



# En analyse af Vestjysk Bank - og hvilke muligheder byder fremtiden på

AALBORG UNIVERSITET

SPECIALE AFHANDLING

HD FINANSIEL RÅDGIVNING

Udarbejdet af:

Casper Dam &

Morten Bank Valentin

Vejleder:

Christian Farø

Hold: HDFR- 4. sem. Rungsted

# INDHOLDSFORTEGNELSE

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Executive Summary .....                                    | 4  |
| 2. Indledning .....                                           | 6  |
| 3. Problemformulering .....                                   | 8  |
| 4. Metode .....                                               | 8  |
| 4.1 Afgrænsning .....                                         | 11 |
| 5. Præsentation af Vestjysk Bank .....                        | 12 |
| 6. Baggrund og formål med helhedsplanen .....                 | 13 |
| 6.1 EU-kommissionens godkendelse af statsstøtten .....        | 17 |
| 7. Regnskabsudvikling 2016 – 2017 .....                       | 18 |
| 8. Fremtiden under økonomiske restriktioner .....             | 22 |
| 8.1 ICGR .....                                                | 26 |
| 8.1.1 Delkonklusion .....                                     | 30 |
| 8.2 Øget vækst - Hvornår og i hvilken grad? .....             | 31 |
| 8.3 Øget vækst – Til hvilke brancher? .....                   | 31 |
| 9. Interessentanalyse .....                                   | 34 |
| 9.1 Ejerne .....                                              | 36 |
| 9.1.2 Forventninger til fremtidig drift .....                 | 37 |
| 9.2 Ansatte .....                                             | 39 |
| 9.3 Ledelsen .....                                            | 39 |
| 9.4 Kunder .....                                              | 40 |
| 9.5 delKonklusion .....                                       | 41 |
| 10. Lokal eller digital ekspansion .....                      | 41 |
| 10.1 Ekspansion af ny afdeling .....                          | 43 |
| 10.1.1 Hvor mange banker er i dag tilknyttet områderne? ..... | 44 |
| 10.1.2 Banker og pengeinstitutter i Roskilde kommune .....    | 45 |
| 10.1.3 Banker og pengeinstitutter i Aalborg kommune .....     | 45 |
| 10.2 Indbyggertal .....                                       | 45 |
| 10.3 Boligpriser, løn og formue .....                         | 47 |
| 10.4 Beskæftigelse og arbejdspladser .....                    | 48 |
| 10.5 Delkonklusion .....                                      | 50 |
| 10.6 Ny filial i Roskilde .....                               | 50 |
| 10.7 Digitalisering – er det vejen frem? .....                | 55 |
| 10.7.1 Hvad er vigtigst for kunderne? .....                   | 57 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 10.7.2 Alternativt – udvidelse af E Filial .....                      | 59 |
| 10.8 E – filial .....                                                 | 59 |
| 10.9 Fysisk filial eller digital ekspansion - fordele og ulemper..... | 62 |
| 10.1.2 Delkonklusion .....                                            | 64 |
| 11. Er selvstyret af Vestjysk Bank truet? .....                       | 64 |
| 11.1 Løsningen .....                                                  | 68 |
| 11.2 Delkonklusion.....                                               | 69 |
| 12. Hvordan køber Nykredit Vestjysk Bank? .....                       | 72 |
| 13. Opkøb af andre pengeinstitutter i Totalkreditsamarbejdet.....     | 74 |
| 14. Konklusion .....                                                  | 74 |
| 15. Kilder.....                                                       | 78 |
| 16. Bilag .....                                                       | 82 |
| Bilag 1 .....                                                         | 82 |
| Bilag 2 .....                                                         | 83 |
| Bilag 3 .....                                                         | 84 |
| Bilag 4.....                                                          | 85 |
| Bilag 5 .....                                                         | 86 |
| Bilag 6 .....                                                         | 87 |
| Bilag 7 .....                                                         | 88 |
| Bilag 8.....                                                          | 88 |
| Bilag 9.....                                                          | 89 |
| Bilag 10.....                                                         | 89 |
| Bilag 11.....                                                         | 89 |
| Bilag 12 .....                                                        | 91 |
| Bilag 13 .....                                                        | 92 |

## 1. EXECUTIVE SUMMARY

Denmark's 9th largest bank, Vestjysk Bank, has been in crisis for many years, and has been threatened with closure. Bad accounts and large depreciation meant that the Danish government owned more than 81% of the shares. It seemed that there was no solution. However in 2017, the bank was rescued on the verge of bankruptcy.

The purpose of this thesis is to examine how the rescue of Vestjysk Bank succeeded and what the future looks like for the bank.

We will explore and analyze whether the rescue is a threat to Vestjysk Bank's autonomy and if it is even possible that the bank is still run as an independent bank.

The rescue was an investor group that offered to buy the government's shareholding and at the same time through a share issue add additional capital for DKK 745 million.

In order for this to be achieved, a number of requirements should be met in form of approvals and judgments about former state aid should be clarified. Everything succeeded, the plan was completed and successful.

The future looks better than ever. With the capital ratio in place, and above the minimum, the future looks positive. Calculations of ICGR show that there is room for substantial growth in Vestjysk Bank. Due to demands from the Danish government, this can not be done before the end of 2019, but if the bank shows a return on equity (ROE) at a specified level, it will be possible from the end of 2018. Our calculations show that it is possible for Vestjysk Bank to provide the return on equity as needed, and no longer be subject to regulation. Focus should for the rest of 2018 be to settle the bad exposures and after the end of 2018 the main focus will be growth.

By calculations of economic benefits and disadvantages of respectively a physical or digital solution for growth, we realized that expansion in Vestjysk Bank should take place digitally. The new solution that ensures the growth potential in Vestjysk Bank, is an E-branch that focuses 100% on online counseling. The E-branch is the new way to achieve growth in the potential area "Sjælland". Simultaneously it is an offer to the existing customers in Vestjysk Bank.

The announcement is that no one from the investor group are planning to take over Vestjysk Bank. Through the exclusion method and a review of the owners' strategies, we found that Nykredit was the most potential candidate to be interested in the remaining Vestjysk Bank. After our analysis of Nykredit's challenges and solutions to these challenges, we found it surprisingly attractive for Nykredit to buy the remaining bank.

By going further with the pros and cons, and if it could be done at all, we came to the conclusion that it would both make sense, and can also be done, for Nykredit to take over Vestjysk Bank. Nykredit can both achieve what they want and avoid what they fear.

Therefore, it is our final conclusion that if Vestjysk Bank should continue to be an independent Bank, the bad loans should be reversed, an expansion must be done and a digital improvement is necessary. A digital solution is undoubtedly the right long term solution. If it does not happen, the growth strategy does not succeed, meaning the risk of investors becoming dissatisfied increases, which is increasing the risk of Vestjysk Bank being taken over. The threat from Nykredit will constantly wonder in the background. If there is a setback for Vestjysk Bank, Nykredit will be ready to buy all of Vestjysk Bank. Such a takeover will make Nykredit appear as a bank that saves a partner and not a bank that buys its collaborator.

## 2. INDLEDNING

Konkursramte banker er efter finanskrisen ikke længere et nyt fænomen. Kravene til at drive en bank er steget markant, og antallet af danske banker er faldet drastisk (Andersen, mybanker.dk: 2018). Vestjysk Bank har de sidste mange år været kendt og omtalt som den kriseramte bank. Dette er ikke uden grund. Banken har haft alvorlige udfordringer, herunder bl.a.:

- Statsstøtten på 8,9 milliarder, som banken fik i år 2012, for at sikre at banken ikke måtte gå konkurs, blev undersøgt af EU kommissionen. Baggrunden herfor, vedrørte om støtten var i overensstemmelse med EU's statsstøtteregler.
- Forbedringerne i bankens regnskaber skyldes udelukkende faldende nedskrivninger og ikke en stigning i indtjeningen.
- Med en stor eksponering i landbrug er banken meget afhængig af afregningspriser på mælk og svinekød.
- Banken har hidtil, kun netop levet op til kapitalkravet, og når CRD IV er fuld indført i år 2019, ville banken ikke længere kunne leve op til kapitalkravet.
- Banken har af flere omgange, tidligere konverteret deres statslige kapitalindskud til aktiekapital, hvorfor den danske stat ejede 81,48 % af aktiekapitalen.

Disse mange udfordringer har for Vestjysk Bank ført til stor omtale angående fremtiden som, der har været meget usikker. Fusion var allerede forsøgt, dette blev ikke en succes. I flere omgange havde man gjort banken klar til et opkøb, dog uden held. Frygten for at Danmarks 9. Største bank ville gå konkurs, blev mere og mere reel. I sommeren 2017 kom redningen for Vestjysk Bank i form af et købstilbud fra en investorgruppe. Løsningen var en kapitalindsprøjtning samt en helhedsløsning. Fremtiden var dermed sikret for Vestjysk Bank.

Da regnskabet for 2017 offentliggøres i februar 2018 er det indeholdende en forretningsplan for 2018 som vi finder meget uambitiøs. Forretningsplanen er ikke en ny stærk plan for hvordan banken skal drives, efter kapitaludfordringerne er kommet på plads.

Det er ikke en forretningsplan der afspejler bankens sikre fremtid og den optimisme for den fremtidige drift af banken, som vi havde forventet.

Forretningsplanen bygger videre på de seneste års handlingsplaner, og har blot fokusområder som banken skal være opmærksomme på, f.eks. indtjening, digitalisering og omkostninger. Der står intet om hvad målet er for disse fokusområder, og hvordan det skal føres ud i livet, eller hvad succeskriterierne er herfor.

Vi undrede os over, hvorfor Vestjysk Bank ikke har lavet en ny forretningsplan, som er både mere detaljeret og mere ambitiøs. Svaret herpå, ligger med meget stor sandsynlighed i de begrænsninger EU kommissionen har fastlagt for Vestjysk Bank. For at den statsstøtte som banken har fået tilbage i år 2012, kan godkendes, har EU kommissionen fastlagt en såkaldt omstrukturingsperiode for Vestjysk Bank. Det betyder at banken er underlagt en række restriktive krav ift. den videre drift af banken<sup>1</sup>. Disse begrænsninger sætter naturligvis Vestjysk Bank i en form for midlertidig situation, hvor de frem til udløb af omstrukturingsperioden alt andet lige opnår mere stilstand end udvikling.

Vi mener at det er på baggrund af disse begrænsninger, at Vestjysk Bank ikke udmelder en mere ambitiøs forretningsplan, men i stedet har et hovedmål i forretningsplanen om blot at "fastholde og udvikle en stærk Vestjysk Bank" – Hvilket banken allerede er, efter gennemførelsen af helhedsplanen.

Inden redningen af Vestjysk Bank, var opmærksomheden på bankens kapitalmæssige udfordringer stor. Efter redningen er omtalen forsvundet og banken står i en overgangsperiode hvor kapitalen er stor men vækstmulighederne er begrænsede. Med en ny ejer struktur vil Vestjysk Bank, efter EU-kommissionens krav er ophørt, stå overfor en skillevej. Helhedsplanen lægger op til, at Vestjysk Bank, fortsat skal drives som et selvstændigt pengeinstitut. Men er det realistisk at den samme ledelse fortsat har ansvaret? Kan det blive en udfordring for ledelsen at investorgruppen ejer mere end 81 % af aktieandelen og dermed alt andet lige er bankens vigtigste og mest indflydelsesrige interessant?

---

<sup>1</sup> Se bilag 1

Med denne opgave vil vi belyse og undersøge de udfordringer banken står overfor, set ift. den fremtidige drift af Danmarks 9. Største bank. En bank der blevet reddet på kanten af en konkurs.

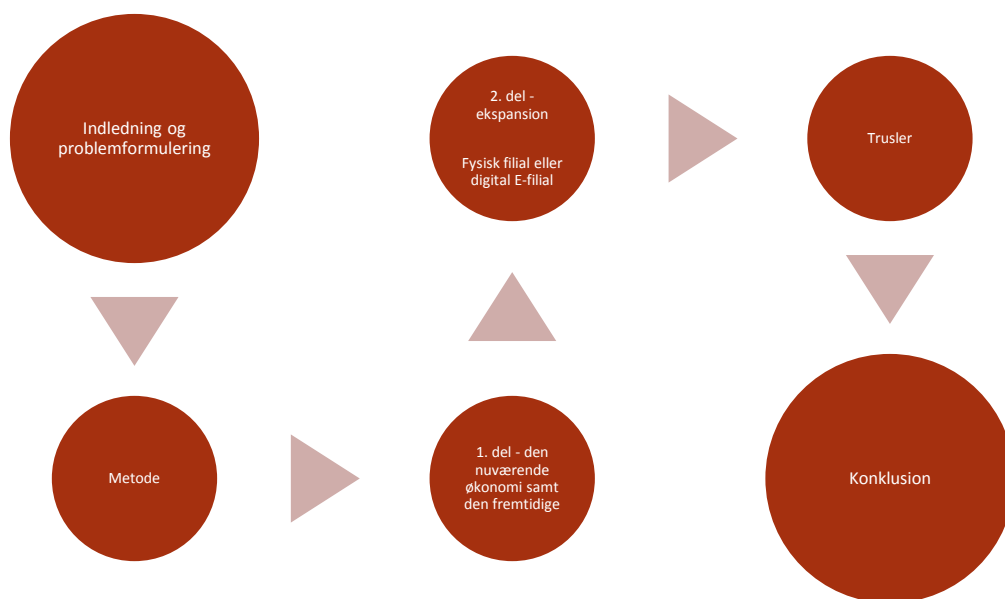
### 3. PROBLEMFORMULERING

Er det en realistisk mulighed, at den fremtidige drift fortsat varetages af Vestjysk Bank selv? - og hvilke alternativer truer selvstyret af Vestjysk Bank?

*Ovenstående problemformulering giver anledning til følgende underspørgsmål:*

- Hvad var baggrunden og formålet med helhedsplanen og lykkedes det? Herunder hvordan ser den økonomiske fremtid ud for Vestjysk bank så længe de er underlagt EU-kommissionens restriktioner?
- Omstruktureringsperioden kan være slut ved udgangen af år 2018. Hvilke tiltag skal igangsættes for at sikre en sikker fremtidig drift, og trues denne af en investeringsgruppe der måske har mere indflydelse end bankens egen ledelse?

### 4. METODE





Som vist i ovenstående vil vi besvare vores problemformulering ud fra en opbygning hvor vi vil foretage en analyse og herunder en samlet vurdering af om Vestjysk Bank kan fortsætte med egen drift af banken, og hvad kræver det eventuelt af vækst for at opretholde deres nuværende position.

Indledningsvis vil opgaven tage udgangspunkt i en præsentation af Vestjysk Bank for at give et nærmere indblik i virksomheden. Dette skal være med at give en forståelse af, hvor Vestjysk Bank står på nuværende tidspunkt, og hvad der har betydning for dem.

Hernæst vil vi foretage en regnskabsanalyse med hovedfokus på udviklingen henover perioden 2012-2017. Vi vil via en udregning af ICGR vurdere hvilke muligheder Vestjysk Bank har for at vækste. Dette skal føre os frem til en besvarelse af spørgsmålet i vores problemstilling, om hvorvidt Vestjysk Bank er i stand til at fortsætte som et selvstændigt pengeinstitut.

Foruden ovenstående vil vi også foretage en fremskrivning af deres regnskab, for at vurdere om de lever op til kapitalkravene herunder kravene som er fremsat af EU-kommissionen. Dette vil vi gøre ved at fremskrive årets resultat plus egenkapitalforretning efter skat. Dette for at udregne hvornår omstrukturingsperioden ophører. Herunder vil følgende nøgletal blive belyst.

- ICGR
- Egenkapitals forrentning
- Soliditetsgraden
- (Årets resultat)

Formålet med analysen, vil efterfølgende være at, kunne konkludere på om den økonomiske udvikling lever op til rammerne for at fremadrettet at kunne fungere som et selvstændigt pengeinstitut.

Såfremt økonomien lever op til de lovsmæssige krav vil vi kigge nærmere på hvilke muligheder Vestjysk Bank kan foretage sig, for fortsat at vækste og dermed bevare sin eksistens som et selvstændigt pengeinstitut.

Vestjysk Bank udtaler eksempelvis, at de ønsker at etablere nye kundeforhold med sunde privatkunder i de områder de betegner som potentiale områder.

Disse områder vurdere banken til at være Nordjylland omkring Aalborg og Midtjylland omkring Roskilde. (Vestjysk Bank forretningsmodel 2017-2018)

På baggrund af bankes egne tanker og holdninger vil vi derfor foretage en beregning samt en analyse på, om hvorvidt en ekspansion mod et af disse områder økonomisk kan betale sig, og i hvilket område, det såfremt bedst kan betale sig at foretage en fysisk ekspansion.

Analysen vil blive foretaget med Aalborg kommune og Roskilde kommune som potentielle vækst områder. Analysen vil blive foretaget på baggrund af demografiske forhold, men samtidig også på konkurrencemæssige forhold, for herigennem, at belyse i hvilket område konkurrencen er størst.

Analysen vil herefter munde ud i en endelig konklusion for hvilket område der betegnes som værende det bedste område at ekspandere i. Der vil herefter blive foretaget en beregning og en analyse af hvor længe en ekspansion er om at være rentabel.

Vestjysk Bank har foruden ovenstående udmelding, også udtalt sig om, at de skal tilpasse sig kundernes behov og ønsker. Vi vil derfor gerne analysere på en ekspansion via en E-filial. Der vil som med den fysiske filial blive foretaget en analyse, samt en beregning af hvornår en digital ekspansion vil være rentabel.

Den beregning vil blive sammenholdt med vores tidligere analyse omkring en fysisk ekspansion, for at ende ud i en endelig vurdering af, om ekspansionen skal være fysisk eller digital.

Herefter vil vi samtidig også belyse de faresignaler, som truer Vestjysk Bank, med henblik på at fortsætte som selvstændigt pengeinstitut.

Vi vil samtidig også foretage en interessantanalyse, som skal have til hovedformål, at belyse interessenterne efter tilgangen af de nye ejere.

Vi vil vurdere om selvstyret at Vestjysk Bank er truet via følgende metode:

1. Hvem i investeringsgruppen er mest sandsynlig som overtagende part?
2. Kan denne part have en interesse i dette, og hvad kan de opnå herved?
3. Hvordan vil en overtagelse ske?

Vi vælger at afgrænse os fra mulighederne omkring opkøb af anden filial samt fusion med andet pengeinstitut, da vi udelukkende ønsker at belyse hvordan Vestjysk Bank kan vækste igennem en ny filial. I den forbindelse har vi derfor også valgt at afgrænse os fra at sammenligne Vestjysk Bank med andre pengeinstitutter.

I forhold til vores analyse af demografien, har vi udelukkende valgt at bruge en deduktiv tilgang til data, hvorfor vi afgrænser os fra at foretage en yderlig analyse af områderne i form af en spørgeundersøgelse mv.

Vi vil i opgaven beregne tidshorisont for udløb af omstrukturingsperioden. Heri skal Vestjysk Banks fremtidige resultat samt egenkapital beregnes. Beregningerne baseres på den historiske udvikling for de seneste 5 år. Dog vil vi i udregningen af den fremtidige egenkapital, fratrække den nettokapital som aktieemissionen forøgede egenkapitalen med. Dette gøres for at give et realistisk billede og undgå et forvrænget niveau af fremtidig egenkapital, pga. en aktieemission.

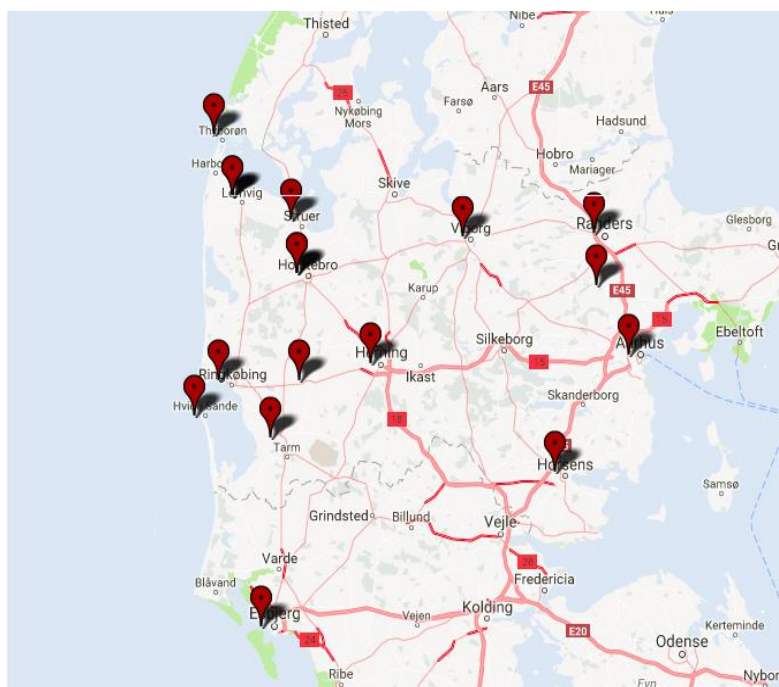
Når vi analyserer og sammenholder omkostninger for andre realkreditudbydere med Totalkredit, og drager konklusioner heraf, er der set bort fra begrebet "kundekroner" som Nykredit/Totalkredit benytter. Årsagen hertil er, at niveauet og perioden for kundekroner kun er midlertidig fastsat. Det vides heller ikke, om Kundekroner vil eksisterer i fremtiden.

Vi har taget udgangspunkt i CDR-IV samt NEP kravene, men førnævnte vil kun bruges som dokumentation og opfyldelse af kravene, hvorfor vi afgrænser os fra en dybdegående redegørelse af kapitalkravene.

Vi afgrænser os fra at dokumentere og synliggøre tilsynsdiamanten, idet denne ikke nødvendig for at besvare vores problemstilling. Ligeledes vil bankens kultur ikke blive belyst nærmere.

## 5. PRÆSENTATION AF VESTJYSK BANK

Vestjysk Bank er en lokal bank med ca. 431 ansatte fordelt på 15 fysiske filialer. Fra sin spæde start tilbage i 1874, er banken igennem tiden vokset til at udgøre en af Danmarks største regionale banker. Filialerne er udelukkende beliggende i Jylland, og hovedkontoret ligger fortsat i Lemvig - byen hvor det hele startede. Nedenstående kort giver et overblik over filialernes geografiske placering.



*Kilde: Vestjysk Bank.dk, "afdelinger"*

Tilbage i 1986, valgte banken at sprede risikoen til flere erhvervssegmenter, foruden fiskeri og landbrug, som var bankens primære segment. Samtidig åbnede man op i nye områder udenfor det vestjyske, primært i det midt-og østjyske.

Banken blev efterfølgende fusioneret med Vestjysk Bank i Holstebro, med det formål at sikre en stærk samt lokal bank. Sidenhen er det blevet til flere fusioner med henholdsvis Ringkjøbing Bank samt Aarhus Lokalbanc.

Vestjysk Bank har en kerneforretning som ligger sig op af traditionel bankdrift, som både gælder overfor privat samt erhvervskunder.

Det vil forsat være erhvervskundesegmentet som udgør det største forretningsgrundlag, hvilket også ses i regnskabet, hvor fordelingen i 2017 hedder 34/66 (34 pct. privat og 66 pct. erhvervskunder) (Vestjysk Bank, årsrapport 2017, s. 23) – en fordeling som banken ser som en fremtidig ambition.

Vestjysk Bank tilhører gruppe 2 for pengeinstitutter, og i henhold til tal fra Finanstilsynet er banken Danmarks 9. største bank jf. den arbejdede kapital (Finanstilsynet, 2017. Pengeinstitutternes størrelse), Vestjysk Bank har ca. 37.000 navnenoterede aktionærer. Aktionærer med en andel på mere end 5 % af aktierne og stemmerettighederne udgøres bl.a. af:

- AP Pension 16,74 %
- Nykredit 13,97 %
- Arbejdernes Landsbank 11,16 %
- Novo Holding 6,59 %

Kompetenceudvikling er et strategisk udviklingsområde og med det ønsker banken at kunne fastholde kompetencerne i banken og samtidig have mulighed for at tiltrække nye når dette er nødvendigt. Den gennemsnitlige medarbejder i banken er 48 år og har 16 års anciennitet i banken.

Vestjysk Bank har stor fokus på at effektivisere interne processer, samt øge digitalisering. Det betød at de i år 2016 fik prisen som Årets Digitale Finansvirksomhed.

Vestjysk Bank har en ambition om at gøre tingene ordentlig og det skal gøres med banksnak der er til at forstå. En jysk bank, hvor tingene bliver sagt som de er, både positive og negative. En bank med en lang historie der de sidste mange år har haft store udfordringer, men nu synes fremtiden at være sikker.

## 6. BAGGRUND OG FORMÅL MED HELHEDSPLANEN

Vestjysk bank var før gennemførelsen af helhedsløsningen, udfordret med en lav kapitalisering. En forbedring heraf, var nødvendig for at sikre bankens fremtidige eksistens. Årsagen til den lave kapitalisering, findes primært i bankens store nedskrivninger på kunder indenfor landbrug samt ejendomssektoren.

Staten ejer mere end 81 % af Vestjysk Bank. I perioden som statsejet bank er der flere gange forsøgt at finde en løsning der kunne rette op på den lave solvens og dermed sikre bankens fremtid. Senest i 2016 forsøgte staten af sælge sin aktiepost. Ingen køber viste interesse heri (Fyens Stiftstidende, 2017. Salg redder Vestjysk Bank i sidste øjeblik).

I februar 2017 kommer årsregnskabet for 2016, allerede i den forbindelse står aktieemission nævnt som en mulighed. I handlingsplanen fra årsregnskabet skriver Vestjysk Bank at de ønsker at *“undersøge mulighederne for optagelse af yderligere supplerende kapital, i form af en aktieemission”*

Den danske stat indgår i juni 2017, en betinget aftale om salg af sin aktieandel i Vestjysk Bank. Køber er en investorgruppe, bestående af Nykredit, Maj Invest, Arbejdernes Landsbank, AP Pension, Novo A/S, C.L. Davids Fond & Samling, ISP Pension og Vestjylland Forsikring.

