



Vækst i et udfordret marked

Uddannelse:
Aalborg Universitet
HD Finansiell rådgivning Aarhus
Vejleder: Christian Farø

30. april 2020

Afleveret af:
Tanja Lystbæk Jensen – studienr: 20186156
Esben Vinther – studienr: 20186164

Indholdsfortegnelse

English Summary	1
1. Indledning	2
1.1 Problemformulering	3
1.2 Afgrænsning	3
1.3 Metode	5
1.4 Disponering	5
2. Præsentation	6
2.1 Præsentation Jutlander Bank	6
2.2 Præsentation Ringkjøbing Landbobank	7
2.3 Shareholder og Stakeholder	8
3. Kulturanalyse	9
3.1 Edgar Schein	9
3.1.1 Artefakter	11
3.1.2 Skueværdier og normer	12
3.2 Delkonklusion Kulturanalyse	12
4. Strategianalyse	13
4.1 Strategi Jutlander Bank	13
4.2 Strategi Ringkjøbing Landbobank	14
4.3 Delkonklusion Strategi	15
5. Kapitalkrav	16
5.1 Beskrivelse af kapitaltyper	16
5.2 Risikoeksponering	19
5.3 Delkonklusion på kapitalgrundlag	23
6. Nøgletalsanalyse	24
6.1 ROE	24
6.1.1. ROE Jutlander Bank	26
6.1.2. ROE Ringkjøbing Landbobank	27
6.2 ROA	29
6.3 WACC	30
6.3.1 ROA og WACC Jutlander Bank	33
6.3.2 ROA og WACC Ringkjøbing Landbobank	35
6.4 ICGR	37
6.4.1 ICGR Jutlander Bank	37
6.4.2 ICGR Ringkjøbing Landbobank	39
6.5 Delkonklusion på nøgletalsanalysen	40

7. Analyse af dækningsbidraget og indtjeningen.....	41
7.1 Dækningsbidrag Jutlander Bank	41
7.2 Dækningsbidrag Ringkjøbing Landbobank	44
7.3 Indtjening pr. Omkostningskrone.....	46
7.4 Delkonklusion Dækningsbidrag og Indtjening pr. Omkostningskrone.....	50
8. Vækst i fremtiden.....	51
8.1 Scenarie 1: Åbning af ny filial.	51
8.1.1 Interessentanalyse.....	52
8.1.2 Budget for Kolding filialen	54
8.1.3 Delkonklusion Scenarie 1.....	58
8.2 Scenarie 2: Effektivisering med et digital mindset	59
8.2.1 Modstand mod forandring	62
8.2.2 Besparelse.....	64
8.2.3 Delkonklusion Scenarie 2.....	65
9. Konklusion	67
10. Diskussion	69
11. Litteraturliste	70
12. Figur oversigt	72
13. Tabel oversigt	72
14. Diagram oversigt	73
15. Bilag	74

English Summary

In this modern time, the interest rate on the marked has become negative and the new demands from the government regarding financial stability and compliance has challenged the former standard way to operate a bank. Because of the negative interest rate and the fierce competition, the banks earned least on the loans now than they did before. Therefore, the aim of this study is to analyze the potentials of financial growth in the context of these circumstances.

First, the paper describes the culture and strategies from two different banks, Jutlander Bank and Ringkjoebing Landbobank. Furthermore, the paper contributes with insights into the concept shareholder and stakeholder way of operating a bank and how it is presented to customers. The analysis shows that Jutlander Bank have a stakeholder-oriented vision because of their focus on the customers. The materials expressed a high prioritizing in being the most personal and accessible bank in Denmark. Ringkjoebing Landbobank is more focused on shareholders and making good results for them by being cost oriented.

Based on the annual reports from the last five years, the analysis shows that Jutlander Bank had a mixed result since they earn less per. 1 kr. Cost and their return on equity is under benchmark but they also gained more customers on a new marked and increased their total lending. Ringkjoebing Landbobank had positive results by their shareholder-oriented vision and have used their solid fundament to merch with Nordjyske Bank, which opens a new marked for the bank in the northern part of Denmark.

At the end of the paper two options on how Jutlander Bank can keep the financial growth are illustrated. The first option is inspired by their current strategy by opening a new Branch this time in Kolding and the other option is growth throw a more shareholder-oriented vision by focusing on the costs and digital opportunities.

Finally, we conclude that Jutlander Bank can have potentials to keep their financial growth by opening a new branch in Kolding because of their earlier success with branch's openings and that they have achieved financial growth because of their stakeholder strategy.

1. Indledning

Det danske bankmarked har de seneste år været præget af ændringer i samfundet. Omkostningsmæssigt er bankerne udfordret af blandt andet ekstraordinære udgifter til bekæmpelse af økonomisk kriminalitet, samt en voksende forventning fra samfundets side, om at følge den digitale udvikling. Indtjeningsmæssigt er bankerne udfordret af eksempelvis øget konkurrence, samt faldende rentemarginal på udlån til kunder (Hedelund, 2019). De enkelte banker fokuserer derfor på at finde den rette forretningsmodel, så de kan tilpasse sig den udvikling sektoren gennemgår.

Siden 1992 har antallet af bankfilialer i Danmark været faldende fra omkring 2.500 filialer i 1992 til 796 filialer i 2018 (Finansdanmark, 2020). En af årsagerne skyldes, at antallet af danske pengeinstitutter ligeledes er faldet markant fra 210 pengeinstitutter i 1992 til 65 pengeinstitutter i 2018.

Endvidere ses der en øget digitalisering, hvor den enkelte forbruger i højere grad benytter sig af digitale løsninger, som eksempelvis Mobilbank, MobilePay og WeShare, hvorfor forbrugeren er mere selvhjulpen i dag end tidligere (Nikolajsen, 2019).

Bankerne tilpasser løbende deres individuelle strategier og forretningsmodeller, for at kunne imødekomme kundernes efterspørgsel og sikre den fremtidige vækst. Er der derfor stadig efterspørgsel efter de fysiske bankfilialer? Er den personlige rådgivning fortsat vigtig? Eller vil bankerne nærmere søge mod digitale løsninger, hvor kunderne bliver mere selvbetjente, og behovet for den fysiske rådgivning mindre, således at bankerne vil kunne reducere sine omkostninger og optimere indtjeningen på sigt?

Trods udviklingen med færre bankfilialer, er der dog fortsat banker som går i en anden retning og åbner filialer, for at tiltrække kunder ved at være fysisk til stede i lokalsamfundene. Disse banker prøver at differentiere sig, ved at holde fast i den traditionelle måde at drive bank på, med flere fysiske filialer til kunderne.

Jutlander Bank er i gang med at rodfæste sig på markedet, efter banken blev etableret i 2014. De har med deres *Åben Bank* strategi et ønske om at være Danmarks mest personlige og tilgængelige bank, hvilket de forsøger ved løbende at åbne nye filialer og være til stede i lokalsamfundet.

Men er *Åben Bank* strategien en gevinst for banken, set ud fra princippet omkring en klassisk stakeholder orienteret bank, med fokus på nærvær og bløde værdier?

De danske bankers overskud faldt med 20% det første halvår i 2019 (Brink, 2019). så kan Jutlander Bank's *Åben Bank* strategi fortsat forsvares fremadrettet, eller bør banken overveje at blive mere shareholder orienteret i deres måde at drive banken på, og revurdere sine omkostninger, for at kunne optimere sin indtjening fremadrettet?

Med baggrund i det ovenstående, er det derfor relevant at undersøge, hvorvidt Jutlander Bank har haft succes med deres strategi i et faldende rentemarked, og hvad banken kan gøre fremadrettet for at sikre vækst.

1.1 Problemformulering

Hvordan sikrer Jutlander Bank at de fortsat kan benytte deres vækststrategi, med den øgede digitalisering og negative markedsrente, som i øjeblikket opleves på det finansielle marked?

Underpunkter til problemstillingen vil være:

- Adskiller Jutlander Bank og Ringkjøbing Landbobanks strategier sig fra hinanden, baseret på share- og stakeholder begreberne?
- Hvordan er Jutlander Bank's solvens frem mod fuld indfasning af NEP-tillægget i 2023?
- Hvordan har Jutlander Bank præsteret de sidste 5 regnskabsår sammenlignet med Ringkjøbing Landbobank?
- Bør Jutlander Bank genoverveje sin nuværende vækststrategi?

1.2 Afgrænsning

Ovenstående problemstilling ville blive belyst mest optimalt, hvis det var muligt at trække interne informationer fra Jutlander Bank og Ringkjøbing Landbobanks årsrapporter. Da dette ikke er muligt, vil der i stedet blive analyseret på institutternes offentlige tilgængelige regnskaber, artikler samt bankernes hjemmesider. Dette vurderes tilstrækkeligt for at kunne besvare problemstillingen, hvorfor interne informationer fra Jutlander Bank og Ringkjøbing Landbobank ikke er inddraget til besvarelsene.

Projektets problemstilling besvares på baggrund af opstillede antagelser, ud fra realistiske scenarier for hvordan Jutlander Bank kan vækste i fremtiden. Jutlander Bank har ikke offentliggjort planer om evt. nye filialåbninger, så bankens præcise plan kendes ikke. Problemstillingen vil derfor blive besvaret med en konklusion på de opstillede tænkte scenarier.

I beregningerne omkring fremtidsscenarierne tages der udgangspunkt i, at renteniveauet fra 2019 fortsætter uændret.

Der vil blive udfærdiget en dybdegående nøgletalsanalyse for Jutlander Bank og Ringkjøbing Landbobank, som benyttes til at danne et overblik over bankernes historiske udvikling. Der vil udelukkende blive analyseret på de seneste 5 regnskabsår fra 2015 til 2019. I denne analyseperiode har Jutlander Bank bestået som selvstændig bank i hele perioden, og der ses derfor ikke på regnskaber fra før sammenlægningen mellem Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland. Ligeledes ses der kun på årsrapporter fra Ringkjøbing Landbobank fra de seneste 5 år. Der afgrænses fra Nordjyske Banks selvstændige årsrapporter fra perioden. Der analyseres på bankernes samlede regnskaber. Indtjening og omkostninger og er derfor ikke udspecificeret på de forskellige kundesegmenter; privat, erhverv, landbrug og Ringkjøbing Landbobanks nicheafdelinger.

Ved afsnittet omkring indtjening pr. omkostningskrone, er der taget udgangspunkt i før nedskrivninger. Det skyldes at Jutlander Bank havde ekstraordinære store nedskrivninger efter opkøb af to filialer fra Østjysk Bank, hvilken kan give et misvisende sammenligningsgrundlag, da de i de efterfølgende år efter 2016, tilbageførte fra tidligere nedskrivninger.

Der afgrænses ligeledes for alt SKAT, og en evt. skattemæssig konsekvens ved at åbne en ny filial vil ikke blive berørt.

I projektets afsnit om kulturanalyse vil der blive afgrænset for at redegøre for Jutlander Banks Grundlæggende Antagelser (Schein, 1985), da det ikke er fundet muligt uden indgående kendskab til banken.

Der afgrænses desuden for at tage højde for den aktuelle økonomiske krise som hele sektoren befinder sig i, i skrivende stund, omkring COVID-19. De indflydelser som det måtte give markedet i sin helhed, og specifikt Jutlander Bank og Ringkjøbing Landbobank, er endnu ukendt, og er derfor ikke en del af denne fremstilling. Der tages derfor udgangspunkt i den kendte situation fra før Corona-krisen.

1.3 Metode

Igennem hele projektet vil modeller og teorier fra HDFR fagene Styring af finansielle virksomheder og Ledelses og Organisationsudvikling danne grundlag for analyse og besvarelser.

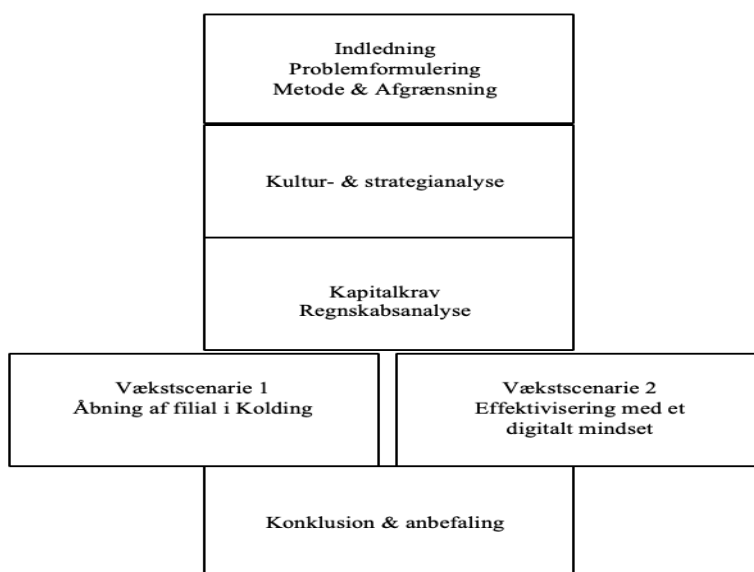
De primære data vil komme fra bankernes årsrapporter. De sekundære kilder vil være eksterne og blandt andet bestå af artikler mv., samt bankernes hjemmesider.

Alle beløb vil være danske kroner, hvorfor benævnelsen DKK vil blive undladt. Derudover vil Jutlander Bank blive forkortet til JB og Ringkjøbing Landbobank til RLB. I sammenligning af hvordan bankerne har præsteret tages der udgangspunkt i de fire nøgletal ROA, ROE, ICGR og WACC, da det er forholdstal, som gør det muligt at sammenligne bankerne trods forskellen i størrelse.

1.4 Disponering

Nedenstående figur er en læsevejledning, som indikerer, hvilke hovedafsnit, der vil blive gennemgået. I det indledende afsnit vil læseren få en appetitvækker på idegrundlaget for projektet. Dernæst vil der formidles kendskab til JB og RLB's kultur og overordnede strategier. Efterfølgende vil der blive præsenteret en dybdegående nøgletalsanalyse, inkl. indblik i begge bankers kapitalgrundlag. Nederste to afsnit vil være en analyse af JB's fremtidige vækstmuligheder. Afslutningsvis afrundes projektet med en endelig konklusion og anbefaling samt en litteraturliste med det anvendte materiale.

Figur 1; læsevejledning



2. Præsentation

I dette afsnit vil JB og RLB blive præsenteret, med det formål at have den fornødne baggrundsviden til projektets kommende analyser. Efter præsentation af begge banker, vil begreberne bag stake- og shareholder blive belyst.

2.1 Præsentation Jutlander Bank

JB er modsat de fleste øvrige danske banker og sparekasser, en forholdsvis ny bank. Banken blev etableret i 2014, som resultat af en ligeværdig fusion mellem Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland, som begge er gamle sparekasser og stammer tilbage fra midt 1800-tallet (Jutlander 2020).

Før fusionen var det en mission for begge sparekasser at være lokale med et stærkt fodfæste i lokalområdet, hvilket JB har videreført, og som stadig er en del af bankens værdigrundlag. JB definerer deres primære markedsområde, fra Aalborg til Århus, og med stærkeste rødder i Vesthimmerland og Mariagerfjord kommuner (Jutlander 2020).

Siden fusionen i 2014 har det været JB's strategi at vækste og udvide bankens markedsandele, primært på det jyske marked. Banken har siden 2015 åbnet 6 nye filialer, og har i dag 32 filialer fordelt i 21 jyske byer, og én filial i København. Udover regulære filialer har banken også etableret en Private Banking afdeling, samt en specifik afdeling for deres unge kunder. JB betjener ca. 107.000 kunder, og er en Gruppe 2 bank, jf. Finanstilsynets inddeling af danske pengeinstitutter (Finanstilsynet, 2020). JB er en full-service bank med en kundefordeling på ca. 40% erhverv og 60% privatkunder.

JB har siden fusionen i 2014 været under konstant udvikling, da der hvert år er åbnet nye filialer rundt i landet. Fra at det tidligere har været en bank, som kun opererede i det nord-og midtjyske, er der nu åbnet 2 filialer i trekantsområdet (Vejle og Fredericia), samt én i København. JB er derfor ikke længere en lige så lokal bank, som den tidligere har været. Det giver nye muligheder omkring indtagelse af markedsandele, men sætter samtidig krav til banken om fokus på fastholdelse af deres værdier, omkring at være den mest nærværende og personlige bank i Danmark.

JB er opbygget som en traditionel funktionsorganisation (Bakka & Fivelsdal, 2019, side 64). Banken har en fastlagt struktur for organisationen med bestyrelse og direktion i toppen af organisationen, herunder 22 stabsfunktionsafdelinger og til sidst 33 rådgivnings afdelinger.

I bankens udadvendte kommunikation mod kunder, lægger man vægt på at have en flad organisation, hvor der er kort vej fra medarbejder til topledelse. I tråd med dette, gør JB meget ud af at udstråle, at banken er til for kunderne, og vægter de bløde og personlige værdier højt. De tilbyder sågar at afholde kundemøder i kundernes privat hjem, hvilket går i tråd med teorien om en klassisk stakeholder orienteret bank.

Det vil løbende i projektet blive berørt, hvordan JB ligger tæt op ad stakeholder teorierne.

2.2 Præsentation Ringkjøbing Landbobank

RLB er en gammel bank med oprindelse tilbage i 1880'erne. Banken har overordnet set handlet efter samme værdigrundlag siden begyndelsen, nemlig fokus på kredit og omkostningsstyring (Landbobanken, 2020). RLB er i dag i offentligheden kendt som en solid og anerkendt bank, som leverer gode og stabile resultater.

RLB har fra begyndelsen og frem til 1990'erne været en lokal bank, og kun opereret i og omkring Ringkøbing. Men i 1995 åbnede RLB en filial i Herning og efterfølgende i Holstebro og Viborg. I løbet af 00'erne har de opkøbt nogle mindre pengeinstitutter i det vestjyske. I juni 2018 lykkedes det RLB at gennemføre fusion med Nordjyske Bank, med RLB som videreførende brand. Hovedkontoret er fortsat i Ringkøbing, og der blev i forbindelse med fusionen etableret et regionskontor i Aalborg for at tilgodese det nordjyske marked. RLB har derfor nu to primære hjemmemarkeder. Efter fusionen har RLB har deres primære markedsområde i Nord- og Vestjylland. Derudover har RLB afdelinger i Århus, Trekantsområdet og i København.

RLB yder almindelig bankforretning indenfor privat, erhverv og landbrug og derudover har banken en nischedel, som b.la. indeholder Private Banking, samt afdelinger specielt henvendt til investering i vedvarende energi, læge/tandlæge praksisser samt ejendomsinvestering.

RLB er en full-service bank, og ligesom JB en Gruppe 2-Bank (Finanstilsynet, 2020). Banken har 198.476 kunder fordelt på 27 afdelinger (Landbobanken, 2020).

Med baggrund i RLB's generelle omkostning og aktionærfokus, er RLB modsat JB, en Shareholder orienteret bank. Bankens regnskab, hjemmeside og generel udadvendt kommunikation vidner om, at bankens vigtigste fokus er at tilfredsstille aktionærerne.

2.3 Shareholder og Stakeholder

Løbende igennem dette projekt vil begreberne stake- og shareholder blive benyttet. Det vurderes relevant, da de to pengeinstitutter er valgt på baggrund af deres forskellige orienteringer, ligheder og forskelle. I det følgende vil der blive lavet en definition af, hvordan share -og stakeholder begreberne tolkes.

Når en bank har *Stakeholder Value* betyder det på dansk, at banken primært har fokus på sine interessenter. Det vil sige, at bankens forretningsmodel bygger på andet, end kun det at skabe bedst mulig økonomisk resultat (Ledelses og Organisationsudvikling, lektion 1). Eksempler på stakeholder value kan for eksempel være høj grad af tilstedeværelse overfor bankens kunder, fokus på lokalsamfund, fokus på sine medarbejdere, fokus på grøn omstilling osv. På baggrund af denne tolkning af Stakeholder begrebet, vurderes det, at JB primært arbejder ud fra disse værdier. Det begrundes med at bankens værdisæt er at være Danmarks mest personlige og tilgængelige bank, samt har fokus på åbenhed for kunder og lokalsamfund. Banken arbejder altså ikke med et konsekvent fokus på at skabe højest mulig økonomisk resultat, men snarere at skabe en bank hvor kunderne kender til de 'bløde' værdier, og hvor banken er til stede når og hvor det passer den enkelte kunde. Dog er JB ikke kun en stakeholder bank: De skal og ønsker naturligvis også selv, at opnå tilfredsstillende resultater, så de kan fortsætte med at vækste, samt overholde de lovgivningsmæssige kapitalkrav osv.

Omvendt gør det sig gældende ved *Shareholder Value*, som henvender sig til et primært fokus mod aktionærerne. Et eksempel herpå kan være, at banken har et stramt omkostningsfokus, direkte kommunikationsform, og begrænset eller ingen fokus på kundernes 'bløde' værdier (Ledelses og Organisationsudvikling, lektion 1). RLB vurderes at være en bank som har udpræget grad af Shareholder Value. Det begrundes med, at banken er fokuseret på lavt omkostningsniveau, og at kommunikation og layout på hjemmesiden henvender sig i et direkte sprog, rettet til bankens aktionærer.

Der kan argumenteres for, at bankerne ikke udelukkende kan være en stakeholder eller shareholder bank i dag. JB og RLB er nødt til at mestre begge værdier for at kunne fastholde kunder og generere overskud. I den anledning er det vigtigt at nævne, at JB også er et

aktieselskab, og derfor nødsaget til at skabe afkast til sine aktionærer. Men principperne gør sig gældende, og bankerne har hver deres overvægt, mod hver deres princip.

Argumenter for at JB vurderes at være en stakeholder bank, og RLB er en shareholder bank, vil løbende blive understøttet og analyseret i projektet.

3. Kulturanalyse

Når man skal lære en virksomhed at kende og forstå, hvorfor virksomhedens handler og agerer som den gør, kan det være en god ide at dykke nærmere ned i virksomhedens kultur.

I det følgende vil der derfor blive set nærmere på JB og RLB's kultur, således at der skabes et indblik i hvordan bankernes handler og agere, hvilket bruges som grundlæggende viden i den følgende analyse.

3.1 Edgar Schein

Begrebet organisationskultur blev første gang formuleret af den engelske antropolog Edward B. Tylor i slutningen af 1880'erne (Tylor, 1871) som; *"Den komplekse helhed, der omfatter viden, tro, kunst, moral, lov, skik og brug og alle andre former for evner og vaner, som et menneske tilegner sig, som medlem af samfundet."* Selvom det er en gammel teori, kan det stadig anvendes på nutidige virksomheder, og i det følgende vil der blive gennemgået, hvordan kulturen i JB og RLB er ud fra de anskuelser, der er adgang til. Hertil er det vigtigt at tilføje, at det kan være vanskeligt at belyse en virksomheds kultur som udefrakommende, og at kulturen først rigtigt kendes, når man har været ansat i virksomhedens i et stykke tid.

Udover at det kan være svært at belyse virksomhedens kultur som udefrakommende, er der også betydelige aspekter af kulturen, som ligger under overfladen og ikke kan ses eller undersøges medmindre man har indgående kendskab til virksomheden. De skjulte aspekter er lige så vigtige for virksomheden som de synlige, da de dækker over de normer, der er blevet en del af medarbejdernes holdninger, værdier, følelser, sociale kontakter og gruppenormer. Hvis der ikke er balance i de usynlige værdier, vil det medføre en ubalance blandt medarbejdere, og det kan føre til at virksomheden er mindre produktiv, de ansatte kan tale nedsættende om hinanden og om virksomheden osv., hvilket kan være med til at skabe en negativ stemning til skade for virksomheden. Disse forhold er belyst i det Organisatoriske Isbjerg (French & Bell's, 1990).

En anden og vigtig teoretiker indenfor organisationskultur er Edgar Schein, som i 1985 udarbejdede 'En funktionel teori'. Denne teori uddyber Det Organisatoriske Isbjerg og fokuserer på forskellige niveauer i kulturen, samt det faktum, at det er vanskeligt at trække en skarp linje mellem en virksomheds kulturelle niveauer (Schein, 1985). Edgar Schein deler virksomhedens kultur op i 3 niveauer: Artefakter (det synlige niveau), Skueværdier og normer (det usynlige niveau 1) samt Grundlæggende antagelser (det usynlige niveau 2).

Modellen er opbygget på baggrund af samme principper som det organisatoriske isbjerg, hvor det kun er artefakterne, der er synlige. De tre niveauer dækker over følgende:

- Artefakter: De synlige værdier som kan observeres udefra, men kan være vanskelig at tyde. F.eks. det visuelle layout og sprogbrug på hjemmesiden, indretning af hovedkontor og medarbejderes synlige adfærd og kommunikation.
- Skueværdier og normer: Formulerede strategier og værdigrundlag.
- Grundlæggende antagelser: Usynlige og ubevidste antagelser. Noget som tages for givet. Medarbejdernes menneskelige karakter.
Ofte organisationskulturens fundament. Når de grundlæggende antagelser først er skabt, kan de virke permanente og besværlige at ændre.

Figur 2; Egen tilvirkning på baggrund af (Bakka & Fivlesdal, 2019, s. 207)



Ved at benytte Scheins model til at belyse JB og RLB's kultur, giver det et billede af virksomhedens indre og ydre dynamik. Som tidligere nævnt, er det vanskeligt at komme til bunds i de grundlæggende antagelser, som udefrakommende, og det vil derfor udelukkende være JB og RLB's Artefakter og Skueværdier, der vil blive belyst. Det er bankernes hjemmesider og årsrapport 2019, som danner grundlag for nedenstående analyse.

3.1.1 Artefakter

JB's primære farve er rød, hvilket blandt andet fremgår af deres logo og farvevalg på hjemmesiden. Farven kan associere JB til lignende "røde banker" med et politisk socialt værdisæt. Dette er ikke en underbygget teoretisk påstand, men mere en generel holdningsnorm omkring farverne i den danske banksektor.

Derudover er tonen på bankens hjemmeside henvendt til den enkelte kunde i 'du' form. F.eks. under fanen "Bolig" på hjemmesiden, lyder overskriften 'Vi kan hjælpe dig med din boligdrøm' som indikerer, at der tales til kundernes bløde værdier, omkring drømme og ønsker ved boligkøb.

I tråd med JB's ekspansionsstrategi, bliver man allerede på hjemmesidens forside mødt med overskriften "*Så nemt bliver du kunde hos os*" og efterfølgende tre steps til at blive on-boardet som kunde i banken. Stepsene lyder: Ring til os – vi mødes – vi ordner alt (Jutlander, 2020). Dette indikerer, at JB er villige til at tilbyde alle interesserede kunder, let og enkelt, at skifte til JB.

