

Specialeafhandling HD-FR 2011

Fusion af Fros Herreds Sparekasse



&

Ringkjøbing Landbobank

Udarbejdet af:

Pia Juncher Andersen

Studie nr.: 20091838

English summary

The main purpose of this project is, to analyse the strategical, financial and organizational aspects of a possible merger between Ringkjøbing Landbobank and Frøs Herreds Sparekasse, and to assess if a merger would benefit the shareholders of Ringkjøbing Landbobank.

To do this assessment, I have made an analysis of their commercial foundation, performance and challenges. The analysis show, that Ringkjøbing Landbobank has the most solid economic foundation. It is reflected in their core capital and solvency which is essentially larger, than the core capital and solvency of Frøs Herreds Sparrekasse, and also higher than the legal requirements. Ringkjøbing Landbobank has also had a high rate of return of the equity, and is therefore a less risky investment with a high rate of return.

The next step in this project is, to do an assessment of the economical and organizational consequences, and possibilities in case of a merger. The analysis contains an assessment of these consequences for the two banks. I have made a recommendation and a suggestion of how a merger could be done, and will describe suggestions for preparing a project plan and suggestions for future name and leadership of the money institutions. A merger between the two banks reaches further, than just the economical consequences.

The different leadership of the two banks and the cultural differences cannot be ignored. This will result in organizational challenges to the merging company. Ringkjøbing Landbobank is under the leadership of a few particularly influential leaders, who believe in measuring and benchmarking performances on all levels. This has resulted in a strong focus on value creation for the shareholders. Frøs Herreds Sparekasse has another philosophy of leadership, which is based on more human values where employees and their wellbeing are important. Ringkjøbing Landbobank should be the future of the merger, but it is important, that the best from both organizations is gathered to make a merger possible.

This project concludes that a merger is recommended, but there will not be any short term savings made, because there are big costs involved in buying out Frøs Herreds Sparekasse of the datacentral SDC. I would recommend a merger on a long term basis, because it will be of benefit to Ringkjøbing Landbobank and be a part of the bank being more attractive to the shareholders, employees and customers.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	1
2. PROBLEMBESKRIVELSE	2
3. PROBLEMFORMULERING	2
4. METODEVALG	2
5. DET FORRETNINGSMÆSSIGE FUNDAMENT	3
5.1 Solvens	4
5.2 Basiskapital	5
5.2.1 Kernekapital	5
5.2.2 Supplerende kapital	6
5.3 Risikovægtede aktiver	7
5.3.1 Kreditrisiko	8
5.3.2 Markedsrisiko	8
5.3.3 Operationel risiko	8
5.4 Likviditetskrav	9
6. INTRODUKTION AF DE TO PENGEINSTITUTTER	10
6.1 Frøs Herreds Sparekasse	10
6.1.1 Kapitalforhold og solvens	11
6.1.2 Risikostyring	12
6.1.3 Likviditet	15
6.2 Ringkjøbing Landbobank	15
6.2.1 Kapitalforhold og solvens	16
6.2.2 Risikostyring	17
6.2.3 Likviditet	19
6.3 Delkonklusion – Introduktion af de to pengeinstitutter	20
7. DEN FORRETNINGSMÆSSIGE PERFORMANCE	20
7.1 Rentabilitet	21
7.1.1 Frøs Herreds Sparekasse	21
7.1.2 Ringkjøbing Landbobank	23
7.2 Udvikling i pengeinstitutternes indtægter og udgifter	25
7.2.1 Indtægter	25
7.2.2 Udgifter	27
7.3 Pengeinstitutternes omkostningsstyring	28
7.3.1 Omkostningsprocent og I/O	28
7.4 Loan Ratio	30
7.5 Delkonklusion – Den forretningsmæssige performance	31
8. FORRETNINGSMÆSSIGE UDFORDRINGER	32
8.1 ICGR – Pengeinstitutternes evne til at generere kapital	32
8.1.1 Frøs Herreds Sparekasse	33
8.1.2 Ringkjøbing Landbobank	34
8.2 Fordeling af pengeinstitutternes udlån	35
8.3 Udvikling i pengeinstitutternes nedskrivninger	37
8.3.1 Frøs Herreds Sparekasse	37
8.3.2 Ringkjøbing Landbobank	37
8.4 Delkonklusion – Forretningsmæssige udfordringer	38

9. ORGANISATIONSANALYSE	39
9.1 Organisationsstruktur og -form	39
9.1.1 Organisationsstrukturen herunder arbejdsdeling	39
9.1.2 Organisationsdesign for de to pengeinstitutter	40
9.2 Organisationskultur	41
9.2.1 Organisationens kultur i de fysiske rammer	42
9.2.2 Organisationens kultur i form af grundlæggende fælles værdier	42
9.3 Delkonklusion – Organisationsanalyse	43
10. KONKURRENCESITUATIONEN	44
10.1 Porters Five Forces – Konkurrencesituationen i den finansielle sektor	44
10.1.1 Konkurrencen fra nye konkurrenter/pengeinstitutter	45
10.1.2 Kundernes forhandlingskraft	46
10.1.3 Trusler fra substituerede produkter	46
10.1.4 Leverandørernes forhandlingsstyrke	47
10.1.5 Konkurrencen i branchen	48
10.2 Delkonklusion – konkurrencesituationen	48
11. LOVGIVNING OMKRING EN FUSION	49
11.1 Forslag til omdannelses tilbud	50
12. FUSIONENS KONSEKVENSER OG MULIGHEDER	50
12.1 Økonomiske konsekvenser ved en fusion	52
12.2 Forventet fremtidig indtjening i fusionsbanken	52
12.2.1 Mulige synergieffekter	52
12.2.2 Fusionens omkostninger	55
12.3 Organisatoriske udfordringer ved fusionen	56
12.3.1 Strukturen i staben efter fusionen	56
12.4 Delkonklusion – Fusionens konsekvenser og muligheder	59
13. HVORDAN KAN FUSIONEN GENNEMFØRES? IMPLEMENTERING	60
13.1 SMART mål	61
13.2 Projektopgaven	64
13.2.1 Interessenter	67
13.2.2 Omgivelser	68
13.2.3 Ressourcer	68
13.2.4 Projektledelse	68
13.3 Projektorganisationen	68
13.3.1 Projektets organisationsdiagram	69
13.3.2 Modstand fra medarbejdere	69
13.4 Projektplan	70
13.5 Opfølgning på projektet	71
14. KONKLUSION OG ANBEFALING	72
15. LITTERATUR- OG KILDELISTE	76
BILAG	

1. Indledning

Den danske økonomi har gennem de sidste 5 år været meget turbulent. Den verdensomspændende finanskriser medvirkede til at der opstod mistillid mellem de danske pengeinstitutter. Nedgangen i den danske økonomi betød, at nogle pengeinstitutter måtte lukke ned pga. likviditets- og kreditproblemer, samt manglende evne til at leve op til lovens krav om en solvens på minimum 8 %.

I 2010 steg de europæiske markedsrenter, hvilket afspejlede, at overskudslikviditeten i euroområdet faldt betragteligt i slutningen af 2010. I takt med at en række af ECB's tidligere tildelinger af likviditet med længere løbetid udløb, efterspurgte de europæiske pengeinstitutter mindre likviditet end før.¹ Netop likviditeten er en meget central del af pengeinstitutternes drift muligheder. Det er vigtigt at have en solid kapitalbuffer til at imødegå uforudsete hændelser. Derfor bør pengeinstitutterne fortsætte med at konsolidere og styrke kapitalforholdene, samt forberede sig på kommende reguleringer og tilbagebetaling af eventuelle statslige kapitalindskud. Samtidig bør pengeinstitutterne styrke likviditeten, så de er rustede til udløbet af udstedelser med individuel statsgaranti i 2012-13. Kapitalstyrken bør være solid, og eventuelle indfrielse af kapital bør ske under hensyntagen hertil. De fleste danske pengeinstitutter har de seneste år haft fokus på at forbedre deres kapitalforhold.

I 2012 ventes det, at nye og strammere kapitalkrav træder i kraft, og pengeinstitutterne bør derfor allerede nu, fokusere på at have et tilstrækkeligt kapitalberedskab, til at imødekomme de nye krav.² I årene med stigende indlånsunderskud fik finansiering fra kreditinstitutter større betydning, men finansieringsformen viste sig under finanskrisen at være meget flygtig, og derfor uhensigtsmæssig som basis for almindelig pengeinstitutvirksomhed i så stort omfang.³ Samlet set er likviditeten i danske pengeinstitutter forbedret siden lavpunktet under den finansielle krise. Der er imidlertid fortsat betydelige udfordringer. Det er derfor vigtigt at de danske pengeinstitutter ruste sig til at hente finansiering uden statsgaranti, samtidig med at de aktuelle positive udviklingstræk, i form af flere lange udstedelser og mindsket finansiering fra kreditinstitutter, fastholdes.

¹ Danmarks Nationalbank kvartalsoversigt 4. kvartal 2010 – side 11

² Danmarks Nationalbank – Stresstest 2. halvår 2010 – side 5

³ Danmarks Nationalbank – Stresstest 2. halvår 2010 – side 6

2. Problembeskrivelse

Der vil fremover fortsat blive stillet større krav til pengeinstitutterne, og der vil blive stillet krav om konsolidering, for at minimere risikoen for tab i sektoren. Ulrik Nødgaard, Finanstilsynets direktør, ser gerne flere fremtidige fusioner i sektoren, netop for at styrke driften og mulighederne for at kunne skaffe sig finansiering i udlandet.⁴

To pengeinstitutter, der indtil nu har klaret sig flot igennem den finansielle krise, er Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank. Frøs Herreds Sparekasse har fokuseret meget på medarbejder trivsel, og er kåret som Danmarks bedste arbejdsplads⁵. Samtidig har de formået at bibeholde et solidt overskud de seneste mange år.

Ringkjøbing Landbobank har kunnet bibeholde et imponerede indtjeningsniveau bl.a. på baggrund af en stram styring af bankens omkostninger, og har ligeledes formået at generere overskud, selv i et meget problematisk marked.

Det er interessant, at undersøge hvilke muligheder aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank kan få, ved at foretage en strategisk fusion med Frøs Herreds Sparekasse, der ligeledes er et solidt pengeinstitut. Vil der være bedre muligheder for kapitalfremskaffelse, og fremskaffelse af likviditet? Vil forretningsomfanget blive påvirket? Vil det åbne nye muligheder, og derved kunne øge indtjeningen? Er der udfordringer, der skal tages højde for, før der kan tages stilling til en fusion?

3. Problemformulering

Er det nogen fordel for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank, at foretage en strategisk fusion med Frøs Herreds Sparekasse?

4. Metodevalg

For at få et indblik i de love og regler et pengeinstitut er underlagt, vil jeg belyse hvilke lovgrundlag der ligger til grund herfor. Til at belyse dette, vil jeg benytte Lov om finansiell virksomhed (LFV), og Bekendtgørelse om kapitaldækning.

For at kunne vurdere Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank, vil jeg se på deres kapitalforhold, deres likviditet og risikostyring. Herefter vil jeg analysere de to

⁴ <https://www.direktnews.dk/sparhobro/nyheder.aspx?id=4557461>

⁵ www.froes.dk – Job I Frøs – Frøs er Danmarks bedste arbejdsplads

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

pengeinstitutters forretningsmæssige performance, ved at analysere deres rentabilitet, udviklingen i indtægter og udgifter, samt deres omkostningsstyring. For at kunne vurdere de to pengeinstitutters økonomiske stabilitet, vurderes deres evne til at fremskaffe billig kapital ved brug af nøgletallet WACC. Herefter ønsker jeg at foretage en vurdering af Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobanks forretningsmæssige udfordringer. Dette ønskes belyst ved at analysere nøgletallet ICGR, der viser pengeinstitutternes evne til at generere kapital. Endvidere vil jeg kommentere på deres fordeling af udlån og analysere udviklingen i de to pengeinstitutters nedskrivninger.

De to pengeinstitutters organisations- og kulturform har stor betydning for vurderingen af virksomhederne, og for at få et samlet billede af de to pengeinstitutter undersøges denne.

Det er ikke alene pengeinstitutternes forretningsmæssige muligheder, der er vigtige at undersøge. Konkurrenceforholdene spiller en rolle i de muligheder pengeinstitutterne har for at drive forretning. Jeg vil derfor undersøge hvordan konkurrencesituationen på markedet er. Dette ønskes belyst ved at benytte konkurrencemodellen Porters five forces.

Til sidst vil jeg belyse hvilke lovkrav, der skal overholdes for at kunne fusionere to pengeinstitutter, samt at vurdere hvilke konsekvenser og muligheder en fusion vil give de to pengeinstitutter. Herefter vil jeg komme med forslag til, hvordan en fusion kunne gennemføres, herunder opstilling af SMART mål, udarbejdelse af projektorganisation og projektplan. Til sidst vil jeg komme med en konklusion på, og en anbefaling af, om det er en fordel for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank at foretage en strategisk fusion med Frøs Herreds Sparekasse.

Jeg har i opgaven valgt, at tage udgangspunkt i de to pengeinstitutters årsrapporter, og risikorapporter for perioden 2008-2010. Disse vurderes som rimelig pålidelige kilder, i og med at de er underlagt en række lovkrav, der gør at rigtigheden i det der oplyses skal være høj. Endvidere bruges der kilder fra Danmarks nationalbank, Finanstilsynet og Danmarks statistik, som ligeledes er meget pålidelige kilder. Hvis der bruges øvrige kilder, som er mindre valide, forholder jeg mig kritisk til disse.

5. Det forretningsmæssige fundament

De danske pengeinstitutter spiller en afgørende rolle i den danske samfundsøkonomi. En af den finansielle sektors vigtigste opgaver er, at få penge kanaliseret rundt i samfundet på en

sund og fornuftig måde. Pengeinstitutternes primære opgave er at formidle kapital fra likviditets skabende enheder (indlån) til likviditetsforbrugende enheder (udlån). Udlånet forrentes dyrere end indlånet, hvilket er en af årsagerne til pengeinstitutternes indtjening. Denne kapitalformidling er dog forbundet med risiko for tab, hvis udlånskunderne ikke er i stand til at overholde de påtagede forpligtelser. Bliver tabene så store, at de truer pengeinstituttets kapitalgrundlag, vil det få negative konsekvenser for pengeinstituttets interessenter.

Et andet aspekt er aktionærernes krav om forrentning af deres investerede kapital i pengeinstituttet. Dette krav medfører, at pengeinstitutterne kæmper for at skabe størst muligt overskud, for netop at sikre tilfredse aktionærer og dermed have størst mulig indflydelse på deres selvstændighed.

For at sikre at pengeinstitutterne opretholder en sund og solid virksomhed, er de underlagt love og bekendtgørelser. Den overordnede lov, i regulering af pengeinstitutternes virke, er Lov om finansiel virksomhed (LFV), som trådte i kraft 1. januar 2004.

5.1 Solvens

I Lov om Finansiel Virksomhed (LFV) findes en række bestemmelser, der omhandler krav til pengeinstitutternes solvens. Disse bestemmelser er vedtaget for at sikre, at pengeinstitutternes kapitalgrundlag er stærkt nok til at modstå tab på aktiverne.

Solvenskrav: basiskapital / risikovægtede aktiver = minimum 8 %

Det er bestyrelsens og direktionens opgave at sikre, at pengeinstituttet besidder en tilstrækkelig basiskapital, og at der er udarbejdet interne procedurer omkring risikostyring og -måling.

Ifølge LFV § 124, stk. 2 er der følgende krav til basiskapitalen⁶:

- 8 procent af de risikovægtede poster (solvenskravet)
- 5 mio. euro (minimumskapitalkravet) jf. LFV § 124 stk. 3

⁶ Basiskapitalen opgøres som vist på bilag 1.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Bestyrelsen har pligt til, at opgøre pengeinstituttets individuelle solvensbehov, og indberettes til Finanstilsynet jf. Kapitaldækningsbekendtgørelsens (KDB) § 5, stk. 3. De forhold, der skal tages i betragtning, når det individuelle behov skal vurderes, fremgår af KDB § 5. Det er bl.a. forventninger til udviklingen i pengeinstituttets indtjening og vækst. Forventes stigende indtjening på baggrund af en uændret eller faldende aktivmasse, vil det alt andet lige stille lavere krav til pengeinstituttets solvens, end hvis der var tale om faldende indtjening men stigende aktivmasse.

Det individuelle solvensbehov afspejler den tilstrækkelige basiskapital i procent sat i forhold til pengeinstituttets risikovægtede poster.

Hvis det individuelle solvensbehov opgøres til mindre end solvenskravet på 8 %, vil det, trods en reelt lavere værdi, blive opgjort til 8 %, da dette er minimumskravet ifølge loven. Opgørelsen af det individuelle solvensbehov sker på baggrund af den risikoprofil, som pengeinstituttet vurderes at have jf. LFV § 124, stk. 4.

Finanstilsynet kan dog i henhold til LFV § 124, stk. 5 fastsætte et højere individuelt solvenskrav end de 8 %, hvis det vurderes, at pengeinstituttets aktivsammensætning og drift medfører, at der er en større risiko.

5.2 Basiskapital

Basiskapital er tælleren i solvensbrøken. Nævneren i solvensopgørelsen er de risikovægtede poster. Basiskapital LFV § 138 er sammensat af kernekapital § 128, hybrid kernekapital § 132 og supplerende kapital § 135 jf. § 136.

$$\textit{Basiskapital} = \textit{kernekapital} + \textit{supplerende kapital}$$

Basiskapitalen er pengeinstituttets økonomiske buffer og modstandskraft mod de risici, der er forbundet med pengeinstituttets aktiviteter.

Indskyderne af basiskapitalen er efterstillede de almindelige kreditorer, hvis pengeinstituttet går konkurs.

5.2.1 Kernekapital

Kernekapitalen består af egenkapital, herunder aktiekapital, garantkapital, reserver, underskud, og overført overskud. Dette er beskrevet i LFV § 129. Til egenkapitalen tillægges hybrid kernekapital jf. LFV § 132. Hybrid kernekapital består af lån, f.eks. fra Bankpakke II.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Hybrid kernekapital må kun tælles med i kernekapitalen, hvis det efter fradrag udgør mindst 5 % af de risikovægtede poster. For at hybridkernekapital kan medregnes i kernekapital, skal det jf. LFV § 132, stk. 1, opfylde en række betingelser:

- I tilfælde af pengeinstituttets konkurs, må långiver først kræve sine penge tilbage fra konkursboet, når alle andre kreditorer er betalt.
- Lånet skal være udstedt som et gældsbevis, der i princippet aldrig udløber.
- Gælden må ikke forfalde på et forud aftalt tidspunkt, og tidligst 10 år efter gældsoptagelse, på foranledning af pengeinstituttet.

Som et led i Bankpakke II er det blevet bestemt, at den hybride kernekapital maksimalt må udgøre 50 % af kernekapitalen. Hvis den hybride kernekapital har en udløbsdato eller giver incitament til refinansiering, må den maksimalt udgøre 35 % af kernekapitalen. Den øvrige hybride kernekapital må maksimalt udgøre 15 % af kernekapitalen efter fradrag jf. LFV § 129 stk. 2. Overstiger andelen af hybrid kernekapital 15 % overføres denne del til den supplerende kapital.

5.2.2 Supplerende kapital

Den supplerende kapital består primært af ansvarlig lånekapital, jf. LFV § 135 stk. 1. Herudover kan opskrivningshenlæggelser og som ovenfor nævnt, den del af hybrid kernekapital der overstiger 15 %, tillægges den supplerende kapital.

Supplerende kapital og kernekapital har stor sammenhæng. Supplerende kapital jf. LFV § 135 stk. 3, kan højst medregnes med 100 % af kernekapitalen jf. LFV § 135, stk. 3. Dette medfører at en sænkning af kernekapitalen resulterer i, at pengeinstituttet er tvunget til at sænke beregningsgrundlaget for den supplerende kapital. Dette gøres for ikke at komme over de 100 %. En sådan ændring kan dog have stor indflydelse på solvensen.

Den supplerende kapital skal opfylde nogle betingelser, for at kunne blive medregnet i opgørelsen af ansvarlig kapital Jf. LFV § 136, stk.1:

- Pengeinstituttet skal kunne udskyde betalingen af renten på gælden.
- Pengeinstituttet må ikke, uden finanstilsynets godkendelse, betale gælden tilbage før tid.
- Långiver må ikke kunne kræve lånet tilbagebetalt før tid.
- I tilfælde af konkurs skal långiverens krav mod pengeinstituttet, efterstilles al anden ikke-efterstillet gæld.

Værdien af den ansvarlige lånekapital, til brug for basiskapitalen, nedskrives med 25 % for hvert af de sidste tre år af lånets løbetid, jf. LFV § 136 stk. 4. Således vægter et lån, optaget som ansvarlig lånekapital på 100 mio. kr., alene med 50 mio. kr. i opgørelsen af et pengeinstituts basiskapital, når der er mellem 1-2 år til udløb. Når der er under 1 år til forfald vægter samme lån alene med 25 mio. kr.

5.3 Risikovægtede aktiver

I henhold til LFV § 142 forstås de risikovægtede aktiver, som et mål for den samlede risiko for tab forbundet med pengeinstitutternes aktiviteter. Basel I retningslinjerne blev grundlagt i 1988, og skulle danne grundlag for pengeinstitutternes sammensætning af kapital. Grundet spekulation og fusioner, opstod der hurtigt et behov for mere nuancerede regler, og Basel komiteen gik derfor i gang med at formulere nye internationale standarder. De nye internationale retningslinjer blev fastsat i juni 2004. Efterfølgende lavede EU-kommisionen et udkast til nye direktiver om kapitaldækningsregler, som blev indført i Lov om finansiel virksomhed og kapitaldækningsbekendtgørelsen, med virkning fra 1. januar 2007. De nye kapitaldækningsregler er udarbejdet på baggrund af Basel II retningslinjer.

Indholdet i direktivet fra EU og Basel II retningslinjer er stort set identiske. Grunden til at EU valgte at udstede egne regler, skyldes at Basel II kun er anbefalede retningslinjer, hvorimod EU direktiverne er retsligt bindende forskrifter. Før vedtagelse af Basel II retningslinjerne blev kreditrisikoen på de forskellige engagementer udregnet ens for alle pengeinstitutter. Dette indebar at alle virksomheder, uanset rating og størrelse, blev udregnet ud fra den samme risikovægtning. Ved indførelsen af Basel II blev pengeinstitutterne sikret en større sammenhæng mellem risiko og kapital, idet der blev ændret i måden at udregne risiko på. Kapitalkravet til kreditrisikoen kan nu udregnes efter tre forskellige metoder;

- Standardmetoden
- Den avancerede metode
- Den grundlæggende metode.

De to sidst nævnte er interne metoder. Med indførsel af Basel II skal de danske pengeinstitutter overholde regler omkring opgørelsen af kreditrisici, markedsrisici og som noget nyt operationelle risici⁷. Fremover skal kapitalkravet til den operationelle risiko

⁷ Basel II retningslinjerne bygger på 3 søjler, som vist på bilag 2.

udregnes særskilt. Efter de gamle regler var udregningen heraf indeholdt i kapitalkravet til kreditrisiko. Ligeledes har pengeinstitutterne fået yderligere oplysningsforpligtelser.

5.3.1 Kreditrisiko

Kreditrisiko er den risiko pengeinstitutter har ved at udlåne penge. De risikovægtede poster for kredit kan opgøres efter standardmetoden eller IRB metoden. IRB metoden bruges kun af de helt store pengeinstitutter, idet den er meget resursekrævende jf. Bekendtgørelse om kapitaldæknings bilag 8. Hvis et pengeinstitut ønsker at bruge denne model, skal Finanstilsynet jf. Bekendtgørelse om kapitaldækning § 19 give tilladelse til det. De fleste pengeinstitutter i Danmark beregner kreditrisikoen ved hjælp af standardmetoden. Pengeinstitutternes eksponeringer er opdelt i 15 kategorier, der afspejler modparten. Modparterne vægtes derefter.

Her ses nogle udvalgte vægte.

Kategori	Vægt
Udlån med pant i fast ejendom indenfor 80 % af markedsværdien	35 %
Engagementer med erhvervsvirksomheder (kvalitetstrin 1)	20 %
Restance, overtræk	150 %
Erhvervsvirksomheder	100 %
Udlån til stater eller centralbanker indenfor EU/EØS	0 %

Figur 1 – Kreditrisiko udvalgte vægte jf. Bekendtgørelse om kapitaldækning.

5.3.2 Markedsrisiko

Markedsrisikoen kan defineres, som de aktiver, passiver og ikke balanceførte poster, der ændrer værdi på grund af en ændring af markedsforholdene. Markedsrisikoen opdeles i renterisiko, aktierisiko, valutarisiko og råvarerisiko. Risikoen kan udregnes via interne modeller, Value-at-risk modeller (VaR – modeller) eller standardmetoden jf. Bekendtgørelse om kapitaldækning § 34. De fleste pengeinstitutter anvender standardmetoden, hvor de enkelte produkter opdeles i forskellige risikogrupper. Risikovægtningen efter standardmetoden findes i Bekendtgørelse om kapitaldækning bilag 12,13 og 14.

