

OPKØB MELLEM

RINGKJØBING LANDBOBANK & SALLING BANK

- et tænkt scenarie...



Salling Bank

Sammen får vi det til at ske



**Ringkøbing
Landbobank**

Hold: H0FR2015

Vejleder: Jesper Raalskov

Skole: Aalborg Universitet

Dato: 28. April 2017

Studerende:

Christian Thurah Nielsen // 20157256

Anders Sindal Thomsen // 20157255

Indholdsfortegnelse

1. Executive summary	2
2. Indledning	3
2.1 Problemformulering	4
2.2 Metode	4
2.3 Empiri	6
2.4 Peer – gruppe	6
2.5 Afgrænsning	7
3. Introduktion af opkøb	8
4. Præsentation	11
4.1 Salling Bank	11
4.2 Ringkjøbing Landbobank	12
5. Lovkrav	13
5.1 Solvens/ Kapitalprocent	14
5.2 Kapitalgrundlag	15
5.3 Risikoeksponeringer	16
5.4 Tilsynsdiamanten	18
5.5 Likviditetskrav	22
5.6 CRD IV	22
5.7 Delkonklusion	24
6. Regnskabsanalyse	25
6.1 Resultatanalyse	25
6.2 Balanceanalyse	26
6.3 Delkonklusion	29
7. Nøgletalsanalyse	29
7.1 Return On Equity (ROE)	29
7.2 Return On Assets (ROA)	33
7.3 Internal Capital Generation Rate (ICGR)	35
7.4 Weighted Average Cost of Capital (WACC)	37
7.5 Indtjening Pr. Omkostningskrone (I/O)	43
7.6 Nedskrivningsprocent	44
7.7 Delkonklusion	47

8. Kapitalforhold	48
8.1 Ringkjøbing Landbobank	49
8.2 Salling Bank	52
8.3 Delkonklusion.....	54
9. Opkøb	54
9.1 Nøgletal efter opkøb	59
9.2 Kapitalgrundlag	60
9.3 Prissætning.....	62
9.4 anbefaling	64
9.5 Delkonklusion.....	65
10. Strategisk fit	66
10.1 SWOT analyse.....	66
10.2 Ringkjøbing Landbobank	66
10.3 Salling Bank	69
10.4 Ansoffs Vækstmatrice	70
10.5 Delkonklusion.....	78
11. Organisatoriske fit.....	78
11.1 Kultur.....	78
11.2 Modstand mod forandring	83
11.3 Motivation	85
11.4 Delkonklusion.....	87
12. Konklusion	88
13. Perspektivering.....	89
14. Litteraturliste	91
14.1 Kildekritik.....	95
15. Figur- og tabeloversigt	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
17. bilagsoversigt	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

Tegn inkl. indholdsfortegnelse, speciale og litteraturliste svarende til 73,89 normalsider.

1. Executive summary

Today, in 2017, we have more or less put the financial crisis behind us. But as a direct consequence, more demands have been made on banks' capital and liquidity. This has contributed to the need for the financial institutions to consolidate. Some with better luck than others. By 2016, the number of Danish banks was 76, whereas at the end of 2007 the number was 152. In addition to the decline of banks, we also see institutions selling out of their loans to reduce the balance and thereby comply with the capital requirements that CRD IV has caused. Likewise, it has become difficult to run a penitentiary, as there is a large administrative burden in the form of reports to the Financial Supervisory Authority, as well as keeping up to date with new rules and requirements. We are therefore convinced that in the future we will see more mergers and acquisitions in the financial sector.

Purpose Statement:

That is why, we have set up a planned the scenario with a purchase between Ringkjøbing Landbobank and Salling Bank. Ringkjøbing Landbobank has received much publicity in the media about their good results and their ability to run a bank with a very low cost ratio. Salling Bank is a much smaller bank, but despite that, an independent bank with positive bottom line results. At the same time, we know it is difficult to run a bank post financial crises, so we think it is not an impossible scenario that Salling Bank will be bought, despite their ability to generate a profitable turnover. Both banks are located in Central/Western Jutland and therefore a purchase between them is not a geographically impossible scenario either. The main purpose of our project is to clarify:

Whether it would be beneficial for the shareholders of Ringkjøbing Landbobank to buy Salling Bank and Which Economic, Strategic and Organizational considerations there are in an acquisition?

Key findings & recommendations:

Based on our Economic Analysis, we have found that both banks have a good capital adequacy and their key ratios are at a reasonable level compared to comparison banks, especially Ringkjøbing Landbobank is good at making money. At the economic level, we have come to the conclusion that it will be beneficial to the shareholders of Ringkjøbing Landbobank with a purchase between the two banks, but initially there will be a weaker return on equity, which is seen as a long-term investment.

In our Strategic Analysis, we also come up with a good fit between the two banks, although they have had different growth strategies so far.

In our Organizational Analysis, we consider that management should focus heavily merging the two cultures. A good Implementation Plan with clear objectives will provide less resistance to change, and a greater motivation for future cooperation.

Our overall conclusion is that it will be an advantage for Ringkjøbing Landbobank shareholders to acquire Salling Bank, but real output will be on the long run due to the costs of phasing out the Data Center in Salling Bank.

2. Indledning

Finanssektoren har siden den økonomiske krise været under pres. Et pres som er forårsaget af flere faktorer, som høj omkostningsstruktur, behov for højere grad af kapitalisering til at modstå fremtidige kriser og skærpede lovkrav blandt andet omhandlende, hvor høje risici pengeinstitutterne må tage.

Vi skriver nu 2017 og er et godt stykke ude af finanskrisen. Nu hører vi jævnligt i medierne at boligpriserne er eksploderet i de store byer, primært København og Århus, men også i Aalborg har boligmarkedet også været opadgående¹. Tendensen gør sig også gældende for aktiemarkedet. Som en konsekvens af krisen, er der indført større krav til pengeinstitutternes kapital og likviditet. Dette er for at gøre hele sektoren mere robust mod fremtidige kriser. Allerede gør Nationalbankdirektør, Lars Rohde, opmærksom på, at det københavnske boligmarked bør følges tæt, da prisudviklingen isoleret set på københavnske ejerlejligheder udviser tegn på en såkaldt boligboble.²

Finanskrisen og de efterfølgende skærpede krav til pengeinstitutterne har medvirket til et behov for, at pengeinstitutterne konsoliderer sig. Dette har nogle haft bedre held med end andre. I 2016 var antallet af danske pengeinstitutter 76³, hvorimod i udgangen af 2007 var antallet 152.⁴ Udover nedgangen af pengeinstitutter ser vi også institutter, der sælger ud af deres udlån

¹ www.boligsiden.dk

² www.dr.dk

³ www.finanstilsynet.dk.

⁴ www.lokalepengeinstitutter.dk

for at slanke balancen og derved overholde kapitalkrav som CRD IV har medført.⁵ Dette er en interessant udvikling, som vi ikke tror på, har nået sin statusquo, slet ikke hvis de nye NEP⁶ – krav bliver indført, som har til formål at polstre små og mellemstore pengeinstitutter. Der er ligeledes også blevet sværere at drive et pengeinstitut, da der er en stor administrativ byrde, der skal håndteres i form af indberetninger til finanstilsynet, samt holde sig opdateret på nye regler og krav. Vi er derfor overbevidste om, at man også i fremtiden vil se flere fusioner og opkøb i den finansielle sektor.

Et scenarie i forhold til konsolidering, kan være Ringkjøbing Landbobank opkøber Salling Bank. Ringkjøbing Landbobank har de senere år leveret rigtig gode resultater og har haft en rigtig flot vækst. Denne vækst har de et ønske om at fortsætte. Dette kan gøres gennem deres strategi om fortsat organisk vækst, som banken ifølge direktør John Fisker hidtil har haft succes med⁷, eller ved vækst i form af opkøb. På baggrund af de skærpede lovkrav med deraf følgende mange indberetninger og et stigende krav fra kunderne om et fagligt højt niveau gør det stadig udfordrende, at drive et mindre pengeinstitut. Dette kan være udfordringer, der kan ramme Salling Bank i fremtiden og som kunne gøre det relevant for dem at indgå i en fusion eller et opkøb. Herudover vil en sammenlægning mellem de to pengeinstitutter rent geografisk ikke være umulig.

Vi synes det er en spændende udvikling, der pt. finder sted i den finansielle sektor, hvilket giver os anledning, til at arbejde videre med ovenstående scenarie og har motiveret os til nedenstående problemformulering.

2.1 Problemformulering

Vi ønsker at belyse om det vil være en fordel for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank, at købe Salling Bank? I givet fald hvilke økonomiske, strategiske og organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre sig for, at sikre aktionærerne størst mulig fordel?

2.2 Metode

Vi vil i dette afsnit synliggøre hvilke metodiske overvejelser, vi har gjort os for at benytte den relevante teori og for at få en god struktur i projektet.

⁵ www.nordjyske.dk

⁶ www.finanstilsynet.dk

⁷ www.finans.dk

Indledningsvis vil vi begynde med at definere forskellen på en fusion og et opkøb mellem pengeinstitutter. Afsnittet vil blive efterfulgt af en præsentation af hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank med henblik på at give et overordnet indblik i de to pengeinstitutters karakteristika. Efterfølgende vil vi beskrive de mest relevante regler og lovkrav, der er inden for den finansielle sektor, da disse har stor relevans ved en sammenlægning.

For at få en grundig belysning af vores valgte problemformulering, vil vi analysere det økonomiske fit, det strategiske fit og det organisatoriske fit mellem Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank med udgangspunkt i Ringkjøbing Landbobanks aktionærs perspektiv.

Den økonomiske analyse vil danne grundlag for projektet og vil være bygget op på en nøgletalsanalyse for begge pengeinstitutter, udarbejdet ud fra årsrapporterne 2014, 2015 og 2016. Fundamentet for analysen vil være følgende nøgletal – ROE, ROA, ICGR, WACC, I/O og nedskrivningsprocenten. Udover de nævnte nøgletal vil vi lave en balance og resultat analyse, samt se nærmere på kapitalforhold og prissætningen.

Analysen på strategiske fit vil blive opbygget på baggrund af en SWOT analyse og Ansoff strategisk vækstmatrice.

SWOT analysen vil give billede af styrker, svagheder, trusler og muligheder i de to pengeinstitutter.

Ansoffs vækstmatrice vil være med til at danne et billede af hvordan Ringkjøbing Landbobank og Salling banks strategi for at skabe vækst hidtil har været.

Den samlede analyse vil blive afsluttet med analysen af det organisatoriske fit. Vi vil sammenligne de to kulturer, hvor vi vil begynde med at overordnet at se på omkostningsprocenten, da den vil give os en ide om, hvor effektivt bankernes drives. Vi vil ligeledes med baggrund French and Bells det organisatoriske isbjerg, se på kulturen i bankerne. Ligeledes vil vi benytte Johnson og Scholes' videreudvikling af Bakkas model, som tager udgangspunkt i påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur. Denne analyse vil afsluttes med et afsnit omkring forandring og modstand mod forandring som vil have betydning i et opkøb. Her vil vi benytte Moss Kanter's teori omkring modstand modforandring samt Judson der omhandler fire forskellige faser til hvordan forandringer kan modtages. Ligeledes vil vi se på motivation ifølge Hackmann, og ved at definere mål ud fra SMART(E) teorien.

Afslutningsvis vil vi med vores konklusion besvare vores problemstilling på baggrund af vores analyser.

2.3 Empiri

Til at lave vores research vil vi benytte os af internettet, hvor vi vil benytte de nyeste tilgængelige offentlige relevante data. Det omhandler de to pengeinstitutters hjemmesider, finanstilsynets hjemmeside samt relevante artikler. Dette vil give os en god indsigt i de to pengeinstitutter. Ligeledes vil vi benytte os af de tre seneste årsrapporter, 2014, 2015 og 2016, som vil være et bærende element for vores analyser.

Udover brugen af internettet vil vi interviewe Henrik Andersen der har erfaring med fusioner og overtagelser indenfor den finansielle sektor, fra sit job som partner ved Hildebrandt & Brandt.

Vores teoretiske baggrund fra HDFR uddannelsen vil naturligvis også blive benyttet. Vi vil primært beskæftige os med 6. semester *”styring af finansiell virksomhed”* og 7. semester *”organisationsudvikling i finansielle virksomheder”*. Specielt disse 2 semestre vil give os et godt fundament i forhold til at udføre relevante analyser.

Endvidere vil vi bruge vores baggrund i den finansielle sektor, hvor vi begge arbejder i Sparekassen Vendsyssel, i hhv. Hjørring og Aalborg Vest afdeling. I Sparekassen Vendsyssel har vi erfaring med flere fusioner og opkøb og derfor har vi ad den vej et stort netværk af folk med opkøbs erfaring, som vi vil benytte os af, herunder Sparekassen Vendsyssels Regnskabsafdeling, som har håndteret de fusioner og opkøb, som Sparekassen Vendsyssel har været involveret i.

2.4 Peer – gruppe

Som nævnt i metode afsnittet vil vi fortage en nøgletalsanalyse af Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank. I denne analyse vil der blive behov for at sammenligne relevante nøgletal med sammenlignelige banker, dette vil gøre vores analyse mere valid, da beregningerne for peer-grupperne bruges til at illustrere og underbygge de beregnede nøgletal for vores udvalgte pengeinstitutter. Vi har derfor valgt at hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank skal holdes op mod hver sin peer – gruppe.

Ringkjøbing Landbobank er efter finanstillsynets størrelsesgruppering et gruppe 2 pengeinstitut⁸, derfor vil denne peer-gruppe bestå af gruppe 2 pengeinstitutter, så de rent størrelsesmæssigt er i samme kategori. Vi har valgt peer-gruppen for Ringkjøbing Landbobank skal bestå af, Jutlander Bank og Sparekassen Kronjylland. Udover størrelse er de valgt bedst muligt ud fra geografi. Nedenstående er balancerne, resultat og udlånsfordeling for 2016 illustreret.

Tabel 1. – R. Landbobanks Peer-gruppe

	Resultat tkr	Balance tkr	Udlån privat	Udlån erhverv
Jutlander Bank	193.194	15.732.916	49,00%	47,40%
Sparekassen Kronjylland	222.000	21.823.103	46,30%	53,70%
Ringkjøbing Landbobank	530.498	24.258.137	27,40%	72,40%

Kilde: egen tilvirkning pba. J. Bank, S. Kronjylland og R. Landbobanks årsrapport 2016

Salling Bank er et gruppe 3 pengeinstitut jf. finanstillsynets størrelsesgruppering, derfor vil denne peer- gruppe bestå af gruppe 3 pengeinstitutter. Vi har valgt Salling Banks Peer-gruppe skal bestå af Østjydsk Bank, og Djursland Bank som størrelsesmæssigt og geografisk minder om Salling Bank. Nedenstående er balancerne, resultat og udlånsfordeling for 2016 illustreret.

Tabel 2. – Salling Banks Peer-gruppe

	Resultat tkr	Balance tkr	Udlån privat	Udlån erhverv
Djursland Bank	74.382	7.544.456	49,90%	42,10%
Østjydsk Bank	9.173	2.964.874	77,00%	23,00%
Salling Bank	38.011	3.051.724	45,00%	55,00%

Kilde: egen tilvirkning pba. J. Bank, S. Kronjylland og R. Landbobanks årsrapport 2016

2.5 Afgrænsning

I vores projekt vil vi udelukkende beskæftige os med overvejelserne inden et opkøb, hvorfor vi ikke vil beskrive en evt. implementering ved et opkøb, samt projektledelse og projektplan som et opkøb vil medføre.

Vi vil benytte de nyeste årsrapporter, hvorfor vi ikke vil kommentere på årsrapporterne fra før 2014, ligesom vi vil afgrænse os fra materiale der offentliggøres et stykke inde i analyseperiode, her tænker vi bla. på 1. kvartalsrapport 2017.

⁸ www.finanstillsynet.dk

Grundet Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank ikke er kategoriseret som et SIFI institut ønsker vi ikke beskæftige os med reglerne, der vedrører disse.

Ydermere afgrænser vi os fra IRB metoden, som opgør bankens risikoeksponeringer. Dette er med baggrund i hverken Ringkjøbing Landbobank eller Salling Bank, jf. deres årsrapporter opgør deres risikoeksponeringer med udgangspunkt i IRB metoden.

I alle fusioner/opkøb mellem to pengeinstitutter er datacentralen et vigtigt element, altså om pengeinstitutterne bruger den samme datacentralt. Grundet der ligger en tung økonomisk udfordring, samt en tung implementerings-opgave i et datacentralskifte. Dette aspekt vil vi afgrænse os fra i vores projekt og vi vil derfor ikke analysere på udfordringen af Salling Bank og Ringkjøbing Landbobank i dag benytter sig af to forskellige datacentraler. Vi vil dog estimere den økonomiske udfordring i vores budgettering for den ”nye” bank, herunder udgiften til datacentralerne.

3. Introduktion af opkøb

En virksomhed kan vokse gennem, organisk vækst og ved hjælp af integration. Der kan være tale om horisontal vækst gennem opkøb af eller fusion med en af konkurrenterne, eller vertikal vækst gennem opkøb af en virksomhed i forsyningskæden. I dette scenarie er der tale om at vokse horisontalt gennem opkøb af Salling Bank, som er en konkurrent. Uanset om det handler om opkøb eller fusion, så gælder det om at udnytte synergieffekter.

Ringkjøbing Landbobank giver udtryk for at et af deres konkurrenceparametre er deres kultur, som er båret af stort fokus på at tjene penge og udvikle forretningen. En forudsætning for Ringkjøbing Landbobank for vækst gennem integration er, at denne kultur kan fastholdes og videreføres.

I nedenstående afsnit vil vi lave en kort gennemgang af hvad et opkøb er, samt hvilke hovedtræk og processer der indgår i et opkøb mellem to virksomheder.

En sammenlægning af to virksomheder kan ske på to måder, enten som en fusion eller opkøb. Dette gør sig gældende uanset der er tale om to advokat selskaber eller to pengeinstitutter der bliver sammenlagt.

Ved en fusion bliver egenkapitalen konverteret til egenkapital i et fælles selskab. Denne sammenlægningsform giver mere følelse af lighed blandt medarbejderne og ledelsen kontra

hvis ”man” bliver købt af en større virksomhed, og skal indrette sig efter dennes arbejdsgang, normer og regler.

Ved et opkøb overføres et ejerskab til et andet, altså i vores tænkte scenarie, vil det være Ringkjøbing Landbobank der forsætter og Salling Bank der ophører. Ringkjøbing Landbobank vil også kunne overtage Salling Bank som et datterselskab, det har vi bla. set Sparekassen Sjælland gjorde i første omgang, da de overtog Sparekassen Fyn⁹. Set forhold til de to pengeinstitutter har forskellige datacentraler, kunne det godt være et scenarie, dog ved vi Ringkjøbing Landbobank værner meget om deres kultur, som de gerne vil kører videre som en samlet enhed, hvor det samtidigt vil være muligt at høster synergier på blandt andet stabsområdet. John Fisker udtrykker det således: ”Vi har en stor mesterlære-kultur, og det giver en kulturbåret virksomhed. Det er derfor, vi er så tro over for de værdier, vi har.”¹⁰

For et opkøb vil være et godt opkøb, er der nogle forudsætninger opfyldes: Potentiale for kunderne og selskaber, værdifællesskab, og finansielle forhold og historik. Forudsætningerne er illustreret i nedestående figur, der viser sammenspillet mellem forudsætningerne.

Figur 1. – Kilder til synergi i den fælles virksomhed

Finansiell synergi	☐ <i>Intern kapitalstyring:</i> Skabe synergi gennem effektiv styring af interne kapital- og arbejdsmarkeder. ☐ <i>Corporatebrand:</i> Integrere en række forskelligartede forretninger omkring et fælles brand og på den måde fremme fælles værdier og temaer.
Kundesynergi	☐ <i>Krydssalg:</i> Skabe værdi ved at krydssælge et bredt udvalg af produkter og serviceydelser fra forskellige forretningsenheder. ☐ <i>Fælles værditilbud:</i> Skabe en konsekvent købsoplevelse i alle butikker i overensstemmelse med virksomhedens standarder.
Intern synergi	☐ <i>Fælles serviceydelser:</i> Opnå stordriftsfordele ved at deles om systemer, faciliteter og personale i kritiske støtteprocesser. ☐ <i>Værdikædeintegration:</i> Skabe værdi ved at integrere beslægtede processer i den industrielle værdikæde.
Lærings- og vækstsynergi	☐ <i>Immaterielle aktiver:</i> Dele kompetencer inden for udvikling af menneskelig kapital, informations- og organisationskapital.

Kilde: Artikel af Per Nikolaj Bukh og Krina S. Christensen s. 20, www.pnbukh.com

⁹ www.sparfyn.dk

¹⁰ www.business.dk

Udover der er nogle forudsætninger der skal være opfyldt for et opkøb vil være interessant, er det også krævende proces for den opkøbende virksomhed, som skal drive opkøbs- og integrationsprocessen, da det kræver en klar og overbevisende strategi for, hvordan de vil integrere det opkøbte selskab.

Der er to former for opkøb, der er et venligsindet opkøb og fjendtligt opkøb. Et fjendtligt opkøb betegner en overtagelse af en virksomhed, hvor virksomhedens ledelse ikke er indforstået med overtagelsen. Sådan en overtagelse sker typisk ved at opkøbe en i praksis bestemmende indflydelse, f.eks. via børsen. En venlig overtagelse er hvor der er enighed fra begge ledelser om, at opkøbet er en god idé. Ved et opkøb mellem to pengeinstitutter, hvor ingen af dem er nødlidende er det vigtigt der er klar overensstemmelse om, hvordan ledelsen i den ”nye” virksomhed skal sammensættes, altså hvem skal være direktør, hvem skal være bestyrelsesformand, ellers falder forhandlingerne sammen allerede ved dette step¹¹. Derfor er det som en forudsætning i vores projekt, at der er tale om et venligsindet opkøb mellem Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, fordi vi ved at Ringkjøbing Landbobank værner meget om deres kultur og ud fra det synspunkt vil de aldrig give sig i kast med et fjendtligt opkøb. Når det nye ledelsesteam er på plads, bør der nedsættes en styregruppe, der har de overordnede mål for opkøbet for øje. Herudover bør der dannes en projektgruppe, der i praksis skal føre opkøbet ud i livet. Det kan være en har ansvaret for overdragelse af kunderne, en anden har for personale rokeringer m.v. Det er vigtigt, at deltagerne i denne projektgruppe har fået klarlagt deres roller i den nye organisation. Dette er med til at undgå usikkerhed og magtkampe i projektgruppen.

Et opkøb sker ikke bare fra den ene dag til den anden, fra den første dialog er etableret og til opkøbet er implementeret kan der godt gå op i mod 24 måneder. Denne proces kan deles op i fire overordnede punkter – Forhandling, godkendelse, en virksomhed (et CVR) og implementeringen. Nedenstående har vi opstillet i overskrifter hvordan en opkøbsproces kunne se ud

- Forhandling, 3 – 6 måneder
 - Potentiale, værdier, formål og vilkår
- Godkendelser, 3-5 måneder
 - Myndigheder, samspil

¹¹ Henrik Andersen, Partner Hildebrandt og Brandt

- En virksomhed, 2 måneder
 - I gang: papirarbejdet eksekveres, håndtering af forretningsrelationer, håndtering af kunderne
- Implementering 10 måneder
 - Gevinster realiseres: En IT platform, justering af organisation, åbning/lukning af filialer, samkøring af stabe.

I selve forhandlings og dialogforløbet er det vigtigt det håndteres fuldstændig fortroligt af hensyn til de børsetiske regler, men også for ikke at skabe usikkerhed blandt medarbejderne i to virksomheder, ligeledes kan det også gøre kunder, aktionærer utrygge. Udover fortrolighed er der række opmærksomhedspunkter i dialogforløb samt indhold, som vi har listet op nedestående.

Forløbet

- Fortrolighed
- Tæt samarbejde, fælles deltagelse
- Fælles kommunikationsplan og informationsmateriale
- Kernekompetencer med fra start
- Praktisk planlægning og forberedelse integreres sideløbende
- Ugentlige dialogmøder – senere med milepæle og handlingsplaner

Indhold

- Potentiale, formål og værdier
- Forståelse af finansielle forhold
- Finansiell model for fusion
- Gensidige forpligtelser
- Medarbejderforhold
- Implementeringsplanlægning
- Indflydelse

kilde: Artikel af Per Nikolaj Bukh og Krina S. Christensen , www.pnbukh.com

I vores scenarie med et opkøb mellem Ringkjøbing Landbobank og Salling bank befinder de sig før forhandlings/dialogforløb, altså er det overhovedet interessant at få skabt en dialog vedrørende et opkøb? Det vil vi belyse nærmere nedenfor.

4. Præsentation

4.1 Salling Bank

Salling Bank er jf. finanstillsynets størrelsesgruppering et ”gruppe 3” pengeinstitut (arbejdende kapital fra 750 mio. kr. til 12 mia . kr.)¹². Sallings Banks historie rækker helt tilbage til maj

¹² www.finanstillsynet.dk

1876. I dag er banken et børsnoteret aktieselskab, med en aktiekapital på 52,40 mio. kr. som er fordelt ud på 9.000 aktionærer, hvoraf Spar Vest Fonden ejer 11,4 % af aktiebeholdningen og Danske Andelskasser Bank A/S ejer 10 % af aktie beholdningen.

Banken er ledet af en enmandsdirektion, bestående af Peter Vinther Christensen, som har været administrerende direktør siden 1994¹³. Banken har en fem mands bestyrelse hvor Per Albæk har siddet som formand siden 2011, udover de fem repræsentantvalgte bestyrelse indgår der tre medarbejdervalgte medlemmer. Udover bestyrelsen har Salling Bank et repræsentantskab bestående af 30 medlemmer, valgt af aktionærerne. Repræsentantskabets opgave er at varetage aktionærernes interesse.

Bankens hovedkontor ligger i Skive, herudover har banken tre afdelinger placeret i Nykøbing Mors, Viborg og Vinderup, som også er deres primære geografiske markedsområde.

Salling Banks hovedaktivitet er traditionel bankdrift for private kunder, mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder samt offentlige institutioner. Fordelingen af udlån og garantier er ultimo 2016, 55 % på erhvervsengagementer og 45 % på privatengagementer.¹⁴ Banken leverede i 2016 et netto resultat på tkr. 38.000. Balancen udgjorde tkr. 3.052.000 og en egenkapital på tkr. 438.400 inkl. hybrid kernekapital på tkr. 144.800. Salling Bank havde gennemsnitligt 99,9 heltidsansatte i 2016. Banken benytter sig af BEC som datacentral.

4.2 Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank er jf. finanstillsynets størrelsesgruppering et ”gruppe 2” pengeinstitut (arbejdende kapital fra 12 mia. kr. til 75 mia . kr.)¹⁵. Ringkjøbing Landbobanks historie går tilbage til 1886 og siden har banken udviklet sig markant og er i dag et børsnoteret aktieselskab, med en aktiekapital pr. ultimo 2016 på tkr. 22.850 fordelt på 17.217 aktionærer, hvoraf de største er Parvus Asset Management Europe Limited, med en beholdning på 10,16 % af bankens aktiekapital og ATP med en aktiebeholdning på 5,01 % af bankens aktiekapital.