På RLB's forside forsøger man også at tiltrække nye kunder, men her er ordlyden anderledes, og mere nedtonet. Der opfordres til at booke et møde, med underteksten: "*Tag et uforpligtende møde med os, og hør hvad vi kan gøre for dig og din økonomi*" (Landbobanken, 2020). Med denne formulering får man et indtryk af, at et rådgivningsmøde vil danne grundlag for, hvorvidt kunden og RLB er interesseret i et samarbejde. Og at begge parter dermed skal godkende kundeforholdet. Derudover adskiller RLB sig fra JB ved at have et separat site, hvor bestående kunder kan henvise nye kunder (Landbobanken, 2020).

Overordnet set er de to bankers hjemmesider lig hinanden: De er enkelt opbygget og brugerfladen er tilrettet kundernes behov. Der er ingen tvivl om, at begge banker er interesseret i at tale til bestående og potentielle kunder, via deres sprog i du-form.

De adskiller sig i forhold til informationsgraden omkring historie, tilblivelse af logoer osv., hvor JB udøver det i væsentlig mere udpræget grad. Til gengæld bruger RLB mere plads på hjemmesiden direkte henvendt til investorer under deres Investor Relation fane. Netop det vidner om forskellene i bankens generelle værdisæt, og her understøttes det igen, at RLB henvender sig til værdierne omkring shareholder principperne, og JB til stakeholder.

Angående bankernes regnskaber er der også forskelligheder at spore. JB benytter de første 21 sider af Årsrapporten på deres ledelsespåtegning, hvor de beskriver det forgangne år med ord og først herefter bliver bankens egentlig regnskab præsenteret.

Helt modsat præsenterer RLB deres Årsrapport: På første side, lige efter indholdsfortegnelsen, bliver man mødt med et brev til bankens aktionærer, hvor der takkes for året der er gået. Derefter bruger RLB deres ledelsespåtegning på at præsentere bankens regnskab med væsentlig mindre tekstbeskrivelse. Her er det kun det regnskabstekniske, der bliver beskrevet og ikke bankens historie, renovering af ny filial osv., som JB giver meget information omkring. Men det betyder samtidig, at udefrakommende har mulighed for at få mange flere informationer om JB sammenlignet med RLB, som holder virksomhedsinformationer mere intern.

3.1.2 Skueværdier og normer

Skueværdier og normer er 2. Niveau af Edgar Scheins teori, og henviser til virksomhedens strategier og værdigrundlag. Værdisættet i JB står parallelt med deres strategi om at være en *åben bank*, som vil blive belyst i næste afsnit. JB's to værdier er følgende;

- Danmarks mest *personlige* bank
- Danmarks mest *tilgængelige* bank

På hjemmesiden gøres kunderne opmærksom på, hvad de kan forvente på baggrund af værdierne, med teksten ”sådan lyder din rådgivers løfte til dig” (Jutlander, 2020), hvorefter personlig og tilgængelig bliver præsenteret. I 2015 lavede JB en 2020-plan, hvor værdierne bag personlig- og tilgængelig principperne blev besluttet (JB årsrapport, 2015), hvilket understøtter, at det er et langsigtet værdigrundlag banken er i gang med at udføre.

RLB har ligesom JB også et værdisæt, som de fremstiller på deres hjemmeside. Værdierne præsenteres som et udsagn fra CEO John Fisker; (Landbobanken, 2020)

- *Handlekraftig*
- *kompetent*
- *Ordentlig*

Udsagnene understøttes ikke med uddybelse, hvilket går i tråd ved den direkte kommunikation som er typisk, for den shareholder orienterede tilgang. Værdierne vurderes som slagkraftige og direkte, ikke til misforståelse for modtageren, som angiveligt er aktionæren.

3.2 Delkonklusion Kulturanalyse

På baggrund af kulturanalysen, ses der mange ligheder mellem bankerne på, hvordan artefakterne kommer til udtryk i form af, at deres hjemmeside er udformet i tilsvarende design,

og at de begge kommunikerer i du-form. Forskellene kommer til udtryk ved JB's informationsniveau omkring historie, samt beskrivelse af bankens værdier mod RLB's fokus på Investor Relation.

Derudover findes det interessant, at RLB kan formå ikke at have et officielt værdigrundlag modsat JB, som fremhæver deres på hjemmesiden. Kulturen konkluderes derfor at være forskellig i de to institutter, hvad angår informationsgraden. En stor del af RLB's kultur ligger under overfladen i Det Organisatoriske Isbjerg, modsat JB's, som ligger over og er mere synlig og åben.

4. Strategianalyse

4.1 Strategi Jutlander Bank

For at kunne analysere, hvorvidt JB's strategi omkring vækst via åbning af filialer er den bedste måde at vækste på, er det interessant at undersøge nærmere i, hvilken grundlæggende strategier bankerne benytter. I den forbindelse vil der analyseres nærmere på JB's strategi, som de kalder *Åben Bank*.

JB definerer selv deres *Åben Bank* strategi med disse ord (Jutlander, 2020):

"Åbenhed er noget særligt. Det er ikke noget, man kan tage for givet. Ofte må man kæmpe lidt for den, give sig selv retten og muligheden for at være åben. Men det er det hele værd. Er man åben, er man både positiv og nysgerrig. Man interesserer sig for hinanden, omverdenen og for at lære nyt. Åbenhed handler i sin essens om at have tillid til hinanden. I Jutlander Bank mener vi, det er præmissen for at kunne drive en god bank. Det handler om vores syn på kunderne, lokalsamfundet og os selv. Det er derfor, vi siger, at vi er en Åben Bank".

Denne tekst understøttes af 6 underpunkter, som de kalder Åbenhedsprincipper: *Åben altid - Åben for dig - Åben for hinanden - Åben for knofedt - Åben for græsrodde - Åben for muligheder*. Ud for hvert princip er der et symbolsk billede, som passer til princippet, f.eks. et billede af en fodboldkamp ud for 'Åben for græsrodde'. Billederne er med til at give en virtuel følelse af, hvad banken mener med deres åbenhedskoncept, og understreger at banken ønsker en høj grad af tilstedeværelse og nærvær hos kunderne. Netop dette fokus på tilstedeværelsen og den tætte kunderelation kan være en af årsagerne til, at JB er den bank med færrest

kundeklager i 2020 (voxmeter, 2020), hvilket vidner om at bankens kunder er tilfredse, og at kvittere for den tætte relation.

Åben Bank er med til, at man som kunde føler sig velkommen i banken, og er et signal fra bankens side om, at de byder bestående såvel som nye kunder velkommen. Det går i tråd med deres vækststrategi om ønsket om udvidelse med flere filialer og mål om at *Åben Bank* strategien får potentielle kunder til at skifte til JB.

Den empiriske tilgang til at analysere *Åben Bank* strategien, tolkes ud fra De Witt & Meyer's principper omkring "det indholdsmæssige perspektiv" (De Witt & Meyer, 1994). De Witt og Meyer mener med Det indholdsmæssige perspektiv, at det er indholdet i strategien, der er det vigtigste, og at indholdet vil bringe mål og handlingsplan med sig. Ifølge teoretikerne er denne form for strategi baseret på, at man vil noget nyt og andet end tidligere, hvilket går godt i tråd med, at *Åben Bank* strategien blev dannet i forbindelse med fusionen mellem Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro. De to sparekasser har inden sammenlægningen haft et mål eller ønske om fusion, hvorimod JB har et mål omkring vækst igennem filialåbninger. Strategien er derfor udarbejdet med det endelige mål, at tiltrække nye kunder via indtagelse af markedsområder.

Indholdet i *Åben Bank* strategien er dannet fra start med baggrund i, at JB ønsker at være en personlig og relation-skabende bank med fokus på den almindelige dansker og det lokalsamfund de enkelte afdelinger beror i. Det skal tilsammen danne grundlag for målet med strategien omkring løbende vækst ved indtagelse af markedsandele. På den måde defineres det samlede indhold og endelige mål i tråd med De Witt & Meyer's teori.

4.2 Strategi Ringkjøbing Landbobank

Når det kommer til en analyse af RLB's strategi forholder det sig anderledes end ved JB, da RLB ikke benytter en decideret strategi. Det tætteste man kommer på en strategi, er bankens præsentation af deres forretningsmodel på hjemmesiden, hvor RLB oplyser, at bærerdygtighed og samfundsansvar er et vigtigt arbejdsparameter for banken. Herunder beskrives det, at deres forretningsmodel er baseret på følgende tre punkter (Landbobanken, 2020);

- *Tætte relationer til kunder*
- *Ansvarlig långivning og højt kompetenceniveau*
- *Kombineret med effektive forretningsprocesser.*

De ovenstående punkter understøttes også af administrerende direktør John Fisker, som i en artikel i Fianaswatch.dk udtaler, at deres succes beror på 3 fokusområder (Hedelund, 2018):

- *Fokus på omkostninger, samtidig med at være en relations-bank.*
- *Vækst ved at være tro mod bankens principper.*
- *At det er mennesker som gør forskellen.*

Hans pointe med udtalelsen vurderes at dække over, at når ovennævnte efterleves, har RLB en succesfuld forretning, og der er dermed ikke behov for udarbejdelse af en defineret strategi.

På den måde benytter de heller ikke unødige ressourcer på konsulentlønninger, hvilket matcher med deres omkostningsfokus. Deres fokus på omkostninger matcher, som tidligere benævnt, deres holdninger om at tilgodese aktionærerne i tråd med shareholder principperne.

4.3 Delkonklusion Strategi

Ifølge teorien vurderes det, at det er indholdet i strategien, der er det vigtigste, og er det som i sidste ende vil føre målet med sig. Målet med JB's strategi er vækst igennem filialåbninger, og *Åben Bank* strategien vil bidrage til, at flere kunder vælger at skifte til JB. Strategien vurderes holdbar, såfremt det af nøgletallene kan konkluderes at banken har vækstet siden 2015, hvor strategien blev defineret.

RLB har ikke en strategi men derimod definerede punkter i deres forretningsmodel, som banken efterlever. Det vurderes, at omkostningsfokus er en del af årsagen til, at banken ikke har valgt at lave en egentlig strategi sammenholdt med, at banken klarer sig fint uden.

5. Kapitalkrav

Da finanskrisen i 2008 pressede verdensøkonomien og specielt den finansielle sektor, blev bankerne udfordret, da de ikke havde den tilstrækkelig kapital til den økonomiske modgang. På baggrund heraf, bliver der hele tiden stillet højere krav til bankernes solvens og kapitalgrundlag for at sikre en mere robust finansiell sektor. I dette afsnit vil der redegøres for, hvilke kapitalkrav JB skal overholde, samt analysere hvordan JB's kapitalgrundlag er nu, og frem mod fuld indfasning af NEP-tillægget i 2023 (Christiansen et al., 2017).

Basel-komiteen har til opgave at udstede retningslinjer for, hvordan finansielle institutioner drives i EU. I Danmark er det Finanstilsynet, som på baggrund af retningslinjerne fra EU, stiller krav over for bankerne og løbende kontrollerer, om de overholdes. I 2014 blev CRD IV reglerne introduceret for den finansielle sektor i Danmark, hvilket ændrede på, hvordan bankerne skulle sammensætte deres samlede kapitalgrundlag.

Inden der ses nærmere på CRD IV kravene og kapitaltyper, afklares det, hvordan bankens samlede solvens udregnes. Solvensprocenten opsummerer bankens samlede kapitalbehov på baggrund af de underliggende risikoposter, der er forbundet med at drive bankvirksomhed i Danmark. De risikovægtede poster vil blive belyst senere i dette afsnit. Ved beregning af bankens solvens benyttes følgende beregning:

$$\text{Solvens} = \frac{\text{Kapitalgrundlag}}{\text{Samlede risikoeksponering}}$$

5.1 Beskrivelse af kapitaltyper

Kapitalgrundlag er den likviditet som bankerne løbende lægger til side, enten som overført overskud til deres egenkapital, eller likviditet, der lånes af andre pengeinstitutter.

Der er overordnet tre kapitaltyper, som finansierer det samlede kapitalgrundlag (Christiansen et al., 2017);

- *Egentlig kernekapital*
- *Hybrid kernekapital*
- *Supplerende kernekapital.*

Egentlig kernekapital er den kapital, hvor banken henter likviditet ved overførsel af overskud fra regnskabsåret til deres egenkapital. Det kan også være likviditet som banken får fra sine investorer, når der udstedes aktier.

Hybrid kernekapital er kapital, som består af lånt likviditet fra et andet pengeinstitut. Låneaftalen har særlige vilkår, såsom fast rente og aftalt løbetid, samt at der ikke er en fleksibel aftale, hvis banken ønsker at indfri lånet før tid.

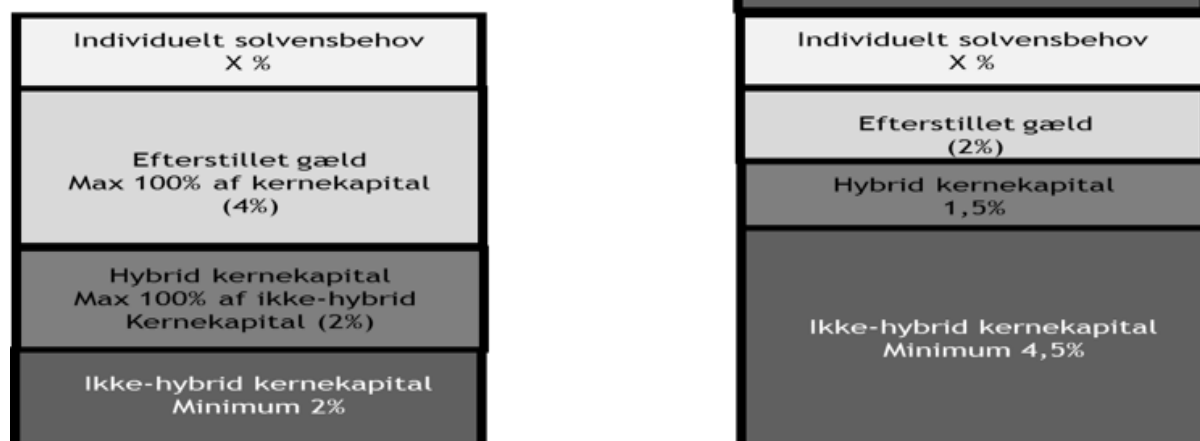
Supplerende kernekapital er ligesom hybrid kernekapital en likviditet, som lånes af et andet pengeinstitut. Men supplerende kernekapital har oftest en mere lempelig låneaftale end hybrid kernekapital, da der bl.a. er større fleksibilitet, hvis den låntagende bank ønsker at indfri lånet før tid.

Bankerne behøver ikke have hybrid og supplerende kernekapital, da de udelukkende kan bruge egentlig kernekapital som deres samlede kapitalgrundlag. Modsat kan banken ikke alene benytte hybrid og supplerende kernekapital til inddækning af kapitalposter. Der kræves at egentlig kernekapital indgår i den samlede kapitaldækning.

Bankerne skal have en solvens på minimum 8% for at kunne drive bankvirksomhed i Danmark (Andresen, 2017). Før CRD IV kravene udgjorde egentlig kernekapital en mindre andel, som vist i den nedenstående figur. Men med indførsel af CRD IV, ønsker man at bankerne skal være mere selvforsynende og kapitalpolstret i tilfælde af fremtidige økonomiske kriser.

I nedenstående figur ses i søjlen til højre, hvilke kapitalposter de danske pengeinstitutter skal have i solvensgrundlag. Hvis en bank ikke overholder kravene vedrørende kapitalbufferne, kan det medføre begrænsninger som f.eks., at der ikke må udbetales udbytte til aktionærerne, gives bonusser til medarbejderne eller betales renter på den hybride kernekapital.

Figur 3: Kapitalkrav CRD IV



Kilde: Andersen, 2017, side 348

Individuelt solvensbehov er et tillæg til 8%-kravet. Tillægget fastsættes af bankens ledelse på baggrund af den risikoeksponering, det vurderes banken har. Det individuelle solvenstillæg er af JB sat til 1,4% baseret på bankens nuværende risici.

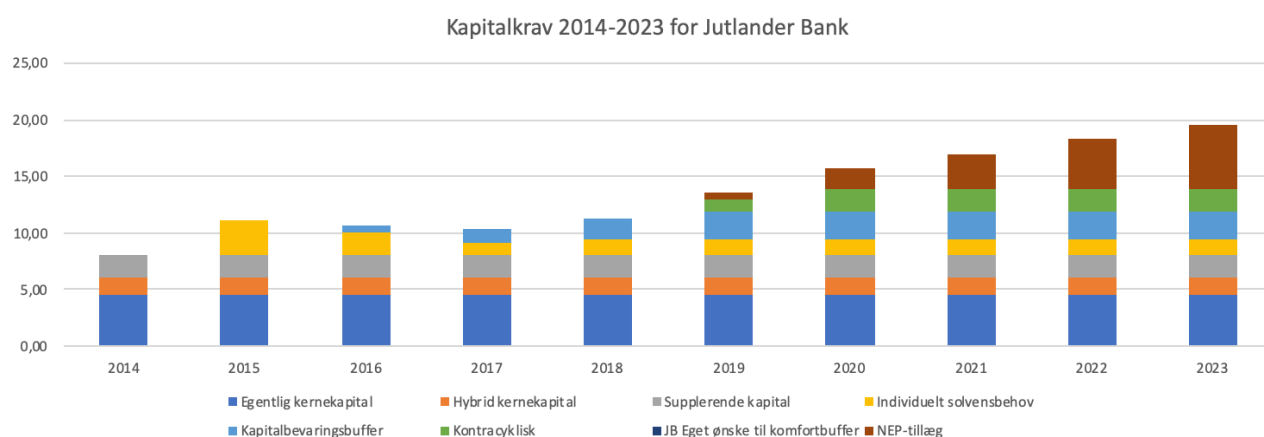
Kapitalbevaringsbuffer (Conservation buffer) er på 2,5%, som løbende er blevet indfaset fra 2016 til 2019. Kapitalbevaringsbufferen finansieres af egentlig kernekapital og har til formål at øge andelen af egentlig kernekapital i det samlede kapitalgrundlag.

Kontracyklisk buffer har til formål at være en kapital, som bankerne kan trække på i tider, hvor markedet er økonomisk presset. Den kontracykliske kapitalbuffer opbygges under tid med højkonjunktur, og kan ændres til 0% af de offentlige myndigheder i presset økonomiske tider. JB havde i 2019 en kontracykliske buffer på 1%, men sigter efter 2% fremadrettet forudsat, at markedet fortsat er positivt.

Komfort Buffer (systemisk buffer) bankerne beslutter individuelt, hvor meget de ønsker at tilsidesætte, da der ikke er krav herom. Det er, hvis banken ønsker at sikre sit kapitalgrundlag yderligere. JB har ikke benyttet komfort buffer i deres kapitalgrundlag.

NEP-tillæg (Nedskrivningsegnede passiver) fastsættes af finanstilsynet på baggrund af et afviklingsprincip, hvor banken skal have ekstra kapital til at kunne afhjælpe nødlidende engagementer, som andre banker ikke vil være interesseret i at overtage. Dette NEP-tillæg indføres gradvist frem mod 2023, hvor det skal være fuldt indfaset. Baseret på den nuværende risiko er NEP tillægget fastsat til 5,7% for JB i 2019.

Figur 4: Historiske og fremtidige kapitalkrav for JB



Kilde: Egen tilvirkning (årsrapporter 2015-2019)

5.2 Risikoeksponering

Den anden del af opgørelse baseres på samlede risici JB har ved at drive banken. JB's risikoeksponering baseres på tre forskellige områder: Kredit-, markeds- og operationel risiko. Disse områder ændres løbende i takt med de ændringer, der sker i banken og på det øvrige finansielle marked.

Kreditrisiko er den risiko banken tager, forbundet med det udlån de laver. Risikoen forekommer, hvis bankens kunder misligholder deres forpligtelser, og ikke tilbagebetaler som forventet. JB opgør deres kreditrisiko ved hjælp af det eksterne ratingbureau Standard & Poor's ratings services (JB, risikorapport 2019, side 23).

Tabel 1: Kreditrisiko – rating metode.

Kreditkvalitetstrin	Standard & Poor's kreditvurderingsklasser	Eksponeringer mod institutter	Eksponeringer mod erhvervsvirksomheder (selskaber)	Eksponeringer mod centralregeringer eller centralbanker
1	AAA til AA-	20 pct.	20 pct.	0 pct.
2	A+ til A-	50 pct.	50 pct.	20 pct.
3	BBB+ til BBB-	50 pct.	100 pct.	50 pct.
4	BB+ til BB-	100 pct.	100 pct.	100 pct.
5	B+ til B-	150 pct.	150 pct.	100 pct.
6	CCC+ og under	150 pct.	150 pct.	150 pct.

Kilde: JB Risikorapport 2019, side 23

Tabellen illustrerer, hvorledes JB ved udlån til en kunde i den givne risikokategori, vil skulle kunne tilsidesætte en tilsvarende procentdel af udlånet i deres kapitalgrundlag. Jo dårligere kreditvurdering er, desto mere skal der tilsidesættes ved udlånet til kunden. JB har dertil en intern opgørelse af bankens risici ved udlån, hvor man vurderer hver enkelt kunde ud fra generelle nøgletal.

Markedsrisiko er den risiko, som banken kan blive eksponeret imod, hvis verdensøkonomien og det generelle marked ændrer sig. Det kan være renteutviklingen, priserne på råvarerne eller usikkerhed på aktiemarkedet, som kan påvirke markedsrisikoen.

Operationel Risiko er den risiko, som banken er eksponeret imod menneskelige, systemmæssige og juridiske fejl. JB har en compliance afdeling som sikrer, at banken lever op til eksterne og interne krav, samt løbende vurderer bankens operationelle risiko (Andresen, 2017).

Nedenstående tabel angiver hvor meget kapital JB har afsat i kr. under de tre risikoposter over den seneste 5-årige periode.

Tabel 2: Risikoeksponering JB

Risikoeksponering i t.kr. JB					
	2015	2016	2017	2018	2019
Kreditrisiko	8.773.506	8.518.943	9.179.777	10.033.025	10.811.324
Markedsrisiko	893.241	896.633	841.530	961.583	1.060.642

Operationel risiko	1.408.345	1.459.902	1.492.137	1.424.728	1.351.901
Risikoeksponering	11.075.092	10.875.478	11.512.844	12.419.336	13.223.867

Kilde: JB årsregnskaber, 2015 til 2019

Baseret på deres kapitalgrundlag og den samlede risikoeksponering har JB en samlet solvens på 21,78%, hvilket giver dem en overdækning svarende til 61%, som illustreret i nedenstående figur.

Tabel 3: JB kapitalgrundlag 2019

Jutlander Bank	2019 Regnskab	Krav	Over/underdækning
Egentlig kernekapital (EK)	2.614.155,00 kr.	1.162.047,31 kr.	1.452.107,69 kr.
Hybrid kernekapital (HK)	66.345,00 kr.	233.070,66 kr.	- 166.725,66 kr.
Supplerende kapital (SK)	199.617,00 kr.	310.760,87 kr.	- 111.143,87 kr.
Kapital i alt	2.880.117,00 kr.	1.705.878,84 kr.	1.174.238,16 kr.
Marksrisiko	1.060.642,00 kr.		
Operationel risiko	1.351.901,00		
Kreditrisiko	10.811.324,00 kr.		
Samlet risikovægtede eksponeringer	13.223.867,00 kr.		
Solvens	21,78%	13,50%	

Kilde: Egen tilvirkning pba. JB årsregnskab - 2019

Det antages, at den samlede risikoeksponering vil stige de kommende år frem mod 2023 med samme gennemsnitlige udvikling som for perioden 2015 til 2019, hvilket svarer til 4,6% om året. På baggrund af denne stigende risikoeksponering analyseres der, hvor meget banken som minimum skal øge deres egenkapital med om året for at have en overdækning i 2023

Tabel 4: JB kapitalgrundlag fremdiskontering 2023

Fremskrevet risikovægtede poster	2023	Krav 2023	Over/underdækning
Jutlander Bank	2023	Krav 2023	Over/underdækning
Egentlig kernekapital (EK)	3.102.710,70 kr.	1.549.376,58 kr.	1.553.334,12 kr.
Hybrid kernekapital (HK)	- kr.	279.006,51 kr.	- 279.006,51 kr.
Supplerende kapital (SK)	- kr.	372.008,68 kr.	- 372.008,68 kr.
NEP Kapital	- kr.	902.318,93 kr.	- 902.318,93 kr.
Kapital uden NEP	3.102.710,70 kr.	2.200.391,77 kr.	902.318,93 kr.
Kapital i alt	3.102.710,70 kr.	3.102.710,69 kr.	0,01 kr.
Eksponeringer fremskrevet	15.830.156,59 kr.		
Solvens	19,60%	19,60%	
Fremskrivning af EK ved ICGR 4,37%	3.102.710,70 kr.		
Fremskrivningsprocent pa.	4,600%		
Antal år	4		
Manglende Kapital frem til ultimo 2023	902.318,93 kr.	225.579,73 kr.	pr år
Manglende NEP-Kapital frem til 2023	- 902.318,93 kr.	- 225.579,73 kr.	pr år

Kilde: Egen tilvirkning

JB forventer i 2020, at ansøge finanstillstyret om at indfri hybrid kernekapital på kr. 66 mio., samt supplerende kapital på kr. 199 mio. (JB årsrapport 2019, side 11). I den fremtidige prognose antages det, at JB har lavet indfrielsen af den supplerende og hybride kernekapital. Indfrielse betyder derfor, at banken skal polstre sig med ekstra egentlig kernekapital frem mod 2023. Ved at undersøge, hvor meget den egentlige kernekapital skal vokste, benyttes ICGR, som er et nøgletal, der viser, hvor meget banken, ved egen virkning kan øge sin egenkapital. ICGR vil blive uddybet og analyseret senere i projektet.

Hvis bankens samlede risikoeksponering stiger med 4,6% om året, skal banken som minimum have en årlig ICGR på 4,37%, for at sikre en overdækning i den samlede kapitalgrundlag, som vist i ovenstående figur.

I de foregående år har dansk økonomi haft højkonjunktur, hvilket har betydet stigende boligpriser og mindre tab på udlån. Ved højkonjunktur vil den årlige risikoeksponering have været 4,6% for JB. Hvis dansk økonomi vil opleve en mindre tilbagegang eller decideret recession kan det betyde, at den gennemsnitlige øgning af risikoeksponeringen vil stige med mere end 4,6% om året.