Der er for investorgruppen udelukkende tale om en finansiel investering. Dvs. ingen har ønsker om at sammenlægge Vestjysk Banks aktiviteter med deres egne. Efter gennemførelsen af helhedsplanen vil ingen af investorerne få bestemmende indflydelse i Vestjysk Bank (Vestjysk Bank, “Nyheder” 12.02.2017).

Investorgruppen tilbyder at købe statens aktiepost for 123 mio. kr. det svarer til 1 kr. pr. aktie. Investorgruppen tilbyder også at købe de øvrige investorers aktier for 1 kr. pr. stk. Som en del af aftalen bliver der via en aktieemission tilført 745 mio. kr. til banken. Aftalen er betinget, da en række punkter skal opfyldes inden aftalen er endelig:

- Aftalen skal godkendes af Finanstilsynet og Folketingets Finansudvalg.
- EU-kommissionen skal træffe afgørelse i sagen om ulovlig statsstøtte.
- Aftalen om aktiekøbet, sker som en del af en helhedsløsning for Vestjysk Bank.

Helhedsløsningen er en aftale der skal sikre at Vestjysk Bank kan fortsætte som et stærkt og selvstændig pengeinstitut. De 3 elementer der skal sikre dette er vist nedenfor.

### Helhedsløsning element 1

- Investorgruppen køber aktier af de aktionærer i Vestjysk Bank, som accepterer investorgruppens frivillige tilbud, deriblandt den danske stat. Den danske stat sælger dermed sin aktiepost på 81 procent i Vestjysk Bank

### Helhedsløsning element 2

- Vestjysk Bank gennemfører en aktieemission, som alle aktionærer kan deltage i. Dermed tilføres banken 745 mio. kr. i egenkapital. Vestjysk Bank kan herfter indfri statens lån på ca. 316 mio.kr.

### Helhedsløsning element 3

- Refinansierer eksisterende samt udsteder ny efterstillet gæld

Kilde: Vestjysk Bank.dk "nyheder"

På baggrund af helhedsløsningen er forventningen at Vestjysk Bank efter gennemførelsen vil have en solvensoverdækning på ca. 7 %. På tidspunktet hvor investorgruppens tilbud fremsættes, har Vestjysk Bank en solvens på 13,6 %. Bankens individuelle solvensbehov ligger på 12,9 %.

Den solvensmæssige overdækning er på det tidspunkt meget svag og ligger 0,7 procentpoint (Vestjysk Banks kvartalsrapport for 1. Kvartal, s. 9). En gennemførelse af helhedsplanen vil derfor sikre overlevelsen af Danmarks 9. største bank, og den hidtidige uvished om bankens fremtid vil der ikke længere være tvivl om.

Frem til juli 2017 arbejdes der på, at få enderne til at mødes, hvorefter det ser således ud:

- Finanstilsynet og Folketingets Finansudvalg godkender købsaftalen. Dermed overgår statens aktiepost til investorgruppen.
- EU-kommissionen afgør sagen om statsstøtte. Statsstøtten bliver godkendt, dog på vise vilkår som vi vil komme yderligere ind på senere i opgaven.

- Der afholdes ekstraordinær generalforsamling og aktieemissionen bliver en realitet. Antallet af aktier seksdobles.

I løbet af de næste to måneder udsteder Vestjysk Bank ny efterstillet gæld og indfrier statens hybride kernekapital på 316 mio. kr. I november 2017 var alle elementerne i helhedsplanen gennemført.

Før helhedsløsningen kæmpede Vestjysk Bank med alvorlige likviditetsmæssige udfordringer, hvilket afspejles i en meget beskeden solvensoverdækning. Efter gennemførelsen af helhedsløsningen, har aktieemissionen tilført 718 mio. netto kr. til bankens egenkapital. Med en sådan kapitalindsprøjtning er Vestjysk Bank genetableret som en solidt kapitaliseret bank.

Nedenstående skema viser udviklingen i bankens solvens fra før gennemførelsen af helhedsløsningen til efter gennemførelsen.

Figur 1 - Solvensudvikling fra 1. – 3. Kvartal 2017.

| Solvensudvikling         |                  |                  |
|--------------------------|------------------|------------------|
|                          | 1. kvartal 2017  | 3. kvartal 2017  |
| Individuelt solvensbehov | 12,9 %           | 10,6 %           |
| Solvens                  | 13,6 %           | 18,7 %           |
| Overdækning              | 0,7 procentpoint | 8,1 procentpoint |

Kilde: Egen tilvirkning pba. Vestjysk Bank kvartalsrapport for 1. og 3. Kvartal 2017

Forventningen var en overdækning på omkring 7 procentpoint. Jf. CRD IV, er kapitalbevaringsbufferen på 1,25 procentpoint indført 31.12.2017 Når denne tages med i solvensberegningen, ender solvensen for Vestjysk Bank med en solvens-overdækning en smule højere end forventet, og ender på 7,9 procentpoint.



Figur 2 - Endelig solvens efter indførelse af kapitalbevaringsbuffer pr. 31.12.2017

| Solvens pr. 31.12.2017   |                  |
|--------------------------|------------------|
| Individuelt solvensbehov | 11,3 %           |
| Solvens                  | 19,2 %           |
| Overdækning              | 7,9 procentpoint |

Kilde: Egen tilvirkning pba. Vestjysk Bank årsrapport 2017.

## 6.1 EU-KOMMISSIONENS GODKENDELSE AF STATSSTØTTEN

---

Vestjysk Bank fusionerede med Aarhus Lokalbank tilbage i år 2012. I den forbindelse fik Vestjysk Bank støtte fra den danske stat. Støtten var en omstruktureringsstøtte og endte med at udgøre 7.142 mio. kr. Støtten blev dengang midlertidig godkendt af EU. Når man som virksomhed har modtaget en sådan støtte, skal man dokumentere en plan der giver EU-kommissionen tiltro til, at virksomheden er økonomisk solid. EU har fra Vestjysk Bank krævet yderligere forklaring og dokumentation herfor, men kommissionen har ikke stillet sig tilfreds med forklaringerne. På denne baggrund indledte EU-kommissionen i år 2015 en undersøgelse, hvis formål, var at undersøge om statsstøtten var ulovlig. Dette satte Vestjysk Bank under yderligere pres, eftersom en afgørelse om ulovlig statsstøtte kunne resulterer i at støtten skulle tilbagebetales. Dette blev aldrig en realitet, da statsstøtten i sommeren 2017 bliver godkendt, under visse vilkår.

Vestjysk Bank skal bl.a. gennemføre helhedsplanen. Som benævnt tidligere, skete dette i november 2017. Ud over gennemførelsen af helhedsplanen bliver Vestjysk Bank pålagt at overholde en række krav i en tidsbegrænset omstrukturingsperiode (Vestjysk Banks årsrapport 2017, s. 5).

Kravene, som det fremgår af bilag 1, omhandler bl.a. størrelsen på udlån til nye kunder, og disses egenfinansiering ifm. gældsoptagelse. Der er fastsat specifikke grænseværdier for udlån til visse brancher, sågar også geografiske områder, samt begrænsninger på reklameaktivitet.

Kravene er til for at sikre en konservativ udvikling af banken, hvilket skal medvirke til, at Vestjysk Bank ikke havner i samme økonomiske vanskeligheder igen. EU-kommissionen har fastsat denne omstruktureringsperiode til at udløbe senest d. 31.12.2019. Dog med mulighed for udløb d. 31.12.2018 såfremt Vestjysk Bank opnår en egenkapitalforretning efter skat i år 2018 der ligger i intervallet 7-11 %.

## 7. REGNSKABSUDVIKLING 2016 – 2017

Udviklingen i årsregnskabet fra 2016 – 2017 viser en fortsat udvikling af den tendens som også er set i tidligere år. Renteindtægter falder og gebyrindtægter stiger. Dette er ikke kun en udvikling der ses hos Vestjysk Bank. Danske banker tjener i dag penge, på en anden måde end førhen. Tidligere stammede størstedelen af bankens indtægt fra indlån, og en mindre del fra gebyrindtægter. Grundet det lave renteniveau ses i dag det modsatte. Bankerne taber penge på indlån, hvorfor der skrues op for gebyrerne. Tendensen er, at udlån falder og indlån stiger, hvilket gør det sværere for bankerne at tjene penge. Indtil nu, er det lykkedes at øge indtjeningen på gebyrer og den vej indhente noget af den manglende indtjening.

For Vestjysk Bank, er renteindtægter faldet 3,8 % og gebyrindtægter steget 7,7 %. At øge gebyrindtægterne i en sådan grad, skyldes ikke kun højere gebyrer, men også flere gebyrer. For at opkræve flere gebyrer, skal der alt andet lige, også laves mere arbejde. Vestjysk Bank har i 2017 haft stor fokus på at omlægge kundernes pensionsmidler, og netop den omlægning er årsag til den store stigning i gebyrindtægterne. Den samlede stigning er på 26 mio. kr. heraf udgør gebyrer fra værdipapirhandler og depoter 12 mio. kr. svarende til 46 %.

Trods en positiv fremgang i gebyrindtægter, er dette ikke alene nok, eftersom basisindtægterne stadig falder med 5,9 %. Den positive fremgang i gebyrindtægter modsvarer dermed kun delvist faldet i bankens indtjening. At omlægge kundernes pension gav ikke kun en gevinst i gebyrindtjening. Samtidig blev bankens investeringskoncept optimeret ift. MIFID II. Det er netop løsninger som denne, der kan være med til at rette op på udfordringerne med faldende renteindtægter.

En anden løsning der også vil forbedre regnskabet på flere områder, er en omlægning af kundernes indlån til bankens investeringskoncept. På den måde allokeres midler fra indlån til værdipapirer.

Det har den betydning at banken ikke blot får reduceret indlånsoverskuddet, og på den måde "tjener" penge, ved at spare renteudgifter der er forbundet med indlån pga. negative renter. Samtidig tjener banken også penge, i form af gebyrer og provision ifm. kundernes køb af investeringsbeviser.

Vestjysk Bank har jf. regnskabet ultimo 2016 indlån inkl. puljemidler på 16.971 mio. kr. Ultimo 2017 er denne steget til 18.396 mio. kr. en stigning på 8,4 %. En udvikling der understøtter tendensen om øget indlån, hvilket er en omkostningsforøgelse for banken. Derfor vil netop dette tiltag forbedre regnskabet på flere punkter. Ovenstående indlånsoverskud er inkl. puljemidler. For at danne et retvisende billede ifm. omlægning til bankens investeringskoncept som netop omhandler puljer, bør dette renses for puljemidler. Ultimo 2017 udgør indlån, rensset for puljemidler 13,5 mia. kr. hvilket understreger at der er rig mulighed for at omlægge yderligere indlån.

Driftsomkostninger for 2017 er tilsvarende 2016. Jf. bankens forventning burde denne være faldet. Forklaringen herpå ligger i de engangsomkostninger banken har haft i 2017 til gennemførelsen af helhedsplanen. Det er f.eks. til juridiske og finansielle rådgivere. Derudover er der i 3. Kvartal gennemført en strategiplan, der bl.a. har reduceret medarbejderantallet med 37 fuldtidsansatte. Hertil har banken også haft engangsomkostninger i form af fratrædelsesomkostninger. Omkostningsprocenten ender på 53,3 % for 2017. Det er for højt, eftersom banken har et mål på 50 %.

Medarbejderreduktionen har været et bevist valg, og er i tråd med bankens egne forventninger til 2017. Korrigeres driftsomkostninger for disse engangsomkostninger, falder driftsomkostningerne med 22 mio. kr. og omkostningsprocenten ender på 49,4 % hvilket må siges at være på niveau med ambitionen. Forklaringen på at driftsomkostningerne ikke er faldet, er som udgangspunkt et godt tegn.

I år 2018 vil banken ikke skulle gennemføre hverken helhedsplan eller strategiplan og dermed ikke have engangsomkostninger hertil. Dette vil påvirke bankens nettoresultat for 2018 positivt, men om det er nok til, at vi vil se en fremgang ift. 2017, kan ikke konkluderes alene på denne baggrund.

Det skyldes at både afregningspriser i landbruget, den generelle konjunkturudvikling i samfundet og særlig nedskrivningsbehovet spiller en afgørende rolle i den forbindelse.

Egenkapitalen er fra 2016 – 2017 vokset kraftig. Egenkapitalen stiger fra 1.484 mio. kr. til 2.515 mio. kr. Fordeles 2017 regnskabet ud på kvartaler ses det at egenkapitalen steg fra 2. til 3. kvartal fra 1.596 mio. kr. til 2.508 mio. kr. og det var netop i denne periode at helhedsplanen og dermed aktieemissionen blev gennemført.

Netop helhedsplanen er også årsagsgivende for udviklingen i bankens solvens. Med en solvens på 19,2 % og et individuelt behov på 11,3 % er der en overdækning på 7,9 procentpoint. Denne overdækning var året før på 2,4 procentpoint. Den positive udvikling skal ses ift. at kravet til solvens er steget med 1,25 procentpoint pr. 31.12.2017 med indførelsen af kapitalbevaringsbufferen jf. CRD IV. Denne stigning er medregnet i ovenstående tal, og dermed lever Vestjysk Bank op til alle gældende kapitalkrav.

Når CRD IV kravene er fuld indfaset i 2019 træder de nye NEP-krav i kraft. NEP-kravene indfases fra 2019 – 2023 og tillægget for Vestjysk Bank er sat til de maksimale 6 % (Vestjysk Bank årsrapport 2017, s. 17).

Når NEP kravene er endelig indfaset i 2023 skal banken have en yderligere kapitalpolstring på 6 % svarende til at udgøre ca. 900 mio. kr. Sammenholdes det med den nuværende overdækning på ca. 850 mio. kr. er Vestjysk Bank således allerede på nuværende tidspunkt tæt på, at leve op til NEP-kravene når de er fuldt indfaset i år 2023. Dog skal det her nævnes, at der jf. CRD IV kan indføres en kontracyklisk buffer og en systemisk risikobuffer. En evt. indføring af disse vil forhøje kravet til solvensen. Indføringen af den kontracykliske buffer og- eller den systemiske risikobuffer er afhængig af konjunkturudviklingen.

Nedskrivninger falder i perioden kraftigt med 35,1 %. Trods et stort fald, er niveauet stadig højt. Vestjysk Bank skriver i regnskabet 2017 at "nedskrivningerne fordeler sig på flere brancher og et stort antal kunder". Sidstnævnte er givetvis korrekt, men det ses stadig at nedskrivninger på kategorien "Landbrug, jagt og skovbrug" udgør 45 % af de samlede nedskrivninger. Når knap halvdelen af bankens nedskrivninger relateres til samme branche, vurderer vi ikke at det er retvisende, at nedskrivningerne er fordelt over et stort antal brancher.

45 % af alle nedskrivninger relaterer sig til den samme branche, og de resterende 55 % er helt korrekt fordelt over et stort antal brancher. Udviklingen med kraftig faldende nedskrivninger er meget positiv, men eksponeringen i landbrugssektoren er en alvorlig udfordring for banken.

Vestjysk Bank ender med et resultat efter skat på 163 mio. kr. Det er mere end en fordobling fra året før. Perioden med negative resultater sluttede i 2015, og det er nu 3. år i træk at Vestjysk Bank formår at præsentere et positivt nettoresultat. Med gennemførelsen af helhedsplanen har Vestjysk Bank forbedret deres kapitalgrundlag i så stor en grad, at banken lever op til alle gældende kapitalkrav. Med et fordoblet nettoresultat, må det konkluderes at det er et acceptabelt regnskab, der viser at banken formår at bevæge sig i den rigtige retning. Årsagen til at regnskabet ikke er bedre end acceptabelt, skyldes det fortsat store nedskrivningsbehov, der primært relaterer sig til landbruget. Årsagen til det flotte nettoresultat skyldes ikke en øget indtjening, men det store fald i nedskrivninger.

Vestjysk Bank forventer at kunne skabe et nettoresultat for 2018 i niveauet 175 – 250 mio. kr. Baggrunden for denne udmelding er en forventning om uændrede konjunkturforskel og faldende behov for nedskrivninger. Historisk set har Vestjysk Bank vist at behovet for nedskrivninger er faldet hvert eneste år, siden det værste år i 2012. I den 6 årige periode er nedskrivningsbehovet faldet fra 1.515 mio. kr. – 270 mio. kr. Arbejdet med svage og nedskrivningsramte kunder fortsætter i 2018, og antallet af privatkunder stiger og kreditkvaliteten er forbedret. Flere faktorer peger imod, at det er en realistisk forventning af behovet for nedskrivninger i 2018 vil være faldende. Men der er også usikkerhed forbundet hermed. Bankens forventning om uændrede konjunkturforskel, kan ende med at blive en stor udfordring for de fremtidige nedskrivninger. Vi kan tage udgangspunkt i, at forventningen holder stik, og den generelle konjunkturudvikling udvikler sig positivt som hidtil. Men til trods for, at der er økonomisk fremgang i Danmark, har vi også i tidligere gode tider, oplevet svingende priser indenfor landbruget. Det er en branche, der altid er præget af usikkerheder. Falder afregningspriserne, vil have stor indflydelse på Vestjysk Banks nedskrivninger, uanset hvor god en udvikling der er i andre brancher.

Forventningerne til næste års regnskab er bundet op på nedskrivninger og afregningspriser. Eftersom niveauet for nedskrivninger er afhængig af afregningspriser, finder vi usikkerheden herfor, meget stor.

## 8. FREMTIDEN UNDER ØKONOMISKE RESTRIKTIONER

Når Vestjysk Bank har et hovedmål om at "fastholde og udvikle en stærk Vestjysk Bank" skyldes det uden tvivl at banken er underlagt visse restriktioner (Vestjysk Banks årsrapport 2017, s. 4). Vestjysk Bank har ikke mulighed for at fremlægge en forretningsplan med ambitioner om at udvide, opkøbe, ekspandere eller udvise andre større armbevægelser. Med andre ord står Vestjysk Bank ikke alene ved roret, så længe de er underlagt EU-kommissionens restriktioner. Derfor er banken pt. i en venteposition. Målet er at banken skal drives, med en fornuftig og stabil udvikling. Så længe omstrukturingsperioden er gældende, kan Vestjysk Bank, kun forberede sig til den fremtidige udvikling og drift af banken, efter omstrukturingsperioden er udløbet. Meget peger på, at det netop er dette som Vestjysk Bank pt. forbereder sig til. Både indenfor kunde- og medarbejderudviklingen er Vestjysk Bank ved at opruste sig selv til bedre tider.

Ud af bankens samlede udlån er andelen til privatkunder steget fra 30 % til 34 % i perioden fra 2016 til 2017, hvilket i sig selv er positivt. Den private sektor udgør en lavere risiko end den erhvervsmæssige. Nedskrivningerne er ligeledes væsentlig lavere for udlån til privatsektoren fremfor f.eks. fast ejendom og landbrug som nedskrivningsmæssigt er meget tunge. Til trods for en stigning i udlån til privatkunder, er bankens samlede udlån faldet. Forklaringen herpå, ligger i, at Vestjysk Bank fortsat har nogle svage engagementer der skal afvikles. Derfor kan den positive udvikling ikke ses endnu, og dette ændres først når afviklingen af svage engagementer fylder mindre end den positive udvikling i nye og eksisterende kunder. Med begrænsningerne i omstrukturingsperioden er 2018 et godt tidspunkt at vende kreditbogen, og på den måde være klar til fremtiden efter udløb af omstrukturingsperioden. Herefter er målet at fortsætte udviklingen med flere privatkunder, der vil være med til at opveje den større risiko der er i erhvervskunder.

Medarbejdermæssigt tegner der sig en tendens, til at Vestjysk Bank satser på udefra kommende styrker. Banken er begyndt at ansætte eksternt i forbindelse med besættelse af større stillinger. Der er ansat en ny direktør til landbrugscenteret, da der var behov for mere specialiseret erfaring. Landbrugssektoren udgør en stor del af Vestjysk Bank, og sektoren er inde i en udvikling hvor mange landbrug er store forretninger som er meget specialiserede. Netop derfor var der behov for specialiseret ledelse med erfaring indenfor dette. Denne ledelse valgte Vestjysk Bank at finde eksternt, da de ansatte direktøren, som kom fra Jysk Landbrugsrådgivning. Vestjysk Bank har tilsvarende ansat eksternt, da stillingen som direktør i den nye Private Banking afdeling skulle besættes. For at få den rette tankegang ift. rådgivning og servicering af velhavende kunder, er der valgt at hyre eksternt. Denne gang fra Danske Bank, hvor direktøren har mange års erfaring inden for Private Banking. En erfaring som Vestjysk Bank nu vil drage nytte af.

Fremtiden for Vestjysk Bank er sikker, men de kan ikke starte med store armbevægelser, derfor giver det rigtig god mening at banken bruger denne midlertidige situation, til at forberede sig til fremtiden. Det er en god løsning for alle parter, både arbejdstager, arbejdsgiver og investorgruppen kan drage nytte af dette. De nyansatte kommer ind i en solid kapitalmæssig bank, der også vil eksistere i fremtiden. De har erfaring med at drive en bank, der ikke er midt i en krise, og de kan få medindflydelse fra start. Vestjysk Bank har brug for nytænkning. På denne måde undgås "det sædvanlige" og "som vi plejer". Ekstern ansættelse giver banken nye muligheder både indenfor ledelse og indenfor det at drive en sund forretning. Denne kombination giver samtidig en tryghed til investorgruppen, der naturligvis ønsker at se en forandring, så Vestjysk Bank ikke ender samme sted igen. Derfor har både Vestjysk Bank og investorgruppen en interesse i, at omstruktureringsperioden udløber hurtigst mulig. Så snart dette sker, har banken genvundet styrepinden. Meget tyder på at forberedelserne hertil allerede er i gang og Vestjysk Bank har selv en indflydelse på hvornår det sker. Omstruktureringsperioden er fastsat til at udløbe 31.12.2019, men formår Vestjysk Bank at opnå en egenkapitalforrentning efter skat for 2018, på mellem 7 – 11 % vil omstruktureringsperioden være slut pr. 31.12.2018.

Egenkapitalforrentning er et udtryk for investors afkast af den investerede kapital.

Når man som investor indskyder penge i Vestjysk Bank vil disse penge indgå i bankens egenkapital. Når man måler egenkapitalforrentningen er det fordi, den fortæller om det kan svare sig, at investerer i Vestjysk Bank fremfor i alternativerne. Set med bankens egne øjne kan egenkapitalforrentningen sammenlignes med afkastningsgraden. Er egenkapitalforrentningen større end afkastningsgraden, betyder det at Vestjysk Bank tjener på fremmedkapitalen. I så fald kan det betale sig at låne penge til at drive virksomheden. Dette skyldes at indtjeningen der skabes med den lånte kapital, er større end rentekomkostningerne ved at låne pengene.

Vi ønsker at undersøge hvornår Vestjysk Bank kan forvente en egenkapitalforrentning efter skat, på mellem 7 – 11 % og dermed være ude af omstrukturingsperioden. For at udregne dette skal vi kende årets resultat efter skat, samt størrelsen på egenkapitalen ultimo og primo.

Med udgangspunkt i den historiske udvikling fra 2012 – 2017 vil vi først udregne de årlige stigninger i årets nettoresultat, som fremgår af nedenstående tabel.

Figur 3 – Årlig udvikling i årets resultat fra 2012 – 2017

| Årlig positiv udvikling i årets resultat efter skat |                      |
|-----------------------------------------------------|----------------------|
| År                                                  | Procentvis udvikling |
| 2012 – 2013                                         | 69,5 %               |
| 2013 – 2014                                         | 57,5 %               |
| 2014 - 2015                                         | 126 %                |
| 2015 – 2016                                         | 63,3 %               |
| 2016 - 2017                                         | 103,8 %              |
| Gennemsnitlig årlig stigning                        | 84 %                 |

Kilde: Egen tilvirkning pba. Vestjysk Bank årsrapport 2012 - 2017.

Den gennemsnitlig årlige procentvise stigning udgør 84 %. Bruger vi denne til at



forudse næste år, giver det et nettoresultat for 2018 på 299,9 mio. kr.

Vi mangler at kende den fremtidige egenkapital. Udviklingen i egenkapital er ikke positiv alle år. Dette er der taget højde for i beregningen af den gennemsnitlige udvikling, der ses i nedenstående tabel.

Figur 4 - Årlig udvikling i egenkapitalen 2012 – 2017

| Årlig udvikling i egenkapital |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| År                            | Procentvis udvikling |
| 2012 – 2013                   | - 11,1 %             |
| 2013 – 2014                   | 53,6 %               |
| 2014 - 2015                   | 3,1 %                |
| 2015 – 2016                   | 5,9 %                |
| 2016 - 2017                   | 21 %*                |
| Gennemsnitlig årlig stigning  | 14,5 %               |

\* Nettoprovenuet på 716 mio. kr. fra aktieemissionen er fratrukket for at give et retvisende billede. Se afgrænsning. Kilde: Egen tilvirkning pba. Vestjysk Bank årsrapport 2017.

Den gennemsnitlig årlige procentvise stigning udgør 14,5 %. Bruger vi denne til at estimerer næste år, giver det en egenkapital i 2018 på 2.879,7 mio. kr.

Med en egenkapital primo 2017 på 1.487 mio. kr. giver det en gennemsnitlig egenkapital på 2.183,4 mio. kr.