Ringkjøbing Landbobank ledes i dag af en tomandsdirektion med John Fisker og Jørn Nielsen. Hvor John Fisker er administrerendedirektør og har medlem af direktionen siden 1999. Bankens bestyrelse er bestående af 7 medlemmer med Jens Lykke Kjeldsen som formand,

¹³ www.sallingbank.dk

¹⁴ Årsrapport 2016, Salling Bank

¹⁵ <https://www.finanstillsynet.dk>

samt to medarbejdervalgte medlemmer. Banken har repræsentantskab bestående af 26 medlemmer, der er demokratisk valgt af aktionærerne.

Banken har et afdelingsnet bestående af 7 forskellige fysiske afdelinger, hvor hovedsødet er i Ringkjøbing. Herudover har banken fem Private Banking afdelinger, hvor de bla. har fysiske afdelinger i Aarhus og Holte. Det primære markedsområde er midt – Vestjylland, herudover driver de en private banking afdeling i Holte, Nordsjælland.

Ringkjøbing Landbobank hovedaktivitet er traditionel bankdrift for private kunder, mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder samt offentlige institutioner. Banken har derudover stort fokus på udvikling af nichekoncepter, hvilket har resulteret i etableringen af nye private banking afdelinger, finansiering af læger og tandlæger samt finansiering af vindmøller. Fordelingen af udlån og garantier er ultimo 2016, 72,4 % erhvervsengagementer og 27,4 % privatenengagementer¹⁶. Banken leverede i 2016 et nettoresultat på tkr. 539.498. Balancen udgjorde tkr. 24.258.000. og en egenkapital på tkr. 3.555.000. Gennemsnitligt havde Ringkjøbing Landbobank 271 medarbejdere for året 2016. Datacentralen som banken benytter, er Bankdata.

4. Lovkrav

Når man driver et dansk pengeinstitut, er man underlagt flere love og bekendtgørelser. Den centrale lov i regulering af pengeinstitutternes virke er i ”Lov om finansiel virksomhed”¹⁷. Her stilles der krav til bankens soliditet, kapital og likviditet m.m. Som følge af finanskrisen er lovgivningen og kravene til bankerne strammet,¹⁸ dels for at beskytte indskydernes indlån, men også for at skabe tilliden til sektoren igen og polstre de nuværende pengeinstitutter, så de er robuste nok til at modstå en evt. ny finanskrisen.

Finanstilsynet har til opgave, at sikre sig de danske pengeinstitutter arbejder inden for lovgivningen og følger diverse bekendtgørelser og reguleringer, heriblandt om pengeinstitutterne har den krævede kapital for at drive forretningen. Finanstilsynet opererer dels ud fra løbende indberetninger, det kunne eksempelvis være indberetning af regnskaber, herudover laver de også ”større” gennemgange i pengeinstitutterne i form af kontrolbesøg, hvor de bla. gennem-

¹⁶ Årsrapport 2016 Ringkjøbing Landbobank

¹⁷ www.finansraadet.dk

¹⁸ www.business.dk

går forretningsgange, de største engagementer og foretager stikprøver på mindre engagementer.

Dermed er det vigtigt at man har lovgivningen med i betragtningen inden en fusion og opkøb, således alle krav og lovgivning overholdes for den nye bank. I den sidste ende skal finansstilsynet godkende opkøbet.

5.1 Solvens/ Kapitalprocent

Solvens er i dagligtale et kendt udtryk, dog har man valgt at ændre begrebet fra solvens til kapitalprocent, men det dækker stadig over det samme. Kapitalprocenten har fyldt meget i mediernes dækning af pengeinstitutterne, især gennem finanskrisen. Kravene til et pengeinstituts kapitalprocent samt minimumskapital er en af de væsentligste bestemmelser. Det er med til at beskytte indskydere, obligationshaver og øvrige kreditorers krav¹⁹. I bund og grund er det en definition for hvor robust et pengeinstitut er for uforudsete tab. Det fortæller altså hvor meget et pengeinstitut kan tåle at tabe af sine aktiver, før det vil have en konsekvens for fremmedkapitalen.

Grundlaget for et pengeinstituts kapitalprocent er pengeinstitutts kapitalgrundlag samt risikoeksponeringer, som vil blive beskrevet nedestående. Nedestående er formelen for kapitalprocenten illustreret²⁰.

$$\text{Kapitalprocent} \frac{\text{kapitalgrundlag}}{\text{risikoeksponering}} \geq 8\%$$

kapitalprocenten skal jf. FIL § 124 stk. 1. og 2. være over 8 % og minimumskapitalkravet skal være >5 mio. euro²¹. Dette betyder for hver 1 mio. kr. et pengeinstitut låner ud, skal det have kr. 80.000 i kapitalgrundlag. Udover kapitalprocenten, som er fastsat ved lov skal der jf. FIL § 124 stk. 4²², tillægges et individuelt solvensbehov. Det individuelle solvensbehov fastsættes

¹⁹ www.finanstilsynet.dk

²⁰ Jørgen Just Andresen, Finansiell risikostyring, 1. udgave 2. oplag, s. 320

²¹ www.retsinformation.dk

²² www.retsinformation.dk

af pengeinstituttets direktion og bestyrelse, således det er passer i forhold til instituttets risici²³. Dette betegnes også ved søjle II tillæg.

Det er op til finanstilsynet at vurderer, om det individuelle solvensbehov er realistisk fastsat i forhold til pengeinstituttets risici, hvis finanstilsynet mener det er sat for lavt kan de opjustere behovet og ligeledes til at bestemme kapital grundlaget jf. FIL 124 stk. 516.

5.2 Kapitalgrundlag

Kapitalgrundlaget er et vigtigt element i at drive et pengeinstitut, da dette dels udtrykker hvor robust et pengeinstitut er forhold til risikoeksponeringerne. Altså jo større kapitalgrundlag pengeinstituttet har, jo mere kan det øge sine aktiver, her tænkes der på hovedsagligt udlån, som fremgår i risikoeksponeringer. Af kapitalgrundlaget fremgår tre typer kapital – egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital.

Kernen af kapitalgrundlaget er egentlig kernekapital, som er den rene egenkapital, der består primært af aktiekapital hvis der er tale om en bank og garantkapital hvis der er tale om en garantsparekasse og herudover består den af overført overskud. Det er denne kapital man som investorer har størst risiko i, at placere sine midler i, da man er sidst til at få sine midler ved en evt. konkurs.

Hybrid kernekapital er en ”blanding” af aktie/garantkapital og lånekapital og defineres nedestående:

- Hybrid kernekapital må ikke have incitamenter til førtidsindfrielse
- Hybrid kernekapital skal give pengeinstituttet frit leje til at kunne annullere rentebetalinger for kapitalen for en ubegrænset periode uden kompensationen til ejerne/investorerne.
- Hybrid kernekapital skal nedskrives eller konverteres til egentlig kernekapital, hvis pengeinstituttets egentlig kernekapital falder under trigger niveau, der typisk er 5,25 % - 7 %.²⁴

²³ www.finanstilsynet.dk

²⁴ www.finanstilsynet.dk

Faktisk kan hybrid kernekapital til dels sammenlignes med et garantbevis, her er det Sparekassen repræsentantskab der sammen med ledelsen fastsætter renten og investor kan ligeledes nødvendigvis ikke sælge dem fra dag til dag, som man kan ved en aktie.

Supplerende kapital kan betegnes som efterstillet gæld. Denne kapital supplerer kernekapitalen (egentlig kernekapital + hybrid kernekapital). Som investor af supplerende kapital har man en større risiko end almindelige indlånere, da man som investor af supplerende kapital er efter almindelige indlånere i køen om at få sine penge ved en konkurs. Ligesom hybrid kernekapital må supplerende kapital heller ikke incitamentene til en førtidindfrielse.

Nedestående er kapitalgrundlaget illustreret.

Figur 2. – Kapitalgrundlag

Egentlig kernekapital
+ Hybrid kernekapital
= Kernekapital
+ Supplerende kapital
= Kapitalgrundlag

Kilde: Egen tilvirkning pba. Jørgen Just Andresen, Finansiell risikostyring, 1. udgave 2. oplag s.

321

5.3 Risikoeksponeringer

Som nævnt overstående er risikoeksponeringerne vigtigt element at opgøre, for at beregne kapitalprocenten samt beregne minimumskravet til kapitalgrundlaget.

Risikoeksponering kan hos pengeinstitutter defineres som et mål for den samlede risiko for et tab forbundet med pengeinstituttets aktiviteter. Jf. FIL § 142 stk. 1, fremkommer målet ”risikoeksponeringer” med kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko for pengeinstitutter²⁵.

Med kreditrisiko menes der tab på pengeinstituttets garantier og udlånsportefølje. Markedsrisikoen er den risiko der er i markedet, det kan være ændringer i renteniveauet, valutakurser,

²⁵ www.retsinformation.dk

obligationskurser m.m. Den operationelrisiko kan være interne fejl, IT nedbrud, shitstorm m.m.

For et pengeinstitut er kreditrisikoen den største risiko, eftersom udlånsporteføljen udgør den største del af aktivsiden på et pengeinstituts balance. Dette gør sig også gældende for Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank. Der kan anvendes to forskellige metoder til opgørelsen af kreditrisikoen, hhv. standardmetoden og IRB metoden. Forskellen på de to metoder består i hvordan nedvægtningen på udlånet udregnes. IRB står for interne Rating- baserede og ved denne metode er det pengeinstituttet selv, der vurderer sandsynligheden for misligholdelse på udlånet. Benyttes standardmetoden er det eksterne ratings der vurderer sandsynlighed for misligholdelse.

IRB metoden er mest benyttet af helt store pengeinstitutter, heriblandt Nordea og Danske Bank²⁶. Denne metode er mere kompliceret end Standardmetoden. Metoden kræver utrolig stor og avanceret data disciplin, da den bygger på pengeinstituttets egen data. Standardmetoden er den mest benyttet model for mindre og mellemstore pengeinstitutter, heriblandt Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank.²⁷

Standardmetoden opdeler udlånseksponeringen i forskellige kategorier, alt efter hvor meget det kan nedvægtes. En detailkunde med udlån under 1 mio. euro uden nogen form for sikkerhed kan eksempelvis nedvægtes til 75 % og udlån inden for 80 % belåning i privat bolig kan nedvægtes til 35 %. Altså skal der reserveres mere kapitalgrundlag ved udlån til en detailkunde end ved udlån til privat bolig inden for 80 % belåning.

Nedenstående illustreres nedvægtning jf. standardmetoden²⁸:

- | | |
|---|------|
| • Stat/Region/Kommuner | 0 % |
| • Privatkunder og mindre erhverv (SMV) (Midlertidige regler for SMV)* | 75 % |
| • Fast ejendom: | |
| • Bolig (indenfor 80 %) | 35 % |

²⁶ www.danskebank.com

²⁷ Årsrapporter 2016 Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank.

²⁸ Jørgen Just Andresen, Finansiell risikostyring, 1. udgave 2. oplag s. 233

• Fritidshus (indenfor 60 %)	35 %
• Erhvervsejendom (indenfor 50 %)	50 %
• Dækkede obligationer	10 %
• Øvrige obligationer	10 – 20 %
• Erhverv	100 %
• Restance over 90 dage:	
• Nedskrevet mindre end 20 % på engagementet	150 %
• Nedskrevet mere end 100	100 %
• Engagementer med pant i fast ejendom (inden for grænserne)	100 %

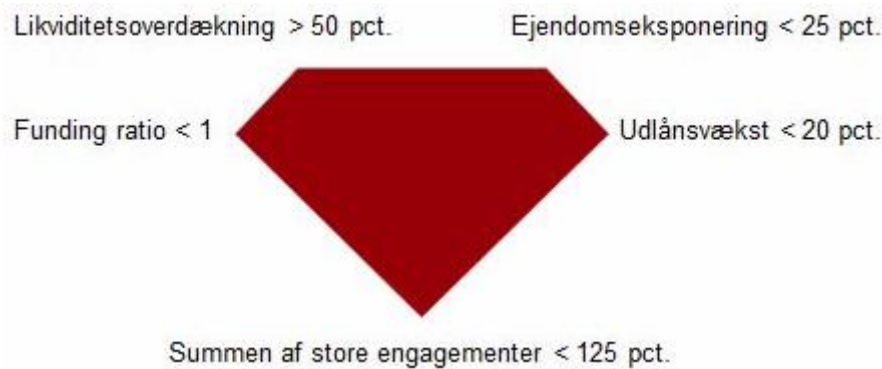
**Jf. kapitalkravforordningen CRR artikel 501, kan SMV midlertidigt nedvægtes med yderligere 76,19 %*

5.4 Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten blev introduceret i 2010 og var fuld implementeret i 2012²⁹. Det er et kontrolværktøj der er udviklet af finanstilsynet som en konsekvens af finanskrisen, da der var flere fællestræk for de pengeinstitutter der kom i problemer under krisen. Kendeteggende for disse pengeinstitutter var høj udlånsvækst på bekostning af kreditkvaliteten, heriblandt stor ejendoms eksponering og manglende styring af store engagementer. Tilsynsdiamanten skal i dag fremgå af et pengeinstituts årsrapport. Idéen er at tilsynsdiamanten skal være med til at sikre pengeinstitutterne ikke påtager sig for store risici. Der er i diamanten fastsat, mål på forskellige pejlemærker der skal synliggøre om pengeinstituttet påtager sig en forhøjet risiko.

Nedestående er tilsynsdiamanten og dens pejlemærker illustreret.

²⁹ www.finanstilsynet.dk

Figur 3. – Tilsynsdiamanten

Kilde: www.finanstilsynet.dk

Med finanstilsynets diamant tages der udgangspunkt i fem forskellige pejlemærker/ grænseværdier, som de enkelte pengeinstitutter skal holde sig indenfor. Dog er værdierne ”kun” vejledende, men overholdes de ikke af pengeinstituttet vil de komme under skærpet opsyn af Finanstilsynet. Sker overskridelsen gentagne gange kan Finanstilsynet eksempelvis påbyde pengeinstituttet at nedbringe udlånsvæksten jf. FIL 350.³⁰

Tilsynsdiamantens fem pejlemærker er:

- Likviditetsoverdækning
- Ejendomseksponering
- Udlånsvækst
- Summen af store engagementer
- Funding ratio

Nedestående tabel viser Ringkjøbing Landbobank og Salling Banks værdier for 2016 er, forhold til Finanstilsynets grænseværdier.³¹

³⁰ www.finanstilsynet.dk

³¹ Årsrapport 2016 Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank.

Tabel 3. – Finanstilsynets grænseværdier

Grænseværdier		R. Landbobank	Salling Bank
Store engagementer	< 125 % af kapitalgrundlaget	29,50 %	37 %
Udlånsvækst	< 20 %	2,70 %	2 %
Ejendomseksponering	< 25 %	14,80 %	9 %
Funding-ratio	< 1	0,70	0,65
Likviditetsoverdækning	> 50 %	139,60 %	180 %

Kilde: egen tilvirkning

Likviditetsoverdækning > 50 %

Med likviditetsoverdækning menes der den overskydende likviditet efter opfyldelse af lovens minimumskrav i procent. Som jf. FIL § 152 er 10 % kravet eller 15 kravet.³² Begge pengeinstitutter er langt indenfor denne værdi, hvor Ringkjøbing Landbobank har en overdækning på 139,60 % og Salling Bank har en overdækning på 180 %. Dette billede går igen hos mange danske pengeinstitutter, der har en stor likviditet.

Ejendomseksponering < 25 %

Ejendomseksponering defineres med udlån og garantistilles indenfor brancherne fast ejendom og gennemførelse af byggeprojekter, der maksimalt må udgøre 25 % af pengeinstituttets samlede udlån efter nedskrivninger. Af de to pengeinstitutter har Ringkjøbing Landbobank den største eksponering som 14,80 % mod Salling Banks på 9 %, men begge pengeinstitutter opererer inden for grænsen med en rimelig markend.

Udlånsvækst < 20 %

Jf. tilsynsdiamanten må et pengeinstituts udlån maksimalt vækst med 20 %. Dette er med til at sikre pengeinstitutterne har kontrolleret udlånsvækst. Opgørelsen af udlånet er efter nedskrivninger.

Igen er begge pengeinstitutterne indenfor Finanstilsynets vejledende pejlemærker, hvor Ringkjøbing Landbobank havde en udlånsvækst på 2,7 % og Salling Bank havde en på 2 %. Dog

³² www.finanstilsynet.dk

har Ringkjøbing Landbobank overskredet dette estimat og var på finanstillsynets overskridningsliste for d. 30/6-2016, hvor deres udlånsvækst var på 20,3 %³³. Dog er dette tal ifølge John fisker kun 18 %, men den tekniske beregningsmodel hos Finanstillsynet gør at udlånsvæksten til 20,3 % og derved overskrider tilsynsdiamantens pejlemærke³⁴.

Summen af store engagementer <125 %

Med dette menes der at summen af et pengeinstituts store engagementer maksimalt må udgøre 125 % af det samlede kapitalgrundlag. Store engagementer defineres ved et engagement udgør mere 10 % af kapitalgrundlaget dog maksimalt 25 %. Dette pejlemærke er med til at sikre der er en større udlånsspredning og dermed er et pengeinstitut ikke så følsom hvis der et større engagement der skal nedskrives. Opgørelsen ændres fra 2018 hvor summen af de 20 største engagementer maksimalt må udgøre 175 % af kernekapitalen.³⁵

Ringkjøbing Landbobank og Salling Banks store engagementer udgør hhv. 29,5 % og 37 % af kapitalgrundlaget og det kan dermed konkluderes de har en fornuftig spredning på deres udlån. Samtidigt er det bemærkelsesværdigt, at Ringkjøbing Landbobank sum ikke udgør mere eftersom 71,9 % af deres udlån er til erhverv. Altså tyder det på at de ikke har få store erhvervsengagementer, men en masse mindre.

Funding ratio < 1

Funding ratio angiver forholdet mellem udlån delt med arbejdende kapital fratrasket obligationer med restløbetid under 1 år, den betegnes som den stabile funding. Tilsynsdiamantens pejlemærke for funding ratio er, den skal være under 1.³⁶

Formålet med funding ratio er at pengeinstitutterne får en mere langvarig finansieringsstruktur. Ringkjøbing Landbobanks funding ratio er 0,70 og Salling Banks er 0,65, dermed befinder begge pengeinstitutterne sig inden for grænseværdien.

Overordnet set vurdere vi, at begge pengeinstitutter arbejder indenfor tilsynsdiamantens pejlemærker og endda med en rimelig margen. Det er kun Ringkjøbing Landbobank der har

³³ www.finanstillsynet.dk

³⁴ www.finans.dk

³⁵ www.finanstillsynet.dk

³⁶ www.finanstillsynet.dk

fremgået en enkelt gang på finanstillsynets halvårs lister over overskridelser af tilsynsdiamanten siden diamanten var fuld implementeret ultimo 2012, hvor Ringkjøbing Landbobank havde en for stor udlånsvækst jf. listen fra 30/06 2016. Dette er dog rettet op på efterfølgende.

5.5 Likviditetskrav

Ligesom der er krav til et pengeinstituts kapital er der også krav til dets likviditet. Her kommer man ikke udenom LCR (Liquidity Coverage Ratio), der angiver den mængde likvide høj-kvalitetsaktiver, som et pengeinstitut skal have i sin beholdning for at modstå det kortsigtede likviditetsstres. Disse aktiver skal primært bestå af kontanter, indeståender i Nationalbanken og statsobligationer.

D. 1. oktober 2015 er der trådt nye LCR regler i kraft. LCR er et kortsigtet likviditetsmål, der skal sikre, at pengeinstituttet har nok likviditet, til at modstå 30 dages likviditetsstress. Reglerne indføres frem til 2018. Kravet var d. 1. oktober 2015 60 %, d. 1. januar 2016 70 %, d. 1. januar 2017 80 % og d. 1. januar 2018 100 %, hvor LCR er fuldt indfaset.³⁷

5.6 CRD IV

CRD IV er et EU direktiv, der blev indført tilbage i april 2013. Det er den mest mærkbare regulering af pengeinstitutter til dags dato. CRD IV er i skrivende stund i fuld gang med at blive implementeret og forventes fuld implementeret primo 2019.³⁸ CRD IV omfatter et pengeinstituttets kapital. Direktivet går ind og erstatter tidligere kapitalkrav, som blev vedtaget tilbage i 2007, men som sidenhen har vist sig, ikke at være tilstrækkelige. Primært vedrører CRD IV kvaliteten af pengeinstituttets kapital herudover berører reguleringen også aflønning, risikostyringen m.m.

Kapitalprocenten, er forsat det samme og skal beregnes mellem kapitalforhold og risikoeksponeringerne og skal jf. lovkrav stadig være over 8 %. Risikoeksponeringerne opgøres, med små ændringer, som de også tidligere er blevet opgjort. Den store forskel fra tidligere regler og de nye CRD IV regler, er hvordan kapitalen skal og må opgøres. Her er der indført en masse skærper på hvor meget kapital et pengeinstitut minimum skal have, hvad der kan medregnes med i kapital og hvor meget kapital der må medregnes. Disse skærper skal pengeinstituttet have styr på inden 2019, hvor implementeringen er fuld indfaset.

³⁷ www.finanstillsynet.dk

³⁸ Jørgen Just Andresen, Finansiell risikostyring, 1. udgave 2. oplag.

Pengeinstitutts kapital, kapitalgrundlaget, består som tidligere nævnt af tre ”typer” kapital, nemlig egentlig kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital, hvilket den fortsat vil. Men det er i disse elementer CRD IV for alvor slår igennem hvor kapitalen skal være større og ikke mindst bedre. Dette medfører der stilles endnu højere krav til pengeinstitutts egenkapital, samt kvaliteten af den supplerende.

Kravet til egentlig kernekapital var før de nye CRD IV krav 2 % forhold til risikoeksponeringerne. I dag er kravet 4,5 % - Pengeinstituttet egenkapital skal altså være større i dag.. Hybrid kernekapital må i dag maksimalt udgøre 1,5 % hvor det tidligere måtte udgøre 2 %. Ligeså må supplerende kapital maksimal udgør 2 % hvorimod denne type måtte udgøre 4 % før CRD IV. Det er vigtigt at pointere at egentlig kernekapital altid kan erstatte Hybrid kernekapital samt supplerende kapital. Ligeledes kan Hybrid kernekapital erstatte supplerende kapital. Dermed sagt kapital af bedre kvalitet kan altid erstatte kapital af ”dårligere” kvalitet. Nedestående tabel illustrerer kravet til kapitalgrundlag før og efter implementeringen af CRD IV direktivet.

Tabel 4. – CRD IV krav

Kapital		Regler før CRD IV		Regler efter CDR IV
Egentlig kernekapital	Min.	2% af risikoeksponeringerne	Min.	4,50% af risikoeksponeringerne
Hybrid kernekapital		2% af risikoeksponeringerne		1,50% af risikoeksponeringerne
Supplerende kapital		4% af risikoeksponeringerne		2,00% af risikoeksponeringerne
Kapitalgrundlag		8% af risikoeksponeringerne		8,00% af risikoeksponeringerne

Kilde: Egen tilvirkning

Overstående tabel understreger tydeligt at kvaliteten af kapitalen skal være bedre, altså øge egenkapitalen og mindske kapitalen pengeinstitutterne kan fremskaffe, ved at optage lån.

Overstående kapitalgrundlag omtales i CRD IV regi også som søjle I, udover søjle I tillægges søjle II, som er pengeinstitutts individuelle solvenskrav. Kapital kvaliteten af søjle II er også skærpet. Den skal nu opfyldes med minimum 56 % egentlig kernekapital og mindst 75 % kernekapital, og resterende må være supplerende kapital.

Udover skærpelserne til kapitalgrundlaget, som allerede implementeret, indføres der som en del af CRD IV også to kapital buffere. De har til formål, ligesom de andre skærpelser, at polstre pengeinstitutterne, således de har kapital nok til, at modstå fremtidige finansielle kriser. Der er tale om en kapitalbervations-buffer og en Kontracyklisk kapitalbuffer.

Ved fuld implementering i 2019 vil kravet til kapitalbevaringsbufferen være på 2,5 % (1,3 % i 2017) af risikoeksponeringerne.³⁹ Denne buffer skal udelukkende bestå af egentlig kernekapital. Med dette taget i betragtning forhold til søjle I, vil kravet til egentlig kernekapital nu være 7 % i forhold til risikoeksponeringerne, når CRD IV er fuldt indfasat og hertil skal søjle II tillægges som skal bestå af minimum 56 % egentlig kernekapital. Kapitalbevaringsbufferen opfattes som et ”blødt” krav, det vil sige pengeinstituttet godt må ligge under kravet på de 2,5 %. Dog vil dette medfører en masse restriktioner for at udbetale udbytte til aktionærerne og bonus til personalet. Ligeledes vil det medfører et forbud mod at betale renter på pengeinstituttets hybrid kernekapital.

Den kontracykliske kapitalbuffer anses som en konjunkturbuffer. Formålet med denne er at pengeinstitutterne polstre sig yderligere i en højkonjunktur og dermed vil være bedre rustet til en efterfølgende lavkonjunktur. Altså vil denne buffer være kontra den økonomiske udvikling. Bufferen vil variere mellem 0 – 2,5 % (0- 1,3 % i 2017) forhold til risikoeksponeringerne alt efter hvilken konjunktur vi befinder os i. Denne buffer skal, ligesom kapitalbevaringsbufferen, udelukkende bestå af egentlig kernekapital. Det er op til nationale myndigheder at fastsætte niveauet på denne buffer, f.eks. ud fra indikatorer som eksempelvis långivning i den private sektor forhold til BNP.⁴⁰ Ved fuld implementering af CRD IV og ved en højkonjunktur vil kravet til egentlig kernekapital være 9,5 % forhold til risikoeksponeringerne og som beskrevet overstående kommer tillægget fra søjle II.

5.7 Delkonklusion

Overstående bekræfter os i vores antagelse om, at kravene til pengeinstitutterne er skærpet, og det bliver ”svære”, at drive et pengeinstitut. Det er især kapitalområdet, hvor indførelsen af CRD IV virkelig har skærpet kravene. Bankerne skal have konsolidering i højsædet, for at kunne blive ved med at drive deres udlånsforretning, og selvom pengeinstitutterne har kapitalen på plads, betyder dette ikke at de blot kan vækste, da de er underlagt pejlemærkerne fra tilsynsdiamanten.