Ved afsnittet ICGR i nøgletalsanalysen vil JB's ICGR beregnes for perioden 2015 til 2019. Gennemsnittet for perioden benyttes, men med en reduktion med 20%, da det ikke kan forventes, at banken kan opretholde et lignende resultat under en lavkonjunktur. Ud fra en antagelse om, at den fremtidige ICGR er 5,848% om året, kan der beregnes et worst-case scenarie for, hvor meget den årlige risikoeksponering må stige, inden JB vil have en underdækning i deres samlede kapitalgrundlag i forhold til fuld indfasning af NEP-tillægget.

Tabel 5: JB kapitalgrundlag worst-case fremdiskontering 2023

Fremskrevet risikovægtede poster			
Jutlander Bank	2023	Krav 2023	Over/underdækning
Egentlig kernekapital (EK)	3.281.421,05 kr.	1.638.617,78 kr.	1.642.803,27 kr.
Hybrid kernekapital (HK)	- kr.	295.076,77 kr.	- 295.076,77 kr.
Supplerende kapital (SK)	- kr.	393.435,69 kr.	- 393.435,69 kr.
NEP Kapital	- kr.	954.290,82 kr.	- 954.290,82 kr.
Kapital uden NEP	3.281.421,05 kr.	2.327.130,23 kr.	954.290,82 kr.
Kapital i alt	3.281.421,05 kr.	3.281.421,05 kr.	0,00 kr.
Eksposeringer fremskrevet	16.741.944,13 kr.		
Solvens	19,60%	19,60%	
Fremskrivning af EK ved ICGR 5,848%	3.281.421,05 kr.		
Fremskrivningsprocent pa.	6,075%		
Antal år	4		
Manglende Kapital frem til ultimo 2023	954.290,82 kr.	238.572,70 kr.	pr år
Manglende NEP-Kapital frem til 2023	- 954.290,82 kr.	- 238.572,70 kr.	pr år

Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående tabel viser, at hvis banken har en fremtidig årlig ICGR på 5,848%, vil JB kunne klare en årlige stigning i deres risikoeksponering på 6,075%. Det betyder en stigning på 32% i forhold til den oprindelig udvikling i deres risikoeksponering.

5.3 Delkonklusion på kapitalgrundlag

Der kan på baggrund af ovenstående konkluderes, at JB i 2019 har et robust kapitalgrundlag med en solvensoverdækning på 61%. Med nuværende risikoniveau skal de have en samlet solvens på 19,60% i 2023, hvor de sammenlignet med 2019 allerede har en overdækning, som de ville kunne trække på de kommende år. Banken har ligeledes et robust kapitalgrundlag frem mod fuld indfasning af NEP-tillægget i 2023, hvor det vurderes, at banken ikke vil få problemer med at kunne oprette en årlig ICGR på minimum 4,4% baseret på tidligere regnskabsår.

Det vurderes samtidig, at JB's kapitalgrundlag er tilstrækkelig robust til at modstå en eventuel tilbagegang eller recession i markedet frem mod NEP-tillægget i 2023.

Alt i alt kan det konkluderes, at JB ikke få problemer med fuld indfasning af NEP-tillæg i 2023, på baggrund af de opstillede forudsætninger.

6. Nøgletalsanalyse

I det følgende vil der blive analyseret på udviklingen af JB's regnskab og nøgletal, de seneste fem år samt give en indikation af forventningerne til bankens økonomiske fremtid.

Nøgletallene er udarbejdet på baggrund af JB's årsrapporter og vil blive sammenlignet med RLB's nøgletal. De to banker sammenlignes for at belyse, om der er regnskabsmæssige forskelle for en stakeholder orienteret bank som JB, sammenlignet RLB's shareholder orienterede tankegang om at drive bankvirksomhed. Udover sammenligningen mellem de to banker, er der udarbejdet et benchmark baseret på samlede regnskabstal fra danske pengeinstitutter i Gruppe 1-3.

Indledningsvis vil analysen baseres på fire grundlæggende performance nøgletal i form af ROE, WACC, ROA og ICGR. De fire nøgletal er udvalgt, da de som beskrevet i metodeafsnittet er forholdstal, hvorfor det gør det muligt at sammenligne de udvalgte pengeinstitutter trods deres indbyrdes størrelsesforhold. Der vil samtidig udarbejdes en analyse af CAPM, som benyttes til vurderingen af bankernes ROE. Nøgletallene vil efterfølgende blive suppleret af en indtjening pr. omkostningskrone og dækningsbidragsanalyse for begge banker for at undersøge, hvorvidt den negative rente har påvirket bankernes indtjeningsgrundlag.

6.1 ROE

ROE (Return on Equity) indikerer, hvor god banken er til at forrente sin egenkapital, som blandt andet består af overført overskud fra tidligere regnskabsår, samt den aktiekapital, der er investeret i banken. Nøgletallet er relevant for investorerne, da det giver en indikation af, hvor meget de kan forvente at få i afkast på deres investering i banken. Udregnes således;

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

Banken kan forbedre sin ROE ved at øge sit nettoresultat procentmæssigt mere end de øger deres egenkapital. Jo højere ROE, desto bedre er banken til at forrente egenkapitalen. ROE sammenlignes med CAPM, som er det afkast investorer kan forvente af sin investering, holdt op imod den risiko, der tages.

CAPM udregnes ved følgende formel;

$$CAPM = r_f + \beta(k_m - r_f).$$

r_f er den risikofrie markedsrente, hvor investorerne kan placere sin likviditet uden risiko. Dette er i beregningen illustreret ved en 10-årige statsobligation (Statbanken, 2020), da det er, hvad investorer, kan få i fast afkast over en 10-årige horisont uden en væsentlig risiko. Der er taget udgangspunkt i den gennemsnitlige årlige rente fra primo 2015 til ultimo 2019.

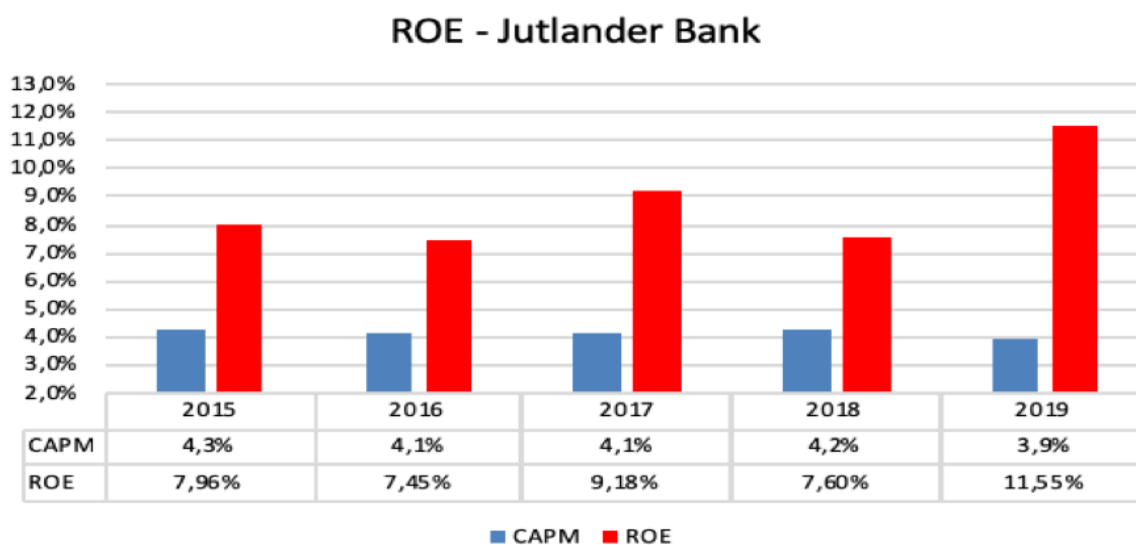
β viser, hvordan bankens aktie udvikler sig i forhold til det generelle aktiemarked. Hvis betaværdien er præcis 1 betyder det, at banken følger markedet identisk. Hvis markedet stiger eller falder med 10%, vil bankens aktie følge udviklingen. Er betaværdien lavere end 1, vil værdien svinge mindre end markedet og omvendt ved en betaværdi, der er højere end 1. Normalt estimeres betaværdien på baggrund af en regressionsanalyse, som baseres på historiske afkast på aktien og det generelle marked, kombineret med standardafvigelsen mellem dem. Denne metode benyttes ikke i vores beregning, da bankernes aktier ikke har den samme volatilitet, da de ikke handles så ofte som det generelle marked.

Der er i stedet benyttet en industriel betaværdi, som er baseret på sammenlignelige virksomheder indenfor forskellige industrier og benyttet gennemsnittet af dem. Landets største banker vil oftest have en betaværdi, som er tættere på 1 eller højere, da de er mere eksponeret overfor markedet, end de mindre pengeinstitutter. På baggrund af Aswath Damodaran's betaværdi beregning (Bilag 4, betaværdi) for diverse industrier i Vesteuropa, benyttes betaværdien for "*Bank (regional)*" på 0,50, da både RLB og JB opererer på det danske marked (Damodaran, 2009).

k_m er markedsrisikopræmien, som er det krav, der stilles til markedsafkastet. I analysen er der benyttet 8%, da det er det gennemsnitlige afkast man som minimum altid har kunne få (Juel & Skovgaard, 2015).

6.1.1. ROE Jutlander Bank

Diagram 1 – JB ROE



Kilde: Egen tilvirkning pba. JB Årsregnskab – 2015 til 2019

JB har over de sidste fem år leveret en ROE, som er højere end CAPM. Det betyder, at banken forrenter deres egenkapital for mere end den omkostning, der er forbundet med den. De første fire år var JB's ROE på et tilnærmelsesvist uændret niveau med undtagelse af 2017, hvor bankens ROE steg fra 7,45% til 9,18%. Det er et udslag i, at banken forbedrede deres nettoresultat efter SKAT med 33% (JB Årsrapport 2017, side 28).

JB forbedrede sit resultat i 2017 ved den øgede indtjening på gebyr og provision med 6,85%. Den primære årsag til det stigende nettoresultat, skal findes ved deres nedskrivningsposter: Nedskrivningen på udlån og tilgodehavende var i 2016 -kr. 95 mio., men banken reducerede denne post i 2017 og tilbageførte nedskrivninger fra tidligere år, hvilket gjorde, at deres nedskrivning i 2017 blev +kr. 19 mio., og havde en positiv effekt på regnskabet. Pga. de nye nedskrivningsregler i forbindelse med IFRS blev nedskrivningerne i 2017 korregeret fra +kr. 19 mio. til +kr. 65 mio. (JB årsrapport 2018, side 5).

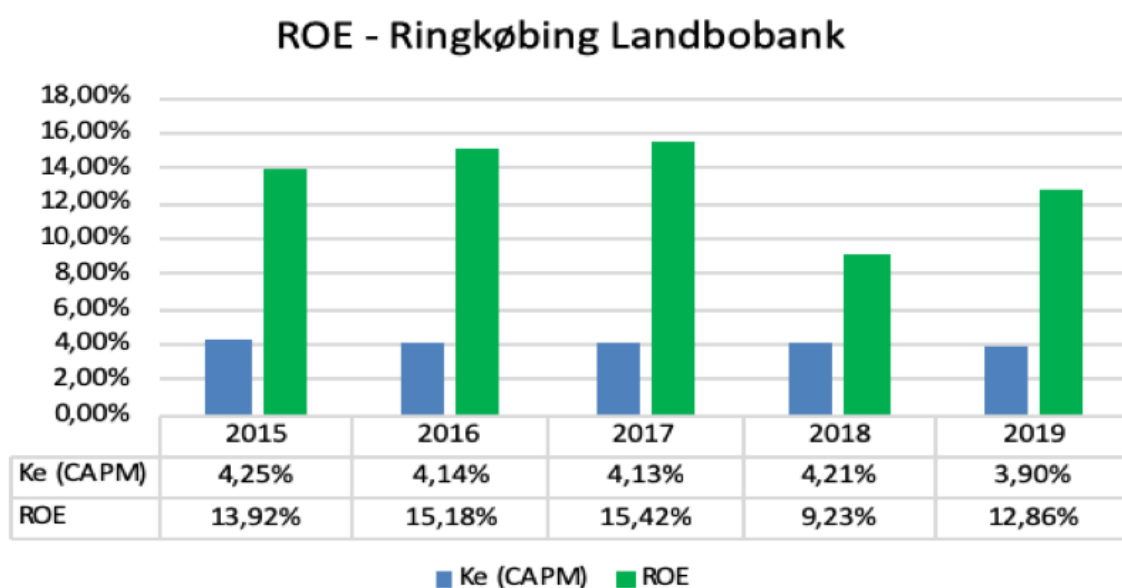
Ovenstående har ikke betydning for bankens ROE, da nettoresultatet forblev uændret, men der blev korregeret på nogle af posterne fra regnskabet 2017 til 2018.

JB havde i 2018 en tilbagegang i deres forrentning af egenkapitalen. Faldet kan tilskrives, at bankens kursreguleringer faldt med -34%, pga. den uro, der var på det finansielle marked i 2018 (JB årsrapport 2018, side 6). Bankens udgifter til personale og administration steg med 4,31%, hvilket resultatmæssigt betød et netto fald på -14% samtidig med, at deres egenkapital steg med 3,8%.

I 2019 leverede JB det flotteste nettoresultat i den femårige periode med en stigning på næsten 70%. Det flotte resultat kan tilskrives to områder, hvor banken forbedrede deres indtjening. På grund af den høje konverteringsaktivitet på realkreditlån, steg bankens nettorente og gebyrindtægter med 20% sammenlignet med året før. Et andet område, hvor banken forbedrede sin indtjening, var på kursreguleringer, som steg med 225% sammenlignet med året før. Den væsentlige årsag til denne stigning skyldes, at JB solgte 75% af sin ejerandel i Sparinvest Holdning, som indbragte en kursgevinst på kr. 75 mio.

6.1.2. ROE Ringkøbing Landbobank

Diagram 2: RLB - ROE



Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsregnskaber RLB – 2015 til 2019

RLB har over den analyserede femårige periode, overordnet set leveret flotte ROE resultater. Banken har forbedret indtjeningen ved kursreguleringer, og investeringerne dertil. RLB øger sin egenkapital igennem overført overskud fra tidligere regnskabsår. Desuden et stort fokus på

bankens aktionærer, hvortil der af det samlede overskud over de sidste fem år, er blevet udbetalt cirka 1/3 del som udbytte til aktionærerne.

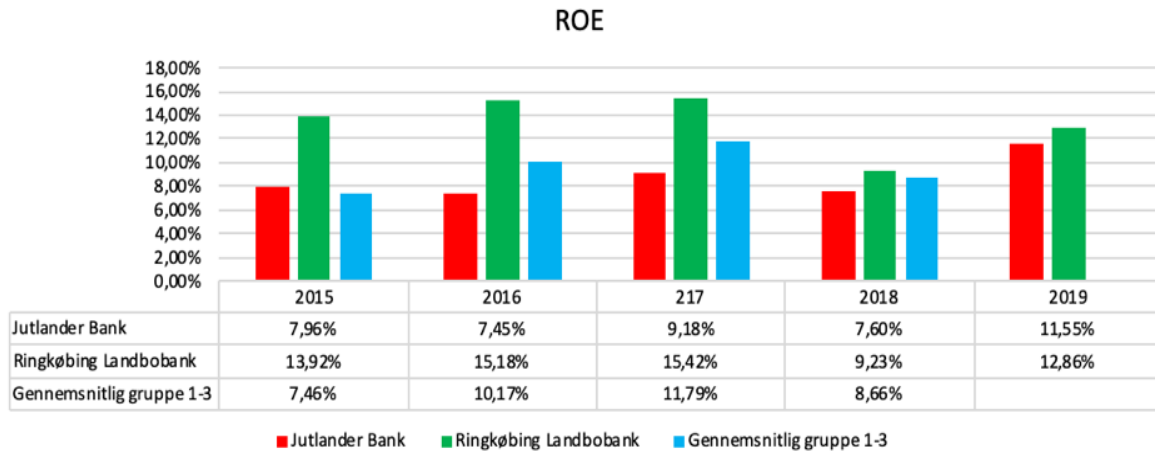
De første tre år har RLB en ROE på et tilfredsstillende niveau. Rente- og gebyrindtægterne er næsten uændret i perioden. RLB optimerer sin ROE de første tre år, hvilket skyldes at deres indtjening ved kursreguleringer har været stigende. Fra 2015 til 2017 tjener RLB kr. 113 mio. mere ved deres kursreguleringer. Bankens samlede nettoresultat stiger med 28% samtidig med, at egenkapitalen kun øges med 15%, hvilket er årsagen til at ROE forbedres.

Idet banken vælger at udbetale en større del af nettoresultatet som udbyttet til sine aktionærer, betyder det, at der overføres mindre til egenkapitalen. Ved at RLB udbetaler en stor del af nettoresultatet som udbytte, resulterer det i, at de ikke øger deres egenkapital mere end højt nødvendigt. Det er medvirkende til, at RLB kan levere en solid ROE år til år.

2018 er et specielt år for RLB pga. fusionen med Nordjyske Bank. Fusionen betyder bl.a., at RLB's ROE falder til 9,23% og egenkapital blev øget med 88% samtidig med, at nettoresultatet forbedres med 12%. Fusionen giver RLB engangsomkostninger på kr. 89 mio., som er bogført som en udgift til personale og administration (RLB årsrapport 2019, side 63). Disse omkostninger bortfalder i 2019 og er medvirkende til, at bankens nettoresultat blev forbedret med 47%, og bringer deres ROE tilbage til samme niveau som i 2015.

Overordnet har RLB haft en eksemplarisk periode, hvor de har leveret højere end benchmark. Det eneste år med nedgang i den analyserede periode er i 2018 og skyldes fusionen, som allerede det efterfølgende år er reduceret og på niveau med foregående år. RLB's ROE er højere end deres CAPM i hele perioden, hvilket betyder, at de forrenter deres egenkapital mere end den omkostning, som er forbundet med hermed.

Diagram 3: JB, RLB og Benchmark ROE



Kilde; Egen tilvirkning

På baggrund af Finanstilsynets årlige statistiske rapporter (Finanstilsynet, 2015-2018), er der udarbejdet et benchmark for den gennemsnitlige ROE for bankerne i Gruppe 1-3. Beregningen er udarbejdet med udgangspunkt i bankernes samlede årlige nettoresultat og egenkapital. Rapporten for 2019 er ikke udgivet endnu, hvorfor tallet for 2019 ikke fremgår.

Den ovenstående analyse bekræfter tesen om, at RLB præsterer bedre end benchmark målt på ROE. Omvendt forholder det sig med JB, som har en ROE som starter med at være på niveau med benchmark, men efterfølgende ligger lavere. Baseret på dette, er JB dårligere end benchmark til at forrente sin egenkapital. Det kan have negativ indflydelse på investorerne, som vil være tilbøjelig til at overveje at investere i andre banker, som enten ligger på niveau med benchmark eller højere.

6.2 ROA

Udover at undersøge, hvordan bankerne forrenter sin egenkapital, kan det ligeledes være interessant at analysere, hvordan de samlede aktiver forrentes. Jo højere en banks *ROA* (*Return on assets*) er, desto bedre vil den være til at forrente sine samlede aktiver. ROA beregnes ved følgende formel:

$$ROA = \frac{\text{Nettoresultat efter skat}}{\text{Samlede aktiver}} * 100$$

ROA kan forbedres ved at levere et nettoresultat efter skat, der procentuelt er højere end udviklingen i de samlede aktiver. Hvis det samlede indlån stiger, vil det have en negativ påvirkning på ROA, hvilket delvist kan imødekommes ved at indføre negativ rente på kundernes indlån. Dette kan enten medføre, at nogle af bankens kunder flytter sit indlån og dermed minimeres bankens aktiver. Eller banken reducerer omkostninger forbundet med placering af indlånsoverskud til negative rente.

Til analysen om hvordan JB og RLB forrenter sine aktiver beregnes desuden WACC, som belyser hvad bankens samlede omkostninger er ved aktiverne. Derved kan det konkluderes, om bankerne har et overskud på sine aktiver.

6.3 WACC

I følgende afsnit vil WACC (*Weight Average Cost of Capital*) bliver beskrevet og analyseret. Formålet med at beregne WACC er at undersøge, hvor meget banken betaler for placering af den kapital de har til rådighed. Nøgletallet kan efterfølgende sammenlignes med ROA for at vurdere indtjeningen på de samlede aktiver, holdt op mod den omkostning der er forbundet hermed.

WACC er den pris banken betaler for sin likviditet, og er inddelt i to led. Det første led er omkostningen på deres fremmedkapital, og det andet led er omkostningen på deres egenkapital. WACC beregnes på følgende vis:

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

Det første led k_d er den omkostning, der er forbundet med fremmedkapitalen, hvor indlån i puljeordninger og egenkapitalen ikke medregnes. K_d beregnes på følgende vis:

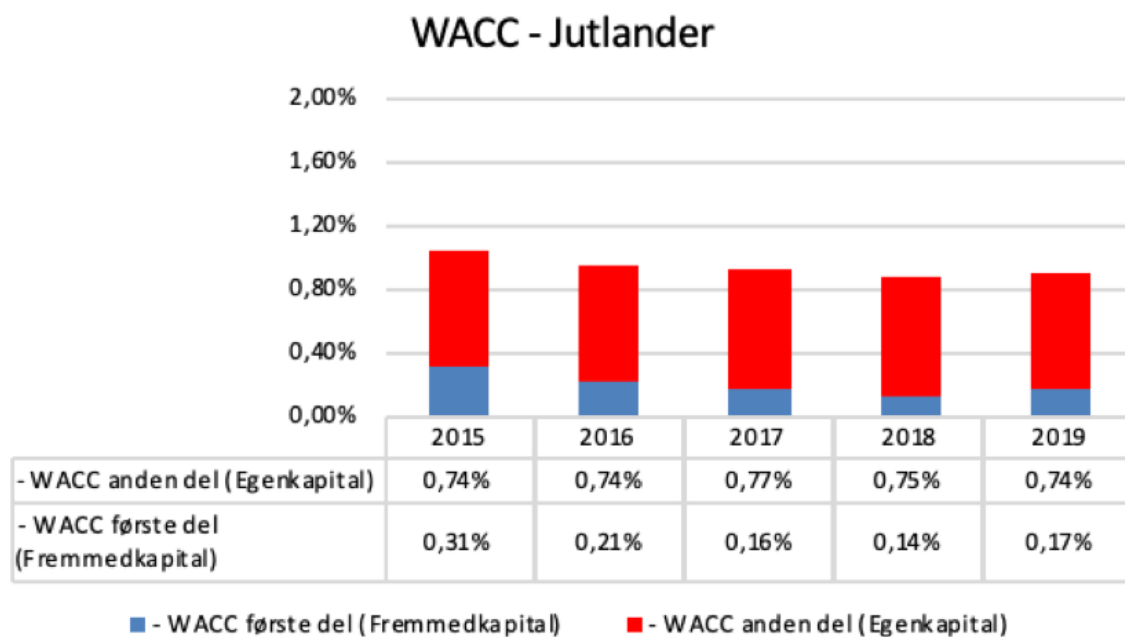
$$K_d = \frac{\text{Renteomkostninger i kroner}}{\text{Gæld i kroner}}$$

Det andet er omkostningsleddet k_e , kendt som CAPM, blev analyseret i afsnittet omkring ROE. Her blev det specificeret, hvilke faktorer, som kan påvirke CAPM. Formlen for k_e er følgende;

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

WACC tager højde for den SKAT banken skal betale i Danmark som er illustreret ved "T", samt fordelingen mellem egenkapital og fremmedkapital, som er illustreret ved "L".

Diagram 4: JB WACC

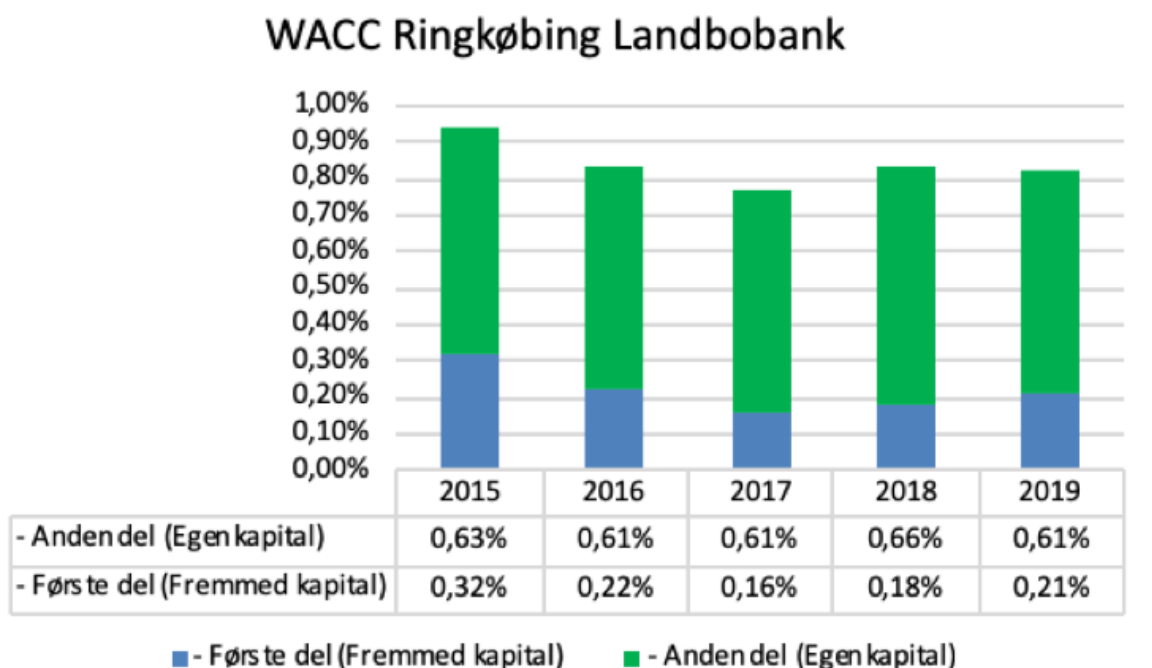


Kilde: Egen tilvirkning pba. JB årsrapport, 2015 til 2019

Som det ses af tabellen ovenfor, er JB over de sidste fem år blevet bedre til at finansiere sin samlede kapital billigere, da deres WACC er faldet fra 1,05% i 2015 til 0,91% i 2019. Generelt er omkostningen, i denne beregning, forbundet med egenkapitalen dyrere end fremmedkapitalen ved WACC.