Ud fra disse tal kan vi beregne hvad egenkapitalforrentningen efter skat, vil ligge på pr. 31.12.2018:

$$\frac{299,9 \times 100}{2.183,4} = 13,7 \%$$

Med en egenkapitalforrentning på 13,7 % vil Vestjysk bank leve op til kravet og dermed

vil omstruktureringsperioden slutte et år før tid. Men hvordan ser det ud, hvis udviklingen ikke går som vores beregninger forudsætter? Vestjysk Bank forventer selv et resultat efter skat på omkring 175 – 250 mio. kr. for 2018. Hvis vi antager medianen heraf er det retvisende billede, ser regnestykket således ud:

$$\frac{212,5 \times 100}{2.183,4} = 9,7 \%$$

Ud fra Vestjysk Banks egne forventninger vil banken fortsat leve op til kravet om en egenkapitalforrentning i niveauet 7 – 11 % og dermed vil omstruktureringsperioden være slut pr. 31.12.2018. Selv hvis det opnåede resultat kun lige når op på minimumsforventningen vil Vestjysk Bank have en egenkapitalforrentning på 8 % og omstruktureringsperioden vil være slut.

2018 bør blive et år, hvor Vestjysk Bank fokuserer på interne optimeringer. Grundet restriktionerne er vækst ikke i fokus på nuværende tidspunkt. Det er områder som kredit, herunder svage engagementer der skal arbejdes på i 2018. De værste rester fra tidligere års lempelige kreditpolitik skal der ryddes op i, på denne måde står banken stærkere når vækststrategien en dag bliver præsenteret. Ved siden af oprydningsarbejdet, har Vestjysk Bank også et stort planlægningsarbejde ift. hvordan den fremtidige vækst skal opnås. Dette kommer vi nærmere ind på senere, først ønsker vi, at analysere hvilke muligheder Vestjysk Bank har rent økonomisk, for at vækste.

## 8.1 ICGR

---

ICGR er et rigtig spændende nøgletal for Vestjysk Bank. ICGR viser hvor meget Vestjysk Bank kan øge deres udlån, uden at forværre solvensen. Som udgangspunkt er ICGR spændende for alle pengeinstitutter, men grundet forudsætningen for brug af ICGR, er nøgletallet ikke lige relevant for alle. For at ICGR kan bruges, er det en forudsætning at det øgede udlån har samme risikoprofil som de risikovægtede poster. Det gør ICGR meget relevant for Vestjysk Bank.

Det giver nemlig ingen mening blot at øge udlånet fordi ICGR er høj. Der er begrænsninger i mulighederne for udlånsvekst.

Fordi Vestjysk Bank allerede har et risikomix hvor de er eksponeret i f.eks. landbrug og ejendomsinvesteringer, har banken ingen intentioner om at øge denne risiko. De ønsker at øge udlånet til eksisterende og nye privatkunder samt gode og sunde erhvervskunder. En forhøjelse af udlånsporteføljerne til disse brancher, vil være af samme, eller med stor sandsynlighed lavere risiko, end deres nuværende udlånsporteføljer.

Vestjysk Bank kan derfor bruge ICGR til at udregne hvor meget de kan øge udlånsvolumen, uden at det vil belaste deres solvens. Formlen for at udregne ICGR er opdelt i 3 led, og ser således ud:

$$\frac{1}{\text{egenkapital/aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$$

Det første led viser hvor stor en del egenkapitalen udgør, af aktiverne. Jo højere ICGR, jo lavere egenkapital. Der refereres fremadrettet til dette led som Capital Ratio, forkortet CR.

Det andet led sætter nettoresultatet op mod aktiverne. Det svarer til at udregne afkastningsgraden (ROA) som viser hvor meget man tjener på sine aktiver. Jo højere resultatet er, des højere bliver ICGR. Der refereres fremadrettet til dette led, som ROA.

Det tredje led er mindre relevant i dette tilfælde, da Vestjysk Bank ikke har udbetalt udbytte, hvilket netop er det, som det tredje led drejer sig om. Hvis Vestjysk Bank en dag udbetaler udbytte vil det påvirke ICGR negativt, og jo mere udbytte der udbetales jo lavere vil ICGR blive. Fremadrettet vil der blive refereret til dette led som Earnings Retention Rate, forkortet ERR. Nedenfor har vi beregnet ICGR for Vestjysk Bank.

Figur 5 - ICGR for Vestjysk Bank over en 5 årig periode.

| Beregning af ICGR   |        |        |        |         |         |
|---------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
|                     | 2017   | 2016   | 2015   | 2014    | 2013    |
| Egenkapital         | 2.515  | 1.487  | 1.404  | 1.362   | 887     |
| Aktiver             | 21.902 | 19.895 | 21.114 | 21.804  | 26.112  |
| Resultat efter skat | 163    | 80     | 49     | -188    | -442    |
| Udbytte             | 0      | 0      | 0      | 0       | 0       |
|                     |        |        |        |         |         |
| ICGR                | 6,5 %  | 5,4 %  | 3,5 %  | -13,8 % | -49,8 % |

Kilde: Egen tilvirkning pba. Vestjysk Bank årsrapport 2013 - 2017

År 2013 og 2014 har negativ ICGR, det skyldes negative resultater disse år. Negativ ICGR betyder at det i disse år, ikke har været muligt at udvide udlånsporteføljerne, uden at det ville påvirke solvensen negativt.

De seneste 3 år har ICGR været positive og vigtigst af alt har ICGR været stigende. Når ICGR ligger på 6,5 % for år 2017, betyder det at Vestjysk Bank kan øge deres udlån med 6,5 % uden at det vil påvirke solvensen. Dette er under forudsætning af at risikovægtningen ikke ændres. At udviklingen er positiv 3 år i træk, siger noget om pålideligheden af disse data. At fastlægge en vækststrategi på baggrund af ét positivt år, vil ikke give mening. ICGR er en indikator for om banken skal konsolidere sig eller øge væksten. Derfor bør en strategi om at vækste, bero på en positiv ICGR set over en længere periode. På denne måde vil man undgå forkerte beslutninger som f.eks. en vækststrategi der må ændres, hvis næste år viser, at banken skal konsoliderer sig, fremfor at vækste. Inden vi foretager den endelige konklusion på ICGR, vil vi udregne de 3 led af ICGR formelen, hver for sig, for bedre at kunne forstå og vise udviklingen. Dette fremgår af nedenstående tabel.

Figur 6 - Overblik over udviklingen i CR, ROA og ERR i perioden 2013 - 2017

| Beregning af de enkelte led i ICGR-formlen |        |         |         |         |         |
|--------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
|                                            | 2017   | 2016    | 2015    | 2014    | 2013    |
| CR                                         | 8,7086 | 13,3793 | 15,0386 | 16,0089 | 29,4387 |
| ROA                                        | 0,0648 | 0,0040  | 0,0023  | 0,0087  | -0,0170 |
| ERR                                        | 1,0000 | 1,0000  | 1,0000  | 1,0000  | 1,0000  |
|                                            |        |         |         |         |         |
| ICGR                                       | 6,5 %  | 5,4 %   | 3,5 %   | -13,8 % | -49,8 % |

Kilde: Egen tilvirkning pba. Vestjysk Bank årsrapport 2013 - 2017.

CR er over den 5 årige periode faldet stødt hvert eneste år. Det skyldes at aktiverne er faldet over den samlede periode, samt at egenkapitalen er steget. Det betyder at egenkapitalen udgør en større del af de samlede aktiver, og derfor falder CR. Når egenkapitalen udgør en større del af de samlede aktiver er det også et udtryk for at soliditetsgraden stiger. Soliditetsgraden beregnes således: Egenkapital / aktiver. Af nedenstående tabel, ses det at, soliditeten er stigende hvert eneste år. Det betyder at Vestjysk Bank er mere selvfinansierende, og løbende bliver mindre afhængige af anden finansiering, hvilket er en meget positiv udvikling.

Figur 6.1 - Stigende soliditetsgrad i perioden 2013 – 2017

| Beregning af soliditetsgrad. |      |      |      |      |
|------------------------------|------|------|------|------|
| 2017                         | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
| 11,48                        | 7,47 | 6,65 | 6,25 | 3,40 |

Kilde: Egen tilvirkning pba. Vestjysk Bank årsrapport 2013 - 2017.

ROA har været stigende hvert år i den 5 årige periode. Det betyder at Vestjysk Bank, er blevet bedre til at forrente aktiverne. Årsagen hertil skal findes i at resultatet er steget hvert eneste år, og aktiverne er faldet 4 ud af 5 år, og samlet set er aktiverne faldet. ERR har alle år været 1. Det skyldes at der ikke er udbetalt udbytte. Derfor har ERR i dette tilfælde ikke nogen indflydelse på ICGR.

#### 8.1.1 DELKONKLUSION

---

Efter udarbejdelsen af ovenstående, er vores samlede konklusion, at Vestjysk Bank ikke bør konsoliderer sig yderligere, men fokuserer på vækst. ICGR har været stigende de seneste 5 år, hvoraf de seneste 3 år har været positive. ICGR for seneste regnskabsår 2017 ender på 6,5 %, svarende til at udlånet kan øges med 6,5 % uden at det vil påvirke solvensen. Det forudsætter at risikovægtningen i den nye udlånsmasse ikke øges, set ift. den eksisterende udlånsmasse. Dette ser vi ikke som en udfordring, da det eksisterende udlån har en høj eksponering indenfor landbrug og ejendomme, hvilket banken allerede har et ønske om at mindske.

Ud fra tidligere beregnede forventelige fremtidige resultat og egenkapitalforrentning vil ICGR pr. 31.12.2018 lyde på 10,4 %. Dette tal er regnet ud fra beregninger der er baseret på, at udviklingen fortsætter som den har gjort de seneste 5 år. Dette passer med Vestjysk Banks egne forventninger, hvilket også taler for, at en vækststrategi er den rigtige løsning.

ICGR viser ikke blot vækstpotentialt. Det har også indflydelse på den risikopræmie Vestjysk Bank betaler når der optages lån på interbankmarkedet. Med en høj ICGR, er det muligt at finansiere sine lån billigere. Bedre fundingmuligheder, giver bedre muligheder for at realisere eller overgå de forventede resultater.

Vi er meget afklaret om, at Vestjysk Bank skal øge deres udlån, det interessante er hvornår, i hvilken grad og til hvilke brancher det skal gøres. Hvordan det skal gøres vender vi tilbage til senere i opgaven. I det efterfølgende vil vi først se på mulighederne for øget vækst.

## 8.2 ØGET VÆKST - HVORNÅR OG I HVILKEN GRAD?

---

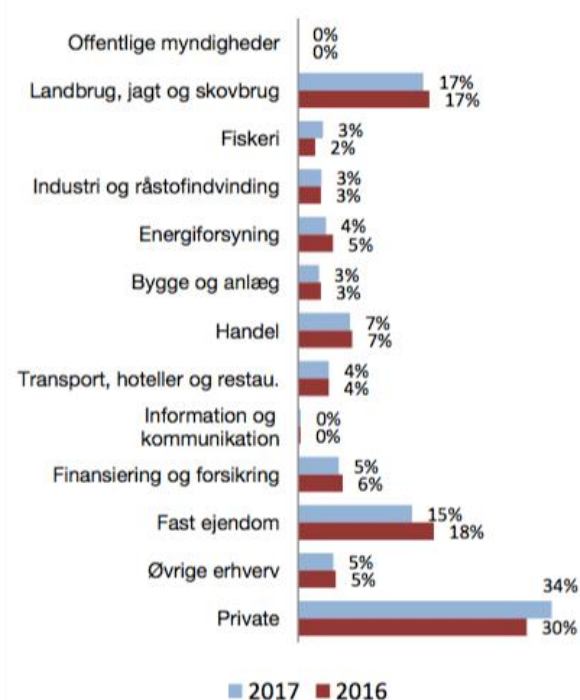
Med en ICGR på 6,5 % kan det samlede eksisterende udlån på 11.629 mio. kr. maksimalt forøges med 755 mio. kr. til i alt 12.384 mio. kr. Banken har ingen muligheder for at vækste i 2018 grundet omstruktureringsperioden og restriktionerne heri. Forøgelsen af udlån må ske efter udgangen af 2018. Til denne tid vil banken have mulighed for at forøge udlånet med maksimalt 10,4 %, svarende til 1.209 mio. kr. En udlånsvækst på mellem 6,5 % - 10,4 % er det maksimale der er muligt, uden at solvensen forringes. Udlånsvæksten faldt fra 2016 til 2017 med -7,18 %. Hvilke muligheder banken har for at øge udlånsvæksten vil vi vende tilbage til senere i opgaven, hvor vi også skriver om hvordan væksten i udlån bedst mulig foretages. Vi vil fraråde at øge udlånet til fulde jf. ICGR. I tider med stigende kapitalkrav, bør der tages højde for, at disse igen kan øges, f.eks. er der mulighed for at en kontracyklisk buffer og / eller en systemisk risikobuffer kan indføres, hvilket vil forøge kravene til bankens solvens. Derfor bør Vestjysk Bank efter omstruktureringsperiodens udløb, når vækststrategien skal fastlægges, sætte et mål der ligger under deres maksimale vækstpotentiale.

## 8.3 ØGET VÆKST – TIL HVILKE BRANCHER?

---

Når Vestjysk Bank har mulighed for at øge sit udlån, er det relevant at vurdere hvilke brancher udlånet skal fordeles på. Nedenstående viser bankens eksisterende udlån, fordelt på brancher.

**Branchefordeling af nettoudlån og garantier  
pr. 31. december 2017**

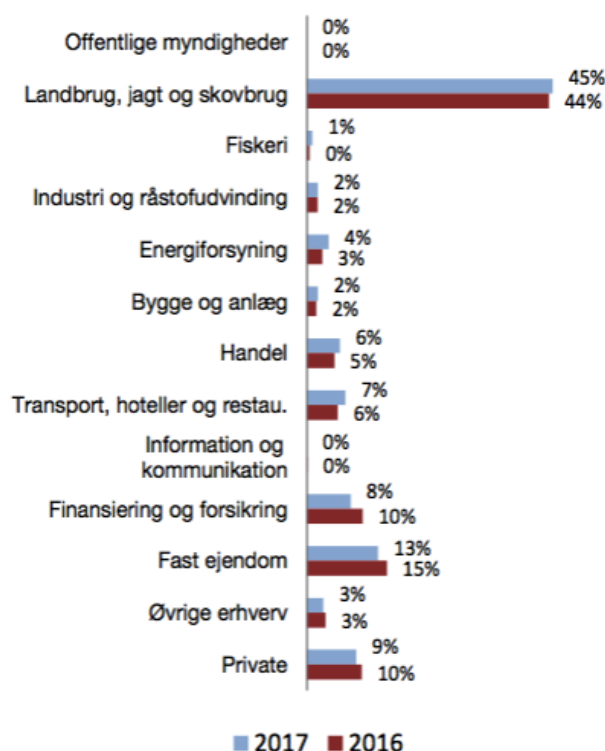


Kilde: Vestjysk Bank årsrapport 2017, s. 15.

At størstedelen af udlån ligger i henholdsvis privatkunder, fast ejendom samt landbrug, jagt og skovbrug, betyder ikke at udlånet til disse brancher ikke bør øges. Det er nedskrivningerne og størrelsen på disse, der bør afgøre om udlånet til en branche bør øges eller ej. Der er ingen fornuft i, at øge udlånet til en branche hvor banken taber mange penge. Nedenstående graf giver et overblik over nedskrivninger og hensættelser på de tilsvarende brancher.



**Branchefordeling af akkumulerede nedskrivninger og  
hensættelser pr. 31. december 2017**



Kilde: Vestjysk Bank årsrapport 2017, s. 14.

Det ses tydeligt at landbrug, jagt og skovbrug er en branche hvor Vestjysk Bank skal være påpasselig. Som udgangspunkt skal udlånet hertil, ikke øges. Med en andel af det samlede udlån på 17 % og en andel af de samlede nedskrivninger og hensættelser på 45 %, er det suverænt den branche der tynger mest i regnskabet. Skal udlånet til denne branche øges, skal det være til de helt rigtige kunder, og kreditpolitikken bør være yderst stram. Selvom en forøgelse af udlån hertil bør undlades, kan det i nogle tilfælde vise sig nødvendigt. 17 % af det samlede udlån er bundet til denne branche. De hårdt ramte landbrugsengagementer skal enten afvikles eller hjælpes på rette køl. En hjælp kan være i form af et øget indlån, der kan vende underskud til overskud, og stoppe nedskrivninger og tab. Der er en tung opgave som banken skal løfte, og beslutningen skal gerne være den rigtige, da det ellers vil føre til yderligere nedskrivninger, som påvirker resultatet negativt.

Der er mange andre sektorer hvor banken kan være mere udlånsvillige. Både sektorer hvor banken i forvejen er repræsenteret med et udlån, men også sektorer, hvor banken har et meget lille eksisterende udlån.

Det altafgørende er, at udlånet skal øges i brancher hvor nedskrivningshistorikken er lav. Det kan f.eks. være private, der trods en nedskrivningsprocent på 9 % ikke er alvorlig, da 34 % af bankens samlede udlånsmasse ligger i denne kategori. Nye privatkunder er et område hvor indtjeningen er stor, hvorfor der bør satses herpå. Andre muligheder kan være øvrige erhverv, som f.eks. kan være lokale små og mellemstore virksomheder. Også her er indtjeningen størst på nye kunder, men også eksisterende gode kunder, kan øge udlånet hvad enten det er privat eller øvrigt erhverv. Når udlånet øges, er det værd at have cost/income for øje. Bankens indtjening er størst på nye kunder. Men her er bankens engangsomkostninger også størst. Øges udlånet på en eksisterende kunde, øges bankens indtjening med det samme. Øges udlån til nye kunder vil indtjeningen reelt først ske efter 12 mdr. grundet bankens omkostninger ifm. oprettelse (udtalt på internt møde i Nordea af Jesper Christensen, Regionsdirektør Nordea Bank, Region København: 2018). Eftersom indtjeningen på en ny privatkunde først begynder efter 12 måneder, er der en større risiko for at indtjeningen aldrig vil ske. Dette er tilfældet hvis den nye kunder skifter bank, inden der er gået 12 mdr. For nogle banker, er dette pt. en alvorlig udfordring. Derfor bør Vestjysk Bank have fokus på fastholdelse af eksisterende og nye kunder undervejs i udlånsekspansionen.

## 9. INTERESSENTANALYSE

Der er ingen tvivl om, at de nye ejere af Vestjysk Bank med deres store ejerandel vil kunne spille en rolle i en organisation som Vestjysk Bank, men der vil samtidig også være andre interessenter, som kan have indflydelse på Vestjysk Bank i sin helhed og den daglige drift.

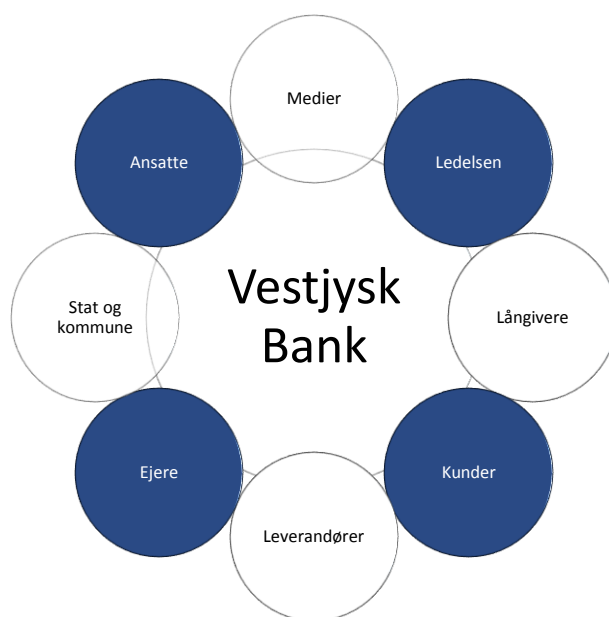
Via en interessentanalyse vil vi beskrive og analysere hvilke interne og eksterne interessenter der kan have påvirkning på Vestjysk Bank – både i sin nuværende form efter udskiftning af ejerforholdene, men også i tilfælde af en filial åbning.

Igennem interessentanalysen får vi mulighed for at belyse de interessenter, som vi formoder og vurderer har den største indflydelse på problemstillingen omkring den selvstændige drift af Vestjysk Bank. For hver interessent, vil der uden tvivl være en holdning til problemstillingen – en holdning som ønskes tydeliggjort og senere fremstillet.

Med dette for øje vil det være nemmere at inddrage interessenterne, og betragte deres adfærd i henhold til mulige tiltag, for derefter at kunne reagere strategisk og rettidigt overfor dem.

Det vil ikke være utænkeligt at der kan opstå gnidninger i blandt interessenterne, hvilket der til sidst kan skabe konflikter, hvorfor det er vigtigt at vide hvorledes de enkelte interessenter skal håndteres, inden en offentliggørelse af den nye strategi.

Af følgende interessenter, som vi vurderer er vigtige og væsentlige for Vestjysk Bank i forhold til ovennævnte problemstilling er markeret med blå under nedenstående.



*Figur: Egen tilvirkning – inspiration fra interessentmodellen s. 19 i Organisationsteori i Bakka og Fivelsdal*

De nye ejere i Vestjysk Bank består fremadrettet af en investorgruppe bestående af 8 finansielle virksomheder. Under nedenstående vises de nye ejere som fremadrettet har overtaget ejerskabet fra Staten.

- Maj Invest
- Nykredit
- Arbejdernes Landsbank
- AP Pension
- Novo A/S
- C.L Davids Fond og Samling
- ISP Pension
- Vestjylland Forsikring

Maj Invest har fremadrettet en ejerandel på ca. 22 %, hvorfor de har den største ejerandel. Det er dog ikke Maj Invest selv, men derimod penge fra en række investeringsmandater for forskellige finansielle investorer, som udgør investeringen. Der er tilsagn fra mindst 10 finansielle institutionelle investorer, som består af pensionskasser og Fonde.

Ejerforholdene i Arbejdernes Landsbank bærer præg af fagbevægelsen (Arbejdernes Landsbank), hvor det i AP Pension bærer præg af Andelsbevægelsen. Der vil derfor ikke umiddelbart være et sammenfald med den fremadrettede ejerstruktur i Vestjysk Bank.

Ser vi nærmere på ejerforholdene i mellem selskaberne er der dog en interessant sammenhæng, som på sigt kan have en indflydelse på fremtiden for Vestjysk Bank.

Foruden Maj Invest er AP Pension sammen med Nykredit Realkredit A/S en stor investor. Netop disse to har et interessant samarbejde eftersom AP Pension overtog Nykredit Liv tilbage i 2017 (Finanswatch, 2017. AP Pension styrker partnerskab med Nykredit via overtagelse af livsselskab). En overtagelse som blot styrker samarbejdet iblandt de to selskaber. Overtagelsen betyder, at kunder i Nykredit Bank eller Nykredit Realkredit, som har behov for en livrente kan oprette denne via Nykredit Liv, hvor det er AP Pensions datterselskab "nærpension" der står med det bagvedliggende produkt, og administrationen heraf.

Nærpension indgik netop et lignende samarbejde med Vestjysk Bank tilbage i 2017, hvilket også var med til at styrke samarbejdet med Vestjysk Bank.

Med andre ord har AP Pension en stor interesse i Vestjysk Bank, da banken foruden den generelle vækst samtidig kan være med til at skabe forretning til dem.

Men samtidig kan det også betyde, at Nykredit eventuelt kan have interesse i et opkøb af Vestjysk Bank, som AP pension eventuelt kan understøtte, idet det vil styrke dem i processen omkring en fremadrettet vækst. Nykredit vil blive omtalt senere i opgaven hvorfor de ikke vil blive uddybet nærmere her.

### 9.1.2 FORVENTNINGER TIL FREMTIDIG DRIFT

---

Fra starten har Maj Invest udtalt at de har stor tiltro til den nuværende direktion samt bestyrelsen, hvorfor der i første omgang ikke vil blive foretaget de store ændringer i den fremadrettede drift.

Det der nu er interessant er, hvad investorerne tænker om fremtiden, og om hvorvidt investeringen i deres verden vil blive betragtet som en kortsigtet eller langsigtet investering.

Helhedsløsningen har betydet en fremtidssikring af banken. Der er tale om en løsning som gavner kunder samt medarbejdere og ejere.

Maj Invest har tidligere udtalt, at de ser investeringen som en lang investering. Det betyder i deres horisont en investering som ikke er utænkelig at løbe i 3-5 år (Finanswatch, 2017. Derfor vil Maj Invest investere i Vestjysk Bank).

De har samtidig udtalt, at forventningerne til et fremadrettet afkast er over et gennemsnitligt afkast på aktier, hvilket må anses for at være en positiv investering, eftersom et gennemsnitligt afkast på aktier ligger på 7-8 pct.

Det samme gør sig gældende for AP Pension, hvor et gennemsnitlig afkast for aktier forventes at ligge på et niveau omkring 7 pct. jf. investeringsdirektør i AP Pension, Ralf Magnussen (udtalt på internt møde i AP Pension af Ralf Magnussen, investeringsdirektør AP Pension: 2018)

Det stemmer meget godt overens med den generelle forventning til danske aktier, som i henhold til bogen "aktie investering" viser at der bør forventes et gennemsnitligt afkast på 8,20 % (Christensen, Michael, 2014. Aktie investering - teori og praktisk anvendelse s. 58).

Med den nye ejerstruktur, vil der være mulighed for forandringer – forandringer som kan betyde en anderledes tankegang. Igennem den tidligere ejerstruktur har det ikke været til hensigt for staten, at de skulle tjene på at være medejer af en bank, men med en ny gruppe af aktionærer, kan denne tankegang være fortid.

Det kan betyde at tankegangen kan gå fra en stakeholder tankegang, hvor alle interessenter tilgodeses, til en shareholder tankegang, hvor det gælder om at maksimere ejernes investering. Det kan eksempelvis ske igennem frasalg af alle dårlige aktiviteter som ikke giver gevinst til aktionærerne, eller via en ny ledelse, som skal tænke som en shareholder.