Disse krav har også betydning for et opkøb mellem Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank. Vi vil derfor nedenfor analysere på, om et opkøb kapitalmæssigt ville kunne lade sig gøre. Dette er ikke kun i bankens interesse. Aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank har også

³⁹ Jørgen Just Andresen, *Finansiell risikostyring*, 1. udgave 2. oplag

⁴⁰ Jørgen Just Andresen, *Finansiell risikostyring*, 1. udgave 2. oplag

en væsentlig interesse i at banken ikke gambler med lovkravene, for fremadrettet at kunne drive en bank, uden skærpede tilsyn fra finanstillstyret.

5. Regnskabsanalyse

6.1 Resultatanalyse

Når vi ser på resultatopgørelserne for begge banker er det tydeligt at se, at de generelle renteindtægter er faldende. Vi vil i resultatanalysen fokusere nogle udvalgte nøgletal for de 2 banker. Disse nøgletal er særligt udvalgte, da vi mener at disse nøgletal har stor indflydelse på bankernes drift. Vi har valgt at analysere på bankernes nettorente og gebyr indtægter, udgifter til personale og administration, nedskrivninger på udlån og tilgodehavender, årets resultat og balancen. For at beregne indekstallene bruger vi formelen:

Indeks = værdi i aktuelt år / værdi i basisåret * 100

Tabel 5. – Indekstal for Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank	2014	2015	2016
Netto rente og gebyrindtægter	100	104	123
Udgifter til personale og administration	100	104	113
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	100	69	55
Årets resultat	100	103	152
Balance	100	105	114

Kilde: Egen tilvirkning pba. R. Landbobanks Årsrapporter 2014, 2015 og 2016

Tabel 6. – Indekstal for Salling Bank

Salling Bank	2014	2015	2016
Netto rente og gebyrindtægter	100	102	100
Udgifter til personale og administration	100	103	101
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	100	49	48
Årets resultat	100	122	217
Balance	100	107	113

Kilde: Egen tilvirkning pba. Salling Banks Årsrapporter 2014, 2015 og 2016

Ser man på nettorente og gebyrindtægterne er dette den primære indtægtskilde for begge pengeinstitutter. Gennem analyse perioden fra 2014-2016 formår begge pengeinstitutter at forbedre dette. Det skal ses i forhold til at renteindtægterne for begge bankes vedkommende er faldende. Bankerne har i perioden begge haft fokus på at nedbringe deres renteudgifter, dette

er gjort med ved at nedsætte renten på indlån. Samtidig har bankerne haft fokus på at få mere for det stykke arbejde som de udføre, og derved øge gebyr og provisionsindtægterne. Ser man på udgifterne til personale og administration, øger begge pengeinstitutter deres udgift. Ringkjøbing Landbobank stiger til indeks 113, hvilket er en stigning på 13 indekspoint i perioden. Salling Bank stiger i perioden til indeks 101, hvilket er en beskeden stigning, og faktisk en reduktion på 2 indekspoint fra 2015 til 2016. Forklaringerne på stigningerne i udgifterne til personale og administration skyldes primært for Ringkjøbing Landbobanks vedkommende, at de i perioden er blevet flere medarbejdere, hvor de har oprustet indenfor private banking området. Herudover er der også de generelle overenskomststigninger, som påvirker udgiften til personale. Holder man disse udgifter op i mod bankernes balance, stiger udgifterne for Ringkjøbing Landbobanks vedkommende indeksmæssigt tilsvarende med udviklingen i balancen. Salling Bank er begrænset stigning i udgifterne til personale og administration på baggrund af en øget balance.

Fælles for begge banker er ligeledes at nedskrivningerne i perioden er faldende. Nedskrivningerne er en væsentlig post i bankernes regnskab, og en stor post på udgift siden, og det er derfor meget vigtigt at disse er faldende i perioden, da dette afspejles direkte i bankernes resultat, som vi kan se stigende. Havde nedskrivninger på udlån og tilgodehavender været status quo i perioden, ville vi ikke se de samme indeksmæssige stigninger i årets resultat.

6.2 Balanceanalyse

Det gør sig gældende for begge banker, at den største post på balancen er udlån og tilgodehavender til amortiseret kostpris. Dette betyder samtidig at udlån er den del af balancen som bidrager med det største indtjeningsmæssige beløb til bankernes primære drift. Samtidig er udlåns sammensætningen vigtig, da nedskrivninger på udlån og tilgodehavender har en stor indflydelse på bankernes nettoresultat.

I forbindelse med Ringkjøbing Landbobanks opkøb af Salling Bank, er udlånsfordelingen derfor særligt relevant, da Ringkjøbing Landbobank køber denne med. Den kreditmæssige risiko, kan ikke direkte afspejles af udlånsfordelingen, da der ikke her er vurderet på udlånenes styrke.

Med baggrund i årsrapporterne for hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, har vi udarbejdet nedenstående tabel, som viser udlånsfordelingen i de to banker:

Tabel 7. – Udlånsfordeling for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	Ringkjøbing Landbobank	Salling Bank
Offentlige myndigheder	0,2	0
Landbrug		13
Kvægbrug	1,2	0
Svinebrug	1,5	0
Øvrigt landbrug	4,1	0
Fiskeri	2,3	0
Minkproduktion	0,9	0
Industri og råstofudvinding	3,4	5
Energiforsyning	1,8	1
Vindmøller Danmark	3	0
Vindmøller udland	8,4	0
Bygge og anlæg	2,3	5
Handel	4	11
Transport, hoteller og restauranter	1,3	1
Information og kommunikation	0,4	0
Finansiering og forsikring	15,1	5
Fastejendom		9
Førsteprioritet	10,9	
Anden ejendomsfinansiering	4,3	
Øvrige erhverv	7,5	5
Erhverv i alt	72,4	55
Privat i alt	27,4	45
I alt	100	100

Kilde: Egen tilvirkning pba. R- Landbobank og Salling Banks Årsrapporter 2016

Ser man på fordelingen af udlån til privat og erhverv, er Ringkjøbing Landbobank langt mere eksponeret mod erhverv end Salling Bank. 72,4 % af udlånet i Ringkjøbing Landbobank er rettet mod erhverv. Særligt finansiering og forsikring samt vindmøller i Danmark og udlandet, vægter højt hos Ringkjøbing Landbobank. Ser man derimod på Salling Bank er deres udlånsfordeling mere lige mellem privat og erhverv. I 2016 udgør udlån til erhverv i Salling Bank 55 % af det samlede udlån. Størstedelen af udlånet i Salling Bank er eksponeret mod landbrug og handel. Særligt disse brancher har i gennem finanskrisen været yderst presset. Dette skyldes at forbrugeren ”spare” flere penge op, i stedet for at bruge dem i butikkerne, danskernes formue er vokset de seneste år⁴¹. Landbruget har ligeledes været igennem en hård periode, hvor prisen på mælk og svin i en lang periode har været faldende, dette sammenholdt med at

⁴¹ www.nationalbanken.dk

nogle landbrug på et tidspunkt har købt mere jord til en højere pris⁴², end i markedet nu, for at kunne udvide deres besætning, har været med til at landbruget har haft en svær periode. Ringkjøbing Landbobanks eksponering mod landbrug udgør 7,7 %. Når man ser på bankens størrelse og bankens geografiske placering, vurderes en udlånseksponering mod landbruget på 7,7 %, ikke som værende meget. Salling Bank med en nogenlunde lignende geografisk placering har samlet set 13 % af deres udlån eksponeret mod landbrug, dette vurderes også rimeligt i forhold til bankens placering. Når Ringkjøbing Landbobank skal vurdere på udlånsfordelingen til landbrug i Ringkjøbing Landbobank, skal de enkelte landbrugskunder selvfølgelig gennemgås, og disse skal sammenholdes med allerede nedskrevne værdier på engagementerne i form af hensættelser mv.

Den private udlåns eksponering i Salling Bank, vurderer vi kunne være interessant for Ringkjøbing Landbobank, da udlånsfordelingen er næsten 50/50. Dette vurderer vi som værende positivt, da de største udlån typisk ikke skal findes på privatkunder, men på erhverv. Når man skal vurdere på sandsynligheden for tab på udlån, taler man om kreditrisiko. Kreditrisiko, kan deles op i 2 forskelle begreber. Den systematiske kreditrisiko, og den usystematiske kreditrisiko. Den systematiske kreditrisiko, er den risiko, som er nemmest at vurdere på. Når der er krisetider, som eksempelvis de seneste år i finanskrisen, har nogle brancher haft svært ved at opretholde den samme indtjening, det kan eksempelvis være landbruget, som har haft svært ved at få den samme pris for deres produkter som de tidligere har fået. Et andet eksempel kan være detail branchen som Salling Bank ligeledes er eksponeret i mod. Når der er økonomisk usikkerhed i samfundet, vil nogle af disse forbrugsgoder, blive nedprioriteret, og derved belaste de enkelte erhvervsdrivende. Så selvom at nogle familier i den seneste krise har været ramt af arbejdsløshed og lign. er enkelte brancher og nogle erhverv mere sårbare i forhold til konjunkturændringer, og særligt her spiller den systematiske kreditrisiko en stor rolle. Den usystematiske kreditrisiko, omhandler mere personlige forhold, eller forhold i virksomheden, denne risiko, kan være svær at handle på i tide, og derved sværere at gennemskue. Vi vurderer, at Ringkjøbing Landbobank med deres opkøb af Salling Bank, får en bank i folden, som ikke er overeksponeret mod erhverv, og derved har Ringkjøbing Landbobank mulighed for at styrke den systematiske kreditrisiko, hvilket i sidste ende kan være med til at begrænse nedskrivningerne, og derved opnå et bedre resultat på sigt.

⁴² www.dts.dk

6.3 Delkonklusion

Vi kan ud fra ovenstående se at begge banker i perioden har haft øget fokus på at styrke deres gebyr og provisionsindtægter, da begge banker har faldende renteindtægter. Begge banker har derfor en stigning i nettorente og gebyrindtægter, som vurderes at være positivt, da dette udgør bankernes primære indtægtskilde. Samtidig har begge banker faldende nedskrivninger, hvilket betyder at banker har en stor stigning i årets resultat efter skat i perioden fra 2014 til 2016. Dette vurderer vi er godt for begge banker.

Ser vi derimod på udlånsfordelingen i hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, er sammensætningen af udlånene forskellige. Ringkjøbing Landbobank er mere eksponeret mod erhverv end Salling Bank er, hvorfor Ringkjøbing Landbobank med et opkøb ikke vil blive yderligere eksponeret mod erhverv, og på sigt måske endda arbejde hen i mod en mere ligelig fordeling.

6. Nøgletalsanalyse

I forbindelse med udarbejdelsen af nøgletalsanalysen, vil vi se på relevante nøgletal i forhold til de 2 pengeinstitutter. Analysen afsluttes med at sammenholde nøgletallene for de 2 pengeinstitutter, således vi får et overblik over, hvordan de specifikke nøgletal vil være i forbindelse med Ringkjøbing Landbobanks opkøb af Salling Bank.

7.1 Return On Equity (ROE)

For at beregne ROE bedre kendt som egenkapitalforrentningen bruges formlen:

$$\text{ROE} = \text{Nettoresultat} / \text{egenkapital}.$$

Nøgletallet fortæller os, hvor meget aktionærene får i rente af deres investerede kapital. Forrentningen af den investerede kapital, skal som udgangspunkt ikke være det samme i alle institutter. Det afhænger meget af investorens forventning set i forhold til den påtagende risiko. Når der er tale om aktier, skal investoren have i mente, at såfremt virksomheden går konkurs, vil aktiekapitalen være en af de sidste poster som bliver dækket i forbindelse med opgørelse af konkursboet. Det vil derfor alt andet end lige være gunstigt for investoren at forholde sig til virksomhedens egentlig risiko for konkursbegæring, da dette vil være investorens reelle risiko. I dag tilstræber flere pengeinstitutter sig på at have en ROE, som ligger i niveauet 9-15 %. Eksempelvis skriver Danske Bank i deres regnskab for 2016, at de har opnået en egenkapitalforrentning på 13,1 % før nedskrivninger, hvilket indfrier bankens forventninger om en egen-

kapitalforrentning på 12,5 %⁴³ Hvis man skal se på kapital som er sidestillet med aktionærenes indskud i pengeinstitutterne, vil man kunne sammenholde ROE med cost of equity, som er et udtryk for prisen på egenkapitalen. Såfremt pengeinstitutterne har kapitaliseret sig med eksempelvis hybrid kernekapital, bør ROE som minimum være det samme, da risikoen alt andet end lige kan sidestilles. En anden måde hvorpå man kan vurdere ROE på, er ved at sammenholde det med investorens alternativer, man kan eventuelt vælge at holde ROE op i mod C-20 indekset eller det generelle danske aktieindeks, men dette er ikke direkte sammenligneligt, og investoren skal derfor vurdere branche risikoen mv, således der sammenlignes på et direkte grundlag. I Ringkjøbing Landbobank, er der ikke nogen form for hybrid kernekapital, mens der i Salling Bank er hybrid kernekapital for tkr. 144.785, fordelt på 3 lån, med renter på hhv. 11,71 % og 11,20 %. Med baggrund i Danske Banks udmelding om en forventning om en egenkapitalforrentning på 12,50 %, samt prisen på Salling Banks hybrid kernekapital, vurdere vi, at et fornuftigt niveau for pengeinstitutternes ROE bør være i niveauet 10-15 %. Det er vigtigt at pengeinstitutterne forholder sig til, at såfremt egenkapitals forrentningen skal opfyldes, skal der stadig være råd og plads til at fortsat kapitalisere sig, i forhold til de stadig stigende lovkrav.

Tabel 8. – ROE for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	2014	2015	2016
R. Landbobank	14,93 %	13,65 %	15,18 %
Salling Bank	4,89 %	6,01 %	7,48 %

Kilde: Egen tilvirkning

Ovenfor illustreres Ringkjøbing Landbobank og Salling Banks ROE i forhold til de aflagte regnskaber fra 2014 til 2016.

Ringkjøbing Landbobank har set over hele perioden en fornuftig ROE, som befinder sig i det niveau som vi forventer. Vi ser fra 2014 til 2015 et fald i ROE, dette skyldes at nettoresultatet for 2015 kun er marginalt højere end 2014, men derimod er egenkapitalen steget med tkr. 197.490. Ser vi derimod på Salling Bank ligger niveauet væsentligt under Ringkjøbing Landbobank. Forrentningen af egenkapitalen er ligeledes ringere end prisen på bankens hybride kernekapital, dog ser vi fra 2014 til 2016 en pæn stigning, forklaringen på dette skal til dels findes i faldende nedskrivninger, som ændre sig fra tkr. 37.473 til tkr. 18.042 i 2016.

⁴³ www.danskebank.com

For at kunne vurdere om de ovenstående beregnede ROE er fornuftige, vælger vi at sammenligne beregningerne med de Peer grupper vi har valgt til de respektive pengeinstitutter. Ser vi først på Ringkjøbing Landbobank, sammenligner vi her med Sparekassen Kronjylland og Jutlander Bank. Beregningen af deres ROE illustreres ved nedenstående tabel:

Tabel 9. – ROE for R. Landbobanks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Sparekassen Kronjylland	3,86 %	6,60 %	6,79 %
Jutlander Bank	0,85 %	7,80 %	7,30 %
Gennemsnit	2,36 %	7,20 %	7,05 %

Kilde: Egen tilvirkning

Ser vi på gennemsnittet er forrentningen af egenkapitalen i Peer gruppen i 2016 7,05 %. Vi kan ud fra dette konstatere at Ringkjøbing Landbobank er bedre til at forrente deres egenkapital end både Sparekassen Kronjylland og Jutlander Bank har været i perioden. Forklaringen skal findes i årsresultatet, som i perioden for Ringkjøbing Landbobank er markant bedre end i Peer institutterne.

Ser vi derimod på Salling Bank, har vi valgt at sammenholde dem mod Djurslands Bank og Østjydsk Bank. Den beregnede ROE for de 2 Peer institutter illustreres ved nedenstående tabel:

Tabel 10. – ROE for Salling Banks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Djurslands Bank	6,85 %	6,72 %	7,97 %
Østjydsk Bank	-132,94 %	-9,10 %	2,18 %
Gennemsnit	-63,05 %	-1,19 %	5,08 %

Kilde: Egen tilvirkning

Udviklingen i den gennemsnitlige ROE for Peer institutterne skal findes i, at Østjydsk Bank i en længere periode har kørt med underskud, store nedskrivninger, det er klart at det vil tærer på egenkapitalen. Østjydsk Bank præsterede i 2016 for første gang i flere år overskud, og i dette år er den gennemsnitlige forrentning af egenkapitalen beregnet til 5,08 %. Dette medfører at Salling Bank har opnået en god forrentning af egenkapitalen. Ser man isoleret set på Salling Bank vs. Djurslands Bank, præsterer de over perioden en smule mindre.

Siden finanskrisen indtraf for alvor i 2008, har der været stor fokus på pengeinstitutternes drift, og deres evne til at kapitalisere sig. Et af de punkter som der virkelig er fokus på under

resultatopgørelsen er pengeinstitutternes nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender. Med baggrund i dette, vil vi beregne en korrigeret ROE, hvor vi vil korrigere for 3 parametre. Nedskrivningerne, dette gøres for at få et billede af de 2 respektive bankers drift, såfremt de ikke sætter så mange penge til på deres udlån. Kursreguleringer, da dette er en variabel indtægt, og er meget afhængig af hvordan det går i samfundet, og i økonomien i sin helhed, og til sidst korrigere vi for skattebetalingen.

Tabel 11. – korrigeret ROE for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	2014	2015	2016
Ringkjøbing Landbobank	19,91%	18,51%	18,17%
Salling Bank	9,78%	6,06%	13,44%

Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående tabel giver et godt billede af, hvordan basisindtjeningen er i de respektive banker. Her fremgår det at Ringkjøbing Landbobank ikke overraskende har den bedste basisindtjening. Ser man på Salling Bank, skal forklaringen på faldet findes i deres indtjening, som fra 2014 til 2016 kun er steget begrænset, mens deres egenkapital derimod er stigende.

Ser vi på Peer grupperne, og ligeledes korrigere for nedskrivninger, kursreguleringer og skat, vil den korrigerede ROE for Peer gr. 1 være som følger:

Tabel 12. – korrigeret ROE for R. Landbobanks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Sparekassen Kronjylland	17,31%	12,14%	8,58%
Jutlander Bank	9,48%	12,58%	10,40%
Gennemsnit	13,40%	12,36%	9,49%

Kilde: Egen tilvirkning

Her ser vi ligeledes at Ringkjøbing Landbobank klarer sig bedre end Peer gruppen. Her skal forklaringen findes i en relativ lav nedskrivningsniveau, hvilket er den største forskel mellem de 3 pengeinstitutter på udgiftssiden.

Ser man herimod på den beregnet korrigerede ROE for Peer gr. 2, er tallene som følger:

Tabel 13. – korrigeret ROE for Salling Banks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Djurslands Bank	11,90 %	13,00 %	9,98 %
Østjydsk Bank	49,28 %	49,23 %	17,82 %
Gennemsnit	30,59 %	31,12 %	13,90 %

Kilde: Egen tilvirkning

Her præsterer Salling Bank noget dårligere end de 2 Peer institutter, dette skyldes primært den store korrektion i nedskrivningerne primært hos Østjydsk Bank. Dette skal også ses i forhold til de relative beskedne nedskrivninger som har været i Salling Bank.

For at forbedre ROE specielt 1 punkt som bankerne kan have fokus, øget nettoresultat. Dette kan gøres ved at øge indtjeningen, men da rentemarkedet i øjeblikket er presset, vil bankerne skulle have øget fokus på indtjeningen fra nicheprodukter, eller have øget fokus på at få den rigtige pris fra kunderne, for det stykke arbejde som de leverer. Alternativt skal bankerne blive mere omkostnings bevidste, og derved forsøge at reducere i de samlede omkostninger, således de får mere value for money.

Forrentningen af egenkapitalen afhænger som tidligere nævnt af årets resultat i forhold til egenkapitalen. Jo større resultat pengeinstituttet præsterer, jo mere har de, som de efter evt. udbetaling af udbytte til aktionærerne, kan overføre til næste års egenkapital, og derved konsolidere sig yderligere, med henblik på at stå stærkere i forhold til de skærpede lovkrav som følge af CRD IV.

7.2 Return On Assets (ROA)

For at beregne ROA, bedre kendt som forrentningen af aktiverne, eller afkastningsgraden bruger vi følgende formel:

ROA: Nettoresultat / aktiverne:

Afkastningsgraden eller ROA giver os en indikation om, hvor meget afkast hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank får af deres investerede kapital i aktiverne. ROA beregnes ud fra ovenstående formål, og der tages derfor ikke hensyn til hvordan bankerne har valgt at finansiere sig. Når man ser på aktivsiden i balancen kan vi se, at fælles for begge banker er, at det største aktiv som de har, er udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris. Med baggrund i den faldende rentemarginal, øger pengeinstitutterne generelt deres indtjening på ydelser som ikke er balance belastende, disse ydelser betegnes normal som off-balance ydelser.

Denne indtjening kommer primært fra formidling af realkredit lån, værdipapirhandel, betalingsformidling, og andre gebyr baserede indtægter. Formidlingsprovisioner og andre gebyr- og provisionsindtægter er med til at forbedre pengeinstitutternes nettoresultat, og et stigende nettoresultat, kan derfor afspejle sig i en forbedret ROA.

Når man betragter ROA, kan man lave en sammenligning til pengeinstitutters ROE og soliditet. Dette kan betragtes ved følgende formel:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{Equity multiplier}^{44}$$

Det betyder at hvis man tager udgangspunkt i Danske Bank som ønsker en ROE på 12,5 %, og lad os antage en soliditet på 10 %, vil man derved skulle opnå en ROA på 1,2 %. Med baggrund i ovenstående vil vi lave en analyse på bankernes ROA.

Tabel 14. – ROA for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	2014	2015	2016
Ringkjøbing Landbobank	2,06 %	2,01 %	2,22 %
Salling Bank	0,45 %	0,56 %	0,72 %

Kilde: Egen tilvirkning

Analysere vi på Ringkjøbing Landbobanks ROA, kan vi ud fra ovenstående beregning se, at den stiger fra 2,06 % i 2014 til 2,22 % i 2016, forklaringen på dette skal findes i et væsentligt forbedret årsresultat, som stiger fra tkr. 445.861 i 2014 til tkr. 539.498 i 2016. Ser man derimod på Salling Bank, kan vi se at deres ROA ligeledes stiger fra 0,45 % i 2014 til 0,72 % i 2016. Samlet set betyder det, at Ringkjøbing Landbobank får en markant bedre forrentning af deres aktiver end Salling Bank.

Ser vi på Peer gruppernes evne til at forrente aktiverne, har vi igen på baggrund af oplysningerne i årsrapporterne beregnet ROA. ROA for Peer gr 1 er som følger:

Tabel 15. – ROA for R. Landbobanks Peer-gruppe:

	2014	2015	2016
Sparekassen Kronjylland	0,57 %	0,93 %	0,93 %
Jutlander Bank	0,14 %	1,36 %	1,31 %
Gennemsnit	0,36 %	1,15 %	1,12 %

Kilde: Egen tilvirkning

⁴⁴ Commercial banking s. 65

Ligesom tendens er for ROE er Ringkjøbing Landbobank også hvad angår forrentning af aktiverne bedre end pengeinstitutterne i Peer gruppen. Forklaringen skal her igen findes i årsresultatet for Ringkjøbing Landbobank, som er væsentligt højere end de sammenlignelige pengeinstitutter, på en nogenlunde tilsvarende balance.

Ser vi på Peer gr 2 er den beregnede ROA som følger:

Tabel 16. – ROA for Salling Banks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Djurslands Bank	0,86%	0,86%	0,99%
Østjydsk Bank	-5,13%	-0,64%	0,18%
Gennemsnit	-2,14%	0,11%	0,59%

Kilde: Egen tilvirkning

Ser man på pengeinstitutterne i Peer gr. 2, har vi igen Østjydsk Bank som skiller sig ud, da de i 2014 og 2015 har haft store underskud, primært grundet store nedskrivninger. Det gennemsnitlige niveau stiger dog i 2016, hvilket er som følger af overskuddet i Østjydsk Bank. Gældende for alle pengeinstitutterne i Peer grupperne, er at ROA er stigende, dog med undtagelse af Jutlander Bank. Niveauet kan være svært at fastsætte. Samtlige af pengeinstitutterne er presset på renteindtægterne, og skal derfor opvejes af øgede gebyr- og provisionsindtægter, som typisk kan afspejle sig i, om der er gang i udlånene, og om bankforretningerne udvides. Det må derfor alt andet end lige være tilfredsstillende at ROA er stigende, hvilket er et udtryk for at der er øget forrentning af aktiverne.

Ligesom det gør sig gældende med ROE, kan bankerne forbedre deres ROA ved at øge nettoresultatet. Fokusområdet bør derfor igen her være på stigende indtægter, da dette er væsentligt sjovere end at skulle reducere i omkostningerne. Dette mener vi er realistisk da begge banker i analyseperioden har præsteret stigende overskud, herudover tror vi på, at ved at overfører Ringkjøbing Landbobanks vinderkultur til Salling Bank er der mange nye forretninger i vente som forventeligt kan bidrage til yderligere positiv nettoresultat.

7.3 Internal Capital Generation Rate (ICGR)

Når man snakker om ICGR handler det om at se på, hvor meget balancen kan boostes uden det går ud over solvensen. Som vi har beskrevet under afsnittet om kapitalkrav, er der stor fokus på pengeinstitutternes kapitalprocent, og ikke mindst solvensmæssige friværdi. Det er derfor meget relevant, at se på om bankerne kan booste deres balance, inden de skal begynde

at tærer på deres kapitalprocent. ICGR kan også bruges til at vurdere, hvor meget udbytte der kan udbetales til aktionærerne. Formlen for udregningen kan omskrives til:

$$\text{ICGR} = (\text{Netto-resultat-udbytte})/\text{egenkapital}.$$

bankernes krav til ICGR afhænger af, hvor økonomisk stærke de er. Er der tale om et relativt stærkt pengeinstitut, vil de måske godt kunne acceptere en mindre kapitalprocent mod en stigning i balancen. Sådanne typer af pengeinstitutter vil typisk også kunne gå ud, og hente kapital i markedet til en relativ gunstig pris. Såfremt man ikke ønsker en nedgang i kapitalprocenten, og ikke ønsker at skulle ud på det eksterne marked og hente kapital, bør ICGR følge udlånsvæksten. Er der derimod tale om et af de mere pressede pengeinstitutter bør ICGR være større end udlåns væksten.

Ser vi på hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, vil beregningen af ICGR være som følger:

Tabel 17. – ICGR for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	2014	2015	2016
Ringkjøbing Landbobank	10,79 %	9,86 %	11,22 %
Salling Bank	4,89 %	6,01 %	7,48 %

Kilde: Egen tilvirkning

Ringkjøbing Landbobank har i modsætning til Salling bank i alle årene siden 2014 udbetalt udbytte til deres aktionærer. Til trods for at Ringkjøbing Landbobank har udbetalt udbytte til deres aktionærer har de i 2016 en ICGR på 11,22 %, hvilket også betyder at ud fra dette, bør banken være i stand til at udvide deres balance, uden at det vil påvirke deres kapitalprocent. Ser vi derimod på Salling Bank, er den beregnede ICGR = ROE. Dette skyldes at Salling Bank ikke har valgt at betale udbytte til deres aktionærer, til trods for dette har banken stadig en positiv ICGR, hvilket betyder, at hvis ledelsen i Salling Bank ønsker at ekspandere en lille smule eller udbetale udbytte til aktionærerne, vil der være mulighed for dette uden at belaste kapitalprocenten.