5.3.3 Operationel risiko

Kapitalkravet for den operationelle risiko defineres i Bekendtgørelse om kapitaldækning § 53, stk. 2., som tab grundet uhensigtsmæssig eller mangelfulde interne procedure. Det kan være menneskelige fejl, såsom forkert rådgivning og systemmæssige fejl. Det kan ligeledes være eksterne begivenheder, som strømsvigt eller retslige risici som bedrageri.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Pengeinstitutterne kan, jf. Bekendtgørelse om kapitaldækning § 53, udregne kapitalkrav for operationelle risici ved hjælp af:

- Basisindikatormodellen BIA
- Standardindikatormetoden STA
- Den avancerede metode AMA

Basisindikatormetoden udgør 15 % af de gennemsnitlige rente- og gebyrindtægter over en 3-årig periode. Denne metode er meget enkel at benytte, og bruges derfor af de fleste pengeinstitutter. Hvis Standardindikatormetoden benyttes, tages de gennemsnitlige renter og gebyrindtægter på otte forskellige forretningsområder over en 3-årig periode. Den avancerede metode bruges oftest af de store pengeinstitutter, der indgår i en koncern, da brug af denne til opgørelse af de risikovægtede poster, kræver en særlig tilladelse fra Finanstilsynet jf. Bekendtgørelse om kapitaldækning § 57.

5.4 Likviditetskrav

Her vurderes om pengeinstitutts kapitaldækning er stor nok, set i forhold til de risici de løber. Det er ledelsen selv, der er ansvarlig for, at kapitaldækningen bliver overholdt. Ledelsen skal løbende foretage en fremadrettet vurdering af solvensbehovet.

I henhold til LFV § 152, stk. 1 skal alle pengeinstitutter have en forsvarlig likviditet, hvilket betyder, at pengeinstitutterne løbende skal have likvide midler svarende til 15 % af anfordringsskølden og 10 % af de reducerede gælds- og garantiforpligtigelser. Pengeinstituttet kan medregne kassebeholdning, sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutioner og forsikringsselskaber, samt beholdning af sikre, likvide og ubelånte værdipapirer og kredit-midler, jf. LFV § 152 stk. 2. Opfylder pengeinstituttet ikke likviditetskravene, og bringes disse forhold ikke på plads inden 8 dage, skal det jf. LFV § 152 stk. 3, indberettes til Finanstilsynet, der herefter fastsætter en frist for opfyldelse af kravene.

Et pengeinstitut, der oplever en likviditetsmæssig krise, kan hurtigt risikere at komme i en konkurssituation, da indskyderne i pengeinstituttet mister tiltroen til pengeinstituttet, og hæver deres indestående for at sikre sig deres eget indskud. Det er vanskeligt at styre likviditeten, da det handler om at styre sammenfaldet mellem forfaldstidspunktet på aktiv- og passivsiden af balancen.

6. Introduktion af de to pengeinstitutter

6.1 Frøs Herreds Sparekasse

Frøs Herreds Sparekasse er en lokalforankret servicevirksomhed, hvis primære formål er formidling af pengerelevante opgaver, og hermed forbundne tjenesteydelser. Frøs Herreds Sparekasse er en garant sparekasse, og har eksisteret siden 1872. Sparekassen blev stiftet på Rødding egnen den 17. januar 1872. Sparekassens oprindelige navn var Frøs og Kalvslunds Herreds Sparekasse, men dette blev i 1947 ændret til det nuværende navn Frøs Herreds Sparekasse.

Frøs Herreds Sparekasse har hovedafdeling i Rødding og filialer i Gram, Haderslev, Ribe, Vejen, Esbjerg, Kolding, Vejle, Aabenraa og Sønderborg. Sparekassen beskæftiger 134 medarbejdere og er en engageret del af lokal samfundet.

I Frøs Herreds Sparekasse går de egne veje. År 1980 var en periode, hvor der stadig var uroligheder i branchen efter 1970'ernes bølge af fusioner, og hvor samfundet var plaget af krise med inflation, høj rente, arbejdsløshed og dårlige konjunkturer, og siden med lav vækst. Det var i denne tid at Frøs Herreds Sparekasse bestemte sig for, at der skulle ske noget. De ville profilere Sparekassen. *"Der var to muligheder. Enten kunne man pakke sammen eller også sparke til den."* udtaler Sparekassens direktør Kurt Jensen⁸.

De indledte en massiv PR-kampagne, for at øge kendskabet til Frøs Herreds Sparekasse, og derigennem blive kunde i Sparekassen. I 1984 gik Frøs Herreds Sparekasse igen alternative veje for at ændre udviklingen. I 1984 var den danske økonomi i opbremsning, antallet af offentligt ansatte stagnerede, og statsunderskuddet voksede stødt. Danmarks største problem var dog arbejdsløsheden. Dette ville man i Frøs Herreds Sparekasse gøre noget ved, og tog derfor initiativ til at mindske arbejdsløsheden, ved at indlede en kampagne for iværksættere. Dette førte til 19 nye virksomheder med i alt 36 ansatte, samt øget udlån og kundetilvækst til Frøs Herreds Sparekasse.⁹

Endvidere har Frøs Herreds Sparekasse siden 2005, ligget i top 5, over Danmarks bedste arbejdspladser. Det er især medarbejdernes trivsel, der er årsagen til den flotte placering. Frøs Herreds Sparekasses særkende er, ifølge personalechefen Bente Graae, kombinationen af stærk og klar ledelse og en høj grad af medarbejderinvolvering. I Frøs Herreds Sparekasse har

⁸ Frøs Herreds Sparekasses jubilæumsbog 1997 – side 60

⁹ Frøs Herreds Sparekasses jubilæumsbog 1997 – side 62

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

de klare succeskriterier. Det er vigtigt med en afstemning af, hvad der forventes af medarbejderne, og at ledelsen kender medarbejdernes forventninger til jobbet.

I Frøs Herreds Sparekasse udviser ledelsen også omsorg for medarbejdernes privatliv, ikke kun fordi de skal, men fordi de bekymrer sig om de ansatte. Det sker ved, at ledelsen opmuntrer medarbejderne til at balancere deres arbejdsliv og deres privatliv ved for eksempel at give medarbejderne mulighed for at tage fri fra arbejdet, når de selv mener, det er nødvendigt. *"En medarbejder kan få sin ægtefælle med på kursus, som giver afklaring og perspektiv på livet, jobbet, parforholdet, forhold til kolleger og kunder"*, siger Bente Graae, og fremhæver vigtigheden af at finde ud af, hvad der er vigtigt for den enkelte medarbejder og hans/hendes familie.¹⁰

Frøs Herreds Sparekasse vil ikke være som de andre, og er det heller ikke. De tør at gå nye veje, afprøver ideer, og skabe forandringer. Uanset hvor der søges information om virksomheden, på internettet, i aviser, hos nuværende - og tidligere medarbejdere, kan det ikke lade sig gøre at finde negative udtalelser om Frøs Herreds Sparekasse.

"Kun døde fisk flyder med strømmen..." Det er titlen på jubilæumsbogen for 125 års jubilæet i 1997. Selv i denne bog vises der kurver over udviklingen i Frøs Herreds Sparekasse, hvor man ser hvordan indlån og udlån er gået år for år. Det går kun én vej i Frøs Herreds Sparekasse, og det er fremad.

6.1.1 Kapitalforhold og solvens

I følgende afsnit vurderes og analyseres Frøs Herreds Sparekasses kapitalforhold og solvens, samt risikostyring og likviditet. Egenkapitalen i Frøs Herreds Sparekasse udgjorde pr. 31. december 2010 557 mio. kr. Nedenfor analyseres og vurderes kernekapitalen, basiskapitalen og solvensen. Der tages udgangspunkt i årsrapporten for 2010.

Kernekapital

Frøs Herreds Sparekasse har gennem de seneste 5 år formået at øge deres kernekapital. Egenkapitalen er steget med 127 mio. kr., svarende til en stigning på 30 %. Efter fradrag udgjorde kernekapitalen i 2010 523 mio. kr., svarende til 16,18 % af de samlede risikovægtede poster, der i alt udgjorde 3,23 mia. kr. Frøs Herreds Sparekasse lever derved til fulde op til kravet om en kernekapitalprocent (uden hybrid kernekapital) på minimum 5 %.

¹⁰ http://www.finansforbundet.dk/images/Aktuelt/Finans%20nr.%201_LOW.pdf – side 12

Frøs Herred Sparekasse har ikke optaget hybrid kernekapital, og kernekapitalprocenten er derved 16,18 %, eller som opgivet i årsrapporten 16,2 %. Frøs Herreds Sparekasse er således yderst solid, og overholder lovens minimumskrav.

Basiskapital og solvens

Ser man på Frøs Herreds Sparekasses ansvarlige lånekapital, kan man ud af årsrapporten læse at denne i 2010 udgjorde 96,9 mio. kr. Frøs Herreds Sparekasse har således en basiskapital efter fradrag på 609 mio. kr., hvilket giver en solvensprocent på 18,9 %. Da lovens krav er 8 %, har Frøs Herreds Sparekasse en stor overdækning i forhold til dette. Frøs Herreds Sparekasse har opgjort deres individuelle solvensbehov til 8,25 %. Dette er en stigning i forhold til året før på knap 4 % (0,3 procentpoint), hvilket skyldes en lille stigning i kreditrisikoen, og i markedsrisikoen. Frøs Herreds Sparekasse anses dog stadig for en yderst solid og veldrevet sparekasse, der ikke umiddelbart ser ud til at have problemer.

6.1.2 Risikostyring

Frøs Herreds Sparekasses samlede risikovægtede aktiver udgjorde pr. 31. december 2010 i alt 3,23 mia. kr. Sparekassen er eksponeret mod forskellige typer af risici, der kan opstå på grund af uforudsigelige udviklinger på de finansielle markeder. Sparekassens bestyrelse har fastlagt de overordnede rammer for styring af de risici, som Sparekassen kan blive udsat for. De væsentligste risici i Sparekassen vedrører kreditrisiko. Sparekassens risikostyringsværktøjer er derfor tilrettelagt medhenblik på at sikre, at transaktioner med kunder til stadighed ligger indenfor de af bestyrelsen vedtagne rammer. Retningslinjerne giver fortsat muligheder for en god og forsvarlig drift, samtidig med at de er med til at sikre sparekassens gode soliditet.¹¹ Nedenfor vurderes Frøs Herreds Sparekasses risikostyring på baggrund af årsrapporten for 2010.

Kreditrisiko

Kreditrisiko er risikoen for at låntagerne ikke opfylder deres forpligtelser. Forpligtelserne omfatter udlån og garantier, samt tilgodehavender hos kreditinstitutter. Kreditrisiko kan desuden opstå i forbindelse med handel med værdipapirer, valuta og afledte finansielle instrumenter. Den samlede krediteksponering er sammensat af balanceførte og ikke balanceførte poster. Det er Sparekassens kreditafdeling, der er ansvarlig for den løbende styring af Sparekassens kreditrisiko, herunder udvikling og optimering af forretningsgange og

¹¹ Frøs Herreds Sparekasse – Årsrapport 2010 – side 11

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

kontrolrutiner. Sparekassen følger løbende alle engagementer over 7,5 mio. kr. på individuel basis. En gang om året revurderes alle større engagementer ved inddragelse af økonomiske nøgletal samt oplysninger om kundernes indtjenings- og kapitalforhold. Øvrige udlån og garantier overvåges på gruppebasis dog sådan, at hvis objektive indikatorer viser, at der kan opstå et konkret problem med engagementet, bliver disse individuelt vurderet.¹²

Sparekassen har kun få store engagementer og udviser endvidere stor opmærksomhed overfor svage engagementer. Frøs Herreds Sparekasse har en kreditpolitik, der beskriver at udlån til lønmodtagere skal være den største andel af sparekassens udlån, og helst over 50 %. Dette overholdes dog ikke helt, da udlån til private udgør 49 %, og udlån til erhverv udgør 51 %. Dette er en lille stigning indenfor erhverv i forhold til året før, hvor fordelingen var 50/50. Endvidere er der i Frøs Herreds Sparekasse en politik om, at udlån til erhverv skal spredes mest muligt, både på brancher og virksomheder. Intet engagement må udgøre mere end 10 % af sparekassens ansvarlige kapital. Desuden må ingen enkelt branche udgøre mere end 15 % af samlede udlån og garantier. Dette overholdes fint, og den branche der er eksponeret mest mod, er Handel, som udgør 12 % af udlånet.

Frøs Herreds Sparekasses samlede vægtede kreditrisiko udgjorde pr. 31.december 2010 ca. 18 mio. kr. Det ses i balancen at udlånene er steget med 161 mio. kr., hvor det endvidere fremgår at det primært er de usikrede udlån, der er steget. Derved har Sparekassen øget deres kreditrisiko. Dog anses det ikke for alarmerende, da Sparekassen er så solid, som den er. Ser man på Frøs Herreds Sparekasses tabsprocent, kan man ligeledes udlede, at Sparekassen gennem årene har haft en konservativ kreditpolitik. Målet i Frøs Herreds Sparekasse er, at have en tabsprocent under 1, hvilket ikke helt kan efterleves i 2010, da tabsprocenten her udgjorde 1,0 %. Ses der på tallene over en femårig periode er den gennemsnitlige tabsprocent derimod fin på 0,8 %.

Markedsrisiko

Markedsrisiko er udtryk for, at markedsværdien af Sparekassens aktiver og passiver ændrer sig som følge af ændringer i markedsforholdene. Markedsrisikoen består af:

- Renterisikoen, som er risikoen for tab som følge af ændringer i markedsrenten.
- Aktierisikoen, som er risikoen for tab som følge af ændringer i aktiekurser.

¹² Frøs Herreds Sparekasse – Risikorapport 2010 – side 5

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

- Valutarisikoen, som er risikoen for tab på positioner i fremmed valuta som følge af ændringer i valutakurser.

Sparekassens markedsrisiko styres via fastsatte limits. Skriftlig opgørelse, overvågning og rapportering af markedsrisici sker minimum på ugentlig basis til direktionen. Bestyrelsen modtager rapportering om udvikling i markedsrisici på hvert bestyrelsesmøde. Kvartalsvist modtager bestyrelsen rapportering om udnyttelse af limits på handelsbeholdningen. Rapporteringen er opdelt per papirtype og risiko.¹³

Sparekassens har en politik om, at renterisikoen ved en renteændring på 1 procentpoint ikke må overstige 10 % af Sparekassens kernekapital efter fradrag. Denne målsætning overholdes fuldt ud, da den samlede renterisiko pr. 31. december 2010 udgjorde 5,7 mio. kr., svarende til 1,1 % af kernekapitalen efter fradrag. Der er således tale om en meget lav renterisiko.

Med hensyn til Sparekassens aktierisiko ønsker Frøs Herreds Sparekasse at sprede sine aktieinvesteringer på flere selskaber og brancher for dermed at sikre mindre følsomhed overfor enkeltaktier.

Frøs Herreds Sparekasse ønsker heller ikke at spekulere i valutaudviklingen. Det er Sparekassens politik, at den samlede valutaposition ikke må overstige 25 % af den samlede kernekapital efter fradrag. Sparekassens samlede valutaposition udgjorde pr. 31. december 2010 54,9 mio. kr., svarende til 10,5 % af kernekapitalen efter fradrag. Her er størstedelen af den samlede nettoposition i Euro, hvilket vurderes at have moderat risiko. Valutapositionen ekskl. Euro udgjorde 1,9 % af kernekapitalen efter fradrag.¹⁴

Operationel risiko

Operationel risiko er risikoen for fejl, som følge af menneskelige eller systemmæssige fejl. Endvidere kan operationelle risici opstå på grund af utilstrækkelige interne procedurer og processer. Sparekassen bruger basisindikatormetoden til beregning af operationel risiko.

Sparekassen har med henblik på at mindske tab udarbejdet flere politikker. En central del heraf er sikkerhedspolitikken, der stiller en række krav til IT og personale samt håndtering af følsomme oplysninger. Sparekassens politik sikrer, at IT sikkerheden er på et højt niveau. Endvidere er der indarbejdet forretningsgange, afstemnings- og kontrolprocedurer for

¹³ Frøs Herreds Sparekasse – Risikorapport 2010 – side 4

¹⁴ Frøs Herreds Sparekasse – Risikorapport 2010 – side 4

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

relevante områder, der sikrer at tab, som følge af fejl, kan fastholdes på et minimum. Sparekassens væsentligste datamængde behandles af SDC, der gennem løbende udvikling af styringssystemer sikrer, at risikoen for operationelle fejl minimeres, ligesom tab, som følge af risikoen for IT nedbrud, anses for minimal. Sparekassen har etableret en compliancefunktion, der skal medvirke til at sikre, at de til enhver tid lever op til såvel eksterne, som interne krav. Endvidere arbejder Sparekassen med modeller og metoder, som et led i de nye kapitaldækningsregler. Målet er, at de operationelle risici til stadighed begrænses under hensyntagen til de omkostninger, der er forbundet hermed.¹⁵

Frøs Herreds Sparekasses operationelle risiko var stort set uændret i forhold til 2009, og var i 2010 26,5 mio. kr.

6.1.3 Likviditet

Likviditetsrisici er risikoen for at få vanskeligheder med at overholde forpligtelser, efterhånden som de forfalder. Sparekassens likvide beredskab styres ved at opretholde tilstrækkelig likvider, samt evnen til at kunne lukke en markedsposition. Funktionen varetages af likviditetsafdelingen. Der rapporteres dagligt til ledelsen og månedsvist til bestyrelsen.

Strategisk set tilstræber Sparekassen at have en 100 % overdækning i forhold til kravene i Lov om Finansiell Virksomhed. Sparekassen havde i slutningen af 2010 en overdækning i forhold til lovkrav om likviditet på 371,1 %. Frøs Herreds Sparekasses udlån udgjorde i 2010 2,36 mia. kr. hvor indlånet udgjorde 3,52 mia. kr. Sparekassen har således et markant indlånsoverskud på 1,16 mia. kr. Frøs Herreds Sparekasse har således en særdeles stærk likviditet.

6.2 Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank er et pengeinstitut, med hovedsæde i Ringkøbing. Banken ejes af ca. 18.500 aktionærer, og har eksisteret siden 1886. Banken blev oprettet med henblik på at være til gavn for den almindelige befolkning, herunder bønderne i Ringkøbing og omegn, og aktionærerne kom derved i anden række.

Ringkjøbing Landbobank har ud over hovedsædet i Ringkøbing, filialer i Herning, Holstebro, Hvidesande, Lem, Spjald, Tarm, Thorsminde, Tim, Ulfborg, Viborg og Vildbjerg. Banken beskæftiger 260 medarbejdere.

¹⁵ Frøs Herreds Sparekasse – Risikorapport 2010 – side 6

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank har en effektiv central administration af organisationen, og har derved opnået Danmarks bedste omkostningsprocent på 31,6 %.¹⁶

”Vores styrke er, at vi driver banken meget enkelt. Jeg er flyttet ned i stueetagen, så kunderne kan komme her ind, hvis de har noget at klage over. Jeg kan ikke lide tanken om, at et forkontor filtrerer de oplysninger, jeg får, så det med at sidde på øverste etage med to sekretærer foran døren tror jeg ikke på. Jeg tror på en flad organisation. Bogstavelig talt”, siger bankens administrerende direktør, Bent Naur¹⁷.

Man bruger således ikke flere penge end højest nødvendigt i Ringkjøbing Landbobank. Dette ses bl.a. tydeligt i forbindelse med bankens årlige generalforsamling, hvor selv bankens øverste ledelse hjælper med borddækningen¹⁸.

Ringkjøbing Landbobank har igennem en årrække specialiseret sig i at yde rådgivning og finansiering til brug for vindmølleprojekter, køb af ferieboliger i ind- og udland samt læger og tandlægers køb af praksis. Endeligt har man i 2004 introduceret et Private Banking koncept, hvor banken henvender sig til velhavende privatkunder i hele landet. Det er disse nicheområder der er en af årsagerne til at det går så godt for Ringkjøbing Landbobank. *”Vi har valgt nicher, som der altid er brug for. Eksempelvis har vi satset på vindmøller, og det er jo ikke holdt op med at blæse, bare fordi der er økonomisk krise,”* siger Bent Naur¹⁹.

Fokus I Ringkjøbing Landbobank er først og fremmest rettet mod, at skabe en langsigtet rentabel drift af bankens aktiviteter til glæde for bankens aktionærer.

6.2.1 Kapitalforhold og solvens

Egenkapitalen i Ringkjøbing Landbobank udgør pr. 31. december 2010 ca. 1,8 mia. kr. Nedenfor analyseres og vurderes bankens kernekapital, basiskapital og solvens. Der tages udgangspunkt i årsrapporten for 2010.

¹⁶ Jyllandsposten 12/1 2011 – Puls – Side 4

¹⁷ Jyllandsposten 12/1 2011 – Puls – Side 4

¹⁸ Dagbladet Ringkjøbing Skjern 24/2 2009 – side 19

¹⁹ Dagbladet Ringkjøbing Skjern 20/9 2010 – side 22

Kernekapital

Bankens har, med baggrund i en støt stigende basisindtjening, haft mulighed for at opretholde en stærk kernekapital, trods en stor stigning i bankens forretningsomfang. Efter fradrag udgør bankens kernekapital uden hybrid kernekapital 2,25 mia. kr., svarende til 17,12 % af bankens samlede risikovægtede poster, der i alt udgør 13,15 mia. kr. Banken lever dermed op til kravet om en kernekapitalprocent (uden hybrid kernekapital) på min. 5 %. Herudover har banken optaget hybrid kernekapital på 200 mio. kr., hvilket bringer bankens kernekapitalprocent op på 18,6 %. Bankens kapitalgrundlag er dermed særdeles solidt.

Basiskapital og solvens

Bankens samlede ansvarlige lånekapital udgjorde i 2010 492 mio. kr. Bankens basiskapital efter fradrag udgør 2,94 mia. kr., hvilket giver en solvensprocent på 22,4 %. Da lovkravet er 8 %, har banken en meget stor overdækning forhold til lovkravet. Banken vurderer samtidig, at det individuelle solvensbehov ligger på 6,7 %, hvilket ligger betydeligt under lovgivningens krav på 8 %. Dette afspejler bankens solide indtjening, lave kredit risiko, og beskedne markedsrisici.

Det er i banken besluttet, at man ønsker at førtidsindfri supplerende kapital for 300 mio. kr. pr. 9. februar 2011, med baggrund i bankens høje kapitalisering og gode drift. Indfrielsen vil reducere bankens solvensprocent med 2,3 procentpoint. Det er således ikke noget, der truer den stærke solvensprocent banken har.

6.2.2 Risikostyring

Ringkjøbing Landbobanks samlede risikovægtede aktiver udgjorde pr. 31. december 2010 i alt 13,15 mia. kr. Bankens overordnede politik omkring risiko er, at banken kun påtager sig risici, som er i overensstemmelse med de forretningsmæssige principper, som banken drives efter. Bankens risikostyring vurderes nedenfor på baggrund af bankens årsrapport for 2010.

Kreditrisiko

Kreditrisikoen defineres, som risikoen for, at betalingsforpligtelser over for banken ikke skønnes at kunne inddrives, på grund af enten manglende evne, eller manglende vilje til at betale til den aftalte tid.

Ringkjøbing Landbobank har gennem de seneste 10-15 år udviklet sig til i dag primært at være en regionalbank i Midt- og Vestjylland, og en nichebank inden for udvalgte områder.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Denne udvikling har været en del af bankens strategi, og bankens ledelse kan med tilfredshed konstatere, at banken har formået at opnå en betydelig diversificeret udlånsportefølje, herunder en betydelig branchemæssig og geografisk spredning.

Banken har over de senere år, haft fokus på at nedbringe den kreditmæssige koncentration i banken, for derved yderligere at reducere bankens kreditrisiko. Denne indsats har medført, at summen af store engagementer over de seneste 5 år er reduceret fra 116,1 % i 2006 til 10,2 % i 2010.²⁰

Bankens kreditrisici fordeles med 68,3 % på erhvervskunder og 31,7 % på privatkunder. Heraf er der en relativ stor andel på 11,2 % indenfor landbrug. Bankens vægtede kreditrisiko udgjorde pr. 31. december 2010 ca. 11 mia. kr. Det ses i bankens balance, at udlånene alene er faldet med ca. 104 mio. kr., hvorfor der må være tale om, at banken i flere tilfælde har styrket engagementerne via yderligere sikkerheder. Banken har generelt en særdeles konservativ kreditpolitik, hvilket ses ved at man over de sidste 20 år har en gennemsnitlig netto positiv tabsprocent (efter renter) på 0,04 %.

Markedsrisiko

Markedsrisikoen defineres, som risikoen for, at markedsværdien af bankens aktiver og passiver ændres som følge af forandringer i markedsforholdene. Bankens samlede markedsrisiko omfatter renterisici, valutarisici, aktierisici og ejendomsrisici.

Ringkjøbing Landbobank ønsker, at holde markedsrisiciene på et lavt niveau. Banken har for hver markedsrisikotype fastlagt konkrete risikorammer, og det indgår ved risikovurderingen, at der skal være et fornuftigt og velafbalanceret forhold mellem risici og afkast. Til afdækning og styring af de forskellige markedsrisikotyper, anvender banken afledte finansielle instrumenter i det omfang, som banken ønsker at reducere eller borteliminere omfanget af de markedsrisici, som banken har påtaget sig. Banken anvender renteswaps og futures, til at begrænse bankens valuta- og renterisici. Banken spekulerer således ikke aktivt i renteudviklingen. Banken går heller ikke offensivt efter gevinster på aktiemarkedet.