Der er i Vestjysk Bank ikke kommet en ny ledelse, men de nye ejere kan med deres ejerandel have stor medindflydelse på en fremadrettet styring af driften. Det vil eksempelvis ikke være utænkeligt at de får en bestyrelsespost, og derigennem har medindflydelse på hvem der skal være i direktionen, og hvem der skal være med til at styre skibet ud i nye og spændende farvande.

Investeringsgruppen fungerer i dag, som en shareholder tankegang, hvor det gælder om at please aktionærerne, som eksempelvis sker via udbytte. Det kan derfor godt tænkes at for eksempel at Nykredit får en større indflydelse på sigt, og dermed forsøge igennem deres magt at udøve en tankegang og kultur, som mere bærer i retning af en shareholder tankegang.

Dog udtaler Keld Henriksen, aktiechef for danske aktier hos Maj Invest, at de som investor har stor tiltro til den nuværende bestyrelse, hvorfor de ikke har til hensigt at gå efter en bestyrelsespost på nuværende tidspunkt (Finanswatch, 2017. Derfor vil Maj Invest investere i Vestjysk Bank).

"Investeringen er en ren finansiel investering. Ingen af investorerne får en medbestemmende indflydelse på eller over Vestjysk bank. Der er heller ingen af investorerne, der ønsker at sammenlægge Vestjysk Banks aktiviteter med disses egen aktiver". Dette er udmeldingen på nuværende tidspunkt fra Vestjysk Bank.

## 9.2 ANSATTE

---

Der er ingen tvivl om, at medarbejderne i Vestjysk Bank har levet en omtåget tilværelse de senere år. Banken er flere gange blevet udråbt til en bank i krise, hvor det kun har været på statens nåde at banken har eksisteret.

I forbindelse med et ejerskifte, og større indskud af kapital, hvilket har sikret banken fremadrettet, ser vi medarbejderne som en vigtig brik med henblik på den fremadrettede drift. Årsagen til dette skyldes at medarbejderne er det led, som har den daglige kontakte til kunderne. Det er medarbejderne som skal være med til at sikre en fastholdelse af de eksisterende kunder, samt tiltrække nye kunder.

I dag er der en høj kundetilfredshed hos Vestjysk Bank. For tredje år i træk er banken kåret som vinder, for at have den højeste kundetilfredshed blandt erhvervskunder i Finanssektorens uddannelsescenters årlige benchmark i gruppen store pengeinstitutter (Vestjysk Bank, "nyheder" 01.11.2017).

Skal denne tilfredshed fortsætte med et så pænt niveau, er det vigtigt, at medarbejderne ser en mening samt kan identificere sig med den måde banken drives på. Ved at sikre sig glade medarbejdere vil mulige forandringer virke mere overskuelige. Det vil med andre ord gøre medarbejderne forandringsparate overfor den "nyere" hverdag som der kan opstå, såfremt de nye ejere tænker i andre baner end der hidtil har været tilfældet.

Det vigtigste er at få medarbejderne til at indse potentialet, og motivere dem mod det nye mål, således der ikke skabes en afstand til en ny strategi.

Det samme vil gøre sig gældende i forhold til åbning af en ny filial, uanset om det fungerer som en fysisk eller online filial. Det er vigtigt, at finde medarbejdere der er motiveret i forhold til at få filialen til at være en succes.

## 9.3 LEDELSEN

---

Ledelse består i dag af Jan Ulsø Madsen og Michael Nelander Petersen, som fungerer som henholdsvis administrerende bankdirektør og bankdirektør.

Som tidligere nævnt kan medarbejderne skabe modstand eller vise en mangel på villighed til at skabe forandring i organisationen.

Det er derfor ledelsens vigtigste opgave at få medarbejderne med på en forståelse af den retning som banken nu vælger at gå i, samt hvorfor netop denne retning er den rigtige vej at bevæge sig.

Det er vigtigt, at ledelsen er synlig og kan italesætte overfor medarbejderne, at skiftet i ejerkredsen, ikke har betydning for dagligdagen og driften heraf, så alle kan føle sig trygge og sikre, og dermed håndtere et godt og kundevenligt arbejde.

Ejerskiftet må ikke gå udover dagligdagen, og det er enormt vigtigt at ledelsen sørger for at banken ikke går på kompromis med deres værdier som vist nedenfor:

- Solid
- Nærværende
- Kompetent
- Dynamisk

En åbning af en filial vil medvirke til, at ledelsen giver udtryk for, at der igen er styr på økonomien, og man tror på at, banken kan generere vækst ved at udvide filialnettet. Dette er vigtigt, at det bliver kommunikeret på den rigtige måde, så både medarbejdere, samarbejdspartnere og kunder får forståelse af, at beslutningen er den rigtige for banken, og den samlet set kan være med til at gøre banken til et endnu mere velfungerende pengeinstitut.

#### 9.4 KUNDER

---

Kunderne er naturligvis en vigtig del af Vestjysk banks beståen. Kunderne ønsker en tryghed og sikkerhed i at vide at måden banken drives på, er ud fra solide og sikre værdier, som tidligere nævnt. Dertil ønsker kunderne samtidig også, at banken skaber en sund forretning, hvor der ikke skal være tale om krise i tide og utide.

Foruden dette er kunderne naturligvis interesseret i en sparring og hjælp, i de perioder hvor dette kræves, samt en lav rente i de tilfælde hvor der skal optages et lån.



Ved ejerskiftet, er det ligesom overfor medarbejderne, vigtigt at få kunderne til at indse hvorfor dette har været en nødvendighed, og hvorfor netop disse ejere er en vigtig del af bankens fremtid. Det er vigtigt at, ejerskiftet ikke er med til at ændre bankes DNA, omkring værdierne - en solid og nærværende bank.

Det er samtidig utrolig vigtigt at italesætte hvilken betydning, hvis det har en betydning, denne ændring kan have overfor den enkelte kunde.

Såfremt der åbnes en ny fysisk filial, vil det nødvendigvis ikke have indflydelse på den enkelte kunde, udover at ekspansionen forhåbentlig kan vise sig at være en succes rent økonomisk, og derved kan betyde at omkostninger over tid kan reduceres.

Men vælger Vestjysk Bank i stedet at gå i en mere digital retning kan det på sigt betyde færre filialer, og dermed ikke fysiske møder længere? Det vil naturligvis være en væsentlig forandring, eftersom banken har slået sig på at være nærværende. Det vil derfor være vigtigt for banken at orientere kunderne omkring de gode egenskaber en E-filial omfatter, og hvorfor den enkelte kunde ikke skal se det som en degradering, men nærmere som en ekstra mulighed.

## 9.5 DELKONKLUSION

---

Foruden kunder, som naturligvis altid er en vigtig interessant er der ingen tvivl om at, ejerne som interessant har en stor andel og betydning for banken og dens fremtid. De kan med deres magt, have indflydelse på bestyrelsen, og dens beslutninger fremadrettet, hvorfor det er denne interessant vi ser som den mest indflydelsesrige på nuværende tidspunkt.

## 10. LOKAL ELLER DIGITAL EKSPANSION

På baggrund af vores regnskabsanalyse, kan vi konkludere at regnskabet er acceptabelt i forhold til kapitalkravene, hvorfor muligheden for yderligere tiltag kan være aktuelt.

Vi vil derfor nu vurdere hvilke muligheder der kan skabe fundament til yderligere vækst, og dermed mulighed for at fortsætte som et selvstændigt pengeinstitut.

Vestjysk Bank har en markedsstrategi som løbende tilpasses de generelle muligheder som der i det enkelte markedsområde, for herunder at vurdere på hvor stor antallet af afdelinger skal være i forhold til markedsudviklingen (Vestjysk Bank forretningsmodel 2017-2018).

Via markedsstrategien har banken ytret ønske om, at de fremover målrettet vil øge markedsandelen for små og mellemstore privat- og erhvervskunder i de betegner som vækstområder. Men samtidig ønsker de også at etablere nye kundeforhold i områderne de betegner som "potentiale" områder.

For Vestjysk Bank ser vi ud fra bilag 2 at området omkring Aalborg og København bliver betegnet som potentialeområder.

Vestjysk Bank lægger stor vægt på, at være den nærværende bank der fokuserer på de personlige relationer mellem banken og kunden i disse områder. Banken ønsker at øge udlån til privatkundesegmentet gennem vækst af nye attraktive privatkunder.

Samtidig har andre jyske pengeinstitutter som både ligger i gruppe 2 og 3 målt på størrelse af pengeinstitutter, valgt at åbne flere afdelinger rundt omkring i Danmark over de senere år. Eksempelvis har Sparekassen Kronjylland åbnet afdelinger på Sjælland, og senest har Danske Andelskassers Bank, valgt at tilslutte sig denne strategi. (Finanswatch, 2018. Lokalbank i markant strategiskift).

Banken har ligeledes også tidligere oplyst, at de tilstræber sig på at imødekomme kundernes vaner, og imødegå deres krav om øget digitalisering ved at tilbyde online møder og selvbetjeningsløsninger.

Banken blev i 2016 kåret til Årets digitale finansvirksomhed (Wilke, 2017. Her er vinderne af årets digitale finansvirksomhed) i kategorien mellemstore banker. Begrundelse skyldes at banken klarer sig bedre end andre mellemstore banker på den digitale automatisering.

Vi vil derfor analysere på en ekspansion i et af ovenstående potentialeområder, for at vurdere om det er dette der skal til for at skabe yderligere vækst, så ønsket om nye kundeforhold kan indfries. Vi har i vores analyse valgt at fokusere på Aalborg kommune og Roskilde kommune, som et muligt ekspansionsområde.

På baggrund af ovenstående vil vi samtidig også analysere på en organisk ekspansion igennem en digital ekspansion, med baggrund i en udvidelse af deres eksisterende kundeserviceafdeling, som i dag betjener erhvervs- og privat kunder via telefon, mail og netbank.

For at skabe den ønskede vækst, vil vi kigge nærmere på følgende muligheder:

- Ekspansion via egen kraft ved åbning af ny filial
- Udvidelse af deres eksisterende E filial

Analysen vil ende ud i en samlet konkret vurdering af hvilken løsning vi vurderer, at banken i første omgang skal følge, for at opnå deres ønskede resultat om øget vækst via nye kundeforhold.

#### 10.1 EKSPANSION AF NY AFDELING

---

Før en vurdering af hvilket område der findes mest attraktivt at ekspandere i, skal der foretages en nærmere analyse af begge områder. I analysen vil vi kigge på demografien, herunder sammensætningen af befolkningen, niveauet for indkomster, formueforhold og forventningerne til fremtiden. Analysen vil samtidig tage sit udgangspunkt i privatmarkedet, eftersom det er dette forhold der er ønsket på nuværende tidspunkt i potentialeområderne. Disse data skal være med til at belyse overfor Vestjysk Bank, om der er et økonomisk potentiale, og i hvilken kommune der forventeligt kan skabes den bedste forretning.

Ud fra ønsket omkring øget vækst har vi kigget nærmere på i hvilke områder det er at banken mere specifikt ønsker at vækste i. I 2017 kan vi se, at de har en ambition om, at etablere nye kundeforhold i området omkring Aalborg kommune samt Roskilde kommune. Analysen vil derfor tage udgangspunkt i, at afdelingen vil blive placeret i enten Aalborg eller Roskilde.

Årsagen til netop disse byer er valgt skyldes, at Aalborg er hovedbyen i Aalborg kommune, og Roskilde er hovedbyen i Roskilde kommune.

De data vi har brugt til brug for vores analyse er indhentet fra henholdsvis Danmarks statistik samt kommunernes egen hjemmeside.

Data der er indhentet fra kommunens egen hjemmeside, er mest brugt med henblik på deres syn og ambitioner til fremtiden, hvor Danmarks Statistik er historiske data, kombineret med en fremskrivning af hvordan de ser fremtiden for vores samfund herunder hver af kommunerne. Vi har valgt at benytte Danmarks Statistik, fordi vi anser data herfra som valide, idet deres opgave er at indsamle, bearbejde og offentliggøre statistiske oplysninger om det danske samfund.

#### 10.1.1 HVOR MANGE BANKER ER I DAG TILKNYTTET OMRÅDERNE?

---

Inden vi foretager en analyse på de to områder, for at konkludere på hvilket område vi finder det mest attraktivt at ekspandere i, ønsker vi at undersøge hvorledes tilstedeværelsen af konkurrenter er i de to kommuner.

Dette ønsker vi at gøre, for at belyse om konkurrencen allerede på nuværende tidspunkt er stor eller lille. Konkurrencen kan være en faktor som kan have afgørende betydning for ekspansionen – Vestjysk Bank vil naturligvis gerne undgå en for stor konkurrence, hvis de skal ekspandere i et nyt område. Men det kan jo omvendt også vise sig, at i det område hvor konkurrencen er størst, også er det område hvor den efterfølgende analyse viser, at der skal ske en ekspansion.

Vi vil derfor kigge på den samlede dataindsamling, når vi skal vurdere om hvorvidt ekspansionen skal være Aalborg eller Roskilde kommune.

Det har ikke været mulighed for at indhente statistik omkring hvor mange pengeinstitutter der er tilknyttet henholdsvis Aalborg og Roskilde kommune. Statistikken omkring hvor mange pengeinstitutter der er tilknyttet hver kommune beror derfor på en manuel optælling via internettet, og de enkelte pengeinstitutters egne hjemmesider.

### 10.1.2 BANKER OG PENGEINSTITUTTER I ROSKILDE KOMMUNE

---

En optælling viser, at der i Roskilde kommune er 12 filialer – se bilag 3. Via analysen omkring kommunen er det oplyst, at kommunen indeholder 87.015 indbyggere i 2017. Pr. 1.000 indbyggere i kommunen er det 0,13 indbyggere pr. filial.

### 10.1.3 BANKER OG PENGEINSTITUTTER I AALBORG KOMMUNE

---

En optælling viser, at der i Aalborg kommune er 49 filialer – se bilag 4. Via analysen omkring kommunen er det oplyst, at kommunen indeholder 211.937 indbyggere i 2017. Pr. 1.000 indbyggere i kommunen er det 0,23 indbyggere pr. filial.

På baggrund af ovenstående data, kan vi konkludere, at den største konkurrence umiddelbart vil være Aalborg kommune, eftersom der er flest filialer pr. indbygger. Det vil derfor ud fra disse tal være bedst for Vestjysk Bank at ekspandere i Roskilde Kommune, eftersom konkurrencen her er mindst.

Skyldes den mindre konkurrence så, at Roskilde Kommune ikke har et attraktivt kundegrundlag - eller er potentialet for en god forretning reelt set tilstede? Det vil vi analysere på via en markedsanalyse, som skal beskrive om Roskilde kommune fortsat er en god løsning, eller Aalborg kommune ud fra andre parametre i stedet anbefales som det endelig valg.

## 10.2 INDBYGGERTAL

---

I Aalborg kommune boede der pr. 1. januar 2017 211.937 indbyggere, hvilket gør Aalborg kommune næsten 2,5 gange så stor som Roskilde Kommune der havde et indbyggertal på 87.015 indbyggere pr. 1. januar 2017.

I henhold til Danmarks Statistik forventes tilvæksten at være positiv i årene frem over hvilket betyder, at der i 2027 forventes af være 226.866 indbyggere i Aalborg kommune, hvilket er en procentvis stigning på 7 %. For Roskilde kommune gælder det, at tilvæksten i 2027 er steget til 93.043 indbyggere hvilket er en stigning på 6,92 %.

Det underbygger blot den fremgang der har været siden 2014 hvor Aalborg sammen med Aarhus har været den by med størst nettotilgang. Mere præcis ligger Aalborg i perioden med en tilgang på 2.329 indbyggere (Nordjyske.dk, 2017. Aalborg trækker nye til).

I helhold til den generelle befolkningsvækst i Danmark, som i perioden 2017 – 2027 udgør 4,8 %, ligger begge kommuner på en pænt niveau. Dette kan sandsynligvis henledes til den tendens vi ser i samfundet om at, de yngre mennesker søger mod storbyerne – både for at studere eller arbejde.

Tal fra Danmarks Statistik bevidner om en stigning af familier, som ønsker at fraflytte København, men forsat bo tæt på storbyen. En tendens som Roskilde kommune har mærket de sidste par år. En opgørelse for 2017 viser at Roskilde Kommune var den kommune med den 3. største nettotilflytning (Sparnord.dk, 2017. Denne kommune var mest populær i 2017).

Gennemsnitsalderen i de to kommuner bevidner også om en større gruppe af yngre personer i Aalborg kommune med en gennemsnitsalderen på 39,9 år, hvilket er meget pænt i forhold til landsgennemsnittet på 41,5 år. I Roskilde kommune er gennemsnitsalderen 41,5 år pr. 1 januar 2017, hvilket er på niveau med landsgennemsnittet.

For Vestjysk Bank er det interessant, at kigge på hvorledes alderssammensætningen er fordelt, da det kan være med til at vurdere på, om bankens ønske om øget udlån på privatsegmentet er realistisk.

I Aalborg kommune udgør befolkningsgruppen 20-29 årige den største gruppe, hvilket udgør 20,18 % af de samlede befolkning i kommunen. For Roskilde kommune udgør denne gruppe kun 12,35 % af den samlede befolkning.

Hvorfor netop denne gruppe er interessant skyldes, at det kan være i denne periode, hvor folk er ved at stabilisere sig som familie, og et køb af bolig kan komme i spil efter endt uddannelsesforløb.

For Vestjysk Bank er det derfor vigtigt, at denne gruppe, både på nuværende tidspunkt, men også fremadrettet udgør en stor del af befolkningen, eftersom det kan være her der kan gøres forretning modsat aldersgruppen nærmere de 60 år, eftersom denne gruppe ikke betragtes som værende den gruppe der optager flest eller størst lån i banken.

Ser vi udelukkende på aldersfordelingen og sammensætningen vil Aalborg kommune med en større andel af borgere, og yngre befolkning være en fordel for Vestjysk Bank.

### 10.3 BOLIGPRISER, LØN OG FORMUE

---

Hvad angår boligpriser er der også her forskel på de 2 kommuner. Statistik fra BRF kredit viser, at kvadratmeterprisen for et parcel- eller rækkehus i Aalborg kommune var i 4. kv. 2017 14.637 kr., hvor den for samme periode var 21.511 kr. i Roskilde kommune. pr. kvadratmeter. Dette giver en procentvis forskel på 32 % (brf.dk. Boligpriser i dit område).

Det viser med andre ord, at det væsentlig billigere på nuværende tidspunkt, at købe en et parcel- eller rækkehus i Aalborg kommune frem for Roskilde Kommune, hvilket som udgangspunkt ikke nødvendigvis er en god ting, eftersom det samtidig betyder, at banken foretager mindre udlån, hvilket skaber en mindre indtjening.

Ser vi på ejerlejligheder, ser vi at forskellen er betydelig mindre, idet kvadratmeterprisen for en ejerlejlighed i Aalborg kommune var i 4. kv. 20.544 kr. 2017 kr., hvor den for samme periode var 24.458 kr. i Roskilde kommune. pr. kvadratmeter. Dette giver en procentvis forskel på 16 % (brf.dk. Boligpriser i dit område).

Gennemsnitslønnen i Aalborg kommune udgjorde 288.130 kr. i 2016. I Roskilde kommune var den i samme periode 347.629 kr., hvilket viser os, at borgerne i gennemsnit tjente 17,1 % mere i Roskilde kommune fremfor Aalborg kommune. Sammenholdt med landsgennemsnittet på 312.073 kr., ligger Aalborg et pænt niveau under denne. Det skyldes med al sandsynlighed den yngre aldersgruppe i Aalborg, som i langt større grad betragtes som en studie by end Roskilde.

En større gennemsnitsløn, kan samtidig også betyde en større formue. I Aalborg kommune var der i gennemsnit i 2016 en nettoformue på 1.525.472 kr., hvor den i Roskilde kommune var 2.389.999 kr. pr. familie - en forskel på 36,1 %.

Samtidig kan en større indkomst også betyde en større gæld, eftersom de to ting ofte følges ad.

Gælden kan betyde indtjening, da en kunde betaler rente for den gældspost, kunden har placeret i banken, men samtidig kan det også betyde en større risiko, hvis kunden ikke kan betale gælden.

Gælden var for en familie i Aalborg kommune 730.698 kr. tilbage i 2016, mens den var 982.499 kr. for en familie i Roskilde Kommune jf. Danmarks Statistik. Den større løn samt de højere kvadratmeterpriser på boligerne fortæller os, at forskellen på gælden er 25,6 %.

På baggrund af ovenstående, hvor vi har oplyst om at kvadratmeterprisen i Roskilde kommune er højere end i Aalborg kommune, men samtidig er både lønnen og nettoformuen også højere i Roskilde kommune, men det gælder samtidig også gældsfaktoren, som er en risiko Vestjysk Bank skal være skal være opmærksomme på, mener vi at formueforholdene er til fordel for Roskilde Kommune.

#### 10.4 BESKÆFTIGELSE OG ARBEJDSPLADSER

---

Hvor mange der er i beskæftigelse og ikke er i beskæftigelse, kan også have betydning for hvilket område der er mest attraktivt i forhold til ekspansionen. Det bør derfor også være et opmærksomhedspunkt for Vestjysk Bank.

Ultimo november 2016 boede der 211.648 personer i Aalborg kommune i henhold til Danmarks Statistik. Ud af disse var der i alt 106.504 personer tilknyttet arbejdsmarkedet, hvoraf 101.812 personer var i beskæftigelse, mens 4.692 personer var ledige. Udenfor arbejdsmarkedet var der 105.144 personer, som ikke indgik i arbejdsstyrken. Med andre ord er der for hver person i beskæftigelse 1,03 borger som står uden for arbejdsstyrken.



I kommunen var der 110.49 arbejdspladser. Arbejdsstyrken defineres som aldersgruppen 16 - 64 år, samt beskæftigede og ledige.

Arbejdsstyrken eller antal beskæftigede udgjorde 101.812 personer i 2016, som alle havde bopæl i Aalborg Kommune. Dermed var der i alt 8.596 flere arbejdspladser i kommunen, end beskæftigede personer med bopæl i kommunen.

Differencen mellem arbejdspladserne, og arbejdsstyrken skyldes folk som pendler til kommunen grundet arbejde. I forhold til samme periode 2015 er det en stigning på 2.197 personer.

Vi kan heraf konkludere at arbejdsstyrken ligger på 48,1 pct. af den samlede befolkning i kommunen.

I henhold til landsgennemsnittet, som ligger på ca. 49 %, formår Aalborg kommune at ligge sig tæt op af denne. Arbejdsstyrken i Roskilde Kommune ligger 51,8 %, hvilket er næsten 4 procentpoint mere end Aalborg kommune, hvilket kun taler til fordel for Roskilde kommune. Det skal dog til Aalborgs forsvar nævnes at en stor del af den samlede befolkning, som tidligere nævnt, består af en yngre aldersgruppe, hvor der nødvendigvis ikke er et arbejde tilknyttet, men i stedet er fokus på at færdiggøre studiet.

Ultimo november 2016 boede der 86.830 personer i Roskilde kommune i henhold til Danmarks Statistik. Ud af disse var der i alt 44.950 personer tilknyttet arbejdsmarkedet, hvoraf 43.563 personer var i beskæftigelse, mens 1.387 personer var ledige. Udenfor arbejdsmarkedet var der 41.880 personer, som ikke indgik i arbejdsstyrken. Med andre ord er der for hver person i beskæftigelse 0,96 borger som står uden for arbejdsstyrken.

For Roskilde kommune var antallet af arbejdspladser i samme periode 41.689 hvor arbejdsstyrken udgjorde 43.563. Modsat Aalborg kommune, er der flere personer i kommunen som pendler til et arbejde uden for kommunen end tilfældet er i Aalborg kommune – langt de fleste jobs kan her tænkes at være i eller omkring København.

Jo større en del af befolkningen i kommunen som er i arbejde, jo større fordel er det for Vestjysk Bank, eftersom folk med en indtægt, vil have mulighed for at låne flere penge til køb af bolig. På baggrund af vores analyse vil det være vores konklusion at befolkningen i Roskilde kommune besidder den mest interessante sammensætning.

#### 10.5 DELKONKLUSION

---

I forhold til en ekspansion i enten Aalborg eller Roskilde kommune, vurdere vi ud fra vores analyse, at Roskilde kommune er mest interessant set ud fra et forretningsmæssigt perspektiv.

Årsagen til dette skyldes eksempelvis:

- Der er umiddelbart en mindre konkurrence pr. indbygger sammenholdt med at der forstå vil være en stigende tendens i befolkningen
- Der er en gennemsnitlig større nettoformue i Roskilde kommune fremfor Aalborg kommune på 36, 1 %
- Der er en større arbejdsstyrke i Roskilde kommune

#### 10.6 NY FILIAL I ROSKILDE

---

Efter vi har nu besluttet at filialen skal være beliggende i Roskilde, er det nu vigtigt at vurdere og kigge på hvilken sammensætning filialen skal indeholde, samt hvor lang tid filialen vil være om at skabe overskud. Eftersom Vestjysk Bank har ytret ønske om at udvide kundeforholdet overfor privat segmentet, vil det filialen i første omgang henvende sig til privatsegmentet.

Filialen skal tilbyde en række af produkter og serviceydelser, som dækker behovene hos almindelige privat kunder. Filialens kunder skal tilbydes alle almindelige produkter og rådgivning inden for opsparing, pension, lån, betalingskreditkort. Der skal endvidere tilbydes realkredit, investering- og pensionsprodukter gennem forskellige samarbejdspartnere.

Tilbage i december 2017, blev alle afdelinger i Vestjysk Bank kasseløse, hvilket betød at bankens ansatte i stedet kunne varetage andre opgaver.

Filialen skal naturligvis derfor oprettes som en kasseløs filial, nøjagtig som det er sket for alle andre afdelinger i koncernen.

Igennem processen af åbningen af en ny afdeling, vil der naturligvis være nogle omkostninger i forbindelse med etableringen.