Vi vil igen se på, hvordan Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank præsterer i forhold til Peer grupperne, har vi igen beregnet ICGR for disse.

For Peer gr. 1 ser beregningen ud som følger:

Tabel 18. – ICGR for R. Landbobanks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Sparekassen Kronjylland	3,27%	6,09%	6,30%
Jutlander Bank	-0,10%	6,04%	5,65%
Gennemsnit	1,59%	6,07%	5,98%

Kilde: Egen tilvirkning

Der er ved at danne sig et mønster. Vi ser igen, at Ringkjøbing Landbobank præsterer bedre end Peer gruppen. Det betyder, at Ringkjøbing Landbobank kan tillade sig at forøge deres balance mere end gennemsnittet i Peer gruppen. Jutlander Bank har i de foregående år udbetalt udbytte til deres aktionærer, men ikke i niveauet, som Ringkjøbing Landbobank. Sparekassen Kronjylland er en smule anderledes, da de som bekendt er en garant Sparekasse, og deres ”udbytte” udbetales i form af rente til garanterne.

For Peer gr. 2 er beregningen af hvor meget pengeinstitutterne kan udvide balancen uden det påvirker solvensen som følger:

Tabel 19. – ICGR for Salling Banks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Djurslands Bank	5,07%	4,87%	5,95%
Østjysk Bank	-132,94%	9,10%	2,18%
Gennemsnit	-63,94%	6,99%	4,07%

Kilde: Egen tilvirkning

Som tidligere nævnt har Østjysk Bank haft 2 år med underskud, hvilket selvfølgelig afspejler sig i deres evne til at udvide balancen, uden det vil have konsekvenser. Man kan derfor også se ud af deres årsrapporter, at Østjysk Bank har haft fokus på at nedbringe deres balance. I 2016 har alle pengeinstitutterne haft overskud, som følge af faldende nedskrivninger, til trods for dette, kan Salling Bank udvide deres balance med mere end gennemsnittet uden at det vil påvirke deres kapitalprocent.

Jo større ICGR jo større mulighed er der for at vækst, så jo større ICGR Ringkjøbing Landbobank har jo mindre vil et opkøb belaste kapitalprocenten for Ringkjøbing Landbobank.

7.4 Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Udtrykket WACC dækker over de vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger, og forklarer egentlig hvad indkøbsprisen er på den vare som pengeinstitutterne sælger videre til deres

kunder. WACC'en deles op i 2 forskellige formler. Disse formler illustreres ved højre siden og venstresiden. Højre siden er prisen på egenkapitalen, og venstresiden er prisen på fremmedkapitalen. Formålet er at finde den gennemsnitlige pris på kapitalen, og dette gøres ved at sætte højre siden af WACC'en i forhold til venstresiden af WACC'en.

Formlerne for WACC er således:

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

k_w = vægtede gennemsnitlig pris på ny kapital

k_d = renteudgifter på fremmedkapitalen

T = Skattesats (22 % ⁴⁵)

L = Fremmedkapital / samlede aktiver

k_e = Prisen på egenkapital

$k_e = r_f + b(k_m - r_f)$

r_f = risikofri rente

b = beta

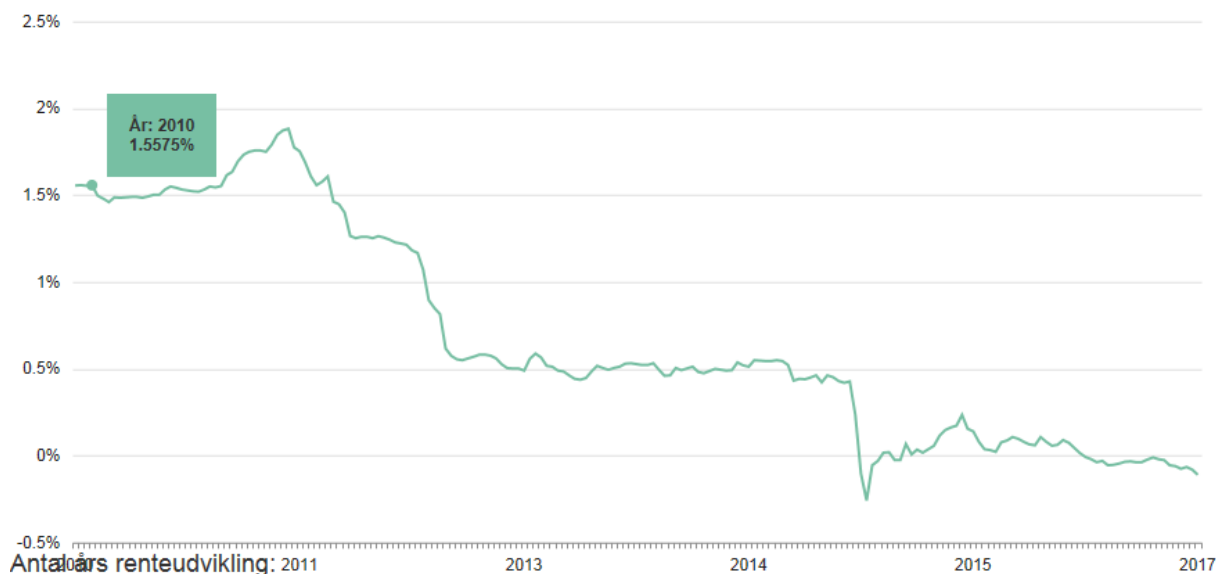
k_m = Forventet afkast

Højre siden af WACC'en som også omhandler egenkapitalen er typisk den dyrest form for finansiering. Når der er tale om egenkapital, er der som beskrevet under ROE også tale om aktiekapital, hvorfor aktionærenes og virksomhedens egen krav til afkast skal afspejle prisen. Umiddelbart skulle man så tænke, at det problem løses ved at nedbringe sin egenkapital, og supplere op med fremmedkapital. Der er dog én ting, som ledelsen i Ringkjøbing Landbobank skal have med i deres betragtning. Der er som tidligere beskrevet nogle lovmæssige krav, som gør at der stilles visse krav til egenkapital, i henhold til kapitalsammensætningen for at kunne opfylde kapitalkravene. Hvorimod fremmedkapitalen kan fremskaffes via kundernes indlån, efterstillet kapital og udstedte obligationer. Salling Bank har ikke udstedt obligationer, mens Ringkjøbing Landbobank i 2016 havde udstedt obligationer for tkr. 297.370. Ser man på ind-

⁴⁵ www.skat.dk

låssatsen i skrivende stund, er satsen på anfordring hos de fleste pengeinstitutter 0 %, og nogle af de større pengeinstitutter er sågar begyndt at opkræve negative rente.

Figur 4. – Renteudvikling Cibor 6



Kilde: *xguiden Totalkredit, udviklingen af Cibor6*

Som ovenstående figur illustrerer er den korte rente de seneste år faldet drastisk, hvilket også understøtter postulatet om et faldende rentemarked.

WACC'en kan ligeledes bruges i et konkurrencemæssigt perspektiv. Sammensætningen af kapitalen danner baggrund for prissætning på pengeinstitutternes udlån. Det vil sige, jo lavere WACC, desto lavere pris, koster det for pengeinstituttet at finansiere udlånene.

Tabel 20. – WACC for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	2014	2015	2016
Ringkjøbing Landbobank	1,65 %	1,53 %	1,40 %
Salling Bank	1,50 %	1,42 %	1,33 %

Kilde: *Egen tilvirkning*

Fælles for både Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank er at WACC er faldende i de 3 regnskabsår fra 2014 til 2016. Det betyder, at begge banker i perioden har været fornuftige til, at tilpasse prisen på deres finansiering efter markedet. Samtidig betyder det også, at begge pengeinstitutter i princippet kan nedsætte prisen til deres kunder, eller hvis de er dygtige nok, og kan fastholde priserne, vil de kunne forbedre deres renteindtægter.

Ser man på hvordan pengeinstitutterne i Peer gr. præstere har vi beregnet nøgletallet for disse:

Den beregnede WACC for hhv. Sparekassen Kronjylland og Jutlander vil de beregnede tal være således:

Tabel 21. – WACC for R. Landbobanks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Sparekassen Kronjylland	1,79%	1,48%	1,37%
Jutlander Bank	1,89%	1,71%	1,65%
Gennemsnit	1,84%	1,60%	1,51%

Kilde: Egen tilvirkning

Ringkjøbing Landbobanks samlede pris for finansieringen i forhold til Peer gr. må alt andet end lige antages at være i et fornuftigt leje. Ringkjøbing Landbobank finansiere sig en smule billigere end gennemsnittet, men ser man på udviklingen for alle 3 pengeinstitutter, er finansieringsomkostningen faldende, hvilket stemmer fint overens med udviklingen i det generelle erentemarked.

Ser man i forhold til Peer gr. For Salling Bank er beregningen som følger:

Tabel 22. – WACC for Salling Banks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Djurslands Bank	1,33%	1,20%	1,11%
Østjydsk Bank	1,91%	1,71%	2,01%
Gennemsnit	1,62%	1,46%	1,56%

Kilde: Egen tilvirkning

Også Salling Bank præstere bedre end gennemsnittet i Peer gr. Det skyldes primært at Østjydsk Banks finansieringsomkostninger er en smule højere end både Djurslands Bank og Salling Bank. Forklaringen på dette kan skyldes at Østjydsk Bank i en længere periode har været presset, og de derfor er nødt til at betale en højere pris for finansieringen.

Som tidligere beskrevet består WACC'en af både prisen på fremmedkapitalen og prisen på egenkapitalen. For at se nærmere på finansieringsprisen i Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, har vi lavet et diagram, som viser udviklingen af hhs højre og venstresiden af WACC'en

Tabel 23. – Højre siden af WACC for hhv. R. Landbobank og Salling Bank (pris fremmedkapital)

(Fremmedkapital)	2014	2015	2016
Ringkjøbing Landbobank	0,54%	0,35%	0,22%
Salling Bank	0,77%	0,68%	0,56%

Kilde: Egen tilvirkning

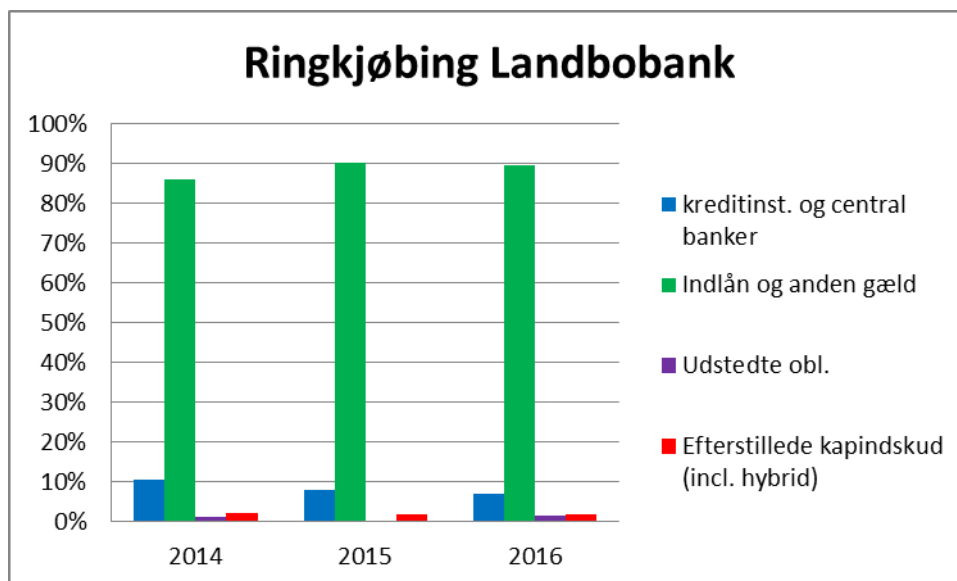
Tabel 24. – Venstresiden af WACC for hhv. R. Landbobank og Salling Bank (pris egenkapital)

(Egenkapitalen)	2014	2015	2016
Ringkjøbing Landbobank	1,10%	1,18%	1,17%
Salling Bank	0,73%	0,74%	0,77%

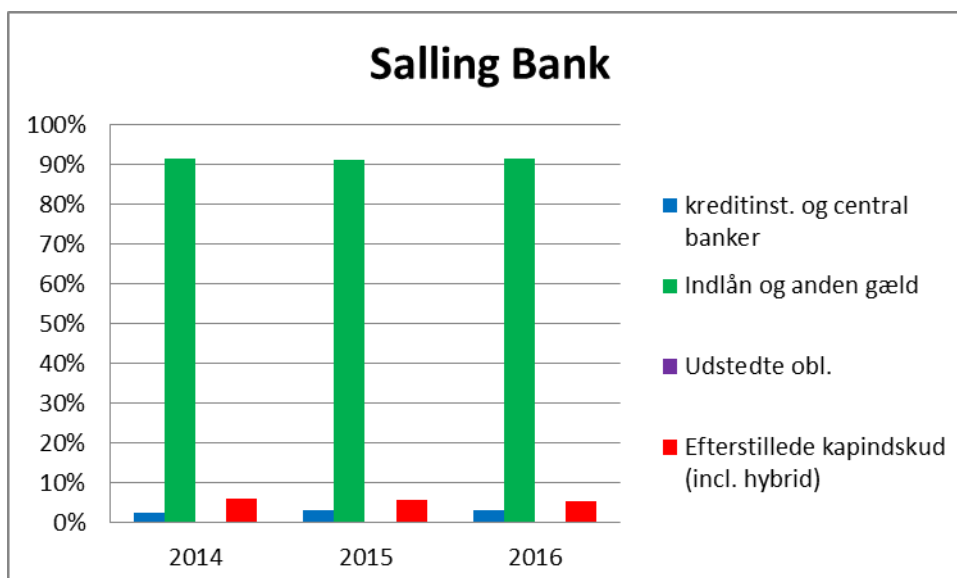
Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående tabel illustrerer hvordan prisen fordeler sig på hhv. egenkapitalen og fremmedkapitalen i de 2 pengeinstitutter. Som vi kan se er prisen på egenkapitalen i Ringkjøbing Landbobank højere end prisen på egenkapitalen i Salling Bank. Dette kan delvist forklares med at Ringkjøbing Landbobank ikke har optaget hybride lån, og derved fylder egenkapitalen mere end fremmedkapitalen. Tendensen for begge banker er at prisen på egenkapitalen er i niveauet uændret, så når vi tager udgangspunkt i vores beregning af den samlede WACC, skyldes faldet, at prisen på fremmedkapitalen er faldende, hvilket også giver god mening i forhold til årsrapporterne, hvor begge bankers renteudgifter falder markant i perioden. For Ringkjøbing Landbobanks vedkommende falder renteudgifterne fra tkr. 139.253 i 2014 til tkr. 69.743 i 2016, mens de i Salling Bank falder fra tkr. 12.239 i 2014 til tkr. 6.037 i 2016.

Dette kan også underbygges at sammensætningen af fremmedkapitalen i begge pengeinstitutter, som ved nedenstående diagram er forsøgt illustreret:

Figur 5. – Sammensætning af fremmedkapitalen R. Landbobank*Kilde: Egen tilvirkning*

Som diagrammet skal illustrere består fremmedkapitalen af kreditinstitutter og centralbanker, indlån og anden gæld, udstedte obligationer og efterstillede kapitalindskud inkl. hybrid kernekapital. Her fremgår det tydeligt at næsten 90 % af Ringkjøbing Landbobanks fremmedkapital består af indlån og anden gæld.

Figur 6. – Sammensætning af fremmedkapitalen Salling Bank*Kilde: Egen tilvirkning*

Det samme billede tegner sig for Salling Bank, der har også en høj afdækning af deres fremmedkapital med indlån og anden gæld, den største forskel på de 2 banker er at Salling Bank har marginalt mere efterstillet kapitalindskud.

7.5 Indtjening Pr. Omkostningskrone (I/O)

Når man ser på indtjening pr. omkostningskrone, analysere man på pengeinstituttets indtægter i forhold til pengeinstituttets omkostninger. Nøgletallet illustrerer samtidig også pengeinstituttets evne til at tilpasse og udnytte de ressourcer, som de har til rådighed.

Formlen for udregningen af indtjening pr. omkostningskrone er:

$$I/O = \text{Indtjening} / \text{omkostninger}$$

Det vigtigste for indtjening pr. omkostningskronen er, at det beregnede tal er >1 , da dette afspejler om pengeinstituttet er i stand til at tjene penge eller ej. Vi har i vores beregning af omkostningskronen valgt at korrigere skat, kursreguleringer og nedskrivninger. Dette har vi valgt at gøre, for at få så rent et sammenligningsgrundlag, af pengeinstitutternes egentlige drift som overhovedet muligt.

Tabel 25. – I/O for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	2014	2015	2016
Ringkjøbing Landbobank	2,22	2,36	2,5
Salling Bank	1,16	1,10	1,27

Kilde: Egen tilvirkning

Udviklingen for hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank er vidt forskellig. Ringkjøbing Landbobank, har en rigtig solid motor, og de er i stand til at genere 2,5 kr. indtjening for hver 1 kr. omkostninger, som de bruger.

Ser man derimod på Salling Bank er deres indtjening pr. omkostningskrone faldende fra 2014 til 2016, og niveauet er i 2016 på 1,27, hvilket er relativt tæt på 1.

Indtjening pr. omkostningskrone, er måske et af de nøgletal, som kan være mest interessant at sammenligne med i forhold til Peer. gruppen. Dette skyldes at nøgletallet viser hvor meget indtjening pengeinstituttet kan generere på baggrund af de omkostninger som bruges.

Sammenholder vi Ringkjøbing Landbobank med Peer gr. 1, kan vi se at Ringkjøbing Landbobank er væsentligt bedre til at tjene flere penge på de ressourcer, som de investere.

Tabel 26. – I/O for R. Landbobanks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Sparekassen Kronjylland	1,53	1,39	1,28
Jutlander Bank	1,34	1,53	1,5
Gennemsnit	1,435	1,46	1,39

Kilde: Egen tilvirkning

Mens både Sparekassen Kronjylland og Jutlander Bank har en faldende I/O, har Ringkjøbing Landbobank været i stand til at øge deres indtjeningsevne. Sparekassen Kronjylland har fra 2014 til 2016 øget deres udgifter til personale og adm. med tkr. 133.984.

Ser man på I/O for Peer gr. 2 er de beregnede tal som følger:

Tabel 27. – I/O for Salling Banks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Djurslands Bank	1,43	1,51	1,4
Østjydsk Bank	1,38	1,73	1,31
Gennemsnit	1,405	1,62	1,355

Kilde: Egen tilvirkning

Salling Bank præstere her under gennemsnittet for Peer gr. Dette skyldes at både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har været bedre til at tilpasse deres omkostninger efter indtjeningen.

En høj omkostningskrone, kan til tider også udtrykkes i form af bankens kultur, og tilgang til at drive deres pengeinstitut. Hvis banken er meget omkostningsbevidst i form af udgifter til indretning, lokaler og lign, vil det alt andet end lige resultere i en stigende indtjening pr. omkostningskrone. Ringkjøbing Landbobank har efter direktør John Fisker en effektiv og stabil organisation, hvor der er høj fokus på omkostninger.⁴⁶

7.6 Nedskrivningsprocent

Siden finanskrisen indtraf for alvor i 2008, har der været øget fokus på nedskrivninger. Ser man på opbygningen af regnskaberne for pengeinstitutter i sin helhed, er en af de væsentligste indtægtskilder renteindtægter. De fleste pengeinstitutter driver deres forretning på baggrund af udlån, og derefter koblet en del andre forretningsmuligheder på. En forudsætning for at udlånsforretningen er gunstig er, at kunderne er i stand til at betale de lånte midler tilbage. Såfremt kunderne ikke er i stand til dette indtræffer OIV, objektiv indikation for værdiforring-

⁴⁶ www.deloitte.dk

gelse. Når pengeinstitutterne konstatere OIV er de forpligtiget til at nedskrive på udlånene. En nedskrivning kan ikke henføres til et direkte tab, men en reservation til tab, såfremt kunden ikke er i stand til at overholde forpligtigelsen. I perioden fra 2008 og frem har nedskrivningskontoen bragt nogle pengeinstitutter i modvind. Flere pengeinstitutter har endda måttet lade sig lukke, herunder kan nævnes bl.a. Roskilde Bank, Løkken Sparekasse og EBH Bank, disse er blot få af flere⁴⁷. Nedskrivningerne behandles rent rengskabs teknisk, således at de trækkes ud, inden årets resultat før skat beregnes. I de seneste års lavkonjunktur har det derfor medført at flere pengeinstitutter med baggrund i store nedskrivninger har aflagt årsregnskab med underskud, dette til trods for at den egentlige basisforretning kører fornuftigt. Men kvaliteten af udlånene har simpelthen været for dårlige. Et godt eksempel på dette er Østjyds Bank, som vi også har brugt som sammenligningsgrundlag i vores Peer gr. 2.

Pengeinstitutterne oplyser deres nedskrivningsprocent i regnskabet. Men egentlig beregnes nedskrivningsprocenten således:

Nedskrivningsprocenten = Nedskrivninger på udlån og garantier * 100 / samlede udlån og garantier.

Flere pengeinstitutter har i gennem de seneste år fået et ekstraordinært brev fra Finanstilsynet, hvor de er pålagt at nedskrive yderligere på eksempelvis landbrugskunder. Dette brev er med baggrund i hvilke værdier, pengeinstitutterne vælger at optage deres udlån til. Som Salling Bank skriver i deres ledelsespåtegning i årsrapporten⁴⁸, har de en del udlån eksponeret mod landbrug, er en nedskrivningsprocent på 0,6 % i 2016 alt andet end lige acceptabelt.

Tabel 28. – Nedskrivningsprocent for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	2014	2015	2016
Ringkjøbing Landbobank	0,47 %	0,29 %	0,23 %
Salling Bank	1,50 %	0,70 %	0,60 %
Gennemsnit	0,99 %	0,50 %	0,42 %

Kilde: Egen tilvirkning

⁴⁷ www.information.dk

⁴⁸ Årsrapport Salling Bank

Ringkjøbing Landbobank har tilsyneladende en sund udlånsportefølje, til trods for at Finans-tilsynet var på inspektionsbesøg i banken i februar – april 2014⁴⁹, har banken en relativ lav nedskrivningsprocent.

Når vi vurderer at både Ringkjøbing Landbobank og Salling bank har fornuftige nedskrivningsprocenter, skyldes det at vi sammenligner med nedskrivningsprocenterne i Peer gr. Nedskrivningerne i Peer gr. 1. er som følger:

Tabel 29. – Nedskrivningsprocent for R. Landbobanks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Sparekassen Kronjylland	1,90 %	1,00 %	0,80 %
Jutlander Bank	2,50 %	1,30 %	0,80 %
Gennemsnit	2,20 %	1,15 %	0,80 %

Kilde: Egen tilvirkning

Ringkjøbing Landbobank har en markant lavere nedskrivningsprocent end både Sparekassen Kronjylland og Jutlander Bank.

Ser man på Peer gr. 2 er den oplyste nedskrivningsprocent:

Tabel 30. – Nedskrivningsprocent for Salling banks Peer-gruppe

	2014	2015	2016
Djurslands Bank	0,90 %	0,80 %	0,40 %
Østjydsk Bank	6,50 %	3,90 %	1,90 %
Gennemsnit	3,70 %	2,35 %	1,15 %

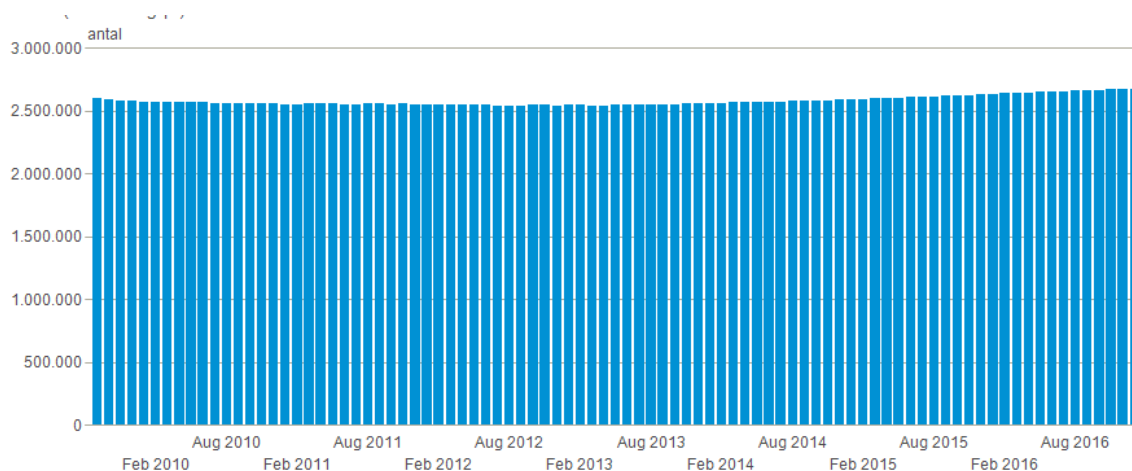
Kilde: Egen tilvirkning

Også her er Salling Banks nedskrivningsprocent lavere end gennemsnittet. Det er dog Østjydsk Bank som ødelægger billedet en smule, til trods for at Østjydsk Bank i 2016 har formået at reducere sine nedskrivninger betragteligt, er deres nedskrivningsprocent væsentligt højere end både Salling Bank og Djurslands Bank. Fælles for de 6 pengeinstitutter er dog, at nedskrivningerne er faldet i perioden. Det er nok utopi at tro, at nedskrivninger helt vil forsvinde for Danske pengeinstitutter, men en faldende nedskrivningsprocent skal ses i forhold til, at pengeinstitutterne er blevet mindre risikovillige. Samtidigt er beskæftigelsen stigende, hvilket også minimerer pengeinstitutternes risiko for tab på alm. Udlån. Nedenfor er indsat et dia-

⁴⁹ www.finanstilsynet.dk

gram over beskæftigelsen i Danmark, som bekræfter vores postulat om en stigende beskæftigelse.