Omkostningen forbundet med egenkapitalen har været næsten uændret i perioden, men derimod har JB forbedret sit niveau på omkostningerne forbundet med fremmedkapitalen. Det skyldes, at den generelle markedsrente er faldet i perioden, hvilket har medvirket til, at bankens renteomkostninger er reduceret fra kr. 51 mio. i 2015 til kr. 34 mio. i 2019. Bankens reducerede renteomkostninger skyldes primært, at renteudgifterne forbundet med indlån og tilgodehavende faldt fra kr. 47 mio. i 2015 til kr. 23 mio. i 2016.

Diagram 5: RLB WACC



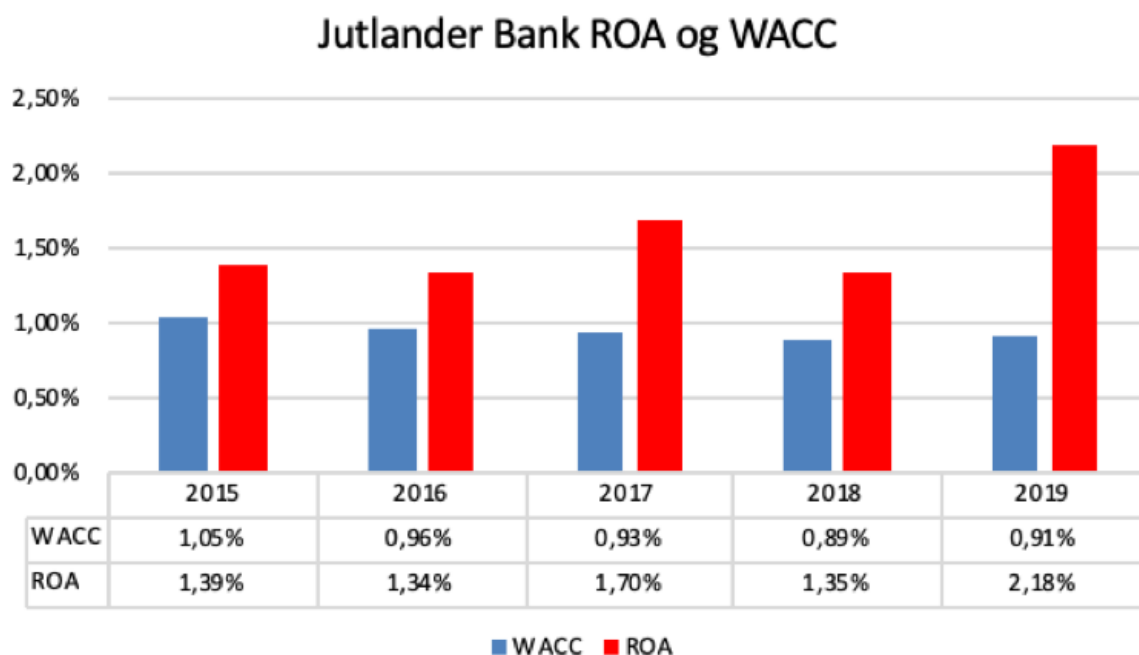
Kilde: Egen tilvirkning pba. RLB årsregnskab, 2015 til 2019

RLB er også blevet bedre til at finansiere sine samlede aktiver billigere. RLB's omkostninger forbundet med egenkapitalen er faldet, hvilket skyldes et fald i CAPM fra 4,25% til 3,9%. Denne reduktion skyldes faldet i den risikofrie markedsrente, som gør, at investorerne kan tjene mindre ved en alternativ investering. Når renten falder ved den alternative investering, kan investorerne få mindre for sine investeringer og vil derfor sænke forventninger til afkastet. Bankens samlede rentesats ved fremmedkapital er faldet fra 0,48% til 0,32%, hvilket er den primære årsag til, at den samlede WACC er faldet, da fremmedkapitalen udgør 84% af det samlede kapitalgrundlag i 2019.

Overordnet er begge banker blevet bedre til at finansiere sin samlede kapital billigere. Det skyldes hovedsageligt, at bankerne kan finansiere fremmedkapitalen billigere, da de pga. den lave rente kan låne fremmedkapital til negativ rente.

6.3.1 ROA og WACC Jutlander Bank

Diagram 6: JB ROE og WACC



Kilde: Egen tilvirkning pba. JB årsrapporter, 2015 til 2019

JB har igennem den femårige periode leveret en ROA, som har været højere end deres WACC, hvilket er et rigtig godt tegn for banken, da det betyder, at JB forrenter deres kapital for mere end den omkostning, der er forbundet med den.

De første to år af regnskabsperioden i 2015 og 2016 er ROA stort set uændret, hvilket skyldes, at banken leverede nettoresultater, der var næsten identiske, samtidig med, at bankens balance eks. indlån i pulje voksede med 3,26%. Stigningen i balancen skyldes bl.a., at bankens indlån og anden gæld steg med kr. 412 mio., som var medvirkende til, at bankens samlede aktiver voksede i 2016.

I 2017 optimerede JB sin ROA, da nettoresultat steg med kr. 64 mio. sammenlignet med året før. Stigningen skyldes, som nævnt tidligere, at bankens gebyr- og provisionsindtægter steg, samtidig med, at de tilbageførte nedskrivninger fra tidligere år. Balance voksede med 4,62%, men da nettoresultatet blev forbedret med 33% resulterede det samlet set i en forbedret ROA.

Forskellen mellem WACC og ROA var 0,77%, hvilket var højere end året før. Banken blev dermed både bedre til at forrente sine samlede aktiver og finansiere dem billigere i 2017.

I 2018 faldt nettoresultatet med 14%, trods at banken øgede sin indtjening med 4% på nettorente og gebyrindtægter. Årsagen til det faldende nettoresultat skyldes, at bankens indtægt ved kursreguleringer og andre driftsindtægter faldt med henholdsvis 33% og 78%, samt omkostningerne til personale og administration steg med 4,3%. Faldet i nettoresultatet hænger sammen med, at det var i 2018, at JB etablerede sig i trekantsområdet med nye filialer i både Fredericia og Vejle.

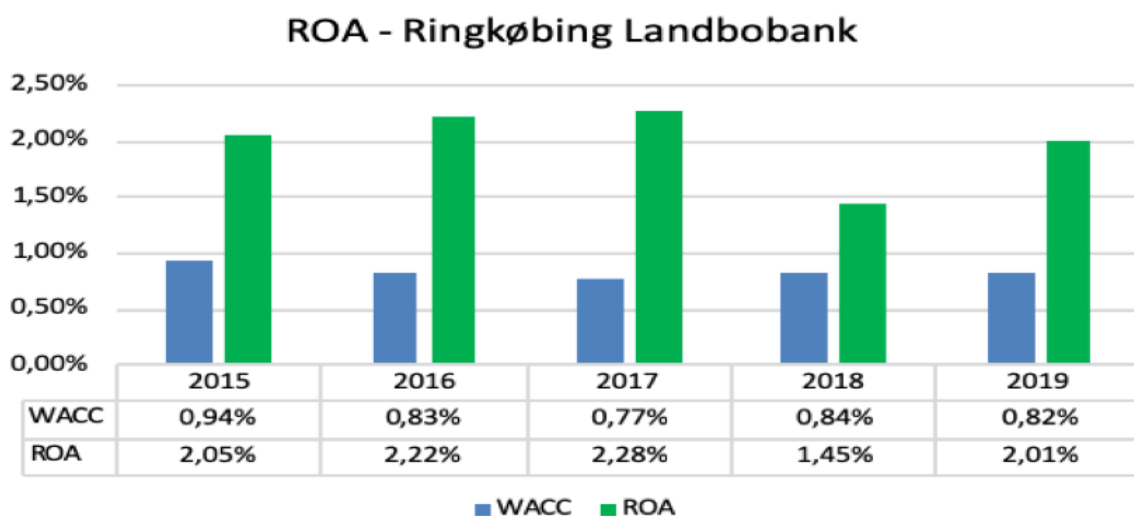
Udover faldet i bankens nettoresultat voksede balancen eksklusiv Puljeordningerne med 8%. Det stigende indlån og anden gæld fortsætter med at øge bankens samlede balance, og stiger med kr. 1.095 mio. i 2018. Bankens indtjening på aktiverne faldt fra 0,77% i 2017 til 0,46% i 2018, hvilket skyldes, at ROA falder sammenlignet med en forbedret WACC.

Som nævnt under afsnittet omkring JB's ROE, havde banken i 2019 et flot regnskabsår, hvor bankens netto resultat steg med 69% sammenlignet med året før. Nettoresultatet var årsagen til, at banken leverede sin højeste ROA i den femårige periode. Den samlede balance voksede med 7%, hvor en stor del af stigningen skyldes indlån i puljeordningerne, der ikke medregnes i beregningsgrundlaget for ROA og betød, at bankens balance eks. indlån i puljeordning kun voksede med 5%.

Samlet set har JB leveret en tilfredsstillende ROA i den femårige periode sammenlignet med WACC. På baggrund af den ovenstående analyse kan det konkluderes, at JB formår at få mere ud af deres aktiver baseret på den forskel, der udvikler sig mellem ROA og WACC. De forrenter altså deres aktiver for mere end den omkostning, der er forbundet med kapitalen.

6.3.2 ROA og WACC Ringkøbing Landbobank

Diagram 7: RLB ROE og WACC



Kilde: Egen tilvirkning pba. RLB årsrapport, 2015 til 2019

Figuren viser, at RLB har en stabil vækst de første tre år, da forskellen mellem ROA og WACC øges fra 2015 til 2017. RLB bliver bedre til at finansiere sin fremmedkapital billigere, som kan skyldes, at det generelle renteniveau er faldende i perioden.

De første tre år forbedres nettoresultatet, hvilket skyldes forskellige faktorer, hvor banken optimerer. Den største forskel ses i bankens indtægter forbundet med kursreguleringer, som forbedres med kr. 113 mio. fra 2015 til 2017. Derudover vokster banken med kr. 13 mio. i deres nettorente og gebyrindtægter, samt der nedskrives kr. 50 mio. mindre i 2017 sammenlignet med 2015.

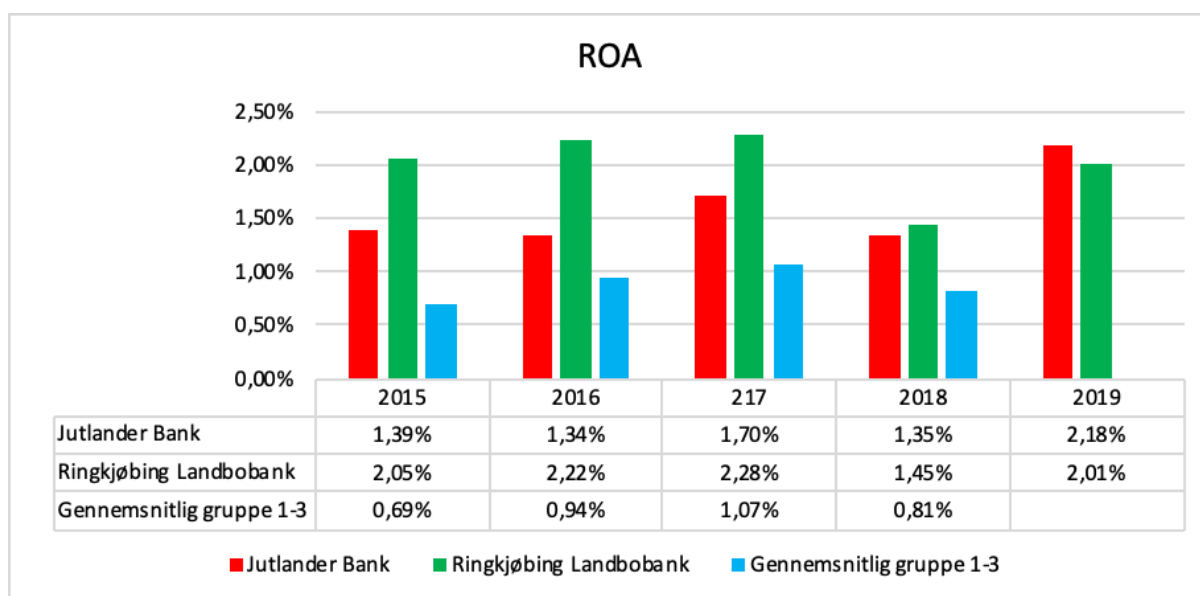
Forbedringen i RLB's ROA fra 2015 til 2017 skyldes bankens samlede nettoresultat stiger med 28%, hvortil bankens balance kun øges med 15%, hvor det er værd at notere, at indlån og gæld i balancen vokser med 12,5%. Banken bliver i de første tre år endnu bedre til at øge sin indtjening set i forhold til de aktiver der er til rådighed.

I 2018 er ROA på et lavere niveau end de første tre år, hvilket skal ses i lyset af fusionen mellem RLB og Nordjyske Bank. Det efterfølgende år i 2019 forbedrede banken sit nettoresultat, hvor

det sammenlignet med 2017 øges fra kr. 588 mio. Til kr. 978 mio. i 2019 svarende til en stigning på 66%. Fusionen medvirker til, at den samlede balance eksklusiv indlån i puljeordninger, i sammen periode øges med 88%, hvor indlån og anden gæld stiger med 77%. Den væsentlige årsag til, at ROA svækkes skyldes primært stor stigning i det samlede indlån som konsekvens af fusionen.

Trods faldende ROA i forbindelse med fusionen i 2018 skal det noteres, at RLB fra 2018 til 2019 forbedrede både deres WACC og ROA, som kan indikere, at fusionen har været vellykket. Sammenlignes ROA fra 2015 med 2019 er niveauet det samme, og på sigt kan der være potentiale for at forbedre ROA yderligere, idet der er mulighed for nye forretninger på det nye marked i Nordjylland.

Diagram 8: JB, RLB og Benchmark ROA



Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående tabel viser en sammenfatning af JB og RLB's ROA, sammenlignet med benchmark for perioden 2015 til 2018 (Finanstilsynet, 2020). Dette bruges til at undersøge, hvordan JB og RLB præsterer sammenlignet med de øvrige Gruppe 3 banker.

JB og RLB præsterer begge bedre end benchmark i den femårige periode. RLB har sammenlignet med benchmark en høj ROA, som bekræfter, at de er blandt de bedst præsterende banker i Danmark målt på ROA. Udviklingen i JB's ROA sammenlignet med benchmark og RLB, er interessant, da JB fra 2016 og frem kommer tættere og tættere på RLB, og ender i 2019

med at have en bedre forrentning af deres samlede aktiver end RLB. Det skal dog noteres, at JB's kursreguleringer stiger grundet ekstraordinært salg af aktieandel i Sparinvest A/S, som indbringer dem en engangssum i deres kursreguleringer på kr. 75 mio. Hvis der ses bort fra denne post vil JB have en ROA omkring 1,75% og dermed på et lavere niveau end RLB.

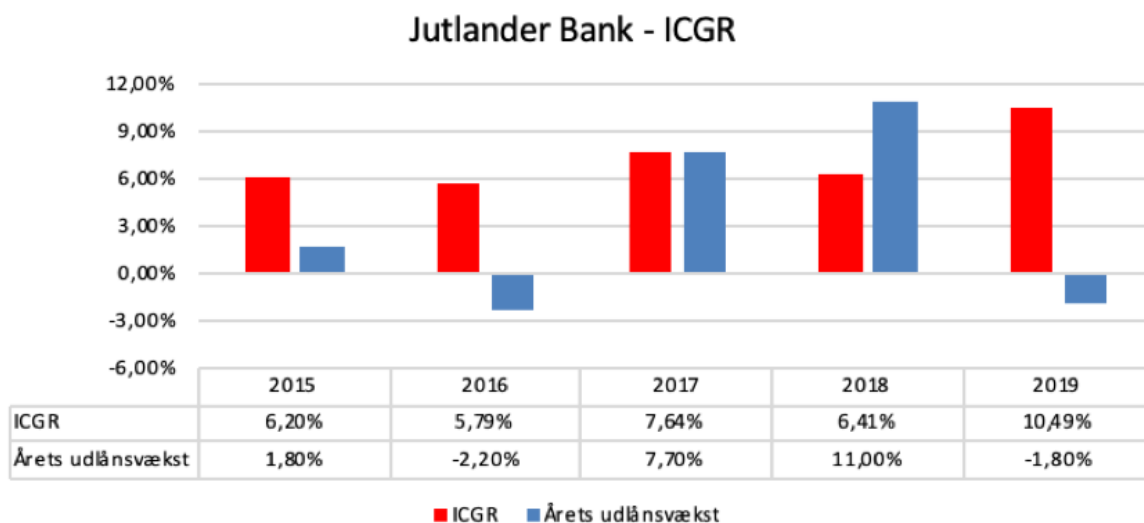
6.4 ICGR

Nøgletallet *ICGR* (*Internal Capital Generation Rate*) benyttes for at undersøge, hvor meget banken kan øge sin egenkapital ved egen virkning år til år. Den giver en indikation på, hvorvidt banken kan vækste selv, eller om banken er tvunget til at låne kapital udefra. ICGR sammenlignes med bankens årlige udlånsvækst. Det er først og fremmest vigtigt at afklare, om bankens kapitalforhold er i orden. I det foregående afsnit omkring kapitalkrav, kan det konkluderes, at banken har en overdækning i deres samlede solvens, som giver banken et robust kapitalgrundlag. I forhold til kravet om solvens er det mest optimale scenarie, at ICGR følger den årlige udlånsvækst. Skulle banken have en lavere ICGR end deres årlige udlånsvækst, kan det stille krav til deres kapitalgrundlag, da det vil betyde, at de skal polstre sig mere end de gør i forvejen. Omvendt, hvis ICGR er højere end udlånsvæksten, kan det give en indikation, at banken ikke får det mest optimale ud af sin potentielle merindtjening. ICGR udregnes på følgende måde:

$$ICGR = \frac{\text{Aktiver}}{\text{Egenkapital}} * \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Aktiver}} * \frac{\text{Nettoresultat} - \text{udbyttet}}{\text{Nettoresultat}}$$

6.4.1 ICGR Jutlander Bank

Diagram 9: JB ICGR



JB havde i 2015 og 2016 et udbytte på ca. kr. 43 mio., hvilket medfører, at bankens ICGR er lavere end deres ROE. I 2015 er bankens udlånsvækst på et lavt niveau, og i 2016 endte den med at være negativ. Da bankens ICGR er noget højere end udlånsvæksten i de år, kan det indikere at banken har været forsigtige i denne periode, og ikke har fået det mest optimale ud af deres potentielle mer-indtjening.

I 2017 og 2018 ekspanderede JB med etablering af to filialer i trekantsområdet, samt startede deres Private Banking koncept og Connect Ung afdeling op, hvilket kan ses på bankens udlånsvækst. ICGR er på samme niveau i 2017, hvilket betyder banken det år har fået det mest optimale ud af sin indtjening.

I 2018 har JB en rekordhøj udlånsvækst for perioden, hvilket indikerer at udvidelsen mod trekantsområder har givet banken flere forretninger. Det negative ved den høje udlånsvækst er, at bankens ICGR er lavere, og dermed svækker solvensen. Men da ICGR har været højere end udlånsvæksten de foregående år, vurderes det ikke faretruende med et enkeltstående lavt år.

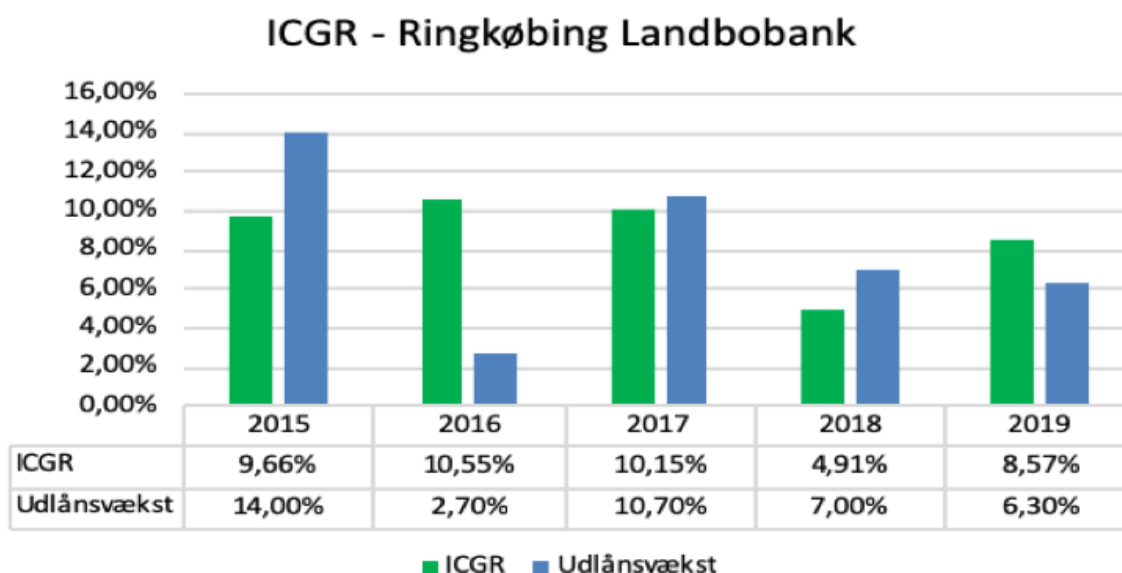
I 2019 går JB tilbage med en negativ udlånsvækst på -1,80%, hvilket banken ikke specificerede nærmere i deres årsregnskab for 2019. Det kan enten tænkes, at den generelle konkurrence på markedet har betydet fald i deres udlånsvækst, eller at banken har valgt at have en mere forsigtig risikoappetit i forhold til nye forretninger. JB havde som nævnt, en udlånsvækst i 2018 der var højere end deres ICGR, hvor deres risiko steg med mere end, hvad de kunne lægge til side til deres kapitalgrundlag. Det vurderes dog pga. deres overdækning i solvensbehovet, at det er mere sandsynligt, at tilbagegangen skyldes den generelle konkurrence på markedet.

Overordnet set over den femårige periode, har bankens ICGR været på et stabilt niveau, hvorimod udlånsvæksten har varieret. Det er positivt for banken, at åbningerne i Vejle og Fredericia i 2017 og 2018 har øget bankens udlånsvækst. I afsnittet omkring kapitalkrav blev det belyst, at banken som minimum skal levere en årlig ICGR på 4,4%, hvilket ikke vurderes at være urealistisk på baggrund af tidligere år. JB kan derfor med fordel overveje at være mere

aggressive i målet om at øge udlånsvæksten, frem for at fokusere på konsolidering af deres kapitalgrundlag, da de allerede har en fornuftig overdækning på deres samlede solvens.

6.4.2 ICGR Ringkjøbing Landbobank

Diagram 10: RLB ICGR



Kilde: Egen tilvirkning pba. RLB årsrapport, 2015 til 2019

RLB startede den femårige periode med en stor stigning i bankens udlånsvækst på 14%, hvorefter den faldt markant i 2017. RLB åbnede en Privat Banking afdeling i Aarhus i 2014, men ellers ingen nye filialer i 2015, 2016 eller 2017. Deres udlånsvækst sker ud fra deres eksisterende kunder.

Trods udlånsvæksten i 2015 er højere end ICGR vurderes det ikke til at være problematisk, da RLB's ROE i samme år er 13,92%, som er på niveau med udlånsvæksten. Hvis banken havde været udfordret på deres kapitalkrav, kunne de have udbetalt et mindre udbytte til deres aktionær. Når banken vælger at udbetale et udbytte, som svarer til 30% af det samlede nettoresultat i 2015, indikerer det, at banken kan klare den øgede risikoeksponering som følge af øget udlånsvækst.

Sammenlignet med 2015 har RLB en stor tilbagegang i deres udlånsvækst i 2016. De leverer en ICGR, der er på niveau med året før, hvor udbyttet udgør den samme andel af

nettoresultatet på ca. 30%. Baseret på den store forskel på ICGR og udlånsvæksten i 2016, har banken ikke fået det mest optimale ud af deres indtjening set i forhold til deres vækst. Den faldende udlånsvækst i 2016 kan skyldes, at banken har været mere tilbageholdende i deres risikoappetit efter et par år med flot vækst, som har medført en stigende risikoeksponering. Dette betyder, at banken har haft mere fokus på at forbedre sit kapitalgrundlag i 2016.

De efterfølgende tre år fra 2017 til 2019 er RLB's årlige ICGR og udlånsvækst på samme niveau, hvilket indikerer, at banken får det mest optimale ud af indtjeningsgrundlaget. De første tre år var RLB dygtigere i forhold til deres eksekvering af vækststrategien, hvor de med en omkostningsorienteret vækstplan har forbedret deres samlede vækst. Udlånsvæksten har været på et relativt højt niveau på nær i 2016, og deres ICGR har været på niveau med udlånsvæksten, hvilket indikerer, at banken får meget ud af sit indtjeningsgrundlag.

6.5 Delkonklusion på nøgletalsanalysen

JB's forrentning af egenkapitalen er under benchmark, hvilket gør dem mindre attraktive for investorerne. I 2014 havde de en oprindelig vækststrategi frem mod 2020, om at egenkapitalforrentning efter SKAT minimum skulle udgøre 8-10% om året, hvilket de til dels har overholdt og det kan derfor konkluderes, at den målsætning er opnået (JB årsrapport 2014, side 8).

Baseret på nøgletallene har filialåbningerne i Odder, Vejle og Fredericia haft en positiv effekt på udlånsvæksten, og den mindre tilbagegang i 2018 ved bankens ROE og ROA kan tilskrives et nervøst år på aktiemarkedet, som satte sit præg på bankens kursreguleringer. Trods en tilbagegang i udlånsvæksten i 2019 leverede banken over hele linjen flotte resultater, hvilket kan tilskrives den ekstraordinære konverteringsbølge, der sikrede banken en stor stigning i gebyrindtægterne.

Åbningerne af filialerne har bidraget til en positiv effekt for banken, da udlånsvæksten i starten af perioden var næsten uændret, men efterfølgende havde de en flot vækst. Alt i alt vurderes det, at JB's organiske vækststrategi med åbning af filialer i bl.a. trekantsområdet, har haft en positiv effekt på JB's ROE og ROA. Banken behøver nødvendigvis ikke at fortsætte med samme ICGR-niveau fremadrettet grundet den solide solvens.