Det drejer sig om omkostninger i forhold til enten køb eller leje af lokale, og herigennem inventar til indretningen og vedligeholdelse, markedsføring af den nye afdeling mv.

Vi har estimeret følgende udgifter i forbindelse med åbningen af filialen:

- Indretning og inventar 450.000 kr.
- Markedsføring og reklame 325.000 kr.
- Diverse 150.000

Filialen skal være placeret således den er tilgængelig fra gadeplan, således alle kunder kan komme ind i filialen. Den må samtidig også være placeret et sted hvor der er aktivitet, så den er synlig overfor potentielle kunder.

Vi har dags dato ikke kunne finde et ledigt lokale, som opfylder kravene til placering, hvorfor vi har en estimeret årlig husleje på 174.125 kr. plus øvrige omkostninger på baggrund af følgende parameter:

- Kvadratmeterpris 995 kr.
- Behov 175 kvm
- Forbrug 91.000 kr.

Ovenstående parametre er foretaget på baggrund af inspiration og oplysninger fra henholdsvis Danbolig samt Home og EDC's hjemmeside.

Det betyder at de samlede udgifter i forbindelse med åbningen er 950.000 kr., ved etablering. Herefter vil der være løbende omkostninger på i alt 265.125 kr. pr. år

Til at servicere kunderne i filialen, har vi vurderet at der skal ansættes 8, medarbejdere fordelt på følgende måde:

- 1 afdelingsleder
- 6 kunderådgivere
- 1 Kundemedarbejder

Undervejs kan opstå behov for ændringer, idet filialens vækst er positiv samt der fremadrettet kommer en øget fokus på erhvervskundesegmentet.

I henhold til Vestjysk Banks årsrapport fra 2017 kan vi se, at lønninger til personale udgjorde 232.821.000 kr. I 2017 var der i gennemsnit 422 medarbejdere. Det betyder at der i 2017 var en gennemsnitlig omkostning på 551.708 kr. pr medarbejder.

Indtjeningen pr. kunde er blandt andet udarbejdet på baggrund af udtalelser fra Hans Peter Christensen, som er rådgiver og indehaver af uvildige.dk. Han vurderer at indtjeningen pr. kunde kan udgøre 20-30.000 kr. om året for en bank, og nærmere 50.000 kr. for en kunde med en god forretningsvolumen (Christensen, 2013. Hvordan vurderer banken om du er en god kunde?)

Oplysninger fra Nordea Bank, hvor vi har været i dialog med en rådgiver i deres filial i Roskilde, informere os om at indtjeningen i gennemsnit ligger på 41.514 kr. årligt. Dette er fortroligt information, hvorfor der ikke er dokumentation for dette.

Sammenholdt med udtalelsen fra Hans Peter Christensen, vil vi vurdere, at indtjeningen pr. kunde på 42.000 kr. pr. år. eller 3.500 kr. pr. mdr.

Det er vores vurdering, at hver kunderådgiver kan få 6 nye kunder om måneden, eftersom markedsandelen er meget begrænset i dette område, samt den øgede tilvækst som Roskilde kommune oplever i øjeblikket er af betydelig karakter som tidligere nævnt.

Afdelingslederen vil i et vist omfang også kunne afholde kundemøder, men vi har i vores beregning ikke regnet med at afdelingslederen bidrager med nye kunder.

Beregningen tager udelukkende udgangspunkt i private kunder, eftersom det er det der er ønsket i potentialeområderne. Erhvervskunderne vil samtidig blive placeret i nuværende afdelinger samt landbrugsafdelingen i Holstebro.

Vi kan ud fra årsrapporten fra Vestjysk Bank 2017, se at nedskrivningerne primært henleder sig til landbruget. Det er derfor gældende for både den fysiske filial samt e-filialen, at der ikke er medregnet nedskrivninger på privat kunderne.

Nedenstående tabel skal vise, hvor længe filialen vil være om at skabe overskud, ud fra tidligere nævnte forudsætninger.

Figur 7 – Break-even beregning af fysisk filial

|                                  | År 1           | År 2           | År 3           | År 4           | År 5           | År 6           |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nye kunder, stk                  | 432            | 432            | 432            | 432            | 432            | 432            |
| Eksisterende kunder, stk         | 0              | 432            | 864            | 1296           | 1728           | 2160           |
|                                  |                |                |                |                |                |                |
| Indtægter i kr.                  | kr. 1.512.000  | kr. 3.024.000  | kr. 4.536.000  | kr. 6.048.000  | kr. 7.560.000  | kr. 9.072.000  |
| Udgifter i kr.                   | kr. 5.628.789  | kr. 4.678.789  | kr. 4.678.789  | kr. 4.678.789  | kr. 4.678.789  | kr. 4.678.789  |
| Overskud/underskud               | kr. -4.116.789 | kr. -1.654.789 | kr. -142.789   | kr. 1.369.211  | kr. 2.881.211  | kr. 4.393.211  |
|                                  |                |                |                |                |                |                |
| Indtægt akkumulerende            | kr. 1.512.000  | kr. 4.536.000  | kr. 9.072.000  | kr. 15.120.000 | kr. 22.680.000 | kr. 31.752.000 |
| Udgift akkumulerende             | kr. 5.628.789  | kr. 10.307.578 | kr. 14.986.367 | kr. 19.665.156 | kr. 24.343.945 | kr. 29.022.734 |
| Overskud/underskud akkumulerende | kr. -4.116.789 | kr. -5.771.578 | kr. -5.914.367 | kr. -4.545.156 | kr. -1.663.945 | kr. 2.729.266  |

Kilde: egen tilvirkning – se bilag 5

Som ovenstående tabel viser, vil der være overskud mellem år 3 og 4, men det løbende overskud i form af akkumuleringen kommer først mellem år 5 og 6.

Det er interessant at vide er hvornår der er tale om break-even, da det er med til at vise os hvornår filialen begynder at blive en rentabel forretning.

Det kan være meget forskelligt, hvornår der er tale om et break-even punkt. I 2016 åbnede Sparekassen Kronjylland en filial i København, som efter eget udsagn, havde break-even efter blot 10 måneder (Berlingske Business, 2016. Banker åbner hundredvis af filialer).

Såfremt det kræver en break-even tidligere end dette, vil det betyde, at Vestjysk Bank i stedet skal få flere nye kunder eller reducerer omkostningerne.

Nedenstående tabel skal vise, hvor længe filialen vil være om at skabe overskud, ved en reduktion af medarbejderstaben (1 kunderådgiver mindre), samt en øget kundetilgang – det forventes at kunderådgiveren kan skaffe 11 nye kunder om måneden.

Figur 8 – Break-even beregning af fysisk filial

|                                  | År 1           | År 2           | År 3           | År 4           | År 5           |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nye kunder, stk                  | 660            | 660            | 660            | 660            | 660            |
| Eksisterende kunder, stk         | 0              | 660            | 1320           | 1980           | 2640           |
|                                  |                |                |                |                |                |
| Indtægter i kr.                  | kr. 2.310.000  | kr. 4.620.000  | kr. 6.930.000  | kr. 9.240.000  | kr. 11.550.000 |
| Udgifter i kr.                   | kr. 5.077.081  | kr. 4.127.081  | kr. 4.127.081  | kr. 4.127.081  | kr. 4.127.081  |
| Overskud/underskud               | kr. -2.767.081 | kr. 492.919    | kr. 2.802.919  | kr. 5.112.919  | kr. 7.422.919  |
|                                  |                |                |                |                |                |
| Indtægt akkumulerende            | kr. 2.310.000  | kr. 6.930.000  | kr. 13.860.000 | kr. 23.100.000 | kr. 34.650.000 |
| Udgift akkumulerende             | kr. 5.077.081  | kr. 9.204.162  | kr. 13.331.243 | kr. 17.458.324 | kr. 21.585.405 |
| Overskud/underskud akkumulerende | kr. -2.767.081 | kr. -2.274.162 | kr. 528.757    | kr. 5.641.676  | kr. 13.064.595 |

Kilde: egen tilvirkning – se bilag 5

Ovenstående tabel viser, vil der være overskud mellem år 1 og 2, hvor det løbende overskud i form af akkumuleringen skaber overskud mellem år 2 og 3.

Vi har nu regnet på, hvorledes det forventeligt vil blive rent økonomisk, og hvor lang tid det vil tage såfremt Vestjysk Bank vælger at oprette en filial i Roskilde.

Det vil være vores klare anbefaling, vælge eksempel 1 hvor der forventeligt først vil være en break-even efter 4-5 år. Dette på baggrund af, at der kan opstå mange udfordringer undervejs ved en mindre afdeling.

Eksempelvis vil en mindre afdeling gøre filialen mere sårbar over for sygdom, ferie og opsigelser. Samtidig vurderer vi ikke at det er realistisk at opnå 11 nye kunder om måneden.

Det vil være vores anbefaling at medarbejderne primært skal være ansatte som har et kendskab til nærmiljøet. Dette med den baggrund, at de kender hvordan området er, med henblik på boligområdet, skoler og idrætsklubber mv., men samtidig også fordi det er en af bankes værdier. Kombinationen rent aldersmæssigt, behøver ikke være markant anderledes fra de medarbejdere som eventuelt skal sidde i en E-filial.

Udover den faglige kompetencer, er det vigtigt, at de ansatte har et drive, som kan være med til at give en sund konkurrence, både i blandt bankens rådgivere, men samtidig også overfor omverdenen.

Det er ikke sikkert, at kunderne nødvendigvis kommer af sig selv, hvorfor det derfor kan være nødvendigt med initiativer, der kan tiltrække en interesse og nysgerrighed overfor den nye filial. Det må derfor gerne være ansatte som kan være innovative kombineret med ambitiøse.

Vi ønsker nu at analysere på den eksisterende kundeserviceafdeling, som Vestjysk Bank i forvejen har, for at vurdere om det kan være en løsning at foretage en organisatorisk ekspansion.

#### 10.7 DIGITALISERING – ER DET VEJEN FREM?

---

Hele banksektoren har i en mange år levet i en forudsigelig verden, hvor den ubekendte faktor ofte har været den samfundsøkonomiske vækst, hvilket har afledt en aktivitet på de finansielle markeder.

De danske banker har stort set været ens, og det har langt henad vejen været kreditpolitikken samt markedsføringen, der har adskilt dem fra hinanden, og været medbestemmende for hvad en enkelt bank kunne opnå.

En analyse foretaget af millennial Disruption index (MDI), hvor 10.000 unge i alderen 18-34 år, viser at 53 pct. i målgruppen mener at deres bank ikke tilbyder så meget andet end andre banker (Mandag Morgen, 2017. Bankerne i digitalt kapløb om de unge).

Med digitalisering ophører uforudsigeligheden, og konkurrencen vil stige markant, eftersom markedet vil blive introduceret af nye aktører, som medbringer nye produkter og services, og brugervenligheden heraf er markant større end den vi i dag ser på det danske marked.

Samme analyse viser, at 33 pct. forventer at de i fremtiden slet ikke vil have brug for en traditionel bank, og cirka 50 pct. forventer at innovative tech-startup virksomheder vil udhule måden bankerne arbejder på. (Mandag Morgen, 2017. Bankerne i digitalt kapløb om de unge)

Så hvis de danske banker og i særdeleshed Vestjysk Bank vil beholde deres position på markedet bliver de nødt til at forholde sig til denne udvikling.

Bankerne skal blive bedre til at udvikle deres produkter og services til et marked som er i konstant forandring, igennem forskellige kundebehov og nye konkurrenter.

Konkurrenter vil ikke længere kun være banker, men vil i fremtiden være teknologi virksomheder, som entrerer med nye og brugervenlige produkter og services.

Vestjysk Bank er i flere omgange blevet nævnt eller kåret til årets digitale finansvirksomhed, hvilket indikerer, at de netop er meget bevidste om den nye tendens vi ikke blot ser i finansverdenen, men generelt i vores samfund. De er bevidste om de muligheder der ligger i digitalisering, og ser dette som en løsning til at videreudvikle deres eksisterende forretning.

*"Et af vores fokusområder i banken er netop øget digitalisering, da vi skal sikre, at vi altid fremstår relevante og løsningsorienterede, samt at vi løbende tilpasser os kundernes forventninger og krav om såvel fysisk som digital tilstedeværelse"* udtaler Jan Ulsø Madsen, administrerende direktør i Vestjysk Bank (Vestjysk Bank, "nyheder"; 23.02.2017)

En af bankernes store udfordring med den øgede digitalisering, kan være de grundlæggende IT systemer. De er udviklet i en periode hvor kunderne kom i filialerne mellem 10 – 16. De resterende timer benyttes til at gøre systemerne klar til næste dag. Ikke umiddelbart det mest holdbare i en situation, hvor kunderne er online alle døgnets 24 timer via mobil- og netbanken, og kunderne samtidig forventer øjeblikkelig respons på deres spørgsmål.

Shoppingoplevelser, personliggørelse og bedre interaktion er væsentlige udviklingsområder inden for digital kommunikation. Denne udvikling skal

Vestjysk Bank kombinerer i dag oplevelsen af det fysiske møde i en af deres 15 filialer med en interaktiv rådgivning mellem kunden og rådgiveren. Tilbage i 2016 indførte Vestjysk Bank onlinemøder med ens rådgiver.

*"Det skaber en stor fleksibilitet, eftersom kunden kan sidde derhjemme med kæresten eller ægtefællen. En oplevelsen som kunderne har taget rigtig godt imod"*, udtaler Jan Ulsø Madsen. (Vestjysk Bank, "nyheder" 21.02.2017)

Det vi fremover sikkert vil se på markedet, vil være større fokus på selvbetjening.



Efter en afklaringsfase, hvor kunden har fået afklaret mulighederne samt dannet sig et overblik, vil næste skridt i processen på den digitale platform være at interagere med sin rådgiver, som kan vejlede og hjælpe med at tage stilling til de spørgsmål som kunden har.

At være nærværende er en del af bankens værdigrundlag, og det er derfor vigtigt at digitaliseringen ikke sker på bekostning af dette.

En analyse foretaget af PWC, viser at 47 % af erhvervslederen i den finansielle sektor anser den nye teknologi, som en mulighed frem for en trussel, hvor blot 4 % ser det udelukkende som en trussel (CXO magasinet nr. 13, 2017. Finanssektoren på sikker kurs mod ny vækst).

Yderligere data viser, at 49 % forventer at kerneforretningen i løbet af 3-5 år vil ændre sig markant, og eventuelt forsvinde på baggrund af den teknologiske og digitale udvikling.

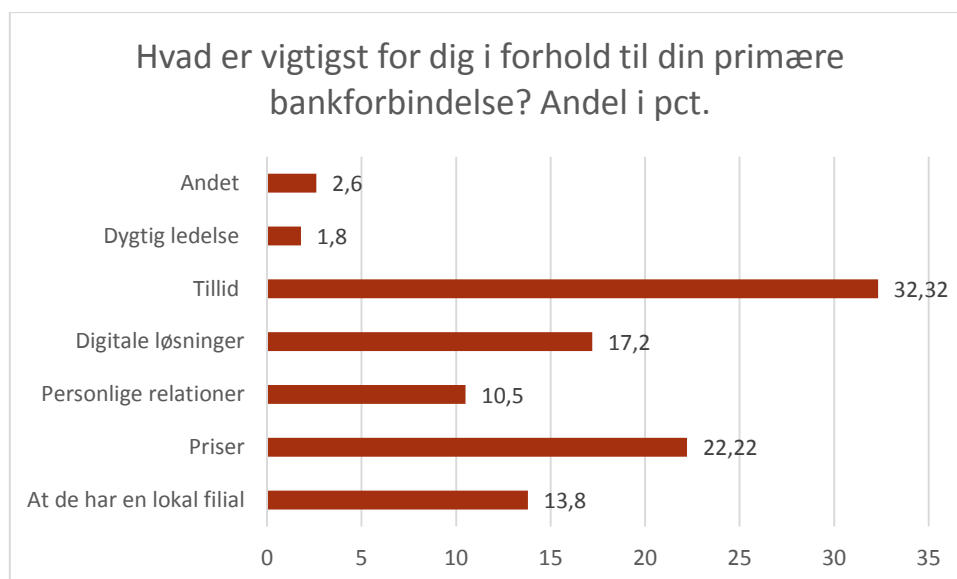
I samme artikel udtaler Karen Frøsig direktør i Sydbank, samtidig, at det ikke blot handler om udviklingen i teknologien, men det også handler om mindsettet, og det at tænke anderledes, i forhold til hvordan udviklingen kan bruges overfor kunderne.

#### 10.7.1 HVAD ER VIGTIGST FOR KUNDERNE?

---

En spørgerunde blandt danskerne foretaget af analyseinstituttet Wilke viser at digitale løsninger er det tredje vigtigste for kunderne i forhold til deres primære bankforbindelse.

Figur 9 – Hvad er vigtigst for kunderne i forhold til den primære bankforbindelse



*Tabel egen tilvirkning, på baggrund af data fra Analyseinstituttet Wilke*

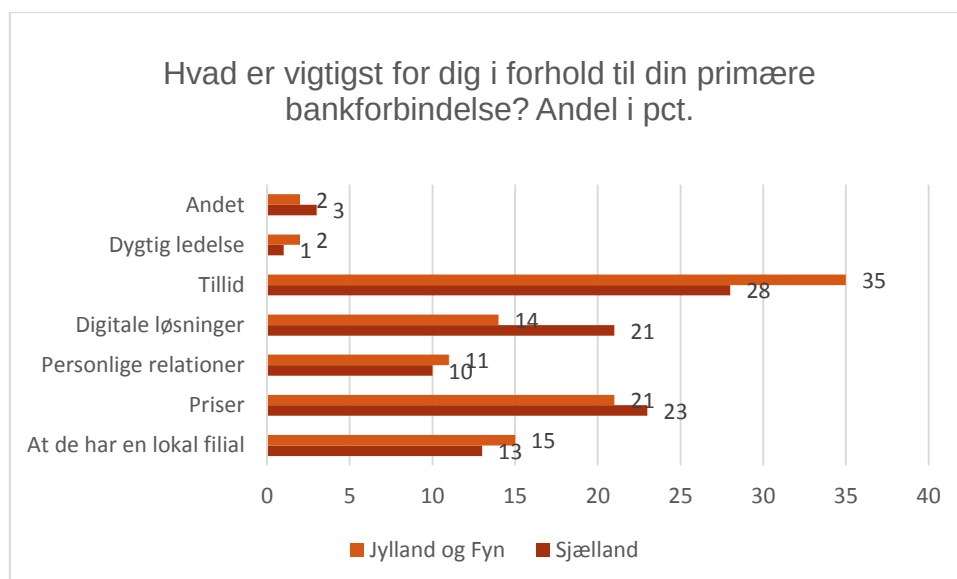
Hvad der er mindst ligeså interessant er, at tilknytningen til en lokal filial har mindre betydningen end de digitale løsninger.

Region Sjælland, ligger blot med 12,2 pct. af de adspurgte, hvilket er på et lavt niveau i forhold til prioritering af lokale filialer.

Udtalelser fra Lars Krull, bankforsker på Aalborg Universitet, forstår sig ikke på hvorfor der er så mange jyske pengeinstitutter som åbner filialer på Sjælland. (Finanswatch, 2017. Her i landet kræver flest en lokal filial).

Vi ser bl.a. også at personer på Sjælland er langt mere modtagelige overfor digitale løsninger fremfor personer på Fyn og i Jylland i henhold til data fra Wilke.

Figur 10 – Hvad er vigtigst for kunderne i forhold til den primære bankforbindelse



*Tabel egen tilvirkning, på baggrund af data fra Analyseinstituttet Wilke*

#### 10.7.2 ALTERNATIVT – UDVIDELSE AF E FILIAL

Som vi indledte med, ønsker Vestjysk Bank, at udvikle sig rent digitalt. Tilbage i 2017 er banken gået fra at være geografisk organiseret i regioner til at afspejle bankes 4 forretningsben. Erhverv, Privat, markets og landbrug. Privat Banking afdelingen er for de mest formuende hvor rådgiverens kompetencer matcher de krav som der stilles fra de typer af kunder.

På samme måde har man i Vestjysk Bank oprettet en kundeserviceafdeling hvor man har samlet alle mindre erhvervs- og privat kunder. Al betjening herfra sker via telefon, mobil og netbank, hvilket skal være med til at sikre en nem og hurtig service.

Det har i et par år været et fokusområde for banken, at have et øget fokus på digitalisering ved at komme med nye tilbud, samt øge effektiviseringen intern.

#### 10.8 E – FILIAL

Vi har på baggrund af ovenstående, vurderet, at en E-filial, og ikke blot en kundeserviceafdeling, vil være den rigtige beslutning for Vestjysk Bank.

Filialen skal tilbyde samme række af produkter og serviceydelser, som den fysiske filial, dog vil det være vores anbefaling, at filialen skal tilbyde rådgivning inden for opsparing, pension, lån, betalingskreditkort, på andre tidspunkter end det er tilfældet i dag. Eftersom vi i dag konstant er online, og hele tiden kan logge ind via mobilbank eller netbanken, vil efterspørgslen efter et svar være hurtigere og hurtigere. Vi anbefaler derfor at åbningstiden i første omgang skal være fra 08.00 – 20.00 i hverdagen og 10.00 – 16.00 i weekenden. Viser det sig efterfølgende, at behovet er større kan åbningstiden naturligvis udvides.

Den nuværende sammensætning i den kundeserviceafdeling der i dag består af medarbejdere som besvarer henvendelser fra diverse, hvilket de skal fortsætte med. E-filialen vil derfor være en ny afdeling, hvor rådgivningen skal foregå online, og rådgivning kan tilbyde en 100 pct. digital helhedsløsning overfor kunden.

Etableringen af E-filialen, vil naturligvis være forbundet med nogle omkostninger. Det drejer sig om omkostninger til inventar af indretningen og vedligeholdelse og i særdeleshed markedsføring af den nye afdeling mv.

Vi har estimeret følgende udgifter i forbindelse med åbningen af filialen:

- Indretning og inventar 75.000 kr.
- Markedsføring og reklame 350.000 kr.
- Diverse 100.000

Det er vores vurdering at filialen skal placeres i det vestjyske. Der er tale om en E-filial, hvorfor placeringen som udgangspunkt er irrelevant, men da vi har vurderet, at der enten er plads til netop denne afdeling på hovedkontoret eller i et af de forholdsvis nye kontorer, som er åbnet i enten Holstebro eller Herning, giver det mening at placere afdeling i det vestjyske.

Det betyder, at der ikke vil være en måned husleje, som det er tilfældet ved den fysiske filial vi tidligere foretaget beregninger på. De samlede udgifter i forbindelse med etableringen er 525.000 kr.

Til at servicere kunderne i filialen, har vi vurderet at der skal ansættes 5 medarbejdere fordelt på følgende måde:

- 5 kunderådgivere

Det vil være vores vurdering, at der skal være et tæt samarbejde med den nuværende kundeserviceafdeling, hvorfor der ikke skal være en leder til afdelingen, eftersom lederen for kundeserviceafdelingen også skal varetage lederansvaret for E-filialen.

Der kan undervejs opstå behov for ændringer. Det kan enten skyldes vækst, og dermed et behov for yderligere medarbejdere, men det kan også være at kulturen kræver en anden form for leder eller lign.

Vi har vurderet at lønnen vil udgøre den samme, hvorfor den gennemsnitlige løn også ligger på 551.708 kr. pr medarbejder.

Det er vores vurdering, at hver kunderådgiver kan få 7 nye kunder om måneden eftersom der udelukkende er tale om online markedsføring, og der ikke er tale om et nyt produkt. Årsagen til at antallet af nye kunder pr. rådgiver er højere i E-filialen end i den fysiske filial, skyldes, at der er tale om et marked hvor potentialet er langt større end blot et område, som der er tale om ved den fysiske filial placeret i Roskilde.

E-filialen kan samtidig også fungere som en filial, hvor der kan tilgå kundeemner fra alle andre filialer rundt omkring i Danmark, såfremt kunden eksempelvis ønsker at flytte fra et område, og derfor ikke længere ønsker at være tilknyttet banken grundet den nye afstand, kan E-filialen være en mulighed.

Herudover betragtes online møder også som mere effektive end de fysiske møder, hvilket er med til at spare tid, hvorfor en rådgiver i E-filialen vil have mulighed for at tilknytte flere nye kunder.

Nedenstående tabel skal vise, hvor længe E-filialen vil være om at skabe overskud, ud fra tidligere nævnte forudsætninger.

Figur 11 – Break-even beregning af E-filial

|                                  | År 1           | År 2           | År 3          | År 4           | År 5           |
|----------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Nye kunder, <i>stk</i>           | 420            | 420            | 420           | 420            | 420            |
| Eksisterende kunder, <i>stk</i>  | 0              | 420            | 840           | 1260           | 1680           |
|                                  |                |                |               |                |                |
| Indtægter i kr.                  | kr. 1.470.000  | kr. 2.940.000  | kr. 4.410.000 | kr. 5.880.000  | kr. 7.350.000  |
| Udgifter i kr.                   | kr. 3.283.540  | kr. 2.858.540  | kr. 2.858.540 | kr. 2.858.540  | kr. 2.858.540  |
| Overskud/underskud               | kr. -1.813.540 | kr. 81.460     | kr. 1.551.460 | kr. 3.021.460  | kr. 4.491.460  |
|                                  |                |                |               |                |                |
| Indtægt akkumulerende            | kr. 1.470.000  | kr. 4.410.000  | kr. 8.820.000 | kr. 14.700.000 | kr. 22.050.000 |
| Udgift akkumulerende             | kr. 3.283.540  | kr. 6.142.080  | kr. 9.000.620 | kr. 11.859.160 | kr. 14.717.700 |
| Overskud/underskud akkumulerende | kr. -1.813.540 | kr. -1.732.080 | kr. -180.620  | kr. 2.840.840  | kr. 7.332.300  |

Kilde: egen tilvirkning - se bilag 6

Som ovenstående tabel viser, vil der være overskud mellem år 1 og 2, hvilket er væsentlig hurtigere end det er gør sig gældende for den fysiske filial. Den akkumulerende overskud kommer mellem år 3 og 4.