Figur 7. – Beskæftigelsen i Danmark



Kilde: www.dst.dk

7.7 Delkonklusion

Når vi beregner nøgletal for hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, kan vi konstatere at vi her har med 2 banker at gøre, som har været igennem en meget fornuftig udvikling gennem analyseperioden på 2014-2016. Begge banker har en fornuftig forrentning af deres egenkapital. Ringkjøbing Landbobank har en ROE på 15,18 % i 2016, hvilket både er bedre end Peer gr. og også Danske Bank, som har en forventet egenkapitalforrentning på 12,5 %. Med fokus på en øget ROE, vil aktionærerne på den lange bane kunne få godt output af investeringen i Salling Bank, da denne kan være med til at bidrage positivt til nettoresultatet, som er en af de væsentligste punkter i ROE. Ringkjøbing Landbobank viser igen at de er et af de bedste pengeinstitutter i forhold til det som vi har analyseret på, Ringkjøbing Landbobank har i analyseperioden været i stand til at øge forrentningen af deres aktiver væsentligt mere end Peer gr. Salling Bank er ligeledes også inde i en positiv udvikling, dog ikke helt på niveau med Ringkjøbing Landbobank, men stadig på niveau med deres Peer gr. Ringkjøbing Landbobank ligger også på Internal Capital Generation Rate højere end pengeinstitutterne i Peer gr., så til trods for at banken igennem perioden har udbetalt udbytte, vil Ringkjøbing Landbobank være i stand til at booste deres balance med 11,22 %, hvilket for aktionærerne kan være en fordel, i en situation, hvor Ringkjøbing Landbobank påtænker at opkøbe Salling Bank.

Prisen for kapitalen er som bekendt udtryk ved Weighted Average Cost of Capital, her præsterer begge banker på niveau med deres konkurrenter og Peer gr, og vi må derfor konstatere at den pris som bankerne giver for deres kapital er forholdsvis acceptabel. Ser man på omkostningskronen, er Ringkjøbing Landbobank bedre end Peer gr. til at generere indtjening på baggrund af mindre omkostninger, dette er en klar styrke, da det er et udtryk for at deres organisation er tilpasset, og gearet til markedsforholdene. Salling Banks I/O er mere beskedene, men trods alt over 1, hvilket viser at de er i stand til at tjene penge.

Nedskrivningsprocenten er for begge banker nedadgående, hvilket er meget positivt, da dette vil medføre øget indtjening, og dermed øget resultat til banken og aktionærerne. Ringkjøbing Landbobank har en markant lavere nedskrivningsprocent end Peer gr., hvilket er et udtryk for at banken ikke hensætter så meget på deres udlån. Banken har tidligere i analyseperioden haft besøg af finanstilsynet, hvorfor nedskrivningsprocenten vurderes at være et udtryk for realistisk. Salling Bank præsterer ligeledes bedre end gennemsnittet i Peer gr. men lige præcis på nedskrivningerne, er Østjysk Bank hæmmet af tidligere store nedskrivninger, som selvfølgelig påvirker den gennemsnitlige nedskrivningsprocent. Dog er Salling Banks nedskrivningsprocent på niveau med Djurslands Bank. Med baggrund i ovenstående kan vi konkludere at begge banker er inde i en fornuftig udvikling, som både på den korte og den lange bane kan være med til at drive bankerne videre i god forfatning.

7. Kapitalforhold

Som tidligere nævnt er et pengeinstituts kapitalforhold essentiel for de kan drive deres forretning, da dette afgør hvor meget forretningen kan øge sit udlån, som er det den største post på balancens aktiv side. Med den igangværende implementering af CRD IV er kapitalforholdene ikke blevet mindre relevant, da det betyder kravene til kvaliteten er skærpede.

I et scenarie hvor Ringkjøbing Landbobank står over for et køb af Salling Bank, er det derfor yderst relevant at kigge på de to bankers kapitalforhold. Selvom CRD IV først er endeligt implementeret i 2019, er det vigtigt, at de begge banker overholder de allerede indførte krav, samt de er rustet til de ikke indførte krav, her tænkes der på kapitalbevarings buffer og kontracyklisk kapitalbuffer. Det er især vigtigt, at Ringkjøbing Landbobank er kapitalmæssigt robust i forbindelse med opkøbet, da de står til at overtage og har en meget større balance, men samtidigt spiller Salling Banks kapitalforhold selvfølgelig også en rolle.

8.1 Ringkjøbing Landbobank

Af nedenstående tabel fremgår Ringkjøbing Landbobanks kapitalforhold.

Tabel 31. – Kapitalforhold for R. Landbobank

Ringkjøbing Landbobank, tkr.	2016	2015	2014
Egenkapital	3.554.655	3.296.098	3.098.608
Forslået udbytte	-165.020	-140.600	-124.780
Fradrag for forsigtig værdiansættelse	-5.834	-3.910	-
40 / 20 % summen af kap. andelde over 10 %	-233.381	-118.672	-143.584
Fradrag handelsramme til egne aktier	-55.000	-55.000	-55.000
Aktuel udnyttelse af handelsramme til egne aktier	4.649	1.221	4.061
Egentlig kernekapital	3.100.069	2.979.137	2.779.305
Hybridkernekapital	-	-	131.600
Fradrag for summen af kapitalandele mv. over 10 %	-	-	-131.600
Kernekapital	3.100.069	2.979.137	2.779.305
Supplernede kapital	371.713	373.125	160.782
Fradrag for summen af kapitalandele mv. over 10 %	-117.109	-76.769	-160.782
Kapitalgrundlag	3.354.673	3.275.493	2.779.305
Kreditrisiko	14.743.046	14.173.867	12.879.048
Markedsrisiko	1.749.099	1.539.489	1.464.214
Operationelrisiko	1.827.053	1.750.809	1.567.369
Risikoeksponeringer	18.319.198	17.464.165	15.910.631
Egentlig kernekapitalprocent	16,92%	17,06%	17,47%
Kernekapitalprocent	16,92%	17,06%	17,47%
Kapitalprocent	18,31%	18,76%	17,47%
Individuel solvensopgørelse	9,00%	9,00%	8,90%
Over/underdækning	9,31%	9,76%	8,57%

Kilde: Egen tilvirkning pba. R. Landbobanks årsrapporter: 2014,215 og 2016

Ringkjøbing Landbobank opererer i hele analyseperioden med en god kapitaloverdækning. Fra 2014 – 2015 ses en stigning i kapitaloverdækningen - Den stiger fra 9,57 % til 9,76 % dette er til trods for risikoeksponeringen er øget med tkr. 1.553.534 og den individuelle kapitalprocent sættes op fra 8,90 % - 9 %. Stigningen kommer sig af at banken har udstedt supplerende kapital på 50 mio. EUR. Kapitalen er benyttet til indfrielse af tidligere udstedt hybrid kernekapital og supplerende kapital, da disse ikke længere kan medregnes fuldt ud i bankens

kapitalgrundlag på grund af aftrapningsreglerne i CRD IV bestemmelserne. Herudover er kapitalgrundlaget også forbedret grundet konsolideringen

Fra 2015 – 2016 falder Ringkjøbing Landbobanks kapitaloverdækning med 0,45 %. Faldet skyldes at risikoeksponeringen igen har været stigende, men ligeledes har banken investeret i sektoraktier i DLR – kredit for netto tkr. 85.000.

Ringkjøbing Landbobanks kapitalgrundlag består gennem hele analyseperioden primært af egentlig kernekapital, der i 2015 og 2016 er suppleret med supplerende kapital. Den egentlig kernekapitalprocent er i 2016 16,92 % og udgør 92,41 %. Altså er bankens kapital af god kvalitet.

Af overstående tabel fremgår det at Ringkjøbing Landbobank formår, i hele analyseperioden fra 2014 – 2016, at ligge over de lovmæssige krav ifølge CRD. Medtages de stadig i gangværende implementerede krav. Altså hhv. kravene til kapitalbevarings- buffer og kontracyklisk kapitalbuffer, som ved endelig indfasning vil være 2,5 % egentlig kernekapital for hver buffer. Vil kravet til egentlig kernekapital være på 9,5 %, hvis det individuelle solvenskrav ikke medtages(søjle II), der skal bestå af minimum 56 % egentlig kernekapital. Ringkjøbing Landbobank har i analyseperioden en egentlig kernekapitalprocent der udarter sig fra 17,47 % i 2014 til 16,92 % i 2016. Dermed er banken klar til de fremtidige buffere er fuld implementeret.

Ringkjøbing Landbobank har i 2016 et individuel solvenskrav på 9,00 %, tillægges det de to buffer fuldt med, er bankens kapitalkrav 14 % ved fuld implementeret CRD IV. Taget dette i betragtning vil Ringkjøbing Landbobank have en overdækning på 4,31 procentpoint ved fuld implementering af CRD IV. Dette må alt andet lige anses som tilfredsstillende.

Vi har set gennem analyseperioden banken er god til at tjene penge og gik senest ud af 2016 med et rekord resultat. Forsætter de denne tendens har banken mulighed for at konsolidere sig og derved øge sit kapitalgrundlag og kapitalprocent. Dog forudsættes det at risikoeksponeringen opretholdes på et stabilt niveau.

Ud fra overstående mener vi at Ringkjøbing landbobank er godt rustet for fremtiden set fra et kapitalmæssigt perspektiv. Sammenligner kapitaloverdækningen med Ringkjøbing Landbanks Peer- gruppen, har Jutlander Bank i en kapitaloverdækning på hhv. 5,40 % i 2014, 6,90 % i 2015 og 10,40 % i 2016, Sparekassen Kronjyllands kapitaloverdæk er hhv. 5,50 % i 2014, 6,00 % i 2015 og 8,20 % i 2016. Dette bekræfter vores påstand at Ringkjøbing Landbobank er

robust kapitalmæssigt også hvis man opretholder dem med pengeinstitutterne i performance gruppen hvor banken har den højeste overdækning dog er Jutlander Banks egentlig kernekapitalprocent større.

Tabel 32. – Kapitalforhold for R. Landbobanks Peer-gruppe

Jutlander Bank	2016	2015	2014
Egentlig kernekapitalprocent	18,60%	16,20%	16,80%
Kernekapitalprocent	18,60%	16,20%	16,80%
Kapitalprocent	20,40%	18,00%	16,80%
Individuel solvensopgørelse	10,00%	11,10%	11,40%
Over/underdækning	10,40%	6,90%	5,40%
Sparekassen Kronjylland	2016	2015	2014
Egentlig kernekapitalprocent	14,70%	14,40%	15,20%
Kernekapitalprocent	15,50%	14,90%	15,20%
Kapitalprocent	17,20%	15,20%	15,20%
Individuel solvensopgørelse	9,00%	9,20%	9,70%
Over/underdækning	8,20%	6,00%	5,50%

Kilde: Egen tilvirkning pba. J. Bank og S. Kronjyllands årsrapporter 2014, 2015 og 2016

8.2 Salling Bank

Af nedestående tabel fremgår Salling Banks Kapitalforhold

Tabel 33. – Kapitalforhold for Salling Bank

Salling Bank, tkr.	2016	2015	2014
Egenkapital	438.394	411.146	391.408
Forslået udbytte	-	-	-
Hybridkernekapital indeholdt egenkapital	-140.000	-140.000	-140.000
Skyldige renter på hybrid kkernekapital indeholdt egn. kap	-4.785	-4.785	-4.785
Skat af skyldige renter på hybrid kernekapital	1.053	1.124	1.172
Immaterielle aktiver	-1.022	-1.382	-1.742
Aktiverede skatteskatteaktiver	-440	-1.140	-487
Fradrag for forsigtig værdiansættelse	-649	-545	-
40 / 20 % summen af kap. andele over 10 %	-33.898	-20.738	-8.764
Egentlig kernekapital	258.653	243.680	236.802
Hybridkernekapital	140.000	140.000	140.000
60 / 80 % summen af kap. andele over 10 %	-22.598	-31.108	-35.056
Andre fradrag	-	-	-
Kernekapital	376.055	352.572	341.746
Supplernede kapital	-	-	-
Fradrag for summen af kapitalandele mv. over 10 %	-	-	-
	-	-	-
Kapitalgrundlag	376.055	352.572	341.746
Kreditrisiko	1.868.752	1.774.645	1.729.586
Markedsrisiko	157.870	167.244	193.811
Operationelrisiko	346.794	336.888	294.925
Risikoeksponeringer	2.373.416	2.278.777	2.218.322
Egentlig kernekapitalprocent	10,90%	10,69%	10,67%
Kernekapitalprocent	15,84%	15,47%	15,41%
Kapitalprocent	15,84%	15,47%	15,41%
Individuel solvensopgørelse	10,40%	10,90%	11,00%
Over/underdækning	5,44%	4,57%	4,41%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Salling Banks årsrapporter 2014,215 og 2016

Ligesom Ringkjøbing Landbobank har arbejder Salling Bank med kapitaloverdækning i hele analyseperioden. kapitaloverdækningen går fra 4,41 i 2014 procentpoint til 5,44 %. i 2016.

Stigningen kommer ved Salling Bank nedsætter deres solvensopgørelse med 0,60 %, fra 11,00 % til 10,40 % og herudover øger de egenkapitalen ved konsolidering og risikoeksponeringen stiger i et afgrænset niveau.

Ligesom Ringkjøbing Bank udesteder Salling Bank kapital i analyseperioden, hvor de udsteder tkr. 70.000 i 2014 og har samlet hybridkernekapital for samlet tkr. 140.000.

Salling Banks kapitalgrundlag består af egentlig kernekapital og hybridkernekapital. I 2016 udgør den egentlig kernekapital 68,78 % af kapitalgrundlaget og hybridkernekapital udgør 31,22 %. Salling Banks kapitalgrundlag består med størstedel af egentlig kernekapital, dog er fordelingen et stykke fra Ringkjøbing Landbobanks fordelingen, hvor kapitalgrundlag består af 92,41 % egentlig kernekapital – Salling Banks egentlig kernekapital udgør i 2016 10,90 %.

Af overstående tabel fremgår det, at Salling Bank gennem hele analyseperioden formår at ligge over de lovmæssige krav ifølge CRD IV på 4,5 % for den egentlig kernekapital, medtager vi også her kapitalbevarings-buffer og kontracyklisk kapitalbuffer, som udelukkende må bestå af egentlig egenkapital, således kravet til egentlig kernekapital samlet er på 9,5 %, dette niveau er Salling bank over til trods for bufferne først er helt implementeret i 2019.

Udover bufferne skal sølje II tillæg tillægges, som i 2016 var 2,4 %, som skal bestå af min. 56 % egentlig kernekapital, så kravet til bankens egentlig kernekapital vil være 10,8 % i 2016 som den også præcis overholder, det skal tages med i betragtningen, at bufferne ikke er endeligt implementeret.

Sammenlignet med Ringkjøbing Landbobank er Salling Bank, ikke så kapitale stærke i og med deres kapital overdækning ikke er så stor ligeledes udgør Salling Banks egentlig kernekapital ikke så meget af kapitalgrundlag som den gør hos Ringkjøbing Landbobank. Sammenligner vi Salling Bank med performancegruppen har banken også den laveste kapitaloverdækning for 2016 hvor Østjysk Bank har en overdækning på 7,00 % og Djursland Bank har en overdækning på 6,6 %. Dog Salling Banks egentlig kernekapitalprocent større end Østjysk Banks

Salling Bank overholder alle krav til kapital, dog kan banken godt blive presset på egentlig kernekapital hvis risikoeksponeringen stiger for meget ved vækst eller hvis der i fremtiden kommer større nedskrivninger på deres udlån, som vi har set tidligere. Ligeledes er det ikke udelukket kapitalkravene vil blive skærpet yderligere, det vil godt kunne give Salling Bank kapitalmæssige udfordringer.

Tabel 34. – Kapitalforhold for Salling Banks Peer-gruppe

Østjysk Bank	2016	2015	2014
Egentlig kernekapitalprocent	8,40%	7,50%	4,18%
Kernekapitalprocent	18,10%	16,40%	9,01%
Kapitalprocent	18,50%	16,70%	11,11%
Individuel solvensopgørelse	11,50%	12,00%	12,50%
Over/underdækning	7,00%	4,70%	-1,39%
Djursland Bank	2016	2015	2014
Egentlig kernekapitalprocent	17,90%	17,50%	16,70%
Kernekapitalprocent	17,90%	17,50%	16,70%
Kapitalprocent	17,90%	17,50%	16,70%
Individuel solvensopgørelse	11,30%	11,30%	11,50%
Over/underdækning	6,60%	6,20%	5,20%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Ø.Bank og D. Banks årsrapporter: 2014,215 og 2016

8.3 Delkonklusion

Både Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank viser i hele analyseperioden tilfredsstillende kapitalforhold og er godt rustet til fremtiden og til CRD IV er fuld implementeret, og har en overdækning forhold til deres individuelle solvensopgørelse.

Salling Banks kapitalgrundlag består af egentlig kernkapital samt kernkapital bestående af hybrid kernekapital, som er en dyr kapital. Når de en dag indfrier dette, kan de godt blive udfordret på kapitalen, hvis de ikke er i stand til at tegne nyt.

Ringkjøbing Landbobank kapital er af god kvalitet hvor 92,41 % af deres kapitalgrundlag består af egentlig kernekapital og er derfor godt rustet til fremtiden og vækst. Set ud fra Ringkjøbing Landbobanks aktionærer, burde Salling Banks kapital forhold på nuværende tidspunkt ikke give dem udfordringer for opkøbet.

8. Opkøb

I forbindelse med analyserne ovenfor kan vi konstatere, at vi her arbejder med 2 pengeinstitutter, som har forskellig størrelse i forhold til hinanden. Fælles for begge institutter er, at de i de seneste år har været i stand til at præstere overskud i et ellers presset marked.

Tabel 35. – Resultatopgørelse samt budget ved opkøb

Resultatopgørelse 2016 i tkr.	2016	2016	2016	-
	Ringkjøbing Landbobank	Salling Bank	Sammenlagt	Budget
Renteindtægter	749.021	117.015	866.036	850.000
Renteudgifter	-69.743	-6.037	-75.780	-60.000
Netto renteindtægter	679.278	110.978	790.256	790.000
Udbytte af aktier m.v	18.995	4.069	23.064	23.064
Gebyr og provisionsindtægter	297.328	62.535	359.863	380.000
Afgivne gebyr og provisionsindtægter	-42.417	-5.463	-47.880	-35.000
Netto rente og provisionsindtægter	953.184	172.119	1.125.303	1.158.064
Kursreguleringer	63.784	10.088	73.872	73.872
Andre driftsindtægter	7.560	400	7.960	10.000
Udgifter til personale og administration	-306.670	-114.060	-420.730	-415.230
Af og nedskrivninger på materielle aktiver	-8.638	-2.889	-11.527	-11.527
Andre driftsudgifter	-26	-52	-78	-65.000
Udgifter til garantiformuen	-2.292	0	-2.292	-3.000
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	-48.378	-18.042	-66.420	-50.000
Resultat af kapitalandele	2.842	0	2.842	3.000
Resultat før skat	661.366	47.564	708.930	700.179
			0	
Skat (22%)	121.868	9.553	131.421	154039
Årets resultat	539.498	38.011	577.509	546.140

Kilde: egen tilvirkning pba. R. Landbank og Salling Banks årsrapporter 2016

Renteindtægter

Som det ses i ovenstående tabel budgetteres der for sammenlægningen af Ringkjøbing Landbobank med Salling Bank med et fald i renteindtægterne på tkr. 16.036. Dette skyldes at branchen de senere år har været påvirket af det lave renteniveau, som betyder at den pris pengeinstitutterne får for deres udlån bliver mindre. Samtidig vil pengeinstitutterne i forbindelse med sammenlægningen også skulle lave en ensartethed i deres priser.

Renteudgifter

Som følge af en faldende rente på indlån, budgetteres der med et fald i renteudgifterne for sammenlægningen. Dette skyldes primært, at vi forventer at banken tilpasser udgifterne til indlånernes placerede kapital. Samtidig vil det være oplagt at forsøge at reducere renteudgifterne, da vi samtidig budgetterer med et fald i rente indtægterne for det sammenlagte institut Ringkjøbing Landbobank. Vi vælger derfor at budgettere med et fald i renteudgifterne på tkr. 15.700.

Udbytte af aktier mv.

Da det er svært at spå om udviklingerne i aktiemarkedet, forudsætter vi at denne post er uændret i budgettet for sammenlægningen.

Gebyr- og provisionsindtægter

Som tidligere beskrevet under renteindtægterne, budgetteres der med et mindre fald. Dette skyldes som sagt at særligt udlånsrenten er under pres. For at kompensere for denne nedgang, budgetteres med en stigning i gebyr- og provisionsindtægterne. Denne stigning skal opnås i form af, at medarbejderen skal blive bedre til at få prisen for det stykke arbejde, de udfører for kunden, og samtidig i form af stigende provisionsindtægter for pengeinstitutts samarbejdspartnere i form af øget fokus på videre formidling af samarbejdspartneres produkter.

Samlet set budgetteres der med en stigning på tkr. 20.000 i gebyr- og provisionsindtægterne.

Afgivne gebyr- og provisionsindtægter

Det forventes, at pengeinstituttet har øget fokus på afgivne gebyr- og provisionsindtægter, der budgetteres derfor med et fald i denne post.

Besparelsen skal opnås i forbindelse med øget fokus på gebyret for blandt andet værdipapirhandel, formuepleje og lånesagsgebyrer. Der budgetteres med afgivne gebyr og provisionsindtægter på tkr. 35.000.

Kursreguleringer

Kursreguleringer er en størrelse som er relativ svært at budgettere sig ud af, da det kan være svært at gennemskue, hvorledes markederne agere. Vi forudsætter et nogenlunde uændret marked, hvorfor der ikke forventes store negative kursreguleringer på pengeinstitutts obligationsbeholdning. Samtidig vil det være svært at forudse aktie og valutamarkedet. Vi forventer derfor at kursreguleringerne for det nye pengeinstitut vil være uændret.

Andre driftsindtægter

Vi har valgt at budgettere med en beskeden stigning i andre driftsindtægter. Dette gøres primært fordi at faldet i renteindtægterne gør, at de skal have fokus på stigende indtægter andet steds.

Andre driftsudgifter:

I forbindelse med sammenlægningen af de 2 pengeinstitutter, vil der være nogle engangsudgifter som skal afholdes. Andre driftsudgifter vil derfor dække over udgifter til konvertering og implementering, medarbejderforpligtigelser og lignende. Ringkjøbing Landbobank og Sal-

ling har som bekendt hver deres datacentral. At skifte datacentral kan være en bekostelig affære. Dels skal bankerne ud af det samarbejde som de er i dag. Der kan være en klausul forbundet med dette, som gør at banken er bundet af eksisterende datacentral i en periode, typisk vil perioden for udmeldelse være 3-5 år. I regnskabet for Salling Bank, fremgår det at udgiften til øvrige eventualforpligtelser trk. 163.465⁵⁰, denne udgift dækker over det engangsbeløb, som banken skal betale for at komme ud af aftalen med datacentralen. I praksis betales beløbet ikke som en engangssum, men betales over en periode. Herudover kræver det en del ressourcer at få konverteret eksisterende kunder over i et nyt system, og sat alt dette rigtigt op. Til sidst vil det samtidig kræve en del ressourcer, at få de eksisterende medarbejdere lært op i nye systemer, og processen omkring, at medarbejderne bliver fortrolige og kan arbejde effektivt med systemet, kan have lange udsigter.

Vi har i den forbindelse valgt at budgettere med en udgift på tkr. 65.000 til opsætning, sammenlægning, oplæring og skift af datacentral.

Udgifter til personale og administration

I forbindelse med sammenlægningen af Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, vil det være naturligt at se på sammensætningen af medarbejderstaben. Der vil givetvis være sammenfald mellem stabsfunktionerne i Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, hvorfor der skal ses på muligheden for at tilpasse staben, og derved spare nogle økonomiske ressourcer. I Salling Banks regnskab for 2016, fremgår det at lønnen til direktionen i udgør tkr. 2.533. Det er ikke givet, at man kan få aktionærenes opbakning til at afsætte ”deres” direktør i forbindelse med opkøbet. Samtidig fremgår det af Salling Banks hjemmeside, at deres direktør Peter Vinther Christensen er født i 1956, hvilket betyder at han er 61 år gammel, og hans pensionering derfor er inden for en overskuelig årrække.

I forbindelse med opkøbet af Salling bank vurdere vi, at det vil være muligt for Ringkjøbing Landbobank at sammenlægge nogle af stabsfunktionerne, da der vil være sammenfald i flere af de interne funktioner. Vi budgetterer derfor med et fald i udgifterne til stabsfunktionerne på tkr. 5.000. herudover har Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank afdelingssammenfald i

⁵⁰ Årsrapport 2016 Salling Bank

Viborg^{51 52}. Det vurderes ikke, at den nye bank i første omgang vil gå ud og reducere i medarbejderstaben i den lokale Viborg afdeling.

Sidst men ikke mindst vil der i forbindelse med sammenlægningen, skulle reduceres i den samlede bestyrelse. Salling Bank har jf. deres regnskab en bestyrelse bestående af 8 personer, udgiften til bestyrelsen er i 2016 på tkr. 845. herudover er der en udgift på tkr. 233 til repræsentantskabet. Vi vurderer derfor at udgiften til bestyrelse og repræsentantskab kan reduceres med tkr. 500, da der vil skulle indtræde enkelte folk fra Salling Banks bestyrelse i den nye Ringkjøbing Landbobank.

Budgetteret udgift:

$$(420.730(-5.000+500) = \text{tkr. } 415.230$$

Af og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver

Vi forventer ikke, at der sker ændringer i denne post. Hvis man ser på regnskabet for Salling Bank, er ændringen i denne post forholdsvis beskeden fra 2015 til 2016. Mens vi i regnskabet for Ringkjøbing Landbobank, kan se en beskeden stigning. Posten dækker primært over nedskrivninger på domicilejendomme og andre materielle aktiver. Da de i de respektive regnskaber ikke er udspecificeret yderligere, vil dette være vores mest realistiske bud.

Nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender:

Samlet set budgetterer vi med et fald i nedskrivningerne på udlån. Dette skal ses i forhold til at Ringkjøbing Landbobanks nedskrivninger er faldet fra tkr. 60.367 i 2015 til tkr. 48.378 i 2016, mens Salling Banks nedskrivninger falder fra tkr. 18.412 i 2015 til tkr. 18.042 i 2016. Samtidig er dette en tendens man ser i flere forskellige pengeinstitutter⁵³

Som tidligere beskrevet under afsnittet nedskrivningsprocent, har begge banker en fornuftig nedskrivningsprocent. Ringkjøbing Landbobanks nedskrivningsprocent er en anelse under Salling Bank. Gennemsnittet er udregnet til 0,42 %⁵⁴, og da tendensen de seneste 3 år har

⁵¹ www.sallingbank.dk

⁵² www.landbobanken.dk

⁵³ Årsrapporter for Peer gr.

⁵⁴ Årsrapporterne for Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank $(0,23\%+0,6\%)/2=0,42\%$

været en faldende nedskrivningsprocent, budgetterer vi med en samlet nedskrivning på tkr. 50.000 for den nye bank.

Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder

Denne post er ikke udspecificeret i resultatopgørelsen, og vi antager med baggrund i dette, at denne post er uændret.

Skat

I 2016 er selskabsskatten fastsat til 22 % ⁵⁵. Vi har derfor taget udgangspunkt i denne sats i forhold til at beregne skatten. Vi har ikke korrigeret for eventuelle udskudte skatteaktiver.