Bankens aktieeksponering (uden sektoraktier og kapitalandele) udgjorde således pr. 31. december 2010 godt 1 % af bankens egenkapital²¹. Bankens markedsrisiko er det seneste år

²⁰ Ringkjøbing Landbobanks årsrapport for 2010- side 20

²¹ Ringkjøbing Landbobanks årsrapport for 2010- side 25

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkøbing Landbobank

faldet med knap 200 mio. kr., hvilket primært skyldes en vending i bankens ellers nedadgående renterisiko.

Operationel risiko

Operationel risiko defineres, som risikoen for, at der enten direkte eller indirekte opstår økonomiske tab som følge af fejl i interne processer og systemer, menneskelige fejl eller som følge af eksterne hændelser.

Et væsentligt område ved vurderingen af bankens operationelle risici er IT forsyningen. Bankens IT organisation og ledelse forholder sig løbende til sikkerheden, herunder til udarbejdede IT katastrofeplaner. I forbindelse hermed, bliver der fastsat krav til og niveauer for tilgængelighed. De opstillede krav gælder for såvel bankens interne organisation, som bankens eksterne IT leverandør, Bankdata, som banken ejer sammen med en række andre pengeinstitutter. Den operationelle risiko vurderes i 2010 at være den samme som i 2009. Dog er der sket en stigning med ca. 71,5 mio. kr. i forhold til niveauet i 2008.

6.2.3 Likviditet

Likviditetsrisikoen defineres, som risikoen for, at bankens betalingsforpligtelser ikke kan honoreres under bankens likviditetsberedskab.

Det er bankens mål, ikke at have uafdækkede nettofunding behov, samt ikke at være afhængig af det korte pengemarked. Det er således en målsætning, at banken ikke må påvirkes ved en total nedlukning af pengemarkedet i en periode på 12 måneder.

Bankens udlånsportefølje forrentes primært gennem fire forskellige fundingkilder:

- Bankens indlånsbase,
- Ved optagelse af længere løbende lån ved andre kreditinstitutter,
- Gennem udstedte obligationer, og
- Gennem optagelse af ansvarlig kapital.

Bankens indlånsbase er primært bygget op omkring kerneindlån. Ringkøbing Landbobank har desuden indgået en række længere løbende låneaftaler, med forskellige europæiske pengeinstitutter. Det bemærkes dog, at bankens funding situation ikke er sammensat således, at banken er afhængig af enkelte institutter.

Banken udlån udgør godt 13 mia. kr., mens bankens indlån udgør godt 11,7 mia. kr. Der er således et spænd på ca. 1,3 mia. kr., der delvist skal finansieres via pengemarkedslån hos øvrige kreditinstitutter. Banken har i 2008 etableret et EMTN obligationsprogram med en ramme på 2 mia. Euro, der skal diversificere bankens langsigtede funding, i takt med at de finansielle markeder normaliseres. Banken har i løbet af 2010 benyttet sig af programmet for første gang og udstedt obligationer for i alt 220 mio. kr. Programmet er således med til at sikre alternative fundingkilder for banken. Ringkjøbing Landbobank har en overdækning i forhold til lovkravet om likviditet på 118,8 %, hvorfor bankens likviditet generelt må anses som værende særdeles god.

6.3 Delkonklusion – Introduktion af de to pengeinstitutter

De danske pengeinstitutter er underlagt mange love og regler. Der bliver konstant holdt øje med at disse overholdes, og pengeinstitutterne har pligt til at indberette deres nøgletal til Finanstilsynet. Mange pengeinstitutter har i de seneste år haft store solvensproblemer, hvilket har resulteret i flere opkøb, fusioner, og konkurser. Dog ikke alle pengeinstitutter har klaret sig dårligt gennem krisen. To af de pengeinstitutter, der har klaret sig rigtig flot gennem den finansielle krise, er Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank. Begge pengeinstitutterne lever i høj grad op til lovens krav om tilstrækkelig kapital og likviditet.

Ser man på de to pengeinstitutters kapitalforhold, kan man ud fra ovenstående konkludere at begge pengeinstitutter er yderst veldrevne og har flotte kapitalforhold. Deres evne til at fremskaffe likviditet anses ligeledes for yderst god, og begge pengeinstitutter har stor likviditetsoverdækning. De har begge formået at konsolidere sig, og er kommet flot gennem krisen. Både Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank er meget solide, og er begge langt over lovens krav på 8 %. Begge pengeinstitutter har gennem tiden ført en konservativ kreditpolitik, hvilket har medført minimale risici.

7. Den forretningsmæssige performance

I det følgende afsnit vil jeg udarbejde en analyse og vurdering af de to pengeinstitutters forretningsmæssige performance ud fra en vurdering af niveau, udviklingsretning og udviklingshastighed. Der vil blive taget udgangspunkt i pengeinstitutternes årsrapporter for 2008, 2009 og 2010.

7.1 Rentabilitet

ROE (rate of return of equity) er omdrejningspunktet for rentabilitetsanalysen. ROE viser virksomhedens evne til at forrente egenkapitalen, hvilket vil sige hvor stor forrentning den investerede kapital (egenkapital) kan give. ROA (rate of return on assets), Afkastningsgraden, som udtrykker virksomhedens lønsomhed i forhold til den kapital, der er bundet. Nøgletallet viser derfor, hvor meget man opnår i forrentning af den investerede kapital.²²

7.1.1 Frøs Herreds Sparekasse

FRØS HERREDS SPAREKASSE							
(tal i mio. kr.)	2008	2009	2010	△	08-09	△	09-10
ROE	0,19 %	3,52 %	-2,27 %	1.752,63 %			- 164,48 %
ROA	4,73 %	4,42 %	4,06 %	- 6,55 %			- 8,14 %
Profit Margin	0,49 %	9,07 %	- 6,04 %	1.751,02 %			-166,59 %
AU	0,047	0,044	0,041	- 6,38 %			- 4,1 %
Gearing	8,11	8,81	9,16	8,63 %			3,97 %

Figur 2 - Rentabilitets analyse for Frøs Herreds Sparekasse.

ROE / ROA

Frøs Herreds Sparekasses egenkapital har gennem hele perioden været stødt stigende. I perioden 2008-2010 var der en stigning i egenkapitalen på knap 80 mio. kr., hvilket var en stigning på knap 17 %. Af denne var garantkapitalen steget med 70 mio. kr., svarende til en stigning på 34 %.

Frøs Herreds Sparekasses egenkapitals forrentning har i perioden været meget svingende. I 2009 var forrentningen fordoblet 18,5 gange i forhold til året før. Her har det især været profit margin og gearingen, der var steget. I 2010 faldt egenkapitalens forrentning markant og blev nu vendt til negativ. Det store fald i egenkapitalens forrentning fra 2009-2010 skyldes et voldsomt fald i profit margin, da de samlede indtægter steg med 13,28 % mod et markant fald

²² Yderligere uddybning af disse nøgletal fremgår af rapportens bilag nr. 3

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

i årets resultat, grundet negative kursreguleringer, og øgede udgifter til personale og administration. Årsagen til dette skyldes, at Frøs Herreds Sparekasse ultimo 2010 åbnede en ny filial i Vejle, og renoverede deres hovedkontor i Ribe, hvilket har øget disse omkostninger. Etableringen af den nye filial havde endnu ikke nået at bidrage til indtjeningen i regnskabsåret 2010.

Frøs Herreds Sparekasse havde i 2010 en afkastningsgrad på 4,06 %, hvilket er et udtryk for en forrentning på 4,06 øre pr. bundet krone i aktiver. Nøgletallet er meget vigtigt for pengeinstitutterne, da afkastningsgraden har en kobling til både overskudsgraden, samt aktivernes omsætningshastighed. Disse 3 nøgletal er vigtige, da de giver et billede af pengeinstituttets lønsomhed/rentabilitet. Afkastningsgraden kan dog forringes væsentligt, såfremt der er fremmed kapital, der ikke aktiveres eller er optaget ultimo året. Frøs Herreds Sparekasses ansvarlige kapital var i hele perioden meget stabilt, og udgjorde i 2010 96,9 mio. kr. Afkastningsgraden har gennem hele perioden været faldende, og faldt gennem hele perioden med 14 %. Årsagen til den faldende afkastningsgrad har hovedsageligt skyldes negative kursreguleringer og øgede nedskrivninger.

Da afkastningsgraden var lavere end egenkapitalens forrentning, "mistede" Frøs Herreds Sparekasse penge ved at optage gæld. De formåede således ikke at øge indtjeningen med lige så meget, som det kostede dem at optage lån.

Niveau

Trods den negative udvikling i rentabiliteten er der stadig tale om et pænt niveau i sparekassens tal. Dette ses ved at sammenligne med øvrige danske pengeinstitutter.

	i %			ROE			ROA		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Frøs Herreds Sparekasse	0,19	3,52	-2,27	4,73	4,42	4,06			
Danske Bank	3,60	1,70	1,00	1,01	1,14	0,99			
Vestjysk Bank	13,00	-3,80	-8,20	2,22	3,20	2,59			
Dronninglund Sparekasse	1,30	1,20	4,3	5,54	5,92	5,73			

Figur 3 Tallene er på baggrund af pengeinstitutternes respektive årsopgørelser for perioden 2008-2010.

Som det fremgår af ovenstående, er der stor forskel på hvordan de danske pengeinstitutter har klaret sig i perioden. Generelt set kan man konkludere at perioden 2008-2010 har været en

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

hård periode for mange pengeinstitutter, især de mindre. Frøs Herreds Sparekasse har i 2009 formået at forrente egenkapitalen bedre end de andre pengeinstitutter i sammenligningen, men har dog også performet dårligere end de fleste andre i 2010. Ser man på afkastningsgraden er billedet lidt noget andet. Her er Frøs Herreds Sparekasse fint med, og ligger over gennemsnittet af de pengeinstitutter jeg har medtaget i tabellen.

Udviklingsretning og hastighed

Udviklingen i Frøs Herreds Sparekasses rentabilitet er forringet kraftigt. Man er gået fra stabile overskud i årets resultat, til underskud for første gang i 27 år. Frøs Herreds Sparekasse har dog formået at vækste over stort set hele linjen.

Set over hele perioden er

- Basisindtjeningen steget med godt 13 %,
- De totale aktiver er steget med 87 %,
- Nedskrivningerne er i 2009-2010 faldet med 28 % og
- Garantkapitalen er steget med 34 %.

Der er således ikke tegn på finanskrisen i Frøs Herreds Sparekasse. Årsagen til årets underskud skal findes i negative kursreguleringer, og øgede udgifter til personale og administration, som følge af oprettelsen af en ny filial i Vejle, og renovering af hovedkontoret i Ribe. Endvidere har Frøs Herreds Sparekasse i 2010 haft negativt resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder.

7.1.2 Ringkjøbing Landbobank

RINGKJØBING LANDBOBANK						
(tal i mio. kr.)	2008	2009	2010	△	08-09	△ 09-10
ROE	13,51 %	11,02 %	11,24 %	-	18,43 %	2,00 %
ROA	3,89 %	4,16 %	4,06 %	-	6,94 %	- 2,4 %
Profit Margin	32,65 %	30,81 %	33,91 %	-	5,64 %	10,06 %
AU	0,041	0,041	0,042	-	0 %	2,43 %
Gearing	10,09	8,72	7,89	-	13,58 %	- 9,52 %

Figur 4 – Rentabilitets analyse for Ringkjøbing Landbobank.

ROE / ROA

Det ses af ovenstående udregninger, at udviklingen i bankens rentabilitet over perioden fra 2008 til 2010 har været negativ. Bankens evne til at forrente egenkapitalen er forringet med knap 17 % gennem perioden. Sammenhængen mellem nøgletallene, jf. ovenfor, kan hjælpe med at identificere baggrunden for udviklingen. Ser vi på baggrunden af tallene viser det, at det er bankens profit margin, der er baggrunden for den negative udvikling i rentabiliteten. Det at AU stiger fra 2009-2010, hjælper ligeledes ROE op på et bedre niveau end i 2009. AU viser den omsætning som bankens aktiver genererer, og her har banken øget omsætningen (basisindtjeningen) fra 735 mio. kr. i 2008 og 753 mio. kr. i 2009 til 758 mio. kr. i 2010. I samme periode er bankens profit margin faldet fra 32,65 % i 2008 og 30,81 % i 2009, men dog steget i 2010 til 33,91 %. Det betyder, at forholdet mellem bankens omsætning og bundlinje er forringet i perioden 2008-2009, men er steget igen i 2009-2010. Der lander således procentuelt mere af omsætningen på bundlinjen i slutningen af perioden. Dette er baggrunden for stigningen i afkastningsgraden (ROA). Banken har i perioden ikke ændret på gearingen af egenkapitalen, der falder gennem hele perioden, og samlet set gennem hele perioden er faldet med knap 22 %.

Niveau

Trods den negative udvikling i bankens rentabilitet i starten af perioden, har banken formået at forbedre det i slutningen af perioden. Ringkjøbing Landbobank har formået at gøre det rigtig godt i forhold til de pengeinstitutter, der er udvalgt i nedenstående tabel.

i %	ROE			ROA		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Ringkjøbing Landbobank	13,51	11,02	11,24	3,89	4,16	4,06
Danske Bank	3,60	1,70	1,00	1,01	1,14	0,99
Vestjysk Bank	13,00	-3,80	-8,20	2,22	3,20	2,59
Dronninglund Sparekasse	1,30	1,20	4,3	5,54	5,92	5,73

Figur 5 - Tallene er på baggrund af pengeinstitutternes respektive årsopgørelser for perioden 2008-2010.

Stort set alle danske pengeinstitutter har haft en hård periode i 2008-2010. I sær i starten af perioden har det været hårdt, men mange har også formået at rette op på denne tendens, og skabe forbedringer i 2010. I forhold til ovenstående pengeinstitutter har Ringkjøbing

Landbobank klaret sig særdeles godt i perioden, og man må derved konkludere, at banken evne til at forrente egenkapitalen er blandt landets absolut bedste.

Udviklingsretning og hastighed

Udviklingen i bankens rentabilitet har været flot gennem hele perioden. Indtjeningen i perioden har været stødt stigende, og er gennem perioden steget med knap 6 %. Ringkjøbing Landbobank har gennem hele perioden formået at have overskud i årets resultat, hvor det i 2008 var knap 240 mio. kr., 232 mio. kr. i 2009, og 257 mio. kr. i 2010. Årets resultat er således øget med 17 mio. kr. fra 2008-2010, hvilket er en stigning på 7 %. Nedskrivningerne på udlånet var i 2008 77 mio. kr., mod 159 mio. kr. i 2009, for så at falde i 2010 til 138 mio. kr. Bankens aktiver har ligeledes i perioden været meget stabile, og svagt stigende. Hensættelserne er i perioden 2009-2010 faldet drastisk, hvor de er faldet fra 72 mio. kr. i 2009 til 13 mio. kr. i 2010. Bankens egenkapital er ligeledes steget markant i perioden. Gennem hele perioden er den steget med 553 mio. kr., hvilket er en stigning på godt 31 %. Dertil kommer det, at der i 2010 er foreslået udbytte til aktionærene på knap 61 mio. kr. Det vurderes derfor, at Ringkjøbing Landbobank et af de pengeinstitutter i Danmark, der har været bedst til at forrente egenkapitalen i perioden 2008-2010.

7.2 Udvikling i pengeinstitutternes indtægter og udgifter

Jeg har i rentabilitetsanalyserne i afsnit 7.1 vist, at der blandt andet er sket et stort fald i pengeinstitutternes Profit Margin. Dette især meget tydeligt hos Frøs Herreds Sparekasse, men mindre markant hos Ringkjøbing Landbobank. Dette indikerer, at forholdet mellem pengeinstitutternes indtægter og udgifter er forringet. I de efterfølgende afsnit analyseres og vurderes pengeinstitutternes indtægter og udgifter.

7.21. Indtægter

Rentemarginalen er forskellen mellem udlåns- og indlånsrenten, og har derfor stor betydning for et pengeinstituts indtjening. Nedenfor analyseres og vurderes udviklingen i de to pengeinstitutters rentemarginal (NIM – net interest margin), gebyrindtægter og kursreguleringer, der også spiller en væsentlig rolle i pengeinstitutternes indtjening.²³

²³ Beregningerne fremgår af bilag 4.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Generelt påvirkes rentemarginalen af udefrakommende faktorer, såsom konkurrence på både indlåns- og udlånsrenter. Som eksempel herpå kan f.eks. nævnes de meget omtalte ”højrentekonti” og det nyeste på markedet er lavt forrentet prioritetslån til boligforbedringer²⁴.

En anden faktor kan være udviklingen i renteniveauet på pengemarkedet, som kan give anledning til ændring af rentemarginalen. Desuden er en vigtig faktor udbud og efterspørgsel. I perioden 2008 til 2009 har låneudbyderne udvist forsigtighed og udbuddet af lån har været mindre end tidligere. Dermed har efterspørgslen været stor fra låntagere og dermed har låneudbyderne kunnet tage en højere pris. Pengemarkedsrenten ændrede sig en del fra 2008-2010, og jeg vil nedenfor se på, om det har kunnet ses på de to pengeinstitutters rentemarginal.

FRØS HERREDS SPAREKASSE			
(tal i 1.000 kr.)	2008	2009	2010
Renteindtægter	241.127	214.681	214.501
Renteudgifter	103.479	74.956	67.901
Afkastgivende aktiver *	3.312.841	3.827.683	4.462.617
Udvikling i rentemarginal	4,15 %	3,65 %	3,29 %

Figur 6 – RENTEMARGINALEN - * Poster der indgår i afkastgivende aktiver – se bilag 4

Som det fremgår af ovenstående tabel, kan man se at Frøs Herreds Sparekasses rentemarginal er faldet gennem hele perioden. Da sparekassens udgifter til kapitalfremskaffelse i samme periode samtidig er faldet, jf. WACC i afsnit 7.2.2 nedenfor, betyder det, at kunderne i sparekassen har fået en mærkbar lavere rente i løbet af perioden. Faldet hænger sammen med udviklingen på det øvrige pengemarked, hvor CIBOR3 renten ligeledes har været mærkbart faldende gennem hele perioden. Da rentemarginalen var væsentligt højere end faldet i WACC og CIBOR3 for samme periode, betyder det, at Frøs Herreds Sparekasses har formået at øge indtjeningen i perioden.

²⁴ <https://www.himmerland.dk/Privat/Bolig/Boligpulje/>

RINGKJØBING LANDBOBANK			
(tal i 1.000 kr.)	2008	2009	2010
Renteindtægter	1.221.165	993.756	836.339
Renteudgifter	669.149	337.728	241.954
Afkastgivende aktiver *	16.370.740	15.419.234	16.086.939
Udvikling i rentemarginal	3,37 %	4,25 %	3,69 %

Figur 7 - RENTEMARGINALEN - * Poster der indgår i afkastgivende aktiver – se bilag 4

Modsat er det gået rentemarginalen for Ringkjøbing Landbank. Her kan man se, at rentemarginalen er steget i perioden. Set isoleret på 2009-2010, er rentemarginalen faldet, men gennem hele perioden er denne steget. Da bankens udgifter til kapitalfremskaffelse i samme periode samtidig er faldet, jf. WACC i afsnit 7.2.2 nedenfor, betyder det, at kunderne i banken har fået en mærkbar lavere rente i løbet af perioden. Faldet hænger sammen med udviklingen på det øvrige pengemarked, hvor CIBOR3 renten ligeledes har været mærkbart faldende gennem hele perioden. Da rentemarginalen var væsentligt højere end faldet i WACC og Cibur3 for samme periode betyder det, at Ringkjøbing Landbobank har formået at øge indtjeningen i perioden.

7.2.2 Udgifter

For at se hvordan udviklingen på pengemarkedet fra 2008-2010, har påvirket de to pengeinstitutters evne til at fremskaffe billig kapital på pengemarkedet, vil jeg beregne og analysere nøgletallet Weighted average cost of capital (WACC).

WACC viser de vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger. Det vil sige, hvor meget pengeinstitutterne kan funde sig til på markedet. Jo mindre WACC tallet er, jo bedre er WACC, da pengeinstituttet dermed, alt andet lige, kan have en højere rentemarginal.

Til at vurdere pengeinstitutternes kapitalomkostninger vil jeg sammenligne med den gennemsnitlige pengemarkedsrente CIBOR (løbetid 3 måneder)²⁵ for perioden.

²⁵ Udregningen af WACC kan findes på bilag 5.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

WACC	2008	2009	2010	△ 08-09	△ 09-10	△ 08-10
Frøs Herreds Sparekasse	2,78 %	1,98 %	1,57 %	- 28,78 %	- 20,71 %	- 43,53 %
Ringkjøbing Landbobank	3,58 %	2,49 %	2,01 %	- 30,45 %	- 19,28 %	- 43,85 %
Pengemarkedsrente						
CIBOR, løbetid 3 måneder²⁶	5,28 %	2,48 %	1,25 %	- 53,03 %	- 49,60 %	- 76,33 %

Figur 8 – vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger - WACC

Begge pengeinstitutter har i perioden reduceret deres funding udgifter væsentligt. Der er først og fremmest tale om et generelt faldende renteniveau i perioden, hvilket naturligvis får betydning for pengeinstitutternes funding omkostninger. Både Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank har formået at øge rentemarginalen i perioden. De har mindsket deres omkostninger til at fremskaffe kapital, og ligeledes formået at tjene mere på den kapital de allerede har. Derudover bemærkes det, at begge pengeinstitutter har en stor egenkapital, og at der i perioden har været stor konkurrence om at skaffe indlån, hvorfor indlånssatser i perioder især i 2008 har været meget høje. Den stigende konkurrence om indlån var bl.a. en konsekvens af finanskrisens betydning for pengemarkedet, hvor priserne for ikke mindst de mindre pengeinstitutter steg kraftigt.²⁷ Dette har været medvirkende til at give pengeinstitutterne øget fokus på spændet mellem udlån og indlån, der generelt efter en lang periode med højkonjunktur var vokset i sektoren over en årrække.

7.3 Pengeinstitutternes omkostningsstyring

Ovenfor er først pengeinstitutternes rentabilitet, samt indtægter og udgifter analyseret og vurderet. Nedenfor samles disse tal nu ved analyse af forholdet mellem indtægter og udgifter.

7.3.1 Omkostningsprocent og I/O

Indtjening pr. omkostningskrone udtrykker pengeinstituttets evne til at levere deres finansielle ydelser med et så lavt omkostningsniveau som muligt. Nøgletallet beregnes ved at sætte ordinære indtægter inkl. kursreguleringer i forhold til ordinære omkostninger inkl. hensættelser. Pengeinstitutternes omkostningsprocent fortæller om effektiviteten i den primære drift, da omkostningerne sættes i forhold til basisindtægterne. Er I/O nøgletallet større end 1, er dette ensbetydende med et positivt resultat før skat. Med andre ord viser dette nøgletal, hvor god pengeinstituttet er til at genere indtjening på deres omkostninger. Pengeinstitutternes

²⁶ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

²⁷ www.borsen.dk – artikel d. 28.01.2009 ; ”pres på pengemarkedet rammer danske banker”

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

indtjening pr. omkostningskrone (I/O) indeholder modsat omkostningsprocenten også årets kursreguleringer og nedskrivninger.²⁸

FRØS HERREDS SPAREKASSE

	2008	2009	2010
Indtjening pr. omkostningskrone	1,0	1,14	0,97
Omkostningsprocent	73,00 %	75,98 %	78,39 %

Figur 9 – Omkostningsprocent og I/O
RINGKJØBING LANDBOBANK

	2008	2009	2010
Indtjening pr. omkostningskrone	1,93	1,61	1,74
Omkostningsprocent	36,08 %	39,16 %	38,50 %

Figur 10 – Omkostningsprocent og I/O

Ringkjøbing Landbobank har generelt ligget en del over Frøs Herreds Sparekasse igennem hele perioden. Begge pengeinstitutterne har gennem perioden haft faldende indtægter i forhold til udgifter, hvilket ses ved at I/O er faldende for begge pengeinstitutter. Værst ser det ud for Frøs Herreds Sparekasse, der i 2010 har haft flere omkostninger end indtægter. Årsagen til den negative udvikling i I/O nøgletallet for begge pengeinstitutter findes i deres resultatopgørelser. Det ses her tydeligt, at den negative tendens skyldes betydelige kursreguleringer, stigende personaleomkostninger og stigende nedskrivninger på udlån.

Begge pengeinstitutter har haft en stigende omkostningsprocent, som følge af stigende driftsudgifter og faldende basisindtægt. Frøs Herreds Sparekasse har i forhold til Ringkjøbing Landbobank problemer med sine høje omkostninger, og dette afspejler sig i omkostningsprocenten, som næsten dobbelt så høj som Ringkjøbing Landbobanks omkostningsprocent. Frøs Herreds Sparekasse har dog generelt set performet bedre end Ringkjøbing Landbobank, hvis man ser på resultat før nedskrivninger. Frøs Herreds Sparekasse har gennem hele perioden forbedret resultatet før nedskrivninger med 24 %. Her har Ringkjøbing Landbobank kun forbedret deres resultat før nedskrivninger med godt 4 %. Frøs Herreds Sparekasse har dog ikke formået at holde fokus på omkostningerne, hvorfor udviklingen i årets

²⁸ Beregningerne kan findes på bilag 6.

resultat ikke har været nær så positiv som Ringkjøbing Landbobank. Ringkjøbing Landbobank er jf. tabellen væsentligt bedre til at styre sine omkostninger. De har en yderst flot omkostningsprocent, hvilket viser, at de har meget fokus på omkostningerne. Begge pengeinstitutter har gennem perioden haft en stigning i omkostningerne, hvilket blandt andet skyldes deltagelsen i Bankpakke I, og ser man det ud fra dette perspektiv, har begge pengeinstitutter formået at holde deres omkostninger nede.