Det vil være vores anbefaling, at sammensætningen af medarbejderne i E-filialen skal være en kombination af yngre og ældre ansatte. Dette på baggrund af, at der skal være et drive fra de yngre, kombineret med den viden og erfaring som de ældre har. Årsagen til den yngre gruppe skyldes også deres tilgang til digitale løsninger, som forventelig er mere åbne overfor nye tiltag, men formentlig også har en hurtigere læringsproces og er forandringsparate, hvilket vi ser som værende vigtigt i en tid hvor den digitale platform hurtigt kan ændre sig.

#### 10.9 FYSISK FILIAL ELLER DIGITAL EKSPANSION - FORDELE OG ULEMPER

Om hvorvidt det skal være en fysisk filial eller en online filial, der skal medvirke til en øget vækst, kan være afhængig af forskellige faktorer.

Vi ser det klart som en realistisk mulighed, at en E-filial kan beskæftige samt tiltrække flere kunden end en fysisk filial vil kunne, og dette også selvom en medarbejderstab er mindre end den fysiske filial.

Det vil naturligvis betyde, at der skal markedsføres væsentlig mere end det vil være tilfældet med en fysisk filial, som er synlig i nærmiljøet, men med den rette markedsføring tror vi på at få flere kunder, eftersom E-filialen kan håndtere et større geografisk område.

Det der også kan anses som en fordel ved en E-filial er det med, at afdelingen kan fungere som en prop i badekarret overfor kundeafgang, da kunden på vej væk kan overgå til E-filial.

Såfremt en kunde er ved at flytte bank, grundet flytning til andet område, hvor der eksempelvis ikke er en afdeling i forvejen, kan E-filialen tilbydes som en mulighed.

En anden fordel ved e-filialen er en større form for fleksibilitet, og herigennem de lavere etableringsomkostninger. Fleksibiliteten skal forstås således, at omkostningerne er mindre ved at etablere en afdeling, som har lokation i allerede eksisterende lokaler, hvor en fysisk filial vil kræve at man enten lejer, som vi har benyttet i vores beregninger, eller køber en ejendom. Det er nemmere at opsiges medarbejderne, såfremt det ikke bliver en succes, hvor en fysisk filial kræver opsigelse eller salg af bygningen.

Fordelen ved en fysik filial er synligheden i nærmiljøet. Det kan betyde at nye potentiale kunder ser banken som en mulighed, idet de enten er trætte af deres nuværende bank eller banken har en bedre servicepakke, eller blot ligger bedre placeret.

Samtidig er fordelen ved etableringen af en fysisk filial, at der automatisk kommer en naturlig nysgerrighed overfor en nyetableret afdeling. Afdelingen kan medvirke til et signalværdi til potentialeområdet, og vi åbner en ny afdeling fordi, det går godt for vores bank.

Ulempen kan omvendt være, at man er sårbar overfor sygdom og opsigelser mv. En filial med få ansatte kan i perioder med ferie og sygdom, ikke gardere sig på samme måde, som en filial med flere ansatte. Det gælder naturligvis også på det faglige område, hvor der kan være knap så mange faglige kompetencer, som hvis det var en større afdeling med erhverv og investering.

Det gælder naturligvis også for E-filialen, men her gælder det, at der skal være et tæt samarbejde med den nuværende kundeserviceafdeling, hvilket forhåbentlig kan være medvirkende til en større fleksibilitet, og mindre sårbarhed.

Fordelen ved en mindre afdeling er så omvendt, at den enkelte medarbejder kan få lov til at udfolde sine talenter på en anden måde, idet der ikke er tale om, at faste arbejdsroller, eftersom afdelingen kræver fleksibilitet.

#### 10.1.2 DELKONKLUSION

---

Det er vores vurdering, at der er flere fordele ved ekspansion, som en E-filial, end der er fordele ved en fysisk filial. Tendensen med øget fokus på den digitale platform kombineret med en hurtigere break-even, taler for at ekspansion som en E-filial er den rigtige løsning.

Der vil være færre bundne udgifter forbundet med ekspansion som en E-filial, hvilket gør denne løsning mere fleksibel, eftersom der hverken skal lejes et lokale eller købes en bygning.

Samtidig ser vi en fordel i, at E-filialen kan skabe synergier med deres eksisterende kundeserviceafdeling, hvor der kan inddrages erfaringer for hvordan kunderne reagerer online.

### 11. ER SELVSTYRET AF VESTJYSK BANK TRUET?

Det var Nykredit der stod i spidsen for, at samle et investorkonsortium, hvis formål var at købe statens aktieandel i Vestjysk Bank. Staten har tidligere forsøgt at afhænde denne aktiepost, men uden held (Finansminister Kristian Jensens udtalelse til Fyens.dk d. 13.06.2017). I forbindelse med vores forestående undersøgelse, af om selvstyret af Vestjysk Bank er truet, har vi en naturlig interesse i, at kende detaljerne for hvordan dette samarbejde er kommet i stand. Udmelding i selskabsmeddelelsen var at "Vestjysk Bank har bedt Nykredit lede arbejdet med at sikre en langsigtet løsning" (Vestjysk Banks' selskabsmeddelelse, 12.06.2017: s. 1). Om dette er hele sandheden, eller om Nykredit selv har rettet henvendelse og gjort dette af eget initiativ, forbliver uvist.

Vi ved dog, at det er Nykredit der har arrangeret helhedsløsningen herunder også arbejdet med at finde de øvrige investorer og samle opbakning blandt disse.



Dermed har Nykredit en åbenlys stor interesse i Vestjysk Bank. Med andre ord, er de øvrige investorer blevet en del af denne investering på baggrund af Nykredits henvendelse til dem. Det giver en vis fordel til Nykredit, som vi vil vende tilbage til senere.

Efter gennemførelsen af helhedsplanen ejer Nykredit 13,97 % af aktierne i Vestjysk Bank. Da købet blev gennemført blev følgende udtalt af Vestjysk Bank "Investeringen er for investorgruppen en ren finansiell investering. Ingen af investorerne får en bestemmende indflydelse på eller over Vestjysk Bank.

Der er heller ingen af investorerne, der ønsker at sammenlægge Vestjysk Banks aktiviteter med disses egne aktiviteter" (Vestjysk Bank, "nyheder" 12.06.2018: s. 1).

Denne udmelding kommer fra Vestjysk Bank samme dag som selskabsmeddelelsen offentliggøres. Alt tyder på, at Vestjysk Bank skal drives videre som en selvstændig bank under eget navn og uden nogen ændringer i form af sammenlægninger, om rokeringer i topledelsen eller andre betydelige ændringer. Når mere end 81 % af aktieandelen i en bank skifter hænder, mener vi, at det giver det anledning til at stille spørgsmålstejn ved de bagvedliggende overvejelser. Udmeldingen om at ingen af investorerne får bestemmende indflydelse eller har ønske om sammenlægninger, må som udgangspunkt tages for gode varer. Vi mener alligevel at en vis skepsis overfor dette, er sund fornuft. Derfor ønsker vi at analysere om det mest realistiske scenarie er som udmeldingen lyder, eller om der kunne være investorer der ville gavne deres egen forretning, med et evt. opkøb af Vestjysk Bank.

Forsikringsselskaber, pensionskasser og medicinalfirmaer har en interesse i et godt afkast. De har ingen interesse i, at drive en bank. En bank har både interesse i et godt afkast, og det at drive en bank. Derfor ser vi ikke nogle af førstnævnte investorer som potentielle kandidater, der kunne have interesse i at overtage Vestjysk Bank. Simpeltthen fordi det ikke vil være attraktivt for dem. To af de otte investorer udgøres af banker, Arbejdernes Landsbank og Nykredit. Af disse to, er det uden tvivl, Nykredit der med størst sandsynlighed, kunne have bagtanker om en evt. fremtidig overtagelse af Vestjysk Bank. Det er på nuværende tidspunkt ikke vores påstand at Nykredit, har bagtanker om en overtagelse af Vestjysk Bank. Vi mener, at hvis en overtagelse skulle blive aktuel, er Nykredit den mest sandsynlige kandidat til dette formål.

For at vurdere om Nykredit har en interesse heri, og om det er realistisk at dette kunne ske, må vi kigge nærmere på hvem Nykredit er. Hvad taler for og hvad taler i mod. Hvad kan Nykredit opnå og hvad kan de undgå.

Nykredit udbyder både bank og realkredit. Bankdelen tager Nykredit sig af, mens realkreditdelen klares af Totalkredit, som Nykredit ejer. Som privatkunde vil du blive tilbudt at dine almindelige bankforretninger varetages af Nykredit, og dit realkreditlån udstedes af Totalkredit. Nykredit kan også udstede realkreditlån, hvilket dog ikke sker for privatkunder. Kun de største pengeinstitutter ejer deres eget realkreditinstitut. De mindre indgår i Totalkreditsamarbejdet som består af 58 forskellige banker sparekasser og andelskasser. Disse 58 samarbejdspartnere driver deres egen bankforretning, men har ikke deres eget realkreditinstitut. De kan derfor udstede Totalkreditlån til deres egne kunder. Eftersom Nykredit ejer Totalkredit går indtjeningen fra de udstedte Totalkreditlån til Nykredit, som efterfølgende betaler ca. 50 % tilbage til den henvisende bank.

Nykredit har behov for øget vækst. Med deres vækststrategi "Winning the Double" vil Nykredit skabe vækst på to områder. Ved at udvikle Totalkreditsamarbejdet og rykke endnu tættere på distributørerne skal indtægten herfra forøges. Samtidig vil Nykredit øge indtjeningen i Nykredit Bank. Dette skal ske via helkundefokus og derved få flere bankkunder i butikken. En strategi der kan være svær at lykkes med, af flere årsager.

Det er en del af Totalkreditsamarbejdet at Nykredit ikke må "kapre" kunder fra de samarbejdende banker, efterfølgende kaldt Totalkreditbankerne. Nykredit skal derfor med den ene hånd udvikle Totalkreditsamarbejdet, og tjene flere penge herpå. Med den anden hånd skal Nykredit skaffe flere kunder til deres egen bank. På grund af Totalkreditsamarbejdet, afskærer Nykredit sig fra, at få nye kunder fra 58 pengeinstitutter. Dermed er kundejagten indsnævret til de banker der står uden for Totalkreditsamarbejdet, dvs. Nordea, Danske Bank og Jyske Bank. Alene Nordea og Danske Bank har en markedsandel af de danske privatkunder på mere end 50 % (Finanswatch, 2014. Her vil Nykredit hente nye kunder). Der er altså potentiale til at hente kunder fra de tre storbanker, men kan det lade sig gøre?

Om det er muligt, er ofte et spørgsmål om pris. Derfor vil vi kigge nærmere på omkostningerne hos de konkurrenter hvor Nykredit skal hente deres nye kunder, og sammenligne disse med Nykredits egne omkostninger.

Nykredit og dermed Totalkredit er absolut den største realkreditudbyder i Danmark med en markedsandel på 41 %. (Nykredit hjemmeside, "om os": 2018). Det må være rimeligt at antage, at den største udbyder har de laveste omkostninger. Nedenstående tabel over omkostninger målt i procent af udlån viser dog et andet billede.

Figur 12 - Omkostninger for forskellige realkreditudbydere

| Omkostninger målt i procent af udlån |        |
|--------------------------------------|--------|
| Realkredit Danmark                   | 0,25 % |
| Nordea Kredit                        | 0,30 % |
| BRF                                  | 0,40 % |
| Nykredit                             | 0,50 % |
| Totalkredit                          | 0,60 % |

Kilde: Egen tilvirkning pba. Nyholm, Inside Business: 24.05.2017

Nykredit har både har den største markedsandel og de højeste omkostninger. Forklaringen herpå skal i al sin enkelthed findes i, at det er dyrere at sælge realkreditlån via Totalkreditsamarbejdet end det er for de banker der har deres eget realkreditinstitut. Nykredit skal sende ca. 50 % af indtjeningen retur til de henvisende pengeinstitutter. Nordea, Danske og senest Jyske Bank, kan beholde hele indtjeningen selv, fordi de har deres eget realkreditinstitut. Prisændringer i form af f.eks. højere bidragssatser, vil også kun gavne Nykredit på halv kraft modsat de 3 andre institutter der beholder 100 % af bidragsstigningen selv. Når f.eks. Nordea finansierer et boligkøb, holdes både indtjeningen på realkreditlån og banklån i Nordea. Dette er ikke tilfældet for Nykredit. 50 % af realkreditindtjeningen sendes ud af banken. Derudover sælger bankerne i Totalkreditsamarbejdet deres egne banklån til kunderne. Nykredit har ingen indtjening herpå. Disse banklån er i direkte konkurrence med Nykredit Bank, som netop ønsker vækst bankdelen af Nykredit.

Efter Jyske Bank købte BRF, og dermed ikke længere var en del af Totalkreditsamarbejdet, blev konkurrencen blot forværret for Totalkredit.

Med Jyske Banks potentielle forestående opkøb af Nordjyske Bank, som også er en del af Totalkreditsamarbejdet, vil dette igen gøre et indhug på størrelsen og konkurrencesituationen for Totalkreditsamarbejdet. Totalkredits samlede udlån udgjorde 644,3 mia. kr. i 2017. Nordjyske Bank formidlede heraf 19,9 mia. kr. (Bentow, Finanswatch: 12.03.2018).

Opsummeringen herpå er at Nykredit skal kapre bankkunder fra Nordea, Danske og Jyske. Disse kunder skal ikke blot blive kunder i Nykredit Bank, men skal også skifte deres realkreditlån ud med et Totalkreditlån.

På denne måde vil "Winning the Double" lykkedes, og indtjeningen vil stige både for bank- og realkreditdelen af Nykredit. Udfordringen er at Nykredit har højere omkostninger end konkurrenterne, i nogle tilfælde dobbelt så høje. Dette afspejles i prisen, og dermed er det ikke attraktivt for kunderne at skifte. Nykredit sidder fast i et Totalkreditsamarbejde, der er en hæmsko for den udvikling de ønsker.

Som vi ser det, er der kun én anden løsning, der vil kunne sikre Nykredit den ønskede vækst. Der er risici forbundet med løsningen, men det vil realisere vækstplanerne.

### 11.1 LØSNINGEN

---

Hver eneste gang Nykredit ønsker at træffe beslutninger, eller lave ændringer, skal der opnås enighed med 58 lokalbankdirektører. Det er et stort og krævende arbejde. Nykredit har ingen handlefrihed, men i stedet en magtkamp med Totalkreditudbyderne. Dette ville Nykredit undgå, hvis de ikke samarbejder med pengeinstitutterne, men opkøbte nogle af dem. Ved at gennemføre et sådan opkøb vil Nykredit øge deres forretning markant. Både på realkredit- og banklån vil indtjeningen være 100 % i Nykredits egen favør. Det vil desuden også åbne op for nogle nye markedsområder der kan være med til, at sikre Nykredits vækststrategi bliver en succes.

Kobles ovenstående scenarie sammen med, at Nykredit allerede har samlet et investorkonsortium der har købt mere end 81 % af Vestjysk Bank, mener vi ikke at idéen om, at Nykredit evt. senere ønsker at købe Vestjysk Bank, er utænkelig. Hvorfor Nykredit har valgt at gøre det til en langsigtet overtagelse, og hvorfor 7 andre medinvestorer også er involveret, mener vi skyldes tidligere nævnte risiko, der er forbundet med at Nykredit opkøber partnere i Totalkreditsamarbejdet.

Har Nykredit tanker om opkøb, er de tvunget til at gå på listefødder. Totalkredit er en samarbejdsaftale.

Samtidig med, at Nykredit vil opkøbe partnere fra den samarbejdsaftale, har de også brug for støtte og tiltro fra de mange resterende pengeinstitutter i samarbejdet. Det gør opkøb farligt, da det kan sætte spørgsmålstegn ved Nykredits hensigter. Er Nykredit en samarbejdspartner eller en fjende? Nykredit må ikke fremstå som den store bank der "æder" de små. Dette vil skabe frygt, og sker det, kan de tilbageværende pengeinstitutter gå sammen og danne et nyt realkreditinstitut, hvor Nykredit ikke længere har nogen indflydelse. Dermed bliver de mange Totalkreditbanker, som Nykredit tjener penge på, til konkurrenter, der ikke tjenes penge på. For at det bliver en succes skal Nykredit gennemføre sådan et opkøb, på den helt rigtige måde. Det er netop derfor Nykredit har gjort som de har. Ved at gå i front, og skabe interesse, samt finde investorer, fremstår Nykredit som en redningsmand. Det er på grund af Nykredit at Vestjysk Bank får lov til at fortsætte som bank. Nykredit undgår at blive den store koncern der opkøber og udkonkurrerer de pengeinstitutter som skulle have et sammenhold. I stedet har Nykredit reddet en bank, og opnår nøjagtig hvad de ønsker, mens de samtidig undgår dårlig medieomtale og skandaler.

## 11.2 DELKONKLUSION

---

Flere parametre peger på nuværende tidspunkt, i retning af, at Vestjysk Bank, meget vel, kan blive opkøbt af Nykredit. Meget peger også på, at det vil kunne lade sig gøre uden at Nykredit vil skade Totalkreditsamarbejdet. Inden vi drager den endelige konklusion, omkring hvad der er mest realistisk, vil vi opstille en for og imod argumentation, der skal skabe overblik over, om driften af Vestjysk Bank reelt er truet af en investorgruppe med Nykredit som overtagende virksomhed.

Figur 13 - Argumenter for, og i mod, Nykredit opkøber hele Vestjysk Bank.

### I MOD:

- Vestjysk Bank har store eksponeringer indenfor landbrug. Dette medfører stor usikkerhed om det fremtidige nedskrivningsbehov, og dermed de fremtidige resultater.

- Risikoen for at Totalkreditbankerne også ønsker en større indtjening på realkreditlån, end nuværende ca. 50 %. Dette kan medføre at Totalkreditbankerne udbyder realkreditlignende banklån, og dermed gør sig mere uafhængig af Totalkredit. Dette er lykkedes for Jyske Bank, med stor succes. Denne risiko er dog aktuel, uafhængig af om Nykredit opkøber Vestjysk Bank. Et opkøb af Vestjysk Bank, kan dog skabe fokus på hullerne i Totalkreditsamarbejdet, hvilket kan øge risikoen for at ovenstående sker.
- Risiko for at Totalkreditbankerne føler sig truet af Nykredit i så alvorlig en grad, at de danner et nyt realkreditinstitut udenom Nykredit/Totalkredit.
- Det er udmeldt at ingen investorer har interesse i at sammenlægge Vestjysk Banks aktiviteter med deres egne.

## FOR:

- Nykredit har behov for vækst. De har offentlig udmeldt deres vækststrategi.
- Det er begrænset hvor meget Nykredit kan øge væksten, blot ved effektivitet og udvidelse. Derfor kan et opkøb være en nødvendighed for vækst. Et opkøb giver ikke blot nye kunder og indtjening, men også filialer, medarbejdere og inventar følger med.
- Nykredit har gjort det før, da de købte Forstædernes Bank. Dengang var udmeldingen også at Nykredit ikke ville sammenlægge de to. Forstædernes Bank skulle drives videre som selvstændig bank. Men to år senere, blev Forstædernes Bank fusioneret ind i Nykredit.
- Nykredit er ikke tilstede i Vestjylland. Et opkøb åbner et helt nyt markedsområde for Nykredit.
- Nykredit har som de eneste meldt ud, at de vil finansiere realkredit over hele landet.
- Risiko for at denne Totalkreditbank (Vestjysk Bank) vil udbyde realkreditlignende banklån, vil elimineres ved et opkøb.
- Fordele ved netop Vestjysk Bank: Vestjysk Bank er allerede en del af Totalkreditsamarbejdet. Nykredit og Vestjysk Bank, bruger samme bankcentral. Dette sparre Nykredit for mange omkostninger, da skifte af bankcentral er meget omkostningstungt.

Som ovenstående afspejler, er der både fordele og ulemper ved at Nykredit overtager Vestjysk Bank. Vi mener at fordelene klart overgår ulemperne, hvorfor vi konkluderer at den fremtidige drift af Vestjysk Bank, absolut er truet af investorgruppen, herunder Nykredit.

Baggrunden for denne konklusion, er at ulemperne ved et opkøb, kan forsvares og mere end opvejes, af hvad Nykredit kan opnå ved et opkøb.

## Ulempe 1

*Vestjysk Bank har store eksponeringer indenfor landbrug. Dette medfører stor usikkerhed om det fremtidige nedskrivningsbehov, og dermed de fremtidige resultater.*

Nykredits primære interesse er ikke at overtage de værste landbrugsengagementer. Disse følger med i købet, og årsagen til, at dette kan accepteres, er, at Vestjysk Bank har afskrevet så kraftig på disse engagementer. Eksponeringen i landbruget afspejles ligeledes i prisen.

## Ulempe 2

*Risikoen for at Totalkreditbankerne også ønsker en større indtjening på realkreditlån, end nuværende ca. 50 %. Dette kan medføre at Totalkreditbankerne udbyder realkreditlignende banklån, og dermed gør sig mere uafhængig af Totalkredit. Dette er lykkedes for Jyske Bank, med stor succes. Denne risiko er dog til aktuel, uafhængig af om Nykredit opkøber Vestjysk Bank. Et opkøb af Vestjysk Bank, kan dog skabe fokus på hullerne i Totalkreditsamarbejdet, hvilket kan øge risikoen for at ovenstående sker.*

Dette er en risiko Nykredit løber, uanset om opkøbet foretages eller ej. Risikoen kan være højere ved et opkøb. Men vi ved med sikkerhed, at det ikke vil ske, hvis opkøbet gennemføres. Risikoen for at andre Totalkreditbanker udbyder realkreditlignende banklån, er en risiko Nykredit må tage. Det er dog ikke en ny risiko, men måske en forhøjet risiko.

## Ulempe 3

*Risiko for at Totalkreditbankerne føler sig truet af Nykredit i så alvorlig en grad, at de danner et nyt realkreditinstitut udenom Nykredit/Totalkredit.*

Denne ulempe, er den største. Det vil være katastrofalt for Nykredit, at miste indtægten fra Totalkreditsamarbejdet. Det er netop derfor, at Nykredit skal gennemføre opkøbet langsigtet og med små skridt, netop som det er sket.

Skulle Nykredit ønske at købe flere af, Totalkreditbankerne, skal det fortsat ske, afdæmpet, og gerne fremstå som om, det ikke er gjort af Nykredits ønske om egen vækst, men i ånden af Totalkreditsamarbejdet.

*Det er udmeldt at ingen investorer har interesse i at sammenlægge Vestjysk Banks aktiviteter med deres egne.*

En udmelding er gældende indtil den ændres. Det er set mange gange før. Nykredit har selv udmeldt nøjagtig det samme, da de købte Forstædernes Bank i 2008. Men allerede i 2010 blev den fusioneret ind i Nykredit.

Risiko 2 og 3, kan få størst konsekvenser for Nykredit. Specielt nr. 3 skal undgås. Hvis nr. 2 skulle blive aktuel, findes der en løsning herpå. Bankerne skal hente funding til disse mange nye realkreditlignende lån. Denne funding kan Nykredit varetage, og dermed stadig sikre en indtjening. Skulle nr. 3 blive aktuel, vil Nykredit miste hele indtjeningen fra Totalkredit. Dette vil kræve at bank-delen af Nykredit vokser med langt større hast. Det understreges at dette skal undgås, hvilket vi vurderer muligt, såfremt Nykredit følger en strategi om langsomt og langsigtet at skabe den nødvendige vækst.

## 12. HVORDAN KØBER NYKREDIT VESTJYSK BANK?

Har Nykredit planer om, at overtage hele Vestjysk Bank, er dette ikke en idé der er opstået i processen. Det har fra start været Nykredits hensigt. Eftersom Nykredit stod i spidsen for aftalen om salget af statens aktiepost, kan der dengang være indgået aftaler som offentligheden ikke kender til. Vi har fastslået at det giver mening for Nykredit, at overtage Vestjysk Bank. De giver ikke mening for de andre investorer, hvorfor deres hensigt må være et fornuftig afkast af deres investering. Resultatet af investeringen hersker der ingen tvivl om. Med en købspris på 1 kr. pr. aktie og en dagskurs pr. d.d. (28.03.2018) på 2,67 kr. har de øvrige investorer allerede opnået et mere end normalt flot afkast. Den samlede købspris lå på 745 mio. kr.

Der er lige over 895 mio. aktier svarende til en markedsværdi på knap 2,4 mia. kr. Det betyder en samlet fortjeneste på mere end 1,6 mia. kr.



Nykredit kan opkøbe det resterende Vestjysk Bank på to måder. En fjendtlig overtagelse, eller en venligsindet overtagelse. Nykredit har ikke mulighed for at tvangsindløse de resterende aktier, selv hvis de køber investorgruppens øvrige aktieandele. Nykredit vil i så fald eje 81,5 % af aktierne, og dermed ikke opnå de 90 % som en tvangsindløsning kræver. Denne mulighed for fjendtlig overtagelse, kan dermed ikke lade sig gøre. Jf. Vestjysk Banks vedtægter stk. 8 punkt 8.5 samt 8.8 træffes alle beslutninger ved simpelt flertal. Ved bankens opløsning, skal dette vedtages med 2/3 dele af stemmerne. Dette kan Nykredit bruge til en fjendtlig overtagelse. Ved at opkøbe aktier så Nykredit ejer mere end 50 % af aktiekapitalen vil Nykredit få bestemmende indflydelse. Ved at indsætte egne folk i bestyrelsen, kan det lykkedes Nykredit at gennemtrumfe et salg. Dette vil dog blive set på som en fjendtlig overtagelse, hvilket bør undgås. Den bedste måde for Nykredit at overtage Vestjysk Bank, er ved at mindske fokus på at Nykredit opnår en stærkere bankforretning ved opkøbet. Fokus skal være på, at Nykredit igen redder en Totalkreditbank, der har behov for det.