9.1 Nøgletal efter opkøb

Efter vi har opsat og budgetteret resultatopgørelsen for den nye Ringkjøbing Landbobank, vil vi beregne nøgletallene efter opkøbet. Vi vil igen se på nøgletallene, som er beregnet på de respektive pengeinstitutter og peer grupper tidligere. De beregnede nøgletal er som følger

Tabel 36. – Nøgletal efter opkøb

Nøgletal	Ringkjøbing Landbobank	Salling Bank	Fusions Bank
ROE	15,18%	7,48%	13,77%
ROA	2,22%	0,72%	1,94%
ICGR	11,22%	7,48%	10,12%
WACC	1,40%	1,33%	1,31%
-Højresiden WACC	1,17%	0,77%	1,13%
-Venstresiden WACC	0,22%	0,56%	0,18%
I/O	2,50	1,14	2,15
Nedskrivningsprocent	0,23%	0,60%	0,42%

Kilde: Egen tilvirkning pba. beregninger

Det første nøgletal vi ønsker at vurdere på er den nye banks ROE. ROE i den nye Ringkjøbing Landbobank er faldende, det skyldes primært at det budgetterede resultat ligger en smule under det resultat som Ringkjøbing Landbobank præsterede i 2016. På udgiftssiden er den post som vægter mest i den budgetterede resultatopgørelse, posten andre driftsudgifter. Som tidligere beskrevet er en stor del af denne udgift til implementering og sammenlægning af Ringkjøbing Landbobanks og Salling Banks datacentraler. Det samme gør sig gældende for ROA, da ROA ligeledes er afhængig af nettoresultatet. Ringkjøbing Landbobanks ledelse bør forholde sig til at ROE og ROA ikke stiger i forbindelse med opkøbet, og bør have en klar stra-

⁵⁵ www.skat.dk

tegi og en forventning om at dette ændrer sig, når udgiften til sammenlægningen af datacentralerne bortfalder, og nettoresultatet derved ikke påvirkes så meget i negativ retning, som det gør i den budgetterede resultatopgørelse.

Som det fremgår af vores bilag, forventer vi at Ringkjøbing Landbobank fortsat ønsker at betale udbytte til deres aktionærer, også efter et evt. opkøb. ICGR vil derfor også her være en lille smule faldende i forhold til at det budgetterede nettoresultat er faldende. ICGR i Ringkjøbing Landbobank efter et evt. opkøb, er stadig særdeles fornuftig, da banken kan udvide deres balance med 10,12 % uden det vil påvirke deres kapitalprocent. Dette ligger stadig væsentligt over den tidligere beregnede ICGR for Peer gr. 1 pengeinstitutterne, hvor gennemsnittet er beregnet til 5,95 %.⁵⁶

Som tidligere beskrevet har Salling Bank hybridkernekapital som de betaler en relativ høj pris for. Ledelsen i Ringkjøbing Landbobank bør overveje kraftigt, om det er realistisk for dem at komme ud af denne aftale, og i givet fald til hvilken kurs. Vi forudsætter, at Ringkjøbing Landbobank ikke indfrier Salling banks hybride kernekapital det første regnskab år, da ledelsen skal have fuldt indsigt i driften, hvilket bør været det vigtigste fokus område i første omgang. Prisen på finansieringen falder en lille smule. Dette skyldes primært at vi ikke har budgetteret med en øget udgift til udbytte, men fastholder den samme som Ringkjøbing Landbobank havde i 2016. Dette vil give en mindre udgift til finansiering af egenkapitalen, hvilket ovenstående tabel ligeledes understøtter.

Indtjeningen pr omkostningskrone falder ligeledes i beregningen for den budgetterede resultatopgørelse. Dette skyldes primært at udgifterne i opkøbsbanken stiger i forhold til Ringkjøbing Landbobanks udgifter i 2016.

Sidst budgetterer vi med en nedskrivningsprocent på 0,42 % af bankens udlån og garantier. Dette skyldes at det er gennemsnittet mellem Ringkjøbing Landbobank og Salling Banks nedskrivningsprocent. Nedskrivningsprocenten falder forholdsvis meget, og dette skal også ses i forhold til de seneste års faldende nedskrivninger, hvorfor vi mener at det er realistisk.

9.2 Kapitalgrundlag

Vi har tidligere analyseret og behandlet kapitalforholdene for hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, som er et yderst vigtigt element i et pengeinstituts eksistens. Derfor er

⁵⁶ Beregninger peer-gr 1 (tidl i opgaven).

kapitalforholdene også et centralt element, når vi skal vurdere om et opkøb mellem Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank vil være fordelagtigt for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank. Altså hvordan vil kapitalforholdene for den ”nye” Ringkjøbing Landbobank være forhold til CRD IV krav og vil banken være kapitalrustet til at udlånsvækst?

Nedestående tabel illustrerer kapitalsammensætningen for den ”nye” Bank sammen holdt med tidligere beregnede kapitalforhold med for Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank.

Tabel 37.- Kapitalgrundlag efter opkøb

Kapitalforhold tkr.	Ringkjøbing Landbobank 2016	Salling Bank 2016	Opkøb
Egentlig kernekapital	3.100.069	258.653	3.358.722
Kernekapital	3.100.069	376.055	3.476.124
Kapitalgrundlag	3.354.673	376.055	3.730.728
Risikoeksponeringer	18.319.198	2.373.416	20.692.614
Egentlig kernekapitalprocent	16,92%	10,90%	16,23%
Kernekapitalprocent	16,92%	15,84%	16,80%
Kapitalprocent	18,31%	15,84%	18,03%
Individuel solvensopgørelse	9,00%	10,40%	9,16%

Kilde: Egen tilvirkning

Som det fremgår af overstående tabel er Ringkjøbing Landbobank kapitalmæssigt stærkest sammenlignet med Salling Bank, især på målt på egentlig kernekapital. Ligeledes fremgår kapital forholdende for Ringkjøbing Landbobank efter opkøbet. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank har naturligvis haft to forskellige individuelle solvenskrav. Ringkjøbing Landbobank havde et individuelt solvenskrav i 2016 på 9,00 % hvor Salling havde et på 10,40 %, dette krav vil naturligvis ændre sig ved et opkøb. Derfor har vi udregnet et nyt individuelt solvenskrav, som vi har regnet ud fra er vægtet gennemsnit af Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank og den individuel solvensopgørelse er 9,16 %.

$$((18.319.198/20.692.614)*9\%) + ((2.373.416/20.692.614)*10,40\%) = 9,16\%$$

Når vi sammenlægger kapitalen for de to banker får vi et billede, der minder hovedsagligt om kapitalen i Ringkjøbing Landbobank, hvilket ikke er en overraskelse eftersom Ringkjøbing Landbobank har et kapitalgrundlag, der knap er ni gange så stor som Salling Bank.

Sammenligner vi den ”nye” Ringkjøbing Landbobank med den gammel Ringkjøbing Landbobank, kan vi se den egentlig kernekapitalprocent falder fra 16,92 % til 16,23 %. Dog vil kapitalgrundlaget for den nye bank primært være egentlig kernekapital hvor 90,02 % af kapitalgrundlaget vil bestå af egentlig kernekapital resterende der indgår kapitalgrundlag er den supplerende kapital Ringkjøbing Landbobank i forvejen havde samt hybrider der bliver overført fra Salling Bank. Derfor formår banken også at opretholde CRD IV krav. Den nye bank har som nævnt et individuelt solvensbehov på 9,16 % tillægges 5 % (bufferne) giver dette et samlet kapitalprocent krav ved den fulde indfasning af CRD IV på 14,16 %. der vil derfor være en overdækning på nuværende tidspunkt på 18,03 % fratrasket 14,16 % svarende til 3,87 %.

Overordnet set vil kapitalforholdene for Ringkjøbing Landbobank også være acceptable ved et opkøb af Salling Bank. Et vigtigt element for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank for, at drive banken videre med mulighed for udlånsvækst og dermed en øget indtjening. Ligeledes er det en vigtig betragtning, at Ringkjøbing Landbobank kapitalmæssigt står stærkt.

9.3 Prissætning

Da vi i vores opgave arbejder med Ringkjøbing Landbobanks opkøb af Salling Bank, vil vi se på hvad der spiller ind i forhold til prissætningen af Salling Bank. I forbindelse med prissætningen er der et punkt som er essentielt for den pris som Ringkjøbing Landbobank skal erhverve sig aktierne i Salling Bank til. Det er om tilbuddet er attraktivt for aktionærene i Salling Bank. For at illustrere markedsværdien for hhv. Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank, har vi nedenfor udarbejdet en tabel, som viser markedsværdien for de 2 banker på baggrund af bankernes årsrapport for 2016.

Tabel 38. – Markedsværdien for hhv. R. Landbobank og Salling Bank

	Börskurs 11.04.17	Aktier (stk.)	Markedsværdi mio kr.	Andel af markedsværdi	Egenkapital mio kr.	Kursindreværdi
Ringkjøbing Landbobank	1.567	4.570.000	7.365	97,67%	3.554	0,778
Salling Bank	388	520.000	176,6	2,33%	438	0,842
I alt	-	-	7541	100%	3.992	-

Kilde: Egen tilvirkning

Som det ses i ovenstående tabel, og med baggrund i at aktierne er valid med baggrund i et normalt tilgængeligt aktiemarked. Som det ses i ovenstående tabel, har Ringkjøbing Landbobank en markedsværdi som er større en bankens egenkapital. Ser man derimod på Salling Bank er kurs indre værdi < 1 , hvilket betyder at aktionæren får mere egenkapital for en lavere

pris. Som udgangspunkt burde det være godt, at kunne få så meget af egenkapitalen, for så lille en pris. Men efter som at markedsværdien er fastsat ud fra børskursen og antallet af aktier, skal forklaringen på bankens kurs indre værdi, findes i prisfastsættelsen, og en lav børskurs, kan derfor forklares med investorens tiltro til aktien. Et andet nøgletal vi vil tage udgangspunkt i er beta. Beta er et udtryk for risiko. Salling Bank har en betaværdi på 0,31⁵⁷, hvilket kan betyde en lav omsættelighed på aktierne, samtidig indikerer en beta <1, også at aktien er mindre ustabil, i forhold til det marked som der sammenlignes med. Med baggrund i vores beregning af kurs indre værdi, vil det være oplagt at tage udgangspunkt i dette i forhold til at prissætte tilbuddet på opkøbet af Salling Bank, vi vil samtidig i vores vurdering af prissætningen også forholde os til Salling Banks betaværdi på 0,31. Som udgangspunkt driver Salling Bank en udmærket forretning, som vi tidligere har beskrevet og vist, har Salling Bank de seneste år været i stand til at præstere overskud, hvilket også underbygges af årsrapporterne⁵⁸. Salling Bank er derfor ikke på nuværende tidspunkt tvunget til at skulle lade sig opkøbe, hvorfor prissætningen skal udarbejdes med baggrund i dette, og udgangspunkt i eksisterende kurs indre værdi, og den samlede risikovurdering. Ledelsen i Ringkjøbing Landbobank skal derfor i forbindelse med fremsættelse af et tilbud til Salling Bank vurdere på, hvor meget de er villige til at betale, for at udvide deres forretningsomfang, og for at få Salling Banks markedsområde implementeret i Ringkjøbing Landbobank. Vi vurderer derfor at Ringkjøbing Landbobank skal fremsætte et tilbud som aktionærene i Salling Bank vil finde attraktivt, og derved skal tilbuddet overstige den aktuelle børskurs i skrivende stund. For at ledelsen i Ringkjøbing Landbobank skal tilgodese aktionærene i Salling Bank, bør tilbuddet være højere end den aktuelle pris på kr. 338 pr. aktie. Vi antager derfor at Ringkjøbing Landbobank fremsætter et købstilbud på kr. 391,75 pr. aktie. Ud fra dette vil Salling Bank have en markedsværdi på kr.:

$$391,75 \cdot 520.000.000 = 203.710.000.$$

Vi vurderer at denne pris vi være attraktiv i forhold til den aktuelle markedsværdi på aktien, og at indehavere som eksempelvis Danske Andelskasseres Bank, vil kunne finde dette tilbud attraktivt, samtidig indikere betaværdien på 0,31, at der ikke er udsigter til de helt store stigninger i forhold til markedet, samtidig skal investeringen ses som værende mindre ustabil end det generelle marked.

⁵⁷ www.reuters.com

⁵⁸ Årsregnskab Salling Bank (2014, 2015 og 2016)

Såfremt aktionærene i Salling Bank tager i mod tilbuddet udregnes ombytningsforholdet. Kursen på Ringkjøbing Landbobank er i skrivende stund 1.567, og ombytningsforholdet vil derfor være som følger:

$$1.567/391,75 = 4$$

Aktionærene i Salling Bank vil derfor få 1 aktie i Ringkjøbing Landbobank for hver 4. aktie de har i Salling Bank.

Aktionærene i Salling Bank, vil derved opnå et her og nu afkast på:

$$((391,75-338)/338)*100 = 15,9 \%$$

I tilfældet af at det fremsendte tilbud accepteres, vil Ringkjøbing Landbobank have givet en overpris for aktien i forhold til den reelle markedsværdi. I den forbindelse vil Ringkjøbing Landbobank, få en goodwill post på balancen på:

$$175.600.00 - 203.710.000 = 28.110.000.$$

9.4 anbefaling

Med baggrund i den opstillede resultatopgørelse, de beregnede nøgletal og kapitalforholdene, mener vi at der for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank vil være nogle positive aspekter og potentiale ved at opkøbe Salling Bank. Dette skal ses både på den korte og den lange bane.

Med opkøbet vil Ringkjøbing Landbobank over tid kunne opnå en række synergieffekter, som på både på den korte og den lange bane vil kunne give besparelser. Dette skal ses i forhold til besparelser på lønudgifterne til de stabsfunktioner som vil være dobbeltrepræsenteret. Herudover vil der være besparelser på udgifterne til bestyrelsen. På den lange bane, kan Ringkjøbing Landbobank spare udgiften til direktør Peter Vinther Christensen, som på nuværende tidspunkt er 61 år, og derved skal pensioneres indenfor en overskuelig fremtid.

Udfordringen på den korte bane vil uden tvivl være de høje udgifter til sammenlægning af datacentralerne. Vi forventer at udgiften til denne vil vare ved i 3-5 år, som en udfasning af Salling Banks nuværende datacentral. Dette vil medføre en negativpåvirkning af det samlede årsresultat på tkr. 31.000, dog er resultatet stadig tkr. 6.642 bedre end Ringkjøbing Landbobanks resultat i 2016. Det er dog en forudsætning at nedskrivningsprocenten for den nye bank ikke overstiger det budgetterede gennemsnit.

Med baggrund i at det budgetterede nettoresultat år 1 er lavere end hvad de 2 banker præsterede tilsammen, vil det naturligvis påvirke de beregnede nøgletal. ROE er beregnet til 13,77 % for den nye bank, hvilket er noget lavere end 15,18 %. Sammenholder man med Peer gr. 1, vil den beregnede ROE stadig være meget tilfredsstillende, og udsigterne til at ROE forbedres endnu mere, er til at overse, da der efter år 3, ikke længere vil være udgifter til udfasning af datacentralen. Så selvom der er et fald i egenkapitalens forrentning, har aktionærerne udsigt til en forrentning, som selv Danske Bank vil være tilfredse med, da deres krav som tidligere beskrevet til ROE er 12,5 %.

Ser man på evnen til at forrente aktiverne, vil dette nøgletal også opnå et beskedent fald, dette skyldes ligeledes at årets resultat falder. Ser man på den samlede pris for finansieringen falder denne en lille smule, dette skyldes primært at vi budgetterer med det samme udbytte, på en større kapital, hvilket alt andet end lige vil medføre en lavere omkostning.

Indtjening pr omkostningskrone er efter opkøbet stadig over 2, hvilket betyder at Ringkjøbing Landbobank efter opkøbet, stadig har en rigtig god evne til at tjene penge på baggrund af de investerede omkostninger. Ser man i forhold til Peer gr. vil Ringkjøbing Landbobank stadig præstere bedre efter opkøbet.

I forhold til det kapitalmæssige vil kravet til det individuelle solvens krav ændre sig efter opkøbet, den er beregnet til 9,16 %, hvilket er en smule højere end Ringkjøbing Landbobank før opkøbet. I disse tider hvor der er stort fokus på kapitalgrundlaget og opfyldelsen af CRD IV kravet, vil det være vigtigt for aktionærerne at der stadig er en stor overdækning. Efter opkøbet vil overdækningen inklusiv 5 % bufferne være på 3,87 %, og den nye Ringkjøbing Landbobank vil derfor stå stærkt i forhold til de fremtidige kapitalkrav, og aktionærerne bør derfor ikke være nervøse på det, da fremtidige overskud ligeledes vil være med til at konsolidere banken. Set fra Ringkjøbing Landbobanks synspunkt giver de en overpris i forhold til markedsværdien. Vi vurderer dog ikke at det er en udfordring, da de overtager en bank, med positivt resultat, en solid kapitalsammensætning, og en fornuftig nedskrivningsprocent.

9.5 Delkonklusion

Med baggrund i ovenstående analyser kan vi konkludere at der vil være fordele for Ringkjøbing Landbobank ved at opkøbe Salling Bank. Ser man på den korte bane vil der dog være nogle udgifter forbundet med opkøbet, den største post vil uden sammenligning være udgiften til sammenlægning af datacentralerne, som de første år vil belaste regnskabet. Men da denne

udgift er kendt, og den nye banks nøgletal stadig er særdeles gode, bør aktionærerne ikke være nervøse for at det vil påvirke banken negativt. På den lange bane vil den nye Ringkjøbing Landbobank derfor have udsigt til et markant forbedret resultat, som yderligere vil være med til at styrke bankens fremtidige drift. Og vi mener derfor at banken vil kunne få stor fordel af opkøbet på den lange bane. For aktionærerne vil et stigende resultat på den lange bane, som bekendt medføre et stigende resultat, og bankens beregnede nøgletal vil derfor på sigt, blive højere end i den nuværende Ringkjøbing Landbobank. Dette giver banken en højere ROE, hvilket kan afspejle sig i øget udbytte.

10. Strategisk fit

10.1 SWOT analyse

Formålet med en SWOT analyse er at give et overblik over virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler⁵⁹. I udarbejdelsen af en SWOT analyse er det vigtigt at man er objektiv, da man derved har det bedste udgangspunkt for at få en retvisende analyse.

Modellen er en ofte brugt metode til at skabe et let og enkelt overblik, og modellen giver et godt overblik over virksomhedens interne ressourcer i forhold til det miljø, hvor virksomheden agere.

10.2 Ringkjøbing Landbobank

Styrker

Ringkjøbing Landbobank er som tidligere beskrevet et velkonsolideret pengeinstitut. De befinder sig i toppen af listen, og sunde pengeinstitutter målt på forskellige nøgletal. Vi vurderer med baggrund i vores tidligere analyse, og vores tidligere omtalte interview med Henrik Andersen at Ringkjøbing Landbobank har en særdeles god motor. De er velkonsolideret, og har været i stand til at leveres overskud på trods af finanskrisen med start i 2008⁶⁰. Ringkjøbing Landbobank har et velkørende privatebanking koncept, uden for deres egentlige markedsområde i Vestjylland har banken åbnet flere afdelinger, udelukkende med privatebanking rådgivere, disse afdelinger omfatter Vejle, Holte og Aarhus. Dette giver banken mulighed for at optimere indtjeningen, i form af stigende provisionsindtægter fra samarbejdspartnere. Dette giver et godt indtjeningssupplement til basisforretningen.

⁵⁹ Organisationsteori Bakka og Fivelsdal

⁶⁰ årsrapporter fra Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank er i forvejen godt repræsenteret i Vestjylland med flere afdelinger, såfremt Ringkjøbing Landbobank vælger og kan blive enige med Salling Bank om et opkøb, vil det styrke deres position i lokal området.

Ringkjøbing Landbobank har ligeledes også stor fokus på deres udlånssammensætningen, det betyder at bankens nedskrivninger ikke på noget tidspunkt har udfordret deres fremadrettede eksistensgrundlag. En af disse forklaringer kan være at Ringkjøbing Landbobank har valgt at specialisere sig i at tilbyde rådgivning til læger og tandlæger. Ud over finansiering af lægernes praksis, er segmentet i særdeles hed interessant, da gruppen af læger og tandlæger typisk har en høj indtjeningen, hvilket giver banken mulighed for at tilbyder kunderne et koncept med mange følgefretninger, som giver Ringkjøbing Landbobank en øget indtjening.

Ringkjøbing Landbobank har ligeledes en lav omkostningsprocent, som betragtes som en af landets laveste.⁶¹

Digitaleringen er ligeledes noget som er meget oppe i tiden i øjeblikket. Digitalisering giver store tidsmæssige og ressourcemæssige besparelser. Dette er et område, som Ringkjøbing Landbobank har haft fokus på igennem flere år, og det vil banken med fordel, kunne videreføre i en evt. sammenlægning med Salling Bank.

Svagheder:

Når man ser på Ringkjøbing Landbobank, vurdere vi at bankens største svagheder umiddelbart er, at deres markedsandele uden for deres primære område er begrænsede. Da det er relativt omkostningstungt at starte nye afdelinger op fra bunden, sætter det nogle begrænsninger for banken. Såfremt banken ønsker at ekspandere, vil de med fordel kunne gøre det igennem opkøb af mindre pengeinstitutter.

Ringkjøbing Landbobank har som tidligere beskrevet en fordeling af udlån og garantier, hvor 72,2% henvender sig til erhverv, mens de resterende 27,4% er til private. Vi vurdere at en fordeling på omkring 50/50, vil minimere bankens risiko for tab, da de derved får en større spredning på deres udlån.

⁶¹ www.finans.dk

Muligheder:

Ringkjøbing Landbobank har et godt kapitalgrundlag dette giver banken mulighed for at udvide og ekspandere. Dette kan enten gøres ved at opkøbe hele eller dele af mindre kapitalstærke pengeinstitutter, eller ved at indgå en fusion. Et evt. opkøb vil give Ringkjøbing Landbobank mulighed for at ekspandere deres nuværende forretning.

Efter finanskrisen har danskerne været tilbageholdende med at med at bruge af deres penge. Tendensen er, at danskernes formue vokser og vokser⁶². Ringkjøbing Landbobank kan med fordel bruge deres allerede implementerede privatebanking koncept, til at få pengene ud og arbejde, i stedet for at kunderne har pengene til at stå kontant på kontoen. Dette vil give banken en øget indtjening, og det vil begrænse bankens renteudgifter, da de undgår at skulle betale negative renter til nationalbanken, på det beløb som overstiger, hvad Ringkjøbing Landbobank kan have stående på deres folio konto i Nationalbanken.

Trusler:

Samtlige pengeinstitutter er underlagt en særlig lovgivning, som har til formål at begrænse risikoen for en ny finanskris, og i sidste ende beskytte forbrugeren, her tænkes specifikt på indlåneren. Disse lovkrav bliver løbende revideret, og pengeinstitutterne bliver pålagt at opfylde disse. Som tidligere bævnt medfører dette stigende krav til pengeinstitutternes kapital, og hvordan sammensætningen af denne er. Herudover har man på Europæriskplan også indsat stramninger i forhold til bekæmpelsen af terror finansiering og hvidsvask af penge. Dette er ressourcermæssigt en stor omkostning for pengeinstitutterne, da de skal afsætte ressourcer til at følge op på disse lovkrav. For mindre pengeinstitutter kan nye administrative byrder, betyde fatale konsekvenser, da indtjeningen presses, og omkostningerne til det administrative bliver større.

Rentemarkedet er blevet yderligere presset, dette skal ses i forhold til at flere pengeinstitutter er ude og tilbyde lave renter på boligfinansiering, samt finansieringsselskabernes bligge satser på eksempelvis bilfinansiering. Dette betyder at pengeinstitutterne skal ud og finde alternative indtægter som kan kompensere for de faldende rentetindtægter.

Som vi tidligere har beskrevet er medarbejderne i Ringkjøbing Landbobank særdeles loyale. De har typisk flere års anciennitet i banken og hovedparten af dem er oplært i banken, hvilket

⁶² www.finans.dk

gør dem til stærke kulturbærer⁶³. Medarbejderne kan derfor betragtes som et særdels stort aktiv. Det vil derfor være en stor trussel, hvis medarbejderne i Ringkjøbing Landbobank søger andre muligheder andetsteds som følge af opkøbet af Salling Bank.

10.3 Salling Bank

Styrker:

Salling Bank er en ældre bank, som i alle årene har haft deres virke i samme område. Banken har igennem krisen præsteret fornuftige resultater. Salling Bank har en faldende nedskrivningsprocent, hvilket vidner om, at banken har nogle relativ fornuftige udlån på bøgerne. Salling Bank har en fornuftig sammensætning af udlån til privat og erhverv.

Svagheder:

Salling Bank arbejder i et lokalt marked. Det betyder at banken er afhængig af en høj kundeloyalitet, og opbakning fra lokalområdet. Salling Bank er relativ afhængig af sine samarbejdspartnere for at kunne skabe merforretninger ud over udlån.

Muligheder:

Ekspandere uden for det normale markedsområde. Sammenlægning med større pengeinstitutter, som sikrer fremadrettet eksistensgrundlag for deres nuværende kunder.

Trusler:

I en tid med pres på rentemarginalen, kan Salling Bank på et tidspunkt ende i en situation hvor deres nettoomsætning ikke er tilstrækkelig i forhold til at konsolidere dem for at leve op til kapitalkravene. Salling Bank er i forhold til deres beliggenhed meget følsom overfor udsving i konjunkturerne, høj arbejdsløshed lokalt, kan påvirke banken, og stabiliteten af deres udlån

Ud fra overstående SWOT vil et opkøb fra Ringkjøbing Landbobank perspektiv have en del positive synergier, hvor man får tilgang en masse nye kunder i et kendt område og man har mulighed for, at lave nye salg, med egne nicheprodukter.

⁶³ www.buisness.dk

10.4 Ansoffs Vækstmatrice

I følgende afsnit vil vi introducere det strategiske perspektiv på henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank. For at skabe en mere detaljeret forståelse af begge bankers individuelle strategi, vil vi bruge Ansoffs vækstmatrice. Afslutningsvis vil den komparative analyse belyse, hvilke strategiske overvejelser ledelsen bør gøre sig for, at sikre aktionærerne størst mulig fordel.

Når en virksomhed vil have øget vækst kan man bruge Ansoffs vækstmatrice. Ved vækststrategi er der tale om en strategi, der skal give virksomheden styrke til at vinde markedsandele på udvalgte områder. Det er vigtigt at en virksomhed vokser. Mangel på vækst vil i mange tilfælde føre til at virksomhedens konkurrenter efterhånden bliver stærkere og kan derfor ekspanderer så kraftigt at de på sigt, vil være i stand til at udkonkurrere virksomheden. Virksomheder bør altid være meget opmærksomme på, hvad den skal gøre for at bevare konkurrenceevnen, så den vil være i stand til at forsvare sine markedsandele.

