
Spar Nords rolle i Nordjylland

Fusion ud fra konkurrencehensyn - Nordjyske Bank

HD Finansiell rådgivning

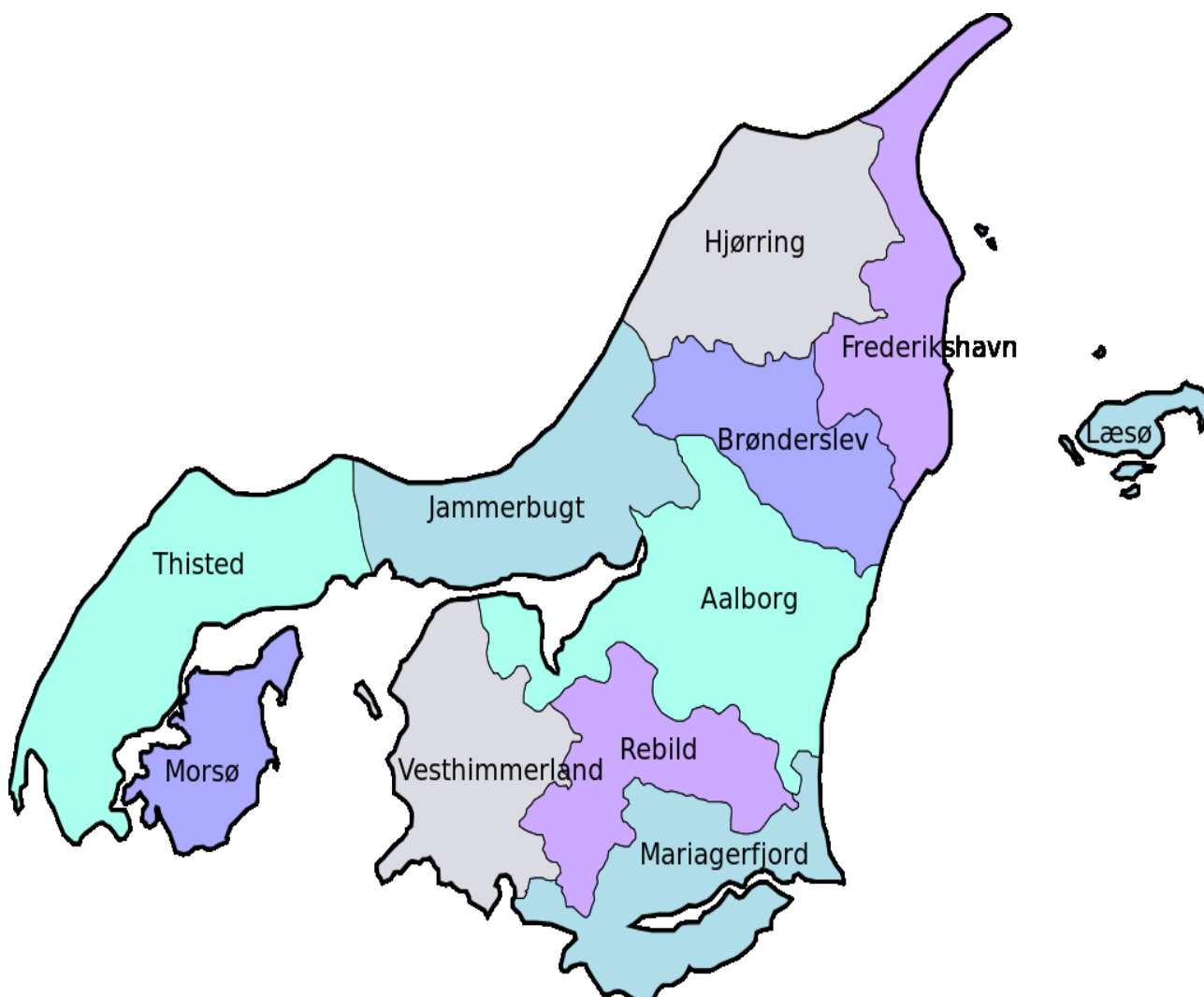
Aalborg universitet 2015

Udarbejdet af:

Thomas Nick Pedersen, studienummer 20112199

Jacob Bo Ditlev Kristensen, studienummer 20042634

Vejleder: Christian Farø



ENGLISH SUMMARY.....	3
INDLEDNING	4
PROBLEMFORMULERING.....	6
METODE	6
AFGRÆNSNING.....	8
HISTORIK.....	9
SPAR NORD	9
NORDJYSKE BANK	11
REGNSKABSUDVIKLING.....	12
LOVGIVNING	14
BASISKAPITAL	15
RISIKOVÆGTEDE POSTER	16
SOLVENS.....	17
LIKVIDITET	19
MARKEDSANALYSE	26
PORTERS FIVE FORCES	26
EKSISTERENDE VIRKSOMHEDER	27
NYE INDTRÆNGERE.....	28
KUNDERNES FORHANDLINGSSTYRKE.....	29
SUBSTITUERENDE PRODUKTER.....	30
LEVERANDØRER	31
DELKONKLUSION	33
SWOT.....	33
REGNSKABSANALYSE	34
WACC.....	35
ICGR	38
ROE – RETURN ON EQUITY	41
ROA – RETURN ON ASSETS	43
P/E – PRICE EARNINGS	44
K/I – KURS / INDRE VÆRDI.....	46
FUSIONEN / OPKØB.....	48
FUSIONEN I PRAKSIS.....	48
KONTANT INDLØSNING	50
AKTIEOMBYTNING	50
BESPARELSER VED FUSION	53
DIREKTION, BESTYRELSE OG REPRÆSENTANTSKAB.....	53
MEDARBEJDERE	54
ØVRIGE ADMINISTRATIONSUDGIFTER	55

DATA CENTRAL	56
FILIALSAMMENLÆGNING / SAMDRIFT	56
NØGLETAL EFTER FUSION	60
DELKONKLUSION FOR BESPARELSE OG NØGLETAL	61
<u>FUSIONEN SOM PROJEKT</u>	<u>62</u>
PROJEKTPLANEN	76
DELKONKLUSION	77
<u>HOVEDKONKLUSION</u>	<u>78</u>
<u>LITTERATURLISTE</u>	<u>80</u>
<u>FIGUR OG TABELOVERSIGT</u>	<u>81</u>
<u>BILAGSFORTEGNELSE</u>	<u>83</u>

English summary

The period after the financial crisis, has been characterized by a trend of consolidation in the financial sector, on the basis of either acquisition, merger or takeover of disadvantaged banks / financial institutes. Before the financial crisis occurred, the banks financial statements accounts for a time in which it was easier to generate earnings in the industry and at that time improved efficiency and cost control was not a priority. Since then, there has been a need to focus on just that, because earnings have been stagnant throughout the business. Banks are looking more into cutting down the cost side to limit the effects of the declining earnings. This naturally leads to an increased focus on the opportunities for the benefits of economics of scale and the bigger banks use acquisitions as a way to grow, in a market with great competition among the banks to win the attractive bank clients.

This assignment is based on the upcoming merger between Nordjyske Bank and Nørresundby Bank, though with a different focus than that on the impending merger.

The situation up to the time were it was officially known that the banks had made the agreement regarding the merger, the situation surrounding the merger was characterized by some uproar when Spar Nord reacted to the proposed merger, by giving a counter bid for the remaining shares in Nørresundby Bank, based on their ownership of more than 50% of the shares. This counteroffer created some doubt about the final outcome of the plans, however, Spar Nord has now withdrawn their offer and have agreed to sell their shares, including a large part to Nykredit Bank.

When considering Spar Nord's, soon to be previous ownership of 50% of Nørresundby Bank, and their initial offer for the same, we are somewhat puzzled that they suddenly gave up the fight.

Spar Nord's market share for 2014 in North Jutland stood at 28% of the private clients, which makes them the largest agent in that region. All other things being equal, the growth opportunities in the region is not that big because they already have a large part of the potential clients. But there is room to grow and strengthen their position.

The fierce competition in the marketplace is getting harder and the opportunities for organic growth is becoming more difficult, why it has become more common to "buy" bank customers and therefore grow.

In 2015, with the financial crisis now well in the distance the last year's financial statements

from the banks accounts for a trend towards an increase in earnings in the banks. There is still a strong tendency towards merger talks in the industry. Both equal sized banks coming together as Nordjyske Bank and Nørresundby Bank, but also major banks trying to buy up smaller banks, as Spar Nord's bid for Nørresundby Bank, as a way to capture market shares and strengthen their position.

Apart from Spar Nord deals on Nørresundby Bank, it is assumed that they, all things being equal, have an interest in growth of the local market in North Jutland.

With the prospect of the upcoming merger between Nordjyske Bank and Nørresundby Bank and Spar Nord's former interest in buying Nørresundby Bank, this project will see focus on a merger between Spar Nord and Nordjyske Bank, as an example.

The reason for the choice of Nordjyske Bank as fusion partner / acquisition opportunity, lies in Spar Nord's ownership of 50% of Nørresundby Bank. Nordjyske Bank has been chosen as merger bank, because we can avoid the influence of the ownership of Nørresundby in the analysis. The treatment of this merger is merely hypothetical, to see if Spar Nord could have an advantage in a merger of a smaller bank of Nørresundby Bank's size in North Jutland.

Indledning

Tiden efter finanskrisen har været præget af en tendens til konsolidering i den finansielle sektor, med baggrund i enten opkøb, fusion eller overtagelse af svagt stillede banker/sparekasser. Før finanskrisen indtraf bevidner bankernes regnskaber om en tid hvor det var nemmere at skabe indtjening i branchen og effektivisering og omkostningsfokus var nedprioriteret. Der har efterfølgende været behov for at sætte fokus på netop dette, da indtjeningen har været stagnerende i hele branchen. Banker og sparekasser kigger i højere grad på skære på omkostningssiden for at begrænse effekten af den faldende indtjening. Dette fører naturligt til at der kigges efter muligheder for stordriftsfordele og de store banker bruger opkøb som en måde at vækste på, i et marked med stor konkurrence på gode bankkunder.

Opgaven tager sit udgangspunkt i den kommende fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, dog med et andet fokus, end på den forestående fusion.

Situationen op til at der kom afklaring på situationen omkring fusionen har været præget af en del tumult, da Spar Nord reagerede på den planlagte fusion, ved at give modbud på de resterende aktier i Nørresundby Bank, ud fra deres ejerskab på godt 50 % af aktierne. Modbuddet skabte en del tvivl om det endelige udfald af planerne, der dog er endt med at Spar Nord har trukket deres tilbud tilbage og har accepteret at sælge deres aktier, blandt andet til Nykredit Bank¹

Ud fra Spar Nords, nu snart tidligere ejerskab på 50 % af Nørresundby Bank og deres indledende købstilbud på samme, undrer det at de så pludseligt opgav kampen.

Spar Nords markedsandel for 2014 i Nordjylland lå på 28 % på privat hvilket, alt andet lige, giver vækstmuligheder i regionen.

Den skarpe konkurrence på markedspladsen medfører i større og større grad at mulighederne for organisk vækst bliver sværere, hvorfor det er blevet mere udbredt at "købe" bankkunder og på den måde vokse.²

I 2015, med finanskrisen efterhånden godt på afstand, kan man ud fra de sidste års regnskaber se en tendens til en stigende indtjening i bankerne, og der er fortsat stærk tendens til fusionssnak i branchen. Både jævnbyrdige størrelser der finder sammen, som Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, men også større banker der forsøger at opkøbe mindre banker, som Spar Nords bud på Nørresundby Bank, for at på den måde erobre markedsandele og styrke sin position fremadrettet.

Ud fra Spar Nords tilbud på Nørresundby Bank, forudsættes det at de, alt andet lige, har en interesse i en vækst på privatkundemarkedet i Nordjylland.

Med baggrund i den kommende fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank og Spar Nords ejerandel i Nørresundby Bank, vil vi i projektet se på en fusion mellem Spar Nord og Nordjyske Bank.

Grunden til valget af Nordjyske Bank som fusionspartner / opkøbsmulighed ligger netop i ejerskabet af 50 % af Nørresundby Bank, da vi ved valget af Nordjyske Bank ikke får

¹ <http://nordjyske.dk/nyheder/spar-nord-siger-ja-til-nordjysk-bankhandel/6023fab7-5f62-41c7-bf89-9112764a318b/112/1513>

² http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Jyske_Bank/article4868590.ece

påvirkningen fra ejerskabet, når man ser på regnskaberne. Valget af Nordjyske Bank afhænger også af at den er af sammenlignelig størrelse med Nørresundby Bank.

Behandlingen af fusionen er alene hypotetisk, for at undersøge om Spar Nord kan have en fordel ved en fusion i det nordjyske med en bank af Nørresundby Banks størrelse.

Problemformulering

Ville en hypotetisk fusion mellem den oprindelige Nordjyske Bank og Spar Nord have været fordelagtig for begge bankes aktionærer?

Hvilke overvejelser ville en fusion medføre for ledelsen i henholdsvis Spar Nord og Nordjyske Bank?

Metode

Nordjyske Bank er valgt som hypotetisk fusionspartner ud fra deres størrelse samt beliggenhed der er sammenlignelig med Nørresundby Bank.

Projektet vil tage sit udgangspunkt i, om den færdige konstellation vil stille begge bankers aktionærer bedre, og om de samlede besparelser og driftsmæssige fordele berettiger fusionen.

I forbindelse med en behandling af den tænkte fusion vil vi indledningsvist kort præsentere de to banker, herunder med fokus på størrelse, beliggenhed og udvikling i deres regnskaber og nøgletal. Beskrivelsen skal danne grundlag for den senere regnskabsanalyse og sammenligning af de to banken ud fra dette.

Projektets mål er at belyse om det kan være en fordel for de to banker, Spar Nord, Nordjyske Bank og deres aktionærer, at fusionere og hvilke fordele og eventuelt ulemper vil være i fusionen.

Ud fra problemstillingen vil vi løbende inddrage relevant teori, samt gældende lovgivning for drift af finansielt institut.

Lovgivningen inddrages primært for undersøge i hvilken grad de to banker lever op til kravene fra både finanstilsynet og lovgivningen. Dette da finansiell stabilitet bliver vægtet meget højt i markedet i dag og kan have betydning for vilkårene for bankernes funding samt øvrige driftsvilkår. Under sidstnævnte tænkes både på at undgå Finanstilsynets indblanding i driften, men også en kapitalsituation, der skaber ro, både internt og eksternt. Bankkunder i dag er blevet mere beviste omkring hvordan bankerne klarer sig, således det vægter i kundernes vurdering af bankerne.

Begge bankers daglige drift samt deres forretning vil blive målt ud fra Finanstilsynets værktøjer, herunder kravene til solvens og likviditet samt Tilsynsdiamanten. De forskellige begreber forklares og sættes i relation til de to banker og nøgletallene udregnes for dem hver især. Dette skal bruges til at sikre at de to fusionsbanker begge er solide og den kommende konstellation ligeledes overholder lovgivningen, og har en komfortabel finansiell situation. Den aktuelle markedssituation analyseres ud fra en SWOT analyse og inddragelse af Porters Five Forces for at se på de bankers muligheder på markedet og endnu mere vigtigt, deres begrænsninger eller udfordringer.

Behandlingen af fusionens regnskabsmæssige konsekvenser vil tage sit udgangspunkt i en analyse af de to bankers regnskaber fra 2010-2014. Målet med dette er primært at skabe overblik over bankernes nuværende præstationsniveau samt udviklingen i dette.

Dette sammenfattes i en samlet analyse af en "opstillet" fusionsbank, hvor der ses på hvordan denne konstellation med den samlede regnskabspåvirkning vil se ud. I analysen vil der blive inddraget de nødvendige nøgletal og disse vil, i den udstrækning der er muligt, blive sammenlignet med relevante benchmarks for markedet. Ud fra de to bankers størrelser, antager vi at den samlede konstellation vil fortsætte under navnet, Spar Nord, da den er væsentligt større, samt har et mere kendt navn og "brand" i Danmark. Der laves en samlet resultatopgørelse for fusionsbanken ud fra regnskaberne for de to banker for 2014.

Ud over det samlede udregnes der et overslag på mulige besparelser i forbindelse med fusionen. Dette bliver et særskilt afsnit, hvor de konkrete besparelser behandles.

Besparelserne udregnes med konkrete eksempler og regnes med i den nye resultatopgørelse. Der laves efterfølgende en ny regnskabsanalyse med udgangspunkt i den samlede balance og resultatopgørelse, ud fra de forventede besparelser. Formålet med den nye analyse er at vise både de konkrete effekter af fusionen, men også de forventede, herunder specielt hvilke

besparelser der kan opstå som følge af fusionen. Dette skal danne grundlag for vurderingen af om en fusion vil være fordelagtig for begge banker, deres aktionærer og kunder.

Hvis analysen af det opsatte regnskab viser at det er fordelagtigt at gennemføre fusionen, vil vi bearbejde selve fusionen som en case ud fra de overvejelser de to ledelser skal gøre sig for at gennemføre dette som et projekt.

For at opstille dette bruges 5x5 modellen for at belyse de relevante elementer i projektet.

Dette leder over i en beskrivelse af en projektorganisation og en opstillet projektplan.

Analysen af projektforløbet laves for at give ledelsen i bankerne et overblik over processen, således fusionen gennemføres mest effektivt, således der sikres størst mulig succes af denne.

Denne endelige analyse sammenholdes med analysen af det samlede regnskab og dette afsluttes med en samlet konklusion.

Afgrænsning

Vores fokus med opgaven er at se på hvorvidt en fusion mellem Spar Nord og en bank i Nordjylland, af Nørresundby Banks eller Nordjyske Banks størrelse er fordelagtig for begge banker. Ud fra dette mål er det nødvendigt at afgrænse os fra en række områder, for at der kan svares konkret på problemstillingen.

Da succeskriteriet for en eventuel fusion ligger i hvorvidt det er fordelagtigt for aktionærerne, her primært på den lange bane, er analyse baseret på offentligt tilgængeligt materiale.

Det forudsættes at læseren har et grundlæggende kendskab til drift af en finansiell virksomhed samt om den finansielle sektor.

Ud fra denne forudsætning vil lovgivning etc. kun blive inddraget og beskrevet i det omfang det har relevans for vores besvarelse af opgaveformuleringen.

Da vores fokus ligger på analysedelen af de to banker og specielt på den samlede konstellation, vil beskrivelsen af de to banker samt deres regnskabsudvikling blive holdt på et overordnet niveau.

Ud fra at analysen tager udgangspunkt i bankernes situation i dag, baseret på regnskabstal fra 2014, vil vi ikke tage højde for forventet eller kommende lovgivning, såsom effekter af ex. Basel III.

I skrivende stund er Nordjyske Bank ved at fusionere med Nørresundby Bank – dette vælger vi at se bort fra i projektet, da hovedformålet er at undersøge hvorvidt en fusion mellem Spar Nord og en bank i Nordjylland af Nordjyske Banks størrelse. Regnskabstal for 2014 og driften af Nordjyske Bank i samme periode er ikke påvirket af den igangværende fusion, hvorfor vores analysedel ikke vil omhandle denne.

Historik

For at kunne analysere på de fordele og ulemper der ligger i en fusion er vi nødt til at have et grundlæggende kendskab til de to banker. Det er vigtigt at se på hvordan de driver deres forretning og hvordan "kulturen" er i de to banker, da det ikke kun er regnskabstallene det skal give mening at fusionere.

I de følgende afsnit vil vi se mere grundigt på de to banker, herunder en kort præsentation af dem og efterfølgende med en gennemgang af deres præstationer i de senere år.

Spar Nord

Spar Nord Bank er markedsleder i Nordjylland med en markedsandel på det private marked med ca. 28 procent og har været det i en del år. Samtidig er det Danmarks 6. største pengeinstitut.

Det er også det største pengeinstitut i Danmark som ikke er SIFI-institut. De tilhører klassificeringen "gruppe 2" med en arbejdende kapital på over 12 mia. i Finanstilsynet størrelsesgruppering. (2014)

Spar Nord Bank er vokset igennem tiderne med opkøb, fusioner og almindelig organisk vækst til det pengeinstitut det er i dag, siden banken blev grundlagt i 1824. Derfor er det en organisation der har erfaring med og kendskab til fusionsprocessen og ikke er bange for at indgå i en fusion eller opkøb for at nå dens mål, hvis det vurderes fordelagtigt. Erfaringen med

fusion er netop vigtig i forhold til at kunne vurdere om et fusionsprojekt er rentabelt og fornuftigt at give sig i kast med.

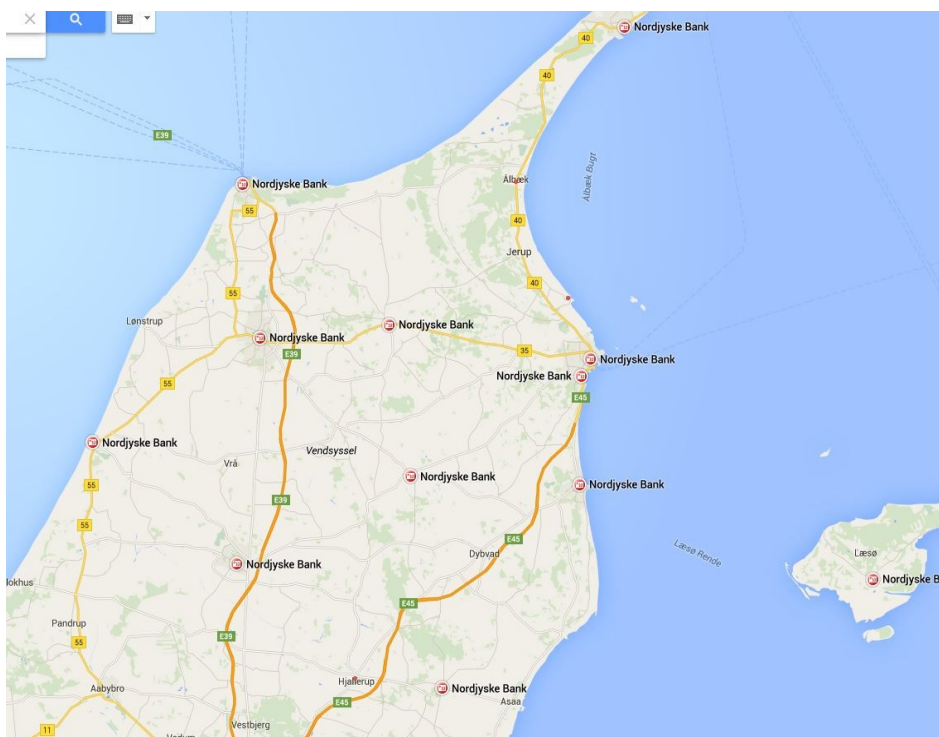
Spar Nord Bank og dens ledelse har igennem en række fusioner og opkøb i Nordjylland gjort at de har kunne placere sig solidt i Nordjylland og sætte fokus på at vækste i det øvrige Danmark med fokus på Aarhus og København. Ud fra deres filialnet kan man stort set kalde dem landsdækkende, da de er repræsenteret jævnt fordelt i byer rundt om i Danmark. Banken var oprindeligt en sparekasse, men som andre sparekasser er den også gået fra Sparekassen Nordjylland til det mere mundrette navn Spar Nord Bank, men nu som bank og ikke sparekasse som navnet også tydeligt angiver.