RLB leverer generelt på alle nøgletallene et rigtig flot niveau. Forrentning af egenkapitalen er på et højt niveau. De udbetaler flotte udbytter til deres aktionærer, og samtidig vokser de med den resterende mængde likviditet, som ses ved stabil og flot udlånsvækst over perioden. RLB lykkes i deres vækststrategi de første tre år, hvor de med udgangspunkt i deres omkostningsfokus har skabt en solid vækst. Dette omkostningsfokus har været medvirkende til, at banken har været solid, og dermed har kunne gennemføre fusion med Nordjyske Bank uden, at det har skabt negative resultater for banken. Fusionen bidrager til, at RLB kan fortsætte vækststrategi, nu også i det nordjyske.

7. Analyse af dækningsbidraget og indtjeningen

I forlængelse af nøgletalsanalysen fremstilles der i det følgende en dækningsbidragsanalyse og en analyse af JB og RLB's indtjening, holdt op imod de omkostninger, der er forbundet med driften af bankerne. Dækningsbidragsanalysen giver mulighed for at se nærmere på de enkelte komponenter i bankens indtjeningsgrundlag samt undersøge hvilken indflydelse den pressede rentemarginal har. Dertil undersøges indtjening pr. omkostningskrone for at analysere, om bankerne kan opretholde deres indtjening i en tid med stigende omkostninger til administration i form af bl.a. IT-udvikling og compliance. Analysen er lavet over en femårige periode fra 2015 til 2019 og har til formål at afklare, om der er noget i den nuværende forretningsmodel, som bankerne kan optimere fremadrettet. For at kunne analysere på dækningsbidrag tages der udgangspunkt i følgende indtægter fra bankernes regnskaber i perioden 2015 til 2019.

- *Nettorente og gebyrindtægter.*
- *Kursreguleringer.*
- *Andre driftsindtægter.*

7.1 Dækningsbidrag Jutlander Bank

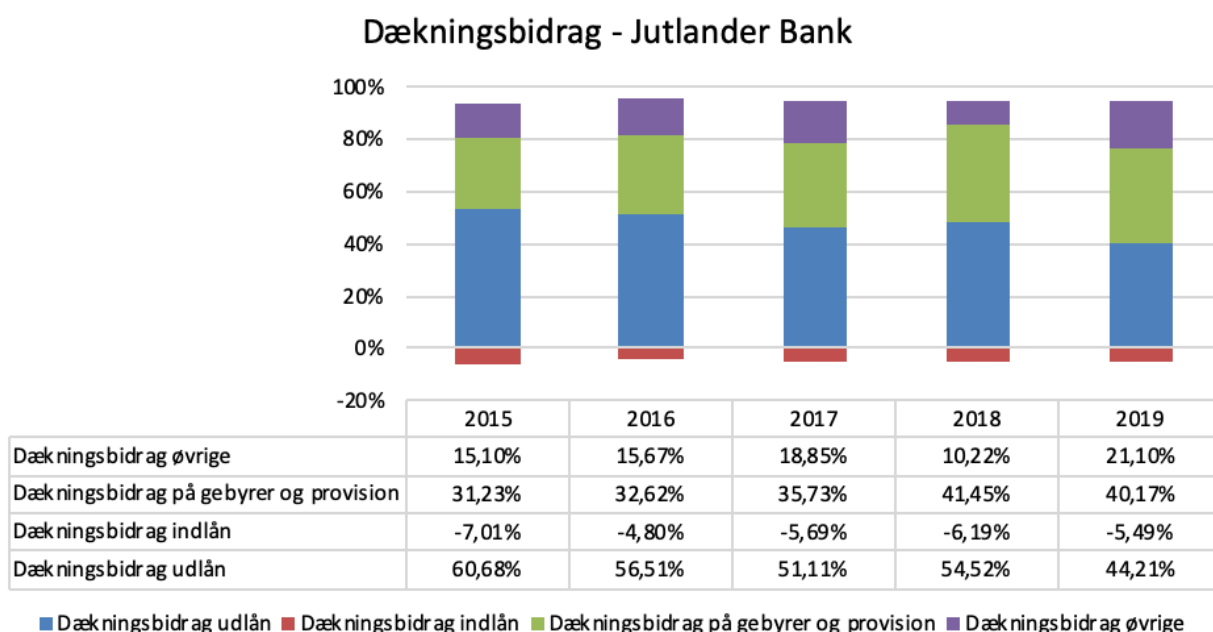
JB's samlede basisindtægter har været følgende for perioden 2015 til 2019.

Tabel 6: JB basisindtægter

JB	2015	2016	2017	2018	2019
Samlede basisindtægter før nedskrivning i tkr.	888.703	822.801	808.943	784.330	976.655

JB's samlede basisindtægter har været faldende de første fire år i perioden, med et samlet fald på 11,74%. JB vender udviklingen i 2019, hvor deres gebyrindtægter stiger med kr. 69 mio. pga. konverteringsaktiviteten af realkreditlån. En anden post, hvor banken gik frem i 2019, var ved deres indtægter forbundet med kursreguleringer, hvor den fra 2018 til 2019 steg med kr. 111 mio.

Diagram 12: JB dækningsbidrag



Kilde: Egen tilvirkning pba. JB årsrapporter 2015 til 2019

Ovenstående diagram viser fordelingen af JB's indtjening, og hvordan indtjeningen har udviklet sig de sidste fem år. JB øger sit udlån fra kr. 7,8 mia. i 2015 til kr. 9,1 mia. kr. i 2019 (JB årsrapport 2015 og 2019, side 25), men alligevel udgør andelen en mindre del af bankens dækningsbidrag ved deres udlån til kunderne. De samlede renteindtægter på udlån og tilgodehavende falder fra kr. 527 mio. i 2015 til kr. 398 mio. i 2019. Årsagen til de faldende renteindtægter skal findes ved deres rente på udlån. I 2015 var den gennemsnitlige udlånsrente på 6,63% og falder hvert år frem mod 2019 og ender på 4,33%. En af årsagerne til, at bankens udlånsrente falder kan henføres til den faldende markedsrente, som har øget konkurrencen på markedet, og JB derfor har været nødsaget til at sænke deres udlånsrente. Da

pengemarkedsrenten er negativ kan bankerne finansiere udlånene billigere, hvilket åbner op for en mere aggressiv konkurrence i et marked med lavere renter.

Pengemarkedsrenten er i beregningen benyttet som den gennemsnitlige CIBOR-3M rente (Statistikbanken, 2020), som falder i perioden fra -0,14% til -0,36%, hvilket betyder, at banken kan finansiere sit udlån billigere. Trods den negative rente på pengemarkedet, falder JB's samlede rentemarginal ved udlån fra 6,78% i 2015 til 4,69% i 2019. Bankens udlån stiger, men der tjenes mindre på det, hvilket bekræftes i udviklingen af den fordeling, som renteindtægten udgør i det samlede indtægtsgrundlag.

Det negative renteniveau har også betydet, at de generelle omkostninger på indlån er blevet minimeret, da flere banker har indført ingen- eller negativ rente på indlånskonti. Dette har JB også indført pr. 1 april 2020, hvor bankens kunder skal betale negativ rente for indestående over kr. 750.000, hvilket vil minimere bankens fremtidige renteudgifter (Jutlander, 2020). JB havde i 2015 det største negative dækningsbidrag på deres indlån og anden gæld for perioden på samlet -kr. 62 mio. JB reducerede sine renteudgifter i 2016 til kr. 39 mio., trods en stigning i deres samlede gennemsnitlige indlån på 3,52%.

De efterfølgende år fra 2016 og frem reducerede banken sin gennemsnitlige rente på indlån fra 0,21% til 0,06%, til gavn for banken. Pengemarkedsrenten, vist som den gennemsnitlige udvikling ved CIBOR-3M pr. år, er reelt den rente banken skal betale for at få placeret indlånsoverskuddet. CIBOR-3M renten stiger tilsvarende mere end bankens renteudgift på indlån og anden gæld, hvilket betyder, at bankens rentemarginal på indlån stiger fra -0,37% i 2016 til -0,42% i 2019. Den negative udvikling i indlånsmarginale betyder, at det samlede negative dækningsbidrag reduceres med kr. 14 mio.

Da renteniveauet har været nedadgående og presset bankernes rentemarginal, er gebyr og provisionsindtægterne blevet en mere betydningsfuld del af indtjeningen. Gebyrerne kommer bl.a. fra stiftelses og etableringsomkostninger ved oprettelse af lån, gebyrindtægt ved kundeprogrammer og provision fra samarbejdspartnere. Banken 2015 havde et dækningsbidrag på deres gebyrindtægter på kr. 277 mio., trods en mindre tilbagegang i 2016, har banken kun

oplevede at dækningsbidraget ved gebyrindtægterne har været stigende år til år. Den samlede stigning fra 2015 til 2019 er på 41%, bekræfter at gebyrindtægter er blevet en vigtigere del af JB's samlede indtjeningsgrundlag. Det skal bemærkes, at bankens rekordhøje dækningsbidrag på gebyrindtægter i 2019, igen skyldes konverteringsaktiviteten i sommeren 2019. Det forventes ikke, at banken får den samme konverteringsaktivitet de kommende år.

Den sidste post er dækningsbidrag øvrige, som dækker over de gevinster banken har på sine egne investeringer, i blandt andet aktier og obligationer. Denne post har været svingende for JB igennem perioden. De første tre år er der ikke store udsving, dog med en mindre tilbagegang i 2016 mod en fremgang i 2017. I 2018 har JB dog en stor tilbagegang, da dækningsbidraget falder med 47%, hvilket skyldes, at bankens kursreguleringer blev påvirket af den generelle uro, der var på det finansielle marked specielt i fjerde kvartal af 2018 (JB årsrapport 2018, side 6).

JB har fra 2018 til 2019 en stor stigning i kursreguleringerne på i alt 157%, hvilket primært skyldes to væsentlige årsager: Den første er, at det finansielle aktiemarked havde et opsving i 2019, som sikrede banken en kursgevinst på deres aktiebeholdning på kr. 32 mio. (JB Årsrapport 2019, side 7). Det andet skyldtes, at banken solgte 75% af aktierne i Sparinvest, hvilket gav banken en gevinst på kr. 75 mio. Begge poster må betegnes som ekstraordinære indtægter, som banken ikke kan forvente fremadrettet.

For den samlede periode er JB's dækningsbidrag vokset med 9,9% fra 2015 til 2019. Perioden viser at gebyr- og provisionsindtægterne er blevet en større andel af bankens samlede indtjening, og vurderes mere og mere betydningsfuld, pga. presset på udlånmarginalen som har medført faldende indtjening på udlån.

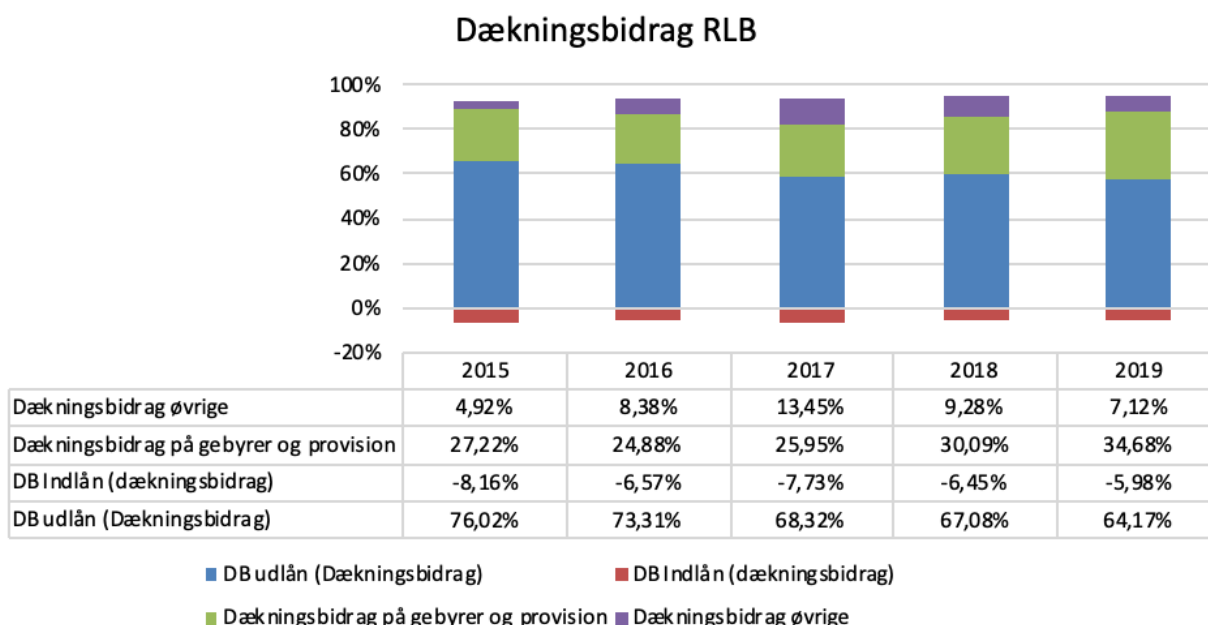
7.2 Dækningsbidrag Ringkjøbing Landbobank

Tabel 7: RLB basisindtægter

RLB	2015	2016	2017	2018	2019
Samlede basisindtægter før nedskrivning i tkr.	952.776	1.024.528	1.079.735	1.630.286	2.175.743

Kilde: RLB årsrapport, 2015-2019

Diagram 13: RLB dækningsbidrag



Kilde: Egen tilvirkning pba. RLB årsrapport 2015 til 2019

RLB's gennemsnitsrente på udlån har, ligesom ved JB, været faldende sammenholdt med det lave rentemarked. Udlånsmarginale faldt fra 4,42% i 2015 til 4,06% i 2019. RLB har ikke samme fald i deres rentemarginal ved udlån som JB.

Ved dækningsbidrag på indlån har RLB de første tre år reduceret sin indlånsmarginale ved at minimere sine renteudgifter på indlån og andre tilgodehavender fra kr. 54 mio. i 2015 til kr. 9 mio. i 2019. Det betyder, at renten på indlån er faldet fra 0,33% til 0,03%.

RLB skal på samme måde som JB, forholde sig til den negative renteutvikling, som gør det dyrere at opbevare kundernes indestående. RLB's rente forbundet med indlån reduceres mere end markedsrenten falder, hvilket betyder, at de reducerer deres indlånsmarginale fra -0,49% til -0,38%. RLB har pr. 1 januar 2020 indført negativ rente for deres kunder, der har mere end kr. 2 mio. i indlån (Landbobanken, 2020). Denne renteændring vil medvirke, at renteudgiften for indlån reduceres yderligere. Alternativ kan det få nogle af bankens kunder til at flytte sit indestående, så banken ikke længere har omkostningen forbundet med det.

Gebyr og provisionsindtægterne er vokset over de sidste fem år, hvor banken havde et dækningsbidrag i 2015 på kr. 259 mio. til at have kr. 280 mio. i 2017, som blandt andet skyldes øget udlånsvækst op til fusionen.

Dækningsbidraget ved øvrige indtægter set i forhold til de samlede basisindtægter, stiger de første tre år i perioden, hvor specielt gevinst af investeringerne ved aktierne og obligationer stiger fra kr. 5 mio. i 2015 til kr. 99 mio. i 2017. Efter fusionen udgør dækningsbidraget for Øvrige en mindre andel og falder fra 13,45% til 7,12% af de samlede basisindtægter. Den væsentlige årsag til, at andelen blev mindre i 2019 skyldes, at banken øgede sine indtægter ved gebyr og provision pga. konverteringsaktiviteten.

Analysen af bankernes dækningsbidrag viser, hvorledes indtægterne ved gebyr og provision udgør en større andel af de to bankers samlede indtjeningsgrundlag. RLB's gebyrindtægter er gået fra at udgøre 1/4 del til at udgøre 1/3 del, men det er stadig renteindtægterne, som er bankens væsentlige indtægtskilde.

Ved JB er det interessant, hvordan gebyrindtægter har udviklet sig sammenlignet med renteindtægterne. Af bankens samlede dækningsbidrag udgør gebyr-provisionsindtægterne 40% i 2019, hvor den udgjorde 31% i 2015. Renteindtægterne udgør 44% af det samlede dækningsbidrag. Det faldende renteniveau har for JB betydet, at de er blevet mere afhængige af gebyrindtægterne, da de udgør en større del af bankens dækningsbidrag, da de tjener mindre på deres renteindtægter ved udlån.

7.3 Indtjening pr. Omkostningskrone

I forlængelse af dækningsbidragsanalysen vurderes det relevant at undersøge, hvor meget bankerne individuelt tjener pr. omkostningskrone. Dette nøgletal vil vise, om bankerne kan opretholde sin indtjening i takt med at de bliver udfordret på deres rentemarginal, samtidig med at stilles der større krav til bankerne bl.a. i forbindelse med bekæmpelse af økonomisk kriminalitet. Alt dette betyder øgede udgifter til personale og administration. Analysen vil ligeledes give en indikation af, hvorvidt bankernes strategiske tiltag giver en økonomisk gevinst.

De samlede basisindtægter fra foregående afsnit sammenlignes nu med bankernes individuelle basisomkostninger, for at undersøge udviklingen i indtjeningen holdt op imod de omkostninger,

der investeres for at skabe vækst. Ved basisomkostningerne benyttes der følgende udgiftsposter.

- *Udgifterne til personale og administration.*
- *Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver.*
- *Andre driftsudgifter.*

I den nedenstående graf på side 51 belyses JB og RLB's indtjening pr. omkostningskrone, holdt op imod benchmark, som tilsvarende blev brugt i analysen af bankernes ROE og ROA. Benchmark er den gennemsnitlige indtjening pr. omkostningskrone, for bankerne i gruppe 1-3. Inden der analyseres på indtjening pr. omkostningskrone, vil der først undersøges nærmere på JB og RLB's udlån, fordelt på de forskellige erhvervsgrupper samt privatudlån, da det kan have betydning for bankernes indtjening.

I nedenstående figur vises udlånsfordelingen for JB's samlede udlån fordelt på kategorier.

Tabel 8: JB udlånsfordeling i %.

Jutlander Bank - Fordeling af udlån	2015	2016	2017	2018	2019
Offentlige myndigheder	3,1	3,6	3	2,8	0,6
- Landbrug, jagt, skovbrug og friskeri	13,9	12,7	14,9	12,7	11,1
- Industri og råstofudvikling	1,7	1,6	1,6	1,6	1,5
- Energiforsyning	1,4	2,1	1,7	1,3	1,1
- Bygge- og anlæg	5,1	3,7	3,7	3,4	2,4
- Handel	4,8	4,2	4,3	3,1	2,6
- Transport, hoteller og restauranter	1,3	1,2	1,1	1,1	1,3
- Information og kommunikation	0,3	0,2	0,3	0,4	0,3
- Finansering og forsikring	4	4,1	2,5	1,8	2
- Fast ejendom	14,3	10,8	9,5	8,6	9,1
- Øvrig erhverv	7,7	6,8	6,2	5,4	5,2
Erhverv i alt	54,5	47,4	45,8	39,4	36,6
Privat i alt	42,4	49	51,2	57,8	62,8
Fordeling af udlån i alt	100	100	100	100	100

Kilde: JB årsrapporter 2015-2019

JB's primære kundesegment er privatkunder, som i 2019 udgjorde 62,8% af deres samlede udlån. Ved fordelingen over de sidste fem år har banken minimeret sin andel af udlån til erhverv, der samlet er reduceret fra 54,5% i 2015 til 36,6% i 2019. JB har en stor eksponering mod landbruget, som udgør næsten 1/3 af bankens samlede udlån til erhverv. Dette øger

bankens risiko hvis landbrugssektoren bliver presset økonomisk som vi så det i 2015 og 2016, hvilket medførte store nedskrivninger (JB årsrapport 2016, side 6).

Nedenstående figur viser fordelingen af RLB's samlede udlån fordelt, på kategorier.

Tabel 9: RLB udlånsfordeling i %.

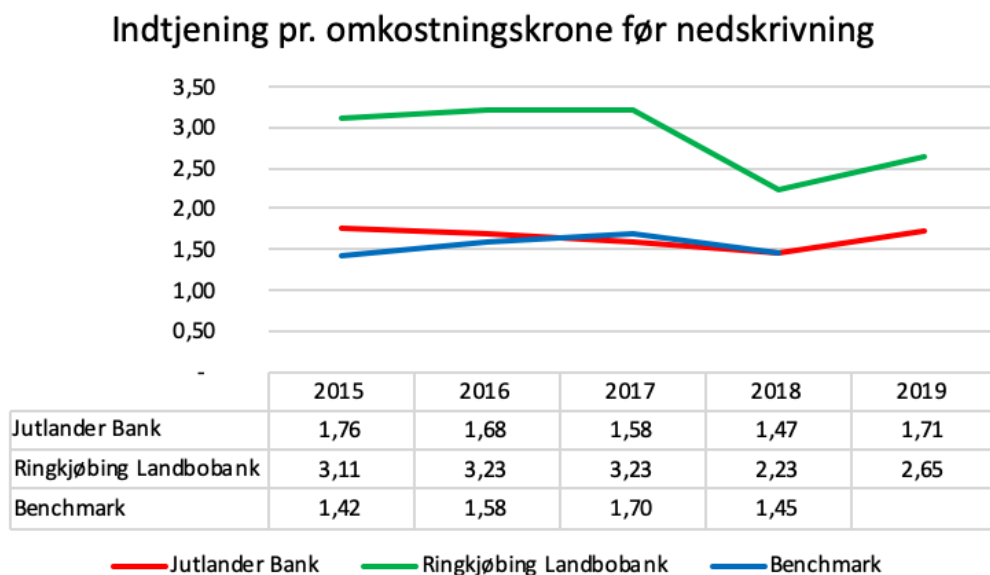
Ringkjøbing Landbobank - Fordeling af udlån	2015	2016	2017	2018	2019
Offentlige myndigheder	0,1	0,2	0,1	0,1	0
- Kvægbrug m.v	1,5	1,2	1,6	1,3	1,4
- Svinebrug m.v	1,5	1,5	1,6	1,6	1,3
- Øvrig landbrug, jagt og skovbrug	4,1	4,1	4	5,2	5,5
- Fiskeri	2	2,3	2,2	2,5	2,1
- Minkproduktion	1	0,9	0,9	0	0
- Industri og råstofudvikling	3,2	3,4	2,1	2,9	3,2
- Vedvarende energi	15,8	11,4	10,6	6,8	6,7
- Øvrig energiforsyning	3,1	1,8	1,6	0,3	0,3
- Bygge- og anlæg	2,3	2,3	4,6	3,2	3,3
- Handel	4,3	4	3,8	3,8	3,9
- Transport, hoteller og restauranter	1,5	1,3	1,2	1,6	1,8
- Information og kommunikation	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5
- Finansering og forsikring	15,7	15,1	16,2	9,9	7,7
- Første prioritet uden foranstående kreditor	8,2	10,9	11,2	10,6	12
- Anden ejendomsfinansiering	3,6	4,3	2,3	4,6	4,8
- Øvrig erhverv	6,8	7,5	7,4	7,8	6,6
Erhverv i alt	74,9	72,4	71,7	62,5	61,1
Privat i alt	25	27,4	28,2	37,4	38,9
Fordeling af udlån i alt	100	100	100	100	100

Kilde: RLB årsrapporter 2015-2019

Modsat JB har RLB en anden fordeling i deres samlede udlån. Størstedelen af bankens udlån er til erhvervskunderne, hvilket dog er faldet de sidste to år efter fusionen. Fusionen med Nordjyske Bank i 2018 betød at RLB fik en større andel af udlån til privatkundesegmentet, med en stigning fra 25% i 2015 til 38,9% i 2019. RLB har specielt fokus på erhvervskunderne igennem deres nichekoncept, som dækker over en Private Banking afdeling, en afdeling henvendt til læger og tandlæger, samt en afdeling som yder udlån til finansiering af vedvarende energi. Dette er kundesegmenter, hvor indtjeningen er høj og risikoen vurderes lavere, end til almindelige privat- og erhvervskunder. Udlånet til vedvarende energi udgjorde i 2019 6,7% af bankens samlede udlån (RLB årsrapport 2019, side 98). Denne afdeling varetages af seks ansatte (Landbobanken, 2020), hvilket giver en indikation af hvor få rådgivere og dermed lave omkostninger banken har, forbundet med 6,7% af deres samlede udlån.

Når der analyseres på indtjeningen pr. omkostningskrone, har JB andre forudsætninger for deres indtjening end RLB, da de som vist i tabellerne har forskellige fordeling i udlån til de forskellige kundegrupper.

Diagram 14: JB, RLB og Benchmark indtjening pr. omkostningskrone. (kr.)



Kilde: Egen tilvirkning

JB har i den femårige periode investeret i bankens vækststrategi, med gennemsnitlig åbning af én filial om året. Indtjening pr. omkostningskrone før nedskrivning har derfor været nedadgående fra 2015 til 2018, men de vendte udviklingen i 2019 pga. et godt regnskabsår med en indtjening pr. omkostningskrone på 1,71, og dermed næsten på niveau med 2015. Benchmark viser en positiv udvikling i indtjening pr. omkostningskrone, hvor der tjenes mere pr. omkostningskrone de første tre år og overgår JB i 2017. I 2018 falder benchmark tilbage til et niveau omkring JB, hvilket kan skyldes en blanding af øgede omkostninger, samt uroen på aktiemarkedet som har påvirket bankernes indtjening på kursreguleringer.

RLB oplever de første tre år en stigning i deres indtjening pr. omkostningskrone. I denne periode åbner banken ikke nye filialer men har fokus på deres omkostningsprocent (RLB årsrapport 2017, side 2). Banken øger derved sin indtjening ved at have en omkostningsfokuseret strategi og vækste ud fra deres eksisterende marked. Banken øger sin markedsandel i 2018 ved fusionen med Nordjyske Bank, som medfører at indtjening pr.

omkostningskrone falder til 2,23. RLB forbedre indtjeningen pr. omkostningskrone igen i 2019, som skyldes en kombination af øgede indtægter pga. konverteringsaktivitet, samt at de minimerer deres omkostninger fra året før. RLB leverer en høj indtjening pr. omkostningskrone, hvor en stor del af fortjenesten kan tilskrives deres nichekoncept.

7.4 Delkonklusion Dækningsbidrag og Indtjening pr. Omkostningskrone

I den første del af dette afsnit blev der analyseret på, hvilken betydning det faldende renteniveau har haft for bankernes dækningsbidrag ved deres indtægter. JB og RLB har begge oplevet, at de tjener mindre på deres udlån end tidligere, pga. at rentemarginalen er presset. Gebyr- og provisionsindtægterne udgør en større andel af begge bankers samlede indtjening, hvor dette specielt kommer til udtryk ved JB, hvor gebyr- og provisionsindtægter næsten udgør en lige så stor andel af bankens samlede indtægt i 2019, som dens dækningsbidrag ved renteindtægterne. På baggrund af dette er bankerne mere afhængige af nye forretninger med kunder, hvor de kan få gebyrindtægter, da deres løbende renteindtægter på det eksisterende udlån har været faldende, og derved mindsker bankernes indtjening.