Nedenfor vises Ansoffs vækstmatrice, der er et forsøg på at systematisere virksomheders vækstmuligheder.

Figur 8. – Ansoffs vækstmatrice

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

Kilde; Udleveret materiale fra faget "Ledelses - organisationsudvikling" pba. Ansoff (1988)

Som ses på modellen består Ansoffs vækstmatrice af to dimensioner:

- Satser virksomheden udelukkende på et velkendt produkt eller forsøger den at udvikle nye produkter?

- Satser virksomheden udelukkende på at sælge på et velkendt (eksisterende) marked, eller forsøger den at komme ind på nye markeder?

På grundlag af disse ovennævnte spørgsmål konstruerede Ansoff fire forskellige vækststrategier: markedspenetrering, markedsudvikling, produktudvikling og diversifikation. Disse vækststrategier er kendetegnet ved, at virksomheden i hvert enkelt tilfælde står over for særlige udfordringer. Følgende afsnit vil give en deltageret gennemgang af de fire vækststrategier.

Markedspenetrering

Markedspenetrering er en vækststrategi, hvor virksomheden forsøger at øge salget af sit eksisterende produkt til de nuværende markeder. En virksomhed, der benytter markedspenetrering som vækststrategi, ønsker at skabe vækst for dem selv gennem brugen af deres nuværende produkter på det marked, hvor de allerede er etableret. Virksomheden kender altså markedet, og ved hvordan kunderne har det med deres produkter, og kan derfor benytte dette til deres fordel. Der forekommer i forbindelse med markedspenetreringen en relativt lille risiko i forhold til de andre vækststrategier nævnt i Ansoffs vækstmatrice.

Når man succesfuldt benytter markedspenetreringen, vil det for virksomhedens vedkommende enten ske ved, at man øger markedet for det givne produkt, eller at man ”stjæler” markedsandele fra konkurrenterne. Hvis man ønsker at ”stjæle” konkurrenternes markedsandele, sker dette typisk gennem ændringer i virksomhedens parametermix, hvor man sig mere attraktivt overfor kunderne på den ene eller anden måde. Hvis man benytter sig af markedspenetrering, kan dette ske for eksempel ved forøgelse af markedsandele, få forbrugerne til at bruge mere per gang, finde på nye anvendelsesmuligheder af produktet eller få flere fra målgruppen til at bruge produktet.

Kort sagt, prøver virksomheden at øge det samlede marked ved at bearbejde dette, eller den kan ved et uændret marked forsøge at tage markedsandele fra konkurrenterne. Virksomheden står udelukkende over for kendte markedsforhold. Virksomheden har jo netop valgt ikke at satse på nye produkter eller på nye markeder.

Markedsudvikling

En virksomhed, der benytter markedsudvikling til at skabe vækst, vil benytte deres nuværende produkter, men vil bevæge sig ud på nye markeder. Der forekommer nu en højere risiko med dette vækstvalg, da man ikke kender det marked man bevæger sig ud på ligeså godt, som man

kender sit nuværende marked. Markedsudvikling kan foretages på to forskellige måder og i vidt forskellige grader, som også er koblet sammen med et givent risikoniveau. Man kan benytte sine nuværende produkter og forsøge at sælge disse til helt nye kundesegmenter, eller man kan ekspandere geografisk.

Først og fremmest kan virksomheden udvide markedet til nye kundesegmenter ved at benytte samme produkt, som man hidtil har solgt, men man vil typisk tilpasse det, så det opfylder det nye kundesegments ønsker og behov i højere grad end hvad det ellers havde gjort. Derudover kan en virksomhed udvide sit marked til nye geografiske områder. Virksomheden kan ekspandere på flere niveauer, lige fra udvidelse i lokalområder til internationale markeder på tværs af grænserne. Der vil typisk være en risiko forbundet med en førstegangsk ekspansion for en virksomheds vedkommende, da man ikke har prøvet at tilpasse sig nye områder på sammen måder. Endvidere kan virksomheden udvide sit marked ved brug af nye distributionsformer. Dette gælder for eksempel virksomheder, som altid har solgt deres produkter fra en fysisk butik og nu vælger at oprette en webshop. På denne måde udvider man markedet, men handler stadig med de samme produkter.

Kort sagt, er markedsudvikling er en vækststrategi, hvor virksomheden forsøger at skabe vækst ved at sælge sit nuværende produkt på et nyt marked. Virksomheden ønsker altså at komme ind på et marked, som den ikke i forvejen har kendskab til. Afsætningsmulighederne vil dermed være behæftet med en lidt større usikkerhed end ved salg til det nuværende marked.

Produktudvikling

Når en virksomhed anvender produktudvikling til at skabe vækst, vil det være i forbindelse med, at man benytter de nuværende markeder, som man allerede er etableret på, men kaster sig ud i at sælge nye produkter. Der forekommer også en højere risiko i forbindelse med produktudviklingen end der gør med markedspenetreringen. Dette er grundet, at der forekommer høje omkostninger i forbindelse med udarbejdelsen af nye produkter, og man kan aldrig være helt sikker på hvordan forbrugerne vil tage i mod det. En virksomheds produktudvikling kan blandt andet have fokus på produktforbedringer, ved at tilføje ekstra funktioner eller egenskaber til produktet, som opfylder nye behov for forbrugeren. Derudover kan virksomheder foretage produktlinjeudvidelser, hvor der udbydes nye produkter, som hænger godt sammen med de produkter, som virksomheden allerede nu sælger, men som dækker andre og nye behov forbrugeren. Endvidere kan en virksomhed tilbyde et nyt produkt til samme målgruppe

ved at udbyde helt nye produkter til den samme målgruppe. Man udbyder et produkt, som dækker helt nye behov hos virksomhedens nuværende kunder.

Da produktudvikling er en af de mere risikofyldte vækststrategier, som en virksomhed kan vælge, er der nogle ting man skal tage hensyn til, når det kommer til valget af denne strategi. Man skal ind og vurdere hvorvidt der forekommer synergieffekter ved at producere helt nye produkt – altså hvorvidt resultatet af det nye produkt vil kunne overstige det samlede resultat af enkelte forbedringer på etablerede produkter.

Denne vurdering foretages ud fra hvordan hhv. et helt nyt produkt og forbedringerne kommer til at påvirke virksomhedens distribution og produktionsproces. Hvis distributionen af det nye produkt skal sælges de samme steder, som de allerede etablerede produkter, vil det være en fordel for virksomheden og en mulighed for at skabe vækst. Det store problem kommer typisk i forbindelse med produktionsprocessen. Hvis virksomheden ved nogenlunde hvordan produktionsprocessen skal ændres for at de ønskede ændringer ved et produkt kan implementeres vil dette være et plus for resultatet og herved vil forbedringer være at foretrække i de fleste tilfælde, da man oftest ikke vil være i stand til at vide alt om den produktionsproces, der forekommer i forbindelse med udarbejdelsen af et nyt produkt.

Herved fremkommer risikoen også. Produktudvikling, som indebærer at man som virksomhed vælger at producere noget helt nyt, vil typisk medføre meget stor risiko for virksomheden.

Diversifikation

De virksomheder, der benytter sig af diversifikationsstrategier for at skabe vækst, vil oftest forsøge at sprede deres nuværende forretningsområde på så mange områder som muligt. Valget omkring diversifikation kan typisk skyldes to forskellige ting: Enten at virksomhedens ledelse beslutter sig for, at der slet ikke findes vækstmuligheder i den givne branche med den idé man har lagt til grund for virksomheden, eller at virksomheden ser diversifikationsstrategien som en form for risikospredning – at man søger at komme ud på flere forskellige markeder, så der altid vil forekomme indtjening til virksomheden fra enten det ene eller det andet område.

Når en virksomhed vælger at benytte diversifikation, søger man at komme til at operere på nye markeder og med nye produkter. Mange ville se dette som at tage en kæmpe chance, da den generelle risiko vil være mindst på markeder, man kender i forvejen og med produkter,

man ved hvordan kunderne forholder sig til. Diversifikation kan altså både være risikofyldt og risikoformindskende, idet nogle ledertyper vil mene, at man spreder risikoen ud ved at operere på flere forskellige markeder med flere forskellige produkter.

Diversifikation er en vækststrategi, hvor virksomheden forsøger at sælge et nyt produkt på et nyt marked. Afsætningsmulighederne vil derfor være behæftet med en meget større usikkerhed end ved de andre strategier.

Markedspenetrering er den vækststrategi, der er lettest at føre ud i livet, men denne strategi vil i langt de fleste tilfælde også være den, der har det mindste vækstpotentiale. Markedsudvikling og produktudvikling vil ofte være forbundet med lidt større vanskeligheder, men de vil som regel også have et lidt større vækstpotentiale. Diversifikation er den vækststrategi, hvor der er helt store vækstpotentiale, men denne strategi er også forbundet med meget store risici, da virksomheden begiver sig ud i ukendt land, idet den jo mangler kendskab til både det nye produkt og det nye marked.

Det giver derfor god mening at lede efter en vækststrategi, hvor virksomheden både griber ud efter nye muligheder samtidig med, at den forsøger at fjerne noget af den værste usikkerhed. Vi vil derfor i det følgende afsnit beskrive en model for vækst, der er en form for videreudbygning af Ansoffs vækstmatrice.

Ansoffs Vækstmatrice på Ringkjøbing Landbobank

Følgende afsnit vil vi gennemgå Ringkjøbing Landbobank anvendt på Ansoffs vækstmatrice. Ringkjøbing Landbobank har siden 1990'erne fokuseret på at skabe en bank med nichekoncepter ved at tilbyde en skræddersyet produktpalet. Ringkjøbing Landbobank har skabt nichekoncepter tilegnet til læger og tandlæger samt vindmøllesektoren i hele landet.⁶⁴

Ringkjøbing Landbobank har samtidig ændret strategi den seneste tid i forhold til deres privatkunder. I mange år har der eksisteret en fjernkundeafdeling, som har endnu mere fokus på at følge op på eksisterendes kunders henvisninger og dermed ekspandere deres private kundeportefølje.⁶⁵

⁶⁴ www.finans.dk

⁶⁵ www.finans.dk

Endvidere har Ringkjøbing Landbobank ikke fastsat et mål om at udvide deres erhvervskundeportefølje udenfor lokalområdet, med undtagelse for deres niche erhvervskundesektorer.

Samtidig håndterer Ringkjøbing Landbobank udfordringen, i at betjene deres kunder på lokalt plan, ved ikke at åbne nye filialer rundt omkring i landet, men have fokus på store arbejdsmiljøer hvor faglighed og vidensdeling vægtes højere.

Imedens afhjælpes problemet ved en stigende grad af digitalisering og mulighed for kunde-kontakt på andre måder end filialer på lokalt plan.

Siden 1990'erne har Ringkjøbing Landbobank haft fokus på deres produktudvikling. Virksomheden ønskede at introducere en produktportefølje til henholdsvis læge- og tandlæge industrien og senere en tilføjelse af niche produkter til vindmøllesektoren. På trods af at vækststrategiens afsætningsmuligheder vil være behæftet med en noget større usikkerhed er det stadig lykkedes Ringkjøbing Landbobank at bearbejde markedet og skabe en succesfuld produktudvikling og vækst.

Endvidere har Ringkjøbing Landbobank de seneste år ændret fokus fra deres produktportefølje henvist mod læge-, tandlæge- og vindmøllesektoren til at fokusere mere på at udvide deres privatkundeportefølje i takt med den voksende digitalisering.

Ansoffs Vækstmatrice på Salling Bank

Vi vil ligeledes benytte os Ansoffs vækstmatrice til at analysere Sallings Banks vækststrategi. Både Salling Bank og Ringkjøbing Landbobank er kommet ud med rekord regnskaber for 2016. Dette understreger at de to pengeinstitutter har vækstet, derfor er det interessant at kigge nærmere på hvilken vækststrategi Salling Bank har benyttet sig af.

Først og fremmest skriver Salling Bank at *”Salling Bank vil være det førende lokale pengeinstitut inden for en radius på 40 km fra bankens hovedkontor i Skive.”*⁶⁶

Salling Bank er et fullservice pengeinstitut der går ind for traditionel bankdrift, altså indlån-udlånprodukter, pension, investering, boligfinansiering og formuerådgivning. Salling Bank ønsker ikke at finde på nye produkter eller fokusere på et niche produkt eller niche kunde-gruppe for at opnå vækst i fremtiden.

⁶⁶ www.sallingbank.dk

Endvidere er visionen at *"Salling Bank vil med handlekraft og nærvær være værdiskabende for kunder, aktionærer og medarbejdere."*⁶⁷

Salling Bank vil gerne ses som det lokale pengeinstitut, der er der for lokalområdet, som kender sine kunder og har en viden om hvad der rører sig i områderne hvor deres kunder er geografisk. *"Salling Banks primære markedsområde er i en radius på 50 km fra bankens hovedkontor i Skive"*.⁶⁸

Derfor vil det også være udelukket at Salling Bank fremadrettet vil skabe vækst ved at sprede sig geografisk for langt væk fra deres nuværende hovedafdeling. Samtidig vil Salling Bank gerne ses som det lokale pengeinstitut, derfor vil fjernrådgivning heller ikke være en strategi Salling Bank vil benytte sig af. Salling Banks engagementer er fordelt med 45 % på privatkunder og 55 % på erhvervskunder.

Salling Bank har udviklet sig ifølge Ansoffs Vækstmatrice med fokus på markedspenetrering. Salling Bank har i alt tre afdelinger, som alle ligger i en radius på 50 kilometer fra bankens hovedkontor i Skive. Salling Banks vækststrategi har været at øge markedsandelen indenfor den angivne radius på 50 kilometer fra hovedkontoret. Endvidere har Salling Bank haft øget fokus på deres nuværende kunder og dyrket deres vision om nærvær omkring deres eksisterende kunder. Salling Bank har skabt vækst for dem selv gennem brugen af deres nuværende produkter skabt gennem den traditionelle bankdrift. Salling Bank har i forvejen haft kendskab til markedet, og deres kunder, og derudfra benyttet sig af de fordele den viden bærer med sig. Samtidig har Salling Bank benyttet sig af den vækststrategi med en relativt lille risiko i forhold til de andre vækststrategier.

Opkøb af Salling Bank – vækstmatrice

Følgende afsnit vil belyse et vigtigt delelement i problemformuleringen: Hvorvidt det vil det være en fordel for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank, at købe Salling Bank? Og hvilke strategiske overvejelser bør ledelsen gøre sig for, at sikre aktionærene størst mulig fordel?

Når man skal vurdere, hvilke muligheder en given virksomhed har for at opnå vækst, vil man her skulle gå et skridt tilbage. Man ville skulle tage udgangspunkt i en SWOT-analyse af virk-

⁶⁷ www.sallingbank.dk

⁶⁸ www.sallingbank.dk

somheden, for at kunne vurdere inden for hvilke områder, der er muligheder for at skabe vækst og hvorvidt virksomheden har mulighed for at føre dem succesfuldt ud. Det er vigtigt at huske, at en virksomhed typisk vil benytte sig af flere forskellige vækststrategier, som ligger til grund for de forskellige muligheder, der fremkommer i SWOT, og som virksomheden ønsker at udnytte.

Ringkjøbing Landbobank er et velkonsolideret pengeinstitut og har et velkørende private banking koncept som styres fra filialer i en bred geografisk radius udenfor deres egentlige fysiske markedsområde. Dette giver banken mulighed for at optimere indtjeningen, i form af stigende provisionsindtægter fra samarbejdspartnere. Dette giver et godt indtjeningssupplement til basisforretningen. Ringkjøbing Landbobank er i forvejen godt repræsenteret i Vestjylland med 7 afdelinger⁶⁹, såfremt Ringkjøbing Landbobank vælger og kan blive enige med Salling Bank om et opkøb, vil det styrke deres position i lokal området.

Ved et eventuelt opkøb af Salling Bank vil Ringkjøbing Landbobank skulle vækste ud fra markedspenetrering. Samtidig vil Ringkjøbing Landbobank ville kunne drage nytte af at kunne udvide deres private banking gennem Salling Banks solide markedsstatus på private banking. Endvidere vil Ringkjøbing Landbobank kunne sælge sig ind med deres produkter på Salling Banks kunder og deres fremtidige kunder og dermed blive en større spiller i det geografiske område. Dermed vil Ringkjøbing Landbobank benytte sig af produktudvikling som vækststrategi ved både deres markedsindtrængning samtidig med nye produkter (nicheprodukter) at kunne tilbyde deres nuværende kunder og nye kunder.

Samtidig vil Ringkjøbing Landbobank skabe vækst gennem markedsudvikling. Ringkjøbing Landbobank vil benytte deres nuværende produkter og deres nicheprodukter til tandlæger, læger, privatebanking og vindmøllesektoren samtidig med de bevæger sig ud på nye markeder, altså Salling Banks markeder. Som tidligere nævnt, er en af de store risici ved at benytte sig af markedsudvikling til at vækste, er at man ikke kender det marked man bevæger sig ud på lige så godt som man kender sit nuværende marked. Denne risiko afværges ved at Salling Banks kendskab og viden omkring markedet følger med i et opkøb.

Endvidere vil sammenspillet mellem Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank sammen være en fordel omkostningsmæssigt. Medarbejderne i Ringkjøbing Landbobank styrkes af et bredt og tæt samarbejde og dermed har Ringkjøbing Landbobank sparet meget på

⁶⁹ www.landbobanken.dk

medarbejderfronten ved at sørge for de ansatte har haft rum til udvikling og vidensdeling. Samtidig har Ringkjøbing Landbobank stort fokus på digitalisering og fokus på IT udvikling gjort, at Ringkjøbing Landbobank har kunne spare på omkostningerne per kunde i det lange løb, en tendens de kan vidrefører til Salling Bank.

10.5 Delkonklusion

De senere år har Salling Banks vækst bestået af organisk vækst i form markedpenetrering jf. Ansoffs vækst matrice, hvor de har haft fokus på øget salg til nuværende kunder og få en større markedsandel i deres nuværende geografisk markedsområde. Ringkjøbing Landbobank har jf. Ansoffs vækstmatrice benyttet sig af nye produkter og kalder sig selv for en ”nichebank”, ligeledes er de gået ind på helt nye geografiske områder, bla. satellit privatebank afdelinger.

De to banker har altså haft to meget forskellige vækststrategier hidtil, som med fordel vil kunne understøtte hinanden ved opkøb. Den nye bank vil stå stærkt i det nuværende makredsområde, midt/vest jylland, den har mulighed for markedspenetrering, ved kunderne der er overtaget fra Salling Bank i form at ”påklæde” dem, bla. med Ringkjøbing Landbobanks privatebankingkoncept. Vi anser et opkøb som en mulig vækststrategi fra ledelsen i Ringkjøbing Landbobanks side, da direktør John Fisker har udtalt ”Vi vil da gerne slå pjalterne sammen med nogen, der vil være en del af den måde, vi driver bank på, og som ligger i en naturlig geografisk afstand”.⁷⁰

11. Organisatoriske fit

11.1 Kultur

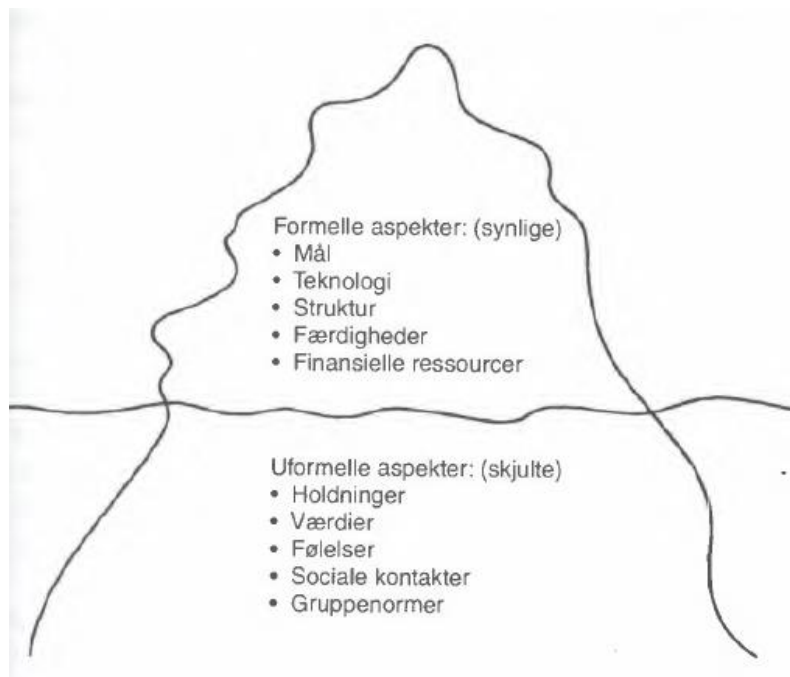
Nedestående afsnit omhandler kultur, når vi har med to forskellige organisationer at gøre, har vi også med to forskellige kulturer at gøre. Matcher de overhovedet ikke hinanden vil dette give en masse udfordringer i dagligdagen og kan i den sidste ende medføre et opkøb vil være en fiasko.

Kultur er et begreb som kan være svært at forholde sig til. Det er ikke givet at kulturen er ens fra virksomhed til virksomhed, selvom deres virke er inden for den samme branche. Der er

⁷⁰ www.business.dk

mange forskellige ting som spiller ind omkring dannelsen af kulturen. French & Bells, arbejder med 2 forskellige begreber i deres organisatoriske isbjerg⁷¹.

Figur 9. - French & Bells organisatoriske isbjerg



Kilde: Organisationsteori Bakka og Fivelsdal s. 143

De formelle aspekter, som også kaldes de synlige. De formelle aspekter dækker over mål, teknologi, struktur, færdigheder og finansielle ressourcer. De formelle aspekter er typisk synlige i form af de mål som ledelsen udformer til medarbejderne. Herudover forekommer den i form af data disciplinen, og de teknologiske faciliteter som medarbejderne har stillet til rådighed. Det er samtidig rigtig vigtigt at den nye ledelse laver nogle klare retningslinjer, da det kan være med til at nedtone udfordringerne, og skabe en fælles forståelse. De formelle aspekter er typisk ikke dem som er væsentligste i forbindelse med et opkøb, da disse typisk ikke kan ændres på, og da de er kendt, er de lettere for nye medarbejdere at forholde sig til.

De uformelle aspekter også kaldet de usynlige, er typisk de sværest at gennemskue og tilpasse sig. De uformelle aspekter dækker over, holdninger, værdier, følelser, sociale kontakter og gruppenormer. Der kan her være en kulturel udfordring for ledelsen i Ringkjøbing Landbo-bank i forbindelse med implementering af Salling Bank. Det er vigtigt, at ledelsen overfor medarbejderne signalere, hvilke værdier, som de ønsker, der skal være bærende i den nye

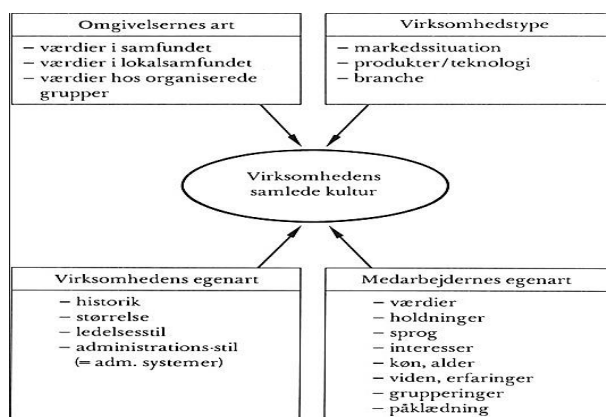
⁷¹ Organisationsteori, Bekka og Fivelsdal

bank. Som vi har beskrevet under afsnittet opkøb, forventer vi ikke den store reduktion i rådgivningsstaben og i de ekspederende afdelinger, men udelukkende i sammenfaldende stillinger i stabsfunktionerne. Det kan give nogen, ro og tryghed for medarbejderne i de ekspederende afdelinger, til at falde på plads og dermed have lettere ved at acceptere den nye kultur. Ledelsen i Salling Bank ved Peter Vinther Christensen har besiddet stillingen igennem flere år, hvorfor den nye ledelse med fordel kan inddrage direktøren i deres organisation. Dette skal også ses i lyset af hans alder, og tid tilbage på arbejdsmarkedet, hvorfor det kunne være gunstigt, at bruge Peter Vinther Christensen som en slags ambassadør for fælles fodslag.

For kunderne i Salling Bank, som er vant til at være kunder der, og som er trygge ved måden hvorpå Salling Bank har drevet deres forretning, vil det være oplagt at de beholder deres gamle kunderådgiver, da kunderne alt andet end lige vil være mindre følsomme over for omstruktureringer og nytænkning, når de har den samme rådgiver.

Når der er tale om en større organisation eller virksomhed, bærer denne en kultur. Kulturen i en virksomhed skabes via interne og eksterne omgivelser. De interne faktorer er virksomhedens egenart og medarbejderens egenart. De eksterne faktorer dækker over omgivelsernes art og virksomhedstypen. Johnson og Scholes har udarbejdet en teori, hvor de eksterne og interne faktorer som skaber organisationens samlede kultur er defineret.

Figur 10. – Hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur



kilde: Bekka og Fiversdal

Omgivelsernes art:

Omgivelsernes art, er defineret ved institutioner, værdier i samfundet, værdier i lokalsamfundet og værdier hos organiserede grupper. I og med at begge banker bevæger sig i samme branche, er samfundets generelle holdning til bankerne med til at sætte sit præg på bankerne. Begge banker kan defineres som lokale banker, og med en geografisk placering som er nogenlunde identisk, vil bankerne derfor være skabt af lokale værdier. Dog har Ringkjøbing Landbobank meget fokus på niche forretninger, som gør at Ringkjøbing Landbobank adskiller sig fra Salling Bank.

Virksomhedstype:

Virksomhedstypen er defineret ved markedssituation, produkter/teknologi, branche og profession. Markedssituation, branche og produkter er meget ens i de to banker, og i branchen generelt. Begge banker er som tidligere beskrevet geografisk beliggende i samme område, dette betyder, at hvis man ser bort fra Ringkjøbing Landbobanks niche produkter, kæmper de om de samme kunder. Konkurrenceprofilen for bankerne er derfor meget afgørende for hvordan kulturen påvirkes. Som følge af en generelt presset rentemarginal har konkurrence forholdene i branchen skiftet, prisen på produkterne, kan nu være afgørende for at kunderne vælger det respektive pengeinstitut som samarbejdspartner.

Virksomhedens egenart:

Virksomhedens egenart er defineret ved, historik, størrelse, ledelsesstil og administrationsstil.