Spar Nords fokus på vækst i Danmark og deres udvidelser op gennem tiden, specielt op til finanskrisen, hvor mange pengeinstitutter havde en kraftig udlånsvækst og udvidelse af deres forretning, vil ikke blive inddraget i projektet. Flere af bankerne i Danmark har haft fokus på at etablere sig i de større byer og der har skærpet konkurrencen i de områder. Vi kigger udelukkende på Spar Nords og Nordjyske Banks hjemmebane, Nordjylland.

Fusionen mellem Spar Nord og Nordjyske Bank, som vi vil gennemgå i denne opgave, er lavet ud fra et ønske om at belyse eventuelle fordele ved at skabe en større bank i det nordjyske, hvor Spar Nord i forvejen er markedsleder.

Spar Nord har 1.471 medarbejdere (pr. Årsrapporten 2014) der er fordelt på 71 filialer der samlet betjener ca. 361.000 privatkunder.

Nordjyske Bank



Nordjyske bank er ikke ubekendt med bankfusioner, da banken er en fusionsbank der består af Egnsbank Nord og Vendsyssel Bank. Fusionen fandt sted i 2002 – men bankerne der er gået sammen kan spore deres rødder mere end 120 år tilbage³.

Rent geografisk er Nordjyske Bank, ud fra fusionen, stærkt funderet i det nordjyske, primært i og nord for Aalborg. Nordjyske Bank er i skrivende stund ved at fusionere med Nørresundby Bank – hvilket der i projektet afgrænses fra, således det er filialstrukturen og koncernen fra 2014 der arbejdes ud fra.

Nordjyske Bank deler deres energi i mellem at være en lokal bank i Nordjylland og en strategi, hvor specielt Aarhus og København er i fokus som områder de prioriterer at vækste i.

Nordjyske Bank har, jf. deres årsrapport en plan om effektivisering af deres struktur, her med en centralisering, hvor de vil opnå besparelser samt højere kompetenceudvikling ved at samle deres personale i større enheder. De har ikke lukket filialer i 2014, men ud fra denne plan ligger det i kortene at det er noget de har i støbeskeen. De mærker, som alle andre banker, en nedgang kundernes brug af den fysiske bank, grundet fremskridt på netbank, mobilbank og

³ www.nordjyskebank.dk

nye betalingsmuligheder. Samtidig ser de en tendens til at kundernes krav til rådgivning er steget, og at kompleksiteten er øget.

De har en stadig fokus på lokal forankring, hvilket kan trække lidt i den modsatte retning af førnævnte. Nordjyske Bank var i 2014 252 fuldtidsansatte, en nedgang på 6 medarbejdere i forhold til 2013.

Nordjyske Bank ser økonomien som værende mere stabil i Nordjylland i forhold til det øvrige Danmark og Europa – om dette kan læses som at de ser Nordjylland som et område med stigende vækst, og om dette er realistisk kan diskuteres, men deres forventning er, om ikke andet, på positiv. De forventer en moderat vækst i Nordjylland, dog med en fortsat begrænset vækst på efterspørgsel efter udlån.

Nordjyske Bank havde ved årsskiftet 57.000 privatkunder og 4.000 erhvervskunder. Banken ligger vægt på at være "folkeejet" og de har 23.000 aktionærer.

Fælles for begge banker er deres kultur at være en fusionsbank og begge er i deres opfattelse en lokalbank, selvom den ene bank er landsdækkende, men i det nordlige anses den som en lokalbank.

Regnskabsudvikling

Som indledning til behandlingen af de to bankers regnskaber, samt sammenligning de to banker, vil vi kort vise udviklingen i deres resultat for de regnskabsår vi behandler i analysen. Formålet med dette er primært at tegne et mere retvisende billede af de to banker, da det ikke giver nogen mening alene at sammenligne resultatet for bankerne i 2014. Afsnittet er ikke ment som en dybdegående analyse af regnskaberne fra 2010 til 2014, men skal vise den regnskabsmæssige udvikling.

Ud fra årsrapporterne fra Spar Nord og Nordjyske Bank for 2014 er der lavet nedenstående tabeller:

Tabel 1 - Udvalgte poster fra Nordjyske Bank

Nordjyske Bank (tal i mio.DKK)	2014	2013	2012	2011	2010
Årets resultat efter skat	88,1	52,9	61,1	50,5	92,9
Nedskrivninger	139,2	129,3	130,7	112,7	96,7
kursreguleringer	43,8	18,6	22,6	5,2	44,7
Udlånsvækst	-1	-0,1	-3,4	-4	-0,9
Egenkapitalforrentning efter skat	6,4	4	4,8	4,1	8

Tabel 2 - Udvalgte poster fra Spar Nord

Spar Nord (tal i mio.DKK)	2014	2013	2012	2011	2010
Årets resultat efter skat	613,6	536,1	223,8	274,8	105
Nedskrivninger	493,1	404,8	661,8	475,1	473,6
kursreguleringer	379,5	200,8	243,8	130,1	268,3
Udlånsvækst	-1,1	-7,9	1,7	-3,1	4,3
Egenkapitalforrentning efter skat	9	8,6	4,2	6,1	2,5

I begge regnskaber er der en klar tendens til en let svingende udvikling i årets resultat efter skat. Hos både Spar Nord og Nordjyske Bank ses at det nedskrivninger løbende har haft en stor effekt på resultatet. Begge banker nævner specielt landbrug som en udfordring i forbindelse med deres nedskrivninger. Løbende er der dog en positiv effekt i det begge banker dæmmer op for nedskrivningernes effekt ved positive kursreguleringer, hvor indtjeningen på deres beholdning af værdipapirer specielt i 2010 og 2012 og igen i 2014 ligger på et niveau over gennemsnittet. De store udsving kan dog ikke kun tilskrives et positivt marked, da eksempelvis salg af NETS-aktier bidrager positivt som enkeltstående tilfælde og man kan derfor ikke fremadrettet forvente den slags udsving. Ser man på begge bankers kvartalsregnskaber og "renser" for NETS-påvirkningen, ligger niveauet væsentligt lavere.

Begge banker oplever generelt en negativ udlånsvækst, hvor Spar Nord dog i 2010 og i 2012 formår at opnå en positiv udvikling. Spar Nord fusionere i 2012 med Sparbank, hvilket kan forklare de positive tal i dette år. I 2010, hvor de har en stigning på 4,3% gives der i regnskabet ingen forklaring på baggrunden for dette brud med trenden.

Begge banker har over perioden en stødt stigende egenkapital, Spar Nord endda en del mellem 2011 og 2012, hvor fusionen påvirker dette.

Generelt kan der siges at der sker konsolidering af begge banker, denne kan dog godt være delvist ufrivillig, da de i samme periode har negativ udlånsvækst.

Både Spar Nord og Nordjyske Banker har de samme udfordringer i forhold til deres resultat. Der skal mere styr på deres nedskrivninger og de skal have knækket kurven med negativ udlånsvækst. Sidstnævnte er speciel vigtig da der pt. sker en underminering af deres basisforretning, da de mister udlån. Via effektiviseringer samt omkostningsfokus kan trimme forretningen, men på sigt kan de ikke spare sig til overskud, hvorfor det er et fokusområde for dem begge.

Lovgivning

Igennem de seneste årrække har vi været vidne til flere banker der har måtte dreje nøglen om. Størstedelen af disse tilfælde har været med baggrund i manglende overholdelse af de lovkrav der er gældende for at have banklicens.

Da dette er den primære årsag til at pengeinstitutter er krakket vil vi i det følgende indledningsvist kort beskrive reglerne på området og efterfølgende se på hvordan Spar Nord og Nordjyske Bank opfylder disse krav.

Da det er en opgave omkring en fusion eller et frivillig opkøb og ikke køb af en nødlidende bank, vil vi sikre os at begge banker har en god forretning og en komfortabel situation i forhold til overholdes af de krav der ligger på området. Området er vigtigt at få afdækket, således man sikre at den kommende bank har en sund finansiel situation.

For kunder og aktionærer i de to banker er det vigtigt at de er trygge ved fusionen, i forhold til at deres kommende bank er solid. Beskrivelsen af dette tager sit udgangspunkt i Lov om Finansiell Virksomhed (FIL), Bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital og Bekendtgørelsen om kapitaldækning. I det følgende afsnit kigges der nærmere på de enkelte elementer i dette.

Basiskapital

Lovgrundlaget for opgørelsen af basiskapitalen findes i FIL §128 samt Bekendtgørelse om opgørelse basiskapital. §3 i sidstnævnte benævner basiskapitalen som summen af kernekapital og supplerende kapital.

Definition af det første led er som navnet antyder, kernen i basiskapitalen. Kernekapital er ligger risikomæssigt yderst, der denne er første blok til at dække eventuelle tab. Elementerne i kernekapitalen er beskrevet i bekendtgørelsens §4 og er for bankernes vedkommende primært indbetalt aktiekapital og overført overskud (eller underskud).

Med i kernekapitalen må der medregnes hybrid kernekapital, jf. bekendtgørelsens §15 – dog med et maks. på 50% af den samlede kernekapital.

Kravene til hybrid kernekapital er relativt omfattende (beskrevet i bekendtgørelsens §13). Ud fra reglerne kan nævnes at hybrid kapital kun kan udgøre 50% af kernekapitalen såfremt løbetiden er uendelig uden aftalte elementer der giver incitament til førtidig indfrielse, såsom varslet rentestigning eller andre ændrede forhold.

Hybrid kapital skal endvidere kunne konverteres til aktiekapital i tilfælde af at instituttet bliver nødlidende. Hvis der i aftalen ligger et incitament til indfrielse førtidigt er grænsen 35% og hvis løbetiden ikke er uendelig er den helt nede på 15%. Dog er der ingen krav om at kapitalen så skal kunne konverteres til aktiekapital.

Den del af den hybride kapital der ikke kan medregnes i kernekapitalen grundet ovennævnte krav og procentgrænser kan så i stedet medregnes i den supplerende kapital.

Den supplerende kapital opgøres efter bekendtgørelsens §27 og består, som førnævnt, af den resterende hybride kapital samt ansvarlig lånekapital. De to elementer er begge efterstillet kapital, som den resterende basiskapital er.

Der er ikke krav til løbetiden på den supplerende basiskapital, men værdien reduceres ud fra en vægtning af løbetiden – ex. en reduktion af løbetiden med 25% hvis løbetiden er 2-3år, 50% hvis løbetiden er 1-2år og så fremdeles.

Ud fra at den samlede kernekapital medregnet den hybride kernekapital som minimum skal udgøre 50% af den samlede basiskapital, er det residualt bestemt at den supplerende kapital maksimalt må / kan udgøre 50%.

Som sammendrag kan det listes op som følger:

Opgørelse af Basiskapital	
+ Kernekapital	Skal minimum udgøre 50% af Basiskapital
Kernekapital	Intet maksimum
Hybrid kernekapital	Maksimalt 50% af samlede kernekapital
+ Supplerende kapital	Maksimalt 50% af basiskapitalen
= Basiskapital	Minimum 8% af risikovægtede poster

Risikovægtede poster

I formelen for udregning af bankernes solvensgrad indgår ud over basiskapitalen også de risikovægtede poster. Disse er beskrevet i Bekendtgørelsen om kapitaldækning.

De risikovægtede poster opgøres ud fra en samlet vurdering af de væsentlige risici og størrelsen heraf. Det er banken selv der foretager opgørelsen ud fra de risici som den pågældende bank er udsat for. Som tidligere nævnt er det instituttets eget ansvar at have procedure og redskaber til denne opgørelse og der skal medtages alle væsentlige risici.

Der skelnes mellem tre typer af risici i opgørelsen, Kreditrisiko, Markedsrisiko og Operationel Risiko.

Ved banker ses kreditrisikoen som den mest fremtrædende, med baggrund i at udlån er deres primært forretningsområde, hvorfor denne bliver gennemgået mere i dybden i forhold til de to andre. Kreditrisikoen er meget direkte et mål for risikoen på bankens hovedforretning – udlån. Det dækker over risikoen for at tabe penge på deres udlånsforretninger, her med både privat og erhvervskunder. Risikoen opgøres ud fra flere parametre, hvor sikkerhedsstillelse for udlånet spiller en stor rolle. Banker tager som udgangspunkt så meget sikkerhed de kan komme til, ud fra et vejet hensyn til låntagers kreditværdighed, forretningens størrelse og type, samt konkurrencehensyn. Reglerne i bekendtgørelsen om kapitaldækning beskriver

nøje hvilken vægtning udlån har i forhold til hvilken, om nogen, sikkerhed der ligger til grund for dette. Der er forskellig vægtning af udlån i de risikovægtede poster alt efter opgørelsen og sammensætningen. Både Spar Nord og Nordjyske Bank benytter standardmetoden i opgørelsen af dette. Denne beskriver med hvilken vægtning lånet skal indgå i posterne ud fra fastlagte kriterier. Der er et bredt spektrum - herunder er medtaget de vægte der dækker de områder bankerne typisk har den største eksponering mod:

Eksposering	Vurdering/beregningsgrundlag	Vægt
Erhvervsvirksomheder	Ikke ratede	100 %
Fast ejendom, med pant:	Indenfor 80 % af	
♦ Helårsboliger	vurdering	35 %
♦ Fritidshuse	Indenfor 60 % af vurdering	35 %
♦ Kontor/erhverv	Indenfor 50 % af vurdering	50 %
♦ Landbrug/skovejendom	Indenfor 50 % af vurdering	50 %
I restance/overtræk	Overtræk over 90 dage, min 1.000 dkk	150 % på samlet eng.

Figur 1 - Risikovægte

Solvens

Når man ser på baggrunden for de fleste bank-krak er der en klar tendens til at det er mangel på polstring i forhold til at modstå tab der er skyld i det.

Denne polstring beregnes eller måles ud fra bankens solvens. Solvens opgøres som en procentsats der viser hvor meget risiko banken har påtaget sig i forhold til den basiskapital der findes i banken. De konkrete tal der regnes på er bankens samlede risikovægtede poster og bankens basiskapital. Solvenskravet skal sikre at banken har en tilpas dækning til at kunne modstå uforudsete tab i banken. Om et tab er forudset eller ej ligger i om der nedskrevet på det pågældende engagement, da det vil indgå de risikovægtede poster hvis tabet er forventet. Når Finanstilsynet gennemgår bankernes engagementer kan de henstille eller tvinge til yderligere nedskrivninger, hvis dette ikke er gjort tilstrækkeligt fra bankens side.

Netop denne problemstilling og risiko skal solvensgraden netop være med til at afdække. Solvenskravet er beskrevet i FIL § 124 hvor det fremgår at det er bankens og direktionens ansvar at sikre at der er tilstrækkelig basiskapital i forhold til de risikovægtede poster til at sikre en afdækning af risici. Der ligger også et krav om udfærdigelse af procedure for risikomåling og styring af den risiko banken påtager sig.

Det konkrete krav jf. lovgivningen er at basiskapitalen i pengeinstitutter mindst skal udgøre 8 % af de risikovægtede poster (solvenskravet) og at basiskapitalen minimum skal udgøre 5 mio. EUR.

De 8% i solvenskrav er et minimumskrav og bankerne skal selv opføre et individuelt solvenskrav, dette jf. FIL §124 stk. 4. Dette solvenskrav kontrolleres løbende af Finanstilsynet, der kan, hvis de finder grundlag for dette, sætte et højere niveau for dette.

Såfremt Finanstilsynet konstaterer at en bank ikke lever op til solvenskravet bliver der nedsat en kort frist til at bringe kapitalkravet i orden. Overholdes dette ikke har Finanstilsynet bemyndigelse til at inddrage banklicensen⁴. Inddragelsen af banklicensen kan ske nærmest øjeblikkeligt såfremt den pågældende bank ikke har en klar og realistisk plan for at afhjælpe problemet – dog kan en sådan plan eller andre hensyn medføre at der gives dispensation til fortsat drift, jf. FIL§ 125 stk. 4 og 5.

Solvensprocenten beregnes ud fra nedenstående formel:

$$\text{De Risikovægtede Poster} / \text{Basiskapitalen} * 100$$

Ud over risikoen på bankernes udlån er der flere faktorer der også udgør en risiko for bankens drift. Bankerne ligger inde med en beholdning af værdipapirer, aktier og obligationer, samt valuta og finansielle instrumenter. Samlet under et kaldes dette markedsrisikoen og dækker den risiko bankerne løber på eventuelle negative afkast på disse. Navnet kommer af at det er ændringer i markedsforholdene der påvirker disse aktiver. Ligesom den kreditmæssige risiko er der krav til opgørelse af markedsrisikoen. Disse er beskrevet i Bekendtgørelsen om Kapitaldækning kap. 5 + bilag. Markedsriskoen vil ikke blive behandlet yderligere i projektet.

⁴ FIL§ 225

Sidste risikoenhed der skal opgøres ligger i Operationel risiko og dette dækker over de menneskelige fejl, tekniske problemer eller uventede situationer der kan opstå i en bank. Det kan være mangel på interne procedurer i specifikke situationer, eller mangel på kompetence. Dette kan føre til tab, på den ene eller anden måde – det dækker over menneskelige fejl, som en forkert beregning, til IT-nedbrud eller lignende. Da det kan føre til tab skal dette opgøres sammen med de to andre risici, kreditrisikoen og markedsrisikoen, og udgør tilsammen de risikovægtede poster.

Da kreditrisikoen udgør langt størstedelen af de risikovægtede poster vil denne del blive beskrevet yderligere senere i opgaven med henblik på at se hvordan kvaliteten er af den risiko de to banker har påtaget sig.

Likviditet

Ud fra et syn på banken som en forretning, har den en række forpligtigelser den skal overholde, som alle andre virksomheder. Da bankerne, let forsimplet, handler med penge er det vigtigt at de kan leve op til de krav der er til deres løbende beholdning af penge, her specificeret ved begrebet likviditet. Bankernes primære "varer" er penge, som de låner ud. En del af dette udlån kommer fra bankernes egen kasse, egenkapitalen, men dette dækker ikke behovet. Resten af midlerne til udlån stammer fra bankens funding – altså penge de låner, for at låne videre ud og så tjene penge på rentemarginalen. Dette består af indlån fra private og erhvervslivet, samt lån fra professionelle modparter i markedet. Dem der direkte har indskudt penge (kundeindlån) forventer naturligvis at få deres penge igen, plus en forretning eller lignende, og bankerne skal have tilstrækkelig kapital til at honorere disse aftaler.

Da en del af indlånene er på anfordring eller med kort binding kan likviditetsstyring være en svær øvelse da bankerne skal have en buffer at dække de forpligtigelser der måtte komme i en given periode. Dette betyder at al kapitalen ikke kan bindes i udlån, der ikke umiddelbart bare kan opsiges, men der skal være en balance, da for lidt udlån ikke skaber nok indtjening. For aggressiv likviditetsstyring kan give problemer i forhold for lille buffer og for konservativ vil begrænse indtjeningsmulighederne.

For at give en retningslinje er bankerne underlagt FIL §152, der beskriver mindstekravet for likviditeten:

§152 Er pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet jf. Stk. 2. Likviditeten skal mindst udgøre

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

De to punkter skal begge udregnes og den største værdi er lovmæssigt gældende som mindstekravet for likviditeten.

Når kravet er udregnet, skal der naturligvis også være en metode til hvorledes likviditeten udregnes:

- ◆ kassebeholdning
- ◆ fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber
- ◆ Beholdning af sikre, let omsættelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler

De første målepunkter der er gennemgået, går primært på opgørelsen af det der kan beskrives som instituttets umiddelbare finansielle styrke, men det er taget som et øjebliks billede. Efter finanskrisen er der kommet mere fokus på at måle på andre områder der i større grad kigger på hvad risiko banken egentlig løber. Dette er sat i system af Finanstilsynet ved indførelsen af Tilsynsdiamanten.

Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten skal som minimum opgøres af bankerne i forbindelse med aflæggelse af årsrapporten og fungerer ved, at der er opsat en række værdier på udvalgte områder som

bankerne skal holde sig inde for . Overholdes disse ikke vil det medføre en henstilling fra tilsynet til at dette bringes i orden. Henstillingen fra Finanstilsynet, herunder eventuelle tidsfrister og konsekvenserne, vurderes alt efter området og fravigelsen fra det fastsatte niveau.

De opstillede værdier er:

- ◆ Summen af store engagementer må ikke overskride 125 % af basiskapitalen
- ◆ Udlånsvæksten må ikke overstige 20 %
- ◆ Ejendomseksponering må ikke overstige 25 %
- ◆ Likviditetsoverdækning på < 50 %
- ◆ Funding ratio < 1

Tilsynsdiamanten har sit udspring i de tendenser man har observeret i de banker der er endt som nødlidende, er gået konkurs, eller har søgt efter opkøbsmuligheder for at fortsætte driften under en anden bank.

Summen af store engagementer, der maksimalt må udgøre 125 % af egenkapitalen baserer sig på engagementer der, efter fradrag af sikkerheder etc. Udgør minimum 10 % eller mere af basiskapitalen. Grænsen på de 10 % og de samlede 125 % er lavet ud fra at bankerne ikke må have for mange store engagementer, de disse alene vil kunne tvinge i banken i knæ, såfremt de i går konkurs eller lignende.

Loftet over udlånsvæksten er sat ud fra erfaringerne gjort i tiden op til finanskrisen, da en intensiv jagt efter udlån typisk vil medføre en forringelse af det forarbejde der ligger for udlånet og derved en forringelse af kreditkvaliteten med større risiko for tab på de engagementer.

Ejendomseksponering er også en erfaring der er hentet fra finanskrisen. De voldsomme fald i ejendomspriserne slog bunden ud af belåningsværdierne. Disse fald har resulteret i en lang række nedskrivninger. Grænsen på de 25 % af det samlede udlån og garantier er sat for at undgå at et fald i ejendomspriserne vil påvirke bankerne for meget, og sørge for at bankerne ikke påtager sig for megen risiko direkte forbundet med ejendomsspekulation.

Likviditetsoverdækningen er, som tidligere beskrevet, en værdi for megen likviditet bankerne har i forhold til de krav der er på området, så det er ud over lovkravet på de 10 eller 15 %.

Funding-ratio beskriver løbetiden eller stabiliteten på bankernes funding. Det er for at sikre at der er sammenhæng på løbetiden mellem bankernes udlånsforpligtigelser og deres funding. Beregningen af denne foretages ved at tage det samlede udlån og dividere det med summen af den arbejdende kapital, fratrasket obligationsbeholdningen med en restløbetid på under et år.

Ud fra den ovenstående beskrivelse af de risikomål og nøgletal der bruges til at bedømme pengeinstitutter og som en indikator på eksempelvis finansiell styrke og stabilitet, laves der i det følgende en sammenligning af de to bankers tal.

Solvens

I afsnittet omkring solvens er det beskrevet hvordan det måler finansiell styrke i forhold til at modstå tab – i det følgende sammenlignes Nordjyske Banks med Spar Nords og der kommenteres på niveauer for deres solvensgrad.