Ved indtjeningen pr. omkostningskrone kan det konkludere, at RLB er på et flot niveau, hvilket i høj grad kan tilskrives deres nichekoncept. RLB har en anden udlånsfordeling, hvor størstedelen af udlånet er til erhverv. Deres indtjening pr. omkostningskrone falder efter fusionen, hvor det kan skyldes, da får en større andel af privatkunder. Med udgangspunkt i dette kan det indikere, at banken har en højere indtjening på sine erhvervskunder end på privatkunderne.

JB's indtjening pr. omkostningskrone før nedskrivning har været faldende i perioden fra 2015 til 2018, hvor andelen af udlån til erhvervskunder er blevet minimeret og udlånet til privatkunderne øget. En anden årsag til den faldende udvikling kan også skyldes, at banken åbner filialer og derved øger sine omkostninger til personale og administration. Da omkostningerne er øget, er JB mere afhængig af fremtidig vækst for at kunne opretholde sin indtjening. Hvis der udelukkende ses på indtjeningen pr. omkostningskrone før nedskrivning, har bankens vækststrategi med filialåbningerne ikke været en succes, men som det blev belyst tidligere i projektet, har det gavnet banken i form af nye markedsandele og øget udlånsvækst.

Med udgangspunkt i udlånsfordelingen og indtjeningen pr. omkostningskrone, kunne JB taget ved lære af RLB ved at have mere fokus på at få flere erhvervskunder fremadrettet, da det vil kunne bidrage i at øge deres indtjening pr. omkostningskrone.

8. Vækst i fremtiden

I de senere år har digitaliseringen sat sit præg på den finansielle sektor, hvilket sætter spørgsmålstegn ved, om fysiske filialer stadig er værdifuld for kunderne i deres valg af bank. De fysiske filialer går i tråd med JB's *Åben Bank* strategi og værdisæt om, at være tæt på kunderne som Danmarks mest personlige og tilgængelige bank. Med udgangspunkt i undersøgelser fra Voxmeter har JB oplevet stigende kundetilfredshed, idet banken er gået fra af være nummer 7 i 2017 (Ritzau, Berlingske, 2019), til at være nummer 4 i 2020 på listen over banker med de mest tilfredse kunder (Ritzau, Finans, 2020). Det kan tyde på, at JB's tilstedeværelse gør en positiv forskel for bankens kunder, og en medvirkende årsag til at det kan være en god ide at fortsætte strategien omkring endnu flere filialåbninger.

I det næste afsnit vil to tænkte scenarier belyses, for hvordan JB kan fortsætte sin vækst. De kan enten fortsætte af samme spor som det har gjort hidtil, ved at åbne endnu en filial. Eller de kan gentænke deres vækststrategi på en ny måde, og i stedet fokusere på omkostningsniveauet ud fra de allerede bestående filialer, ligesom vi så RLB gøre det i årene før fusionen. Det vurderes relevant i forhold til at kunne nå frem til en konklusion eller anbefaling, på om JB bør genoverveje sin vækststrategi jf. problemstillingen.

8.1 Scenarie 1: Åbning af ny filial.

JB åbnede deres første filial syd for Århus i 2017, da de etablerede afdelingen i Vejle, som er en afdeling der udelukkende henvender sig til privatkunder. Året efter åbnede JB en delvis privat- og erhvervsafdeling i Fredericia. Filialerne består hhv. af 5 medarbejdere i Vejle og 7 i Fredericia.

For at styrke positionen i Trekantsområdet, vil der nu analyseres på fordele og ulemper ved at udvide med endnu en filialåbning, som vi placerer i Kolding for at styrke bankens markedsandel i Trekantsområdet.

Kolding er en by med ca. 60.000 indbyggere, og byen har en strategisk god placering for erhvervsvirksomheder i Syddanmark. Af den årsag satses der på at mikse både privat og erhverv

i den nye filial, for at opnå størst mulig markedsandel i området, samt med troen på at det giver en positiv synergieffekt at mikse privat og erhverv.

Filialen i Kolding vil komme til at bestå af én Afdelingsdirektør, én Erhvervskundechef, tre privatkunderådgivere, to erhvervskunderådgivere og to kundemedarbejdere.

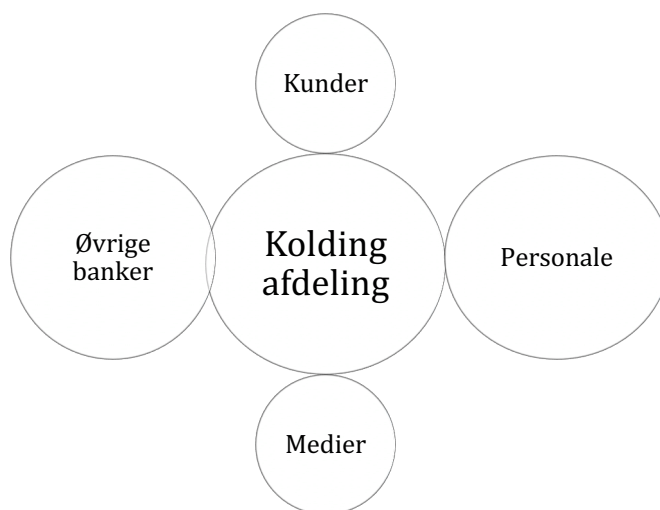
Medarbejdersammensætningen i Kolding afdelingen er tilsvarende Fredericia (Jutlander, 2020), men med udvidelse af én ekstra privatkunderådgiver og én ekstra erhvervskunderådgiver, hvilket vurderes rimeligt da Kolding er ca. 30% større end Fredericia, målt på indbyggertal (Boliu, 2020).

8.1.1 Interessentanalyse

Når det besluttes at etablere en ny filial i Kolding, er det som noget af det første, vigtigt at forholde sig til hvem der er filialens vigtigste interessenter. En interessentanalyse bruges til at skabe overblik og viden, om hvem der skal tilgodeses i forbindelse med etableringen af den nye filial.

I det følgende vil der dermed blive dannet et overblik over den nye filials vigtigste interessenter i ikke-prioriteret rækkefølge. Det er vigtigt at pointere at opstillede interessenter gør sig gældende for Kolding Afdeling og ikke for hele JB, idet lovgivningen, ledelse, aktionærer osv. i så fald havde haft en fremtrædende rolle.

Figur 5; Interessentanalyse



Kilde; Egen tilvirkning

Kunderne er en af de vigtigste interessenter for Kolding afdeling, da det er kunderne der retfærdiggør afdelingens eksistensberettigelse. Der skal etableres nye kundeforholde både indenfor erhverv og privat.

Personalet er ligeledes et vigtig interessant, da det er afgørende at rådgiverne har den rette indstilling og 'akkvisitiv' profil til at de kan løfte opgaven, omkring etablering af en hel ny afdelingsportefølje, med fokus på udlånsvækst. Medarbejderne er i enhver afdeling et vigtig interessant, men i en ny afdeling, er det især vigtigt at personalet er imødekommende og smilende, da de vil repræsentere JB udadtil i Kolding by. Det kan være en fordel at kunne flytte nogle dygtige og positive medarbejdere fra andre filialer, for på den måde at få nye medarbejdere til at lære kulturen i JB at kende og få skabt og videreført en positiv ånd, fra andre afdelinger. Og i den sammenhæng har den nye afdelingsdirektør en rolle i at skabe den ønskede ånd og kultur.

Øvrige banker er en konkurrencemæssig udfordring ved at etablere en ny filial i en ny by. Indbyggerne og de erhvervsdrivende i Kolding har antageligvis i forvejen en bestående bankforbindelse, og JB vil derfor skulle gøre sig attraktive nok, til at potentielle kunder vælger et bankskifte.

I Kolding by er der i forvejen 17 banker, hvoraf 6 af dem er Gruppe 2 banker, ligesom JB (Finanstilsynet, 2020). Gruppe 2 bankerne vurderes som JB's nærmeste konkurrenter. Til sammenligning hermed ses på Vejle, som har tilnærmelsesvis samme indbyggertal som Kolding. Vejle havde 15 forskellige banker inden JB valgte at åbne ny filial i 2017. Heraf 5 af dem var Gruppe 2 banker, inkl. RLB, som ikke vurderes som en direkte konkurrent da de udelukkende henvender sig til Private Banking segmentet i Vejle.

Konkurrencen vurderes dermed hårdere i Kolding frem for Vejle. Men på baggrund af at JB har haft succes med at åbne Vejle, som trods alt også var godt dækket af bestående banker, vurderes det fortsat som en attraktiv vækstmulighed at åbne i Kolding. Derudover satses der på både privat og erhverv i Kolding.

Medier er også et vigtig interessant i forbindelse med etableringen, da JB har brug for medieomtale, for at få positiv opmærksomhed i forbindelse med åbning af en ny filial i byen. Det forventes at Mediet vil være et vigtigere interessant det første år, og derefter gradvis mindre vigtig. Der budgetteres kr. 500.000 årligt, til markedsføring de første to år. Pengene bruges til direkte markedsføring i lokalaviser og på sociale medier. Derudover skal banken spille en vigtig rolle i lokalsamfundet i- og omkring Kolding by, ligesom JB gør det i områderne omkring deres nuværende filialer. JB støtter direkte og indirekte en lang række sociale initiativer, foreninger, sportsklubber, kulturinstitutioner og andre aktiver som beriger det lokale liv (Jutlander, CSR,

2019, side 5). Markedsføringsbudgettet for Kolding filialen tænkes at skulle bruges på samme måde.

8.1.2 Budget for Kolding filialen

I det følgende vil det blive undersøgt, hvornår det kan forventes at åbning af Kolding afdeling vil have break-even, altså hvornår indtjeningen overstiger etableringsomkostningerne, og filialen dermed begynder at bidrage positivt til bankens samlede indtjening. Der tages udgangspunkt i det nuværende rentemarked, og der opsættes anslåede etableringsomkostninger.

I det tænkte eksempel kommer filialen til at ligge centralt i Kolding centrum på adressen Buen 11, som er et ny opført kontomiljø hvor JB kan leje velegnede kontorlokaler (Ejendomstorvet, 2020). Nykredit har allerede underskrevet lejemål, hvilket der i dette tænkte eksempel, ses bort fra pga. konkurrencesituation. Nedenfor er der opstillet anslåede etableringsomkostninger ved at starte den nye filial op.

Tabel 10: Egen tilvirkning af etableringsomkostninger for ny filial

Etableringsomkostninger i kr.	
Indskud lejemål	517.000
Etablering af overvågning	200.000
Etablering af pengeautomat	600.000
Inventar og IT-udstyr	800.000
Markedsføring første år	500.000
Samlede etableringsomkostninger	1.583.000

Tabellen viser at JB skal budgettere med samlede etableringsomkostninger på ca. kr. 1,6 mio. det første år. De vil til dels også have udgifter til markedsføring løbende, men det forventes at kunne reduceres de kommende år, i takt med at filialen får bedre fat i markedet i Kolding.

Tabel 11: Løn til medarbejderne i Kolding filialen

Løbende omkostninger i kr.:	Antal	Pr. mdr.	Årlig udgift.
Afdelingsdirektør	1	61.200	734.400

Erhvervskundechef	1	61.200	734.400
Privatkunderådgivere	3	42.400	1.526.400
Erhvervskunderådgivere	2	48.700	1.168.800
Kundemedarbejdere	2	39.500	948.000
I alt plus 10% løntillæg	9		5.623.200

Kilde: lønberegner.finansforbundet.dk

Lønnen til filialens personale er fastsat på baggrund af finansforbundets lønberegner, for at give et realistisk lønniveau for en bankansat i Syddanmark. Den samlede løn er beregnet til kr. 5,1 mio., med udgangspunkt i gennemsnitslønnen. Men i ovenstående tabel er der tillagt 10% i den totale lønudgift, med den begrundelse at det kan være nødvendigt at tilbyde højere løn, for at kunne tiltrække de bedste rådgivere. Den samlede lønudgift vil derfor udgøre kr. 5,6 mio.

I forbindelse med ansættelse af et nyt personaleteam, skal JB sikre sig at der ansættes de rette personlighedsprofiler, således at gruppen bliver harmonisk fra start. Det er desuden vigtigt at de nyansatte bliver bevidste om JB's kultur, og at de grundlæggende antagelser hurtigt bliver inkorporeret i bevidstheden jf. Edgar Scheins teori, beskrevet tidligere i projektet under kulturanalysen. Disse faktorer er ekstra vigtige i en ny afdeling, hvor kulturen ikke på forhånd er fastsat.

De opstillede antagelser for den forventede udvikling i Kolding afdelings ind- og udlån, baseres på de ændringer i årsregnskabet, som skete i 2017 da filialen i Vejle blev etableret.

Tabel 12: Forudsætninger for filialen

	2020	2021	2022	2023	2024
Anslået udlånsstigning	45.000.000	70.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000
Anslået indlånsstigning	45.000.000	70.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000
Nedskrivningsprocent	0,44%				
Anslået stigning i nedskrivning	198.000	308.000	242.000	242.000	242.000
Anslået antal medarbejdere	9	9	9	9	9
Anslået udgifter til administration	5.623.200				
Rentemarginal på udlån	4,69%				
Rentemarginal på indlån	-0,42%				

Kilde: Egen tilvirkning

Der budgetteres med samlet ind- og udlån på 45 mio. i filialens første leveår, hvilket er lavere end forventningerne til det kommende år. Det skyldes at det forventes at rådgiverne i starten, vil komme til at fokusere på markedsføring og promovring, som de det efterfølgende år vil høste frugten af.

Da filialen i Vejle blev oprettet i maj 2017, voksede JB's samlede udlån med kr. 605 mio. i indeværende regnskabsår. Det vurderes derfor realistisk, at Kolding afdeling alene det første år kan bidrage med 45 mio. til udlånsvæksten, og 70 mio. i filialens andet leveår, da de da vil have konsolideret sig bedre i området. Det forventes ikke at filialen kan opretholde et årligt udlån på kr. 70 mio., da de fortsat ikke vil have fordelene ved at være den nye bank i byen. Det anslås efterfølgende af det gennemsnitlige udlån vil placere sig omkring 55 mio. pr. år. Det er anslået at indlån og udlån vil følges ad i den budgetterede periode.

Den anslået nedskrivningsprocent er på 0,44%, hvilket er gennemsnittet af de årlige nedskrivningsprocenter, som JB havde i perioden fra 2015 til 2019 (Bilag 6). Da de i denne periode har åbnet tre filialer i Odder, Vejle og Fredericia vurderes nedskrivningsprocenten at give et retvisende billede.

De samlede lønudgifter til personaleomkostninger er benyttet fra tabel 11. Der regnes fremadrettet med en årlig lønstigning på 2% i de samlede personaleudgifter jf. Standardoverenskomsten fra finansforbundet (Finansforbundet, 2020).

Rentemarginalen på ind- og udlån er benyttet fra dækningsbidragsanalysen 2019 for JB, hvilket gøres for at tage udgangspunkt i et uændret renteniveau (Bilag 6).

Tabel 13: Fremtidig prognose for Kolding

Resultatopgørelsen	2020 (Budget)	2021 (Budget)	2022 (Budget)	2023 (Budget)	2024 (Budget)
Renteindtægter	2.110.500	5.393.500	7.973.000	10.552.500	13.132.000
Renteudgifter	- 189.000	- 483.000	- 714.000	- 945.000	- 1.176.000
Netto renteindtægter	1.921.500	4.910.500	7.259.000	9.607.500	11.956.000
Gebyr og provisionsindtægter	900.000	1.400.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Afgivne gebyr og provisionsindtægter	- 450.000	- 700.000	- 275.000	- 275.000	- 275.000
Netto rente- og gebyrindtægter	2.371.500	5.610.500	8.084.000	10.432.500	12.781.000
Afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	- 300.000	- 300.000	- 300.000	- 300.000	- 300.000
Andre driftsudgifter	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000
Nedskrivninger på udlån	- 198.000	- 308.000	- 242.000	- 242.000	- 242.000
Udgifter til Personale	- 5.623.200	- 5.735.664	- 5.850.377	- 5.967.385	- 6.086.733
Marketing	- 500.000	- 500.000	- 200.000	- 200.000	- 200.000
Husleje udgifter + forbrug	- 574.000	- 574.000	- 574.000	- 574.000	- 574.000
Indskud	517.000				
Etablering af pengeautomat	- 600.000				
Inventar og IT udstyr	- 800.000				
Etablering af overvågning plus abonnement	- 200.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000	- 20.000
Resultat før SKAT	- 5.956.700	- 1.857.164	867.623	3.099.115	5.328.267

På baggrund af de opstillede forudsætninger udregnes et femårigt budget for filialen, for at undersøge break-even, hvilket giver en indikation af hvornår filialen starter med at bidrage til bankens samlede indtjening og vækst.

Filialens første leveår vil give et samlede negativt resultat kr. -6 mio. Det skyldes en kombination af engangsomkostningerne ved etableringen af filialen, samt et lavt udlån på kr. 45 mio. Filialens renteindtægter vil stige år til år, da det samlede udlån vokser, som illustreret under tabel 12. Der er regnet med udlånsmarginale fra 2019 på 4,69%. Filialens renteudgifter vil ligeledes stige, da det samlede indlån forventes at vokse i samme grad, da rentemarginalen på indlån udgør -0,42%.

JB har forskellige procentsatser på deres stiftelsesomkostninger, afhængig af om det er udlån til billån eller boliglån. Der er i derfor taget udgangspunkt i at JB gennemsnitlig tager 2% i stiftelsesomkostninger ved alt deres udlån. Det skal nævnes at JB indtræder på et nyt marked, hvor der i forvejen er et afdækket bankmarked. JB vil derfor være nødt til at tilbyde attraktive priser, for at kunne vinde kunder. I beregningen er det budgetteret at JB gennemsnitlig kommer til at give 50% i rabat på stiftelsesomkostninger de første to år, efterfølgende vil det gennemsnitlig være 25% rabat, som er illustreret under posten ”*afgivne gebyr og provisionsindtægter*”.

På baggrund af ovenstående budget ses der herunder en break-even beregning, for hvornår filialen i Kolding giver overskud. Tabellen viser hvordan filialens samlede underskud/ overskud udvikler sig fra år til år.

Tabel 14: Filialens løbende underskud/ overskud

År	Samlet under/overskud år til år
0	-
1	-5.956.700
2	-7.813.864
3	-6.946.241
4	-3.847.126
5	1.481.141

Som det ses af tabellen giver den nye filial et samlet overskud efter 4-5 år. For at give et mere præcist tidspunkt for break-even laves følgende beregning.

Tabel 15: Break-even for filialen

Løbende budget i kr.	
Underskud år 4	-3.847.126
Resultat år 5	5.328.267
Omregnet til dage (af 365)	263 dage.

Filialen i Kolding vil have et break-even efter 4 år og 263 dage, hvilket betyder at filialen herefter begynder at bidrage positivt til bankens samlede vækst og indtjening. Det faldende renteniveau betyder at break-even bliver længere, da indtjeningen på udlånet er minimeret på grund af den pressede rentemarginal. Hvis der var taget udgangspunkt i samme forudsætninger men udlåns marginalen og indlåns marginalen ændres til satserne fra 2015, som henholdsvis var 6,78% og -0,60%, ville filialen allerede have givet break-even efter 3 år 31 dage.

8.1.3 Delkonklusion Scenarie 1

Figur 6: SWOT-Analyse scenarie 1

Scenarie 1 - Åbning af afdeling i Kolding

Styrker - Øget udlånsvækst - Erfaring med filialåbninger - Break-even indenfor 5 år. - Frit valg af kunder.	Svagheder - Afhængig af vækst i fremtiden - Oplæring af nye medarbejdere
Muligheder - Forbedret markedsposition i Trekantsområdet - Mulighed for nye kunder	Trusler - Mange konkurrenter. - Rekruttering af nye medarbejdere - Lavkonjunktur

Ved scenarie 1 øger JB sin fysiske positionering i Trekantsområdet med filialer i både Vejle, Fredericia og Kolding. Ved at være veletableret i Trekantsområdet åbner det op for at banken kan få flere erhvervskunder, som ikke nødvendigvis er landbrugskunder, hvilket er en fordel da bankens samlede risikoeksponering spredes ud på flere forskellige kundesegmenter.

Hensigten med Kolding filialen er at kunne opnå en lignende succes, som Vejle og Fredericia filialerne bidrog med, hvor bankens samlede udlånsvækst steg i 2017 og 2018. Den positive vækst kunne blandt andet ses i årene efter 2016, hvor JB's ROE og ROA steg.

Risikoen ved oprettelse af filialen kan vise sig, hvis de ikke får fat i området på samme vis som i Vejle og Fredericia og det forventede udlån udebliver. JB bliver mere afhængig af fremtidig vækst, når de øger deres omkostninger ved filialåbninger. Dertil er det vigtigt for JB at rekruttere de rette medarbejdere, som passer til den kultur og de værdier som medarbejderne i JB besidder.

Trods risikoen om et mættet marked og en rentemarginal som er blevet presset over årene, vurderes åbningen af Kolding filialen som en fornuftig vækststrategi for banken. Det underbygges af den succes banken tidligere har haft med filialåbninger, samt at Kolding afdeling allerede efter 5 år vil bidrage til bankens samlede vækst.

8.2 Scenarie 2: Effektivisering med et digital mindset

Når bankerne fokuserer på vækst, kan væksten både bestå i at der udvides i forbindelse med filialåbninger og indtagelse af nye markedsområder, som analyseret i scenarie 1. Men vækst kan også bestå af at banken optimere sin forretningsmodel, for på den måde at skabe forbedrede resultater.

JB har nogle grundlæggende værdier, som lægger sig op til bankens fokus omkring nærvær og personlighed, samt den menneskelige kontakt i fokus. Men den nutid JB befinder sig i, hvor mange banker vælger at fokusere mere på de digitale fordele som udviklingen muliggør. Det vurderes derfor interessant, at se nærmere på hvilke vækstmuligheder JB kan opnå, hvis de ændre og tilpasser deres forretningsmodel til den digitale udvikling. Dette især fordi at JB tilbyder at afholde fysiske kundemøder hjemme i kundernes private hjem, hvilket kan vurderes en anelse gammeldags og omkostningstungt.

Med baggrund i den digitale udvikling, vil det i Scenarie 2 analyseres, hvad det vil betyde for JB og dens medarbejdere, hvis bestyrelsen og direktion indfører nye tiltag til rådgivningsstrukturen, således at hver enkelt rådgiverne skal holde flere kundemøder online. Formålet vil være at rådgiverne sparer tid, og de vil dermed have mulighed for at betjene en større andel af bankens kunder i sine porteføljer.

Tesen for scenarie 2 lyder derfor som følgende:

JB's Bestyrelsen ønsker at reducere 10% af bankens rådgivere, som følge af tidsbesparelse ved implementering af online møder.

På baggrund at denne tese analyseres det, om det overhovedet er muligt, og i så fald, hvad det vil betyde for JB's vækststrategi.

JB's rådgivere med kundeansvar, består i dag af 200 medarbejdere, som i gennemsnit har 267 familier i deres porteføljer (Bilag 9). Hertil skal nævnes at det ikke er muligt at skelne mellem størrelsen af porteføljerne for privat -og erhvervsrådgivere, så for eksemplets skyld, er det antaget at alle rådgivere har samme porteføljestørrelse. Det antages desuden at souschefer har fulde porteføljer.

Hvis rådgiverstaben reduceres med 10%, vil det betyde at bankens resterende 180 rådgivere skal have forhøjet deres porteføljer med tilsvarende 10%, hvilket giver 30 familier ekstra pr. rådgiver.

Tabel 16: Antal rådgivere

	I dag	I fremtiden	Ændring
Antal rådgivere	200	180	-20
Antal kundemedarbejdere	82	74	-8
Antal familier pr. rådgiver	267	297	+30
Ugentligt kundemøder pr. rådg.	5,2	5,9	+0,7

Kilde: Egen tilvirkning (jutlander.dk)

Det antages, at ovenstående kan lade sig gøre, ud fra et synspunkt om at rådgiverne vil kunne spare tid, ved at holde nogle af deres møder som online møder. Specielt ved de møder som foregår hjemme hos kunderne, vil der kunne spares meget tid, hvis disse i stedet afholdes online. Reelt betyder reduktionen, at alle rådgivere skal holde 0,7 møde ekstra pr. uge, hvis det antages at der skal holdes ét årligt kundemøde med alle familier. Det ugentlige mødeantal skal dermed hæves fra 5,2 til 5,9 møder pr. rådgiver pr. uge, hvilket vurderes realistisk så frem rådgiverne prioritere at tilbyde online møde, frem for filialmøde eller hjemmemøder, og der dermed ikke bruges unødigt tid på transport til og fra kundernes bopæl.

Nogle kunder vil få ny rådgiver, og andre kunder vil skulle vænne sig til ikke at blive tilbudt hjemmemøder. Det skal rådgiverne være opmærksomme på, og tage en god dialog med kunderne omkring forandringen, da det ikke må henlede til kundeflygt.

Udover at der afskediges 10% af rådgiverne, antages det ligeså at banken reducerer kundemedarbejdere med 10%, således at personalesammensætningen forholdsmæssigt svarer til hinanden. Hvilket også ses i sammenhæng med at kunderne har mulighed for selv at klare flere ting, i deres netbank. Det betyder alt i alt at der siges farvel til 20 rådgivere og 8 kundemedarbejdere.

Ved gennemførelse af denne personalereduktion, vil det have betydning for JB's løbende personaleomkostning. På længere sigt vil det påvirke bankens resultater i positiv retning, under forudsætning af, at de resterende medarbejdere kan servicere alle bankens kunder.

For at finde frem til omkostningsreduktionen, tages der udgangspunkt i lønningerne, tilsvarende lønnen der blev benyttet i scenarie 1. Der vil både blive afskediget privat- og erhvervsrådgivere, men da den præcise fordeling ikke kendes, tages der udgangspunkt i lønniveauet for privatrådgivere, da den typisk er lavere end for erhvervsrådgiver. JB vil derfor som minimum kunne spare følgende:

- Løn pr. privatrådgiver: 42.400 kr.
- Løn pr. kundemedarbejder: 39.500 kr.

Den samlede lønbesparelsen ved afskedigelsen af 20 rådgivere og 8 kundemedarbejdere vil dermed være ca. kr. 13,9 mio.