7.4 Loan ratio

For at finde ud af, hvordan de to pengeinstitutters udlån har udviklet sig i perioden 2008-2010, vil jeg nedenfor kigge nærmere på nøgletallet loan ratio. Nøgletallet Loan ratio fortæller, hvor stor udnyttelsesgraden er, af pengeinstituttets aktivmasse, altså med andre ord, hvor stor en andel af aktiverne, der er udlånt²⁹.

LOAN RATIO			
	2008	2009	2010
Frøs Herreds Sparekasse	53,53 %	50,64 %	46,26 %
Ringkjøbing Landbobank	77,20 %	72,78 %	72,07 %

Figur 11 – Loan ratio

I 2008 havde Frøs Herreds Sparekasse en samlet aktivmasse på 3,87 mia. kr., hvoraf udlånet udgjorde 2,07 mia. kr., hvilket svarer til en samlet loan ratio på 53,53 %. Det vil sige, at Frøs Herreds Sparekasse udnyttede over halvdelen af deres samlede aktiver til udlån. Udlånet udgjorde i 2009, 2,22 mia. kr., hvilket var en stigning på 151 mio. kr. Frøs Herreds Sparekasse havde en loan ratio på 50,64 % i 2009, som er et fald på 5,4 % i forhold til tallet i 2008. Det skyldes at aktivmassen steg, mens udlånet faldt i forhold til året før.

I 2010 havde Frøs Herreds Sparekasse en samlet aktivmasse på 5,10 mia. kr., samt et udlån på 2,36 mia. kr. Det svarer til en loan ratio på 46,26 %. Både aktivmassen og udlån var steget i 2010 set i forhold til regnskaberne i 2008 og 2009.

Samme udvikling ses for Ringkjøbing Landbobank. Her har man dog udlånt en væsentlig større del af aktivmassen. Banken havde i 2008 en loan ratio på 77,20 %. Denne var i 2009 og 2010 stort set ens, på omkring 72 %. Udviklingen i bankens udlån og aktivmasse har været meget stabil, og der er således ikke de store ændringer i disse.

²⁹ Beregningen af Loan ratio kan findes på bilag 7.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Sammenligner man de to pengeinstitutter, kan man ud fra deres loan ratio konstatere, at der er stor forskel på, hvor meget man udlåner af aktivmassen. Loan ratioen er faldende for begge pengeinstitutterne, men kraftigst faldende hos Frøs Herreds Sparekasse. Den lave loan ratio hos Frøs Herreds Sparekasse betyder, at det kun var 50 % af Frøs Herreds Sparekasses samlede aktiver, der blev benyttet til at skabe forretninger via lån, og dermed sikre en fremtidig renteindtægt i kommende regnskaber. Det, at Frøs Herreds Sparekasse ikke havde en ret høj loan ratio, understøtter, at de havde en stor andel likvide midler på deres aktivside. Det betyder, at de havde mindre risiko for at komme i likviditetsproblemer.

Frøs Herreds Sparekasse havde i 2009 et mål om en overdækning på 100 %, dermed er de også nødt til at have flere midler placeret i likvide midler. Dvs. jo højere overdækning et pengeinstitut har på likviditet, desto lavere loan ratio kan de have. Ligeledes Ringkjøbing Landbobank har en meget stor overdækning af likviditet, på langt over 100 %.

7.5 Delkonklusion – Den forretningsmæssige performance

Når man set på de to pengeinstitutters rentabilitet, kan man ud fra ovenstående konstatere, at denne er faldet dramatisk gennem perioden. Dog ligger deres rentabilitet stadig på et pænt niveau, set i forhold til sammenlignelige pengeinstitutter.

Begge pengeinstitutter oplever et stort fald i kursreguleringer, som følge af uroen på de finansielle markeder. Forrentningen af egenkapitalen forringes for begge pengeinstitutters vedkommende i perioden. Dog formår Ringkjøbing Landbobank at øge ROE fra 2009-2010, men set i forhold til 2008 er egenkapitalens forrentning dog stadig faldet. Frøs Herreds Sparekasses afkastningsgrad faldt gennem hele perioden med 14 %, hvilket primært skyldes kursreguleringer og nedskrivninger på udlån. Her har Ringkjøbing Landbobank formået at øge deres afkastningsgrad, set gennem hele perioden, dog er denne faldet fra 2009-2010. Det vurderes ud fra ovenstående, at Ringkjøbing Landbobanks evne til at forrente deres egenkapital er blandt landets bedste.

Begge pengeinstitutter har reduceret deres funding omkostninger væsentligt. På udgiftssiden har de to pengeinstitutters udgifter til kapitalfremskaffelse (WACC) været markant faldende i hele perioden fra 2008 til 2010. Både Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank har formået at mindske omkostningerne til fremskaffelse af kapital, samtidig med at de har formået at tjene flere penge på den kapital, de allerede har. Der har dog, for begge pengeinstitutters vedkommende, været stigende driftsudgifter, og faldende basis indtjening.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Årsagen til dette er stigende personale og administrationsudgifter, samt kursreguleringer, og øgede nedskrivninger på udlån.

Generelt har de to pengeinstitutter et fornuftigt forhold mellem indtægter og udgifter, hvilket ses af I/O-nøgletallet, der godt nok har været faldende i perioden. Frøs Herreds Sparekasse har en væsentlig højere omkostningsprocent end Ringkjøbing Landbobank, næsten dobbelt så høj faktisk. Ser man dog på resultat før nedskrivninger har Frøs Herreds Sparekasse dog performet bedre, da deres resultat før nedskrivninger er steget med 24 %, hvor dette i Ringkjøbing Landbobank blot er 4 %. Ringkjøbing Landbobank har dog en yderst flot omkostningsprocent, på knap 40 %. Frøs Herreds Sparekasse har dog kun udlånt ca. 50 % af deres aktiv masse, hvor Ringkjøbing Landbobank har formået at udlåne godt 75 %.

Begge pengeinstitutter leverer pæne resultater i perioden, og er dermed, ud fra den forretningsmæssige performance, ikke tvunget til at indgå i en fusion med et andet pengeinstitut, for at kunne overleve den nuværende krise, og formodentligt heller ikke en kommende.

8. Forretningsmæssige udfordringer

De danske pengeinstitutters muligheder for at overleve finanskrisen hviler blandt andet på evnen til at generere kapital via positiv drift, og begrænse tab på udlån. I dette afsnit analyseres, og vurderes de to pengeinstitutters evne til selv at genere kapital via positiv konsolidering, samt udviklingen i pengeinstitutternes tab og nedskrivninger, herunder en vurdering af de samfundsøkonomiske udsigter.

8.1 ICGR - Pengeinstitutternes evne til at genere kapital

Kapitalmarkedet har været hårdt ramt af den internationale finanskriser. Dette har medført sværere adgang til kapital og generelt stigende priser. De pengeinstitutter, der har et robust kapitalgrundlag, har en konkurrencefordel i forhold til de pengeinstitutter, der har mere spinkle kapitalforhold. Dette skyldes, at pengeinstitutternes kapitalforhold er afgørende for adgangen til kapital på det store marked, samt medbestemmende for størrelsen på den risikopræmie i renten som udbyderen af kapital vil forlange. Pengeinstitutternes evne til, via positiv konsolidering, at skabe kapital til understøttelse af pengeinstitutternes solvens og kernekapital for den fortsatte drift, er derfor blevet vigtigere nu end før krisen.

Man kan beregne pengeinstituttets evne til at genere kapital ved hjælp af nøgletallet ICGR, der er den engelske forkortelse for ”*Internal Capital Generation Rate*”.

ICGR viser, hvor meget pengeinstituttet kan øge sine risikovægtede aktiver, herunder udlånsmassen, uden at denne stigning medfører et fald i pengeinstituttets solvens. ICGR udtrykker evnen til at skabe udlånsmuligheder, hvilket vil sige hvor meget udlånet (aktiverne) kan vokse, uden at have indflydelse på solvensen, forudsat det samme vægtningsmix. Udlånet kan kun øges, uden det påvirker solvensen, hvis pengeinstituttet har en indtjening. Jo højere ICGR, desto mere kan pengeinstituttet øge deres udlån, uden det påvirker solvensen³⁰.

8.1.1 Frøs Herreds Sparekasse

Frøs Herreds Sparekasse har gennem årene udvist en meget positiv udvikling i driftsindtjeningen, hvilket er medvirkende til sparekassens solide kapitalforhold, jf. afsnit 6.1.1.

Dog er indtjeningen faldet i den seneste periode, og jeg vil derfor undersøge om Sparekassens evne til at fremskaffe kapital ligeledes har ændret sig.

FRØS HERREDS SPAREKASSE			
	2008	2009	2010
ICGR	0,19 %	3,54 %	- 3,58 %
Års stigning i % (inflation) ³¹	3,4 %	1,3 %	2,3 %
Årlige renteudgifter i %	3,82 %	2,45 %	1,93 %
Efter inflation og rentetilskrivning	- 7,03 %	-0,21 %	- 7,81 %

Figur 12 – ICGR – Frøs Herreds Sparekasse.

ICGR for 2008 lå på 0,19 %. Dette betyder, at Frøs Herreds Sparekasse kunne have vækstet med 0,19 % i 2009, uden det havde påvirket solvensen forudsat det samme vægtningsmix, og at årsresultatet for 2007 er 0. ICGR lå lavt i forhold til 2009. Udviklingen i ICGR er fra 2008 til 2009 steg fra 0,19 % til 3,54 %. Dette skyldes primært en stigning i årsresultatet for 2009 på knap 17 mio. kr. set i forhold til året før. Endvidere er totale aktiver steget fra 3,87 mia. kr. i 2008 til 4,39 mia.kr. i 2009. ICGR var for perioden 2009 til 2010 faldet drastisk fra 3,54 % til – 3,58 % hvilket var et fald på 7,12 procentpoint. Dette skyldes blandt andet et underskud i årsresultat på 12,5 mio. kr., mod et resultat året før på 17,6 mio. kr.

³⁰ Udregning af ICGR kan findes på bilag 8.

³¹ <http://www.dst.dk/Statistik/nogletal/seneste/Indkomst/Priser/Forbrugerprisindeks.aspx>

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

De totale aktiver var steget fra 4,39 mia. kr. i 2009 til 5,10 mia. kr. i 2010 som betød en stigning på 714 mio. Underskuddet i 2010, har således påvirket solvensen i negativ retning. Sparekassen har gennem hele perioden skullet vurdere, om de ønskede at vækste, idet inflationen og rentetilskrivningerne tilsammen oversteg ICGR. Dette betød for Frøs Herreds Sparekasse, at de skulle ud og skaffe hybrid kernekapital eller anden kapital, der vægter i basiskapitalen.

Inflation betyder vedvarende stigninger i priserne. Inflationen for perioden 2008 til 2010 har været svingende. I 2008 var inflationen på 3,4 % men faldt til 1,3 % i 2009. Herefter steg inflationen fra 1,3 % i 2009 til 2,3 % i 2010. I Danmark er en inflation tæt på 2 % på mellemlang sigt meget normalt.³²

Frøs Herred Sparekasse havde i hele perioden en ICGR, der ikke var høj nok til at rumme både inflation og rentetilskrivninger til deres kunder. Frøs Herreds Sparekasse skulle i 2008 ud og skaffe supplerende kapital på 34 mio. kr., hvis de i 2009 ville have ønsket at vækste med 3,54 % uden at det gik udover solvensen, givet det samme vægtningsmix.³³

8.1.2 Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank har igennem årene udvist en meget positiv udvikling i driftsindtjeningen, hvilket er medvirkende til bankens solide kapitalforhold, jf. afsnit 6.2.1.³⁴

RINGKJØBING LANDBOBANK			
	2008	2009	2010
ICGR	13,45 %	11,43 %	8,49 %
Års stigning i % (inflation) ³⁵	3,4 %	1,3 %	2,3 %
Årlige renteudgifter i %	7,71 %	3,38 %	2,07 %
Efter inflation og rentetilskrivning	2,34 %	6,75 %	4,12 %

Figur 13 – ICGR - Ringkjøbing Landbobank

Beregningerne ovenfor viser, at Ringkjøbing Landbobank har kunnet øge sine aktiver med 13,45 % på baggrund af resultatet for 2008 og med 11,43 % i 2009 samt 8,49 % i 2010, uden at dette ville medføre en forringelse af bankens solvens. Banken har i 2008 og 2009 ikke udbetalt udbytte til aktionærerne, grundet reglerne i Bankpakke II, hvilket derved øger

³² ECB. <http://www.ecb.int/ecb/educational/hicp/html/index.da.html>

³³ Beregning af supplerende kapital findes på bilag 8

³⁴ Udregning af ICGR kan findes på bilag 8

³⁵ <http://www.dst.dk/Statistik/noglestal/seneste/Indkomst/Priser/Forbrugerprisindeks.aspx>

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

bankens kernekapital. ICGR for 2008 lå på 13,45 %. Dette betyder, at Ringkjøbing Landbobank kunne have vækstet med 13,45 % i 2009, uden det havde påvirket solvensen forudsat det samme vægtningsmix, og at årsresultatet for 2007 er 0. Udviklingen i ICGR er fra 2008 til 2010 faldet fra 13,45 % til 8,49 %. Dette primært skyldes at årets resultat for perioden er steget væsentligt mere end de totale aktiver. Endvidere er der i 2010 udloddet udbytte til aktionærerne, hvilket påvirker ICGR i negativ retning.

Ringkjøbing Landbobank her gennem hele perioden formået at vækste, og har således ikke haft behov for at fremskaffe Hybrid kernekapital eller anden kapital, der vægter i basiskapitalen, for derved at kunne de have vækstet og samtidig fastholde solvensen, givet det sammen vægtningsmix. I forhold til inflationen har Ringkjøbing Landbobank klaret sig flot, gennem hele perioden. Rentetilskrivningen og inflationen oversteg sammenlagt ikke på noget tidspunkt ICGR i perioden. Derfor kunne Ringkjøbing Landbobank stadig vækste, uden at det gik udover solvensen og samtidig bibeholde samme vægtningsmix. Banken kunne vækste med 2,34 % i 2008, 6,75 % i 2009 og 4,12 % i 2010, ved et årsresultat på 0 året før, givet det samme udlånsmix. Derved har Ringkjøbing Landbobank ikke haft behov for at skulle fremskaffe supplerende kapital for at kunne vækste, uden at det gik udover solvensen, givet det samme vægtningsmix.

8.2 Fordeling af pengeinstitutternes udlån

Når man ser på pengeinstitutternes forretningsmæssige udfordringer, er der ligeledes vigtigt at se på sammensætningen af deres udlånsportefølje. Er denne sammensat med store dele til enkelte brancher, kan dette give pengeinstituttet store problemer i fremtiden, hvis en krise rammer netop denne branche. Nedenfor ses der derfor på sammensætningen af de to pengeinstitutters udlån.

FORDELING AF UDLÅN PÅ BRANCHER						
	Frøs Herreds Sparekasse			Ringkjøbing Landbobank		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Offentlig myndighed	-	-	-	0,3 %	-	-
Landbrug, jagt og skovbrug	7 %	7 %	7 %	13,0 %	11,7 %	11,2 %
Fiskeri	-	-	-	1,4 %	1,6 %	1,5 %
Fremstillingsvirksomhed, råstofs udvinding m.m.	4 %	4 %	0 %	11,8 %	4,6 %	2,8 %
Minkproduktion	-	-	-	1,4 %	1,7 %	1,4 %
Energifremstilling	-	-	-	-	14,3 %	18,6 %
Bygge og anlægsvirksomhed	4 %	6 %	6 %	2,2 %	2,1 %	1,8 %

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Handel, restaurations- og hotelvirksomhed	12 %	14 %	12 %	5,7 %	4,1 %	3,6 %
Transport, post og telefon	2 %	3 %	5 %	6,4 %	2,3 %	2,6 %
Kredit og Finansieringsvirksomhed	2 %	2 %	3 %	8,6 %	7,0 %	8,1 %
Ejendomsadministration og –handel	8 %	10 %	4 %	6,1 %	8,9 %	9,4 %
Øvrige erhverv	4 %	6 %	9 %	14,6 %	7,7 %	7,3 %
I alt Erhverv	50 %	45 %	51 %	65,5 %	66,0 %	68,3 %
I alt Privat	50 %	55 %	49 %	34,2 %	34,0 %	31,7 %

Figur 14 – Fordeling af udlån på brancher

Ser man på de to pengeinstitutter, kan man se at der er forskel på hvor meget de hver især eksponerer mod privat og erhverv. I Ringkjøbing Landbobank, har man overvægt af erhvervskunder, hvor det i Frøs Herreds Sparekasse er ligeligt delt mellem privat og erhverv. I Ringkjøbing Landbobank har man specialiseret sig indenfor finansiering af vindmøller, hvilket også afspejles i deres udlåns fordeling. Her er 18,6 % af deres udlån brugt til finansiering af energifremstilling. Dette er således den branche der er eksponeret mest mod. Den næst største branche i banken er landbrug. Dette er logisk, i og med at det er en tidligere landmandsbank. Hos Frøs Herreds Sparekasse er den branche man eksponerer mest mod, handel-, restaurations- og hotelvirksomheds branchen. Til denne branche er der udlånt 12 % af udlånsmassen. Den næst største branche er øvrige erhverv, hvor der er placeret 9 % af udlånsmassen.

Begge pengeinstitutterne har en pæn fordeling af deres udlån, og har ikke meget markante og høje eksponeringer mod enkelte brancher. I Ringkjøbing Landbobank har man en forholdsvis høj erhvervsandel, hvilket giver den en mere risikofyldt udlånsportefølje, da der alt andet lige er flere penge udlånt til hver erhvervskunde, frem for hver privatkunde. Dette betyder, at hvis en erhvervskunde går konkurs, koster det som regel mere udlån, end hvis det havde været en privatkunde.

Frøs Herreds Sparekasse kunne dog overveje, om de skulle satse noget mere på erhverv, og derved have mulighed for at øge indtjeningen via øget udlån, og øgede følgeforretninger. Spørgsmålet er, om man er for forsigtig i Frøs Herreds Sparekasse. Hvis man løb en højere risiko, ville det så øge indtjeningen, eller ville det blot øge nedskrivningerne ligeledes. Jeg antager, at Frøs Herreds Sparekasse med fordel kunne øge deres indtjening, ved at satse lidt mere på erhverv.

8.3 Udvikling i pengeinstitutternes nedskrivninger

Det, der startede som en krise i den finansielle sektor er nu blevet en reel samfundsøkonomisk krise med fald i virksomhedernes afsætning og stigende arbejdsløshed til følge. Dette har, og får stor indflydelse på pengeinstitutternes drift og resultater i den kommende periode. I det følgende vurderes udviklingen i de to pengeinstitutters nedskrivninger.

8.3.1 Frøs Herreds Sparekasse

De seneste års uroligheder i branchen, har sat ekstra fokus på kreditkvaliteten, hvilket også er gældende for Frøs Herreds Sparekasse.

Frøs Herreds Sparekasse har haft meget svingende nedskrivninger gennem perioden. I 2008 blev der nedskrevet godt 20 mio. kr. Dette tal blev i 2009 fordoblet til knap 43 mio. kr., og landede i 2010 midt mellem niveauet for 2008 og 2009, på knap 31 mio. kr. Ser man i forhold til den samlede udlånsmasse, der i perioden har været på mellem 2,07 – 2,36 mia. kr., er det en nedskrivning procent på 0,97 % - 1,93 %. Dette vurderes at være forholdsvist lavt, og er blot et tegn på at kreditpolitikken har skarpt fokus på kreditvurderingen, samtidig med, at der sættes på at hjælpe kunderne med de ønsker og problemer, som de måtte have.

8.3.2 Ringkjøbing Landbobank

Ligeledes i Ringkjøbing Landbobank har der været fokus på kreditpolitikken. Her har nedskrivningerne gennem perioden 2008 - 2010 ligeledes været svingende. Nedskrivningerne udgjorde i 2008 77 mio. kr. Dette blev i 2009 mere end fordoblet, og nedskrivningerne udgjorde således i 2009 knap 159 mio. kr. I 2010 faldt nedskrivningerne så igen, og udgjorde således 138 mio. kr. For at vurdere nedskrivningernes størrelse, sammenholdes disse med den samlede udlånsmasse i banken. Den samlede udlånsmasse har i perioden været faldende, og har gennem perioden været mellem 13,9 mia. kr. – 13,2 mia. kr. Sammenholdes nedskrivningerne således med udlånsmassen, vil nedskrivningsprocenten gennem hele perioden ligge mellem 0,55 % - 1,21 %. Dette vurderes at være lavt for et pengeinstitut af denne størrelse, og anses derfor som yderst acceptabelt.

Sammenligner man de to pengeinstitutter, kan man se at begge pengeinstitutter har en forholdsvis lav nedskrivningsprocent. Begge pengeinstitutter ligger i perioden i intervallet 0 – 2 % af deres samlede udlån. Dette er rigtig flot. Især Ringkjøbing Landbobank har gjort det godt i perioden, og har den laveste nedskrivningsprocent af de to pengeinstitutter.

8.4 Delkonklusion – Forretningsmæssige udfordringer

Når man ser på de to pengeinstitutters muligheder for vækst, kan man ud fra ovenstående konkludere, at der er store forskelle. Frøs Herreds Sparekasses ICGR har set over hele perioden været stærkt faldende. ICGR er steget markant fra 2008-2009, men faldt drastisk fra 2009-2010. Efter inflation og rentetilskrivninger var ICGR negativ gennem hele perioden, hvilket betyder at solvensen blev svækket, eller at kapitalen skulle øges, for at opretholde vækst. Anderledes så det ud for Ringkjøbing Landbobank. Her var ICGR ligeledes faldende over hele perioden, men Ringkjøbing Landbobank har formået at opretholde vækst i hele perioden. Rentetilskrivningen og inflationen oversteg til sammen ikke ICGR, og Ringkjøbing Landbobank har derved ikke haft behov for at fremskaffe ekstra kapital, og har kunnet vækste uden at forringe solvensen.

De to pengeinstitutters fordeling af udlån er ikke stærkt koncentreret mod enkelte brancher. Ringkjøbing Landbobank har en større eksponering mod erhverv, end Frøs Herreds Sparekasse. Ringkjøbing Landbobank har specialiseret sig mod niche områder, såsom vindenergi, og har deres største eksponering mod denne branche, hvor 18 % af udlånet er placeret indenfor denne branche. Ringkjøbing Landbobank har 66 % af deres samlede udlån fordelt på erhvervskunder. Hos Frøs Herreds Sparekasse er dette 51 %. Ingen af de to pengeinstitutter har en alarmerende høj eksponering mod en enkelt branche, og der er samlet set en meget fin fordeling af udlånet.

Ser man på de to pengeinstitutters nedskrivninger, kan man konstatere at begge pengeinstitutter gør det rigtig godt. Både Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank har gennem årene haft en meget konservativ kreditpolitik, og begge pengeinstitutter har en meget lav nedskrivningsprocent. Set gennem hele perioden har Frøs Herreds Sparekasse haft en nedskrivningsprocent på 0,97 - 1,93 % af det samlede udlån. Dette anses for utrolig flot. Nedskrivningsprocenten hos Ringkjøbing Landbobank er lige så flot, om ikke bedre. Her er nedskrivningsprocenten gennem hele perioden 0,55 - 1,21 %. Begge pengeinstitutter har således klaret sig fint gennem den analyserede periode. Der er udfordringer for begge pengeinstitutter, men generelt set er begge pengeinstitutter velrustede til fremtiden, og ikke umiddelbart truet af tvungne fusioner eller opkøb.

9. Organisationsanalyse

I dette afsnit vil jeg skitsere de organisatoriske forskelle imellem Frøs Herreds Sparekasse i dag og Ringkjøbing Landbobank. Jeg vil afdække om de væsentligste organisatoriske forskelle kan have en afgørende betydning på de præsterede resultater i analyseperioden. Det er karakteristisk for organisationer, at de har arbejdsdeling og et administrativt apparat, der på basis af regler og uformelle normer søger at sikre koordinering, kontinuitet og målopfyldelse.³⁶

9.1 Organisationsstruktur og -form

Med udgangspunkt i teorien af Weber, vil jeg gennemgå den aktuelle organisationsstruktur og form. Jeg vil belyse arbejdsdelingen på både vertikal og horisontal plan i henholdsvis Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank.

9.1.1 Organisationsstrukturen herunder arbejdsdeling

Med udgangspunkt i Weber, der mener at organisationsstrukturen er bindeled mellem virksomhedens strategi og implementering af denne, kan jeg konstatere at begge pengeinstitutterne er organiseret som en funktionsorganisation.

Funktionsorganisationen er karakteriseret ved, at organisationens afdelinger indgår i et indre fagligt eller uddannelsesmæssigt fællesskab. Betegnelsen funktionsorganisation knytter sig til et enkelt niveau i organisationsstrukturen, hvilket vil sige at man inden for den enkelte funktion kan finde underafdelinger, som bygger på andre fællesskaber. Der er således tale om et hierarkisk system, hvor handlekraft og beslutningskraften bliver fordelt, både vertikalt og horisontalt.