Tabel 3 Opgørelse af solvens⁵

Beløb i 1.000DKK	Nordjyske Bank	Spar Nord
Kernekapital efter fradrag	1.252.220	6.383.900
Basiskapital efter fradrag	1.252.504	7.366.200
Risikovægtede poster	6.399.335	49.005.000
Basiskapitalkrav jf. FIL §124 (8%)	511.946,80	3.920.400,00
Kernekapitalprocent	19,6	13,0
Solvensprocent	19,6	15,0
Individuelt Solvenskrav	12,1	9,7

I ovenstående skema, der viser henholdsvis Nordjyske Bank og Spars Nords solvensgrad, ses det at der er det at Spar Nords solvens ligger noget lavere, 15,0 i forhold til Nordjyske Banks

⁵ Egen udregning ud fra nøgletal fra årsrapporter fra Spar Nord og Nordjyske Bank

19,6. Deres individuelle krav, der er begge er opgjort efter finanstillsynets metode afviger også en del fra hinanden, fra 12,1 som krav for Nordjyske bank, til 9,7 som er kravet for Spar Nord. Udregningen af solvensen sker ved at de den samlede risiko banken påtager sættes over deres basiskapital. For Nordjyske Bank er deres kernekapital stort set lig deres basiskapital, hvorfor deres kernekapitalsprocent er lig deres solvensgrad. Dette forholder sig lidt anderledes for Spar Nord, da deres basiskapital ud over kernekapitalen også indeholder supplerende kapital. Deres solvensprocent er på 15 %. Forskellen på de to solvensgrader betyder som udgangspunkt ikke at Nordjyske Bank er bedre polstret end Spar Nord – det skal sammenholdes med deres individuelle solvenskrav. Her har Nordjyske Bank et opgjort krav på 12,1 og Spar Nord et på 9,7. Forskellen på deres individuelle krav samt deres aktuelle solvens grad er i begge tilfælde omkring 6%. En "god" solvensgrad, i forhold til det individuelle behov, er svært at definere et niveau for. Som med likviditeten, vil en lav solvensgrad betyde at banken har mindre polstring – eller har mange dårlige lån i deres portefølje. En lav solvens kan også betyde at de har meget af deres kapital ude og arbejde, bestemt ud fra en vægtning af hvor megen risiko man vil påtage sig. I dagens marked har de fleste sunde banker en fin overdækning på deres solvens med baggrund i den svære kamp om udlån – det samme gør sig gældende for Nordjyske Bank og Spar Nord, der ikke kan siges at have problemer i forhold til solvensgraden. At mindske solvensgraden ved at øge udlån (for at øge indtjeningen) er ikke nødvendigvis en reel mulighed for bankerne, hvorfor en "høj" solvensgrad ikke nødvendigvis er noget der er bestemt via en styring af udlån i forhold til basiskapitalen.

Likviditet

Som beskrevet tidligere er der et lovkrav til bankernes likviditetsdækning, hvilket skal overholdes jf. § 152 i Lov om Finansiell virksomhed.

I nedenstående tabel er der opstillet værdier for de to banker fra 2010 til 2014:

Tabel 4 - Likviditetsoverdækning⁶

Likviditetsoverdækning i %	2014	2013	2012	2011	2010
Nordjyske Bank	173,9	215	209,7	178,9	255
Spar Nord	186	230,7	211,5	163,9	109,1

⁶ Egen tilvirkning ud fra årsrapport for Nordjyske Bank og Spar Nord fra 2014

For begge bankerne har niveauet været let svingende over den periode der kigges på og der er ikke en klar tendens der følges, da de kører noget ude af takt.

Dog kan de markante udsving typisk sættes i relation til større enkeltstående hændelser. Ex.

har Spar Nord i 2014 hvor de er gået fra en overdækning på 230,7 i 2013 til 186 procent i

2014, overtaget kunder fra Basisbank, FIH bank og Danske Andelskassers Bank samt

tilbagebetalt Statslig hybrid kernekapital. Dette har øget deres udlån, via deres nye kunder og indfrielsen af den hybride kernekapital har yderligere mindsket deres likviditet.

Nordjyske Bank har ligeledes oplevet en nedgang i deres likviditetsoverdækning, hvilket

henføres til en øget lyst til placering af indestående i værdipapirer, samt konvertering af

kapitalpensioner, der ligeledes har mindsket likviditeten. Disse tendenser vil også være at

spore i Spar Nords tal, da begge banker har en negativ udvikling på deres udlån, på trods af

god kundetilgang, Spar Nords endda yderligere ved direkte overtagelse forretninger fra andre banker.

Når der ses på likviditet i dag, er tolkningen gået lidt fra at se på det som en overholdelse af

lovkrav og et beredskab, til at være en indikator for udnyttelse af forretningspotentiale, eller

udviklingen i denne. Som med solvensen, søger de fleste banker at have en komfortabel buffer

– men de fleste banker har en overdækning der ikke nødvendigvis skyldes en stram styring, men derimod udfordringen på at øge deres udlån.

– begge banker har en meget komfortabel likviditetssituation der ikke giver anledning til bekymring ud fra kravene til dette.

Tilsynsdiamant

Tilsynsdiamanten er som nævnt Finanstilsynets model til opgørelse af en række grænseværdier som bankerne skal holde sig indenfor.

I nedenstående tabel er de listet op for de to banker:

Tabel 5 - Tilsynsdiamant⁷

	Grænseværdi	Nordjyske Bank	Spar Nord
Σ store engagementer	< 125 %	11,1 %	0,0 %
Udlånsvækst	< 20 %	-1 %	- 0,3 %
Ejendomseksponering	< 25 %	6,5 %	12,2 %
Likviditetsoverdækning	< 50 %	173,9 %	182,6 %
Funding-ratio	< 1	0,64	0,55

Det første område, summen af store engagementer ligger for begge banker komfortabelt lavt, for Spar Nord helt nede på 0 %. Dette betyder at Spar Nord ikke har enkeltstående engagementer, der fratrullet sikkerheder etc. udgør mere 10% af deres basiskapital. Dette kan skyldes flere ting, enten er deres samlede udlån fordelt på et store antal kunder, eller de kan være bedre til at sikre sikkerheder for deres udlån, således tager en mindre risiko på engagementet. Deres basiskapitalgrundlag er desuden en del større end Nordjyske Banks, hvorfor der skal relativt store engagementer til før det tælles med her.

Nordjyske Banks værdi på de 11,1 % ses ikke som værende et problem – deres basiskapital er mindre hvorfor engagementer af mindre størrelse skal tælles med her. Måden at nedbringe værdien kan være at sikre sikkerhed for udlånet eller øge basiskapitalen.

Begge bankers udlånsvækst er negativ, en generel trend i branchen for stemningen stadig er præget af forsigtighed omkring nye store lånefinansierede investeringer og hård konkurrence fra andre pengeinstitutter. Der er derfor langt op grænsen på de 20 %.

Omkring ejendomseksponering ligger Spar Nord på ca. dobbelt så højt niveau som Nordjyske Bank. Dette ligger dog stadig en del fra loftet på de 25 % så det giver ikke anledning til bekymring – en forklaring på forskellen kan evt. findes i deres respektive markedsområder, hvor Spar Nord er i både Aarhus og København, hvor prisniveauet ligger mærkbart højere end i yderområderne i Nordjylland.

Bankernes likviditetsoverdækning ligger begge langt over kravet på de 50% med henholdsvis 173,9 og 182,6 procent. Dette er en mere end komfortabel overdækning, så tallet giver ingen grund til bekymring. Dog skal det, som det er nævnt i afsnittet om likviditet nævnes at overdækningen udgør en buffer som bankerne ikke tjener penge på i samme grad som deres udlån, hvorfor en for stor overdækning ikke er optimal i forhold til at generere indtjening.

⁷ Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter fra Spar Nord og Nordjyske Bank

Funding-ratioen, der angiver forholdet mellem det samlede udlån og den arbejdende kapital fratrukket kortløbende obligationer (<1 år) er under kravet for begge banker.

Samlet set er der ingen af værdierne i Tilsynsdiamanten der giver anledning til bekymring ved de to banker.

Ved en eventuel fusion er det vigtigt at nævne at tallene her ikke blot ligges sammen, men skal udregnes på nu – ex. ejendomseksponering stiger ikke til små 20 % da det beregnes ud fra den nye balance i fusionsbanken.

Markedsanalyse

Vi vil se på markedet for Spar Nord Bank og Nordjyske Bank i Nordjylland. Se på styrker, svage sider, muligheder og udfordringer.

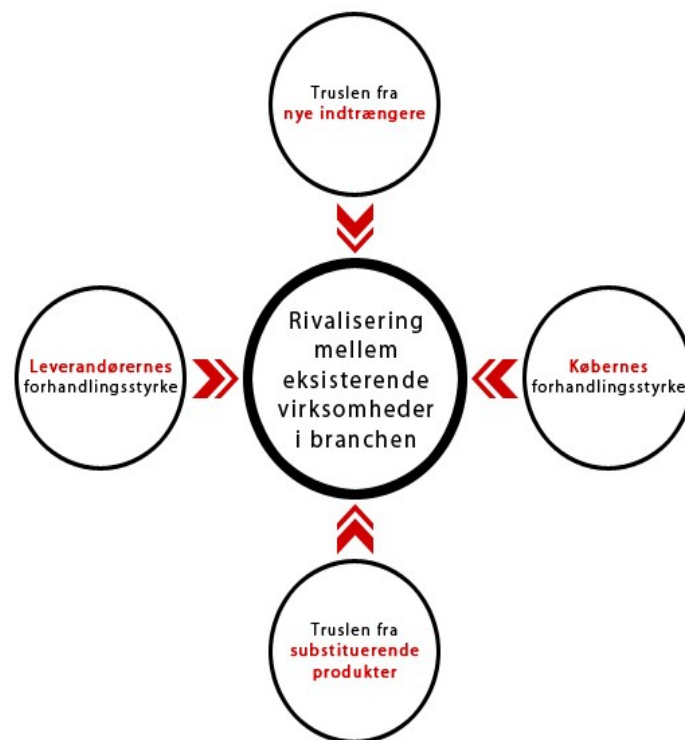
Da vi kigger på en fusion i det nordlige Danmark, vil vi kun koncentrere os omkring markedsforholdene i Nordjylland. Spar Nord Bank er landsdækkende, men da vi skal se på udbytte for begge bankers aktionærer, har vi valgt at lave analyserne på Nordjyske Banks hovedområde og Spar Nords baghave.

Der findes andre finansielle aktører i det nordjyske områder, så derfor vil vi også se på konkurrencesituationen i det område med vores analyser.

Det vil vi gøre med en Porters Five Forces og en forsimplet SWOT-analyse.

Porters Five Forces

Denne analysemodel beskriver en branches konkurrencesituation og ikke kun en virksomheds situation. Det vil sige at I denne analyse kigger vi ikke kun på Spar Nord eller Nordjyskes konkurrencesituation, men hele branchen da vi går ud fra at de har de samme forudsætninger for at drive forretning i deres område. Men som tidligere skrevet vil vi afgrænse det til Nordjylland, eller mere præcist nord for Limfjorden.



Figur 2 Porters Five Forces

Eksisterende virksomheder

Nordjyske Bank og Spar Nord er placeret i et område med en del forskellige aktører. Både landsdækkende pengeinstitutter og lokale institutter. I Aalborg er de fleste institutter til stede men går vi længere nordpå er det mere de lokale der trænger sig på. Der er dog i enkelte af de større byer der har flere forskellige aktører. Også landsdækkende. Her snakker vi Danske Bank, Nordea og Jyske Bank. Da de er meget større end deres rivaler og har flere ressourcer, kan de agere på og til dels sætte dagsordenen på produkter og deres udvikling af disse. De største konkurrenter er alt efter hvad de Nordjyske Bank og Spar Nords kunder synes at de vil have af pengeinstitut. Spar Nords kunder kan måske have tendens til at søge til de større pengeinstitutter der formentlig kan være skarpere på prisen modsat Nordjyske Banks kunder kan gå efter det lokale i deres eventuelle bankskifte. Selvom Spar Nord formentlig stadig ses som en lokalbank, er de også blevet landsdækkende og slås ikke kun med deres lokalområde i Nordjylland og skal også tage hensyn til Danske Bank, Jyske Bank, Nordea,

Sydbank osv. i resten af landet. Nordjyske Banks konkurrenter er Sparekassen Vendsyssel, Nørresundby Bank og Dronninglund Sparekasse som de andre lokale institutter.

Markedet i Nordjylland har været alles kamp mod alle vi vi tro. Vi har ikke et indgående kendskab til selve de enkelte pengeinstitutter i Nordjylland, men gætter på at det er i resten af landet og andre lokalområder. Man vil gerne gøre det bedre end rivalerne som man har set på igennem hele historien.

Nye indtrængere

Om der kan komme nye aktører på banen i Nordjylland kan blive svært at forudse. Det kommer helt an på hvordan kunderne tager imod denne nye fusionsbank og hvordan Spar Nord/Nordjyske behandler deres kunder og hvad der sker med de nuværende filialer. Der kommer formentlig ikke en helt ny lokalbank ligesom man ser indenfor skolestrukturen når der lukkes lokale skoler så åbner der nogle gange en friskole for at få de børn i skole i nærområdet så de ikke skal køre langt efter skole som kan blive besværligt. Der er reglerne for at oprette en bank og at få en banklicens blevet hårdere efter finanskrisen Derfor kan de nye indtrængere i Nordjylland blive nogle af de aktører der ikke er til stede eller ønsker at udvide deres forretningsområde. Det kunne fx være Nykredit, der gerne vil have en større bankforretning(kilde??). (De er også blevet storaktionær i den nye Nordjyske Bank i virkeligheden). Når der sker en fusion hvor der formentlig lukkes nogle filialer eller andet for synenergierne, kan det skabe en åbning for andre. Coop Bank er også en ny bank på markedet som gerne vil blive større, men de udnytter deres tilstedeværelse i dagligvarebutikkerne, så de er allerede i lokalområderne. Men de har det svært ved at trække kunderne til sig. ⁸ Det kan dog være at deres berigtigelse kan komme i fremtiden hvis bankerne rundt om i landet lukker filialer pga. digitaliseringen, som de stadig melder ud af de vil gøre. ⁹ Nu vil Nordjyske Bank gerne være en lokalbank og Spar Nord viser også at de gerne vil de lokalområder som de er i, så det kan være det som de skal vise i fremtiden

Andre nye indtrængere kunne være Sydbank som også gerne vil vokse og fusionere sig større for at overleve og gerne stadig se selv som et selvstændigt pengeinstitut som det

⁸ <http://finans.tv2.dk/2015-03-14-ekspert-coop-bank-er-en-mus>

⁹ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-74080500%3Adanske-storbanker-lukker-hver-tiende-filial.html>

fortsættende.¹⁰ Om det nordjyske område så er noget som de på Peberlyk(Sydbank hovedsæde i Aabenraa) ser som er fremtidig indsatsområde i deres fremtidsplan er ikke til at vide. Men hvis man vil vokse hurtigere og være klar til fremtidige udfordringer som der kan komme på det lovgivningsmæssige men også på produktmæssige område, kan det måske være deres Aalborg-afdeling der skal være deres Nordjylland-center og ikke komme ud i de lokale områder i stedet og bruge de muligheder som internettet giver. Det kan også være at andre aktører ser mere på hvad internettet bringer og kan hjælpe dem i den fremtidige bankkrig. Nordjylland er et forholdsvis tyndt befolket område med store afstande imellem de større byer og umiddelbart er det kun Aalborg der vil vokse hvis man ser på befolkningsfremskrivningen hos Danmarks Statistik¹¹, så det er ikke sikkert at der er så mange af de traditionelle banker der vil bruge mange penge på at etablere sig i de mindre byer. Måske kun der hvor der er mere potentiale.

Samtidig er der nogle store udenlandske aktører fx Apple og Amazon¹², men om de vil gå ind på det traditionelle bankmarked er ikke til at vide, men det kan ske at de vil bruge internettet som deres platform og så kan de komme ud i enhver krog af Nordjylland. Hvis der er internet.

Kundernes forhandlingsstyrke

Begge banker er interesseret i privatkunder og også erhvervskunder. Bankerne lever af kunder for uden dem ingen bank og indtjening. Her vil vi egentlig komme tilbage til samme udfordring som i afsnittet om nye indtrængere. Der kommer til at bo færre og færre mennesker i Nordjylland, men Aalborg vil stige i befolkningstal. Er det her så til kundernes eller bankernes fordel. Umiddelbart skal man jo tro at det bliver til kundernes fordel, da der bliver færre af dem og derfor skal bankerne slå om færre kunder og derfor skal bankerne give kunderne mere skarpe priser for at vinde kundernes gunst for at tjene penge på dem. Men prisen kan også blive for lav, så der ikke tjenes noget på kunderne. Bliver indtjeningen

¹⁰ <http://www.business.dk/oekonomi/ugens-vinder-skal-han-bringe-sydbank-ind-i-en-fusion>

¹¹ <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/befolkning-og-befolkningsfremskrivning/befolkningsfremskrivning.aspx>

¹² <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7539718.ece>

for lille på de enkelte afdelinger, skal bankerne til at tænke på om der skal lukkes afdelinger, køres samdrift og på den måde afgive noget område hvor der er andre der så kan åbne eller udnytte den negative omtale en lukning eller ændring kan give. Men dette kan også blive dyrt for et andet pengeinstitut der ikke er tilstede i den pågældende by. Det er ej billigt at åbne afdelinger op i nye byer. Der kan være nogle investeringer såsom husleje, pengeautomat m.v. og så kommer det jo an på om man tror man kan skabe overskud på den pågældende afdeling. Så derfor kommer det an på hvor mange forretninger de lokale ligger i de forskellige afdelinger for at de kan løbe rundt. Bruger de lokale ikke bankerne, er det jo til dels lige meget at bankerne profilerer sig med at være lokale og lige her, når de ikke bliver brugt.

Substituerende produkter

Andre substituerende produkt kan være kviklån, sms-lån, klik-lån eller bare hurtig-lån over intetnettet, telefonen eller hvor de nu tilbydes henne. Disse lån tilbydes fortrinsvis med høje renter og omkostninger og det er normalt ikke bankernes bedste kunder der tager disse lån. Det er kunder som formentlig har fået nej i banken, eller ved at de vil få det fordi de godt ved at deres økonomi ikke er til et lån i banken. Vi formoder ikke at disse er den store konkurrent til bankens indtjening, da det ikke er der banken vil sætte ind for at få en højere indtjening. Man kan også se at i en nylig undersøgelse at 25 % af kviklånerne ikke betaler tilbage, men alligevel er det en god forretning for mange selskaber da de 75 % betaler høje renter og gebyrer.¹³ Hvorfor skal bankerne så ikke gå ind på dette marked? Ja det er en hel anden case som vi ikke vil bruge for meget tid på, men det er også noget med omdømme hvis bankerne siger nej det ene sted, men gå lige ned i vores kviklånsafdeling og få pengene der. Det lyder jo heller ikke rigtigt.

Møbellån, brillelån og lignende er mange steder gratis. Men I vores verden er der jo ikke noget der er gratis så man må formode at renter og gebyrer er indlagt i prisen og de får deres penge hjem på den måde.

Billån har igennem en periode været væk for bankerne med Santander Consumer Bank og lignende aktører indtog på bilmarkedet. Det virker som om at bankerne gerne vil forsøge at komme ind på dette marked igen for at kunne få deres forretningsomfang. Det kan også give

¹³ <http://nyhederne.tv2.dk/2015-04-01-her-er-de-dyreste-laan-som-du-boer-undgaa>

et boost til Spar Nord/Nordjyske Bank at få dette område igen. Senest har vi set Spar Nord komme tilbage til leasing området ¹⁴ og på den måde få hægtet sig på bilmarkedet igen efter at de solgte deres leasingområde fra til Jyske Bank i 2011.

Leverandører

Leverandører er meget vigtige for bankerne i dag. Både produktmæssigt og IT-mæssigt. Specielt for mindre pengeinstitutter som Nordjyske Bank, der måske ikke har de samme muligheder for Spar Nord Bank, hvis man tog dem enkeltvis. Men begge pengeinstitutter samarbejder med andre pengeinstitutter omkring forskellige områder. Hvis vi tager IT-mæssigt først har vi Spar Nord der brugte Skandinavisk Data Center, i daglig tale SDC, men de har droppet samarbejdet med dem og er gået ind i en samarbejde med Bankernes EDB Central, BEC. Nordjyske Bank er til gengæld på den 3. datacentral her i Danmark, nemlig Bankdata. Denne case med at der er 2 forskellige datacentraler, vil vi også kigge på et andet kapitel her i opgaven. Men det er et vigtigt valg for den nye fusionsbank, om hvilken datacentral de vælger, da der kan være omkostninger ved at gå fra den ene til den anden. Samtidig skal de også kigge på hvor de kan få mest indflydelse, selvom alle medlemmer har en vis indflydelse, er det også tit dem der lægger flest penge i samarbejdet der har en del at skulle have sagt ved udvikling af de forskellige elementer der skal bruges for at have en funktionsdygtig og kundevenlig brugerflade.

Fordele ved at vælge BEC:

- Spar Nord er en af de største på BEC sammen med Nykredit og Arbejdernes Landsbank. Det betyder at når Spar Nord vil have noget igennem vil der formentlig blive lyttet mere til det end hvis det var fx Fanø Sparekasse. Selvfølgelig skal alle høres, men der kommer flere penge fra Spar Nord end Fanø Sparekasse.
- Der er mange medlemsbanker til at være med til at finde på ideer til nye tiltag.
- Det vil ikke formentlig ikke koste lige så meget at flytte Nordjyske Bank i udtrædelsesgodtgørelse som det vil koste Spar Nord at træde ud af BEC.

14

http://www.transportmagasinet.dk/article/view/149952/spar_nord_vil_genskabe_leasingsucces#.VSe1_SIIQfE

Ulemper ved BEC:

- Der er mange medlemsbanker og derfor kan der også være mange der skal spørges om nye tiltag, for at fordele ressourcerne rigtigt. Det er et samarbejde og de store kan ikke bare trumfe de små i dette samarbejde.
- Nye systemer for Nordjyskes medarbejdere.

Fordele ved Bankdata:

- De kommer ind på en datacentral, hvor fusionsbanken også vil være i toppen af medlemmer (Jyske Bank og Sydbank er de største der) og på den måde også have en vis medbestemmelse plus at de har 2 større medlemmer der også lægger en del penge i datacentralen.
- Spar Nord er først lige kommet ind på BEC så det er stadig nyt for dem, men Nordjyske er der allerede og skal ikke lære noget nyt.

Ulemper ved Bankdata:

- Spar Nords medarbejdere er lige hoppet fra SDC til BEC og skal igen lære et nyt system ved Bankdata. Det kan give en del udfordringer for medarbejderne. (Hvis de overhovedet når at lære BECs systemer)
- Bankdata har 2 store hoveder for bordenden og skal der nu et 3. stort hoved kan det give udfordringer ligesom det kan give fordele.
- Kan blive dyrt for Spar Nord at træde ud af BEC, da de lige er tiltrådt og de er en stor spiller på BEC's central.