Dette kan lade sig gøre, ved at Nykredit udnytter tidligere omtalte fordel, ved at de selv stod i spidsen da investorgruppen skulle samles.

Når de øvrige parter i investorgruppen ønsker at realisere deres gevinst, kan de sælge deres aktieandel til hvem de måtte ønske. Nykredit kan dengang have lavet aftaler med de øvrige parter om et evt. senere salg skulle ske til Nykredit. Dette vurderer vi meget sandsynligt, da Nykredit fra start har vidst at dette en dag skulle ske. Hvis dette ikke er tilfældet, og aktierne bliver udbudt til alle interesserede, må Nykredit sikre at de bliver den køvende part. Årsagen hertil, er selvfølgelig at Nykredit Bank skal vækste. Den officielle udmelding kan være anderledes. For at undgå tidligere omtalte risiko for at træde Totalkreditbankerne over tæerne, kan udmelding lyde, at Nykredit køber de resterende aktier, for at sikre Totalkreditsamarbejdet. Sælges aktierne til andre, vil de nye ejere få indflydelse der i sidste ende kan skade Totalkreditsamarbejdet. Ved at salget sker til Nykredit, vil Vestjysk Bank fortsat blive i "familien". På denne måde undgår Nykredit negativ medieomtale omkring et opkøb af en samarbejdspartner, men opnår positiv medieomtale, da Nykredit igen vil fremstå som en god samarbejdspartner, der redder Totalkreditbanker, når dette er nødvendigt.

### 13. OPKØB AF ANDRE PENGEINSTITUTTER I TOTALKREDITSAMARBEJDET

I skrivende stund (Marts 2017) har Jyske Bank afgivet købstilbud på 61 % af Nordjyske Bank, svarende til den del som Jyske Bank ikke i forvejen ejer. Sker dette, ryger Nordjyske ud af Totalkreditsamarbejdet, og direkte over i hænderne på Jyske Bank og BRF Kredit.

Det er derfor en oplagt mulighed for Nykredit, at melde sig ind i kampen om at købe Nordjyske Bank. Nykredit har en klar ambition om at udvide deres bankforretning, og de to banker er allerede koblet sammen, via Totalkreditsamarbejdet. Det kan derfor meget nemt virke fuldstændig naturligt at Nykredit opkøber en samarbejdspartner (mere), da Nykredit naturligvis har et ønske om at beskytte Totalkreditsamarbejdet. Ved at overtage Nordjyske Bank, får Nykredit ønsket om vækst opfyldt, alt i mens de igen fremstår som helte-banken der redder sine samarbejdspartnere.

### 14. KONKLUSION

Vi har igennem opgaven belyst at Vestjysk Bank efter gennemførelsen af helhedsplanen lever op til alle gældende kapitalkrav. Trods fortsat store nedskrivninger er bankens overskud fra 2016 – 2017 fordoblet, og Vestjysk Bank er ikke længere en kriseramt bank, men en bank hvis fremtid er sikret.

Efter udarbejdelsen af opgaven kan vi konkluderer, at den fremtidige drift af Vestjysk Bank fortsat kan varetages af banken selv, såfremt nedenstående tiltag iværksættes:

- Nedskrivningsramte engagementer skal forbedres.
- Væksten skal øges via øget digitalisering, i form af en E-filial.

Med alle kapitalforhold på plads, og endda en flot overdækning, har Vestjysk Bank mulighed for at afvikle de engagementer der ikke kan reddes. De reelt sunde forretninger har Vestjysk Bank nu mulighed for at hjælpe tilbage på rette vej, og dermed kan disse bidrage til den økonomiske vækst som banken fremadrettet skal præstere.

Vi kan på baggrund af udregninger af ICGR, konkludere at banken har et stort vækstpotentiale.

Der er mulighed for at øge væksten markant og fortsat leve op til alle kapitalkrav. Med gennemførelsen af helhedsplanen kan dette vækstpotentiale nu forløses. Vi har yderligere vist, at det rigtige tidspunkt for en vækststrategi, ikke vil være nu, men primo 2019, da vores beregninger viser at omstrukturingsperioden til den tid er afsluttet.

Baggrunden for at øge væksten igennem digital udvikling, herunder åbning af en E-filial, beror på, en analyse hvori vi har beregnet vækstmuligheder ved enten fysisk eller digital udvidelse. Vi kan konkludere at fordelene samt vækstmulighederne er størst ved åbning af en E-filial.

På trods af at fremtiden ser lys ud, og det er udmeldt at ingen i investorgruppen har interesse i at overtage Vestjysk Bank, finder vi det risikofyldt når mere end 80 % af aktierne i en bank bliver solgt.

Investorgruppen er bankens mest indflydelsesrige interessent. Salget fra Staten til investorgruppen medfører en øget risiko i forhold til selvstyret af Vestjysk Bank. Staten havde ingen interesse eller ønske om at eje en bank og gjorde derfor ikke brug af den indflydelse som aktieposten medfører. Når aktieposten skifter hænder, har investorgruppen set som en helhed, mulighed for netop at gøre brug af den indflydelse og dette konkluderer vi, er en trussel for selvstyret af Vestjysk Bank.

Et nærmere indblik i virksomhederne i investeringsgruppen, viser at den mest potentielle kandidat til en eventuel overtagelse er Nykredit. En yderlig undersøgelse af Nykredits udfordringer og løsninger herunder vækststrategien viser, at det er overraskende attraktivt for Nykredit at overtage Vestjysk Bank. Vi har ydermere vist at en overtagelse reelt set er mulig, og med en overtagelse kan Nykredit opnå hvad de ønsker, samt undgå hvad de frygter.

Vi kan derfor afslutningsvist konkludere at den rigtige og langsigtede løsning for Vestjysk Bank er vækst, via en digital ekspansion. Truslen fra Nykredit vil konstant være til stede.

Såfremt Vestjysk Bank oplever længerevarende modgang og strategien om vækst ikke lykkedes, vil dette give Nykredit mulighed for at realiserer deres vækststrategi ved at opkøbe Vestjysk Bank. På denne måde, opnår Nykredit den ønskede vækst, uden at påvirke Totalkreditsamarbejdet negativt.

Danmarks 9. største bank, Vestjysk Bank har de sidste mange år været truet på sin eksistens. Dårlige regnskaber og store nedskrivninger førte til, at den danske stat ejede mere end 81 % af aktierne, og efterhånden var der ingen løsning at finde. I 2017 blev banken dog reddet på kanten af en konkurs.

Formålet med denne opgave er, at undersøge hvordan redning gik til, og hvordan fremtiden ser ud for banken. Herunder vil vi undersøge og analysere os frem til, om redningen er en trussel for selvstyret af Vestjysk Bank, og om det overhovedet er muligt at banken fortsat drives som selvstændig bank.

Redningen var en investorgruppe der tilbød at købe statens aktiepost og samtidig via en aktieemission tilførte yderligere kapital i størrelsen 745 mio. kr. For at dette kunne lade sig gøre skulle en række krav opfyldes i form af godkendelser og uafsagte domme om tidligere statsstøtte skulle afklares. Alt lykkedes, planen blev gennemført og var en succes.

Fremtiden ser rigtig god ud, bedre end nogensinde. Med kapitalforholdende på plads, og med en flot overdækning, ser fremtiden positiv ud. Udregninger af ICGR viser at der er plads til en betydelig vækst i Vestjysk Bank. Grundet krav fra den danske regering, kan dette ikke lade sig gøre før ultimo 2019, men hvis banken viser en EKF i et nærmere fastsat niveau, vil det kunne lade sig gøre fra ultimo 2018. Vores beregninger viser at dette er muligt for VB, hvorfor fokus resten af 2018 går på, at afvikle de dårlige engagementer og efter udgangen af 2018 bliver hovedfokus vækst.

Via beregninger om økonomiske fordele og ulemper ved hhv. en fysisk eller digital løsning for vækst, kom vi frem til en ekspansionen i Vestjysk Bank skal foregå digitalt. Den nye løsning der sikrer vækstpotentialet i VB er en E-filial, der fokuserer 100 % på online rådgivning E-filialen er Vestjysk Banks indtog i potentialeområde Sjælland, men tilbyder også at servicere naturligvis også de jyske kunder der ønsker dette værditilbud.

Ingen interessenter har planer om at overtage Vestjysk Bank ifølge den nuværende udmelding. Gennem udelukkelsesmetoden samt en gennemgang af ejernes strategier kom vi frem til, at Nykredit var den mest potentielle kandidat til at have interesse i en overtagelse. Efter en analyse af Nykredits udfordringer og løsninger på disse udfordringer, kom vi frem til, at det var overraskende attraktivt for Nykredit at købe det resterende af Vestjysk Bank.

Ved at gå mere i dybden med fordele og ulemper, samt om det overhoved kunne lade sig gøre, kom vi frem til den konklusion, at det både ville give god mening for Nykredit at overtage Vestjysk Bank, det vil også kunne lade sig gøre. Nykredit kan både opnå hvad de ønsker og undgå hvad de frygter.

Derfor er den endelige konklusion, at hvis VB fortsat skal være et selvstændig Pengeinstitut, skal udlånsbogen vendes, der skal vækstes og der skal satses digitalt. Et digitalt sats er uden tvivl den rigtige langsigtede løsning. Gør Vestjysk Bank det ikke, og lykkedes vækststrategien ikke, er risikoen for at investorerne bliver utilfredse større, og dermed stiger risikoen for at banken bliver overtaget. Truslen fra Nykredit vil konstant lure i baggrunden. Kommer der et tilbageslag for Vestjysk Bank, vil Nykredit springe til, og overtage banken. Via en overtagelse som denne vil de fremstå som en bank der redder en samarbejdspartner, og ikke en bank der opkøber sine samarbejdspartner.

## 15. KILDER

### Bøger:

Christensen, Michael, 2014. Aktieinvestering – teori og praktisk anvendelse, Jurist- og økonomforbundets forlag 4. udgave

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Eigil, 2014. Organisationsteori, Handelshøjskolens Forlag 6. udgave

Andresen Jørgen Just, 2017. Finansiell Risikostyring, Jurist- og økonomforbundets forlag 2. udgave

Christensen, Henrik Barner, 2017. Pengeinstitutter i Danmark – Virksomhed og regulering, Karnov Group 1. udgave.

### Årsrapporter:

Vestjysk Bank 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

### Risikorapporter:

Vestjysk Bank 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

### Forretningsmodel:

Forretningsmodel for Vestjysk Bank 2017-2018

### Hjemmesider:

Vestjysk Bank, "nyheder"; 23.02.2017

<https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/vestjyskbank-vinder-prisen-for-aarets-digitale-finansvirksomhed.aspx?M=NewsV2&PID=4780>

Vestjysk Bank, "nyheder"; 23.02.2017

<https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/vestjyskbank-vinder-prisen-for-aarets-digitale-finansvirksomhed.aspx?M=NewsV2&PID=4780>

Vestjysk Bank, "Nyheder" 12.02.2017

<https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/ny-kapitalplan-i-vestjysk-bank-og-fremsaettelse-af-frivilligt-koebstilbud-til-alle-aktionaerer?PID=20440&M=NewsV2&Action=1>

Vestjysk Banks' selskabsmeddelelse, 12.06.2017: s. 1

<https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/ny-kapitalplan-i-vestjysk-bank-og-fremsaettelse-af-frivilligt-koebstilbud-til-alle-aktionaerer?PID=20440&M=NewsV2&Action=1>

Finanswatch, 2017. AP Pension styrker partnerskab med Nykredit via overtagelse af livsselskab  
[https://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Forsikring\\_\\_\\_Pension/AP\\_Pension/article10046939.ece](https://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Forsikring___Pension/AP_Pension/article10046939.ece)

Finanswatch, 2017. Derfor vil Maj Invest investere i Vestjysk Bank  
[https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk\\_Bank\\_/article9653746.ece](https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article9653746.ece)

Finanswatch, 2018. Lokalkbank i markant strategiskift  
<https://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article10264381.ece>

Finanswatch, 2017. Her er kundernes vigtigste krav til bankerne  
<https://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9526864.ece>

Finanswatch, 2017. Her i landet kræver flest en lokal filial  
<https://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9529545.ece>

Finanswatch, 2017. Bankkunder er mest digitale på Sjælland  
<https://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9549888.ece>

Finanswatch, 2014. Her vil Nykredit hente de nye kunder.  
<https://finanswatch-dk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6885597.ece>

Finanswatch, 2017. Investorgruppe har allerede tjent 3 mia. kr. på Vestjysk Bank.  
[https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk\\_Bank\\_/article9898203.ece](https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article9898203.ece)

Finanswatch, 2017. Lavere nedskrivninger trækker vestjysk bank frem i tredje kvartal.  
[https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk\\_Bank\\_/article10049103.ece](https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article10049103.ece)

Finanswatch, 2017. Efter flueben ved kapital: Nu skal kreditbogen forbedres.  
[https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk\\_Bank\\_/article10049271.ece](https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article10049271.ece)

Finanswatch, 2017. Vestjysk Bank ansætter ny direktør til kerneområde.  
[https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk\\_Bank\\_/article9956348.ece](https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article9956348.ece)

Finanswatch, 2017. Vestjysk bank vil have flere privatkunder efter 2019.  
<https://finanswatch-dk.zorac.aub.aau.dk/secure/article9922000.ece>

Finanswatch, 2017. Vestjysk Bank nedlægger alle medarbejderbetjente kasser  
[https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk\\_Bank\\_/article9903565.ece](https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article9903565.ece)

Finanswatch, 2017. Vestjysk Bank ansætter private banking-direktør til ny afdeling  
[https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk\\_Bank\\_/article10184498.ece](https://finanswatchdk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article10184498.ece)

Brf.dk. Boligpriser – kvadratmeterpriser i dit område – set d. 23 marts 2018

<https://www.brf.dk/bedre-boligkoeber/boligpriser-i-din-kommune>

Sparnord.dk, 2017. Denne kommune var mest populær i 2017

<https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/denne-kommune-var-mest-populaer-i-2017.aspx>

Nordjyske.dk, 2017. Aalborg trækker nye til

<https://nordjyske.dk/nyheder/aalborg-traekker-nye-til/c931466c-46c1-46b5-996f-3863625a9071>

Christensen, Hans Peter, 2013. Hvordan vurderer banken om du er en god kunde?

<http://www.uvildige.dk/hvordan-vurderer-banken-om-du-er-en-god-kunde.aspx>

Wilke, 2017. Her er vinderne af årets digitale finansvirksomhed

<http://www.wilke.dk/om-wilke/nyheder-fra-wilke/her-er-vinderne-af-%C3%A5rets-digitale-finansvirksomhed/#>

Berlingske Business, 2016. Banker åbner hundredvis af filialer

<https://www.business.dk/finans/banker-aabner-hundredvis-af-filialer>

Mandag Morgen, 2017. Bankerne i digitalt kapløp om unge

<https://www.mm.dk/videnbank/artikel/bankkunder>

Finanstilsynet, 2017. Pengeinstitutternes størrelsesgruppering

<https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering>

CXO magasinet nr. 13, 2017. Finanssektoren på sikker kurs mod ny vækst

<http://cxomagasinet.dk/08-2016/finanssektoren-paa-sikker-kurs-mod-ny-vaekst>

Fyens Stiftstidende, 2017. Salg redder Vestjysk Bank i sidste øjeblik.

<https://www.fyens.dk/erhverv/Kristian-Jensen-Salg-redder-Vestjysk-Bank-i-sidste-oejeblik/artikel/3158713>

Lemke, Thomas, 2017. Boli.us.dk. Unge flytter, ældre bliver boende

<https://www.boli.us.dk/unge-flytter-aeldre-bliver-boende-21030/>

Aalborg Kommune, 2018. Antal arbejdspladser, beskæftige, Pendling og arbejdsstyrken ultimo november 2016

<https://www.aalborg.dk/media/8057786/resume-arbejdspladser-ultimo-2016.pdf>

Andersen, Anne Kaag & Christiansen, Henning & Knudsen, Elias Stapput, 2017. DST Analyse. Farvel København – goddag forstad

<https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=28619>

Danbolig Erhverv, 2018. Set d. 29 marts 2018

<http://danboligerhverv.dk/bolig/roskilde/4000/butik/955mi000111-955>

Osmundsen, Poul, 2017. Vestjysk Bank lukker de sidste kasser

<https://dagbladetningskjern.dk/ringkoebing/Vestjysk-Bank-lukker-de-sidste-kasser/artikel/311276>

Nykredit hjemmeside, "om os": 2018

<https://www.nykredit.com/om-os/>



Andersen, 2018. Mybanker. Der bliver færre og færre banker.  
<https://www.mybanker.dk/artikler/der-bliver-faerre-og-faerre-banker>

Ritzau/Finans, 2017. Ro på bagsmækken giver ny søgning mod banken.  
<https://finans.dk/investor/ECE10049470/vejtyjsk-banktopchef-ro-paa-bagsmaekken-giver-ny-soegning-mod-banken>

Ritzau/Finans, 2017. Vestjysk Bank ser frem til vækst efter 2019.  
<https://finans.dk/investor/ECE9922175/vejtyjsk-bank-ser-frem-til-vaekst-efter-2019?ctxref=ext>

Statistikbanken.dk, 2017. Befolkningsfremskrivning 2017 efter køn, område, alder og tid  
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=2021>

Statistikbanken.dk, 2017. Gennemsnitsalder efter køn, kommune og tid.  
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=2021>

Statistikbanken.dk, 2017. Personer efter indkomsttype, køn, enhed, område og tid.  
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=2021>

Statistikbanken.dk, 2017. Familiefordelt nettoformue efter komponenttype, tid og område.  
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=2021>

Statistikbanken.dk, 2017. Beskæftigede (ultimo november) efter område, tid, alder, branche og socioøkonomisk status  
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=2021>

Statistikbanken.dk, 2017. Beskæftigede (ultimo november) efter område, tid, herkomst, branche og socioøkonomisk status  
<https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=2021>

### BILAG 1

---

Som meddelt i selskabsmeddelelse af 18. juli 2017 har Kommissionen truffet afgørelse om godkendelse af stats- støtten på visse vilkår, herunder at den af banken ved selskabsmeddelelse af 12. juni 2017 offentliggjorte hel- hedsløsning gennemføres, og at banken overholder en række vilkår:

Banken skal have et kapitalgrundlag svarende til det højeste af (i) 2 procent af den samlede risikoeksponering og (ii) 325 mio. kroner i tillæg til solvensbehovet og det kombinerede kapitalbufferkrav under gældende ret. Bankens skal opretholde et LCR krav på minimum 100 procent, overskydende likviditetsdækning på minimum 50 procent og en funding ratio på maksimalt 1, alle målt i overensstemmelse med gældende regler.

Bankens balance for 2017 må ikke overstige balancen for 2016, og må ikke overstige 20.300 mio. kroner i 2018 og 21.000 mio. kroner i 2019 (hvis relevant). Bankens skal rebalancere sine udlån med specifikke grænser for udlån indenfor fast ejendom (25 procent af totale udlån) og landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri (samlet 20 procent af totale udlån).

Bankens må ikke yde nye lån udenfor Jylland, medmindre kunden egenfinansierer en vis minimumsandel på et nærmere fastsat niveau, der ligger inden for intervallet 35-45 procent, og der samtidig stilles sikkerhed. Der må ikke ydes nye lån udenfor Danmark.

Bankens må ikke påtage sig eksponeringer med nye kunder, som i sig selv overstiger 10 procent af bankens totale kapital. Bankens underlægges, med visse begrænsede undtagelser, et opkøbsforbud og begrænsninger på reklameaktivitet.

Bankens skal restrukturere sin risikohåndtering og i relation til prissætning overholde visse krav til gennemsnitlig bruttoindtjening og egenkapitalforrentning før skat (på et nærmere fastsat niveau, der ligger indenfor intervallet 8-12 procent for erhvervskunder) for så vidt angår nye lån i 2018 og for alle kundeforhold i 2019 (hvis relevant). Bankens pålægges begrænsninger på sin omkostningsbase, således at løbende driftsomkostninger ikke må overstige nærmere fastsatte niveauer, der ligger indenfor intervallerne 435-475 mio. kroner i 2017, 420-460 mio. kroner i 2018 og 405-445 mio. kroner i 2019 (hvis relevant).

Bankens skal indfri sine statslige hybrider indenfor 6 måneder fra Kommissionens afgørelse.

Omstruktureringsperioden slutter senest den 31. december 2019. Hvis bankens opnår en egenkapitalforrentning efter skat i 2018 på et fastsat niveau, der ligger indenfor intervallet 7-11 procent slutter omstruktureringsperioden den 31. december 2018.



Kilde: Vestjysk Bank Forretningsmodel

Gul cirkel = Fastholde

Grøn cirkel = Vækst område

Blå cirkel = potentiale område

## BILAG 3

| Banker i Aalborg Kommune        | By                         | Afdeling                              |
|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Spar Nord                       | Aalborg                    | Østerågade 12, 9100 Aalborg           |
| Spar Nord                       | Aalborg                    | Hobrovej 440, 9200 Aalborg            |
| Spar Nord                       | Aalborg                    | Hasserisvej 113, 9000 Aalborg         |
| Spar Nord - vejgaard            | Aalborg                    | Hadsundvej 20, 9000 Aalborg           |
| Spar Nord                       | Nørresundby                | Torvet 6, 9400 Nørresundby            |
| Spar Nord                       | Vodskov                    | Vodskovej 27B, 9310 Vodskov           |
| Spar Nord                       | Aalborg SV                 | Sofiendalsvej 1, 920 Aalborg SV       |
| Jyske Bank                      | Aalborg                    | Nytorv 1, 9000 Aalborg                |
| Jyske Bank                      | Aalborg                    | Thulebakken 44, 9000 Aalborg          |
| Jyske Bank                      | Toldbod                    | Toldbod Plads, 9000 Aalborg           |
| Jyske Bank                      | Aalborg                    | Hadsundvej 27, 9000 Aalborg           |
| Danske Bank - Hasseris afdeling | Aalborg                    | Bymidte, 9000 Aalborg                 |
| Danske Bank                     | Aalborg                    | Algade 53, 9000 Aalborg               |
| Danske Bank                     | Aalborg                    | Hadsundvej 25, 9000 Aalborg           |
| Danske Bank                     | Aalborg                    | Prinsensgade 11, 9000 Aalborg         |
| Danske bank                     | Nibe                       | Genbolsøsgade 3, 9240 Nibe            |
| Nordea Aalborg                  | Aalborg                    | Prinsensgade 15, 9000 Aalborg         |
| Arbejdernes Landsbank           | Aalborg                    | Vingårdsgade 9, 9000 Aalborg          |
| Arbejdernes Landsbank           | Aalborg                    | Hadsundvej 39, 9000 Aalborg           |
| Arbejdernes Landsbank           | Aalborg                    | Gugvej 223, 9210 Aalborg              |
| Arbejdernes Landsbank           | Nørresundby                | Brotorvet 4, 9400 Nørresundby         |
| Jutlander Bank                  | Aalborg                    | Østerågade 15, 9000 Aalborg           |
| Jutlander Bank                  | Aalborg                    | Tankedraget 5, 9000 Aalborg           |
| Jutlander Bank                  | Aalborg                    | Hobrovej 448B, 9200 Aalborg           |
| Jutlander Bank                  | Nibe                       | Toften 11, 9240 Nibe                  |
| Sydbank                         | Aalborg                    | Østre Havnepromenade 26, 9000 Aalborg |
| Nordjyske Bank                  | Aalborg                    | Bredgade 3, 9000 Aalborg              |
| Nordjyske Bank                  | Aalborg                    | Kastetvej 87, 9000 Aalborg            |
| Nordjyske Bank                  | Nibe                       | Grønnegade 42, 9240 Nibe              |
| Nordjyske Bank                  | Bakkely                    | Bakkelyvej 2A, 9380 Vestbjerg         |
| Nordjyske Bank                  | Vodskov                    | Vodskovej 43, 9310 Vodskov            |
| Nordjyske Bank                  | Nørresundby                | Torvet 4, 9400 Nørresundby            |
| Nordjyske Bank                  | Aalborg                    | Thulebakken 34, 9000 Aalborg          |
| Nordjyske Bank                  | Bymidte 2, 9000 Aalborg    | Vejgård Bymidte 2, 9000 Aalborg       |
| Nykredit                        | Aalborg                    | John F. Kennedys Pl., 9000 Aalborg    |
| Lån og Spar                     | Aalborg                    | Algade 58, 9100 Aalborg               |
| Alm. Brand Bank                 | Stranden 10, 9000 Aalborg  | Ved Stranden 10, 9000 Aalborg         |
| Sparekassen Vendsyssel          | Aalborg                    | Algade 42, 9000 Aalborg               |
| Sparekassen Vendsyssel          | Aalborg                    | Kastetvej 40, 9000 Aalborg            |
| Sparekassen Vendsyssel          | Vodskov                    | Springvandspladsen 3, 9310 Vodskov    |
| Sparekassen Vendsyssel          | Aabybro                    | Østergade 27, 9440 Aabybro            |
| Sparekassen Vendsyssel          | Vodskov                    | Springvandspladsen 3, 9310 Vodskov    |
| Sparekassen Vendsyssel          | Hals                       | Torvet 1, 9370 Hals                   |
| Sparekassen Vendsyssel          | Hals                       | Jyllensgade 14, 9370 Hals             |
| Handelsbanken                   | Aalborg SV                 | Nibevej 6, 9200 Aalborg SV            |
| Handelsbanken                   | Havnegade 14, 9000 Aalborg | Østre Havnegade 14, 9000 Aalborg      |
| Dronninglund Sparekasse         | Aalborg                    | Vesterbro 65, Aalborg                 |
| Den Jyske Sparekasse            | Aalborg                    | Hobrovej 58, Aalborg                  |
| Merkur Andelskasse              | Aalborg                    | Bispensgade 16 1, 9000 Aalborg        |