Det, der er mest kendetegnende ved denne funktionstype, er tværfagligheden. Særligt ses en tværfaglighed i stabsfunktionerne, idet hovedorganisationen i funktionsorganisationen er organiseret efter funktion dermed sagt arbejdsområde. Som f.eks. økonomi-, juridisk-, kreditafdeling, personaleadministration, markedsføring. Der er mulighed for, at de enkelte stabsmedarbejdere kan specialisere sig indenfor et givent fagområde. Ulempen ved stabsorganiseringen er risikoen for en manglende sammenhæng imellem stabene. Den enkelte stab håndterer alene eget arbejde, og har ikke interesse i andre funktionsområder. Organisationen kan have svært ved at udvikle bredt orienterede topledere, som kender organisationen bredt, grundet den skarpe adskillelse.

³⁶ S. 20 - Organisationsteori – Struktur, kultur og processer af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

9.1.2 Organisationsdesign for de to pengeinstitutter

Organisationsdesign har til formål at skabe de bedst mulige rammer, for at virksomhedens formulerede strategi kan blive ført ud i livet. Et godt organisationsdesign tager udgangspunkt i virksomhedens forretningsstrategi. Organisationen skal nemlig understøtte de strategiske mål og skabe sammenhæng mellem processer, kompetencer, ledelse og kulturer.

I begge pengeinstitutter er den nuværende organisering centraliseret.

Frøs Herreds Sparekasse er kåret som landets bedste arbejdsplads 2010. Bag succesen ligger en målrettet strategi, som består af:³⁷

- Medarbejdere, der brænder for deres arbejde.
- Stærke ledere, der holder fokus og kan lede medarbejderne mod de fastsatte mål.
- Solid personalepleje og målrettet medarbejderudvikling.
- Kontrolleret vækst og konservativ kreditpolitik.

Ringkjøbing Landbobank har et organisationsprincip, der er formuleret således:

*"Kernen i bankens strategi er kombinationen af en effektiv central administration og en omhyggelig kreditpolitik. Dette sikrer banken lave omkostninger og forholdsvis lave kredittab..."*³⁸

Det har ikke været muligt at finde et offentligt organisationsdiagram på de to pengeinstitutter, men det ses tydeligt, at organisationsstrukturen hos begge er en effektiv top-down organisering. Der er flere niveauer både vertikalt og horisontalt. Organisationerne er delt op i flere forretningsområder. Den ene omfatter basisforretningerne, hvilket svarer til filial nettet. Den næste er den centrale administration, som varetager alle traditionelt centralplacerede opgaver såsom, kredit, prissætning, markedsføring, produktudvikling, personaleadministration og HR, og jura. I Ringkjøbing Landbobank er beslutningskompetencerne fordelt efter niveau i organisationen, således at direktionen varetager beslutninger på det strategiske niveau, stabschefer varetager beslutninger på det taktiske niveau, og filialdirektører og mellemledere varetager beslutninger på det operationelle niveau.

Denne organisering giver banken nogle fordele, og gør at banken fremstår strømlinet og ensartet. Strategiske beslutninger går struktureret, effektivt og koordineret ned igennem

³⁷ www.froes.dk – Job I Frøs – Frøs er Danmarks bedste arbejdsplads

³⁸ <http://alm.landbobanken.dk/Historie>

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

organisationen. De enkelte filialdirektører refererer samme sted i organisationen, der viderefører behov og ønsker videre til en central enhed.

En klar fordel ved centralisering er, at ledelsen har overblik over organisationen, og uden ugrundet ophold, kan ændre retning for hele organisationen. Derudover er det oftest omkostningsbesparende at centralisere, da der opnås stordriftsfordele ved at samle specialister og administrative opgaver i stabsfunktioner.

En af ulemperne er dog, at den enkelte filialdirektør kan opfattes som budbringer, og ikke en del af instituttet, når der videregives beslutninger truffet af ledelsen. En anden ulempe er, at der er risiko for et manglende engagement, grundet en lavere involvering i strategiske beslutninger. Ligeledes er der risiko for at nye tiltag har for lang og træg beslutningsproces.

I Frøs Herreds Sparekasse er der mere utydelige linjer i de kreditmæssige aspekter. Da organisationen ikke er så stor, er der ikke så mange led at gå igennem, og vejen til den øverste bevillingsmyndighed er derfor ikke så lang.

9.2 Organisationskultur

For at kunne foretage en hel organisationsanalyse, er det vigtigt at se på virksomhedens organisations struktur. Her er det relevant at se på den kommunikation, der sker i organisationen. Både vertikalt og horisontalt er der i dag oftest tale om mere eller mindre formelle netværk eller kommunikationsgrupper.

Tager man udgangspunkt i organisationspsykologen Edgar H. Scheins funktionalistiske model³⁹, er der 3 overordnede forhold der skaber en virksomheds kultur:

- Fysiske rammer (artifacts)
- Sociale rammer, grundlæggende værdier baseret på idegrundlaget (values)
- Grundlæggende antagelser. Hvordan er mennesket og dets relationers karakter (basic assumptions)

Disse niveauer influerer gensidigt på hinanden. Kulturniveauerne udfører den eksterne tilpasning og interne integration for organisationen.

Artefaktniveauet indeholder de synlige elementer, man møder, når man træder ind i en organisation. Dermed udgør artefakterne de synlige beviser for kulturens kerne. Disse synlige

³⁹ Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal s. 141.

elementer er: De fysiske udtryk, gruppens sprog, produkter, gruppens stil, myter, teknologi, historier om organisationen og de synlige traditioner.

Værdiniveauet kan forudsige meget af den adfærd, som kan observeres på artefaktniveauet. Dette betyder, at nye fremgangsmåder og nye måder at tænke på - skabelsen af nye eller ændringen af eksisterende grundlæggende antagelser, skabes ud fra værdiniveauet.

9.2.1 Organisationens kultur i de fysiske rammer

I begge pengeinstitutter bærer kulturen tydeligt præg af samarbejde, kommunikation og uformelle retningslinjer. Begge pengeinstitutter har funktionelle og præsentable filialer, og moderne hovedkontorer, uden prangende og dyr kunst, og uden de bærer præg af prestige og overdådighed. Det ses tydeligt, at der er tale om sindige og sparsommelige virksomheder, der værdsætter funktionalitet.

9.2.2 Organisationens kultur i form af grundlæggende fælles værdier

Anderledes forholder det sig når man ser på kulturen i de sociale rammer. Den atmosfære som virksomhederne udstråler for medarbejdere, herunder omgangstone, samarbejde, sammenhold, fællesskab er meget forskellig i de to pengeinstitutter. Kultur kan være skabt, fordi virksomheden har en lang historie, som man som medarbejder kan være stolt af, eller et image man som medarbejder kan relatere sig til. Særligt i Frøs Herreds Sparekasse er der fokus på medarbejderne. *"Personalesiden er den væsentligste i et hvert fremstød. Uden personalets positive og engagerede medvirken er intet fremstød gennemførligt"⁴⁰...* Sådan udtaler direktør Kurt Jensen i 1985, og denne filosofi er tydeligvis fortsat gennem årene. I 2010 blev Frøs Herreds Sparekasse kåret som årets arbejdsplads, og dette skyldes medarbejdernes tilfredshed. Familien er også vigtig i Sparekassen. Personale chefen Bente Graae udtaler; *"Grundholdningen er, at hvis en medarbejder har problemer derhjemme, påvirker det arbejdsglæden. Derfor er familiens problem også arbejdspladsens"⁴¹...* Ægtefæller kan deltage i kurser i personlig udvikling. Der er blomster til ægtefællers runde fødselsdage, og andre glædelige familiebegivenheder, frihed til familiemedlems sygdom, sygdomsforsikring, frugt, massør, terapeut, og betalte kurser, hvis medarbejderne ønsker at udvide deres viden ud over de kompetencegivende kurser Sparekassen tilbyder.⁴² Dette

⁴⁰ Sparekassen, november 1985 – Det er målet for os at være bedre købmænd - årg. 86 nr. 11 (1985) side 44-47

⁴¹ Jyllandsposten 22.12.2004 – Job og Karriere side 1 – Personalechefen: Omsorg skaber resultater.

⁴² Jyllandsposten 22.12.2004 – Job og Karriere side 1 – Personalechefen: Omsorg skaber resultater.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

fortæller meget om kulturen i organisationen. Medarbejderne er i centrum, og man vælger at bruge ressourcerne på dem.

I Ringkjøbing Landbobank er det lidt anderledes. Den mere sociale del af kulturen er noget man tillæres, når man som ny medarbejder indtræder i en del af organisationen, der allerede efterlever kulturen.

”Vores styrke er, at vi driver banken meget enkelt. Jeg er flyttet ned i stueetagen, så kunderne kan komme herind, hvis de har noget at klage over. Jeg kan ikke lide tanken om, at et forkontor filtrerer de oplysninger, jeg får, så det, med at sidde på øverste etage med to sekretærer foran døren tror jeg ikke på. Jeg tror på en flad organisation⁴³...” Sådan udtaler direktør Bent Nauer.

Ud fra dette citat kan man fornemme, at der er en noget anden organisations kultur i Ringkjøbing Landbobank. Når direktøren har behov for hjælp, henvender han sig i stedet til en medarbejder på den anden side af døren, hvor bordene står tæt og uformelt. Her er ingen designermøbler eller finurlige kundeskranker, ingen polerede parketgulve eller fladskærmsfjernsyn⁴⁴. Man kan finde mange informationer, artikler og udtalelser omkring Ringkjøbing Landbobank, men ingen nævner medarbejderne. Alle artiklerne beskriver det økonomiske, og det omkostningsbevidste, hvilket alt andet lige må afspejle den organisations struktur, der er i banken.

Der er således stor forskel på de to pengeinstitutters kultur, og store forskelle på ledelsens offentlige holdning til deres medarbejdere.

9.3 Delkonklusion på organisationsanalyse

Ser man på organisationsstrukturen er der ikke de store forskelle på de to pengeinstitutter. Begge pengeinstitutter benytter sig af funktionsorganisation, der er karakteriseret ved at organisationens afdelinger indgår i et indre fagligt eller uddannelsesmæssigt fællesskab. Der er således tale om et hierarkisk system, hvor handlekraft og beslutningskraften bliver fordelt både vertikalt og horisontalt. Hovedorganisationen i en funktionsorganisation er organiseret efter arbejdsområde. Organisationsstrukturen i begge pengeinstitutter er top-down organisering. Denne organisering giver pengeinstitutterne nogle fordele, blandt andet vil de

⁴³ Jyllandsposten 12.01.2011 – Puls side 4. Det blæser også under en krise.

⁴⁴ Jyllandsposten 12.01.2011 – Puls side 4. Det blæser også under en krise.

fremstå strømlinede og ensartede. Beslutningerne går struktureret, effektivt og koordinerede ned gennem organisationen.

Dog er der store forskelle på organisationskulturen i de to pengeinstitutter. Frøs Herreds Sparekasse har meget stor fokus på medarbejderne, og bruger mange ressourcer på medarbejder pleje. Man ligger vægt på et tæt sammenspil mellem privat- og arbejdsliv. I Ringkjøbing Landbobank er man meget omkostningsbevidste, og bruger mange ressourcer på at holde omkostningerne nede.

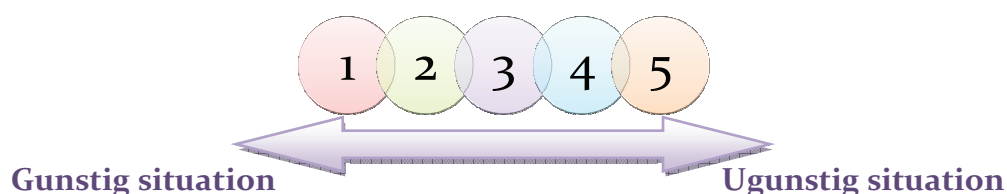
10. Konkurrencesituationen

Det er ikke alene pengeinstitutternes forretningsmæssige muligheder, der er vigtige at undersøge. Også konkurrenceforholdene spiller en rolle i de muligheder pengeinstitutterne har for at drive forretning. Jeg ønsker derfor at undersøge hvordan konkurrencesituationen på markedet er.

10.1 Porters Five Forces – konkurrencesituationen i den finansielle sektor

Konkurrencesituationen på et marked har ofte stor indflydelse på en virksomheds ageren i markedet. Mange virksomheder foretager Benchmarking (sammenligninger) mellem egne produkter og priser, og konkurrenternes. Der er ligeledes stor forskel på hvilken virksomhed, der er markedsleder indenfor det bestemte område, og på hvem, der er markedsfølger eller nichevirksomhed. Det er oftest markedslederen, der sætter dagsordenen, mens markedsfølgerne tilbyder lavere priser og attraktive tilbud.

Til at vurdere konkurrencesituationen i pengeinstitutbranchen har jeg valgt at tage udgangspunkt i Porter's Five Forces. Jeg har på bilag 9 behandlet Porters Five Forces som en konkurrenceintensitet analyse på både Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank. De væsentligste konklusioner fra analysen er gengivet nedenfor med angivelse af intensitet. Intensiteten måles i interval fra 1- 5 hvor 5 angiver en stærk konkurrence/ugunstig situation, og 1 angiver en lav konkurrence/gunstig situation.



10.1.1 Konkurrencen fra nye konkurrenter/pengeinstitutter

Niveau 3

Konkurrencen fra udenlandske aktører har fået stadig større betydning i den danske pengeinstitutbranche. Den frie bevægelighed af kapital, indenfor EU, er bl.a. med til at øge konkurrencesituationen på området. De udenlandske aktører er især aktive på erhvervsmarkedet. Dette skyldes, at det her er muligt, at udføre forretninger med udlandet, indenfor udlån og andre serviceydelser, med en relativ lille ressource indsats⁴⁵. Der er en forholdsvis moderat risiko, for at flere mulige nye konkurrenter indtræder i den finansielle sektor. Dels fordi udenlandske pengeinstitutter ønsker at have del i de finansielle forretninger i Danmark. Hertil ser vi i den nuværende kreditkrise, at flere pengeinstitutter opkøber hinanden, og mindre pengeinstitutter går i venskabelig fusion. Det er medvirkende til, at de kendte konkurrenter ændrer struktur, og en nuværende mindre lokalbank kan blive opkøbt af et af de store pengeinstitutter, og derved opnå fornyet konkurrenceevne. Dog er risikoen for nye udenlandske aktører på markedet ikke så sandsynlig, i og med at det danske marked er under pres, grundet den megen dårlige omtale, senest grundet Amagerbankens krak.

Ringkjøbing Landbobank har en størrelse, der giver dem rig mulighed for at være oplagt som opkøbssemne, eller selv deltage i venskabelig fusion med en eller flere pengeinstitutter, hvor målet er at opnå større finansiell styrke. Risikoen for at blive overtaget er større hos Frøs Herreds Sparekasse, da der her er tale om et lille pengeinstitut, som vil kunne få det svært gennem de næste årrækker, alene grundet størrelsen og risikoen for dyrere funding m.v.

Adgangsbarrierer

Som sådan er der ikke nogen adgangsbarrierer ved at komme ind på det danske pengeinstitutmarked. Dette skyldes bl.a. samarbejdet med EU om kapitalens frie bevægelighed. Der er dog altid adgangsbarrierer ved at skulle trænge ind på et nyt marked. Dette skyldes, at der oftest er forskelle på regler og love. Det er desuden dyrt at etablere et nyt pengeinstitut. Ud over den startkapital, der kræves ifølge lovgivningen (5 mio. euro), skal et nyetableret pengeinstitut betale betydelige beløb til bl.a. medlemskab af Nets, indmeldelse i edb-centraler samt driftsafvikling, IT systemer og markedsføring m.v.⁴⁶

⁴⁵ Finansrådets udgivelse – pengeinstitutternes indtjeningsevne 1994-2004, s. 51

⁴⁶ http://www.ks.dk/publikationer/konkurrenceredegoerelsen/kr2002/kap03_1/

10.1.2 Kundernes forhandlingskraft

Niveau 4

Der er i branchen en meget stor stigning i konkurrenceniveauet. Pengeinstitutterne kæmper en hård kamp om at få de mest lukrative kunder i netop deres pengeinstitut. Dette gør, at kunderne kan tillade sig at stille krav - høje krav. Det er et simpelt spørgsmål om udbud og efterspørgsel, og da der er høj efterspørgsel, bliver prisen høj, og derfor kan kunderne nemt forhandle sig til store fordele. Her er det især i de mindre samfund, hvor konkurrencen er størst, da kunderne i yderområderne er mere loyale. Det er disse kunder, konkurrenterne i samme område ønsker at "kapre".

Kunderne har en stærk forhandlingskraft, idet det for kunden er nemt og uden større omkostninger at skifte pengeinstitut, og da flere kunder har kendskab til markedsprisen og konkurrenternes produkter og priser, har de en stærk forhandlingskraft.

Jeg vurderer, at hverken Frøs Herreds Sparekasse eller Ringkjøbing Landbobank, er afhængige af få vigtige kunder, da der er kunder bredt i filialnettet. Omvendt er det vigtigt, at pengeinstitutterne fortsat forstår at prissætte sig skarpt nok for at holde kunderne i pengeinstitutterne, da der ikke er mulighed for en særlig stærk produktdifferentiering. Herudover skal der fortsat fokuseres på serviceniveau, personlige relationer, menneskelige kompetencer, lokalkendskab osv. Afslutningsvist er der ikke den store trussel fra kunder om baglæns integration, da størstedelen af de finansielle forretninger fortsat vil ske igennem et pengeinstitut.

For Ringkjøbing Landbobank er der vigtigt, at de fortsat formår at skabe afstand til konkurrenterne på deres nicheprodukter, fordi det netop er den mulighed banken har for en differentiering. Det kan være svært for nichekunderne at finde tilsvarende nicheprodukter i andre pengeinstitutter, fordi kompetencerne ikke er til stede.

10.1.3. Trusler fra substituerende produkter

Niveau 2

Realkredit- og forsikringsinstitutter er pengeinstitutternes hårdeste konkurrenter indenfor de substituerende produkter. Pengeinstitutterne er blevet bredere på deres produktsortiment. Det er blevet et krav fra kundernes side, at pengeinstitutterne skal føre så mange produktgrupper som muligt. Dette er både indenfor forsikring og investering m.v. Dette kan være en af grundene til at mange realkreditinstitutter og forsikringsselskaber i dag enten er ejet af, eller

har et tæt samarbejde med pengeinstitutterne. Generelt set vurderer jeg, at der ikke er større risiko for at miste indtjening grundet kundernes valg af substituerende produkter, end den risiko vi hele tiden har været vidne til. På nuværende tidspunkt har finansieringsselskaber kæmpet om kunderne med lånefinansiering af forbrugsgoder, biler og elektronik. Jeg vurderer, at finansieringsselskaberne ikke har udvidet mulighed for at konkurrere på mere ordinære pengeinstitutforretninger, og derved er risikoen for at opleve stigende konkurrence fra substitutter middel. For Ringkjøbing Landbobanks vedkommende, er der dog større risiko for at opleve konkurrence fra substitutter på deres nicheforretninger. Man kunne forestille sig, at vindmøllesektoren selv tilbyder finansiering af projekter, i stedet for i dag udelukkende at stå for produktion og salg af møllen. Derved er risikoen for yderligere konkurrence fra substitutter rimelig høj.

10.1.4 Leverandørernes forhandlingskraft

Niveau 4

Da pengeinstitutterne leverer en service ydelse, er deres leverandører samtidig deres samarbejdspartnere. Her kan det nævnes, at de fleste pengeinstitutter, som henvender sig til erhvervskundesegmentet, benytter sig af samarbejdsaftaler med Nets, leverandør af elektronisk betalingsformidling, Multidata, leverandør af løn produkter, og factoring firmaer, der tilbyder factoring, kreditforsikring og garantistillelse⁴⁷.

Da disse virksomheder har en meget høj markedsandel, i form af samarbejdsaftaler med de forskellige danske pengeinstitutter, er deres forhandlingsstyrke relativ høj.

Leverandørerne til både Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank er virksomheder som datacentraler, realkreditinstitutter samt store långivere og mange andre, som ligeledes er nævnt ovenfor. Disse leverandører er alle meget store, og har flere store pengeinstitutter på kundelisten. Generelt gælder det for begge pengeinstitutter, at det får omfattende konsekvenser økonomisk og strukturelt for begge pengeinstitutter, såfremt de beslutter at skifte realkreditsamarbejde eller vælge en anden datacentral, eller alternativt ønsker at hente kapital andetsteds. Samtidig vil det måske, i forhold til omkostningen ved et skifte, være meget lidt, der vindes ved at skifte leverandør, da det er meget sammenlignelige produkter de få leverandører tilbyder. I den sammenhæng har leverandører altså en meget stor forhandlingskraft overfor både Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank.

⁴⁷ <http://www.danskebank.dk/erhverv>

10.1.5 Konkurrencen i branchen

Niveau 3/4

Konkurrenceformen i pengeinstitutbranchen er delvis differentieret oligopol, hvis man ser på hele branchen. Det vurderes, at der er en forholdsvis hård konkurrence i pengeinstitutbranchen, men selv om konkurrencen er hård, giver det ikke konkurrenceproblemer mener Anders Dam, direktør for Jyske Bank⁴⁸. På trods af at de store pengeinstitutter har større muligheder for at give fordelagtige tilbud, er det i de mindre pengeinstitutter, folk oftere søger til.

Jeg har behandlet konkurrenceintensiteten for pengeinstitutbranchen, med særligt fokus på Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank efter Porters Five Forces. Analysen viser, at der er en høj konkurrenceintensitet for de to pengeinstitutter. Både i relation til kunder, konkurrenter og leverandører. Modellen ligger som udgangspunkt ikke op til en differentiering mellem de 5 konkurrencekræfter. Jeg vil dog fastholde, at kundernes konkurrencekræft er den mest afgørende af dem alle, og det forhold, der er vigtigst at fokusere på. Da der i branchen er hård konkurrence, må Frøs Herreds Sparekasse, som ikke umiddelbart anvender differentiering på produktsiden, fokusere på at anvende de menneskelige ressourcer, til en værdiforøgelse overfor kunderne. Det er nemt for kunderne at skifte pengeinstitut, fordi mange tilbyder gratis pengeinstitutskifte, og derfor er det den professionelle kommunikation med kunden, der er vigtigst. Her tænker jeg specielt på løbende kommunikation med kunden, højt serviceniveau, gode personlige relationer, høje menneskelige og faglige kompetencer, godt lokalkendskab, og klar kommunikation i øjenhøjde med kunderne. Endelig vil en korrekt prissætning af produkterne have en afgørende betydning overfor kundernes valg af pengeinstitut.

10.2 Delkonklusion - konkurrencesituationen

Ser man på konkurrencesituationen i sektoren, kan man ud fra ovenstående analyse konkludere at der samlet er en moderat konkurrence mellem de danske pengeinstitutter. Konkurrenceformen i pengeinstitutbranchen er delvis differentieret oligopol, hvis man ser på hele branchen. Det, der er afgørende for konkurrencesituationen, er blandt andet truslen fra nye udbydere – altså konkurrencen fra nye pengeinstitutter. Den frie bevægelige kapital indenfor EU er blandt andet med til at øge konkurrencesituationen. Kundernes

⁴⁸ Fyens Stiftstidende 31. august 2005 – Danske banker afviser konkurrenceproblemer

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

forhandlingskraft har ligeledes stor påvirkning på konkurrencesituationen i branchen. Pengeinstitutterne kæmper om de mest attraktive kunder, hvilket øger kundernes forhandlingsstyrke.

Trusler fra substituerende produkter anses i branchen ikke for at være særlig høj. De fleste pengeinstitutter har egne substituerende produkter, f.eks. realkreditinstitutter, pensions- og forsikringsselskaber. Hvis pengeinstitutterne ikke selv ejer selskaberne, på den ene eller den anden måde, har de stærke samarbejdspartnere. Derfor anses konkurrencesituationen på dette område ikke for væsentlig høj. Det vurderes, at der er en forholdsvis hård konkurrence i pengeinstitutbranchen. På trods af at de store pengeinstitutter har større muligheder for at give fordelagtige tilbud, er det i de mindre pengeinstitutter, folk oftere søger til.

11. Lovgivning omkring fusion

Når to pengeinstitutter ønsker at fusionere, er der en lang række love og regler der skal overholdes. Disse fremgår af Lov om finansiel virksomhed § 204 - § 213. I LFV § 204 står der nævnt, at en finansiel virksomhed ikke må sammenlægges med en anden finansiel virksomhed uden økonomi- og erhvervsministeriets tilladelse. Afgørelsen skal jf. LFV § 204 stk. 2 meddeles ansøgeren senest 2 måneder efter ansøgnings modtagelse. Sammenlægningen af de to pengeinstitutter kan nægtes jf. LFV § 204 stk. 3, hvis sammenlægningen strider mod væsentlige samfundshensyn. Når der er tale om sparekasser, der har drevet virksomhed siden 1. januar 1989, kan repræsentantskabet eller generalforsamlingen beslutte, at sparekassens aktiver og gæld som helhed overdrages til et aktieselskab, der ejes af sparekassen, jf. LFV § 207. Aktier svarende til værdien af de indskudte aktiver, efter fradrag af sparekassens gæld, overdrages til en fond. Garanterne skal tilbydes efter eget valg, enten en ombytning af deres garantbeviser til aktier til markedskursen, eller en kontant indløsning af deres garantbeviser. Sparekassen kan endvidere tilbyde garanterne, at garantkapitalen bliver stående i det nye selskab i en periode på indtil 5 år, jf. LFV § 208 stk. 2.