Man kan se på fordele og ulemper at en del af dem hænger sammen. Nu er det her 2 forskellige pengeinstitutter der fusionerer, størrelsesmæssigt, men hvis det var 2 mindre ligeværdige pengeinstitutter, ville der formentlig være en noget større fordel for dem at fusionere for så vidt angår datacentral da de alt lige bruger en del på IT-udvikling i de pågældende institutter og det er den større del af deres organisation målt op mod medarbejdere i alt ned contra Spar Nord hvor det måske er en mindre del af deres samlede organisation der arbejder på IT-udvikling. Umiddelbart vil vi foreslå at de bliver på BEC's datacentral, da det formentlig vil være de billigste udtrædelsesomkostninger hos Nordjyske hos Bankdata vs. Spar Nords udgifter hos BEC. Medmindre Bankdata prøver at stille en kæp i

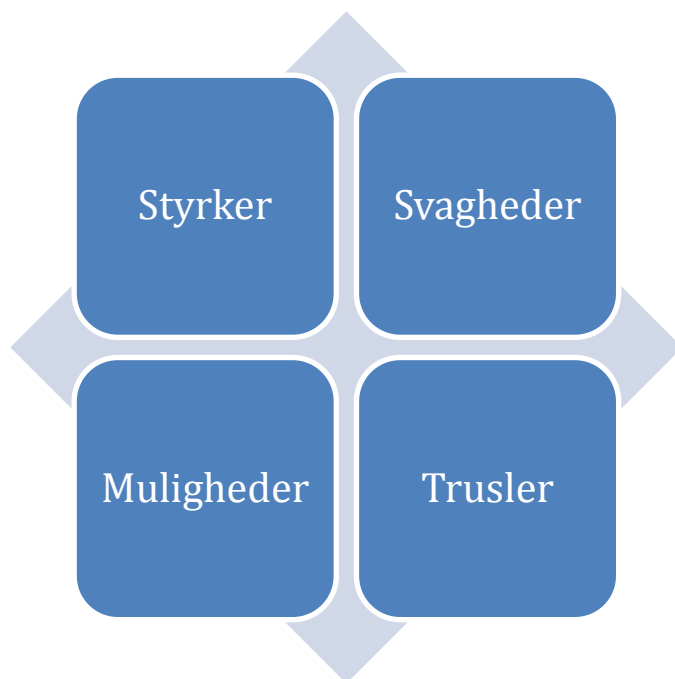
hjulet igen ¹⁵, som de prøvede på ved en lignende situation, hvor Spar Nord også var med i fusionssnakken.

Delkonklusion

SWOT

Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats eller på dansk: Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler.

Vi vil her opstille en forsimplet udgave af en SWOT-analyse på fusionen som en slags sammenhæng til vores Porters Five Forces-analyse.



Figur 3 - SWOT - analyse

Styrker:

- Lokalt forankret pengeinstitut
- Solidt pengeinstitut

¹⁵ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7197942.ece>

Svagheder:

- Tyndt befolkningsgrundlag i området
- Ligger i forvejen i samme områder
- Skift af datacentral for den ene part

Muligheder:

- Sikre den fortsatte eksistens for et lokalt pengeinstitut i en tid endnu.
- Når baglandet er i orden, kan der arbejdes ud i resten af DK igen.
- Spare på administrationsudgifter for at have 2 pengeinstitutter kørende. Kan give bedre afkast for aktionærerne
- Nye opkøb/fusioner kan planlægges efter dette er overstået

Trusler:

- Der kan åbnes for andre pengeinstitutter der ikke er til stede i det nordjyske område, som gerne vil ind på markedet.
- Det kan gøre Spar Nord Bank(som den fortsættende bank) til et lettere opkøbsmål for da man kun skal bruge kræfter på et pengeinstitut og ikke 2. Også selvom de er blevet et større pengeinstitut. Kunne være at der var en spiller i markedet, indenlandsk eller udenlandsk som gerne ville have et landsdækkende filialnet som Spar Nord har.

Regnskabsanalyse

I forhold til at vurdere på hvorvidt en fusion mellem Spar Nord og Nordjyske Bank vil være fordelagtig, skal der opstilles en række succeskriterier eller på målepunkter der kan aflæses entydigt efter endt proces. Dette sker ved at der tegnes et billede af fusionsbanken og hvordan deres regnskab forventeligt kommer til at se ud efter endt fusion.

Før vi kæder de to bankers regnskaber sammen, vil vi i det følgende præsentere en række udvalgte nøgletal fra deres respektive regnskaber, for at give et billede af deres performance for regnskabsåret 2014, samt udviklingen over de seneste år på enkelte af tallene.

Tallene vil blive sammenlignet og analyseret således vi kan se hvordan de to banker har klaret sig i forhold til hinanden. Analysen er et indledende afsnit til en vurdering af den samlede konstellation der bliver behandlet senere i projektet.

Regnskabsmaterialet der bliver inddraget i det følgende ligger i bilag 1

WACC

Kerneforretningen for banker er at tjene penge på udlån. Et krav for at kunne lave en rentabel indtjening på udlån er, dels at kunne få en tilstrækkelig rente på udlånet, men også at fremskaffe kapitalen der lånes ud til en ordentlig pris. Netop bankers funding og interbank renter har været meget i fokus i tiden efter finanskrisen.

Det første nøgletal vi kigger på ved de to banker er derfor netop deres pris på kapital.

Dette behandler vi ud fra nøgletallet Weighted Average Cost of Capital, forkortet WACC. Dette kan oversættes til den gennemsnitlige pris på kapital. Baggrunden for at bruge nøgletallet er at det indeholder både prisen på egenkapitalen, her ved afkastkravet til denne, samt prisen på fremmedkapitalen, der beregnes som den faktiske pris.

Dette giver mulighed for at sammenligne de gennemsnitlige omkostninger/prisen på fundingen og viser derved hvor stærkt bankerne står i forhold til at kunne sætte en konkurrencedygtig pris på deres udlånsprodukter.

WACC er bygget op ved følgende formel:

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

Som nævnt indeholder formelen to led – venstre led beregner prisen på fremmedkapitalen.

Dette gøres ved K_d , der er udgifterne til rentebærende gæld i banken. Omkostningen findes ved at sætte bankens renteudgifter over de rentebærende passiver. Renteudgifterne er direkte fremstillet i årsrapporterne og de rentebærende passiver findes ved at fratrække balancesummen egenkapitalen samt puljer. $1-T$ som K_d ganges ind i, er skattesatsen, der trækkes fra, da det er udgifterne efter skat der regnes med. Vi bruger 25 % da dette er virksomhedsskatten i Danmark. Sidst i venstre side af formelen, ganges L på. L er defineret ved at være de samlede aktiver, der er finansieret af den rentebærende gæld, de rentebærende passiver fratrullet puljer.

Anden del af formelen er aflønningen af egenkapitalen er defineret i højre led. Egenkapitalen er ejet af gruppen af aktionærer og investorerne. Denne gruppe har ikke et aftalt niveau for afkast, som en rentebetaling på gælden typisk er. Dog er der, specielt når man kigger på gruppen der ejer egenkapitalen som investeringsobjekt, en forventning om et afkast. Dette afkastkrav eller forventede afkast, regnes ud i capital asset pricing modellen, forkortet CAPM. CAPM er givet ved

$$\text{CAPM} = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

r_f er den risikofrie rente, β er risikoen og r_m er afkastet på markedsporteføljen.

Den risikofrie rente har vi valgt at sætte til den gennemsnitlige rente på de danske statsobligationer for at bruge en placering, der er relativt risikofri og har et tilgængeligt beregningsgrundlag. Det gennemsnitlige afkast på denne er udregnet til 5,1 % – afrundet til 5 %.¹⁶

Afkastet på markedsporteføljen har vi forudsat, da vi ikke kunne finde et gennemsnit på c20-indeks fra samme periode som vi ville have sammenlignet med.

β er sat til 1 da vi i opgaven forudsætter at risikoen er den samme for de to banker. Dette betyder at vi ser dem som værende i samme risikoklasse. Forudsætningen om at de to banker har samme β kan begrundes med at β , der måler den risiko der kaldes den systematiske risiko, det vil sige den risiko der ligger i fx konjunkturudsving, antages at påvirke begge banker i samme grad. Ud fra gennemgangen af de to bankers nøgletal der vedrører risikoen på driften af banken er der ikke noget der indikerer at der er en af dem der har en større risiko end den anden på denne del.

Med udgangspunkt i formelen der er beskrevet i det foregående kan vi nu udregne WACC for Nordjyske Bank og Spar Nord og sammenligne prisen på deres kapital. En ting er at sammenligne de to bankers WACC for at se hvordan de ligger i forhold til hinanden, men for at kunne sige om det er en dyr funding skal det sammenlignes med den rente som bankerne

¹⁶ <http://www.statistikbanken.dk/Statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp>

under normale omstændigheder kan låne til. Her kunne vi bruge CIBOR3. Hvis ikke bankerne ligger under denne, kunne de principielt lukke deres udlånsforretning ned og placere pengene til markedsrenten. Dette er alene en opstillet situation og en teoretisk tænkt situation, da CIBOR3 har været negativ i et stykke tid.

I nedenstående tabel har vi stille de to bankers WACC op for perioden fra 2010 til 2014. Input til beregningen fremgår af bilag 1

Tabel 6 WACC Nordjyske Bank

Nordjyske Bank	2014	2013	2012	2011	2010
WACC	1,708831187	1,610683296	1,381318681	1,532191475	2,138919255

Tabel 7 - WACC Spar Nord

Spar Nord	2014	2013	2012	2011	2010
WACC	1,177244581	1,047248907	1,098526561	0,97003177	0,736873755

Som man kunne forvente ligger Spar Nord lavere end Nordjyske igennem hele perioden. Der er enkelte udsving der trækker i hver sin retning, men overordnet set bliver forskellen indsnævret over perioden der kigges på.

En del af forklaringen på det høje niveau for Nordjyske Banks WACC i 2010 skal findes i deres høje kd, den gennemsnitlige pris på deres fremmedkapital. Samme tendens kan ses hos Spar Nord, hvor deres pris på fremmedkapitalen også ligger på det højeste niveau i den periode vi kigger på. Prisen på fremmedkapitalen falder for begge banker over perioden, men ses der på udviklingen i WACC ender Spar Nord på et relativt højere niveau i forhold til 2010, hvor Nordjyske Bank ender på et lavere niveau. Da begge bankers pris på fremmedkapitalen er faldende over perioden, skal forklaringen på Spar Nords relativt højere WACC findes i afkastkravet på egenkapitalen.

Ud fra de to bankers sammensætning af deres finansiering vil Spar Nords hybride kernekapital, der tælles med i egenkapitalen, kunne være medvirkende til den højere WACC, da prisen på denne vil ligge højere end på deres fremmedkapital.

Spar Nord herover perioden løbende indfriet dele af den hybride kapital, hvorfor det forventes at deres WACC vil falde, da en større del af deres funding vil komme til at ligge i fremmedkapitalen, da egenkapitalen falder eller stigningen i denne mindskes. Da begge banker

har en meget lav udlånsvækst sker der en naturlig konsolidering, der vil påvirke WACC negativt, således denne er svær at holde nede, da prisen på egenkapitalen er højere end på fremmedkapitalen.

Sammenligning af WACC med CIBOR3-renten giver normalt mening i forhold til at se på hvad markedsprisen er på kapital. I det nuværende marked, kan det være svært at sammenligne, da der er andre effekter i spil i øjeblikket hvorfor renteniveauet ikke ses som værende et naturligt niveau.

Bankernes nemmeste vej til en lavere WACC går via en nedbringelse af egenkapitalen, hvilket kan opnås ved at øge balancen. Dette er lettere sagt en gjort, da alle pengeinstitutterne i Danmark pt. har en udfordring på deres udlånsvækst. I det følgende ser vi på de to bankers mulighed for at øge balancen.

ICGR

I afsnittet omkring de to bankers regnskabsudvikling er der sat stor fokus på deres finansielle styrke/kreditmæssige situation. I forbindelse med dette blev bankernes solvens gennemgået, da dette er et område der bliver holdt nøje øje med fra finanstilsynet. Begge banker har et fornuftigt niveau i forhold til både lovgivningskravet og deres individuelle krav. Deres solvens er relativ høj, hvilket vidner om en sikker situation i forhold til deres kreditstyrke.

Pengeinstitutterne har typisk et ønske om at signalere at de har en komfortabel finansiell situation, hvorfor der efterstræbes en buffer på solvensen i forhold til kravene. Solvensen udregnes som vist som forholdet mellem de risikovægtede poster og basiskapitalen, og i de risikovægtede poster fylder udlån langt størstedelen. Der er altså tale om at en høj solvens enten kræver en øget basiskapital eller et lavere udlånsniveau (samme udlånsmix) og der er et "tradeoff" mellem udlån og solvens. Øges udlånet, hvilket bankerne kæmper for at gøre, vil solvensen, alt andet lige, falde.

Nøgletallet ICGR, internal capital generation rate, viser hvor meget en bank kan udvide eller øge udlånet med, uden at det påvirker solvensen. Dette regnes ud fra det forgange års resultat og under forudsætning at det er samme udlånmix i forhold til eksisterende risikovægtede poster. Formlen for ICGR er givet ved:

$$ICGR = \frac{1}{Egenkapitalaktiver} \times \frac{resultat(\div skat)}{aktiver} \times \frac{resultat(\div skat) \div udbytte}{resultat(\div skat)}$$

ICGR udtrykker bankernes mulighed for at udvide udlånet uden at det vil påvirke solvensgraden. ICGR kan både være negativ og positiv afhængig af den pågældende banks resultat og deres indtjening på deres forretninger. En positiv ICGR viser hvor meget udlånet kan stige uden at det vil resultere i en lavere solvens, da det nye udlån generer en højere indtjening der kan tillægges kapitalen, end det påvirker de risikovægtede poster (en stigning i denne).

Hvis ICGR er negativ viser tallet hvor meget udlånet eller de risikovægtede poster skal falde for at holde solvensen på et uændret niveau eller forhindre at solvensen falder.

Med udgangspunkt i ICGR formelen er det klart at der sigtes efter en positiv ICGR, da dette hænger sammen med indtjeningen på deres basisforretning, udlån. En optimal størrelse på ICGR kan der ikke direkte sættes et niveau for – den skal naturligvis ikke være negativ, men ellers hænger det meget sammen med det marked den pågældende bank opererer i, deres konkurrencesituation og prispolitik. Ser man på det fra en anden vinkel skal ICGR have et niveau der er højt nok til at kunne indeholde en rentetilskrivning på bankens funding – altså omkostningerne på deres lån.

Kigger vi på de forskellige bestanddele i formelen er der først forholdet mellem bankens egenkapital og de samlede aktiver, soliditeten også kaldet Capital Ratio. Dette ganges med næste led, der er forholdet mellem resultatet efter skat og de samlede aktiver, altså afkastet på aktiverne, Afkastningsgraden. Sidste led udtrykker hvor stor en del af resultatet der overgår til egenkapital da det er resultatet efter skat fratrasket eventuelt udbytte, Earnings Retention Ratio.

I nedenstående tabel har vi udregnet ICGR for Nordjyske Bank og Spar Nord:

Tabel 8 - ICGR Nordjyske Bank

Nordjyske Bank	2014	2013	2012	2011	2010
ICGR	5,988740324	3,773165308	4,608895706	3,975903614	7,620232172

Tabel 9 - ICGR Spar Nord

Spar Nord	2014	2013	2012	2011	2010
ICGR	8,70183421	8,190724017	3,745606695	5,939053382	2,400548697

Årsresultat:

Tabel 10 - Resultat efter skat Nordjyske Bank

Nordjyske Bank	2014	2013	2012	2011	2010
Resultat efter skat	88,1	52,9	61,1	50,5	92,9

Tabel 11- Resultat efter skat Spar Nord

Spar Nord	2014	2013	2012	2011	2010
Resultat efter skat	613,6	536,1	223,8	274,8	105

Tabel 12 - Udlånsvækst Nordjyske

Nordjyske Bank	2014	2013	2012	2011	2010
Udlånsvækst	-1	-0,1	-3,4	-4	-0,9

Tabel 13- Udlånsvækst Spar Nord

Spar Nord	2014	2013	2012	2011	2010
Udlånsvækst	-1,1	-7,9	1,7	-3,1	4,3

I 2013 og 2014 har Spar Nord den højeste ICGR, men perioden før dette har været en smule svingende, men Spar Nord på et lavere niveau end Nordjyske Bank. Tilbage i 2010 er rollerne markant byttet om, og Spar Nord ligger væsentligt under Nordjyske Banks ICGR. Ser man på udviklingen i deres årsresultater kan påvirkningen på ICGR tydeligt ses.

ICGR er positiv for begge banker gennem hele perioden, hvorfor de har haft mulighed for en udlånsvækst uden at det vil betyde et fald i solvensen i samtlige år vi kigger på.

Ser vi på bankernes udlånsvækst har de ikke opnået en udlånsvækst der har udnyttet potentialet i ICGR i perioden – det er kun Spar Nord der i 2010 formår at opnå en positiv

udlånsvækst, ellers er alle år med negative fortegn. Dette forklarer hvorfor bankernes solvens har været stigende i perioden, da de har haft en nærmest ufrivillig eller tvungen konsolidering.

Begge banker har en positiv ICGR og uden at kommentere på niveauet er det for begge banker et udtryk for at de tjener penge på deres forretninger. Spar Nords ICGR ligger markant over Nordjyske Banks, hvilket kan ses ud fra udviklingen i deres årsresultat der har haft en positiv udvikling gennem perioden.

ROE – Return On Equity

Der er en række målepunkter der beskriver hvordan bankernes resultater og som bruges til at sammenligne disse. Ud fra disse nøgletal er et af de vigtigste for aktionærgruppen Return on Equity, ROE. Dette beskriver egenkapitalens forrentning og viser hvordan den pågældende bank har formået at forrente aktiekapitalen. Da aktionærerne alle har del i egenkapitalen og kan ses som bankens egentlige ejere har de naturligvis interesse i en høj forrentning af egenkapitalen. Her ses der på aktionærgruppen som en homogen gruppe, der alle har købt aktien ud fra et ønske om et højere afkast end en mindre risikofyldt placering kunne give.

$$ROE = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Egenkapital}} * 100$$

Vores beregning af ROE afviger en anelse fra de, af bankerne, oplyste værdier. Denne afvigelse opstår da bankerne kan regne den mere præcist, blandt andet fordi de kan lave beregningen ud fra den gennemsnitlige egenkapital. Egenkapitalen varierer over årets gang, da bankerne selv handler med egne aktier, hvorfor der er en forskel på størrelsen af den investerede kapital.

ROE kan regnes både før og efter skat – i vores beregninger har vi taget udgangspunkt i ROE efter skat, da det er det der reelt set er afkastet for aktionærerne. I forhold til sammenligningen er denne mellemregning principiel underordnet.

Tabel 14- ROE Nordjyske Bank¹⁷

ROE	2014	2013	2012	2011	2010
Nordjyske bank (beløb i 100)					
Årets resultat efter skat	88,1	52,9	61,1	50,5	92,9
Egenkapital	1421	1349	1304	1245	1206
ROE	6,2	3,9	4,7	4,1	7,7

Tabel 15 – ROE SparNord¹⁸

ROE	2014	2013	2012	2011	2010
Spar Nord (beløb i 100)					
Årets resultat efter skat	613,6	536,1	223,8	274,8	105
Egenkapital	7033	6533	5975	4627	4374
ROE	8,7	8,2	3,7	5,9	2,4

De to ovenstående tabeller viser udviklingen i egenkapitalsforrentningen og det ses at Spar Nord har den højeste ROE i 2013 og i 2014. Nordjyske Banks ROE er, som Spar Nords, steget fra gennem perioden, bortset fra 2010, der ligger med den højeste værdi, hvor Spar Nord ligger relativt lavt.

Spar Nord her to år der falder ud, 2010 og 2012. I 2010 havde den en stor betaling til sektorløsning, der kan forklarer det lave niveau og i 2012 har de ekstraordinært store nedskrivninger. Nordjyske Bank har ikke samme grad af udsving. Konsolideringen som følge af faldende udlån påvirker egenkapitalsforrentningen negativt, da egenkapitalen stiger som følge af tendensen.

Begge banker har en positiv udvikling i ROE hvilket vidner om en stigende indtjening. Dette kan hænge sammen med flere faktorer, såsom lavere nedskrivninger, øget indtjening på deres forretning og et lavere omkostningsniveau.

¹⁷ Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport.

¹⁸ Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport.

ROA – Return On Assets

Afsnittene i regnskabsanalysen sigter alle på at se på hvordan Spar Nord og Nordjyske Bank performer i forhold til hinanden, samt at se på deres reelle værdi og finansielle situation.

I det følgende vil nøgletallet Return On Assets blive gennemgået og de to bankers tal vil blive gennemgået.

Return On Assets, ROA, har den fordel, i forhold til andre nøgletal for bankerne, at det viser bankens resultat ud fra hvad de har af aktiver. På den måde kan man sammenligne banker af forskellig størrelse, da det er ikke bankernes størrelse, men hvad de får ud af det de har at arbejde med der måles på.

$$ROA = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Aktiver}} * 100$$

ROA regnes ud fra resultat efter skat over aktiverne og hvis man ser bort fra udgifter til finansiering kan ROA sidestilles med afkastningsgraden.

Tabel 16- ROA Nordjyske Bank¹⁹

ROA	2014	2013	2012	2011	2010
Nordjyske bank (beløb i 100)					
Årets resultat efter skat	88,1	52,9	61,1	50,5	92,9
Aktiver	88,81377	89,15058	96,46	89,62	80,5
ROA	0,991963296	0,59337808	0,633423181	0,563490292	1,154037267

Tabel 17- ROA Spar Nord²⁰

ROA	2014	2013	2012	2011	2010
Spar Nord (beløb i 100)					
Årets resultat efter skat	613,6	536,1	223,8	274,8	105
Aktiver	788,254	746,049	557,2	564,99	674,357
ROA	0,778429288	0,718585508	0,401651113	0,48638029	0,15570387

¹⁹ Egen tilvirkning ud fra årsrapport

²⁰ Egen tilvirkning ud fra årsrapport

Ser vi på de to bankers ROA er der generelt set en stigende tendens som vi også har set i nøgletallet ROE og som kan spores i årets resultat. Som tidligere nævnt har Spar Nord nogle udfordringer i 2010 og 2012 og Nordjyske Bank havde et fortrinligt 2010. Ser vi bort fra de udsving er der samme udvikling som tidligere observeret, dog brudt en anelse af at Spar Nords samlede aktiver stiger hvilket påvirker ROA negativt. Nordjyske Banks aktiver ligger mere på et fast niveau, hvorfor de ikke har denne påvirkning. Spar Nord har været ude og overtage forretninger fra andre banker, hvilket vil påvirke størrelsen på samlede aktiver, uden at det nødvendigvis vil få en positiv effekt på årets resultat de første par grundet omkostningerne ved at gøre dette.