I dette scenarie er der tale om et omkostningsfokus, som ikke vurderes tidligere at have været det væsentligste for JB, med deres primære stakeholder orientering. Men for at leve op til lovgivning og øgede kapitalkrav er det for alle banker, uanset orientering, en nødvendighed at være fokuseret på at optimere forretningen.

Udover omkostningsoptimering er banken forpligtet over for sine kunder til at tilbyde en bred vifte af muligheder, også angående den efterspørgsel kunderne måtte have overfor digitale løsninger. For selvom at det er en af JB's værdier at være personlig og nærværende, betyder det ikke nødvendigvis at alle kunder foretrækker et fysisk møde. Nogle kunder finder den digitale tilgang attraktiv, og anser et online møde lige så personligt som at holde et møde hjemme hos kunden selv. Så derfor er det vigtigt for JB at følge med udviklingen, og være i stand til at tilbyde det som kunderne efterspørger.

8.2.1 Modstand mod forandring

Hvis JB beslutter at effektuere ovenstående tænkte scenarie, skal bankens ledelse være opmærksom på at de pålægger hele bankens personale en forandring, med primær påvirkning af de tilbageværende kundemedarbejdere samt privat –og erhvervsrådgivere.

Modstand mod forandring er en naturlig del af en forandringsproces, da mennesker typisk er glade for vaner, og bliver let påvirket når der forekommer forandringer, som ændrer de kendte rutiner.

Denne forandring består af flere elementer. Dels skal rådgiverne arbejde anderledes omkring afholdelse af en del af deres kundemøder, arbejdspresset vokser da de får flere kunder i deres portefølje, samt at de skal sige farvel til 10% af deres kollegaer.

Der analyseres udelukkende på følgende to forandringer i nedenstående empiriske tilgang:

- *Forandringen ved at skulle holde online møder.*
- *Udvidelse af kundeportefølje med 10%.*

Frygten og usikkerheden blandt medarbejdere der oplever forandring, kan henledes til både store og små bekymringer. Bekymringerne kan bl.a. dække over at man ikke føler sig tilstrækkelig, eller at man er usikker på om man har de rette kompetencer. Teoretikeren Moss Kanter har belyst en række udsagn, som kan forekomme hos medarbejdere der er udsat for forandring (Kanter, 1992):

- *Man mister kontrol og indflydelse*
- *Man bliver hele tiden overrasket*
- ***Får stor usikkerhed***
- *Man bliver forvirret*
- *Man taber ansigt*
- *Man bliver usikker på sin kompetence*
- ***Mere arbejde***
- ***Bølgevirkninger***
- *Opsparet vrede/uvilje*
- *Reelle trusler*

Af ovenstående udsagn vurderes at de tre noteret med fed, er dem som JB's medarbejdere fortrinsvis vil blive mødt af.

At rådgiverne får til opgave at holde online kundemøder, vurderes som en kortvarig usikkerhed, som f.eks. kan bestå i at rådgiverne føler sig inkompetent til at håndtere et nyt IT-program. Det vurderes at denne modstand forholdsvis hurtig vil forsvinde, når rådgiverne er blevet oplært, og har prøvet denne mødeform nogle gange.

Det vurderes derimod mere sandsynligt at der vil opstå en reel modstand mod forandring, når hver enkelt rådgiver skal betjene 30 familier ekstra i sin kundeportefølje. Rådgiverne kan føle at de må gå på kompromis med andre opgaver, da de vil skulle nå at rådgive flere kunder i den tid de har til rådighed. En anke fra rådgiverne kunne lyde på, at i kraft af at de endnu ikke er startet med online møder, vides det ikke hvor meget, og om de reelt vil få en tidsbesparelse ved at tilbyde online møder frem for fysiske- og hjemmemøder.

Dette kan ledes hen til Bølgevirkningen som kan give anledning til en bred vifte af bekymringer hos rådgiverne. F.eks. om der nu er tid til bl.a. oplæring af nye medarbejdere, tid til at sende kollegaer på kursus og uddannelse, eller måske blot tid til at holde sig orienteret om vigtige daglige informationer og nyheder.

Alle Moss Kanters udsagn er vigtige og alle udsagnene kan forekomme, i mere eller mindre udpræget grad i forbindelse med en forandringsproces. Hvis der er sammenfald af for mange af udsagnene, kan det give udslag til bl.a. stress hos medarbejderne, opsigelser og generel utilfredshed.

JB har en vigtig opgave i at få rådgiverne og bankens øvrige personale til at acceptere den kommende forandring, så Moss Kanters udsagn ikke indtræffer. Det kan banken bl.a. gøre ved at benytte Kotters 8-trins forandringsmodel, som sikre at medarbejderne er 'med på rejsen', og forstår hvorfor forandringen er vigtig (Kotter, 1999).

Kotters forandringsmodel indeholder 3 overordnede faser, som består af følgende:

- *Optøningsfasen*
- *Gennemførelse af ændringen*
- *Fastfrysning*

Optøningsfasen er tiden inden medarbejderne får at vide hvad bestyrelsen har besluttet. Det er den fase som JB skal bruge til at lade medarbejder vide, at der er behov for ændringer i banken. Her kan bestyrelsen og direktionen f.eks. indikere at efterspørgslen på IT-løsninger, er stigende fra kundernes side, eller at banken skal reducere i omkostninger, på grund af reduceret

indtjening henført til negativ rente. På den måde sikres det, at medarbejderne er bevidst om at der skal ske en snarlig ændring, og på den måde bliver de ubevidst forberedt på det.

Derudover skal det også klart defineres, at det er bankens ledelse og bestyrelse der vælger at denne forandring skal gennemføres. Medarbejderne skal altså vide hvor ændringen kommer fra.

Gennemførelse af ændringen består af at sende alle rådgivere på kursus i at afholde online møder, samt lave træningssessions i de lokale afdelinger. Når dette er på plads, skal de opsagte medarbejders kunder fordeles mellem de resterende medarbejdere.

Der skal derudover besluttes hvor stor en andel af rådgivernes møder, der optimalt skal afholdes som online møder, således at rådgiverne har et klart mål at stræbe efter.

Når ovenstående er på plads og der er gået en defineret periode, skal der ses på hvilke resultater der er opnået. F.eks. om der har været afholdt de online møder der var tiltænkt, og om rådgiverne er i stand til, fortsat at komme rundt om sin øgede portefølje.

Slutteligt skal der fokuseres på fastfrysningsperioden, som skal sikre at ovennævnte bliver en naturlig del af hverdagen, og langsomt bliver inkorporeret som en del af JB's DNA.

Når fastfrysningen er på plads, kan ændringen ses som fuld implementeret, og der er ikke længere behov for at ledelsen fastholder deres opmærksomhed, på modstand mod denne forandring.

8.2.2 Besparelse

Som nævnt, kan JB med dette scenarie spare ca. kr. 13,9 mio. i personaleomkostning, hvis den ovenstående besparelse gennemføres. Det skal dog holdes for øje at besparelsen er langsigtet, da der vil være engangsomkostninger forbundet med afvikling af medarbejdere.

Banken kan vælge at afskedige medarbejderen på to måder. De berørte medarbejdere kan få en opsigelse, hvilket typisk er den billigste måde at afskedige medarbejdere på. Omkostningen heri består af medarbejderens opsigelsesperiode, som afhænger af anciennitet, og kan vare op til 6 måneder (finansforbundet, 2020). Alternativt kan JB vælge at tilbyde en frivillig fratrædelsesordning, som banken selv beslutter indholdet af. For at få det ønskede output, skal ordningen være tilstrækkelig attraktiv til at 20 rådgivere og 8 kundemedarbejdere tilslutter sig aftalen. Begge metoder vil betyde at banken har en lønudgift til medarbejderne, i en given periode efter at ændringen er indtruffen.

Det vurderes mest sandsynligt at JB vælger at opsige medarbejderne, uden at tilbyde en decideret fratrædelsesordning. Dette vurderes, da banken i 2019 valgte at afskedige 10 kassemedarbejdere, i forbindelse med nedlukning af 12 kassefunktioner. De berørte medarbejdere blev ikke tilbudt en fratrædelsesordning, men løn i deres fratrædelsesperiode, jf. overenskomsten. Derudover fik de tilbudt et forløb med et eksternt outplacement bureau, som skulle hjælpe medarbejderne godt videre til deres næste job (JB årsrapport 2019, side 4). Der kan der her argumenteres for, at trods omkostningsbesparelse, sørger JB for at værne om sine medarbejdere i tråd med Stakeholder tankegangen.

Trods at det vil medføre omkostninger at afskedige 28 medarbejdere, jf. vores tænkte scenarie, vil det overordnede argument for gennemførsel af ændringen, bestå i at JB på sigt, vil kunne høste fortjenesten af omkostningsbesparelse på personale, sammenholdt med at indtjeningen forbliver uændret. Banken vil kræve at de tilbageværende medarbejdere yder 10% mere, som resultat af tidsbesparelse ved afholdelse af online møder.

Dette scenarie går hen imod en shareholder orienteret tankegang, og der kan trækkes paralleller til RLB, med deres omkostningsfokuseret strategi. Så med øje for samfundsmæssige ændringer og faldende renteniveau, kan dette være et bud på hvordan JB kan tilpasse deres vækststrategi ved at have fokus på omkostninger.

8.2.3 Delkonklusion Scenarie 2

Figur 7: SWOT-analyse

Scenarie 2 - Effektivisering med et digital mindset	
Styrker	Svagheder
- Omkostningsoptimering - Mere digitalt mindset	- Mindre tid til kunderne
Muligheder	Trusler
- Udvikling af digitale muligheder - Forbedret indtjening ved vækst	- Kundeafgang - Risiko for modstand mod forandring - Opsigelser

Med Scenarie 2 henstiller bestyrelsen til at JB's kundemøder delvis erstattes med online møder, således at hver enkelt rådgiver har plads til 10% flere kunder i porteføljerne. Dette vil medføre en anden form for vækst, end Scenarie 1 og den hidtidige metode JB har benyttet i sin vækst strategi.

Fordelen ved at gennemføre scenarie 2, er at omkostningsoptimeringen kommer hurtigt. Allerede efter det første år, når engangsomkostningerne til afskedigelserne er bogført, vil besparelsen realiseres fremadrettet.

Ved gennemførsel af Scenarie 2, risikerer banken modstand mod forandring fra medarbejderne, på grund af nye arbejdsmetoder ved afholdelse af kundemøder, og potentielt mere arbejdspress ved at skulle betjene flere kunder. Risikoen ved det, er at nogle medarbejdere vil give udtryk for utilfredshed, og worst-case kan banken risikere opsigelser, hvis ledelsen ikke får bugt med modstanden. Derudover er der risiko for kundeafgang, i forbindelse med rådgiverskifte, samt minimering af tilbud om hjemmemøder, hvilket kræver gode dialoger mellem rådgiver og kunder.

Ændringen vil medføre en engangsudgift ved afskedigelse af 28 medarbejdere, men på sigt vil det medføre en besparelse på personaleomkostningerne.

Det vurderes realistisk at hver enkelt medarbejder kan håndtere 10% flere kunder, idet at det kun betyder 0,7 flere møder pr. uge, sammenholdt med tidsbesparelsen ved ikke at have transport til hjemmemøderne.

Med scenarie 2 går JB mere over mod et omkostningsorienteret fokus, tilsvarende RLB's shareholder orientering, hvilket kan være fremmed for JB. Det kan derfor diskuteres om det er den rette vej at gå for JB. Dog vurderes det, at JB godt kan indføre Scenarie 2, og fortsat holde fast i deres værdier omkring nærvær og personlighed, hvis de blot gentænker at værdierne også kan gennemføres på online platforme.

9. Konklusion

I det foregående er problemstillingen; ”*Hvordan sikrer Jutlander Bank, at de fortsat kan benytte deres vækststrategi med den øgede digitalisering og negative markedrente, som i øjeblikket opleves på det finansielle marked?*” analyseret, og vil nu besvares sammen med de fire underpunkter for at danne baggrund for en endelig konklusion.

1) Adskiller Jutlander Bank og Ringkøbing Landbobanks strategier sig fra hinanden, baseret på share- og stakeholder begreberne?

Analysen af bankernes kultur og strategi viser, at JB's måde at drive bank på, er stærkt præget af stakeholder-tilgang. De vil gerne være en bank, der har fokus på den enkelte kunde og ønsker at tilpasse sig, ved blandt andet at afholde møder i kundernes egne hjem, for at kunne opnå den bedst mulige kunderelation. RLB er stærkt præget af shareholder tilgang, og banken er resultatorienteret og fokuseret på at skabe økonomisk gevinst for sine aktionærer. RLB er i forhold til henvisning af nye kunder fokuseret på, om kunden og banken er det rette match, baseret på hvilken værdi de to parter kan give hinanden. JB er modsat RLB mere en bank, hvor der er plads til alle, og fokuserer på hvad banken kan tilbyde kunden.

2) Hvordan er Jutlander Bank's solvens frem mod fuld indfasning af NEP-tillægget i 2023?

JB har i 2019 en robust overdækning i deres kapitalgrundlag. Banken har de sidste fem år øget sin samlede risikoeksponering ved åbning af nye filialer, som et led i deres strategi om at skabe vækst. Hvis bankens risikoeksponering stiger i samme niveau som de sidste fem år, vil JB ikke være nødsaget til at skulle tilsidesætte mere kapital end de har gjort tidligere år. Banken behøver ikke fortsætte med at konsolidere sin egentlig kernekapital som de tidligere år, hvorfor det vil være muligt at fokusere på at være aggressive, i deres mål om mere udlånsvækst fremadrettet.

3) Hvordan har Jutlander Bank præsteret de sidste 5 regnskabsår sammenlignet med Ringkøbing Landbobank?

JB præsterer på et lavere niveau end RLB, når der udelukkende fokuseres på nøgletallene. RLB har en anden sammensætning imellem privat og erhverv end JB, som giver RLB bedre forudsætninger for at gode resultater. Hvis der udelukkende fokuseres på JB's udvikling igennem de sidste fem år, er der positive elementer at fremhæve. De er blevet bedre til at forrente sine samlede aktiver, samtidig med, at omkostningerne forbundet dertil, er blevet billigere, hvilket alt i alt øger deres samlede gevinst på aktiverne.

Bankens samlede udlånsvækst er positiv, og i særdeleshed i årene, hvor filialerne i Vejle og Fredericia blev etableret, hvilket kunne tyde på, at åbninger af disse filialer har været en succes for banken. JB's indtjening pr. omkostningskrone har været faldende, hvilket kan henvises til den faldende rentemarginal, som blev illustreret ved dækningsbidragsanalysen. JB er blevet mere afhængige af gebyrindtægterne, som udgør en større andel af bankens samlede indtjening i 2019 end i 2015. Da bankens indtjening er faldende bør JB enten overveje at være mere aggressive i forsøget på flere nye kunder, eller øge indtjening på deres nuværende kunder ved at ændre gebyrindtjeningsgrundlaget.

4) Bør Jutlander Bank genoverveje sin nuværende vækststrategi?

Der kan godt argumenteres for, at JB bør genoverveje sin nuværende vækststrategi, hvis der udelukkende ses på den faldende indtjening pr. omkostningskrone. Men med udgangspunkt i bankens stakeholder orienterede signalværdier, passer den nuværende vækststrategi godt til banken.

I scenarie 1 blev der illustreret, hvorledes en åbning af en filial i Kolding, potentielt vil kunne bidrage til bankens samlede vækst indenfor 5 år. JB har oplevet positiv udlånsvækst i de år, hvor de har etableret filialer, så *Åben Bank* strategien og tilstedeværelsen har tiltrukket nye kunder. En afdeling i Kolding vil potentielt kunne styrke bankens markedsandel og tilstedeværelse i Trekantsområdet, som kan sikre banken nye forretninger fremadrettet. Med en åbning af en filial i Kolding bidrages der dog ikke til den øgede digitale udvikling, i forhold til scenarie 2, hvor der var mere fokus på bankens omkostninger og optimering dertil.

I forhold til "*Hvordan sikrer Jutlander Bank, at de fortsat kan benytte deres vækststrategi med den øgede digitalisering og negative markedsrente, som i øjeblikket opleves på det finansielle marked*" kan banken godt fortsætte deres vækststrategi med åbning af en filial Kolding. Men JB bør sikre sig en meget stærk personalesammensætning, hvilket kan lykkes ved at ansætte rådgivere fra andre JB filialer, samt headhunte lokale rådgivere fra konkurrerende pengeinstitutter, i håbet om at de kan medtage kunder til den nye filial. Der skal desuden være fokus på digitale løsninger fremadrettet, såsom online kundemøder. Ved at gøre dette, tilpasser banken sig den digitale udvikling, og vil fortsat kunne være en tilgængelig stakeholder orienteret bank for sine kunder.

10. Diskussion

I det følgende afsnit belyses overvejelser og tanker, der løbende er kommet under udarbejdelsen af projektet. Ved kulturanalysen kunne det have været interessant med interne informationer fra bankerne, hvilket kunne tilføre endnu mere dybdegående kendskab, hvad angår bankernes værdier bag stakeholder og shareholder orienteringerne.

JB er den primære bank i projektet, og sammenligningsbanken RLB blev oprindeligt valgt for at synliggøre forskellene imellem stakeholder og shareholder orienteringerne.

Det kunne være interessant, at fortsætte analysen ved at lave sammenligning med en mere tilsvarende bank end RLB, hvorfor der kunne laves tilsvarende analyse med en konkurrerende stakeholder orienteret bank, som sammenligningsbank. En sådan analyse vil give et andet sammenligningsgrundlag for, hvordan JB har præsteret i forhold til en anden bank med et lignende værdigrundlag.

11. Litteraturliste

Bøger:

Finansiell risikostyring 2017, 2. udgave.

Af; J. J. Andersen. Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Organisationsteori 2019, 7. udgave.

Af; J. F. Bakka & E. Fivelsdal. DJØF forlag.

Pengeinstitutter i Danmark 2017, 1. udgave.

Af; H. Christiansen, S. Dolberg, S. Hove, P. Rostrup-Nielsen & L. Stage. Karnov Group

Grundbog i Projektledelse 2016, 10. udgave.

Af; H. Mikkelsen & J. O. Riis. Prodevo forlag.

Rapporter:

Jutlander Bank Årsrapporter 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

Jutlander Bank, Redegørelse om samfundsansvar (CSR), 2019.

Jutlander Bank, Risikoreport, 2019

Ringkjøbing Landbobank Årsrapporter 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

Finanstilsynet, Pengeinstitutter statistisk materiale 2015, 2016, 2017 og 2018

Artikler:

Hedelund, D. 2019. finanswatch – Kerneforretningen er under pres i bankerne.

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article11219813.ece>

Nikolajsen, T. 2019 – Kundens behov er i fokus, når den digitale udvikling ruller. Sådan bliver fremtidens bank.

<https://borsen.dk/sponsoreret/kundens-behov-er-i-fokus-naar-den-digitale-udvikling-ruller-saadan-bliver-fremtidens-bank>

Brink, C. 2019. Finansdanmark – Bankernes overskud faldt 20 pct. I første halvår.

<https://finansdanmark.dk/nyheder/2019/bankernes-overskud-faldt-20-pct-i-foerste-halvaar/>

Voxmester 2020. – Banker med flest kundeklager.

<https://voxmester.dk/jutlander-bank-har-faerrest-kundeklager/>

Hedelund, D. 2018 – Her er landbobankens opskrift på succes.

<https://finanswatch.dk/Finansnyt/article10645734.ece>

Juel, F. & Skovgaard, Lars Erik. 2015 – Aktiver giver gode afkast – hvis der går mere end ti år. <https://www.berlingske.dk/privatoekonomi/aktier-giver-gode-afkast-hvis-der-gaar-mere-end-ti-aar>

Ritzau/ Berlingske, 2019 – Banker med tætte kundeforhold er den bedste forretning <https://www.berlingske.dk/oekonomi/banker-med-taette-kundeforhold-er-den-bedste-forretning>

Ritzau/ Finans, 2020 – Sådan bedømmer bankkunder de 20 største banker <https://finans.dk/finans2/ECE11871541/fakta-saadan-bedoemmer-bankkunder-de-20-stoerste-banker/>

Hjemmesider:

Jutlander Bank, 2020
www.jutlanderbank.dk

Ringkjøbing Landbobank, 2020
www.landbobanken.dk

Finansdanmark, 2020
<https://finansdanmark.dk/toerre-tal/institutter-filialer-ansatte/>

Finanstilsynet, 2020
www.finanstilsynet.dk

Finansforbundet, 2020 Tal og fakta
<https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Statistik/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering>

Statbank, 2020 - 10-årige statsobligation 2015-2019
<https://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=MPK3&PLanguage=0>

Statistikbanken 2020 - Pengemarkedsrente cibor-3M 2015 – 2019
<https://www.statistikbanken.dk/10278>

Finansforbundet, 2020 - Standardoverenskomst
<https://www.finansforbundet.dk/da/rettigheder-regler/Sider/sehvilkenloenduharrettil.aspx>

Finansforbundet, 2020 – Lønberegner
<https://loeberegner.finansforbundet.dk/index.php?member>

Bolius, 2020 - Så mange bor der i din by
<https://www.bolius.dk/saa-mange-bor-der-i-din-by-46637>

Ejendomstorvet, 2020 - til filial i Kolding.
<https://www.ejendomstorvet.dk/ledigelokaler/leje/syddjylland/kolding/kontor/258890>

Finanstilsynet, 2020. - Gruppeopdeling af banker:

<https://www.finanstilsynet.dk/tal-og-fakta/statistik/statistik-om-sektoren/pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering>

Damodaran, 2020 – betaværdi

<http://www.damodaran.com>

12. Figur oversigt

- 1) Læsevejledning.
- 2) Edgar Stein.
- 3) Kapitalkrav
- 4) Historiske og fremtidige kapitalkrav for Jutlander Bank
- 5) Interessentanalysen
- 6) SWOT-analyse scenarie 1
- 7) SWOT-analyse scenarie 2

13. Tabel oversigt

- 1) Kreditrisiko – ratingmetode.
- 2) Jutlander Bank's risikoeksponering.
- 3) Jutlander Bank kapitalgrundlag 2019.
- 4) Jutlander Bank kapitalgrundlag fremdiskontering 2023
- 5) Jutlander Bank kapitalgrundlag worst-case fremdiskontering 2023
- 6) Jutlander Bank basisindtægter
- 7) Ringkjøbing Landbobank basisindtægter
- 8) Jutlander Bank udlånsfordeling
- 9) Ringkjøbing Landbobank udlånsfordeling
- 10) Etableringsomkostninger ved filialåbning.
- 11) Løn til medarbejderne.
- 12) Anslået forudsætninger for banken.
- 13) Fremtidig prognose for Kolding filialen.
- 14) Filialen løbende samlede underskud/ overskud
- 15) Break-even for filialen.
- 16) Antal rådgivere.

14. Diagram oversigt

- 1) Jutlander Bank – ROE
- 2) Ringkjøbing Landbobank – ROE.
- 3) Jutlander Bank, Ringkjøbing Landbobank og benchmark – ROE
- 4) Jutlander Bank – WACC
- 5) Ringkjøbing Landbobank – WACC
- 6) Jutlander Bank – ROA og WACC
- 7) Ringkjøbing Landbobank – ROA og WACC
- 8) Jutlander Bank, Ringkjøbing Landbobank og benchmark – ROA
- 9) Jutlander Bank – ICGR
- 10) Ringkjøbing Landbobank – ICGR
- 11) Jutlander Bank dækningsbidrag
- 12) Ringkjøbing Landbobank dækningsbidrag
- 13) Jutlander Bank, Ringkjøbing Landbobank og Benchmark – indtjening pr. omkostningskrone.

15. Bilag

Bilag 1 – Kapitalgrundlag frem mod NEP-tillæg

Ud fra 2019 regnskabstal				Fremskrevet risikovægtede poster			
Jutlander Bank	2019 Regnskab	Krav 2019	Over/underdækning	Jutlander Bank	2023	Krav 2023	Over/underdækning
Egentlig kernekapital (EK)	2.614.155,00 kr.	1.162.047,31 kr.	1.452.107,69 kr.	Egentlig kernekapital (EK)	3.102.710,70 kr.	1.549.376,58 kr.	1.553.334,12 kr.
Hybrid kernekapital (HK)	66.345,00 kr.	233.070,66 kr.	- 166.725,66 kr.	Hybrid kernekapital (HK)	- kr.	279.006,51 kr.	- 279.006,51 kr.
Supplerende kapital (SK)	199.617,00 kr.	310.760,87 kr.	- 111.143,87 kr.	Supplerende kapital (SK)	- kr.	372.008,68 kr.	- 372.008,68 kr.
NEP Kapital	- kr.	79.343,20 kr.	- 79.343,20 kr.	NEP Kapital	- kr.	902.318,93 kr.	- 902.318,93 kr.
Kapital uden NEP	2.880.117,00 kr.	1.705.878,84 kr.	1.174.238,16 kr.	Kapital uden NEP	3.102.710,70 kr.	2.200.391,77 kr.	902.318,93 kr.
Kapital i alt	2.880.117,00 kr.	1.785.222,05 kr.	1.094.894,96 kr.	Kapital i alt	3.102.710,70 kr.	3.102.710,69 kr.	0,01 kr.
Risikovægtede eksponeringer	13.223.867,00 kr.			Eksponeringer fremskrevet	15.830.156,59 kr.		
Solvens	21,78%	13,50%		Solvens	19,60%	19,60%	
				Fremskrivning af EK ved ICGR 4,37%	3.102.710,70 kr.		
Minimums krav 2018				Fremskrivningsprocent pa.	4,600%		
Egentlig kernekapital	4,50%	595.074,02 kr.		Antal år	4		
Hybrid kernekapital	1,50%	198.358,01 kr.		Manglende Kapital frem til ultimo 2023	902.318,93 kr.	225.579,73 kr.	pr år
Supplerende kapital/efterindstillet gæld	2,00%	264.477,34 kr.		Manglende NEP-Kapital frem til 2023	- 902.318,93 kr.	- 225.579,73 kr.	pr år
Kapitalbervationsbuffer (EK)	2,50%	330.596,68 kr.					
Individuel Solvenstillæg/ Søjle II :	1,40%	185.134,14 kr.		Minimums krav fremskrevet			
EK (4,5%)	0,79%	104.137,95 kr.		Egentlig kernekapital	4,500%	712.357,05 kr.	
HK (1,5%)	0,26%	34.712,65 kr.		Hybrid kernekapital	1,500%	237.452,35 kr.	
SK (2,0%)	0,35%	46.283,53 kr.		Supplerende kapital/efterindstillet gæld	2,000%	316.603,13 kr.	
Modcyklisk (EK) 0-2,5%	1,00%	132.238,67 kr.		Kapitalbervationsbuffer (EK)	2,500%	395.753,91 kr.	
SIFI 0-3%	0,00%	- kr.		Individuel Solvenstillæg/ Søjle II :	1,400%	221.622,19 kr.	
Komfortbuffer	0,00%	- kr.		EK (4,5%)	0,788%	124.662,48 kr.	
NEP-tillæg	0,60%	79.343,20 kr.		HK (1,5%)	0,263%	41.554,16 kr.	
				SK (2,0%)	0,350%	55.405,55 kr.	
I alt	13,50%	1.785.222,05 kr.		Modcyklisk (EK) 0-2,5%	2,000%	316.603,13 kr.	
				SIFI 0-3%	0,000%	- kr.	
				Komfortbuffer	0,000%	- kr.	
				NEP-tillæg	5,700%	902.318,93 kr.	
				I alt	19,60%	3.102.710,69 kr.	