11.1 Forslag til omdannelses metode

Ved Ringkjøbing Landbobanks køb af Frøs Herreds Sparekasse, vil der blive oprettet en fond. Dette sker, da det, der ejede sig selv før, også fremadrettet skal eje sig selv. Ligeledes er der i Sparekassens vedtægter nævnt, at der ved ophør oprettes en fond, hvor nettoformuen skal anvendes til velgørende og almennyttige formål i sparekassens virkeområde. Fonden vil

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

minimum modtage det fulde vederlag for Sparekassens egenkapital, efter fradrag af garantkapitalen. Alternativet er, at der bliver oprettet værdier i fonden, svarende til den pris man aftaler for Frøs Herreds Sparekasse. Det vil i dette tilfælde være mest sandsynligt, at der aftales en pris, der er højere end egenkapitalen på omkring 275 mio. kr. efter garantkapital, da Frøs Herreds Sparekasse ikke er nødsaget, rent økonomisk, til at fusionere, men blot ville have fordel af det, for at fremtidssikre pengeinstituttet.

Det foreslås at der gives følgende valgmuligheder til garantterne:

1. Kontant indløsning fem år efter omdannelsen.
2. Kontant indløsning umiddelbart efter omdannelsen
3. Ombytning af garantbeviserne til aktier i selskabet til markedskurs.

Da der er tale om to velkonsoliderede pengeinstitutter, anbefales det garantterne i Frøs Herreds Sparekasse at ombytte garantkapitalen til aktier i Ringkjøbing Landbobank, som vil blive det fortsættende selskab.

Overdragelsen af Frøs Herreds Sparekasses 10 filialer, indebærer primært en overførsel af kunder på detailbankmarkedet, i Sønderjylland til Ringkjøbing Landbobank. Det er hensigten, at de overtagne filialer fuldt ud skal integreres i Ringkjøbing Landbobanks filialnet. I byer, hvor begge pengeinstitutter har en filial, vil der – afhængigt af markeds- og lokalemæssige forhold – ske en sammenlægning enten i Frøs Herreds Sparekasse eller Ringkjøbing Landbobanks lokaler.

12. Fusionens konsekvenser og muligheder

For at vurdere om en fusion er at anbefale, vil jeg foretage en analyse af de fordele og ulemper, der kan være ved en fusion mellem Ringkjøbing Landbobank og Frøs Herreds Sparekasse.

Den mest markante årsag til, at Frøs Herreds Sparekasse skal lade sig fusionere med Ringkjøbing Landbobank, er mulighederne for at kunne overleve, og vækste på sigt. Det er alt afgørende for et pengeinstitut af Frøs Herreds Sparekasses størrelse, at kunne levere gode resultater, og have en god og velkonsolideret virksomhed. Der ændres konstant på de krav der stilles til pengeinstitutterne, og tiden er derved ved at være løbet fra de mindre

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

pengeinstitutter. De mange krav, der stilles, er tids- og ressource krævende, og det er sværere at afsætte disse resurser for et lille pengeinstitut, end for de store. Frøs Herreds Sparekasse er et velanset pengeinstitut på markedet, og en fusion med Ringkjøbing Landbobank vil kunne videreføre de værdier og holdninger, der er i Frøs Herreds Sparekasse. Der er tale om to meget veldrevne pengeinstitutter, som ville kunne bidrage med gode sider hver især, og derved kunne skabe en fælles yderst veldrevet virksomhed.

Ser man på den geografiske spredning på de to pengeinstitutter, kan man se, at de supplerer hinanden godt, og fusionen vil skabe en udvidelse af Ringkjøbing Landbobanks filialnet til det sønderjyske, med en glidende overgang fra deres nuværende virkeområde. Der vil således være en fin sammenhæng mellem filialerne, uden geografiske huller, der skiller filialerne mellem hinanden. Ringkjøbing Landbobank opnår derved at købe sig til markedsandel i 10 byer, hvor de ikke er repræsenteret, hvilket betyder, at de ikke skal igennem en lang etableringsfase, som der vil være med en helt ny afdeling. Det er langt sværere at åbne en ny afdeling og tiltrække kunder fra de andre pengeinstitutter i byen, end det vil være at overtage en eksisterende markedsandel i byen og forsvare den. Der vil formentlig alene være en mindre andel af kunder, som vælger at skifte pengeinstitut, så længe Ringkjøbing Landbobank formår at holde på medarbejderne fra Frøs Herreds Sparekasse i filialerne i Sønderjylland. Jeg vurderer, at der samlet set vil komme et bedre pengeinstitut ud af fusionen, hvis den nye ledelse formår at sammenkøbe det bedste fra de to pengeinstitutter i det nye – således at der i Ringkjøbing Landbobank kommer væsentlig mere fokus på medarbejder tilfredshed, og medarbejder pleje – men at der ligeledes i Frøs Herreds Sparekasse bliver sat mere fokus på omkostningerne. Lykkedes det at sammensmelte de to pengeinstitutter, vil man derved få et pengeinstitut med meget kvalificerede, og yderst tilfredse medarbejdere, men ligeledes et pengeinstitut der er rustet til fremtiden, og kan levere resultater, til glæde for både ledelse, medarbejdere og aktionærer.

12.1 Økonomiske konsekvenser ved fusion⁴⁹

Ved en fusion af Ringkjøbing Landbobank og Frøs Herreds Sparekasse vil man opnå en samlet balance på lidt over 23,3 mia. kr. Heraf vil udlån udgøre omkring 15,5 mia. kr. og indlån omkring 15,9 mia. kr. Der vil således være balance mellem indlån og udlån, og det er således ikke nødvendigt at fremskaffe fremmedkapital. Egenkapitalen vil samlet udgøre omkring 2,6 mia. kr., og de samlede risikovægtede poster vil udgøre ca. 16,3 mia. kr.

⁴⁹ Se samlet resultatopgørelse og balance på bilag 10.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Basiskapitalen i fusionsbanken vil udgør små 3,6 mia. kr., hvilket giver en ny solvens på ca. 21,79 %. Samtidig vil fremtidige overskud i banken delvist blive tillagt egenkapitalen og dermed styrke bankens kernekapitalprocent.

12.2 Forventet fremtidig indtjening i fusionsbanken

Den fremtidige indtjening i fusionsbanken vurderes med baggrund i pengeinstitutternes egne udmeldinger, samt vurderede synergier og omkostninger ved en fusion.

12.2.1 Mulige synergieffekter

En fusion af de to pengeinstitutter vil primært være vækstorienteret, da de stort set ikke har overlappende afdelinger. Derudover er der udsigter til, at det går bedre for samfundsøkonomien, og at der inden for en kort årrække forventes moderat vækst, hvorfor det må antages at forretningsomfanget vil stige på sigt.

Det er altafgørende for økonomisk succes ved denne fusion, at man kan trimme organisation og processer, således at man bringer den samlede omkostningsprocent ned, og medarbejdertilfredsheden i vejret.

Effektivisering og nedskæringer

Fusionen af Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank vil resultere i et samlet antal medarbejder på 394. Hvis en fusion skal give en væsentlig økonomisk gevinst, er det nødvendigt at effektivisere og trimme organisationen. Hvor mange medarbejdere er der behov for i fusionsbanken? Det ses, at det gennemsnitlige udlån pr. medarbejder i Ringkjøbing Landbobank udgør ca. 50,6 mio. kr., mens tallet for Frøs Herreds Sparekasse er nede på ca. 17,61 mio. kr.⁵⁰ Fusionsbankens samlede udlånsmasse udgør næsten 16 mia. kr. Hvis man ikke foretager justeringer, bliver udlånet pr. medarbejder ca. 40,61 mio. kr. Dette tal skal øges, hvis der skal være en økonomisk gevinst ved en fusion af de to pengeinstitutter. Dette er især noget aktionærene og ledelsen i Ringkjøbing Landbobank vil se på, da fusionen vil medføre en væsentlig nedgang, da Frøs Herreds Sparekasse har en markant lavere udlånsdel pr. medarbejder end Ringkjøbing Landbobank. Forøgelsen kan blandt andet ske, ved at den enkelte rådgiver generelt får ansvar for nogle større kundeporteføljer, samt ved fokus på emnet.

⁵⁰ Beregning af udlån pr. medarbejder er foretaget på baggrund af bankernes respektive årsrapporter for 2010. Ringkjøbing Landbobank: 13.151/260 og Frøs Herreds Sparekasse: 2.360/134

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Det er nok ikke realistisk at få udlån pr. medarbejder op på niveau med det nuværende i Ringkjøbing Landbobank, da der i den større fusionsbank vil være et behov for flere mellemledere end det nuværende antal i Ringkjøbing Landbobank. Hvis vi antager, at man kan holde et niveau på ca. 45 mio. kr. i gennemsnit pr. medarbejder før de administrative besparelser tages med i betragtning, vil der være behov for ca. 355 medarbejdere i banken. Det betyder, at man vil kunne spare ca. 39 stillinger væk.

Administrative besparelser

De to pengeinstitutters administrative opgaver stiger ikke i samme omfang som forretningsomfanget, i forbindelse med en fusion. Der vil være mulighed for at reducere antallet af administrations medarbejdere, da der vil være sammenfald mellem mange af de administrative opgaver, hvorved der vil være en økonomisk gevinst.

Vi ved at administrationen i Ringkjøbing Landbobank allerede er på et absolut minimum, jf. bankens omkostningsprocent, og Frøs Herreds Sparekasse vil komme til at mærke besparelserne mere markant end medarbejderne i Ringkjøbing Landbobank. Der vil dog alt andet lige blive en udskillelser proces, hvor der ses på medarbejdernes kvalifikationer, og ud fra dette vælges hvem, der skal tilbydes fortsættelse i fusionsbanken, og hvem, der skal afskediges.

Billigere adgang til kapital

Det står ikke klart hvorvidt fusionsbanken kan opnå en billigere funding, der kan medvirke til en lavere WACC, end den nuværende for de to pengeinstitutter. Oftest har de større pengeinstitutter en lavere WACC, men det er ikke givet. Større er dog ikke nødvendigvis bedst, og det må forventes, at fusionsbanken vil få foretaget en rating af f.eks. Moody's, der har ratet Ringkjøbing Landbobank. Ringkjøbing Landbobank er pt. ratet C+ af Moody's og den fremtidige pris på kapitalfremskaffelse vil i høj grad afhænge af den kommende rating af fusionsbanken. Jeg vurderer, at ratingen dog ikke vil ændres væsentligt, da Frøs Herreds Sparekasse er et lille pengeinstitut, og rent balancemæssigt blot er 1/3 af balance størrelsen i Ringkjøbing Landbobank.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkøbing Landbobank

Deling og optimering af viden og kompetencer

Ringkøbing Landbobank og Frøs Herreds Sparekasse har stor forskel indenfor de to pengeinstitutters nicheområder. Ringkøbing Landbobank har specialiseret sig i at yde lån til sundhedsområdet, herunder læge- og tandlægepraksis, og Frøs Herreds Sparekasse har specialiseret sig i finansiering af vindmøller i både Danmark og udlandet. Dette gør, at der er stor spredning i de forretningsområder, der er i den nye fusionsbank, og derved er der større mulighed for spredning af risiko, og bedre muligheder for udvidelse af forretningsomfanget i pengeinstituttet.

Flere ressourcer til at håndterer nye lovkrav

De danske pengeinstitutter mødes konstant med nye lovkrav, der gør det problematisk for de helt små pengeinstitutter, da omkostningerne her er forholdsmæssigt højere end hos de store pengeinstitutter. Senest har vi fået MiFID på investeringsområdet, rådgivningsskema på boligområdet, Basel reglerne, og legitimations- og hvidvaskningsregler. Disse nye regler skal implementeres i pengeinstitutternes organisation og produkter, hvilket er omkostningskrævende. Ved at Ringkøbing Landbobank og Frøs Herreds Sparekasse fusionere vil denne omkostning på sigt blive forholdsmæssigt mindre.

Den primære økonomiske synergieffekt udgør således sparede personaleudgifter, lavere IT udgifter, da disse betales i forhold til antallet af arbejds-stationer. Der regnes som udgangspunkt ikke med en billigere kapitalfremskaffelse, da det er spørgsmålet, om det overhovedet er realistisk at opnå en bedre sats end den nuværende, set i forhold til den nuværende størrelse contra den fremtidige. Det kan dog ikke afvises, at der kan være en synergi på dette område på lang sigt.

12.2.2 Fusionens omkostninger

En fusion mellem Frøs Herreds Sparekasse og Ringkøbing Landbobank medfører nogle store engangsudgifter, der skal tages med i betragtning, når man vurderer om en fusion er interessant eller ej. I det følgende vurderes nogle af de største omkostninger ved en fusion, i uprioriteret rækkefølge.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Udskiftning af IT leverandør

Det er yderst omkostningsfyldt at købe et pengeinstitut fri af en IT leverandør. Frøs Herreds Sparekasse har SDC som dataleverandør, og prisen for at købe sig fri af samarbejdet med SDC er indeværende års anslåede udgift til SDC, sammenlagt med tre yderligere års udgift. Det fremgår ikke af Frøs Herreds Sparekasses årsrapport, hvor stor en del af udgifterne til administration, der skyldes IT omkostninger. Derfor er der ikke regnet en egentlig udgift til dette. De samlede øvrige administrationsudgifter udgør disse i 2010 64 mio. kr. Det antages at minimum 50 % af disse er IT omkostninger, hvorfor udgiften til at købe Frøs Herreds Sparekasse fri fra SDC er i omegnen af 256 mio. kr.

Projektarbejde i fusionsfasen

Jeg vil anbefale, at man i forbindelse med en gennemførelse af fusionen opretter en række projektgrupper. Projektgrupperne skal stå for den praktiske del af opgaven omkring blandt andet udarbejdelse af fælles produkt palette, konvertering af IT systemer, sammenfletning af forretningsgange mv. Der skal i forbindelse med arbejdet i disse projektgrupper hentes en del medarbejdere fra basisorganisationen, hvorfor disse medarbejdere i større eller mindre omfang vil mangles i den daglige drift. Herudover skal der i flere af projektgrupperne tilkobles eksterne rådgivere, hvilket øger omkostningsniveauet. Det er meget svært at sætte et konkret beløb på denne proces, men det er klart, at effektiviteten vil falde i selve fusionsåret, hvorfor man først senere i processen kan se det egentlige resultat af fusionen.

12.3 Organisatoriske udfordringer ved fusion

En fusion mellem to pengeinstitutter handler ikke kun om økonomi. Der er en række organisatoriske udfordringer, der skal håndteres for at en fusion kan blive en succes. Tidligere, i afsnit 9, har jeg foretaget en vurdering af kulturen og ledelsesstilen i de to pengeinstitutter, og vil nu foretage en vurdering af fusionens mulige konflikter samt betydning for medarbejderne.

12.3.1 Strukturen i staben efter fusionen

Rent geografisk supplerer Ringkjøbing Landbobank og Frøs Herreds Sparekasse hinanden godt, idet der stort set ikke er overlappende filialer. Virkeområdet for Ringkjøbing Landbobank bliver blot udvidet mod syd, ved en fusion med Frøs Herreds Sparekasse. Derfor anbefaler jeg, at de eksisterende filialer fortsætter, og at der udelukkende sker nedlukninger, hvis filialen ikke er rentabel.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkøbing Landbobank

På trods af de sparsomme ændringer i filial nettet, er der dog en række strukturændringer, der kunne være gavnlig for fusionsbanken, for at udnytte fusionen bedst muligt både i dag, og på sigt. Stabsfunktionerne skal vurderes som en samlet enhed, hvorefter der skal foretages en vurdering af hvor mange medarbejdere, der kan spares ved fusionen og hvor de forskellige stabsfunktioner skal placeres. Det er oplagt, at man vælger de bedst kvalificerede medarbejdere i overlappende stillinger, og foretager korrektioner ud fra denne betragtning.

Man kan med fordel fordele stabsafdelingerne mellem Ringkøbing og Rødding, ud fra en vurdering af de to pengeinstitutters nøglemedarbejdere på området. Det vil sige, at hvis Ringkøbing Landbobank har en stabsfunktion, der samlet set vurderes at tilføre fusionsbanken mere værdi end den tilsvarende i Rødding, ligges denne stabsafdeling i Ringkøbing. Dette skal medvirke til at sikre en lav uønsket afgang af nøglemedarbejdere. En af fusionens organisatoriske fordele er, at man bliver mindre afhængig af relativt få nøglemedarbejdere i de pengeinstitutter.

Man vil opnå en størrelse på organisationen, der betyder, at man har de nødvendige ressourcer til at efterleve de stadigt stigende lovkrav, samtidig med at rådgiverne kan udvise den nødvendige fleksibilitet overfor kunderne.

Det forventes ikke, at den fysiske flytning af medarbejdere i de berørte afdelinger bliver et større problem. Dette begrundes med, at afdelingens fremtidige lokaler generelt er valgt ud fra hvilke lokaler, der egner sig bedst til formålet, herunder giver mulighed for at huse de ekstra medarbejdere i forbindelse med sammenlægningen. Dog vil de berørte medarbejdere i de stabsafdelinger, der flyttes til en anden by, typisk have en tendens til at være utilfredse med ændringen.

Ændringer i ledelsesstil og kultur

Som gennemgået i afsnit 9, er der stor forskel på de to pengeinstitutters ledelsesstil, og kultur. Hvis fusionen skal blive en succes både økonomisk og organisatorisk, kræves en særdeles aktiv strategisk ledelse i forbindelse med sammenlægningen. Den strategiske ledelse skal i første omgang sammensættes og blive enige om hvilken ledelsesstil og kultur, der skal være gældende fremover i den nye fusionsbank.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Valg af fortsættende afdelingsdirektør i de ovennævnte afdelinger kan give lidt flere problemer, da subkulturen og stemningen i den enkelte afdeling i høj grad afhænger af afdelingens leder. Valget af fremtidig leder må bero på en vurdering af de enkelte leders profiler og kompetencer. Der bliver generelt tale om større afdelinger, hvorfor det må forventes, at der vil være flere ledere, herunder en erhvervskundechef og privatkundechef, i afdelingerne fordelt fra begge pengeinstitutter, hvilket alt andet lige vil være en tryghed for de berørte medarbejdere. Dette miks af mellemledere vil samtidig hjælpe med at skabe en ny samlet kultur baseret på de to pengeinstitutters hidtidige to forskellige kulturer, hvilket er en klar fordel.

Denne mulige fusion kompliceres af, at de to pengeinstitutter har to vidt forskellige ideologier. I Frøs Herreds Sparekasse handler det om mennesker, mens det i Ringkjøbing Landbobank handler om penge. De to pengeinstitutter har naturligvis hver især tiltrukket de medarbejdere, der kan identificere sig med deres respektive holdninger. Det vil derfor give særdeles store frustrationer blandt de ansatte, hvis den ene af de to pengeinstitutters kultur og ledelsesstil blot blev trukket ned over hovedet på medarbejderne i fusionsbanken. Det vurderes derfor som et krav for organisatorisk succes ved fusionen, at der tænkes helt nyt. Der skal udarbejdes en ny strategi med en fælles platform, der henter inspiration fra begge pengeinstitutter, som kan motivere de to pengeinstitutters medarbejdere, således at der opnås højest mulig effektivitet.

Den nye ledelsesstil og kultur skal være mere økonomisk orienteret end den nuværende i Frøs Herreds Sparekasse og samtidig blødere end den nuværende i Ringkjøbing Landbobank. Dette vil kunne medvirke til at sikre en synergi på langt sigt både økonomisk og organisatorisk. Det vil i den første periode være et krav, at der er en central styring for at sikre at den nye kultur udleveres i hele organisationen, og at der ikke opstår forskellige subkulturer. Der skal således oparbejdes og sikres en fælles vinderkultur, hvor det både handler om penge og mennesker. De nuværende medarbejdere i Frøs Herreds Sparekasse skal arbejde mere effektivt med generelt større kundeporteføljer.

Man er på den ene side nødt til at gennemføre en række besparelser i organisationen for at skabe en synergieffekt ved fusionen. På den anden side er man dog samtidig nødt til at sikre, at besparelserne ikke medfører en rådgiverflugt, der vil kunne betyde en større kundeflugt,

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

da mange kunder er tættere knyttet til deres rådgiver end selve pengeinstituttet. Netop dette gør det ekstremt vigtigt, at den enkelte medarbejder er positiv overfor de store ændringer en fusion unægtelig vil medføre.

Det må derfor forventes, at aktionæerne i Ringkjøbing Landbobank på en eventuel ekstraordinær generalforsamling omkring en fusion af de to pengeinstitutter vil stille krav om at væsentlige idéer og holdninger fra Ringkjøbing Landbobanks nuværende ledelse videreføres i den fusionerede bank. Det ville være oplagt at John Fisker, direktør i Ringkjøbing Landbobank, fik en central placering i fusionsbanken. En fordel ved John Fisker er, at han kun er midt i fyrrerne, hvilket betyder, at han er en relativ ung topleder. Man kunne forestille sig en direktion bestående af Bent Naur, John Fisker og Kurt Jensen med Preben Rechnagel som underdirektør med ansvar for fusionsbankens kreditpolitik. Endvidere vil det være at anbefale at personale- og udviklingschef fra Frøs Herreds Sparekasse Bente Graae fortsætter i en lignende stilling i fusionsbanken.

Navn og hovedsæde

Der er igen tale om nogle meget følsomme emner. Ringkjøbing Landbobank har haft samme navn siden den stiftende generalforsamling i 1886. Frøs Herreds Sparekasse har rødder lige så langt tilbage i tid, men navnet er skiftet undervejs. Ringkjøbing Landbobank vurderes umiddelbart som det bedste og mest fremtidssikrede navn. Dog lyder Ringkjøbing Landbobank lidt gammeldags og samtidig kædes bankens navn sammen med en konkret by. Dog anses navnet for at være et brand, endog et meget stærkt et, både i Danmark og udlandet. Endvidere er Ringkjøbing Landbobank 2/3 så store som Frøs Herreds Sparekasse, målt på balance, hvorfor det må være mere naturligt at de er den fortsættende part.

Hovedsædets fremtidige beliggenhed er en svær størrelse. Begge pengeinstitutter har gang på gang udvidet og renoveret hovedkontoret i hhv. Rødding og Ringkøbing. Begge ejendomme fortjener det liv et hovedkontor skaber, og begge ejendomme er så absolut anvendelig til formålet. En mulighed kunne være, at man som tidligere nævnt deler stabsafdelingerne imellem Rødding og Ringkøbing.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkøbing Landbobank

Når det gælder den formelle placering af fusionsbankens fremtidige hovedsæde bør man tage i betragtning at oplandet omkring Ringkøbing er det sted, der er den største koncentration af medarbejdere. Dette taler for en placering af fusionsbankens hovedsæde i Ringkøbing. Endeligt vil denne placering rent politisk være oplagt, da det fortsættende navn vil være Ringkøbing Landbobank.

12.4 Delkonklusion – Fusionens konsekvenser og muligheder

Der er tale om to pengeinstitutter med meget forskellige ledelsesstil og kultur. I Ringkøbing Landbobank handler det altovervejende om at tjene penge til bankens aktionærer, mens det i Frøs Herreds Sparekasse handler om mere bløde værdier og dermed fokus på medarbejder tilfredshed. Det er helt centralt for en fusions succes, at der fastlægges en ny fælles kultur og ledelsesstil. Denne kultur og ledelsesstil skal være det bedste fra de to organisationer.

Kan ledelsen i de to pengeinstitutter ikke blive enig om, at der skal fastlægges en ny fælles platform, vurderes en fusion at være urealistisk. Dette skyldes først og fremmest, at ingen af de to pengeinstitutter er tvunget ud i en fusion. Samtidig vil Ringkøbing Landbobanks aktionærer højst sandsynligt nedstemme en fusion, hvis det alene er Frøs Herreds Sparekasses ledelsesstil og kultur som er den fortsættende, da de vil frygte en ringere forrentning af deres investering.

Endeligt bemærkes at medarbejderne i Frøs Herreds Sparekasse som udgangspunkt udgør knap 1/3 af fusionsbankens organisation, og det vil være særdeles problematisk at presse Ringkøbing Landbobanks kultur og ledelsesstil ned over hovedet på disse, da dette vil skabe subkulturer og modstand i organisationen, hvilket vil være dyrt i tabt effektivitet, og sandsynligvis vil resultere i medarbejder flugt.

Ledelsen i Frøs Herreds Sparekasse og Ringkøbing Landbobank skal kunne nå til enighed omkring valg af fortsættende ledelse, fusionsbankens fremtidige navn og hovedsæde. Sagen kompliceres af, at ingen af de to pengeinstitutter er tvunget ud i en fusion med den anden part. Ingen ønsker som udgangspunkt at afgive ledelse/magt eller ændre på pengeinstituttets navn og hovedsædets beliggenhed.

13. Hvordan kan fusionen gennemføres? - Implementering

For at fusionen kan blive en succes er det alfa omega at der bruges tid og ressourcer på at planlægge hvordan fusionen skal forløbe. Først og fremmest er det vigtigt at sammensætte den rette projektgruppe, der skal hjælpe projektlederen med at udføre det ønskede arbejde. Når projektgruppen skal sammensættes, kan man bruge ADISES eller BELBIN tests, som begge er personlighedstests. Årsagen til at det er en god idé at benytte sig af personlighedstests er, at man derved sikre at man får sammensat den rette type mennesker i gruppen, således der er nogle der er gode til forskellige elementer i projektførelsen. Således er der nogle i projektgruppen, der er gode til at analysere, dirigere, overvåge, fuldføre, netværke, osv. Dernæst er det vigtigt at tage stilling til Projektopbygningen.