Opgørelsen af ROA dækker alle aktiver, herunder aktiverne der er finansieret ved egenkapitalen og fremmedkapitalen. Som tidligere nævnt er der typisk en fast pris på fremmedkapitalen, hvor der er aftalt betingelserne for dette. Dette betyder at størrelsen ROA ikke som sådan er vigtig for dem, da deres "afkast" er bestemt af det aftalte. Deres interesse går som udgangspunkt alene på at banken kan overholde deres forpligtigelser. Aktionærerne, der repræsenterer egenkapitalen, har ikke en aftale omkring et specifikt afkastniveau, hvorfor de vægter en høj ROE da det alene er et godt resultat der skaber deres afkast.

For hver million i aktiver de to banker har i har Nordjyske Bank formået at skabe et resultat på 9.900 kr. Hvor Spar Nord har kunne skabe et resultat på 7.700 kr. Spar Nords aktiver er steget markant i perioden, hvilket trækker ROA ned, som forklarer hvorfor resultat pr. million ligger lavere end Nordjyske Banks, på trods af at deres ROE er højere.

P/E – Price Earnings

I det følgende vil nøgletallet, Price Earnings blive gennemgået for at se på hvordan kursen på de to bankers aktier ligger i forhold til deres indtjening eller overskud. Price Earnings, P/E kan defineres som den pris investor alt andet lige er villig til at betale pr. krone i overskud eller afkast på aktien. Dette udregnes ved at finde andel af overskud pr. aktie, Earnings pr. share, EPS, der findes, meget simpelt, ved at sætte årets resultat over antallet af aktier.

Udtrykket omkring at det er prisen som investor er "villig" til at betale er at sætte det lidt på spidsen, da der er prisen som de har betalt. Men aktiekursen er reelt set prisen der betales for retten til afkastet, hvorfor nøgletallet holder vand, så at sige.

Begge bankers stykstørrelse er 10kr./aktie hvorfor beregningerne er sammenlignelige.

Earnings pr. share er udregnet ved:

$$EPS = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{aktier}}$$

P/E er udregnet ved:

$$P/E = \frac{\text{Kurs}}{\text{EPS}}$$

I nedenstående tabeller er udregninger af EPS samt P/E opstillet.

Tabel 18 - Earning pr. Share²¹

Earnings pr. Share (mio. DKK)	2014	2013	2012	2011	2010
Årets resultat Nordjyske bank	88,1	52,9	61,1	50,5	92,9
antal aktier Nordjyske Bank	7,72	8,04	8,04	8,04	8,04
Årets resultat Spar Nord	613,6	536,1	223,8	274,8	105
Antal aktier Spar Nord	126	126	126	57,1	57,1
EPS					
Nordjyske Bank	11,4	6,6	7,6	6,3	11,6
Spar Nord	4,9	4,3	1,8	4,8	1,8
Børskurs ultimo	2014	2013	2012	2011	2010
Nordjyske Bank	105	109	83	66	117
Spar Nord	58	49	26	23	61

Tabel 19- Price/Earnings²²

P/E	2014	2013	2012	2011	2010
Nordjyske Bank	9,20	16,57	10,92	10,51	10,13
Spar Nord	11,87	11,47	14,58	4,78	33,15

²¹ Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

²² Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Ses der på P/E for 2014 kan man se at for hver overskudskrone for Spar Nord har investor været villig til at betale 11,87 kr. og 9,2 for Nordjyske Banks. Dette betyder at man som investor har givet for meget, da de kunne have fået samme afkast for en lavere pris ved at have købt Nordjyske Bank aktier.

De foregående år har været lidt en blandet billede, hvor Spar Nords investorer har haft et godt år i 2011 med en P/E på blot 4,78, men til gengæld et 2010 der ligger helt i den anden ende af skalaen, hvor man som investor har betalt 33,15 kr. pr. krones overskud. Dette følger fint i tråd med de andre nøgletal for Spar Nord for 2010, der tydeligt viser at dette var et år der ikke var prangende for banken.

Spar Nord har efter 2011 lavet en aktieudvidelse i forbindelse med overtagelsen af Sparbank, der skete som en aktieombytning, hvor den samlede aktiekapital steg til 126 mio. Dette har påvirket deres kurs og indledningsvist skabt et en høj P/E.

Begge bankers P/E, der i 2014 ligger på tilnærmelsesvist samme niveau, viser lidt om deres aktionærers tiltro til dem, da en for høj P/E burde for investorer til at sælge ud af aktierne.

Når de beholder aktierne er dette et udtryk for at man tror på at banken kan levere resultater på sigt.

Når P/E ligger på samme niveau betyder det at investorerne i de to banker er villige til at betale ca. det samme pr. krones overskud. Dette er rent isoleret set fra prisen på afkast, et godt udgangspunkt i forhold til en fusion, da risikovilligheden eller forventning til afkast kontra prisen for denne matches godt mellem de to banker.

K/I – Kurs / Indre værdi

I de foregående afsnit har vi fokuseret på de elementer i bankernes regnskab der har haft direkte relation til deres resultater, indtjening, herunder indtjeningsmuligheder samt deres finansielle styrke. I det følgende vil vi se lidt på bankerne som investeringsobjekt fra aktionærernes synspunkt da en del af projektets sigte er at undersøge om en fusion vil være fordelagtig for netop denne gruppe.

Dette undersøges ved at analysere nøgletallet, Kurs / Indre værdi, K/I. K/I beskriver forholdet mellem bankernes markedsværdi, der er defineret som aktiekursen og bankernes reelle bogførte værdi.

Sidstnævnte findes ved at man tager udgangspunkt i den samlede egenkapital og sætte denne over det samlede antal aktier. På den måde finder man den reelle værdi pr. aktie, bankens indre værdi – der de samlede aktiver fratrasket gælden.

Dette sætter man op mod aktiekursen, for på den måde at se på hvad investor reelt set betaler for denne værdi, kursen i forhold til den reelle værdi. Det som forholdet udtrykker er hvor meget man har betalt pr. bogførte krone egenkapital.²³ Hvis K/I er 1 har man betalt 1 krone pr. 1 krone bogført værdi.

Umiddelbart er en lav K/I at foretrække, da man kan se aktien som undervurderet, da man får den bogførte værdi til en lavere pris, en den reelt set er værd. Det kan betyde at der er uudnyttet potentiale og en forventning om en fremtidig kursgevinst. Det kan dog også være et signal om at det er en bank i krise, da dette vil udmønte sig i en lav aktiekurs hvis investorer ikke har tiltro til bankens drift fremadrettet.

I nedenstående tabel er der opgjort indre værdi, pr aktie, og udregnet K/I.

Tabel 20 - Kurs indre værdi²⁴

Indre værdi pr. Aktie	2014	2013	2012	2011	2010
Nordjyske Bank	184,5	175,2	169,1	162,6	156,7
Spar Nord	56	52	48	58	77
K/I	2014	2013	2012	2011	2010
Nordjyske Bank	0,57	0,62	0,49	0,41	0,75
Spar Nord	1,04	0,94	0,54	0,40	0,79

K/I kan bruges som en indikator for eventuelle kursgevinster i fremtiden. Ser man på de to bankers K/I for 2014 betaler man mindst for Nordjyske bank, da man betaler 0,57 øre pr. bogførte kr. værdi. Dette kan være et udtryk for at aktien er undervurderet, da man får mere 1 kroners værdi for 0,57 øre. Det kan, som nævnt også være et udtryk for at man ikke tror på

²³ <http://www.investeringen.dk/gennemgang-af-vigtige-nogletal/>

²⁴ Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter.

banken, da man ikke er villig til at betale fuld pris for den værdi der reelt set ligger i banken. Ud fra gennemgangen af nøgletallene på de to banker er der ikke dukket noget op der indikere at Nordjyske Bank er i nogen form for krise, hvorfor K/I under 1 ses som værende en undervurdering af banken.

Spar Nords K/I ligger stort set på 1 hvilket betyder at man ca. har betalt 1 kr. pr. krones bogførte værdi. Udviklingen for Spar Nord er en stigende tendens, hvor Nordjyske holder et nogenlunde fast niveau.

Forskellen i de to bankers K/I kan være en udfordring i forhold til en fusion, da forskellen indikerer at der blandt investorerne er forskellige forventninger til de to bankers performance i 2015. Spar Nords niveau omkring 1 ser vi ikke som en udfordring da aktiens pris passer med den bogførte værdi og man betaler derfor hverken for lidt eller for meget for denne. Forventningen til banken, ud fra K/I er at banken skal fortsætte nuværende trend, men ikke over- eller underperforme. I Nordjyske Banks tilfælde, er K/I under 1, hvilket kan tolkes som at man som investor ikke vil betale fuld pris for værdien, da man ikke har tiltro deres evne til at omsætte den bogførte værdi til resultater. Vi vælger, ud fra gennemgangen af Nordjyske Banks nøgletal, at se aktien som undervurderet, hvorfor forskellen i K/I ikke ses som værende en problemstilling i forhold til fusionen.

Fusionen / Opkøb

Fusionen i praksis

De foregående afsnit har sigtet efter at beskrive og sammenligne en række nøgletal på bankernes regnskabsresultater og finansielle stabilitet. Dette for at sikre at en fusion mellem de to banker sker som jævnbyrdige parter, rent resultatmæssigt. Spar Nord er som bank væsentligt større, så her menes der alene hvordan de to banker har klaret sig, og hvordan deres finansielle styrke er.

Når dette er på plads og færdigbehandlet skal der ses på om det er fordelagtigt at indgå i en fusion og hvilke resultater man vil kunne forvente sig af denne. Dette, samt selve praktikken i en fusion vil blive gennemgået i de følgende afsnit.

En bankfusion kan gennemføres via forskellige processer og den mest effektive findes ud fra de enkelte situationer.

Man kan lukke de to banker ned og ansøge om en helt ny banklicens, under hvilken man fortsætter aktiviteterne. Dette går via Finanstilsynet og må nok siges at være en arbejdstung/omkostningsfyldt metode. Kravene til at erhverve sig en banklicens er skærpet, så det vil være forbundet med en tung arbejdsproces at bruge denne indgangsvinkel. Ud fra de analyserede nøgletal vil det være forventeligt at fusionsbanken vil kunne opnå en ny banklicens, men det er forbundet med flere elementer der taler i mod denne løsning. Aktionærerne i de to banker skal have deres aktier udskiftet med en helt ny banks aktier.

Ud fra arbejdsprocessen i dette vil vi ikke gå videre med en beskrivelse af fusionsprojektet ved at stifte en ny bank.

Den naturlige løsning er derfor at man lukker ned for aktiviteterne i den ene bank og fortsætter på den anden banks licens. Her går vi videre med at det er Spar Nords licens der køres videre med, ligesom det er Spar Nord der vil stå som det fortsættende pengeinstitut, som tidligere skrevet, med baggrund i Spar Nords størrelse og brand. I forhold til den øvre del af Nordjylland kan der være en fordel i at have fortsat med Nordjyske Bank, men i de øvrige markedsområder, giver det mest mening at køre videre med det mest kendte navn.

Problemstillingen nu er så "blot" at få aktierne og aktionærerne fra Nordjyske Bank over i Spar Nord.

I den hypotetiske situation vi behandler i projektet er der overordnet set to muligheder for en fusion, enten kontant indløsning af den ene banks aktier eller en aktieombytning. Nedenfor vil de to metoder blive nærmere beskrevet og det endelige valg af fusionsmetode vil blive yderligere behandlet..

Kontant indløsning

Da Spar Nord er markant større end Nordjyske Bank kunne kontant indløsning være en mulighed, da de alt andet lige vil have likviditeten til at købe aktiemajoriteten eller hele aktiekapitalen i Nordjyske Bank og derigennem gennemtvinge en fusion. Dette er dog ikke at se som en fusion, men alene et opkøb. Hvis Spar Nord får held med at købe aktierne således de opnår aktiemajoritet kan de tvinge de resterende aktionærer til at sælge – dette kan dog næppe siges at være den bedste start på noget som skulle være et samarbejde, med gensidige fordele.

Det der kan tale imod denne løsning er at købstilbuddet kan få aktionærerne i Nordjyske Bank til at sætte en højere pris, da efterspørgslen, alt andet lige, danner grundlag for en prispåvirkning. Specielt når det kommer til aktionærer i mindre pengeinstitutter, kan der være nogle stærkere bånd mellem aktionærer og banken der gør at det ikke alene er prisen der afgør om man vil sælge.

Dette kan medføre at Spar Nord skal betale en overkurs for aktierne, og den kontante indløsning kan derfor blive en dyrere løsning.

Vores fokus med opgaven er ikke en analyse af et opkøb, men derimod på en mere ligeværdig fusion, hvorfor vi ikke vil gå mere i dybden med kontant indløsning.

Aktieombytning

Hvis fusionen skal gennemføres uden at Spar Nord skal opkøbe Nordjyske Bank og derved lave en fusion der mere får præg af en overtagelse, kan der foretages en aktieemission. Ved denne metode udstedes der nye aktier i Spar Nord, der så ombyttes med Nordjyske Banks aktier, således aktionærerne i Nordjyske bank ikke er ude og sælge deres aktier. Her vil en aktieemission alene laves på det antal aktier der skal bruges til ombytningen.

For at kunne beregne hvor stor aktieemissionen skal være, skal bytteforholdet stilles op, således man ved hvad Nordjyske Banks aktier skal byttes til. Her er der modstridende interesser, da Nordjyske Banks aktionærer naturligvis vil have så mange Spar Nord aktier

som muligt, hvor Spar Nords aktionærer har den holdning at bytteforholdet skal være så lavt som muligt, så de får så få aktier som muligt.

Beregningen af bytteforholdet sker ud fra den tidligere beregnede kurs/indre værdi, K/I. Det er derfor også aktiekurserne pr. 31.12.14 der bruges, da disse indgik i grundlaget for beregningen af K/I.

K/I på Nordjyske bank var ultimo 2014 på 0,57 og Spar Nords var på 1,04. Ser man lidt forenklet på det er K/I dobbelt så høj i Spar Nord.

Under afsnittet omkring K/I er definitionen på denne blevet gennemgået – og det prisen der er betalt for 1 kr. bogført værdi. I dette tilfælde har Spar Nords aktionærer betalt ca. dobbelt så meget for den bogførte værdi i forhold til Nordjyske Banks aktionærer.

Da man ikke kan stille aktionærgrupperne dårligere i forhold til hinanden som følge af fusionen må der ikke ske en favorisering i forbindelse med aktieombytningen og aktionærerne skal derfor sikres samme mængde egenkapital for deres investering efter fusionen.

Tabel 21- Aktiekapital

	Aktiekapital	Antal aktier	stykstørrelse	kurs	Kursværdi
Nordjyske Bank	77,2	7,72	10	105	810,6
Spar Nord	1260	126	10	58	7308

Kigger vi alene på kursværdien har Nordjyske banks aktionærer givet ca. dobbelt så meget pr. aktie som Spar Nords aktionærer. Aktiekapitalen hos Nordjyske Bank er så naturligvis væsentligt lavere. Ud fra kursen har man i Spar Nord altså givet mindre for værdien. Ud fra kurserne giver det derfor god mening at en større del værdien skal koste mere.

Nordjyske Banks aktionærer, der skal have deres aktier byttet om til Spar Nords aktier, skal have aktier i et bytteforhold til modsvarer den pris på egenkapitalen de har betalt.

Dette udregnes ved at vi tager den samlede kursværdi af Nordjyske Banks aktier, 810.000.000 kr., og dividere denne værdi med kursen for en aktie i Spar Nord a 58 kr. Dette giver 13.965.517 nye Spar Nord aktier, svarende til en tilført aktiekapital på 139.655.517. Det tilførte antal aktie holdes op mod den eksisterende aktiekapital i Nordjyske Bank på 7.772.000 kr. Dette giver et bytteforhold på 1 til 1.8. Altså for hver 5 Nordjyske Bank aktier en aktionær ejer, skal man modtage 9 Spar Nord aktier.

Dette bytteforhold kræver altså en aktieudvidelse på 13.965.517 stk. Spar Nord aktier.

Den nye aktiekapital kan listes op som følger:

Tabel 22 - Aktiekapital

Fremtidig egenkapital i 1000	kr.
Aktiekapital	13324991
Opskrivningshenlæggelser	114844
Lovpligtige reserver	574537
Overført overskud	6208450
Foreslået udbytte	223960
Egenkapital i alt	20446782

Tabel 23- Balance Fusionbanken

Fusionsbanken

Beløb i 1000 kr. AKTIVER	Kr.
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	1265285
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	4209417
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	51522788
Obligationer til dagspris	21292785
Aktier m.v.	1688275
Kapitalandele i associerede virksomheder	941300
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	11382
Aktiver tilknyttede puljeordninger	12157128
Immaterielle aktiver	234384
Grunde og bygninger i alt	813145
Investeringsejendomme	181571
Domicilejendomme	631574
Øvrige materielle aktiver	125048
Aktuelle skatteaktiver	92600
Udskudte skatteaktiver	23300
Aktiver i midlertidig besiddelse	43011
Andre aktiver	3084783
Periodeafgrænsningsposter	278484
Aktiver i alt	97783115

Beløb i 1000 kr BALANCE	Kr.
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	10478809
Indlån og anden gæld	47956028
Indlån i puljeordninger	12341167
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	22639
Aktuelle skatteforpligtelser	1768763

Andre passiver	4738289
Periodeafgrænsningsposter	27800
Gæld i alt	77333495
	0
Hensættelser til pension og lign. forpligtelser	2992
Hensættelser til udskudt skat	125700
Hensættelser til tab på garantier	46779
Andre hensatte forpligtelser	32382
Hensatte forpligtelser i alt	207853
Efterstillede kapitalindskud	2838
Egenkapital:	
Aktiekapital	13324991
Opskrivningshenlæggelser	114844
Lovpligtige reserver	574537
Overført overskud	6208450
Foreslået udbytte	223960
Egenkapital i alt	20446782
Passiver i alt	97783115

Besparelser ved fusion

Når man fusionerer 2 virksomheder i dette tilfælde 2 banker er det et mange gange et mål at lave synergibesparelser mellem de 2 banker. Der skal jo være fordele ved lægge 2 banker sammen. Både for bankerne og aktionærerne. Besparelser efter en fusion er ikke kun på den korte bane, men absolut også den lange bane. At fusionere 2 pengeinstitutter er ikke bare lige at gøre. Der er mange ting, der skal falde på plads udover besparelser fx skal man have de 2 bestyrelser, repræsentantskaber og generalforsamlinger overtalt. I de næste kapitler vil vi tage udgangspunkt i Nordjyske og Spar Nords årsregnskaber 2014

Direktion, bestyrelse og repræsentantskab

Ved en fusion mellem 2 banker sidder 2 direktioner, 2 bestyrelser og nogle gange også 2 repræsentantskaber. Disse kan ikke alle fortsætte.

Hvis vi starter med direktionen. Ved opkøb/fusion kan man formentlig se den opkøbtes bank administrerende direktør fortsætte hvis vedkommende vil. På den måde kan man måske håbe at der er noget af den gamle kultur fra det tidligere pengeinstitut der kan komme lidt med over i det nye institut. Dette kan måske berolige medarbejderne at der er en gammel chef ved roret. En anden ting er også at vedkommende kender det gamle institut og det kan det nye institut bruge som god info og sparringspartner. I fusionsbanken har vi 6 direktør og det vil vi mene er 2-3 direktører for mange. Vi forudsætter at der er 4 der fortsætter og tager udgangspunkt i at de sparer gennemsnitslønnen på de 2 direktører. Grunden til at vi tager gennemsnitslønnen er at der er nogen der for mere end andre. Men vi kan ikke vide 100 % hvem der bliver forbigået og hvad der deres løn er. Gennemsnitslønnen for de 6 direktører i dag 2,996 mio. så fusionsbanken sparer 5,992 mio. i fremtidige lønninger. Det er ikke en besparelse vi ser lige med det samme da alt efter om de blev løst fra deres kontrakt eller selv går er der noget løn til dem stadig i en vis periode. I Spar Nord tilfælde er det 2 år, så der vil vi ikke kunne se besparelsen i fuldt omfang før 2017 fx

Ved direktion skal der en ny bestyrelse til. Hvis vi igen forudsætter at der er 10 personer i den nye bestyrelse, kan vi igen ved at se på gennemsnitslønnen for et bestyrelsesmedlem som er på ca. 243.840,- og da vi sparer 9 personer væk i bestyrelserne til sammen har vi en besparelse på ca. 2,2 mio.

Repræsentantskabet får lov til at bestå. Det kan være at der skal tages nogle ekstraordinære valg til hvem der skal ind i dette efter overtagelsen. Så der er ikke nogen besparelse som sådan på det område.

Medarbejdere

Bankerne siger mange at den største udgift af medarbejderne(måske også noget af det største aktiv). Men på medarbejderstaben er der mange gange mulighed for at lave noget synergi og besparelser for bankerne. Især på interne områder og hvor der eventuelt er sammenhæng mellem bankerne i de forskellige byer er der mulighed for besparelser på medarbejderstaben. Men hvordan skal man måle hvor mange ansatte der skal være i den fremtidige fusionsbank? Vi kunne gå ind og kigge på de forskellige afdelinger der har sammenfald. Men det er jo ikke

nødvendigt det rigtige at sige at der er 2 afdelinger med 20 mand i alt og de kan så arbejde for 15 mand. Vi kan kigge lidt på hvor meget de forskellige ansatte generere i Spar Nord og Nordjyske Bank ved at se på balancesum pr. medarbejder. Vi har i 2014 en balancesum i Nordjyske bank på 35,243 mio. pr. medarbejder contra Spar Nord hvor der er en balancesum pr. medarbejder på 52,697 mio. Dette giver en overblik på den måde at Spar Nord medarbejdere arbejder med en noget større balancesum pr. medarbejder. De to banker tilsammen har en balance på 87.707 mio. Hvis vi forventer at hver medarbejder i den nye bank kan arbejde med den balance som de har i Spar Nord, kan vi så tage den samlede balancesum og dividere med højeste balancesum pr. medarbejder. Det vil sige 87.707 dividerede med 52,697 og det giver 1.664,46 medarbejdere. I dag er der 1.747,8 medarbejdere i de 2 banker. Udefra denne betragtning spares der 83,34 medarbejdere i den nye bank. Igen udefra en gennemsnitsløn pr. medarbejder på 693.379 kr. vil der være sparet på reduktion af medarbejderstaben på 57,786 mio. i alt. Nu kan man ikke sige om dette er max eller minimum besparelsen, da der kan være nogen der tjener mere eller mindre end gennemsnittet, men vi snakker også kun i Nordjylland og er det måske en stor del af de interne områder der må holde for og så i områder der er mulighed for at lægge afdelinger sammen og på den måde spare nogle udgifter. Både og løn og lokaleomkostninger.

Øvrige administrationsudgifter

Administrationsudgifter er fx drift, husleje, sponsorater, vedligeholdelse af bygninger samt biler som der bruges i fusionsbankerne. I fusionsbanken vil der samlet være 891 mio. i administrationsudgifter. Her forudsættes det at der vil være en del der kører i Spar Nord og Nordjyske Bank. Vi har forudsat at der kan spares 2,5 % på administrationsudgifter. Vi ved ikke præcis hvad der kan spares, så vi har valgt dette som en betragtning. Fx behøver der ikke reklame for 2 banker men kun 1. Det burde i hvert fald spare en del af disse udgifter.