**BILAG 4**

| <b>Banker i Roskilde Kommune</b> | <b>By</b> | <b>Afdeling</b>                   |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------------|
| Danske Bank                      | Roskilde  | Stændertorvet 5, 4000 Roskilde    |
| Spar Nord                        | Roskilde  | Københavnsvej 65, 4000 Roskilde   |
| Jyske Bank                       | Roskilde  | Algade 24, 4000 Roskilde          |
| Nordea                           | Roskilde  | Algade 16, 4000 Roskilde          |
| Sparekassen Sjælland-Fyn         | Roskilde  | Algade 33, 4000 Roskilde          |
| Arbejdernes Landsbank            | Roskilde  | Algade 14, 4000 Roskilde          |
| Arbejdernes Landsbank            |           | Jyllingecentret 23, 4040 Jyllinge |
| Handelsbanken                    | Roskilde  | Industrivej 20, 4000 Roskilde     |
| Lån og Spar                      | Roskilde  | Gammel Landevej 1A, 4000 Roskilde |
| Alm. Brand Bank                  | Roskilde  | Støden 6-8, 4000 Roskilde         |
| Sydbank                          | Roskilde  | Københavnsvej 9, 4000 Roskilde    |
| Nykredit                         | Roskilde  | Københavnsvej 45, 4000 Roskilde   |

## BILAG 5

### BREAK-EVEN ANALYSE FYSISK FILIAL

|                                  |                         |                                                  |                |                |                |                |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Figur 7                          |                         |                                                  |                |                |                |                |
|                                  | <b>År 1</b>             | <b>År 2</b>                                      | <b>År 3</b>    | <b>År 4</b>    | <b>År 5</b>    | <b>År 6</b>    |
| Nye kunder, <i>stk</i>           | 432                     | 432                                              | 432            | 432            | 432            | 432            |
| Eksisterende kunder, <i>stk</i>  | 0                       | 432                                              | 864            | 1296           | 1728           | 2160           |
| Indtægter i kr.                  | kr. 1.512.000           | kr. 3.024.000                                    | kr. 4.536.000  | kr. 6.048.000  | kr. 7.560.000  | kr. 9.072.000  |
| Udgifter i kr.                   | kr. 5.628.789           | kr. 4.678.789                                    | kr. 4.678.789  | kr. 4.678.789  | kr. 4.678.789  | kr. 4.678.789  |
| Overskud/underskud               | kr. -4.116.789          | kr. -1.654.789                                   | kr. -142.789   | kr. 1.369.211  | kr. 2.881.211  | kr. 4.393.211  |
| Indtægt akkumulerende            | kr. 1.512.000           | kr. 4.536.000                                    | kr. 9.072.000  | kr. 15.120.000 | kr. 22.680.000 | kr. 31.752.000 |
| Udgift akkumulerende             | kr. 5.628.789           | kr. 10.307.578                                   | kr. 14.986.367 | kr. 19.665.156 | kr. 24.343.945 | kr. 29.022.734 |
| Overskud/underskud akkumulerende | kr. -4.116.789          | kr. -5.771.578                                   | kr. -5.914.367 | kr. -4.545.156 | kr. -1.663.945 | kr. 2.729.266  |
| Indtægt pr. kunde                | kr. 3.500               |                                                  |                |                |                |                |
| Udgift pr. medarbejder           | kr. 551.708             |                                                  |                |                |                |                |
| Løbende udgift                   | kr. 265.125             |                                                  |                |                |                |                |
| Etableringsomkostning            | kr. 950.000             |                                                  |                |                |                |                |
|                                  |                         |                                                  |                |                |                |                |
|                                  | <b>Antal af ansatte</b> | <b>Antal af nye kunder pr. rådgiver pr. mdr.</b> |                |                |                |                |
| Afdelingsleder                   | 1                       | 0                                                |                |                |                |                |
| Kunderådgiver                    | 6                       | 6                                                |                |                |                |                |
| kundemedarbejder                 | 1                       | 0                                                |                |                |                |                |

|                                  |                         |                                                  |                |                |                |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Figur 8                          |                         |                                                  |                |                |                |
|                                  | <b>År 1</b>             | <b>År 2</b>                                      | <b>År 3</b>    | <b>År 4</b>    | <b>År 5</b>    |
| Nye kunder, <i>stk</i>           | 660                     | 660                                              | 660            | 660            | 660            |
| Eksisterende kunder, <i>stk</i>  | 0                       | 660                                              | 1320           | 1980           | 2640           |
| Indtægter i kr.                  | kr. 2.310.000           | kr. 4.620.000                                    | kr. 6.930.000  | kr. 9.240.000  | kr. 11.550.000 |
| Udgifter i kr.                   | kr. 5.077.081           | kr. 4.127.081                                    | kr. 4.127.081  | kr. 4.127.081  | kr. 4.127.081  |
| Overskud/underskud               | kr. -2.767.081          | kr. 492.919                                      | kr. 2.802.919  | kr. 5.112.919  | kr. 7.422.919  |
| Indtægt akkumulerende            | kr. 2.310.000           | kr. 6.930.000                                    | kr. 13.860.000 | kr. 23.100.000 | kr. 34.650.000 |
| Udgift akkumulerende             | kr. 5.077.081           | kr. 9.204.162                                    | kr. 13.331.243 | kr. 17.458.324 | kr. 21.585.405 |
| Overskud/underskud akkumulerende | kr. -2.767.081          | kr. -2.274.162                                   | kr. 528.757    | kr. 5.641.676  | kr. 13.064.595 |
| Indtægt pr. kunde                | kr. 3.500               |                                                  |                |                |                |
| Udgift pr. medarbejder           | kr. 551.708             |                                                  |                |                |                |
| Løbende udgift                   | kr. 265.125             |                                                  |                |                |                |
| Etableringsomkostning            | kr. 950.000             |                                                  |                |                |                |
|                                  |                         |                                                  |                |                |                |
|                                  | <b>Antal af ansatte</b> | <b>Antal af nye kunder pr. rådgiver pr. mdr.</b> |                |                |                |
| Afdelingsleder                   | 1                       | 0                                                |                |                |                |
| Kunderådgiver                    | 5                       | 11                                               |                |                |                |
| kundemedarbejder                 | 1                       | 0                                                |                |                |                |

## BILAG 6

### BREAK-EVEN E-FILIAL

|                                  |                         |                                                  |               |                |                |                |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Figur 11                         |                         |                                                  |               |                |                |                |
|                                  | <b>År 1</b>             | <b>År 2</b>                                      | <b>År 3</b>   | <b>År 4</b>    | <b>År 5</b>    | <b>År 6</b>    |
| Nye kunder, stk                  | 420                     | 420                                              | 420           | 420            | 420            | 420            |
| Eksisterende kunder, stk         | 0                       | 420                                              | 840           | 1260           | 1680           | 2100           |
| Indtægter i kr.                  | kr. 1.470.000           | kr. 2.940.000                                    | kr. 4.410.000 | kr. 5.880.000  | kr. 7.350.000  | kr. 8.820.000  |
| Udgifter i kr.                   | kr. 3.283.540           | kr. 2.858.540                                    | kr. 2.858.540 | kr. 2.858.540  | kr. 2.858.540  | kr. 2.858.540  |
| Overskud/underskud               | kr. -1.813.540          | kr. 81.460                                       | kr. 1.551.460 | kr. 3.021.460  | kr. 4.491.460  | kr. 5.961.460  |
| Indtægt akkumulerende            | kr. 1.470.000           | kr. 4.410.000                                    | kr. 8.820.000 | kr. 14.700.000 | kr. 22.050.000 | kr. 30.870.000 |
| Udgift akkumulerende             | kr. 3.283.540           | kr. 6.142.080                                    | kr. 9.000.620 | kr. 11.859.160 | kr. 14.717.700 | kr. 17.576.240 |
| Overskud/underskud akkumulerende | kr. -1.813.540          | kr. -1.732.080                                   | kr. -180.620  | kr. 2.840.840  | kr. 7.332.300  | kr. 13.293.760 |
| Indtægt pr. kunde                | kr. 3.500               |                                                  |               |                |                |                |
| Udgift pr. medarbejder           | kr. 551.708             |                                                  |               |                |                |                |
| Løbende udgift                   | kr. 100.000             |                                                  |               |                |                |                |
| Etableringsomkostning            | kr. 525.000             |                                                  |               |                |                |                |
|                                  |                         |                                                  |               |                |                |                |
|                                  |                         |                                                  |               |                |                |                |
|                                  | <b>Antal af ansatte</b> | <b>Antal af nye kunder pr. rådgiver pr. mdr.</b> |               |                |                |                |
| Kunderrådgiver                   | 5                       | 7                                                |               |                |                |                |

## BILAG 7

| Befolkningsfremskrivning 2017 efter køn, område, alder og tid |          |              |              |  |          |               |               |
|---------------------------------------------------------------|----------|--------------|--------------|--|----------|---------------|---------------|
| Enhed: antal                                                  |          |              |              |  |          |               |               |
| Kilde: Danmarks statistik                                     |          |              |              |  |          |               |               |
|                                                               | Roskilde | 2017         | 2027         |  | Aalborg  | 2017          | 2027          |
| <b>Mænd</b>                                                   | 0-9 år   | 4850         | 5478         |  | 0-9 år   | 11076         | 13133         |
|                                                               | 10-19 år | 5888         | 5685         |  | 10-19 år | 11482         | 11351         |
|                                                               | 20-29 år | 5690         | 5794         |  | 20-29 år | 22591         | 22644         |
|                                                               | 30-39 år | 4383         | 5427         |  | 30-39 år | 13419         | 17086         |
|                                                               | 40-49 år | 6267         | 5223         |  | 40-49 år | 13119         | 12154         |
|                                                               | 50-59 år | 6098         | 6270         |  | 50-59 år | 12793         | 12433         |
|                                                               | 60-69 år | 4600         | 5557         |  | 60-69 år | 10867         | 11634         |
|                                                               | 70-79 år | 3695         | 3847         |  | 70-79 år | 8123          | 9038          |
|                                                               | 80-89 år | 1226         | 2304         |  | 80-89 år | 2970          | 4888          |
|                                                               | 90-99 år | 156          | 289          |  | 90-99 år | 415           | 606           |
|                                                               | 100 år + | 3            | 3            |  | 100 år + | 3             | 7             |
| <b>Kvinder</b>                                                | 0-9 år   | 4598         | 5226         |  | 0-9 år   | 10590         | 12665         |
|                                                               | 10-19 år | 5593         | 5494         |  | 10-19 år | 10942         | 10977         |
|                                                               | 20-29 år | 5056         | 5111         |  | 20-29 år | 20172         | 19963         |
|                                                               | 30-39 år | 4441         | 5260         |  | 30-39 år | 12009         | 14674         |
|                                                               | 40-49 år | 6630         | 5495         |  | 40-49 år | 12566         | 11691         |
|                                                               | 50-59 år | 6164         | 6582         |  | 50-59 år | 12939         | 12332         |
|                                                               | 60-69 år | 5069         | 5770         |  | 60-69 år | 11435         | 12186         |
|                                                               | 70-79 år | 4341         | 4535         |  | 70-79 år | 9183          | 10012         |
|                                                               | 80-89 år | 1843         | 3091         |  | 80-89 år | 4172          | 6172          |
|                                                               | 90-99 år | 411          | 584          |  | 90-99 år | 1036          | 1184          |
|                                                               | 100 år + | 13           | 18           |  | 100 år + | 35            | 36            |
| <b>Indbyggertal i alt</b>                                     |          | <b>87015</b> | <b>93043</b> |  |          | <b>211937</b> | <b>226866</b> |

| Roskilde | 2017   | 2025   |  | Aalborg  | 2017   | 2025   |
|----------|--------|--------|--|----------|--------|--------|
| 0-9 år   | 10,86% | 11,50% |  | 0-9 år   | 10,22% | 11,37% |
| 10-19 år | 13,19% | 12,01% |  | 10-19 år | 10,58% | 9,84%  |
| 20-29 år | 12,35% | 11,72% |  | 20-29 år | 20,18% | 18,78% |
| 30-39 år | 10,14% | 11,49% |  | 30-39 år | 12,00% | 14,00% |
| 40-49 år | 14,82% | 11,52% |  | 40-49 år | 12,12% | 10,51% |
| 50-59 år | 14,09% | 13,81% |  | 50-59 år | 12,14% | 10,92% |
| 60-69 år | 11,11% | 12,17% |  | 60-69 år | 10,52% | 10,50% |
| 70-79 år | 9,24%  | 9,01%  |  | 70-79 år | 8,17%  | 8,40%  |
| 80-89 år | 3,53%  | 5,80%  |  | 80-89 år | 3,37%  | 4,88%  |
| 90-99 år | 0,65%  | 0,94%  |  | 90-99 år | 0,68%  | 0,79%  |
| 100 år + | 0,02%  | 0,02%  |  | 100 år + | 0,02%  | 0,02%  |

Kilde: Danmarks statistik

## BILAG 8



| Gennemsnitsalder efter køn, kommune og tid |             |      |      |      |
|--------------------------------------------|-------------|------|------|------|
| Enhed: gns.                                |             |      |      |      |
| Kilde: Danmarks Statistik                  |             |      |      |      |
|                                            |             |      |      |      |
|                                            |             | 2016 | 2017 | 2018 |
| I alt                                      | Roskilde    | 41,2 | 41,3 | 41,5 |
|                                            | Aalborg     | 39,8 | 39,8 | 39,9 |
|                                            | Hele landet | 41,2 | 41,4 | 41,5 |

## BILAG 9

| Personer efter indkomsttype, køn, enhed, område og tid |                                    |      |             |             |             |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------|------|-------------|-------------|-------------|
| Enhed: -                                               |                                    |      |             |             |             |
| Kilde: Danmarks Statistik                              |                                    |      |             |             |             |
|                                                        |                                    |      |             |             |             |
|                                                        |                                    |      | Roskilde    | Aalborg     | Hele landet |
| Mænd og kvinder i alt                                  | Gennemsnit for alle personer (kr.) | 2016 | kr. 347.629 | kr. 288.130 | kr. 312.073 |

Kilde: Danmarks statistik

## BILAG 10

| Familiefordelt nettoformue efter komponenttype, tid og område |      |               |               |               |
|---------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|---------------|
| Enhed: kr. pr. familie                                        |      |               |               |               |
| Kilde: Danmarks Statistik                                     |      |               |               |               |
|                                                               |      |               |               |               |
|                                                               |      | Hele landet   | Roskilde      | Aalborg       |
| FORMUE I ALT                                                  | 2016 | kr. 2.757.472 | kr. 3.372.499 | kr. 2.256.170 |
|                                                               |      |               |               |               |
| Familiefordelt nettoformue efter komponenttype, tid og område |      |               |               |               |
| Enhed: kr. pr. familie                                        |      |               |               |               |
| Kilde: Danmarks Statistik                                     |      |               |               |               |
|                                                               |      |               |               |               |
|                                                               |      | Hele landet   | Roskilde      | Aalborg       |
| FAMILIEFORDELT NETTOFORMUE I ALT                              | 2016 | kr. 1.898.992 | kr. 2.390.000 | kr. 1.525.472 |
|                                                               |      |               |               |               |
| GÆLD I ALT                                                    |      | kr. 858.480   | kr. 982.499   | kr. 730.698   |

## Bilag 11

| Befolkningen (ultimo november) efter område, tid, herkomst, alder og socioøkonomisk status |      |                                      |                  |              |             |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------|------------------|--------------|-------------|-------------------------|
| Enhed: antal                                                                               |      |                                      |                  |              |             |                         |
| Kilde: Danmarks Statistik                                                                  |      |                                      |                  |              |             |                         |
| Aalborg                                                                                    |      |                                      |                  | Beskæftigede | Arbejdsløse | Uden for arbejdsstyrken |
|                                                                                            | 2016 | Personer med dansk oprindelse        | -15 år           | 931          | 0           | 30092                   |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 4218         | 18          | 4157                    |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 12080        | 362         | 8076                    |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 10220        | 959         | 3864                    |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 8554         | 499         | 1700                    |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 8825         | 350         | 1386                    |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 9784         | 326         | 1347                    |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 9651         | 316         | 1567                    |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 10520        | 347         | 1839                    |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 8939         | 341         | 1780                    |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 5874         | 206         | 4505                    |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 916          | 0           | 3262                    |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 2420         | 0           | 29364                   |
|                                                                                            |      | Indvandrere fra vestlige lande       | -15 år           | 6            | 0           | 287                     |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 87           | 0           | 213                     |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 801          | 119         | 1092                    |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 732          | 146         | 614                     |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 569          | 49          | 222                     |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 481          | 26          | 130                     |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 373          | 23          | 89                      |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 310          | 31          | 84                      |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 237          | 9           | 63                      |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 196          | 11          | 73                      |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 111          | 7           | 117                     |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 26           | 0           | 77                      |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 61           | 0           | 488                     |
|                                                                                            |      | Indvandrere fra ikke-vestlige lande  | -15 år           | 12           | 0           | 607                     |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 92           | 8           | 207                     |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 334          | 47          | 591                     |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 552          | 107         | 744                     |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 698          | 103         | 561                     |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 581          | 77          | 422                     |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 519          | 54          | 345                     |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 462          | 55          | 357                     |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 353          | 30          | 346                     |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 245          | 21          | 282                     |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 118          | 12          | 222                     |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 9            | 0           | 70                      |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 11           | 0           | 339                     |
|                                                                                            |      | Efterkommere fra vestlige lande      | -15 år           | 2            | 0           | 386                     |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 8            | 0           | 18                      |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 30           | 2           | 33                      |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 33           | 4           | 9                       |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 11           | 1           | 5                       |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 10           | 0           | 2                       |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 12           | 0           | 6                       |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 7            | 0           | 3                       |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 12           | 0           | 3                       |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 7            | 1           | 4                       |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 4            | 1           | 6                       |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 2            | 0           | 2                       |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 1            | 0           | 10                      |
|                                                                                            |      | Efterkommere fra ikke-vestlige lande | -15 år           | 59           | 0           | 2211                    |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 196          | 1           | 334                     |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 314          | 7           | 418                     |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 138          | 13          | 88                      |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 33           | 3           | 12                      |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 16           | 0           | 3                       |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 5            | 0           | 4                       |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 0            | 0           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 2            | 0           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 1            | 0           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 1            | 0           | 3                       |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 0            | 0           | 0                       |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 0            | 0           | 0                       |
|                                                                                            |      |                                      |                  | 101812       | 4692        | 105144                  |

## BILAG 12

| Befolkningen (ultimo november) efter område, tid, herkomst, alder og socioøkonomisk status |      |                                      |                  |              |             |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------|------------------|--------------|-------------|-------------------------|
| Enhed: antal                                                                               |      |                                      |                  |              |             |                         |
| Kilde: Danmarks Statistik                                                                  |      |                                      |                  |              |             |                         |
| Roskilde                                                                                   |      |                                      |                  | Beskæftigede | Arbejdsløse | Uden for arbejdsstyrken |
|                                                                                            | 2016 | Personer med dansk oprindelse        | -15 år           | 549          | 0           | 14208                   |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 2083         | 4           | 2192                    |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 3240         | 89          | 1612                    |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 2523         | 134         | 802                     |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 2679         | 116         | 445                     |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 3461         | 77          | 392                     |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 5012         | 86          | 431                     |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 5452         | 106         | 529                     |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 5503         | 122         | 614                     |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 4265         | 124         | 639                     |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 2856         | 93          | 1554                    |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 533          | 1           | 1248                    |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 1392         | 0           | 12673                   |
|                                                                                            |      | Indvandrere fra vestlige lande       | -15 år           | 3            | 0           | 73                      |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 31           | 0           | 49                      |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 251          | 6           | 256                     |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 211          | 13          | 188                     |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 154          | 14          | 101                     |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 171          | 11          | 39                      |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 194          | 1           | 43                      |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 170          | 2           | 34                      |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 123          | 7           | 33                      |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 115          | 4           | 17                      |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 69           | 0           | 41                      |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 21           | 0           | 23                      |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 35           | 0           | 344                     |
|                                                                                            |      | Indvandrere fra ikke-vestlige lande  | -15 år           | 11           | 0           | 296                     |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 36           | 33          | 112                     |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 144          | 43          | 167                     |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 194          | 45          | 228                     |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 264          | 39          | 168                     |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 267          | 55          | 135                     |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 287          | 36          | 137                     |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 210          | 24          | 128                     |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 197          | 27          | 153                     |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 109          | 15          | 113                     |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 49           | 11          | 100                     |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 10           | 0           | 34                      |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 16           | 0           | 198                     |
|                                                                                            |      | Efterkommere fra vestlige lande      | -15 år           | 6            | 0           | 133                     |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 7            | 0           | 13                      |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 9            | 1           | 6                       |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 7            | 0           | 8                       |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 9            | 0           | 3                       |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 9            | 3           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 10           | 0           | 2                       |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 14           | 0           | 0                       |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 8            | 0           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 13           | 0           | 0                       |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 11           | 0           | 3                       |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 0            | 0           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 0            | 0           | 11                      |
|                                                                                            |      | Efterkommere fra ikke-vestlige lande | -15 år           | 33           | 0           | 796                     |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 130          | 1           | 126                     |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 160          | 14          | 119                     |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 122          | 13          | 59                      |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 50           | 8           | 13                      |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 56           | 9           | 21                      |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 17           | 0           | 12                      |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 1            | 0           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 1            | 0           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 0            | 0           | 0                       |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 0            | 0           | 0                       |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 0            | 0           | 0                       |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 0            | 0           | 1                       |
|                                                                                            |      |                                      |                  | 43563        | 1387        | 41880                   |

| Befolkningen (ultimo november) efter område, tid, herkomst, alder og socioøkonomisk status |      |                                      |                  |              |             |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------|------------------|--------------|-------------|-------------------------|
| Enhed: antal                                                                               |      |                                      |                  |              |             |                         |
| Kilde: Danmarks Statistik                                                                  |      |                                      |                  |              |             |                         |
| Hele landet                                                                                | 2016 |                                      |                  | Beskæftigede | Arbejdsløse | Uden for arbejdsstyrken |
|                                                                                            |      | Personer med dansk oprindelse        | -15 år           | 37654        | 0           | 862223                  |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 126627       | 333         | 117998                  |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 206572       | 5630        | 105545                  |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 207102       | 12249       | 64926                   |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 202820       | 9135        | 37222                   |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 234600       | 7016        | 33710                   |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 286904       | 7009        | 38167                   |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 295035       | 7246        | 41892                   |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 314581       | 8168        | 52043                   |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 265581       | 7956        | 54852                   |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 183581       | 5072        | 125918                  |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 33018        | 24          | 88758                   |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 89676        | 0           | 829678                  |
|                                                                                            |      | Indvandrere fra vestlige lande       | -15 år           | 330          | 0           | 11109                   |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 1882         | 9           | 3935                    |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 13046        | 601         | 15796                   |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 21861        | 1863        | 12180                   |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 21190        | 1502        | 6957                    |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 18041        | 1014        | 4735                    |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 14500        | 663         | 3597                    |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 12585        | 554         | 3162                    |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 10212        | 492         | 2923                    |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 7840         | 429         | 3021                    |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 5328         | 287         | 4313                    |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 1152         | 4           | 2820                    |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 2320         | 0           | 23085                   |
|                                                                                            |      | Indvandrere fra ikke-vestlige lande  | -15 år           | 586          | 0           | 24443                   |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 2794         | 409         | 6793                    |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 9159         | 1386        | 11597                   |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 19299        | 2799        | 15609                   |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 24169        | 3455        | 15408                   |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 22173        | 2983        | 12698                   |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 19699        | 2358        | 12116                   |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 17729        | 1894        | 13202                   |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 14420        | 1411        | 13603                   |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 8951         | 865         | 11432                   |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 4131         | 399         | 9849                    |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 589          | 3           | 3483                    |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 961          | 0           | 16934                   |
|                                                                                            |      | Efterkommere fra vestlige lande      | -15 år           | 194          | 0           | 15480                   |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 685          | 4           | 762                     |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 903          | 29          | 704                     |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 950          | 70          | 405                     |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 675          | 40          | 201                     |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 717          | 54          | 161                     |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 743          | 36          | 146                     |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 550          | 20          | 115                     |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 522          | 18          | 119                     |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 524          | 23          | 128                     |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 386          | 13          | 203                     |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 44           | 0           | 104                     |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 103          | 0           | 1069                    |
|                                                                                            |      | Efterkommere fra ikke-vestlige lande | -15 år           | 2478         | 0           | 74258                   |
|                                                                                            |      |                                      | 16-19 år         | 8745         | 51          | 11067                   |
|                                                                                            |      |                                      | 20-24 år         | 10613        | 676         | 9023                    |
|                                                                                            |      |                                      | 25-29 år         | 7751         | 875         | 3504                    |
|                                                                                            |      |                                      | 30-34 år         | 4147         | 450         | 1359                    |
|                                                                                            |      |                                      | 35-39 år         | 3511         | 306         | 1146                    |
|                                                                                            |      |                                      | 40-44 år         | 1799         | 141         | 651                     |
|                                                                                            |      |                                      | 45-49 år         | 179          | 9           | 83                      |
|                                                                                            |      |                                      | 50-54 år         | 51           | 2           | 13                      |
|                                                                                            |      |                                      | 55-59 år         | 51           | 3           | 22                      |
|                                                                                            |      |                                      | 60-64 år         | 41           | 5           | 25                      |
|                                                                                            |      |                                      | 65-66 år         | 5            | 0           | 4                       |
|                                                                                            |      |                                      | 67 år og derover | 8            | 0           | 55                      |
|                                                                                            |      |                                      |                  | 2805073      | 98043       | 2838539                 |