I etableringsfasen er det vigtigt, at projektlederen opstiller en projektplan, som vil give denne et struktureret styringsværktøj. Her er det vigtigt ved udformningen af projektplanen, at den bliver konkret. På denne måde bliver det et mere præcist styringsværktøj, som man løbende kan følge op på.

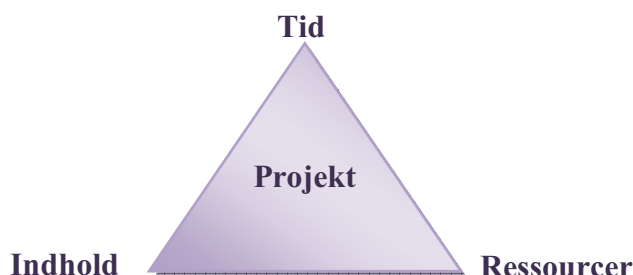
Det er svært fra projektetableringen at opstille en projektplan for hele projektets forløb, da mange forhold vil ændre sig undervejs. Her er det vigtigt at projektledelsen løbende forholder sig til:

- Projektets opmærksomhedsområder og revurdering af disse.
- Hvilke områder/opgaver der kræver særlige ledelsesindsats.
- Vurderer løbende mål, midler, fremgangsmåde, beslutningsprocessen og konflikthåndtering.
- Hvem gør hvad i projektorganisationen.
- Påvirkning af interessenterne.

Det er i projektets etableringsfase, projektopgaven defineres og tager form af et projekt. Det er vigtigt allerede fra projektets start, at projektledelsen inkluderes i projektets mål for at opnå ejerskab og viden i projektets videreførelse. Det er klart, at et projekts mål i etableringsfasen er sløret, og vil blive mere tydelig jo længere man når frem i projektførelsen. Dette projekts endelige formål er at foretage en forundersøgelse forud for en videreførelse af projektet. For at

projektet har en vis bæredygtighed, er det vigtigt, at projektets mål samt nytteværdi tydeliggøres fra projektstarten.

En vigtig del af projektetableringer er, at projektlederen fra start har fastlagt et aftalegrundlag for projektets udførelse. Aftalegrundlaget er et vigtig fundament for projektets struktur og danner rammerne for projektlederens arbejde og gennemførelse af projektet. I dette afsnit vil jeg organisere projektet med at skabe en succesfuld fusion af Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank. I forbindelse med det forestående projekt er det vigtigt for de fusionerende pengeinstitutter at skabe en fælles forståelse for projektet. Bestyrelserne bør definere projektets rammer ud fra følgende elementer i nedenstående model.



Modellen illustrerer at sammenhængen mellem de tre ben i trekanten er stor. Hvis det ene element bliver rykket, vil de andre ligeledes skulle justeres for at trekanten skal kunne hænge sammen. Man kan således ikke blot justere på det ene parameter, da dette vil skabe et brud på trekanten.

Det er vigtigt, at der fra starten er fælles forståelse af, hvilke faktorer der er i spil og hvilke ydre rammer, der er givet for projektet. Det bør være klart definerede rammer, som er udstykket af begge Pengeinstitutters bestyrelser, så det sikres, at alle går efter det samme mål og viser samarbejde ud i resten af organisationen og omverdenen. Efterfølgende vil jeg tage udgangspunkt i 5x5 modellen, til at analysere og vurdere projektopgaven.

13.1 SMART mål

SMART mål metoden anvendes til kontrol af, om de valgte målbeskrivelser er operationelle. Metoden anvendes til at lægge en ramme om selve målbeskrivelsesfasen for at sikre præcision og tydelighed, samt til at sikre, at der gøres overvejelser, om der er de fornødne muligheder for at nå i mål med det valgte udviklingsområde. Mål og Resultater er et værktøj, som kan bruges, når man opstiller overordnede mål for en virksomhed. Værktøjet giver forslag til,

hvordan man kan bruge virksomhedens resultater til at evaluere og fastlægge nye mål. Ved at benytte SMART mål modellen, får man klarhed over sammenhængen mellem virksomhedens målsætninger, målbare mål og resultater, og man får konkrete metoder til at tilrettelægge en god proces, når man fastlægger virksomhedens målsætninger og mål. Man sikrer, at virksomhedens mål er relevante for andre, f.eks. brugere, eller forvaltning, samtidig med at man nemmere kan strukturere opfølgning og evaluering af virksomhedens mål og resultater. SMART modellen bygger på, før et projekt kan være succesfuld, skal målene være specifikke, målbare, accepteret, realistisk og tidsfastsat.

Projektets mål

Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobanks overordnede projektmål er at foretage en fusion af de to pengeinstitutter. Et større projekt - både organisatorisk og IT mæssigt - kræver en dybdegående foranalyse, før det sættes, da det kan få store konsekvenser, hvis projektet mislykkes. Det anbefales ligeledes at projektet inddeles i mindre løbende projekter. Formålet med dette projekt er derfor at udarbejde en forudgående analyse, der skal kunne give direktionen og bestyrelsen et kvalificeret grundlag til at beslutte projektets videreforløb. Dvs. projektet indeholder en stor del forarbejde med etablering af projektorganisationen og sammensætning af projektgruppen samt forudgående analyser og beregninger på mulighederne for om det nuværende IT system kan samkøres elektronisk, eller om der skal foretages manuelt konverteringsarbejde.

Selv om det kan være svært i etableringsfasen, er det vigtigt at projektets mål bliver mere konkrete, for at et projekt styres i den rigtige retning i forhold til aftalegrundlaget. Dette kan bl.a. gøres gennem anvendelse af den såkaldte SMART model. Det er vigtigt, at projektets mål på sigt bliver mere målbart for at kunne styre og følge op på projektet.

Specifikt - Hvad skal gøres? Hvad skal være opfyldt?

Første overvejelse omkring målbeskrivelsen er specificationsgraden. Hvis der er formuleret et overordnet mål, skal dette nedbrydes i delmål, der specifikt og konkret beskriver, hvad der skal være opfyldt, for at målet er nået. Målet er specifikt i den forstand, at de to pengeinstitutter ønsker at sammenlægge deres organisationer, og derved blive til et pengeinstitut.

Målbart - Hvordan kan man se at målet er opfyldt?

Næste overvejelse er at sikre en formulering af målene, så det bliver muligt at måle, om de rent faktisk nås. Herunder må man finde frem til, hvilke metoder der kan anvendes til denne måling.

Accepteret - Kan det gøres bedre end tidligere?

Det skal være attraktivt for arbejdspladsen at nå målet. Blandt de ansatte skal der være bred accept af at nå derhen, hvor det ønskes. Initiativet formodes at være sat i gang på grundlag af ønsket om en bedre kommunikation. For at projektet og hermed en senere implementering opnår det ønskede slutresultat, er det vigtigt i projektets etablering at få accept fra projektets ejere og brugere. Ejerne i projektet er direktionen og bestyrelsen i fusionsbanken, hvorfor projektlederen har fået accept herfra.

Realistisk - Er der noget der taler for at det ikke kan nås?

I vurderingen af om et mål er realistisk at nå, må man se på, om de nødvendige menneskelige, økonomiske og øvrige ressourcer - herunder ledelseskraft - er til stede. Det skal med i vurderingen, om der er den nødvendige tid til rådighed til at nå i mål. Først når disse forhold skønnes at være på plads, kan målet siges at være realistisk. Der er indgået aftale om tid til opgavens udførelse. Det er selvfølgelig vigtigt, at projektet er realistisk indenfor den kapacitet og de ressourcer, der kan stilles til rådighed.

Tidsfastsat - Hvornår er målet opfyldt?

Det er meget vigtigt, at der fastsættes en tydelig og overskuelig tidsramme for, hvornår et mål skal være nået. Tidsplanen skal tage højde for, at processen - så vidt det kan overskues - kan forløbe uden at blive uventet generet af andre forhold på arbejdspladsen. F.eks. Opgaven skal løses inden for 6 måneder. Det er vigtigt, at projektet har en tidsfastsat frist. Dette er bl.a. et af kendetegnene ved projektarbejde, at det er en midlertidig opgaveorganisation - til opgaver, hvor der ikke findes nogen kendte procedurer.

Involvér medarbejderne

Det er vigtigt, at alle medarbejdere kender pengeinstituttets mål. Det er også vigtigt, at medarbejderne kender baggrunden for, hvorfor netop disse mål er valgt. En fælles viden og forståelse for målene er med til sikre, at man arbejder i samme retning, og at den enkelte

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

medarbejder tager et ansvar for at opfylde målene. Det er ledelsens ansvar at sikre, at der opstilles konkrete og relevante mål for fusionsbanken. Men ledelsen bør inddrage medarbejderne både i at opstille mål og i at gøre målene målbare. Der er flere fordele ved at involvere medarbejderne i at opstille mål. Det giver kvalificerede bud på mål at lade dem, der arbejder med området, komme med forslag. Det øger lysten til at arbejde i en given retning, når man selv har været med til at fastlægge retningen. Det kan være nemmere at acceptere, at de valgte mål afviger fra ens egne ønsker, når man har været med i processen og kender begrundelsen. Medarbejderne kan involveres tidligt i processen ved at holde et 1-dags personaleseminar eller tre arbejds møder af 2-3 timer.

Her skal man dog overveje, om det er bedst at lade alle medarbejdere være sammen, eller om det giver mere mening at dele medarbejderne op i mindre grupper fra starten. I nogle virksomheder vil det være meget tidskrævende at involvere alle medarbejderne aktivt i at opstille mål, f.eks. hvis virksomheden er meget stor. Så kan det være hensigtsmæssigt, at ledelsen starter processen og involverer medarbejderne efterhånden.

13.2 Projektopgaven

Det første, der skal laves i projektet, er at få identificeret projektopgaven. Her skal projekt ejer og projektleder klarlægge hvad der skal ske i projektet, samt hvad formålet med projektet er. Det er her de sammen får et overblik over hvad der er brug for.

Det skal klarlægges, hvorfor pengeinstitutterne ønsker at gennemføre projektet. Her er tale om en fusion af de to organisationer, som skal sikre en mere optimal drift af den fremtidige fusionsbank. Det vil være en stor ændring i organisationen, og det er meget vigtigt, at det er klart beskrevet, hvor stort et omfang projektet forventes at ville have, og hvilke forventninger man fra bestyrelsens side har til rationaliseringer, organisatoriske ændringer og fremtidige stordriftsfordele. Området bør også indeholde mål og delmål for projektet. Det vigtigste i forbindelse med beskrivelse af mål og delmål er at gøre det så tydelig som muligt, for derved at undgå eventuelle konflikter længere henne i projektførelsen. Hvis alle ved, hvad der er målet, og dette ikke kan tolkes efter interessenterne egne mål sikres det, at der ikke arbejdes i forskellige retninger.

Dernæst skal projektorganisationen og projektgruppen sammensættes. Der skal opstilles hvilke mål, der er for projektet, samt aftale grundlaget, gruppen ønsker at arbejde under. Herefter skal de nødvendige foranalyser foretages, inden det vides om der i dag er elementer der ville kunne bruges til udførelsen af projektet.

5x5 modellen⁵¹ viser et projekts grundelementer. Den kan danne grundlag for en indledende planlægning af et projekt og for en løbende planlægning undervejs. Den består af fem elementer, som ethvert projekt vil være opbygget af, og som er nødvendige for, at en opgave kan løses som et projekt. Projekt opgaven fastlægger udgangspunktet for projektet, og hvad der ønskes opnået. Omgivelserne giver betingelser og vigtige sammenhænge. Interessenterne skaber det indflydelsesmæssige fundament for projektet. Ressourcerne - først og fremmest kompetencer (viden og kunnen) - er energien og kræfterne til gennemførelsen og nøglen til de innovative løsninger i projektet. Projektledelse er at fastlægge, hvordan projektet skal gennemføres, herunder med hvilke ressourcer og med hvilket samspil med projektets interessenter - samt at lede samvirket og styre forløbet. Man kan opfatte det midterste element (projektledelse) som kernen i planlægnings- og styringsaktiviteten, mens de fire øvrige elementer har rod i projektets omgivelser. Projekt opgaven er baseret på eksterne behov, ressourcer tilføres projektet udefra, og projektets resultat skal afleveres til interessenterne og omgivelserne.

Behov og nytte mål

En af årsagerne til at man ønsker at fusionere, er at sikre fremtidig mulighed for kapitalfremskaffelse, likviditet, indtjening og derved eksistens grundlag. Ved at optimere arbejdsgangene, og de daglige rutiner, minimerer man tidsforbruget ved hver enkel opgave. Dette bevirker at medarbejderne får frigivet tid til andre opgaver, og derfor alt andet lige bliver mere produktive. Det vil alt andet lige også højne medarbejder tilfredsheden, da der formentlig ikke vil være samme arbejdspress. Det at man ikke når de arbejdsopgaver, der bliver stillet, og derved konstant er bag ud, er en meget stor stress faktor, som påvirker motivationen i negativ retning. Det er vigtigt for et projekt at have en mission. Uden en mission ved man ikke hvor man skal hen, og der er risiko for at man går den forkerte vej.

En fusion skulle gerne medføre en optimering af de to pengeinstitutter, i og med at man tager det bedste fra hver organisation, hvilket vil være til fordel for interessenterne. Medarbejderne vil som tidligere nævnt opleve en mere harmonisk arbejdsdag, hvor der bliver brugt minimal tid på administration, og maksimal tid på kundebetjening. Kunderne vil opleve mere nærværende rådgivere, og derved få et bedre indtryk af pengeinstituttet. De vil opleve at blive

⁵¹ Se 5 x 5 modellen på bilag 11.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

modtaget af en medarbejder, der har tid til at tale, lytte og rådgive – og de vil opleve nogle medarbejdere, der har det godt med hinanden, og som kan lide det de laver.

Opgavens omfang og indhold

Når to pengeinstitutter fusionerer, er der mange forandringer i deres dagligdag. Det vil for mange medarbejdere føles som en ny start, og mange vil opleve frustration og forvirring, da de ikke kender det nye system, og derfor pludseligt skal bruge væsentlig mere tid på opgaverne en tidligere. Her er det vigtigt at man sætter fokus på at have medarbejdere i alle afdelinger, der kan undervise, og hjælpe de øvrige medarbejdere i afdelingen, således at der er hjælp at hente hele dagen. Derved skulle medarbejderne gerne kunne oparbejde en rutine i systemerne hurtigt, og derved blive fortrolige med systemerne. Ændring af systemerne vil ligeledes medføre at medarbejderne vurderer deres arbejdsprocesser, og at man derved bliver mere opmærksom på de rutiner og forretningsgange der var inden. Derved må man regne med en vurdering af mange arbejdsgange som en følgevirkning, og man må derfor påregne at dette kan medføre mere arbejde for nogle områder i organisationen.

Produkt mål og rammer

Formålet med sammenlægningen er fremtidssikring. Ligeledes er det et mål at sætte fokus på optimering af arbejdsgangene. Det, at arbejdsgangene bliver ensrettet, burde ligeledes, skabe bedre overblik gennem hele organisationen.

Forandringen

Det er meget vigtigt at have i mente, at der her er tale om en meget stor forandring for de medarbejdere, der er i de to pengeinstitutter. Det er derfor meget vigtigt at ledelsen inddrager en del medarbejdere i projektgruppen, og hele tiden holder medarbejderne opdaterede. Det vil ligeledes være en god idé at uddanne nogle super brugere i organisationen, der vil kunne hjælpe de øvrige medarbejdere rundt omkring i filialerne, således at hjælpen er let at få adgang til. Det er meget vigtigt at der er mange der kan hjælpe, da der formentligt er tale om store ændringer i dagligdagen, og medarbejderne derfor er tilbage på nulpunktet, i forhold til brug af systemerne. Det er vigtigt at ledelsen tager højde for at det tager tid at lære et nyt system at kende, og at de er klar over at medarbejderne lære forskelligt, og i forskelligt tempo. Der er således stor risiko for markant modstand fra medarbejdernes side, hvorfor information er alfa omega for et vellykket projekt.

Tidsrammen

Da projektet er forholdsvist omfattende, er det vigtigt at komme tidligt i gang, men det er ligeledes vigtigt at gennemanalysere projektet løbende. Det er vigtigt at have delmål, og hele tiden analysere hvilke muligheder og risici der er. Det er vigtigt at fastsætte tidsbestemte deadlines.

Det er vigtigt at definere projektets mål, og være meget specifikke med hvad projektet skal indeholde. Ligeledes er det vigtigt at følge løbende på projektet, således det vides hvor langt projektet er nået. Ligeledes er det vigtigt at man tager højde for at have en buffer, således der er plads til udsving, og ændringer. Det kan jo være at der kommer lovmæssige ændringer i processen, eller andet der kan forsinke det først fastsatte mål.

13.2.1 Interessenter

I projektets omgivelser er der interessenter, hvis bidrag eller accept er nødvendige for projektets gennemførelse. Der er personer, grupper, afdelinger og institutioner, som ønsker projektet gennemført, som er villige til at bidrage hertil. Samtidig vil der være nogle interessenter, der vil modarbejde det.

Sådan vil det også være i både Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank. Mange medarbejdere vil sandsynligvis være skeptiske i starten overfor de forandringer, der vil være i arbejdsrutinerne. Nogle vil være bange for at blive overflødige på sigt, og andre vil være bange for, at det ville skabe yderligere pres. Derfor er det vigtigt at man fra ledelsens side informerer bredt ud, og inddrager medarbejderne fra hele organisationen i arbejdet.

Af andre interessenter kan nævnes pengeinstitutternes kunder. Kunderne skulle gerne mærke en professionel, kompetent og rolig rådgiver, som har tid til at gennemgå de muligheder kunden har i en given situation. Procesoptimeringen giver mulighed for dette, Ved at rådgiveren får mere overskuelighed og mere tid, burde dette resultere i mere tid til kunderne, hvilket de også kan mærke. Ligeledes vil samarbejdspartnerne mærke denne procesoptimering. Fejlprocenten er minimeret, da det er specialister, der foretager sags afslutning, og derfor ligeledes sparer samarbejdspartnerens tid.

Aktionærer (og tidligere garanter) har ligeledes nytte af dette projekt. I og med at medarbejderne opnår bedre tilfredshed, mere tid, og derved mere overskud, skulle det gerne resultere i yderligere forretninger med de bestående kunder, samt forretninger med nye

kunder. Derved er der mere indtjening for pengeinstitutterne, og formentlig flere ejere om at dele risikoen, som alt andet lige må blive mindre, hvis indtjening og egenkapital øges.

13.2.2 Omgivelser

Omgivelserne er de sammenhænge, som projektets produkt og dermed også projektet skal indgå i. Resultatet af projektet skulle gerne styrke de to pengeinstitutters markedsmæssige muligheder, og konkurrence situation. Målet er at øge efterspørgslen fra nye kunder, og derved øge indtjeningen. Endvidere er det et mål at tiltrække kompetent arbejdskraft, hvilket igen skulle styrke konkurrence situationen.

13.2.3 Ressourcer

Projektarbejdet fordrer først og fremmest kompetencer – viden og kunnen, som besiddes af personer, grupper og organisationer, samt oplysninger, som personerne i projektet fremskaffer. Projektets bemanning bliver derfor et betydningsfuldt emne. Her er det vigtigt at man i fusionsbanken bruger de ressourcer, der skal til for at opnå det bedste resultat. Det er vigtigt at man forsøger at benytte sig af den arbejdskraft og viden man har blandt eget personale, da dette er væsentligt billigere end ekstern konsulent hjælp.

13.2.4 Projektledelse

Indholdet i rollen som projektleder, varierer fra projekt til projekt, og fra virksomhed til virksomhed. I nogle tilfælde er lederen ”holdformand”, som selv udfører en væsentlig del af arbejdet. I andre tilfælde er projektlederen administrativ koordinator”, som sørger for møder og kommunikation, samt planer og rapporter. I atter andre tilfælde er projektlederen ”drivkraft og fanebærer”, som tegner projektet og dets mål. I stedet for at fokusere på projektlederen som nøgleperson, er det i stedet vigtigt at se projektledelsen som et tæt sammenspil mellem flere personer, der kommer med hver deres bidrag. Der gøres meget ud af at fastlægge hvordan opgaven skal løses. Dette er en nødvendighed, da der er mange mennesker involveres i mange forskellige aktiviteter, og mange af disse skal udføres samtidig, eller i nært sammenspil. Derfor er det vigtigt at styre og lede undervejs.

13.3 Projektorganisationen

Organisering af et projekt kræver at mange parter involveres, så som brugere, viden og beslutningskompetence. Der er behov for at skabe en fælles ansvarsfølelse samt rammer for at projektet gennemføres med succes. Formålet med at etablere en projektorganisation er, at sikre grundtaget for en aktiv og målrettet projektledelsesadfærd. I projektorganisationen

placeres ansvaret og ledelsesopgaven for projektet samt fastlægger hvem, der er med i projektet. Det er vigtigt at projektarbejdsformen er tilpasset det enkelte projekts karakter. Før projektlederen kan tilrettelægge projektorganisationen, er det vigtigt at have kendskab til basisorganisationen i pengeinstituttet, da det er dele af basisorganisationens medarbejder, ressourcer mm., som skal indgå i projektorganisationen.

13.3.1 Projektets organisationsdiagram⁵²

Efter en synliggørelse af projektets væsentligste dele, kan projektets organisationsstruktur opstilles. På grund af projektets omfang, samt det faktum at projektet kun er i etableringsfasen, har projektet en mere mekanistisk organiseret struktur, som er kendetegnet, ved at opgaverne fordeles på eksisterende funktionsområder og koordineres gennem hierarkiet. Længere henne i projektforløbet tager organisationen oftest en mere organisk form, hvor arbejdsfordelingen varierer i forhold til den personlige kunnen og hvor afdelingernes koordinering sker mere indbyrdes.

De kompetencer, der er brug for i netop dette projekt vil primært være IT medarbejdere fra både den nuværende eksterne datacentral. Derudover er det utrolig vigtigt at inddrage medarbejdere fra organisationen i begge pengeinstitutter, således at medarbejderne får ”ejer fornemmelse” af det nye IT system. Dette er meget vigtigt, da det er planen at det er disse medarbejdere, der i samarbejde med de interne IT medarbejdere skal undervise de øvrige medarbejdere, når samkøringen er gennemført. Det er ligeledes vigtigt at inddrage jurister, HR medarbejdere og medarbejdere fra kreditafdelingen til at kunne gennemføre dette projekt. Det er vigtigt at der bliver oprettet eller sammenskrevet forretningsgange til etablering af konti, lån osv., hvilket skal gøres så det opfylder de gældende regler. Det er således et projekt der vil inddrage en stor del af basis organisationerne, i begge pengeinstitutter, og der vil således blive tale om en dynamisk projekt gruppe, der vil være svingende i antal medarbejdere, gennem hele projektet.

13.3.2 Modstand fra medarbejderne

Mange mennesker er i mod forandringer. Årsagen til dette er at der opleves usikkerhed, utryghed. Man mister kontrollen, og indflydelsen, og derved bliver man hele tiden overrasket. Dette fører til forvirring, og gør måske at man som medarbejder føler sig dum overfor de nye, eller overfor de kolleger, der er mere omstillings beredte. Mange kan opleve en usikkerhed

⁵² Se organisationsdiagram for projektorganisationen på bilag 12.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

omkring sine kompetencer, og være usikker på om man kan leve op til det forventede. Dette betyder at man bruger sin energi på noget helt forkert, i forhold til sine arbejdsopgaver. Endvidere medfører forandringer ofte rationaliseringer, i form af fyringer, da arbejdsopgaver kan slås sammen.

En fusion vil have stor betydning for medarbejderne i begge pengeinstitutter, og vil påvirke deres dagligdag væsentligt. Dette vil sandsynligvis påvirke driften i negativ retning i en periode, da motivation og dermed effektiviteten vil falde i en periode. Modstand overfor forandringer kan næppe undgås, med den kan imødegås på en konstruktiv måde. Når forandringer skal implementeres er det ganske mange reaktioner, der kan forudses.

En af de væsentligste årsager til frustration, er at medarbejderne tvivler på deres selvtillid, eller mister den helt. Derfor er det vigtigt at genopbygge, og styrke medarbejdernes selvværd. Dette kan gøres via information, der er forståelig, og som forklarer den ændring der skal ske. Ligeledes er det vigtigt at udvikle nye kompetencer, og give moralsk støtte, og opmuntring til at afprøve det nye. Det er vigtigt at vise forståelse og at have indlevelsesevne overfor den situation medarbejderne befinder sig i. Det er ligeledes vigtigt at involvere medarbejderne i de beslutninger der tages. Dette øger motivationen, og giver større engagement fra medarbejdernes side. Derved kan den negative energi der opstår, bruges til støtte frem for modstand.

Ulempen ved dette er at det tager længere tid, og kræver mere energi af alle parter. Dog er det min overbevisning at det er en bedre organisation man får ud af det i sidste ende, i og med at det ikke kun er lederne der har bestemt at sådan skal det være, men at medarbejderne har haft indflydelse på ændringen ligeledes.