Udefra deres fælles nuværende administrationsudgifter og betragtningen på de 2,5 procent vil dette være 22,29 mio.

Datacentral

Datacentral ligger normalt inde under drift ved øvrige administrationsudgifter. Vi har valgt at holde dette for sig selv i specificering af besparelserne men de indgår på lige fod med de andre besparelser.

Da vi har valgt at BEC skal være den fortsættende datacentral, der betales nogle udgifter til Bankdata for forlade deres central. Men der er jo også besparelser ved at skifte så der er kun en central der skal have deres omkostninger dækket af medlemmerne. Vi har fundet frem til Nordjyske Bank at IT-omkostninger for 55 mio. om året. hvis vi antager at det er hele beløbet til Bankdata og forventer at det koster dem 2 års omsætning for at komme ud af Bankdata, vil Fusion have udgifter på 110 mio. til Bankdata for at kunne komme ud af deres aftale. Til gengæld vil de så have en besparelse på 55 mio. kr. om året, skulle man tro. Vi må også formode at med lidt flere afdelinger vil det være en lille stigning i Fusionsbankens omkostninger. Der har vi igen sagt 5 % så den reelle besparelse er 52,25 mio. Udgifterne til datacentralen er en af de største poster i bankens regnskab, men det er også en vigtig post og et vigtigt område. Det gælder om at have de rigtige produkter for kunderne, men også for deres medarbejdere der har de rigtige værktøjer til at lave det salg og rådgivning som banken lever så dybt af.

Filialsammenlægning / samdrift

I dette afsnit vil vi snakke om at det er muligt at fusionsbanken vil lukke nogle filialer eller køre samdrift. Spar Nord og Nordjyske Bank har en del byer hvor begge banker har deres tilstedeværelse. Her kan der være en rationale i at lukke nogle afdelinger/lægge dem sammen. Om der skal spares folk på det er det mulighed men det har vi taget højde for i medarbejderafsnittet og vil ikke blive yderligere berørt her. Rationalet i at lukke afdelinger er ikke altid en case i en fusion da det kan være at man ikke lægger i samme område men det må man sige at disse 2 banker er i samme område så her burde der i fremtiden være nogle besparelser ved sammenlægninger. Hvor mange kommer også an på om man ejer den ejendom man har sin afdeling i. Skal man sælge ejendommen? Kan man leje den ud? og måske er der andre spørgsmål der trænger sig på. Det kan også være en mulighed med at køre samdrift på filialer. Enten hvis de ligger tæt sammen og man kan nøjes med en chef for

samdrifte 2-3 afdelinger. Det kan også være at der er afdelinger man skal lukke ned 2-3 dage om ugen fordi der ikke kommer så mange mennesker, og medarbejderne sidder i 2 forskellige afdelinger. At køre filialer er der en del måder at gøre det på. En samdrift af afdelinger er nok et stadie man prøver inden man måske lukker den ene afdeling ned. Ligesom lære kunderne at de jo kender rådgiverne i den anden afdeling, og så med internettets indtog og mobile devices hvor man kan mere og mere, vil det også gøre nogle afdelinger mindre arbejdsramt og i sidste ende kan det koste afdelingens eksistens. Men dette er også 2 banker der gerne vil være lokale, og de annoncerer også med at være lokale, så det er en balancegang for fusionsbanken at gøre det rigtigt og ligeså meget informere rigtigt omkring det. Hvis man kan få pressen med på bankens side ved at kommunikere fornuftigt kan det også et fornuftigt fundament for lukninger af afdelinger. Vi har ikke sat en besparelse i kr. på lukning af afdelinger, da det er meget svært at regne ud, da der kan være forskellige priser på de forskellige afdelinger. Vi har dog fundet et eksempel fra Østjydsk Bank, hvor de nævner at lukning af 2 afdelinger og fyring af 10 medarbejdere forventes at medføre besparelser på ca. 15 mio. Hvis vi så går tilbage til vores egen beregning med gennemsnitsløn pr. medarbejder på ca. 700 tkr. vil det betyde en besparelse på 4 mio, pr. afdeling der lukkes.

Tabel 24– Besparelser i alt

Besparelser i mio.	kr.
Direktion, bestyrelse og repræsentantskab	8,19
Medarbejdere	57,697
Administrationsudgifter	22,29
Datacentral	52,25
I alt	140,427

Kilde: egen tilvirkning

Generelt

Udefra de besparelser vi har nævnt i dette afsnit har der været besparelser på i alt 140,427 mio. for fusionsbanken. Det kan vi betragte som en minimumsbesparelse, da der kan være flere medarbejdere med højere lønninger end gennemsnittet der kan risikere at blive fyret, men det er mere sammenlægningen af diverse afdelinger der kan generere en besparelse, da

vi ikke har sat beløb på disse lukninger eller sammenlægninger af filialer. Dog har vi en pris på 4 mio. pr afdeling og så kan der måske være en skjult besparelse der. Samtidig har Nordjyske Bank et hovedsæde i Frederikshavn, der formentlig skal sælges eller hvor man skal rykke de forskellige afdelinger i Frederikshavn sammen. Der er nogle enkeltstående udgifter i forbindelse med fusionen, men vi har forsøgt at kigge på de fremtidige udgifter og mere permanente udgifter end engangsudgifter. Mange af udgifterne og besparelser kommer heller ikke med det samme, da der er en indkøringsperiode. Fx kan det tage nogle år før BEC er klar til at tage imod Nordjyske Bank på deres central. Det er ikke bare lige sådan at flytte en bank fra datacentral til datacentral.

Resultatopgørelse for fusionsbank.

Nedenunder her ser vi resultatopgørelsen for fusionsbanken efter besparelser. Som tidligere nævnt er besparelser ikke 100 % implementeret fra start, men vi har forudsat at de alle er trådt i kraft og derfor sammenlignelige med 2014-regnskaberne.

Tabel 25 - Resultatopgørelser 2014

Resultatopgørelse 2014 i mio.	Spar Nord	Nordjyske	Besparelse	Fusionsbank
Renteindtægter	2360,7	371,591		2732,29
Renteudgifter	453,3	48,178		501,48
Nettorenteindtægter	1907,4	323,413		2230,81
Udbytte af aktier mv.	39,2	5,79		44,99
Gebyrer og provisionsindtægter	930,3	164,402		1094,70
Afgivne gebyrer og provisionsgebyrer	67	5,446		72,45
Nettorente- og gebyrindtægter	2809,9	488,159		3298,06
Kursregulering	363,1	43,817		406,92
andre driftindtægter	50,1	4,467		54,57
Udgifter til personale og administration	1837,9	265,603	140,427	1963,08
Afskrivninger på immaterielle og mat. aktiver	71,5	6,837		78,34

Andre driftsudgifter	109,9	16,363		126,26
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv	602,9	139,23		742,13
Res. af kapitalandele i ass. og tilknyttede virk.	104,1	0,979		105,08
Resultat før skat	705	109,389		954,82
Skat	91,4	21,236		154,58
Årets resultat	613,6	88,153		800,23

Kilde: Egen tilvirkning af årsrapporterne 2014 fra Spar Nord og Nordjyske med vores besparelser

Når vi har lagt besparelsen på de ca. 140 mio. ind i vores egen opstillede resultatopgørelse, kan vi se resultatet før skat 954,82 mio. før skat er en stigning på ca. 17,25 % i resultatet før skat. Og besparelserne er faktisk 30 mio. mere end Nordjyske Bank har i resultat før skat selv. Skattesatsen 16,19 er valgt som halvdelen mellem deres 2 skattesatser tillagt Spar Nords skattesats og på den måde er vi kommet frem til 16,19.

Det man skal huske ved disse regnskabstal, at der sagtens kan ligge flere besparelser gemt i fusionen som vi ikke har berørt.

Besparelserne på de ca. 140 mio. har også gjort at resultatet efter skat er steget fra 701,75 mio. til 800,23 mio. som er en stigning på ca. 14 % i henhold til 2 bankers årsresultat i 2014.

Det skal huske at sige at dette er en nuværende resultatopgørelse og der er ikke taget hensyn til hvad der skal betales for at forlade Bankdata. Som forudsat har vi sat 2 års omsætning, de 110 mio., som omkostning for den nye fusionsbank

Nøgletal efter fusion

Nu har vi kigget på den nye resultatopgørelse og balance og derfor kan vi nu kigge på nøgletallene efter fusionen.

Tabel 26 Nøgletal for fusionsbanken

Nøgletal for fusionsbanken 2014			
	Spar Nord	Nordjyske Bank	Fusionsbanken
WACC	1,18	1,71	1,19
ICGR	8,70	5,99	9,44
ROA	0,78	0,99	0,91
ROE	8,72	6,20	9,47
P/E	11,87	9,20	9,66
K/I	1,04	0,57	

Kilde: Egen tilvirkning fra vores egne beregninger

Hvis man kigger på nøgletallene, er der en klar tendens at fusionsbankens nøgletal lægger sig meget op af Spar Nords nøgletal. Det er der selvfølgelig en god grund til, da Spar Nord resultater er en stor del af den kommende fusionsbank resultater. Hvis vi kigger på tallene udefra denne tese burde der så kunne et større afkast på Nordjyske Banks aktiver til fusionsbankens forbedring af resultat i fremtiden. Fx falder WACC til 1,19 for Nordjyske Banks aktionærer og den stiger marginalt for Spar Nords aktionærer. Fusionsbanken kan formentlig på disse tal forbedre deres rentemarginal og forbedre deres resultat. Man skal dog huske at vi kun kigger på det nordjyske marked men for Spar Nord har hele Danmark med i deres resultat, men Fusionsbanken burde kunne få mere ud af den nordjyske forretning. Om fusionsbanken kan funde sig billigere end Spar Nord gør sig i dag er ikke sikkert, men den samlet funding for de 2 banker må alt andet lige falde når man ser på Nordjyske Banks andel og på den måde for noget mere ud af denne forretning.

Deres ICGR er steget til 9,44, men det hjælper pt. ikke til at de bare kan gå ud og låne endnu flere penge. Begge har en høj ICGR i forvejen men i et marked hvor det er svært at få udlånsvækst, da kunderne ikke efterspørger udlån som tidligere. Det er ikke kun et problem i Nordjylland men en generel tendens i markedet, selvom der er en "opblødning" i markedet. Det er generelt svært for bankerne at låne pengene ud til kunderne. Nogen banker har det dog lettere end andre. Men alt andet lige giver det Fusionsbanken mulighed for at skabe noget

udlån når muligheden byder sig uden at går ud over solvensen for fusionsbanken. Om udlånet i selve det nordjyske område har potentiale til at stige voldsomt meget, er ikke til at vide, men det er ikke et område med store ejendomspriser udover enkelte steder.

På ROA kan vi se at det bliver noget bedre for SparNord, men dårligere for Nordjyske Bank med at få afkast på aktiverne ved en fusion. Det er dog ikke meget der er i forskel fra Nordjyske Bank til Fusionsbanken, men igen er det godt for Spar Nord når de helt klart Når vi så kigger på afkastet for egenkapitalen, er det igen samme mønster. Dog ser vi at Nordjyske Banks aktionærer får noget mere for pengene ved afkastet på egenkapitalen på Fusionsbanken end ved Nordjyske alene.

Delkonklusion for besparelse og nøgletal

Generelt for nøgletallene synes vi at de bakker resultatopgørelsen op om at det virker som en god ide at fusionere de 2 banker. Der er både gode tal for Spar Nord og Nordjyske Bank og deres aktionærer.

For at simplificere det ved vi godt at der er nogle omkostninger og evt. indtægter som vi har udeladt af besparelserne, men alt andet lige ser det fornuftigt ud. Aktionærerne vil få mere ud af deres penge og på sigt, kan det være at der kan laves yderligere rationaliseringer i banken og på den måde opnå et højere afkast. For om man kan lide det eller ej. Så er det jo det som det hele kommer an på i bankverdenen som den er blevet. Der skal være afkast til aktionærerne og hvis det ikke kan lade sig gøre, må man finde andre måder at skabe afkast. Denne fusion er måske også et mere fornuftigt og langsigtet træk end hvis det var Jyske Bank, Sydbank eller andet større pengeinstitut der kom til Nordjylland. Med denne fusion giver det umiddelbart et fornuftigt afkast til aktionærerne og de er sikret en lokal forankret bank i det nordjyske.

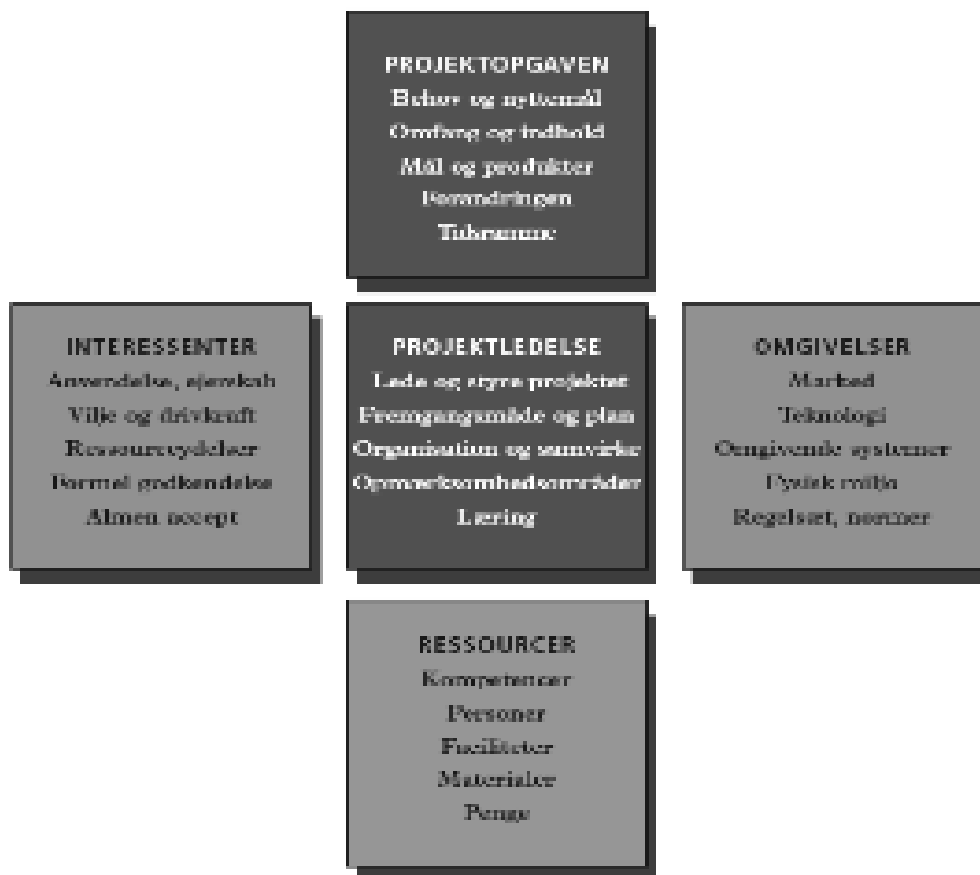
Fusionen som projekt

I de følgende afsnit er de to banker præsenteret og deres regnskabsmateriale behandlet. Ud fra dette er en fusion blevet analyseret ud fra et økonomisk perspektiv der har set på rentabiliteten i projektet og hvilke gevinster det vil kunne føre med sig.

Denne del af projektet er så at sige den nemme del. Nu hvor vi har regnet os frem til at en fusion vil give en markant økonomisk fordel, skal vi se på hvordan selve fusionen skal laves i praksis. Dette ser på papiret ud som en umådelig uoverskuelig opgave at løse. I det følgende afsnit vil vi sætte fusionen op som et projekt, med en gennemgang processerne i dette.

En præcis definition på et projekt er netop kendetegnet ved at der foreligger en kompleks opgave, hvor netop kompleksiteten i projektet gør at fra vejen er svær at se, fra formulering af problemstillingen og til løsningen. Her kræves der en høj grad af overblik og et meget klart billede af hvad det er der skal løses og hvilke succeskriterier der er.

For at tegne et billede af dette bruger vi 5x5 modellen som vi har illustreret nedenfor og efterfølgende uddyber:



Kilde: "Grundbog i projektledelse side" 34 – Mikkelsen & Riis

Figur 4 - 5 X 5 - Projektmodellen

Ideen i 5x5 modellen bygger på at alle grundelementerne i et projekt er bygget op omkring de fem kasser, der bliver behandlet selvstændigt, men som stadig hænger uløseligt sammen, da alle fem spiller stor rolle i opgaven med at få løst projektet.

Når der er opnået balance mellem de fem bokse skulle alle hovedområdet i projektet være på berørt og være på plads. Dette vil, alt andet lige, betyde at der er en større sandsynlighed for at projektet lykkes, da forarbejdet er gjort grundigt. Succeskriterierne skal være klart defineret, da dette er projektets pejlesnor og endelige mål. Ud fra vores projekt omkring fusionen kan dette være aktionærernes interesse man tager hensyn til, at fusionen netop skal gå så gnidningsfrit som muligt, således det både sker med et minimum af omkostninger og sker hurtigt, så der ikke mistes indtjening eller bruges unødige ressourcer.

5x5 modellen bruges, som nævnt, til forarbejdet, den indledende behandling af projektet, men er også et styringsredskab der bruges under projektforsløbet til at sikre at projektet forløber som det skal og der stadig er det rigtige fokus. Vi vil bruge 5x5 modellen til at vise elementerne i fusionen og give et overblik over projektet. Ud fra dette forarbejde vil de problemstillinger der ligger i opgaven blive identificeret og der vil blive opstillet relevante delmål. Sidstnævnte er vigtige, da de er indikatorerne på hvordan projektet går. Der kan dukke yderligere delmål op undervejs, da der kan opstå situationer, som det ikke har været muligt at identificere indledningsvist og der kan ske uventede ting, som bevirker at fokus må drejes, eller dele af projektet omformuleres.

Projektopgaven

Den første kasse i 5x5 modellen, når man starter fra toppen definerer selve projektopgaven. Her skal der sættes ord på projektets succeskriterier eller mål. Dette vil give et billede af hvor omfangsrigt projektet bliver. Det er klart at et simpelt mål som ex. at bruge en ny kuverttype er nemmere at implementere end et helt nyt IT-system, hvorfor sidstnævnte vil mere omfangsrigt.

For at fylde kassen ud er det vigtigt at definere hvad der har startet behovet for projektet – her er spørgsmålet der skal stilles i stil med hvad udbyttet af projektets gennemførelse bliver og hvem det er til gavn for.

En klar definition på projektets mål og under hvilke forhold det skal gennemføres er vigtig i den indledende proces, da desto klarere målet er desto nemmere er det at sætte ord på projektets hovedområder og berøringsflader. Specielt berøringsflader eller hvilke områder der skal inddrages er vigtig, da men derved kan undgå at inddrage unyttige elementer, der kun vil forstyrre projektet og koste unødige ressourcer.

Ud over et klart defineret mål, er det vigtigt at tidshorisonten også fastlægges. Definition af et projekt er, ud over den komplekse opgave, også at det er en tidsbegrænset opgave, hvor netop opnåelsen af målet markere afslutningen på projektet. Det er vigtigt at afsætte realistisk tid til projektet, således det kan afsluttes tilfredsstillende, men også for at der er en klar dato, således der er en styring med tid og ressourcer. Et projekt der er af kritisk karakter vil typisk

få en stram tidshorisont. Projektet kan være at dæmme op for en forretningsgang hvor der tabes penge på en fremgangsmåde eller et produkt. Her vil man opprioritere en hurtig løsning, men en evt. Efterfølgende opfølgning. Andre projekter vil være projekter hvor resultatet er vigtigere end tidsrammen, og der afsættes derfor en længere eller endda løsere tidsramme, for at sikre at der ikke bliver gået på kompromis med resultatet.

Definitionen på projektet eller projektets overordnede mål er et ønske om at få fusioneret de to banker til en samlet enhed. Det økonomiske aspekt er gennemgået tidligere, hvor det er fundet at der er et økonomisk incitament for at gennemføre fusionen. Da aktionærerne er bankernes reelle ejere vil projektets mål være en fusion mellem de to banker der som minimum er pareto efficient, ingen parter stilles dårligere end før fusionen, og optimalt set, bedre. Dette er mildt sagt en noget diffus formulering og ikke nemt målbar. Vi vil derfor definere det ud fra en SMART-målsætning.

SMART kendetegnes ved et mål der er:

- ◆ S – specifikt
- ◆ M – Målbart
- ◆ A – Acceperet
- ◆ R - Realistisk
- ◆ T - Tidsfastsat

Når man laver definitionen ud fra et SMART-mål kan komme det en del nærmere, da alle specifikationer skal være opfyldt.

Det kunne formuleres som følger:

Spar Nord og Nordjyske Banks fusion skal være tilendebragt pr. 1. februar 2016. Efter fusionens afslutning skal den aktionærerne i den nye konstellation som minimum have samme værdi, set ud fra aktiekursen, som de nuværende aktionærer i Spar Nord har.

Her er SMART målene opfyldt, da målet er specifikt, det er målbart, aktionærerne kan acceptere det. Ud fra økonomien i det er det realistisk og der er sat en fast dato på for færdiggørelse af projektet.

Dette er nemmere at formulere det end, det er at føre det ud i livet, men det klare mål er nødvendigt at have på plads før arbejdet med elementerne og de forskellige trin i projektet kan begynde. Når der er fastlagt et klart mål, kan ressourcerne fokuseres på at opnå dette. Projektet er selvsagt vigtigt for de to banker, hvorfor der sættes et år af til gennemførelsen for at sikre at der er tilstrækkelig tid til det. Dette da projektet skal være grundigt gennemarbejdet og der er meget lille margen til fejl da dette kan føre til ressourcespil og tab for fusionsbanken.

Hermed kan det første delmål for projektet defineres

- ♦ Projektet er færdiggjort den 1. februar 2016.

Interessenterne

Næste kasse er "interessenterne" der er et udtryk for den gruppe der forventes påvirket af projektet enten direkte eller indirekte. Deres reaktion på projektet er meget vigtigt for opfyldelsen af succeskriteriet og det er vigtigt at de er tilfredse.

Der vil ikke blive foretaget en grundig interessentanalyse, da det ikke ses som værende væsentligt for besvarelsen af opgaveformuleringen, men området behandles let i det følgende.

Der er forskellige grupperinger blandt interessenterne og deres betydning for projektets succes skal rangordnes, således der sættes størst fokus på de vigtigste. Det er sidstnævntes behov der skal tages hensyn til, da deres holdning til projektet kan have stor indvirkning på både det løbende arbejde og det endelige resultat. Formuleringen til dem skal sikre at de "køber" projektet, således de bliver medspillere i processen og ikke stiller sig imod.

Placeringen af grupperingerne laves, således de mest perifere kan nedprioriteres til fordel for den der er tættest på.

I vores situation vil der være tre grupperinger der skal have mest mulig opmærksomhed. Det er bankernes kunder deres medarbejdere og naturligvis, aktionærerne.