Bilag 2 – Jutlander Bank nøgletalsanalyse

Jutlander Bank		2015	2016	2017	2018	2019
Renteindtægter		558.376.000	472.903.000	430.486.000	411.063.000	421.374.000
Renteudgifter	-	51.752.000	35.994.000	28.152.000	25.263.000	34.249.000
Netto renteindtægter	-	506.624.000	436.909.000	402.334.000	385.800.000	387.125.000
Udbytte af aktier		12.172.000	19.193.000	7.005.000	16.287.000	30.624.000
Gebyrer og provisionsindtægter		295.023.000	283.672.000	303.099.000	339.228.000	408.330.000
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-	17.510.000	15.296.000	14.061.000	14.126.000	16.002.000
Nettorente- og gebyr indtægter	-	796.309.000	724.478.000	698.377.000	727.189.000	810.077.000
Kursreguleringer		73.944.000	61.116.000	74.437.000	49.215.000	160.306.000
Andre driftsindtægter		18.450.000	37.207.000	36.129.000	7.926.000	6.272.000
Udgifter til personale og administration	-	450.511.000	463.353.000	487.654.000	508.649.000	545.548.000
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-	30.838.000	24.209.000	23.404.000	25.292.000	23.259.000
Andre driftsudgifter	-	22.281.000	935.000	1.000.000	862.000	868.000
Nedskrivning på udlån og tilgodehavende	-	146.371.000	95.318.000	19.193.000	16.138.000	37.841.000
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder		518.000	430.000	494.000	1.963.000	24.000
Resultat før SKAT	-	239.220.000	239.416.000	316.572.000	267.628.000	444.797.000
SKAT	-	44.512.000	46.222.000	59.150.000	46.453.000	69.352.000
Årets resultat	-	194.708.000	193.194.000	257.422.000	221.175.000	375.445.000
Forslag til resultatdisponering						
Forslået udbytte		42.983.000	42.983.000	42.983.000	34.387.000	34.387.000
Rente af hybrid kernekapital		3.832.000	3.707.000	3.690.000	3.654.000	3.628.000
Lovpligtige reserver	-	1.119.000	877.000	-	-	-
Overført resultat		149.012.000	147.381.000	210.749.000	183.134.000	337.430.000
I alt	-	194.708.000	193.194.000	257.422.000	221.175.000	375.445.000
Årets Nettoresultat	-	194.708.000	193.194.000	257.422.000	221.175.000	375.445.000
- Til indehaver af hybrid kernekapital	-	3.832.000	3.707.000	3.690.000	3.654.000	3.628.000
- Fradrag for betaling til hybrid kernekapital						
Netto resultat efter hybrid kernekapital						
Forslået udbytte	-	42.983.000	42.983.000	42.983.000	34.387.000	34.387.000
Køb af egne aktier	-	-	-	-	-	-
Udregning af Kd						
Balance		15.030.887.000	15.732.916.000	16.752.803.000	18.247.794.000	19.563.727.000
- Aktiver vedr. Puljeordning		1.042.439.000	1.288.955.000	1.641.267.000	1.885.583.000	2.367.522.000
= Balance ex. Puljeordning	-	13.988.448.000	14.443.961.000	15.111.536.000	16.362.211.000	17.196.205.000
- Egentlig kernekapital	2.276.782.000	2.446.774.000	2.594.090.000	2.805.552.000	2.912.087.000	3.251.412.000
= Fremmedkapital ex. Pulje (Gæld i kroner)	- 2.276.782.000	11.541.674.000	11.849.871.000	12.305.984.000	13.450.124.000	13.944.793.000
/ Renteudgifter (Renteomkostninger i kr)	-	51.752.000	35.994.000	28.152.000	25.263.000	34.249.000
= Kd (Rentesats banken har betalt for deres fremmedkapital)		0,48%	0,34%	0,26%	0,21%	0,27%
Udregning af Ke						
Risikofrierente		0,50%	0,27%	0,26%	0,42%	-0,20%
Beta		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Markedsafkast		8%	8%	8%	8%	8%
CAPM		4,3%	4,1%	4,1%	4,2%	3,9%
L (rente b. gæld (fremmedkap.ex.puljeord.)/aktiver i alt (balance) ex. puljeord.)		0,825	0,820	0,814	0,822	0,811
T		22%	22%	22%	22%	22%
WACC		1,05%	0,96%	0,93%	0,89%	0,91%
- WACC første del (Fremmedkapital)		0,31%	0,21%	0,16%	0,14%	0,17%
- WACC anden del (Egenkapital)		0,74%	0,74%	0,77%	0,75%	0,74%
ROA		1,39%	1,34%	1,70%	1,35%	2,18%
ROE		7,96%	7,45%	9,18%	7,60%	11,55%
ICGR		6,20%	5,79%	7,64%	6,41%	10,49%
Årets udlånvækst		1,80%	-2,20%	7,70%	11,00%	-1,80%

Bilag 3 – Ringkjøbing Landbobank Nøgletalsanalyse

Ringkjøbing Landbobank		2015	2016	2017	2018	2019
Renteindtægter		736.995.000	749.021.000	694.136.000	1.031.664.000	1.299.449.000
Renteudgifter		91.165.000	69.743.000	53.094.000	105.169.000	131.144.000
Netto renteindtægter	-	645.830.000	679.278.000	641.042.000	926.495.000	1.168.305.000
Udbytte af aktier m.v.		13.010.000	18.995.000	10.258.000	27.619.000	70.409.000
Gebyrer og provisionsindtægter		301.076.000	297.328.000	322.717.000	538.862.000	833.082.000
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-	- 41.687.000	- 42.417.000	- 42.486.000	- 48.293.000	- 78.541.000
Netto rente- og gebyrindtægter		918.229.000	953.184.000	931.531.000	1.444.683.000	1.993.255.000
Kursreguleringer		29.583.000	63.784.000	143.225.000	179.833.000	168.906.000
Andre driftsindtægter		4.964.000	7.560.000	4.979.000	5.770.000	13.582.000
Udgifter til personale og administration	-	- 281.634.000	- 306.670.000	- 327.024.000	- 704.778.000	- 778.458.000
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-	- 7.351.000	- 8.638.000	- 4.249.000	- 22.690.000	- 37.959.000
Andre driftsudgifter	-	- 17.301.000	- 2.318.000	- 3.174.000	- 2.816.000	- 3.934.000
Nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender m.v.	-	- 60.367.000	- 48.378.000	- 10.320.000	- 86.955.000	- 110.172.000
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder		2.137.000	2.842.000	20.000	80.000	201.000
Resultat før skat		588.260.000	661.366.000	734.948.000	813.127.000	1.245.421.000
Skat		129.595.000	121.868.000	146.308.000	149.935.000	267.156.000
Årets resultat		458.665.000	539.498.000	588.640.000	663.192.000	978.265.000
Anden totalindkomst:						
Værdiændringer pensionsforpligtelser		-	-	-	335.000	50.000
Årets totalindkomst		458.665.000	539.498.000	588.640.000	662.857.000	978.315.000
Anvendes til ordinært udbytte		140.100.000	164.520.000	201.150.000	309.943.000	326.280.000
Anvendes til almenyttige formål		500.000	500.000	500.000	500.000	1.000.000
Overføres til reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode		2.137.000	2.159.000	20.000	80.000	201.000
Henlægges til overført overskud		315.928.000	376.637.000	387.010.000	352.334.000	650.834.000
Anvendes i alt		458.665.000	539.498.000	588.640.000	662.857.000	978.315.000
Nettoresultat	-	458.665.000	539.498.000	588.640.000	663.192.000	978.265.000
- Til indehaver af hybrid kernekapital	-	-	-	-	-	-
- Fradrag for betaling til hybrid kernekapital	-	-	-	-	-	-
Netto resultat efter hybrid kernekapital	-	458.665.000	539.498.000	588.640.000	663.192.000	978.265.000
Forslået udbytte	-	140.100.000	164.520.000	201.150.000	309.943.000	326.280.000
Køb af egne aktier	-	-	-	-	-	-
Udregning af Kd						
Balance		22.383.680.000	24.258.137.000	25.796.483.000	49.650.528.000	52.940.894.000
- Aktiver vedr. Puljeordning	-	-	-	-	3.786.476.000	4.276.344.000
= Balance ex. Puljeordning	-	22.383.680.000	24.258.137.000	25.796.483.000	45.864.052.000	48.664.550.000
Aktionærernes egenkapital		3.296.098.000	3.554.655.000	3.816.918.000	7.188.690.000	7.609.876.000
- Egenkapital	3.098.608.000	3.296.098.000	3.554.655.000	3.816.918.000	7.188.690.000	7.609.876.000
= Fremmedkapital ex. Pulje (Gæld i kroner)	-	19.087.582.000	20.703.482.000	21.979.565.000	38.675.362.000	41.054.674.000
/ Renteudgifter (Renteomkostninger i kr)	-	91.165.000	69.743.000	53.094.000	105.169.000	131.144.000
= Kd (Rentesats banken har betalt for deres fremmedkapital)		0,48%	0,34%	0,24%	0,27%	0,32%
Udregning af Ke						
Risikofrirente	1,18%	0,50%	0,27%	0,26%	0,42%	-0,20%
Beta	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Markedsafkast	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Ke (CAPM)	4,59%	4,25%	4,14%	4,13%	4,21%	3,90%
L (renteb. gæld (fremmedkap.ex.puljeord.)/aktiver i alt (balance) ex. puljeord.)		0,85	0,85	0,85	0,84	0,84
T		22%	22%	22%	22%	22%
WACC		0,94%	0,83%	0,77%	0,84%	0,82%
- Første del (Fremmed kapital)		0,32%	0,22%	0,16%	0,18%	0,21%
- Anden del (Egenkapital)		0,63%	0,61%	0,61%	0,66%	0,61%
ROA		2,05%	2,22%	2,28%	1,45%	2,01%
ROE		13,92%	15,18%	15,42%	9,23%	12,86%
ICGR		9,66%	10,55%	10,15%	4,91%	8,57%
Udlånsvækst		14,00%	2,70%	10,70%	7,00%	6,30%

Bilag 4 – Aswath Damodaran – betaværdi

Date updated:	05/jan/20					YouTube Video explaining estimation choices and process.	
Created by:	Aswath.Damodaran.adamodar@stern.nyu.edu						
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures			Western Europe			
Home Page:	http://www.damodaran.com						
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html						
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls						
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm						
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?				Marginal			
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use				22,62%			
Industry Name ▼	Number of firms ▼	Beta ▼	D/E Ratio ▼	Effective Tax rate ▼	Unlevered beta ▼	Cash/Firm value ▼	Unlevered beta corrected for cash ▼
Advertising	84	0,90	60,35%	15,43%	0,61	10,04%	0,68
Aerospace/Defense	49	1,30	21,96%	14,88%	1,11	6,75%	1,20
Air Transport	39	1,01	84,17%	17,86%	0,61	8,20%	0,67
Apparel	124	1,04	23,17%	15,77%	0,88	3,89%	0,92
Auto & Truck	25	1,55	165,15%	16,71%	0,68	14,57%	0,80
Auto Parts	55	1,70	55,90%	21,24%	1,19	8,70%	1,30
Bank (Money Center)	122	1,31	534,80%	19,30%	0,26	20,79%	0,32
Banks (Regional)	69	0,50	265,65%	18,98%	0,16	18,72%	0,20
Beverage (Alcoholic)	51	0,60	44,12%	17,56%	0,45	1,52%	0,45

Bilag 5 – Regnskabstal samlet for Benchmark Gruppe 1-3 banker 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
1. Renteindtægter	60.007.172	57.355.410	46.407.348	49.577.573
2. Renteudgifter	15.332.039	15.394.123	13.240.751	16.559.688
A. Netto renteindtægter	44.675.136	41.961.293	33.166.600	33.017.885
3. Udbytte af aktier mv.	1.455.125	894.082	542.952	524.902
4. Gebyrer og provisionsindtægter	31.797.118	30.949.909	26.822.227	28.137.780
5. Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	6.221.115	6.161.395	5.170.971	5.488.442
B. Netto rente- og gebyrindtægter	71.706.262	67.643.879	55.360.808	56.192.127
6. Kursreguleringer	2.555.979	6.925.958	12.415.806	6.940.058
7. Andre driftsindtægter	3.097.697	3.417.179	2.203.637	3.992.884
8. Udgifter til personale og administration	46.258.161	46.051.474	37.774.571	42.885.270
9. Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	7.226.367	3.150.727	3.052.736	3.230.164
10. Andre driftsudgifter	1.119.847	216.941	242.390	164.460
11. Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	5.627.407	2.740.865	-1.029.982	629.709
12. Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	11.332.623	13.367.671	10.950.518	9.830.347
13. Resultat af aktiviteter under afvikling	231	24	130	502
C. Resultat før skat	28.461.011	39.194.700	40.891.187	30.046.314
14. Skat	4.511.416	5.389.989	6.003.621	4.216.035
D. Årets resultat	23.949.597	33.804.714	34.887.567	25.830.280

Bilag 6 – Jutlander Bank analyse af dækningsbidrag

Jutlander Bank	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Basisindtægter før nedskrivning		888.703.000	822.801.000	808.943.000	784.330.000	976.655.000
Basisindtægter efter nedskrivning		742.332.000	727.483.000	828.136.000	800.468.000	1.014.496.000
Basisomkostninger	-	503.630.000	- 488.497.000	- 512.058.000	- 534.803.000	- 569.675.000
Indtjening pr. omkostning før nedskrivning		1,76	1,68	1,58	1,47	1,71
Indtjening pr. omkostning efter nedskrivning		1,47	1,49	1,62	1,50	1,78
Omkostningsprocent før nedskrivning		-56,67%	-59,37%	-63,30%	-68,19%	-58,33%
Udlån						
Renteindtægter fra udlån og tilgodehavende		527.730.000,00	452.900.000,00	391.257.000,00	401.149.000,00	398.786.000,00
Udlån ultimo	7.888.756.000	8.028.123.000,00	7.849.560.000,00	8.453.031.000,00	9.295.357.000,00	9.124.769.000,00
Gennemsnitlig udlån		7.958.439.500,00	7.938.841.500,00	8.151.295.500,00	8.874.194.000,00	9.210.063.000,00
Rente udlån		6,63%	5,70%	4,80%	4,52%	4,33%
Pengemarkedsrenten (Cibor 3M)		-0,145%	-0,15%	-0,27%	-0,30%	-0,36%
Udlånmarginal		6,78%	5,86%	5,07%	4,82%	4,69%
Dækningsbidrag udlån		539.269.737	464.940.576	413.469.280	427.623.679	431.827.101
Nedskrivninger	-	146.371.000	- 95.318.000	19.193.000	16.138.000	37.841.000
DB udlån efter nedskrivning (Dækningsbidrag)		392.898.737,28	369.622.576,28	432.662.280,24	443.761.678,77	469.668.101,01
Indlån						
Renteudgifter fra indlån og anden gæld		47.147.000,00	23.092.000,00	15.390.000,00	12.695.000,00	7.606.000,00
Indlån ultimo	10.279.731.000	10.601.636.000,00	11.014.439.000,00	11.461.761.000,00	12.556.931.000,00	13.087.993.000,00
Gennemsnitlig indlån		10.440.683.500,00	10.808.037.500,00	11.238.100.000,00	12.009.346.000,00	12.822.462.000,00
Rente indlån		0,45%	0,21%	0,14%	0,11%	0,06%
Pengemarkedsrenten (Cibor 3M)		-0,145%	-0,152%	-0,273%	-0,298%	-0,359%
Indlåsmarginal		-0,60%	-0,37%	-0,41%	-0,40%	-0,42%
Dækningsbidrag indlån	-	62.285.991	- 39.484.190	- 46.013.823	- 48.522.882	- 53.606.582
Gebyrer og provisionsindtægter		295.023.000	283.672.000	303.099.000	339.228.000	408.330.000
Gebyrer og provisionsudgifter		17.510.000	15.296.000	14.061.000	14.126.000	16.002.000
Dækningsbidrag på gebyrer og provision		277.513.000	268.376.000	289.038.000	325.102.000	392.328.000
Dækningsbidrag øvrige		134.206.254	128.968.614	152.449.542	80.127.203	206.106.481
Dækningsbidrag udlån		60,68%	56,51%	51,11%	54,52%	44,21%
Dækningsbidrag indlån		-7,01%	-4,80%	-5,69%	-6,19%	-5,49%
Dækningsbidrag på gebyrer og provision		31,23%	32,62%	35,73%	41,45%	40,17%
Dækningsbidrag øvrige		15,10%	15,67%	18,85%	10,22%	21,10%
I alt		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Nedskrivninger på udlån	-	146.371.000	- 95.318.000	19.193.000	16.138.000	37.841.000
Nedskrivningsprocent		-1,84%	-1,20%	0,24%	0,18%	0,41%

Bilag 7 – Ringkjøbing Landbobank dækningsbidragsanalyse

Ringkjøbing Landbobank	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Basisindtægter før nedskrivning		952.776.000	1.024.528.000	1.079.735.000	1.630.286.000	2.175.743.000
Basisindtægter efter nedskrivning		892.409.000	976.150.000	1.069.415.000	1.543.331.000	2.065.571.000
Basisomkostninger	-	306.286.000	- 317.626.000	- 334.447.000	- 730.284.000	- 820.351.000
RBL - Indtjening pr. omkostning før nedskrivning		3,11	3,23	3,23	2,23	2,65
RBL - Indtjening pr. omkostning efter nedskrivning		2,91	3,07	3,20	2,11	2,52
Omkostningsprocent		32,15%	31,00%	30,97%	44,79%	37,70%
Udlån						
Renteindtægter fra udlån og tilgodehavende		700.503.000,00	724.694.000,00	687.492.000,00	1.014.911.000,00	1.272.826.000,00
Udlån ultimo	15.507.134.000	17.299.920.000,00	17.481.838.000,00	19.350.866.000,00	33.350.334.000,00	35.465.416.000,00
Gennemsnitlig udlån		16.403.527.000,00	17.390.879.000,00	18.416.352.000,00	26.350.600.000,00	34.407.875.000,00
Rente udlån		4,27%	4,17%	3,73%	3,85%	3,70%
Pengemarkedsrenten		-0,15%	-0,15%	-0,27%	-0,30%	-0,36%
Udlåns marginal		4,42%	4,32%	4,01%	4,15%	4,06%
DB udlån (Dækningsbidrag)		724.288.114	751.070.166	737.676.559	1.093.523.623	1.396.264.252
Nedskrivninger	-	60.367.000	- 48.378.000	- 10.320.000	- 86.955.000	- 110.172.000
DB udlån efter nedskrivning (Dækningsbidrag)		663.921.114,15	702.692.166,48	727.356.559,20	1.006.568.623,33	1.286.092.251,56
Indlån						
Renteudgifter fra indlån og anden gæld		54.268.000,00	40.572.000,00	32.436.000,00	27.107.000,00	9.725.000,00
Indlån ultimo	15.450.273.000	16.986.543.000,00	18.314.427.000,00	19.110.127.000,00	33.206.095.000,00	33.851.493.000,00
Gennemsnitlig indlån		16.218.408.000,00	17.650.485.000,00	18.712.277.000,00	26.158.111.000,00	33.528.794.000,00
Rente indlån		0,33%	0,23%	0,17%	0,10%	0,03%
Pengemarkedsrenten		-0,145%	-0,152%	-0,273%	-0,298%	-0,359%
Indlåns marginal		-0,48%	-0,38%	-0,45%	-0,40%	-0,39%
DB Indlån (dækningsbidrag)	-	77.784.692	- 67.341.902	- 83.426.955	- 105.145.364	- 130.009.548
Gebyrer og provisionsindtægter		301.076.000	297.328.000	322.717.000	538.862.000	833.082.000
Gebyrer og provisionsudgifter		41.687.000	42.417.000	42.486.000	48.293.000	78.541.000
Dækningsbidrag på gebyrer og provision		259.389.000	254.911.000	280.231.000	490.569.000	754.541.000
Dækningsbidrag øvrige		46.883.577	85.888.736	145.254.396	151.338.741	154.947.297
DB udlån (Dækningsbidrag)		76,02%	73,31%	68,32%	67,08%	64,17%
DB Indlån (dækningsbidrag)		-8,16%	-6,57%	-7,73%	-6,45%	-5,98%
Dækningsbidrag på gebyrer og provision		27,22%	24,88%	25,95%	30,09%	34,68%
Dækningsbidrag øvrige		4,92%	8,38%	13,45%	9,28%	7,12%
I alt		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Nedskrivninger på udlån	-	60.367.000	- 48.378.000	- 10.320.000	- 86.955.000	- 110.172.000
Nedskrivningsprocent		-0,37%	-0,28%	-0,06%	-0,33%	-0,32%

Bilag 8 – Benchmark dækningsbidrag analyse

Benchmark	2014	2015	2016	2017	2018
Basisindtægter før nedskrivning		77.359.938.000	77.987.016.000	69.980.251.000	67.125.069.000
Basisindtægter efter nedskrivning		71.732.531.000	75.246.151.000	71.010.233.000	66.495.360.000
Basisomkostninger	-	54.604.375.000	- 49.419.142.000	- 41.069.697.000	- 46.279.894.000
Indtjening pr. omkostning før nedskrivning		1,42	1,58	1,70	1,45
Indtjening pr. omkostning efter nedskrivning		1,31	1,52	1,73	1,44
Omkostningsprocent før nedskrivning		70,58%	63,37%	58,69%	68,95%
Udlån					
Renteindtægter fra udlån og tilgodehavende		527.730.000,00	452.900.000,00	391.257.000,00	401.149.000,00
Udlån ultimo	7.888.756.000	8.028.123.000,00	7.849.560.000,00	8.453.031.000,00	9.295.357.000,00
Gennemsnitlig udlån		7.958.439.500,00	7.938.841.500,00	8.151.295.500,00	8.874.194.000,00
Rente udlån		6,63%	5,70%	4,80%	4,52%
Pengemarkedsrenten (Cibor 3M)		-0,145%	-0,15%	-0,27%	-0,30%
Udlånsmargin		6,78%	5,86%	5,07%	4,82%
Dækningsbidrag udlån		539.269.737	464.940.576	413.469.280	427.623.679
Nedskrivninger	-	146.371.000	- 95.318.000	19.193.000	16.138.000
DB udlån efter nedskrivning (Dækningsbidrag)		392.898.737,28	369.622.576,28	432.662.280,24	443.761.678,77
Indlån					
Renteudgifter fra indlån og anden gæld		47.147.000,00	23.092.000,00	15.390.000,00	12.695.000,00
Indlån ultimo	10.279.731.000	10.601.636.000,00	11.014.439.000,00	11.461.761.000,00	12.556.931.000,00
Gennemsnitlig indlån		10.440.683.500,00	10.808.037.500,00	11.238.100.000,00	12.009.346.000,00
Rente indlån		0,45%	0,21%	0,14%	0,11%
Pengemarkedsrenten (Cibor 3M)		-0,145%	-0,152%	-0,273%	-0,298%
Indlånsmargin		-0,60%	-0,37%	-0,41%	-0,40%
Dækningsbidrag indlån	-	62.285.991	- 39.484.190	- 46.013.823	- 48.522.882
Gebyrer og provisionsindtægter		295.023.000	283.672.000	303.099.000	339.228.000
Gebyrer og provisionsudgifter		17.510.000	15.296.000	14.061.000	14.126.000
Dækningsbidrag på gebyrer og provision		277.513.000	268.376.000	289.038.000	325.102.000
Dækningsbidrag øvrige		76.605.441.254	77.293.183.614	69.323.757.542	66.420.866.203
Dækningsbidrag udlån		0,70%	0,60%	0,59%	0,64%
Dækningsbidrag indlån		-0,08%	-0,05%	-0,07%	-0,07%
Dækningsbidrag på gebyrer og provision		0,36%	0,34%	0,41%	0,48%
Dækningsbidrag øvrige		99,02%	99,11%	99,06%	98,95%
I alt		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Nedskrivninger på udlån	-	146.371.000	- 95.318.000	19.193.000	16.138.000
Nedskrivningsprocent		-1,84%	-1,20%	0,24%	0,18%

Bilag 9 – Oversigt over rådgivere fordelt i afdelingerne

Afdelinger	Filialdirektør	Souschef	Erhverv og privatrådgiver	Kundemedarbejder
Aalborg Nytorv	1	1	3	3
Aalborg city syd	1	1	7	2
Aalborg Erhvervscenter	1	1	3	2
Aalborg Eternitten	1	1	6	2
Aalestrup	1	1	2	1
Aarhus Erhvervscenter	1	1	3	2
Aarhus Frederiksbjerg	1	1	8	2
Aars Erhvervscenter	1	1	7	4
Aars Landbrugscenter	1	1	2	3
Aars Privat	1	1	12	4
Arden	1	1	4	1
Connect Erhverv	1	1	4	1
Connect Privat	1	1	7	3
Connect Ung	1			
Fjerritslev	1	1	8	3
Frederica	2		3	2
Galten	1	1	4	1
Gjerlev	1	1	2	1
Hadsund	1	1	8	3
Hobro Erhvervscenter	1	1	3	3
Hobro Landbrugscenter	1	1	3	3
Hobro Privat	1	1	15	10
København	1	1	5	2
Løgstør	1	1	8	2
Mariager	1	1	1	1
Nibe	1	1	2	1
Odder	1	1	2	1
Randers	2		10	5
Skørping	1	1	4	2
Støvring	2	1	10	4
Suldrup	1	1	5	3
Viby		1	6	3
Vejle	1	1	3	2
I alt	35	30	170	82
Ansatte i filialnettet	317			