Fælles for begge banker er at de historisk set begge stammer tilbage fra 1800 tallet. Ringkjøbing Landbobank er grundlagt i 1886⁷², banken skriver at de siden starten har haft øget fokus på kredit og omkostningsstyring. Med baggrund i denne oplysning, viser det, at banken forsøget at opretholdes dens værdier, og alt andet end lige forsøgt at implementere dette i bankens værdier. Salling Bank blev grundlagt i 1876⁷³, og har siden øget sin markedsandel, i lokalområdet. Så med baggrund i de 2 bankers historik, er der sammenhæng, og de gode traditionelle værdier. Størrelsesmæssigt er Ringkjøbing Landbobank større end Salling Bank. Alt efter hvordan bankernes interne retningslinjer er strikket sammen, kan dette medføre en længere

⁷² www.landbobanken.dk

⁷³ www.sallingbank.dk

kommunikationsvej i de større virksomheder. I og med at Salling Bank er mindre, kan det betyde at medarbejderne føler at de er tættere på beslutningerne og ledelsen, end de måske er i Ringkjøbing Landbobank. Kommunikationsvejen kan derfor spores direkte i organisationens samlede kultur. Ledelsesstilen er også afgørende for virksomhedens samlede kultur. Ringkjøbing Landbobanks adm. direktør John Bull Fisker tiltrådte stillingen som direktør i 2012, men har været underdirektør i banken siden 1995⁷⁴, mens direktøren i Salling Bank Peter Vinther Christensen har haft jobbet siden 1994⁷⁵. Peter Christensen har haft en lang karriere i bankverdenen, og har primært beskæftiget sig med arbejde i kreditafdelingen inden han tiltrådte jobbet som adm. direktør, mens en artikel fra finanswatch fremstiller John Fisker som en energisk og ivrig mand. Ikke at man direkte kan sammenligne de 2 bankdirektører uden at have kendskab til dem, men ledelseskultur handler i stor grad om evnen til at formidle retningslinjer og målsætninger til resten af organisationen på. Peter Vinther Christensens erfaring, kan også medvirke at måden hvorpå han formidler budskaberne er anderledes end eksempelvis John Fisker, uden at dette skal betragtes negativt. Administrationsstilen dækker over tilgangen til anvendelse og udformning af administrative systemer. Som det fremgår af Ringkjøbing Landbobanks hjemmeside har de etableret en produktionsafdeling, og en boliggruppe, hvilket betyder at organisationen i Ringkjøbing Landbobank til en hvis grad har fokus på centralisering af produktionsenheden.

Medarbejdernes egenart:

Kulturen påvirkes meget af medarbejderne som virksomheden har ansat. Medarbejderens egne værdier afspejler sig meget i kulturen. I Ringkjøbing Landbobank er flere af medarbejderne udlært i banken, og har arbejdet sig op gennem systemet⁷⁶. Dette medfører, at medarbejderne har arbejdet med bankens værdier i gennem mange år, og derved har påtaget sig denne kultur fuldt ud. Ringkjøbing Landbobank er ligeledes kommet med en bekendtgørelse om at de ønsker at øge andelen af ledere fra det underrepræsenterede køn til 20 % i 2017⁷⁷. Dette vil alt andet lige også på sigt have indflydelse på kulturen. Salling Bank er ansatte er repræsenteret med en fordeling på 55 % kvinder og 45 % mænd, mens gennemsnitsalderen er 44,82 år,

⁷⁴ www.landbobanken.dk

⁷⁵ www.sallingbank.dk

⁷⁶ www.buisness.dk

⁷⁷ www.landbobanken.dk

og anciennitets gennemsnittet er 11,03 år⁷⁸, dette er ligeledes sigende for kulturen i Salling Bank.

Ser man på omkostningskronen, kan denne afspejle bankernes respektive tilgang til deres omkostningsstruktur. Jo lavere omkostninger bankerne har, desto mere omkostningsbevidste vil de også være. Ringkjøbing Landbobank har som tidligere nævnt en af branchens laveste omkostningsprocenter, hvilket udtrykker bankens kultur, og ledelsens tilgang til omkostningsstyring. Dette kan have indflydelse på den nye bank, hvor omkostningsstrukturen skal ensrettes.

11.2 Modstand mod forandring

Når ledelsen i en hvilken som helst virksomhed foretager nogle ændringer, hvad enten det omfatter ændringer af større eller mindre karakter.

I forbindelse med Ringkjøbing Landbobanks opkøb af Salling Bank, vil ledelsen i Ringkjøbing Landbobank, kunne risikere at møde modstand mod forandring hos de nye medarbejdere i Salling Bank. Det er derfor meget vigtigt at ledelsen forholder sig til denne problematik, og er forberedt på at håndtere en sådan situation.

Noget af den type modstand som ledelsen i Ringkjøbing Landbobank kan opleve, kan være modstand mod at skulle indgå i en større organisation. Ændringer af arbejds- og forretningsgangen, i forhold til hvad medarbejderne i Salling Bank tidligere har været vant til. Sammenlægning af afdelingen i Viborg, hvor begge banker er repræsenteret.

Når man arbejder med begrebet modstand mod forandring, er der flere teoretikere som arbejder med dette begreb. En af disse er Rosabeth Moss Kanter, som er professor hos Havard Buisness School.

Ifølge Moss Kanter skal modstand mod forandring betragtes som et modstandsspil⁷⁹. Modstandspillet indeholder 3 forskellige typer:

Strategen:

- Lægger grundlag for forandringer og sætter mål
- Overskuer valgmulighederne og alternativerne

⁷⁸ www.sallingbank.dk

⁷⁹ Organisationsteori Bakka og Fivelsdal

- Via overblik opfattes forandringspresset på organisationen.

Implementatoren:

- Forandringens mål og vision gøres operationel
- Koordinerer parterne.
- Skaber og bevare relationerne mellem personer, som skaber organisationen og skaber kultur

Modtageren:

Den involverede part (medarbejderen)

Afgør forandringens form og varighed

Afhænger af opmærksomheden fra strategen og implementatoren.

Ledelsen i Ringkjøbing Landbobank vil i forbindelse med opkøbet af Salling Bank derfor ifølge Moss Kanter være involveret i et modstandsspil, hvor det er yderst vigtigt at være i stand til at agere strategen og implementatoren. Dette skal gøres ved at skabe grundlaget for forandringen, og skabe mål, som modtageren vil kunne acceptere og forstå. Inden de konfrontere modtageren, vil ledelsen skulle gøre op med mulighederne, og i tilfælde af øget modstand også være i stand til at overskue alternativerne. Dette kan være i form af sammenlægning af afdelingen i Viborg, hvor ledelsen bør anskue konsekvenserne, og afstemme dette i forhold til modtageren. Det er i denne forbindelse vigtigt at skabe gode relationer mellem de involverede parter.

Moss Kanter mener at modstand mod forandring opstår, når modtageren mister kontrollen eller indflydelsen. I forbindelse med Ringkjøbing Landbobanks opkøb mister modtageren, som i dette tilfælde er medarbejderen i Salling Bank kontrollen og situationen, og har i bund og grund ikke længere indflydelse på situationen.

En anden teoretiker som kan inddrages Arnold S. Judson. Judson arbejder med 4 forskellige faser:

- Accept
- Ligegyldighed

- Passiv modstand
- Aktiv modstand.

De forskellige faser kommer til udtryk på forskellige måder. Ifølge Judson⁸⁰ kan medarbejderen udvise accept for projektet, dette udtrykkes ved entusiasme omkring samarbejdet, her vil medarbejderen støtte ledelsens beslutninger, og samarbejde omkring implementeringen, og derved skabe den bedste løsning. Dette betyder ikke at medarbejderen ikke har modstand mod forandringen, men modstanden nedtones, og medarbejderen yder sit bedste.

Ligegyldigheden kommer til udtryk ved at medarbejderen mister interessen for arbejdet, arbejdet udføres, dog er der mangel på apati, og medarbejderen yder her ikke sit ypperste, men løser opgaven, som beskrevet og dikteret.

Passiv modstand ses som følge af umoden adfærd og manglende indlæring. Sidst men ikke mindst kan ledelsen opleve aktiv modstand, her forsøger medarbejderen aktivt at modarbejde ledelsens intentioner. Medarbejdere protestere åbent, og kan i værste tilfælde ty til at begå bevidste fejl. Ledelsen i Ringkjøbing Landbobank vil i forbindelse med opkøbet kunne risikere at møde alle typer af modstand, og ledelsen skal derfor være parat til at løse disse efter bedste evne.

11.3 Motivation

En måde at håndtere modstand mod forandring på, som beskrevet i tidligere afsnit er ved at motivere. I den forbindelse er der udarbejdet en målsætningsteori. Denne teori er baseret på tankegangene omkring at en menneskelig adfærd baseres på bevidste valg, og at de menneskelige handlinger altid er orienteret omkring en specifik retning⁸¹.

Det er en forudsætning at visionen skal være kendt. For at kunne motivere sine medarbejdere arbejder man ud fra en teori om at de kendte mål skal være SMARTE. Begreberne som danner teorien SMARTE er som følger:

- S - Specifik
- M - Motiverende/målbare

⁸⁰ Organisationsteori Bakka og Fivelsdal

⁸¹ Dias lektion 2, organisations udvikling i finansielle virksomheder

- A – Ambitionsrige/accepterende
- R – relevante/ realistiske
- T – Tidsbegrænsede
- E- Evaluer bare.

Det er derfor vigtigt at ledelsen i Ringkjøbing landbobank i forbindelse med opkøbet af Salling Bank gør sig nogle overvejelser i forhold til at opstille nogle mål for det nye samarbejde. Ledelsen skal udarbejde en målsætning omkring et specifikt mål, som kan være at implementere Salling Bank i Ringkjøbing Landbobank, og om at få ensrettet forretnings- og arbejdsgangene. Det skal samtidig udformes målbart, dvs. at ledelsen skal forsøge at synliggøre, hvornår målene er opfyldt, således de nye medarbejdere kan se den opnåede effekt. Det vil derfor være relevant at ledelsen forsøger at opsætte og udarbejde nye budgetter, som medarbejderne kan følge. Det er derpå vigtigt at ledelsen bruger de fornødne ressourcer på at få medarbejderne til at forstå og acceptere vigtigheden, da dette er essentielt for at få motiveret de nye medarbejdere til at arbejde efter opnåelse af målsætningen. Ledelsen skal samtidig have fokus på at videreformidle relevansen i ensartetheden, således de nye medarbejdere opnår en forståelse af vigtigheden i det stykke arbejde de er sat til at udføre. Budgetterne som ledelsen udarbejder, skal være tidsfastsatte således at medarbejderen ved hvornår budgetterne skal være opfyldt, hvilket også gør at ledelsen sammen med medarbejderne kan evaluere på processen.

En anden måde at anskue motivation på er Hackmans 5 karakteristika. Hackman ser på:

- Opgavens krav til forskellige færdigheder.
- Opgavens identitet.
- Opgavens betydning.
- Stillingens autonomi.
- Feedback i jobbet.

Det er vigtigt at ledelsen gør en indsats for at placere den enkelte medarbejder i en funktion som passer til medarbejderens færdigheder. Ledelsen i Ringkjøbing Landbobank, skal derfor sørge for at en tidligere direktør ikke placeres i en produktionsfunktion, da den type arbejde

typisk ikke er det som at motivere medarbejderen. Opgaven som medarbejderen bliver sat til at løse, skal have et synligt resultat. Som tidligere nævnt kan individuelle budgetter for nogle medarbejdere være med til at motivere til opnåelse af et færdigt resultat. Dette afspejler sig også mere eller mindre direkte i opgavens betydning. Medarbejderen skal have en følelse af at den opgave som skal løses har en betydning for den samlede organisation, dette kan både være optimering af produktionsdelen, men også optimering af salgsdelen. Ofte er arbejdet i pengeinstitutter forbundet med en del frihed under ansvar. For at medarbejderen trives, er det vigtigt at ledelsen afstemmer frihedsgraden med medarbejderen, således medarbejderen derved føler en hvis form for frihed, men også får fornemmelsen af at medarbejderen er betroet, og bliver behandlet med tillid. Sidst men ikke mindst er det vigtigt at medarbejderen får anerkendelse for det stykke arbejde som der udføres, dette kan komme i form af opfølgningssamtaler, hvor medarbejderens direkte leder, giver medarbejderen en velbegrundet feedback. Feedback kan også omhandle udviklingspotentiale.

Ved at opfylde Hackmans 5 karakteristika, vurdere vi at Ringkjøbing Landbobank vil få udbytte i form af en højere indre arbejds motivation, mere tilfredshed med arbejdet i den nye organisation, og en højere effektivitet, hvilket alt sammen er med til at skabe et bedre resultat for den nye bank.

11.4 Delkonklusion

For at et opkøb mellem Ringkjøbing Landbobank og Salling Bank skal blive en succes, skal ledelsen i den ”nye” Ringkjøbing Landbobank have fokus på at implementere kulturen fra Ringkjøbing Landbobank blandt de nye kunder og medarbejdere. Det er vigtigt, at ledelsen sørger for at det bliver et fælles fodslag i den ”nye” bank, da dette er vigtigt for at opkøbet fungerer. En god håndtering af de usynlige aspekter, vil medføre at de nye medarbejdere føler sig mere trygge, og derved lettere blive integreret og tager den ”nye bank” til sig. Dette vil samtidig også mindske medarbejdernes modstand mod forandring. Med en klar og præcis forretningsmodel, vil der være større sandsynlighed for at medarbejderne acceptere og har forståelse for tiltagene i den ”nye” bank, og derved vil det mindske modstanden. Ledelsen skal ligeledes fokusere på at medarbejderne er motiveret for at skulle indgå i den nye organisation. Ledelsen skal derfor opstille en målsætning ud fra SMART(E) teorien. Successen afhænger af ledelsens evne til at integrere medarbejderne i den ”nye” bank så nemt og smertefrit, som muligt.

12. Konklusion

Med baggrund i de analyser, vurderinger og forudsætninger vi har arbejdet med i vores projekt om Ringkjøbing Landbobanks opkøb af Salling Bank, kan vi konkludere at vi her har med to veldrevne banker at gøre. Vi mener med baggrund i vores analyser kan vi konkludere at begge banker opfylder de lovkrav, som der skal til for at drive et pengeinstitut i Danmark under tilsyn af finanstilsynet.

Begge banker har i perioden haft en positiv udvikling af deres års resultat, vi kan konkludere at den for begge banker primære forklaring på dette er en generel stigning i netto rente og gebyrindtægterne, sammenholdt med et fald i nedskrivningerne. I forhold til bankernes primære forretningsomfang, kan vi konkludere at det vil være en fordel for Ringkjøbing Landbobank at opkøbe Salling Bank, da udlånsfordelingen i Salling Bank er mere ligeligt fordelt mellem privat og erhverv, mens Ringkjøbing Landbobank har en stor eksponering mod erhverv. Når vi ser på bankernes nøgletal, og sammenholder dem med vores valgte Peer gr., kan vi konkludere at Ringkjøbing Landbobank præstere bedre på ROE, ROA, ICGR, WACC, I/O og nedskrivningsprocenten end de sammenlignelige pengeinstitutter, denne forklaring skal primært findes i bankens netto resultat, som overstiger de sammenlignelige pengeinstitutter. Selv efter opkøbet af Salling Bank, vil den nye Ringkjøbing Landbobank på nøgletallene præstere bedre end de valgte konkurrenter. Selvom forrentningen af aktiverne og egenkapitalen i Ringkjøbing Landbobank efter opkøbet er faldende, og derved kan opfattes som en dårlig forretning for bankens aktionærer, bør dette ikke afskrække dem, da den ”nye” bank stadig præstere bedre end sammenligningsgrupperne. På den lange bane, når udgifterne til udfasningen af Salling Banks datacentral forsvinder, forventeligt 3-5 år, vil de samlede driftsudgifter falde markant, og den ”nye” bank, vil derfor opnå større effekt af opkøbet, hvilket vil forbedre nøgletallene, og komme bankens aktionærer til gode. Samtidig vil den ”nye” bank også på sigt, få et større output af synergieffekterne, og overtid vurdere vi, at det vil betale sig tilbage.

Begge banker er på nuværende tidspunkt ikke udfordret kapitalmæssigt, og har gennem hele perioden haft en kapitaloverdækning i forhold til de gældende kapitalkrav. Aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank, får derfor ved opkøbet adgang til en velkonsolideret bank, og de bør derfor ikke frygte de fremtidige kapitalkrav. Set i det store perspektiv, fylder Salling Bank ikke meget i forhold til Ringkjøbing Landbobanks samlede balance, hvorfor aktionærerne ikke bør frygte for en øget kreditrisiko, ved overtagelse af Salling Bank her forudsætter vi en grundig gennemgang af kreditbøgerne. På baggrund af vores økonomiske analyse, som viser

at begge banker er i god økonomisk forfatning, mener vi at det på den lange bane, vil være gunstigt for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank at overtage Salling Bank, da den ”nye” Ringkjøbing Landbobank, vil stå stærkt i markedet, da beregnede nøgletal for den ”nye” bank er fornuftige i forhold til Peer gr. pengeinstitutterne.

Med baggrund i vores analyse af det strategiske fit, hvor vi primært har benyttet anshoffs vækstmatrice til at illustrere de strategiske overvejelser kan vi konkludere, at bankerne hidtil har haft vidt forskellige vækststrategier, hvor Salling Bank har haft fokus på deres primære markedsområde, mens Ringkjøbing Landbobank gået ud af deres markedsområde, ved at etablere private banking koncepter og niche produkter, dermed kan det konkluderes at de Ringkjøbing Landbobank, kan drage fordel af Salling Banks strategi om at styrke sig lokalt, hvilket vi vurderer kan være en positiv tilføjelse til Ringkjøbing Landbobanks organisation. Mulighed for at kombinere og udnytte det bedste fra de to vækststrategier lokal vækst og vækst i hele landet gennem nicher og digital kundebetjening.

I forhold til vores analyser af det organisatoriske fit, kan vi konkludere, at ledelsen i den ”nye” Ringkjøbing Landbobank fra begyndelsen skal have fokus på at skabe en fælles kultur, og få de nye kunder og medarbejdere implementeret i deres organisation, så hurtigt og smertefrit som muligt. En fælles kultur, og skabelsen af klare mål, giver de nye medarbejdere en forståelse af deres vigtighed, og anerkendelse, hvilket mindsker deres modstand mod forandringen, og i stedet giver motivation til at få opkøbet til at fungere.

Alt i alt mener vi at vi det vil være en fordel for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank opkøber Salling Bank, men det reelle output kommer på den lange bane da omkostningerne til udfasning af datacentralen i Salling Bank forvinder, og bankens samlede resultat forbedres.

13. Perspektivering

Med baggrund i vores konklusion om at det på mange områder vil være gunstigt for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank, at banken opkøber Salling Bank, både på den korte og den lange bane. I forbindelse med opkøbet vil der være mange forskellige elementer som klares. Det er utroligt vigtigt for ledelsen i Ringkjøbing Landbobank at opkøbet går så smertefrit som overhovedet muligt, da det vil kunne minimere udgiften på den korte bane. Med en effektiv sammenlægning, og en god styring vil ledelsen kun spare mange ressourcer i form af personaleomkostninger og mandskabstimer. For at optimere denne proces vurderer vi at det er vigtigt at ledelsen nedsætter en arbejdsgruppe, som står for denne del. Arbejdsgruppen skal udarbej-

de en projektplan, som vil gøre processen overskuelig, og som sikre at tidsfristerne overholdes. Det er vigtigt at ledelsen har gjort sig klart, at implementeringen og sammenlægningen ikke er en proces som løses over natten, men en proces som kan tage mange måneder. Projektplanen skal udarbejdes, således at de enkelte faser i projektet fra opstarten over analysen til implementeringen og sidst men ikke mindst opfølgningen. Styregruppen skal allerede for starten skabe sig et overblik over, hvilke ressourcer som skal bruges, både økonomiske og personale. Samspeilet mellem den øverste ledelse og styregruppen er alt afgørende for hvor lempelig implementeringen bliver, da tæt opfølgning giver ledelsen mulighed for at agere, såfremt der er noget som skal ændres på. Outputtet af en vellykket implementering er ligeledes vigtigt for hele interessentgruppen, fra ledelsen over kunderne til aktionærerne og sidst men ikke mindst samarbejdspartenerne.

For at sikre overblik og styring af projektet kan man bruge 5x5 modellen, som omhandler en grundig analyse af projektopgaven, projektledelse, interessenter omgivelser og ressourcer

14. Litteraturliste

Bøger:

- Organisationsteori, Jørgen Frode Bekka og Egil Fiverlsdal, Handelshøjskolens forlag. (2014)
- Finansiell risikostyring, Jørgen Just Andersen, Jurist og økonomforbundets forlag (2013).
- Commercial banking s. 65

Regnskaber:

- Ringkjøbing Landbobank, årsrapporter 2014, 2015 og 2016
- Salling Bank årsrapporter 2014, 2015 og 2016
- Sparekassen Kronjylland årsrapporter 2014, 2015 og 2016
- Jutlander Bank årsrapporter 2014, 2015 og 2016
- Djurslands Bank årsrapporter 2014, 2015 og 2016
- Østjysk Bank årsrapporter 2014, 2015 og 2016

Internet inkl. artikler, samt undervisningsmateriale:

Indledning:

- <http://bolignyheder.boligsiden.dk/2017/02/boligmarkedet-laegger-staerkt-ud-i-2017/>
- <https://www.dr.dk/nyheder/penge/nationalbanken-ser-tegn-paa-ny-mulig-boligboble-i-koebenhavn>
- https://www.finanstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2016/Statistik/Gruppeopdeling_2016.ashx
- <http://www.lokalepengeinstitutter.dk/lpi/data.nsf/webDocuments/78EF4CAAE90CC345C1257552004EF15F>
- <https://www.finansiellstabilitet.dk/Default.aspx?ID=1749>

- <http://finans.dk/live/erhverv/ECE7013882/Interview-John-Fisker-bryder-med-kirket%C3%A5rnsprincippet/?ctxref=ext>
- <http://finans.dk/live/erhverv/ECE7013882/Interview-John-Fisker-bryder-med-kirket%C3%A5rnsprincippet/?ctxref=ext>
- <https://nordjyske.dk/nyheder/sparekassen-vendsyssel-faar-nye-filialer/2b8fb57c-de99-4b80-b188-8b37e4b7ec3d>
- <http://www.business.dk/finans/hvor-gaar-man-hen-fra-toppen>
- https://www.sparfyn.dk/om_sparekassen/om_sparekassen
- <https://finanstilsynet.dk/da/Nyheder-og-Presse/Pressemeddelelser/2017/PM-diskussionspapir-om-afviklingsstrategier-NEP-krav-mindre-mellemstore-pengeinstitutter>

Opkøb:

- <http://www.pnbukh.com/files/nyheder/BES.05.06.pdf>

Lovkrav m.m.

- <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering>
- <http://www.business.dk/finans/hvor-gaar-man-hen-fra-toppen>
- <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/lovgivning-og-regulering/finansiel-virksomhed-og-myndigheder.aspx>
- <http://bosserne.blogs.business.dk/2017/03/06/frygten-for-en-ny-finanskrise-risikerer-at-draebe-mindre-banker/>
- <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=99211>
- <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=99211>
- <https://www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/individuelt-solvensbehov.aspx>
- <https://www.finanstilsynet.dk/da/Lovgivning/Solvens>

- <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=99211>
- <https://finanstilsynet.dk/Tilsyn/Tilsynsdiamanten-for- pengeinstitutter>
<https://finanstilsynet.dk/da/Tilsyn/Tilsynsreaktioner/Paabud/2013/FIL-350-Paabud-Koebenhavns-andelskasse>
- https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx
- <https://finanstilsynet.dk/da/Tilsyn/Tilsynsdiamanten-for-pengeinstitutter/Overskridelser-af-tilsynsdiamanten>
- <https://finanstilsynet.dk/Tilsyn/Tilsynsdiamanten-for-pengeinstitutter> PDF med tilsynsdiamanten
- https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2015/Tale_LOPI_2015_plancher.pdf?la=da.
- <http://finans.dk.zorac.aub.aau.dk/protected/finans/finans/ECE8890098/john-fisker-har-saa-meget-fart-paa-at-han-overskrider-finanstilsynets-retningslinjer-det-har-jeg-aldrig-proevet-foer/?ctxref=ext>
- <https://finanstilsynet.dk/Tilsyn/Tilsynsdiamanten-for-pengeinstitutter>
- https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx.

Nøgletal:

- <https://www.danskebank.com/da-dk/Presse/nyheder/Presse-og-selskabsmeddelelser/Pressemeddelelse/Koncern/Pages/pm02022017.aspx>
- <http://www.skm.dk/skattetal/statistik/tidsserieoversigter/centrale-skattesatser-i-skattelovgivning-2010-2017>
- <https://www.information.dk/telegram/2013/01/se-listen-krakkede-danske-banker>
- <https://finanstilsynet.dk/da/Tilsyn/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/Vurdering%20af%20finansielle%20virksomheder%202014/VU-Ringkjoebing-Landbobank-010714>

- <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1920>
- <http://www.pnbukh.com/files/nyheder/BES.05.06.pdf>

Organisationsteori:

- www.landbobanken.dk/ir/ombanken
- www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2069
- www.sallingbank.dk/default.aspx?ID=2114
- www.sallingbank.dk/default.aspx?ID=2061

Opkøb Regnskabs analyse:

- <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2836>
- <https://www.landbobanken.dk/kontakt>
- <http://www.reuters.com/finance/stocks/overview?symbol=SALB.CO>

Prissætning:

- <http://www.euroinvestor.dk/boerser/nasdaq-omx-copenhagen/salling-bank-a-s/208414>
- <http://www.euroinvestor.dk/boerser/nasdaq-omx-copenhagen/ringkjoebing-landbobank-a-s/206812>
- <http://www.reuters.com/finance/stocks/overview?symbol=SALB.CO>

SWOT-analyse:

- <http://finans.dk/live/erhverv/ECE8597797/ringkjoebing-landbobank-oeger-endnu-engang-toplinjen/?ctxref=ext>

Ansoffs Vækstmatrice:

- Udleveret materiale fra faget ”Ledelses - organisationsudvikling” pba. Ansoff (1988)

Motivation:

- Dias lektion 2, organisations udvikling i finansielle virksomheder

Resultatanalyse:

- http://www.nationalbanken.dk/da/statistik/find_statistik/Sider/2015/Danskernes-finansielle-formuer-voksede-igen-i-2015.aspx
- <http://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/GetPubFile.aspx?id=20718&sid=jordbrug2016>

14.1 Kildekritik

Vi har til udarbejdelse af vores speciale nøje udvalgt vores kilder. Vi har brugt relevant materiale udleveret på de enkelte kursusdage, af de respektive undervisere på HD FR. Herudover har vi brugt relevant undervisningsmateriale i form af bøger tilhørende semestrene på HD FR. Vores internet materiale er udvalgt omhyggeligt, med et hvis forbehold for afsenderen af artiklerne. Vi mener materiale er relevant og retvisende, da materialet er fra anerkendte finansaviser, finanstilsynet og bankernes årsrapporter. Vi har en enkelt henvisning fra dagbladet Nordjyske medier, denne artikler har vi læst med forbehold for kilden, men vi vurderer at den er relevant for vores opgave.