Første gruppering er bankernes indtjeningsgrundlag, hvorfor det er vigtigt at de kan se fordelene ved fusionen for dem. Hvis de ikke kan se dette, kan der være en risiko for at de vælger at skifte bank med baggrund i en usikkerhed. Dette kan gøres ved en målrettet markedsføring og udsendelse af materiale til den eksisterende kundegruppe, således de informeres omkring planerne, og gevinsten ved fusionen. Da Spar Nord vil være den fortsættende bank skal fokus ligges på hvad Nordjyske Banks kunder opnår ved fusionen, da Spar Nords kunder vil mærke mindre til det end Nordjyske banks.

Det er kunderne i den lille lokale bank, der bliver hevet over i en stor, landsdækkende bank, hvor en del af det der gjorde Nordjyske Bank til det den var vil blive udvisket. Succeskriteriet her ligger i at overbevise kunderne om at det er det samme eller bedre de går i møde. Det forventes løst ved at "kulturen" i de to banker minder meget om hinanden og kunderne derfor ikke vil miste den personlige kontakt. Der vil være filiallukninger og fyringer, der lokalt vil være en udfordring når kundens bankrådgiver gennem en menneskealder ikke længere vil være der. Dette kan ikke afhjælpes, da det er en naturlig del af fusionen, men det er vigtigt at man er klar til at holde på de kunder, således der ikke sker en masseflugt fra enkelte områder. Kan man forebygge denne tendens kan man få det maksimale ud af de sparede omkostninger i filialnetværket. Her vil det være optimalt med et klart defineret delmål, hvilket vil give mening at definere ud fra SMART. Det kunne eksempelvis gå på at antallet af kunder ved afslutningen af projektet ikke må være lavere end ved projektets start. Dette kan ikke garantere at der ikke er kunder der vil være imod fusionen.

Dette er naturligt, men målet ses som fuldt opnåeligt, da fusionen også vil være en mulighed for at tiltrække nye kunder – specielt måske i yderområderne hvor Nordjyske Bank, med Spar Nords forretning i ryggen kan stå stærkere i konkurrencen på det lokale plan. Derfor vil det være naturligt at målrette en del af markedsføringen mod potentielle kunder i Nordjylland.

Som interessentgruppe er medarbejderne ligeledes uhyre vigtige. Fusionen vil medføre en ustabil situation med stor usikkerhed, da der vil blive skåret stillinger fra hvilket vil medfører fyringer. Usikkerheden omkring ens jobsituation har flere følgevirkninger. Det rammer medarbejderens effektivitet samt stemningen blandt de ansatte med en negativt effekt på den

samlede arbejdsindsats til følge. Ud over dette kan det være en tendens til at de medarbejdere der har mulighed for det vil søge arbejde andre steder for at sikre sig og undgå uvisheden. For at undgå denne effekt, eller mindske den, er det vigtigt at man tidligt i forløbet for taget stilling til hvilket hold der skal sættes i fusionsbanken, så der kan sættes navn på evt. fyringer. Dette er sjældent en opgave som folk står i kø for at få lagt på bordet, men den er vigtig for det fremtidige samarbejde mellem de ansatte.

Hvis man får en negativ respons på fusionen fra personalet, får man to problemstillinger. Den første er driften af de nuværende banker, der vil lide under den dårlige stemning. Efter dette vil man få en fusionsbank med folk der ikke har taget ejerskab for projektet og som måske endda modarbejder det. Her vil en løsning være at få ildsjæle "med på vognen". De medarbejdere, der tydeligt har taget ejerskab for projektet og fusionen, kan hjælpe med til at skabe en positiv stemning omkring det ved at sætte fokus på de positive ting i projektets mål. Denne gruppe skal findes bredt i banken, da det er vigtigt at alle er med, og at alle føler sig hørt, skulle der være tvivlsspørgsmål, bekymringer eller lignende.

Projektet har til mål at slå to enheder sammen, der tidligere har været konkurrenter, og her endda en enhed der kan drukne i størrelsen på den anden, og helt miste identiteten.

Under forløbet skal der være aktiviteter og tiltage der hjælper med til at skabe en fælles identitet og kultur, således begge personalegrupper føler at de bliver en del af noget nyt og bedre.

Selvom både Spar Nord og Nordjyske Bank agerer på det samme marked og sælger umiddelbart sammenlignelige produkter arbejder de ikke ens i de to banker, og de kører ikke på samme datacentral. Dette gør at der ligger en udfordring i at få defineret de fortsættende/nye produkter og sørger for oplæringen på de forskellige områder. Dette skal ligeledes påbegyndes tidligt i processen da det handler om at gøre medarbejder trygge i deres daglige virke i banken, men også skabe tryghed og komme usikkerheden til livs. De fysiske rammer skal også sættes op således grundlaget for fusionsbankens drift er optimeret. Det handler om at fastholde eller skabe en høj medarbejdertilfredshed. Som målsætning kan man sige at tilfredsheden som skal ligge på 80 % af nuværende niveau ved projektets afslutning, med en forventning om en stigende tendens. Målet er sat realistisk, da en fusion med fyringer og omvæltninger i de daglige rutiner og arbejdsmønstre ikke kan undgå at påvirker tilfredshed. Ved afslutningen af projektet vil det være fornuftigt at man "tager temperaturen"

på stemningen løbende, således man kan komme på forkant med en eventuel negativ udvikling i tilfredsheden blandt medarbejderne. På den måde kan man også få oplyst hvilke problemstillinger der ligger og ulmer og gøre noget ved de konkrete områder.

Sidste gruppering af interessenter er aktionærer. Denne gruppe repræsenterer ejerskabet og er meget vigtige for projektet. De har, ved at tage imod tilbuddet om aktieombytning, sagt ja til fusionen, deres krav til hvad der skal være succeskriteriet er derfor alfa og omega for den samlede succes af fusionen. Da vi tidligere i opgaven har behandlet aktionærernes økonomiske interesse i fusionen, vil denne ikke blive berørt yderligere i dette afsnit. Deres mål er selve projektets hovedmål, hvorfor der ikke opstilles delmål for aktionærerne. Aktionærerne skal dog ikke glemmes af den grund – det er vigtigt at de løbende inddrages i processen, primært ved at oplyse dem og hvordan projektet skrider frem. Det er vigtigt at de holdes ajour, da deres ejerskab af fusionsbanken er en vigtig del, ligesom kundefastholdelsen. Ud fra denne korte interessentanalyse har vi sat følgende delmål op:

- ◆ Begrænse kundeflugt
 - Fastholdelse af kunder
- ◆ Tiltrækning af nye kunder
 - Målrettet markedsføring
- ◆ Fokus på medarbejdere
 - Ildsjæle
 - Fælles kultur, identitet (ex. teambuilding)
 - Fysiske rammer
 - Oplæring
- ◆ Produkter og systemer
 - Klar plan med produkter og systemer i fusionsbank
- ◆ Aktionærpleje
 - Informationsmøder og materiale

Omgivelserne

Den tredje kasse i 5x5 modellen tager fat i de rammer som projektet er underlagt. Hvis projektet ikke kan passes ind i de rammer der for eller omgivelserne må man enten ændre på projektet, således det tilpasses rammerne, eller forsøge at skubbe til rammerne. Her er sidstnævnte oftest den største udfordring, da en del af omgivelserne ligger under for hvad bankerne har mulighed for at påvirke direkte. I tilfældet med fusionen er der en række lovkrav der skal overholdes når vi ser på bankdrift, og som ikke vil kunne påvirkes. Det er derfor vigtigt at projektet tager hensyn til de juridiske rammer for fusionsbanken og sikrer at disse er overholdt, således projektplanen har taget højde for dette.

Ud over lovgivning og økonomiske rammer (krav til disse) skal man også se på de fysiske rammer. Fusionen ligger naturligt op til at der kigges på det samlede filialnetværk med henblik på at tilpasse dette til den nye bank. Der vil også være to hovedsæder, hvor det ene vil skulle nedlægges, eller køres videre under andre forhold. Dette stiller krav til at der skal flyttes en del medarbejdere rundt, og der skal måske skabes plads til flere i de eksisterende enheder. Denne del skal være på plads hurtigt i forløbet, således de omrokeringer sker gnidningsfrit, således folk føler at det er en ny fast plads de får, og ikke en midlertidig løsning. Frasalg af ejendomme eller udlejning skal også gennemgås i forbindelse med dette og rentabiliteten i de forskellige filialer skal granskes, således man får mest muligt ud af omkostningsbesparende tiltag der sættes i gang.

De to bankers samarbejdspartnere på områder som alarm / sikring, rengøring, datacentral etc. skal også tages op, da det er vigtigt at få styr på hvem der skal være de fremtidige partnere således eventuelle aftaler eller lignende kan opsiges eller forhandles på nu.

I forbindelse med fusionen skal der skiftes datacentral for Nordjyske Bank, da Spar Nord fremover vil bruge BEC. Da Spar Nord er den største enhed i fusionen giver det mening at det er Nordjyske Bank der skifter, da det vil være en mindre påvirkning, samlet set.

Ud fra dette kan hovedområderne på omgivelserne stilles op og der kan sættes navne på de fag-ansvarlige på de enkelte områder:

- ◆ afklaring af juridiske problemstillinger
- ◆ Fysiske rammer

- Fokus på behov efter fusionen
- Justering af fysiske rammer til situationen efter fusionen
- Afhændelse / udlejning af eksisterende bygninger
- ◆ Fokus på samarbejdsaftaler og tilpasning til situationen efter fusionen.
- ◆ IT-plattform

Ressourcerne

I kassen nederst i modellen finder vi ressourcer, hvilket indeholder de interne rammer projektet er underlagt, der simplificeret kan gøres op i penge. Dette da man reelt set kan betale sig fra stort set alt, såfremt man er villig til at betale nok for det. I forhold til at opnå den størst mulige gevinst på fusionen er det dog vigtigt at man har fokus på omkostningsniveauet, da hver krone man bruger skal tjenes ind på de kommende effektiviseringer og besparelse. Man udhuler derved den økonomiske gevinst hvis ikke der er en styring med hvad regningen for fusionen løber op i.

Projektets løsning og succes afhænger i høj grad af inddragelse af kompetente personer, både interne og eksterne. Interne ressourcer kan være en billigere løsning og der kan være en fordel i at trække på erfaring fra tidligere projekter af samme karakter. Ud over dette vil interne medarbejderes kendskab til banken være en fordel, da der vil være en del af bankernes opbygning, arbejdsmåde etc. der ikke skal forklares. Der kan være brug for, samt en fordel i at hente ressourcer udefra i den udstrækning det er nødvendigt. Det kan være områder hvor pengene er givet godt i forhold til kompetenceniveau og specialistfunktioner der ikke findes i banken.

Ud fra de hovedområder der er fundet i afsnittet omkring omgivelserne skal der bruges folk med kendskab til markedsføring, jura, HR, bygningsadministration samt IT.

Begge banker har markedsføringsafdelinger, hvorfor en del af opgaverne her, kan løftes internt. Der kan dog være en stor gevinst i at alliere sig med et eksternt firma, da de vil kunne lave markedsanalyser og få en føling med hvad kunder/aktionærer synes om fusionen og deres ekspertise på området vil alt andet lige overstige en intern afdelings egne evner og ressourcer.

I forhold til det juridiske er det forventeligt at de eksisterende jurister i de to banker kan overkomme opgaven, da de er specialister på området og har indgående kendskab til de to banker. Ved at bruge dem undgår man også at skulle betale dyrt for eksterne jurister, der skal bruge man timer på at sætte sig ind i de to banker tal og opbygning.

Bankernes HR-stab er i en størrelse der passer til der nuværende medarbejderantal, så alt andet lige skulle de kunne klare opgaven, evt. med hjælp fra ledelsesfunktioner i bankerne. De fysiske rammer er mere opdelt. Opgaven med at sætte rammerne for fusionsbanken, samt at sælge eller udleje ejendomme kan fint varetages internt i banken, men ændringen af de eksisterende bygninger skal løses eksternt, i samarbejde med de bygningsansvarlige.

IT-systemer og oplæring etc. på dette område forventes løst internt, da der er medarbejdere der arbejder med dette. Dog vil skift af datacentral samt indledende oplæring ske med samarbejde med medarbejdere fra BEC, evt. med at der uddannes superbrugere i banken, der derefter kan varetage opgaven internt.

- ◆ Markedsføring
- ◆ Jura
- ◆ Personale afdeling / HR
- ◆ Bygningsansvarlig
- ◆ Produktadministration/udvikling
- ◆ Eksterne samarbejdspartnere
- ◆ IT

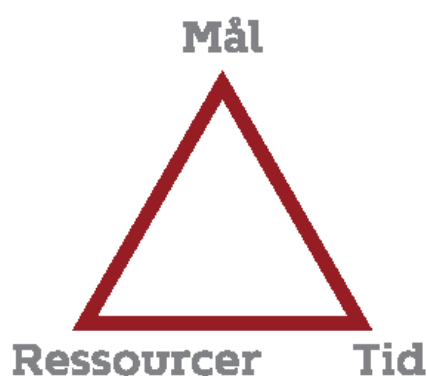
De enkelte områder får en ansvarlig person, der herefter selv sætter sit hold ud fra hvilke ressourcer de opgaver der ligger i deres del af projektet kræver. Så vidt der er muligt skal der

inddrages personale, med erfaring fra lignende projekter eller opgaver. Begge banker har været igennem fusioner/opkøb før, hvorfor det forventes at der er ressourcer / erfaring man kan trække på.

Projektledelse

Sidste kasse i modellen er Projektledelse, der er, som navnet angiver, indeholder den overordnede styring med projektet. Her samles ansvaret for opfølgningen på de enkelte områder og det er her tilbagemeldinger, statusopdateringer og udfordringer der ikke kan løses på lavere niveauer samles. Styringen med balancen mellem de fire andre kasser styres herfra og det er her at tid og ressourcer tildeles således der kommer et match mellem dem og de formulerede mål.

Den overordnede styring er vigtig, da de fire "kasser" arbejder uafhængigt af hinanden, og man vil nemt kunne favorisere sit eget område frem for de andre, på grund af mangel på overblik over rangordningen. Dette kan illustreres ved Projekttrikanten, der er vist nedenfor.



Figur 5 - Projekttrikanten

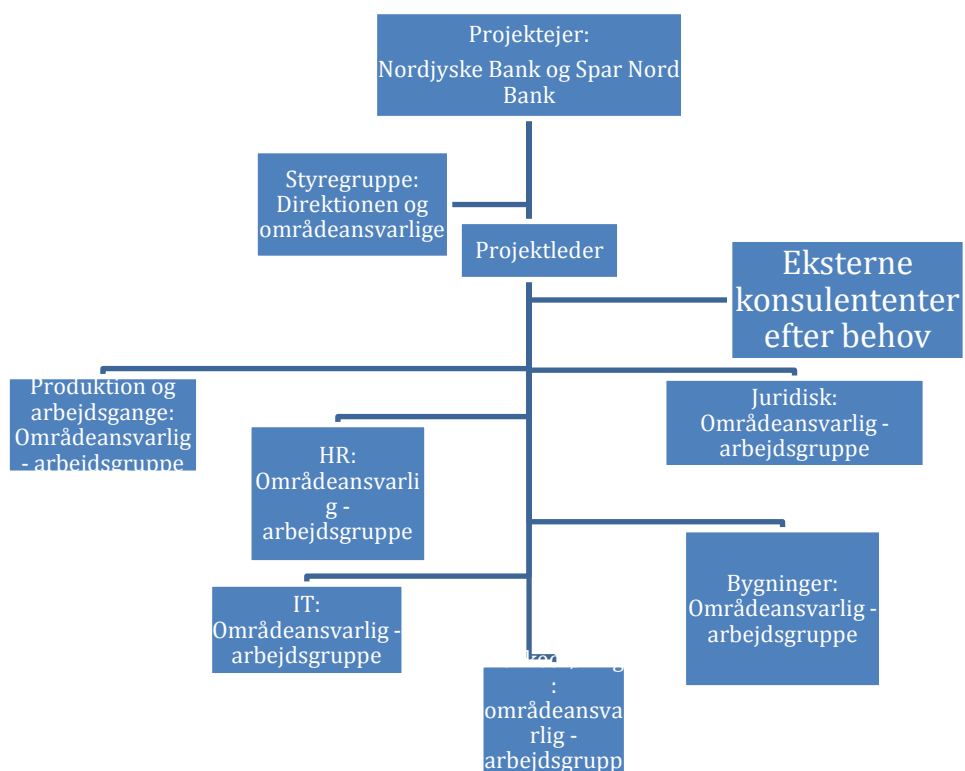
Kilde – undervisningsmateriale fra Ledelses og Organisationsteori – HDFR AAU

Ud fra gennemgangen af fusionen som et projekt, med udgangspunkt i 5x5 modellen er rammerne sat op for både gennemførelsen af projektet, men også succeskriterierne for dette. Der er sikret balance mellem de forskellige elementer og deres indhold i det indbyrdes forhold mellem deres rangordning og tildeling af ressourcer. Tidshorisonten er klart

formuleret og ud fra Projekttrekanten kan man se hvordan tid, ressourcer og indhold hænger sammen. Hvis et parameter ændrer sig, skal der ændres på "trekanten" ex. hvis indholdet ændrer sig skal der enten tildeles mere eller mindre tid og flere eller færre ressourcer. Det kan også være at man er nødt til at skære i de tildelte ressourcer, hvorfor der skal sættes mere tid af til løsningen af opgaven.

I forhold til at løse projektet ud fra 5x5 modellen giver det god mening at oprette en separat organisation i banken, der så "låner" de nødvendige ressourcer og bemanning af bankerne. Ved at gøre dette får man en enhed der kun skal fokusere på løsningen af opgaven, og de ressourcer der ligger i enheden er så dedikeret til denne opgave. Organisationen vil få en opbygning der viser de forskellige roller og ansvarsområder og når projektet er fuldført vil projektorganisationen blive nedlagt igen.

Figur 6 – Organisationsdiagram for projektorganisationen



Figur 6 - Organisationsdiagram Projekt

Opstillingen viser fordelingen af de ansvarsområder der er fundet i de foregående afsnit og deres rangordning. Projektejeren er selvsagt de to banker, da det er dem der har igangsat projektet og som finansierer det. Deres fokus er naturligt nok at få gennemført projektet og opnå succeskriteriet billigst muligt, men uden at man forringer kvaliteten af løsningen. De to banker står som ejere af projektet. Dette kunne også være de to bestyrelser eller aktionærgruppen, sidstnævnte da de har princippet bestemmer om projektet skal gennemføres eller ej. Det er også denne gruppe der, som investor, gerne skulle kunne se et større afkast ud fra fusionen.

Der skal være en leder af projektet, der skal have ansvaret for gennemførelsen af projektet – lederen skal referere til styregruppen, men vil have det løbende ansvar med at projektet holder sig til planen. Styregruppen skal bestå af ledelse/direktion da gruppen skal være umiddelbar beslutningsdygtig, da der kan være situationer der kræver en hurtig beslutning. Tidsfaktoren her er vigtig, således der ikke går bureaukrati i det, med forsinkelser til følge. Efter dette kommer der de forskellige arbejdsgrupper med deres specifikke fagområder. Disse dannes som nævnt ved at den fagansvarlige stiller et hold af de folk han ser nødvendigt for at løse de opgaver der ligger ved ham, dette naturligvis bestemt af allokeringen af ressourcer. Eksterne specialister eller lignende kan blive inddraget hvis bankerne ikke selv har de påkrævede kompetencer og det ikke giver nogen mening at tilegne sig disse. Hvis det kun er i forbindelse med fusionen at det er brugbar viden, kan det være en billigere løsning at købe folk ind udefra med erfaring, frem for at uddanne interne medarbejdere. Det er en afvejning af prisniveau samt en tidsfaktor der afgør beslutningen her, og naturligvis kvaliteten man kan forvente.

Referencegruppen ligger for sig selv, da den ikke er direkte knyttet til en specifik opgave i projektet. Den vil have en funktion der vil kombinere flere ting, såsom sparringspartner, idebank, testgruppe og "prøveklud". Her vil man med fordel kunne samle en blanding af personer fra personalegruppen, kundegruppe og aktionærgruppen, samt evt. "civile meningsdannere" uden nogen tilknytning til banken. Via dem vil man kunne få testet nye produkter, få en vurdering af tiltag, informationer og handlingsplaner før de laves effektueres og løbende få input til processen. Det er også en god mulighed for at vejlede stemningen og holdningen til

fusionen som den skrider frem, så man netop kan fange utilfredshed eller dårlig omtale før det breder sig.

Projektplanen

Projektplanen er sidste skridt i forarbejdet til selve opstarten af projektet. Dette er en skematisk opstilling af de delmål og milepæle der ligger i projektet og som man har analyseret sig frem til gennem forarbejdet. Dette er ikke en plan der står skrevet i sten, da der altid er risikoen for at der dukker områder op, som man ikke har prioriteret i det indledende arbejde, og der kan komme udfordringer der bliver så store at de skal have deres egne delmål for at kunne løse dem effektivt ved at inddrage dem i den overordnede plan.

Den indledende plan er opbygget i punktform og er vedlagt i bilag 2

Projektet starter med et møde hvor samtlige medlemmer deltager. Dette møde er primært for at færdiggøre projektplanen og sørge for at de sidste detaljer kommer på plads og det hele står skarpt så man er klar til at sætte projektet i gang. Dette er en lejlighed for de fagansvarlige til at komme med en mere dybdegående vurdering af de forskellige områder og bidrage med deres ekspertise. Inputtet bruges til at forbedre den foreløbige plan og uddybe eller ændre de valgte delmål, samt tilføje nye, hvis der er områder der ikke er 100 % på plads. Når planen er godkendt på mødet kan man fortsætte med at sætte et budget op for gennemførelsen af de forskellige elementer. Herunder, hvor mange og hvilke medarbejdere, hvor mange arbejdstimer og hvilke ressourcer de skal have tilført.

Alt andet lige, kan projektet løses uden brug af eksterne konsulenter. Det er dog vigtigt at man ikke vælger interne ressourcer for at spare, da dette kan vise sig at være en dyrere løsning på sigt, hvis deres arbejde ikke lever op til forventede standard.

Når budgettet er på plads, skal det godkendes af styregruppen. Budgettet skal være detaljeret og med realistiske poster da godkendelsen fra styregruppen bygger på om de mener at indholdet står mål med det forventede resultat. Når budgettet godkendes kan man allerede sætte et niveau for hvad man gør ved budgetoverskridelser eller forsinkelser i planen (der alt andet lige vil føre til overskridelser af budgettet). Hvad er smertegrænsen? Er der elementer man kan, og vil, gå på kompromis med i forhold til både delmål og det endelige mål? I forhold

til Projekttrekanten som er vist tidligere, kan man igen se at når man ændrer på en af de tre faktorer, vil der være en følgevirkning for at trekanten ikke bliver skævvredet.

Når dette er på plads har man den endelig plan på plads, dog med det men at planen kun holder til der dukker noget uventet op, eller en problemstilling viser sig at være mere vanskelig at løse end forventet under planlægningen. Planen er levende og vil ændre sig undervejs.

Delmålene, budgettet og succeskriteriet for færdiggørelsen af projektet er på plads, så kursen er lagt og man har et godt fundament for at påbegynde fusionen som projekt.

Delkonklusion

Med afsæt i forarbejdet gennem 5x5 modellen er der udført en analyse af de elementer der vil indgå i projektplanen og de fagansvarlige har været med til at færdiggøre projektplanen, således de områder har taget ejerskab for planen gennem egen påvirkning af denne. Dette er med til at sikre et godt udgangspunkt for fusionen, da denne er en kompleks opgave, hvor de enkelte elementer er for meget at overskue for en enhed. Målene er defineret ved SMART, således de er kvantificerbare i forhold til at se om de er opnået i forhold til det forventede. Interessenterne har ligeledes været med i det indledende arbejde – måske mest på sidelinjen, men da succesen afhænger i stor grad af deres tilfredshed med resultatet er det vigtigt at deres interesser er tilgodeset.

Forarbejdet har mundet ud i en udarbejdelse af en projektplan og der er oprettet en projektorganisation til at varetage projektets udførelse. Projektplanen har fordelt hovedansvarsområderne og udstukket kommunikationslinjerne, således det er klart hvem, hvad og hvornår. Dette skulle sikre en fusion der bliver gennemført effektivt og med mindst muligt ressourcspild således fusionens forventede økonomiske effekt bliver maksimeret.

Hovedkonklusion

For at man kan afgøre om hvorvidt de to banker bør fusionere skal aktionærerne, som ligger inde med beslutningskompetencen på dette, have en grundlæggende viden omkring den anden part.

Dette er givet ved præsentationen af de to banker, hvor de er beskrevet og deres forretning er efterfølgende blevet analyseret for at sikre at det er et "sundt ægteskab".

Begge banker har rødder langt tilbage og har stor tilknytning til Nordjylland og lokalområderne i det nordlige Jylland. Spar Nord og Nordjyske banks kundesyn harmonerer meget godt sammen, da de vægter personlig kontakt og rådgivning højt.

Bankerne har, som branchen generelt, haft det svært i tiden efter finanskrisen. De præsterer som udgangspunkt fine resultater, men de er præget af faldende udlån og et skarpt fokus på omkostningssiden, da indtjeningen er presset grundet det vigende grundlag på deres basisforretning. Bankerne har dog ingen udfordringer i forhold til hverken basiskapital, likviditet eller solvens og der er ingen overordnede negative elementer eller udvikling i deres nøgletal på dette eller på deres forretning, ses der bort fra udlånet. Der er en solid overdækning på både den generelle og den individuelle solvensprocent, og bankerne konsoliderer sig løbende. Spar Nords kernekapitalsprocent ligger lavere end solvensen, da de ikke udelukkende er finansieret ved egenkapital. De er dog i gang med at tilbagebetale de hybrider der er regnet med der, hvorfor dette udlignes løbende.

Likviditetsmæssigt følger de tendensen i branchen med en stor overdækning med baggrund i lav lånelyst og stor opsparingsgrad ved kunderne.

Tilsynsdiamanten er gennemgået for begge banker og på ingen af de opstillede grænseværdier har de en udfordring. Tilsynsdiamanten ser ikke på eksponeringen mod landbrug, hvilket er eneste område der kan give bekymring.

Med baggrund i markedsanalysen, hvor bankerne har en del lighedspunkter er der kigget på de fordele der ligger i en fusion. Her med henvisning til bankernes beliggenhed, samt Spar Nords landsdækkende filialnetværk. Der ligger andre konkurrenter i det nordjyske område. Blandt andet Nørresundby Bank som Spar Nord ejer lidt over halvdelen af uden dog at have nogle stemmer på generalforsamlingerne. Når man fusionerer i et område, kan det godt ske at der kommer nogle gamle og nye konkurrenter for at udnytte en eventuel åbning på markedet eller at kunderne ikke kan forstå at deres lille lokalbank skal fusionere med den store lokalbank. Vi må dog også bare sige at Nordjylland formentlig ikke er det område hvor konkurrenterne kigger hen på i første omgang. Måske Aalborg som en af Danmarks største byer, men der er mange af markedsdeltagerne allerede til stede i dag. I hvert fald de almindelige banker som vi kender i dag.

Vi kan se på besparelserne og de nøgletal som vi kommer frem til at aktionærerne også burde kunne se at der er en økonomisk gevinst. Banken vil i sig selv spare omkring 140 mio. før skat på fusionen og det er nok ikke engang nok. Om vi har været for optimistiske eller pessimistiske med tallene, kan vi ikke sige noget om, men udefra vores forudsætninger har vi konkluderet at 140 mio. er den besparelse i vores opgave, men det kan godt være at der er flere besparelser i vente når først fusionen har haft nogle år at køre på, så fusionsbanken bliver mere bevidst omkring deres omkostninger og identitet. Det kan man også se i andre pengeinstitutter at der er fokus på omkostninger. Alle nøgletal i forbindelse med fusionen bakker op om en fusion mellem de 2 pengeinstitutter. Mulighed for mere udlån uden at det rammer solvensen. Bedre afkast på aktiverne og egenkapitalen.

Ovenstående har beskrevet de fordele der vil være ved en fusion og det er klart at der vil være en samlet gevinst ved fusionen som gør at det vil være fordelagtigt for aktionærerne at gå med til en fusion.

For at sikre at den fordelagtige fusion ender ud i en vellykket fusion, skal den gennemføres billigt muligt, uden at man derved går på kompromis med kvaliteten af arbejdet.

Da fusionen vil være en kompleks opgave, der skal have en fast tidshorisont bør den gennemføres som et projekt.

Her er der lavet en analyse af projektet ud fra 5x5 modellen, så der er skabt overblik over projektets elementer og forløb. Der er ud fra dette oprettet delmål der tjener til at sætte kursen for det endelige mål. Dette er sat op som SMART mål for at sikre at det er målbart og opnåelige mål. De inddragne ansvarsområder og delmål omfatter HR, Marketing, Jura, Bygningsansvarlige, IT samt Produktadministration.

Af gruppen af interessenter er de mest fremtrædende og essentielle for projektet fundet og her er det Kunderne, Aktionærerne samt Medarbejderne der er fokus på. De er blevet inddraget i processen, således der er taget ejerskab for projektet.

Ud fra analysen af de to banker samt forarbejdet i forhold til projektplanen og organisationen, er der dannet et godt grundlag for at sikre en vellykket fusion mellem Spar Nord og Nordjyske Bank.

Litteraturliste

Bøger

Titel	Forfatter	Forlag og udgave
Grundbog i projektledelse	Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis	Prodevo ApS – 10 udgave
Commercial Banking The management of risk	Benton E. Gup & James W. Kolari	John Wiley & Sons, Inc. – third edition
Bankvirksomhed og risikostyring	Div.	Uddrag af Dansk Bankvæsen, 5. udgave
Aktieinvestering	Michael Christensen & Frank Pedersen	Jurist- og Økonomforbundets forlag 3. udgave
Organisationsteori	Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal	Handelhøjskolens forlag 5. udgave

Artikler

Titel	Medie og udgivelsesdato
Nordjyskbankaftale måske ulovlig	Jyllandsposten 31.01.2002
Tilsyn har takket nej til ti nye banker	Børsen Finans 11.12.2012

Love/rapporter/analyser m.m

Titel	Forfatter / udgave
Bekendtgørelse Af Lov om Finansiell Virksomhed	Udgivet d. 30.07.2012
Bekendtgørelse om Kapitaldækning	Udgivet d. 30.12.2011
Bekendtgørelse om Opgørelse af Basiskapital	Udgivet d. 14.09.2012
Årsrapport 2010, 2011, 2012,2013 & 2014	Nordjyske Bank
Årsrapport 2010, 2011, 2012,2013 & 2014	Spar Nord
Analyse af bankers finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter	Seniorrådgiver Lars Krull, Aalborg Universitet

Hjemmesider / statistik

Hjemmeside	Link
Nordjyske Bank	www.nordjyskebank.dk
Spar Nord	sparnord.dk
Definition af kernekapital	http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Kernekapital.aspx
Definition af markedsrisiko	http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Markedsrisiko.aspx
Definition opr. risiko	http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Operationel- risiko.aspx
Tilsynsdiamanten	http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx
Porters Five forces	http://betabox.dk/teorierogmodeller/porters-five-forces.html
Investeringen.dk	http://www.investeringen.dk/gennemgang-af-vigtige-noglelatal/
Finanstilsynet	https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser.aspx
Nationalbanken	http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1440
TV2 nyhederne	http://nyhederne.tv2.dk/2015-04-01-her-er-de-dyreste-laen-som-du-boer-undgaa
Transportmagasinet	http://www.transportmagasinet.dk/article/view/149952/spar_nord_vil_genskab_leasingsucces-.VSe1_SlIQfE
Finanswatch	http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7197942.ece
Bankdata	http://www.bankdata.dk

Figur og tabeloversigt

Figur 1 - Risikovægte	17
Figur 2 Porters Five Forces	27
Figur 3 - SWOT - analyse	33
Figur 4 - 5 X 5 - Projektmodellen	63
Figur 5 - Projekttrikanten	73
Figur 6 - Organisationsdiagram Projekt.....	74

Tabel 1 – Udvalgte poster fra Nordjyske Bank.....	13
Tabel 2 - Udvalgte poster fra Spar Nord.....	13
Tabel 3 Opgørelse af solvens	22
Tabel 4 - Likviditetsoverdækning.....	23
Tabel 5 - Tilsynsdiamant.....	25
Tabel 6 WACC Nordjyske Bank.....	37
Tabel 7 - WACC Spar Nord.....	37
Tabel 8 - ICGR Nordjyske Bank.....	40
Tabel 9 - ICGR Spar Nord	40
Tabel 10 - Resultat efter skat Nordjyske Bank	40
Tabel 11- Resultat efter skat Spar Nord	40
Tabel 12 - Udlånsvækst Nordjyske.....	40
Tabel 13- Udlånsvækst Spar Nord.....	40
Tabel 14- ROE Nordjyske Bank.....	42
Tabel 15 – ROE SparNord	42
Tabel 16- ROA Nordjyske Bank	43
Tabel 17- ROA Spar Nord.....	43
Tabel 18 - Earning pr. Share	45
Tabel 19– Price/Earnings.....	45
Tabel 20 - Kurs indre værdi	47
Tabel 21- Aktiekapital.....	51
Tabel 22 - Aktiekapital.....	52
Tabel 23– Balance Fusionbanken	52
Tabel 24– Besparelser i alt.....	57
Tabel 25 - Resultatopgørelser 2014	58
Tabel 26 Nøgletal for fusionsbanken.....	60

Bilagsfortegnelse

Bilag 1

Resultatopgørelse samt balance og nøgletal

Nordjyske Bank

Resultatopgørelse

Beløb i 1.000 kroner	note	2014	2013
Renteindtægter	3	371.591	385.909
Renteudgifter	4	48.178	59.645
Netto renteindtægter		323.413	326.264
Udbytte af aktier m.v.		5.790	5.446
Gebyrer og provisionsindtægter	5	164.402	139.356
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		5.446	9.902
Netto rente- og gebyrindtægter		488.159	472.164
Kursreguleringer	6	43.817	18.602
Andre driftsindtægter		4.467	4.957
Udgifter til personale og administration	7	265.603	270.565
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		6.837	8.477
Andre driftsudgifter		16.363	18.521
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender m.v.		139.230	129.306
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder		979	- 1.757
Resultat før skat		109.389	70.797
Skat	8	21.236	17.552
Årets resultat		88.153	53.245

Balance, den 31. december

Aktiver				
Beløb i 1.000 kroner				
	note	2014	2013	
Kædetilholdning og erfordringslignende hos centralbanker		279.585	301.260	
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	10	238.817	270.270	
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11+12	5.498.850	5.552.725	
Obligationer til dagsværdi	13	1.058.785	1.125.666	
Aktier m.v.	14	271.475	262.161	
Kapitalandele i associerede virksomheder		0	60	
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		11.382	11.312	
Aktiver tilknyttet puljeordninger	15	1.303.328	1.110.220	
Immaterielle aktiver	16	9.984	11.664	
Grunde og bygninger i alt		128.145	135.366	
- Investeringsejendomme	17	33.871	35.520	
- Domicilejendomme	17	94.274	99.846	
Øvrige materielle aktiver	18	5.048	4.749	
Udelånte skatteaktiver	8	3.900	3.600	
Aktiver i midlertidig besiddelse		1.811	4.743	
Andre aktiver		64.683	59.202	
Periodestigningsposter		5.584	5.560	
Aktiver i alt		8.881.377	8.915.958	

Balance, den 31. december

Passiver			
Beløb i 1.000 kroner	note	2014	2013
Gæld			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	22	141.409	135.134
Indlån og anden gæld i alt		7.207.595	7.286.653
- Indlån og anden gæld	23	5.720.228	5.844.466
- Indlån i puljeordninger		1.487.367	1.352.217
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	24	39	559
Aktuelle skatteforpligtelser		10.363	9.372
Andre passiver		86.689	114.246
Periodiseringsregningsposter		0	2
Gæld i alt		7.446.095	7.559.336
Hensatte forpligtelser			
Hensatte til pensioner og lignende forpligtelser	25	2.992	3.641
Hensatte til tab på garantier		3.079	1.559
Andre hensatte forpligtelser		5.082	4.024
Hensatte forpligtelser i alt		11.153	9.224
Ejerskillede kapitalindskud			
Ejerskillede kapitalindskud	26	2.838	5.864
Egenkapital			
Aktiekapital	27	77.200	77.200
Opskrivningshenlæggelser		25.444	28.535
Andre reserver			
- lovpligtige reserver		3.137	3.067
Overført overskud		1.292.350	1.227.112
Foreløbt udbytte		23.160	15.440
Egenkapital i alt		1.421.291	1.349.354
Passiver i alt		8.881.377	8.915.955

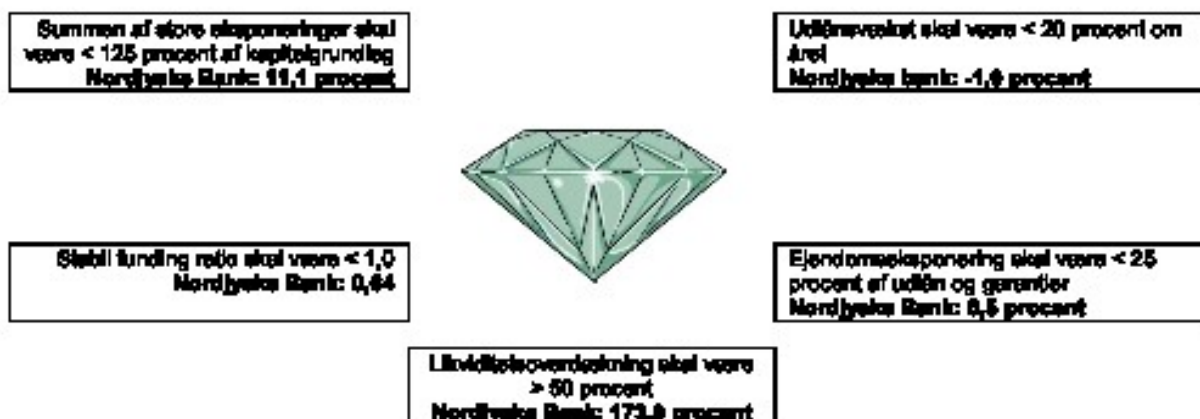
Bevægelser på egenkapitalen

Beløb i 1.000 kroner	2014	2013
Aktiekapital		
Aktiekapital, primo	77.200	80.400
Kapitaltilføjelser eller -nedsættelser		- 3.200
Aktiekapital, ultimo	77.200	77.200
Opskrivningshenlæggelser		
Opskrivningshenlæggelser, primo	26.535	26.581
Anden totalindkomst	- 1.091	854
Opskrivningshenlæggelser, ultimo	25.444	26.535
Andre reserver		
Lovpligtige reserver, primo	3.067	4.185
Årets resultat	70	- 1.118
Lovpligtige reserver, ultimo	3.137	3.067
Overført overskud		
Overført overskud, primo	1.227.112	1.185.787
Årets resultat	88.153	52.845
Anden totalindkomst	- 1.091	854
Bemærket totalindkomst	87.062	53.699
- henført til lovpligtige reserver	- 70	1.118
- overført til foreslået udbytte	- 23.160	- 15.440
- overført til opskrivningshenlæggelser	1.091	854
Indtægter og udgifter ført direkte på egenkapitalen		
Udbytte af egne aktier	42	338
Kapitalnedsættelser	0	3.200
Salg af egne aktier	60.307	44.828
Køb af egne aktier	- 60.034	- 45.773
Overført overskud, ultimo	1.292.350	1.227.112
Foreslået udbytte		
Foreslået udbytte, primo	15.440	8.040
Udbetalt udbytte	- 15.398	- 7.701
Overført udbytte egne aktier	- 42	- 338
Årets resultat	23.160	15.440
Foreslået udbytte, ultimo	23.160	15.440
Egenkapital ultimo år	1.421.291	1.348.354

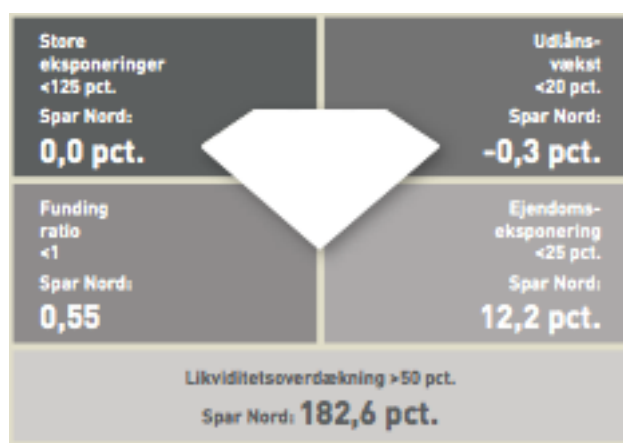
	Spar Nord Innsøknad 2014 Mio. kr.	Spar Nord Innsøknad 2013 Mio. kr.	Spar Nord medlemsstatistikk 2014 Mio. kr.	Spar Nord medlemsstatistikk 2013 Mio. kr.
I Rendrestinntekter	2.344,7	2.776,1	2.304,9	2.471,0
I Rendrestgifter	493,3	441,9	467,3	408,6
Rendrestinntekter	1.851,4	2.334,2	1.837,6	2.062,4
I Utbytte av aksjer osv.	39,2	36,7	22,3	22,2
I Gebyrer og provisjonsinntekter	736,3	732,9	723,4	704,8
I Afgitte gebyrer og provisjonsgifter	47,8	16,2	66,7	68,2
Rendrest- og gebyrinntekter	2.619,1	2.920,7	2.726,6	2.902,8
I Hverregnskapsregler	343,1	172,9	186,0	177,2
I Andre driftsinntekter	88,1	111,7	36,2	72,8
I Utgifter til personale og administrasjon	1.837,9	1.467,2	1.814,8	1.628,3
I Ad- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	71,8	116,2	71,0	89,2
I Andre driftsutgifter	989,9	1.065,6	1.021,0	1.071,1
I Finansielle inntekter på låntid og tilgodehavender osv.	490,9	729,4	429,0	716,3
I Resultat av kapitalandelen i samarbeids- og tilknyttede virksomheter	994,1	77,6	268,2	182,2
Resultat før skat	786,9	667,6	691,8	448,6
I Skat	71,4	133,4	77,2	131,1
Andre resultat	473,6	834,1	613,3	937,8

	Spar Nord Innsøknad 21.12.14 Mio. kr.	Spar Nord Innsøknad 21.12.13 Mio. kr.	Spar Nord medlemsstatistikk 21.12.14 Mio. kr.	Spar Nord medlemsstatistikk 21.12.13 Mio. kr.
AKTIVER				
Kapitalutvalget og andre driftsreguleringer	989,7	324,3	989,3	234,9
Utgående opptak av nye kredittforbud og kredittforbud	3.370,6	3.213,6	3.370,6	3.213,6
Utgående kredittforbud	34.351,6	32.773,9	34.351,6	32.773,9
Utgående kredittforbud	443,8	1.789,6	443,8	1.789,6
Utgående kredittforbud	1.132,6	2.089,6	1.132,6	2.089,6
Utgående og andre tilgodehavender til samarbeids- og tilknyttede virksomheter	38.889,6	37.889,6	38.889,6	37.889,6
Utgående og andre tilgodehavender	21.234,8	18.810,6	21.234,8	18.810,6
Utgående osv.	1.416,8	1.219,8	1.416,8	1.219,8
Kapitalutvalget i samarbeids- og tilknyttede virksomheter	989,7	324,3	989,3	234,9
Kapitalutvalget i tilknyttede virksomheter	-	-	1.372,6	1.372,6
Utgående tilknyttede virksomheter	10.889,8	9.889,8	10.889,8	9.889,8
Utgående tilknyttede virksomheter	234,6	213,9	234,6	213,9
Utgående tilknyttede virksomheter	167,2	167,2	167,2	167,2
Utgående tilknyttede virksomheter	327,2	311,7	327,2	311,7
Utgående og tilknyttede virksomheter	668,8	679,6	668,8	679,6
Utgående og tilknyttede virksomheter	16,6	23,9	16,6	23,9
Utgående og tilknyttede virksomheter	109,6	120,9	109,6	120,9
Utgående og tilknyttede virksomheter i alt	638,8	644,8	638,8	644,8
Utgående og tilknyttede virksomheter	32,6	38,6	32,6	38,6
Utgående og tilknyttede virksomheter	19,6	23,6	19,6	23,6
Utgående i samarbeids- og tilknyttede virksomheter	61,2	120,9	61,2	120,9
Utgående og tilknyttede virksomheter	3.889,1	1.889,6	3.889,1	1.889,6
Utgående og tilknyttede virksomheter	272,9	272,6	272,9	272,6
Utgående i alt	38.889,6	37.889,6	38.889,6	37.889,6

Tilsynsdiamanten



Spar Nord



Symbolforklaring fremgår af næste side

Projektskema - symbolforklaring

Deltagere
PL = Projektleder
OM = Områdeansvarlig markedsføring
OH = Områdeansvarlig HR
OJ = Områdeansvarlig Juridisk
OB = Områdeansvarlig Bygninger
OP = Områdeansvarlig Produkter og Arbejdsgange
OI = Områdeansvarlig IT
SG = Styregruppen
AM = Arbejdsgruppe markedsføring
AH = Arbejdsgruppe HR
AJ = Arbejdsgruppe Juridisk
AB = Arbejdsgruppe Bygninger
AP = Arbejdsgruppe Produkter og arbejdsgange
AI = Arbejdsgruppe IT
+ Evt. flere endnu ikke fastlagte

Arbejdsfunktion
F = Leder
U = Udfører
R = Rådgiver
K = Kontrollerer
G = Godkender
I = Informeres
+ Evt. flere endnu ikke fastlagte

Diverse
Δ = Datolagt milepæl
?Δ = Dato for milepæl endnu ikke fastlagt