13.4 Projektplan

Projektet med fusionen bør have en klar og defineret projektplan. Det vil være et omfattende arbejde, og jeg har på bilag 13 valgt at lave en meget overordnet projektplan, som kun omfatter de væsentligste delmål i projektet. Der bør laves en dybere og mere detaljeret projektplan for de enkelte delprojekter, som der vil komme i forbindelse med implementeringen og ændringen af organisationen. Der bør også laves en klar fordeling af opgaver og ikke mindst beslutningskompetencer og ansvar.

13.5 Opfølgning på projektet

Der er stor risiko for, at projektet kan overskride budgettet. Der kan ske overskridelser både indenfor tid, ressourcer, og indhold. Problemet er, at man oftest ikke kender til projektets helt konkrete indhold fra starten af et projekt. Der vil være faktorer man ikke har taget højde for, som kan få stor betydning for projektet senere i forløbet. En overskridelse kan være, at man fra start har fejlberregnet den tid det tager at udføre en bestemt opgave. Det kan være at man har kalkuleret med intern viden, men i løbet af projektet bliver nødsaget til at trække på eksterne konsulenter, der oftest er væsentlig dyrere end interne medarbejdere. Det kan ligeledes være at man skal bruge væsentlige andre ressourcer end først antaget, og at projektet derved skrider i forhold til budgettet. Der er således mange forhold, der kan ændre sig i forløbet.

En af de fejl der ofte begås er at projektlederen kun følger op på tid, og derved ikke ved om dette stemmer overens med den fremdrift der egentlig har været i projektet. Her er det nemt at gå galt af hinanden, hvis man blot fokuserer på de mandetimer der er brugt, eller den afsatte kalender tid, men hvis fremdriften i projektet ikke har været tilsvarende, er der en afvigelse i projektplanen. Det er derfor vigtigt at tage højde for fremdriften.

Når projektet er gennemført, er det vigtigt med efterkontrol og opfølgning. Det er vigtigt at følge op på uddannelse af medarbejderne, og vigtigt at følge op på om kunden er tilfreds med det resultat, der er leveret. Det er vigtigt at der bliver fulgt op på evt. fejl i systemet, eller uhensigtsmæssigheder. Det er vigtigt at følge op på timer, men husk også at følge op på fremdrift. Herunder Earned value (EV), som udtrykker værdi af det udførte arbejde. Metoden udtrykker et projekts færdiggørelsesgrad, og bruges til at udregne afvigelser i forhold til budget og fremdrift. Metoden udtrykker status med udgangspunkt i det planlagte omkostningsforbrug. EV sammenholder "det planlagte" med omkostningsforbruget hørende til det udførte arbejde på statustidspunktet.

Earned value viser med andre ord, hvor stor en del af budgettet, der skulle have været brugt, og sammenholder dette med, hvad der faktisk er forbrugt. EV tager dog højde for at der ofte udføres en række aktiviteter i projektet, som afviger fra det oprindelige plangrundlag.

Når man følger op på et projekt er der følgende punkter man skal følge op på:

1. Fundament (Mål og betydning)
2. Præstation (Resultatet – mængde og kvalitet)
3. Interessenterne (tilfredshed)
4. Fremdrift (følger vi planen?)
5. Omkostninger (i forhold til budgettet)
6. Effektivitet (produktivitet og samvirke)

Der er således mange elementer, der danner grund for et vellykket projekt, og det er vigtigt at følge op på alle punkter, for at vurdere om projektet er udført optimalt. Et projekt kan sagtens overholde tidsplan, og ressourcer, men hvis interessenterne ikke er tilfredse med resultatet, og kvaliteten af det udførte arbejde ikke er som aftalt ved projekt starten, er projektet udført som et vellykket projekt? De fleste vil her mene nej, og den gode projektleder vil derfor løbende følge op på ovenstående punkter, for at sikre at alle elementer er opfyldt. Ud fra dette vil jeg derfor anbefale, at der følges op på projektet løbende, hvilket i denne situation vil være ugentligt, hvor det selvfølgelig vil være forskelligt fra uge til uge, hvor meget der er inden for hvert emne at følge op på, alt afhængig af hvor langt projektet er i forløbet.

14. Konklusion og anbefaling

Ringkjøbing Landbobank og Frøs Herreds Sparekasse er pengeinstitutter, der har klaret sig fint gennem den finansielle krise, og begge pengeinstitutter lever i høj grad op til lovens krav om tilstrækkelig kapital og likviditet. Begge pengeinstitutter har formået at oparbejde flotte kapitalforhold, og deres evne til at fremskaffe likviditet er rigtig god.

Ser man på deres evne til at performe, kan man se, at der er store ændringer gennem den analyserede periode. Rentabiliteten er faldet gennem hele perioden, og evnen til at forrente egenkapitalen er ligeledes faldet i perioden. Når de to pengeinstitutter sammenlignes på deres forretningsmæssige performance, er det helt klart Ringkjøbing Landbobank, der har formået at levere de bedste resultat gennem perioden. Funding udgifterne for begge pengeinstitutter er væsentligt reducerede, hvilket skyldes stigende personale omkostninger, kursreguleringer, og øgede nedskrivninger. Begge pengeinstitutter leverer pæne resultater i perioden, og er ikke tvunget til at fusionere, grundet dårlig forretningsmæssig performance.

Lidt anderledes ser det ud når man ser på de forretningsmæssige udfordringer. Især Frøs Herreds Sparekasse har set over hele perioden stærkt forringet deres mulighed for vækst, og

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

svækket deres solvens. Anderledes ser det ud for Ringkjøbing Landbobank. Deres ICGR har ligeledes været faldende, men sammenholdt med rentetilskrivningen og inflationen, har Ringkjøbing Landbobank formået at opretholde vækst i hele perioden. Dette er især en udvikling, der skal følges i Frøs Herreds Sparekasse, og en del der kan tale for en fusion med Ringkjøbing Landbobank.

Frøs Herreds Sparekasse er dog et pengeinstitut, der driver en fornuftig virksomhed, og gør det godt på rigtig mange områder. Ser man på nedskrivningerne, er begge pengeinstitutter meget lige, og har begge meget lave nedskrivningsprocenter.

Når man vurderer de to pengeinstitutters organisationer, kan man i særdeleshed se at der er store forskelle. Forskellene er i særdeleshed store når man ser på organisationskulturen i de to pengeinstitutter. I Ringkjøbing er grundholdningen at bankens eksistensberettigelse ligger i at tilfredsstille aktionæerne, og banken er et glimrende eksempel på, at man ikke behøver at være en stor organisation for at være omkostningsleder. Der er tale om to banker med meget forskellige ledelsesstile og kultur. I Ringkjøbing Landbobank handler det om penge, mens det i Frøs Herreds Sparekasse handler om mennesker. Denne forskel kommer til udtryk i pengeinstitutternes ledelsesstile og kultur. I Ringkjøbing Landbobank har man en meget central styring med få mellemledere. Da der er stor fokus på omkostninger, holdes antallet af ikke indtjenende medarbejdere på et minimum. Der er en udbredt vinderkultur i banken og måling af resultater er en del af dagligdagen.

Kulturen i Frøs Herreds Sparekasse er derimod påvirket af en noget blødere ledelsesstil i form af værdibaseret ledelse. En fusion vil derfor få store konsekvenser for de to pengeinstitutters medarbejdere. Nogle skal vænne sig til nye IT systemer, og andre skal måske skifte afdeling, samtidig med at nogle kolleger bliver fyret. Den strategiske ledelse skal her være særlig opmærksom på at håndtere de subkulturer og den modstand, der kan opstå i organisationen. Det anbefales at bl.a. implementering af IT systemer sker gennem oprettelse af projektgrupper, der skal gøre overgangen så ukompliceret som mulig, således at modstand i organisationen på dette område begrænset til et minimum.

Det er helt centralt for en fusions succes, at der fastlægges en ny fælles kultur og ledelsesstil. Denne kultur og ledelsesstil skal være det bedste fra de to organisationer. Kan ledelsen i de to pengeinstitutter ikke blive enig om, at der skal fastlægges en ny fælles platform, vurderes en fusion at være urealistisk. Dette skyldes først og fremmest, at ingen af de to Pengeinstitutter

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

er tvunget ud i en fusion. Samtidig vil Ringkjøbing Landbobanks aktionærer højst sandsynligt nedstemme en fusion, hvis det alene er Frøs Herreds Sparekasses ledelsesstil og kultur som er den fortsættende, da de vil frygte en lavere forrentning af deres investering. Frøs Herreds Sparekasse er organisatorisk kun 1/3 af størrelsen Ringkjøbing Landbobank. Det at Frøs Herreds Sparekasse ikke er særlig store i forhold til Ringkjøbing Landbobank, gør at fordelene for aktionærerne ikke er så iøjnefaldende som hvis det havde været et pengeinstitut med et større forretningsomfang.

Den økonomiske gevinst ved en fusion skal i første omgang ikke være baseret på vækst, men i stedet besparelser og optimering af ressourcer. Fusionsbanken vil få en samlet balance på godt 23,3 mia. kr. og en egenkapital på ca. 2,6 mia. kr. Den simulerede solvensprocent vil ligge på 21,79 %, hvilket er over lovens krav på 8 %. Den største synergieffekt ved en fusion vil være besparelser på personale- og administrationsudgifter. Fusionen er dog også forbundet med nogle meget store omkostninger. Den klart største udgift er at Frøs Herreds Sparekasse fri af samarbejdet med datacentralen SDC.

Jeg vil anbefale Frøs Herreds Sparekasse og Ringkjøbing Landbobank at foretage en strategisk fusion, da det på sigt kan videreudvikle to særdeles veldrevne pengeinstitutter, og ved at man samler det bedste fra de to organisationer, vil mulighederne blive mange for det fortsættende pengeinstitut. Jeg vil anbefale at det fortsættende pengeinstitut er Ringkjøbing Landbobank, da de er størst af de to, og at de har ydet den bedste performance gennem tiderne. Dog vil jeg anbefale at der bliver sat mere fokus på medarbejderne. Dette kan gøres ved at benytte de metoder man har brugt i Frøs Herreds Sparekasse. En sammensætning af de to pengeinstitutter er for mig at se helt ideel. Dette vil komme alle interessenterne til gavn - både ledelse, aktionærer, medarbejdere og kunder. Man får en stærkere platform til at imødekomme politiske og teknologiske forhold, herunder bedre mulighed for at tilpasse pengeinstitutts drift i forhold til nye lovkrav samt udnytte nye IT løsningers muligheder.

Man opnår en meget stærk position indenfor de niche- og kerneområder, der er i dag, hvilket kan bruges både offensivt eller defensivt, da man alt andet lige må have nogle af landets bedste rådgivere på disse områder til at se forretningsmuligheder eller nedbringe risici.

Fusionsbanken vil være langt mindre afhængig af relativt få nøglepersoner, end det der i dag er tilfældet i Ringkjøbing Landbobank, og antageligt have lettere ved at skaffe højt kvalificeret arbejdskraft til fremtidige nøglepositioner.

Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Dog bliver det meget svært at opretholde Ringkjøbing Landbobanks meget lave omkostningsniveau i en fusionsbank, da den nye organisation er anderledes, og de nye medarbejdere er ikke vandt til en stram ledelse. Det skal langsomt indarbejdes i organisationen, men fremadrettet vil det ligeledes være en fordel for Ringkjøbing Landbobank at have mere fokus på medarbejderne, for også fortsat at kunne tiltrække den rette og kvalificerede arbejdskraft.

Ud fra ovenstående vurderes det på kort sigt ikke at være en fordel for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank at foretage en strategisk fusion med Frøs Herreds Sparekasse. Dog anbefales det at gennemføre fusionen, da det på lang sigt vil åbne muligheder for banken, ved at have større mulighed for at skaffe kvalificeret personale, og have et pengeinstitut, der har fokus på både omkostninger og medarbejder pleje.

15. Litteratur- og kildeliste

Litteraturliste

- Commercial Banking - The Management of Risk – Benton E. Gup, James W. Kolari.
- Frøs Herreds Sparekasses jubilæumsbog 1997.
- Organisationsteori – Struktur, kultur og processer af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal
- Grundbog i projektledelse – Hans Mikkelsen og Jens O. Riis.
- Lov om finansiel virksomhed.
- Bekendtgørelse om kapitaldækning.
- Finanstilsynets vejledning om opgørelse af solvensbehov.
- Artikel: Sparekassen, november 1985 – Det er målet for os at være bedre købmænd.
- Jyllandsposten 22/12 2004 – Job og Karriere side 1 – Personalechefen: Omsorg skaber resultater.
- Fyens Stiftstidende 31. august 2005 – Danske banker afviser konkurrenceproblemer
- Artikel: Trivsel blandt medarbejder giver flere kontanter - Finansforbundets magasin nr. 1 2007
- Artikel: Pres på pengemarkedet rammer danske banker – Børsen 28/1 2009.
- Artikel: Dagbladet Ringkøbing Skjern 24/2 2009.
- Artikel: Dagbladet Ringkøbing Skjern 20/9 2010.
- Artikel: Det blæser også under en krise – Jyllandsposten 12/1 2011 – Puls
- Frøs Herred Sparekasse
 - Årsrapport 2008
 - Årsrapport 2009
 - Årsrapport 2010
 - Risikoreport 2008
 - Risikoreport 2009
 - Risikoreport 2010
- Ringkøbing Landbobank
 - Årsrapport 2008
 - Årsrapport 2009
 - Årsrapport 2010
 - Risikoreport 2008
 - Risikoreport 2009
 - Risikoreport 2010

Kildeliste

- www.nationalbanken.dk
 - Danmarks Nationalbank – Kvartalsoversigt 4. kvartal 2010
 - Danmarks Nationalbank – Stresstest 2. halvår 2010
 - <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>
- www.finanstilsynet.dk
- Finansrådets udgivelse – pengeinstitutternes indtjeningsevne 1994-2004, s. 51
- http://www.ks.dk/publikationer/konkurrenceredegoerelsen/kr2002/kap03_1/
- <http://www.danskebank.dk/erhverv>
- www.ecb.int/ecb/educational/hicp/html/index.da.html
- www.froes.dk – Job I Frøs – Frøs er Danmarks bedste arbejdsplads
- www.dst.dk/Statistik/nogleletal/seneste/Indkomst/Priser/Forbrugerprisindeks.aspx
- www.himmerland.dk/Privat/Bolig/Boligpulje/
- <http://alm.landbobanken.dk/Historie>

BILAG

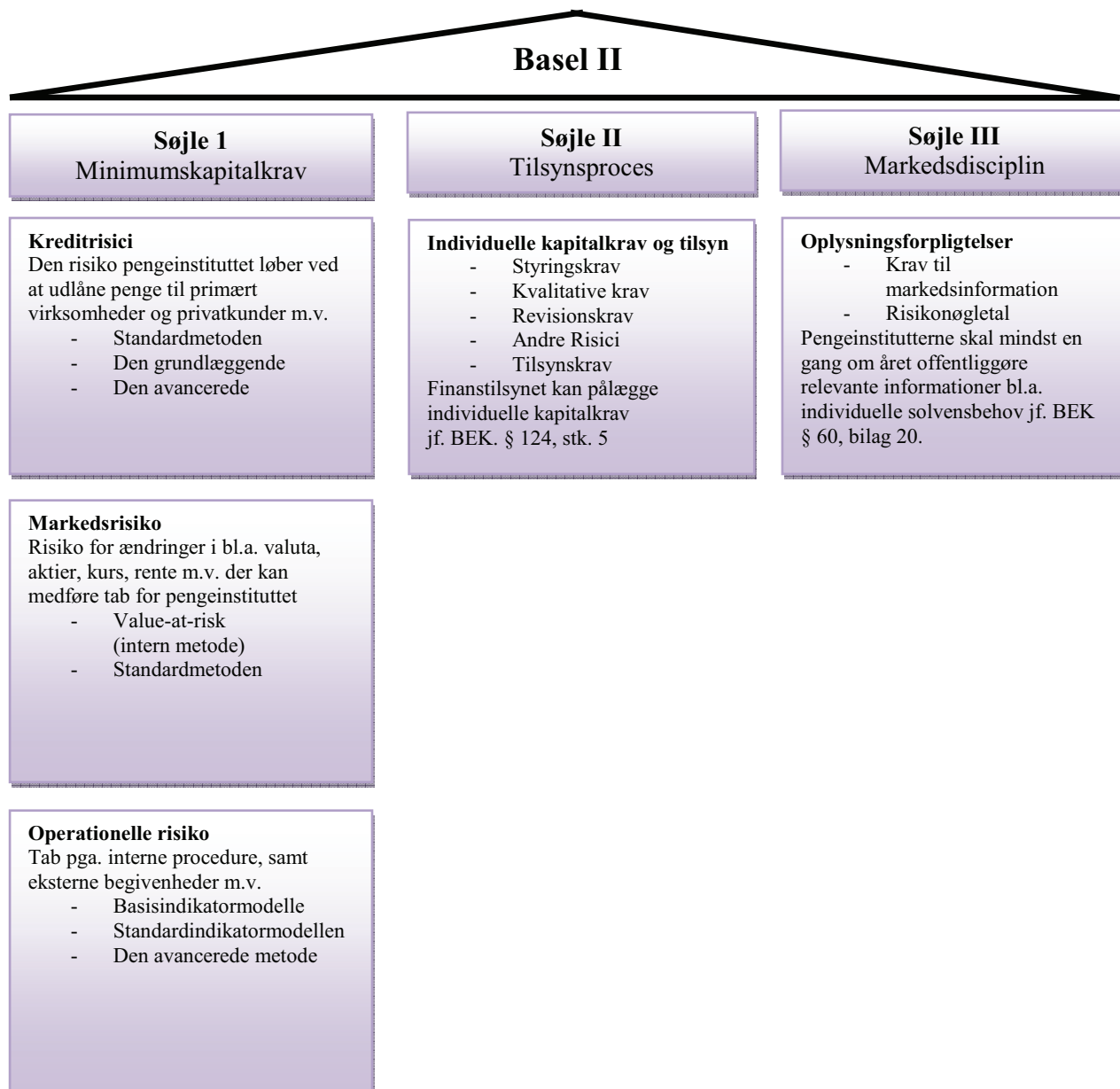
Afhandling HD-FR – Fusion af Frøs Herreds Sparekasse & Ringkjøbing Landbobank

Bilag 1 – BASISKAPITAL

BASISKAPITAL

Kernekapital	+ Indbetalt aktiekapital / egenkapital
	+ Overskud ved emission <i>(f.eks. udstedelse af værdipapirer på fondsbørs)</i>
	+ Reserver
	+ Hybrid kernekapital <i>(må maksimalt udgøre 15 % af kernekapitalen)</i>
Fradrag	- Egne aktier
	- Immaterielle aktiver <i>(goodwill)</i>
	- Skatteaktiver fra årets løbende underskud <i>(samt værdiændringer)</i>
	= Kernekapital efter fradrag
	+ Opskrivningshenlæggelser <i>(forvente vedvarende forøget værdi af eks. ejendomme)</i>
	+ Værdipapir med ubestemt løbetid og andre kapitalindskud
	- Kapitalelementer i andre kredit- eller finansieringsinstitutter som ikke konsolideres
	- Andele i forsikringsselskaber
	= Basiskapital (ansvarlig kapital)

Bilag 2 – BASEL II



Bilag 3 – Beregning af rentabilitet

Rentabilitet:

Beregninger til brug for vurdering af niveau, udviklingsretning og udviklingshastighed i pengeinstitutternes rentabilitet er foretaget nedenfor:

Anvendte nøgletal:

ROE – Rate of return of equity eller forrentning af egenkapitalen viser det afkast, som ejerne har opnået af den kapital, de har investeret i virksomheden.

Beregnes som: $\text{Profit margin} \times \text{aktivernes omsætningshastighed} \times \text{gearing}$

ROA – Rate of return on assets eller afkastningsgraden viser bankens evne til at udnytte aktiverne til at generere indtjening. Altså hvor stor forrentning banken opnår af den investerede kapital.

Beregnes som: $\text{Netto rente- og gebyr indtægter} / \text{totale aktiver} \times 100$

PM - Profit margin eller overskudsgraden viser, hvor stor en indtjening bankens omsætning skaber. Dette nøgletal fortæller således noget om bankens omkostninger og effektivitet.

Beregnes som: $\text{Resultat} / \text{samlede indtægter}$

AU - Asset utilization (aktivernes omsætnings hastighed) viser bankens evne til at udnytte aktiverne til at genere omsætning.

Beregnes som: $\text{Samlede indtægter} / \text{aktiver}$

EM - Equity multiplier (gearing) viser forholdet mellem bankens aktiver og egenkapital og belyser bankens finansielle risiko ved gearing af egenkapitalen. En høj gearing betyder alt andet lige større risiko for tab ved skiftende konjunkturforskel.

Beregnes som: $\text{Aktiver} / \text{egenkapital}$

FRØS HERREDS SPAREKASSE

(tal i mio. kr.)	2008	2009	2010	△ 08-09 i %	△ 09-10 i %
ROE	0,49 x 0,047 x 8,11 = 0,19 %	9,07 x 0,044 x 8,81 = 3,52 %	-6,04 x 0,041 x 9,16 = -2,27 %	1.752,63	- 164,48
ROA	183 / 3.869 = 4,73 %	194 / 4.387 = 4,42 %	207 / 5.102 = 4,06 %	- 6,55	- 8,14
Profit Margin	0,9 / 183 = 0,49 %	17,6 / 194 = 9,07 %	-12,5 / 207 = - 6,04 %	1.751,02	-166,59
AU	183 / 3.869 = 0,047	194 / 4.387 = 0,044	207 / 5.102 = 0,041	- 6,38	- 4,1
Gearing	3.869 / 477 = 8,11	4.387 / 498 = 8,81	5.102 / 557 = 9,16	8,63	3,97

RINGKJØBING LANDBOBANK

(tal i mio. kr.)	2008	2009	2010	△08-09 i %	△09-10 i %
ROE	32,65 x 0,041 x 10,09= 13,51 %	30,81 x 0,041 x 8,72= 11,02 %	33,91 x 0,042 x 7,89= 11,24 %	- 18,43	2,00
ROA	701 / 18.002 = 3,89 %	745 / 17.928 = 4,16 %	740 / 18.247 = 4,06 %	6,94	-2,4
Profit Margin	240 / 735 = 32,65 %	232 / 753 = 30,81 %	257 / 758 = 33,91 %	- 5,64	10,06
AU	735 / 18.002 = 0,041	753 / 17.928 = 0,041	758 / 18.247 = 0,042 %	0	2,43
Gearing	18.002 / 1.785 = 10,09	17.928 / 2.056 = 8,72	18.247 / 2.312 = 7,89	- 13,58	- 9,52

Bilag 4 – Beregning rentemarginal

Indtægter og omkostninger:

Beregninger til brug for vurdering af niveau, udviklingsretning og udviklingshastighed i pengeinstitutternes primære indtægter og omkostninger er foretaget nedenfor:

Indtægter

- 1) NIM (net interest margin => rentemarginal

Renteindtægter - Renteudgifter

Afkastgivende aktiver

- 2) Poster der indgår i afkastgivende aktiver:
 - Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender
 - Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker
 - Udlån og andre tilgodehavender
 - Obligationer til dagsværdi
 - Obligationer til amortiseret kostpris
- 3) Gebyrindtægter (faktiske tal aflæst i regnskabet)

Bilag 5 – Beregning WACC

Formlen for WACC er: $k_d(1-T)L + k_e(1-L)$

Eller:

$$\frac{\text{Renteudgifter}}{\text{passiver} - \text{overført overskud}} \times (1 - 0,25) \times \frac{\text{passiver} - \text{overført overskud}}{\text{aktiver sum}}$$

$$+ 0,08 \times 1 - \frac{\text{passiver} - \text{overført overskud}}{\text{aktiver sum}}$$

Der er to led i formlen, hvor første led angiver hvad fremmedkapital koster efter skat, og andet led angiver hvad egenkapitalen koster.

k_d betyder omkostninger af rentebærende gæld.

L angiver hvor stor en del af aktiverne der er finansieret ved rentebærende passiver.

k_e angiver hvad egenkapitalen koster og kan findes ud fra CAPM-modellen.

k_e udregnes således; $(r_f + \beta) * (k_m - r_f)$.

T angiver skattesatsen.

I udregningen af k_e fastsætter jeg den risikofrie rente til 4 %, beta til 1 og afkastet på markedsporteføljen til 8 %. Beta er afsat til at være konstant, for at kunne sammenligne med det indre marked. Skattesatsen er fastsat til 25 %.

Jeg har i beregningerne medregnet garantkapitalen i rentebærende passiver og trukket puljer fra i passiver.

FRØS HERREDS SPAREKASSE

i 1.000 kr.	2008	2009	2010
Renteudgifter	103.479	74.956	67.091
Passiver	3.868.675	4.387.467	5.101.603
Overført overskud	272.612	294.546	282.001
T	0,25	0,25	0,25
$K_e = r_f + b(km - r_f)$	0,08	0,08	0,08
WACC	2,78 %	1,98 %	1,57 %

RINGKJØBING LANDBOBANK

i 1.000 kr.	2008	2009	2010
Renteudgifter	669.149	377.728	241.954
Passiver	18.001.753	17.927.956	18.247.204
Overført overskud	1.759.402	2.030.411	2.225.988
T	0,25	0,25	0,25
$K_e = r_f + b(km - r_f)$	0,08	0,08	0,08
WACC	3,58 %	2,49 %	2,01 %

Bilag 6 – Beregning af Indtjening pr. omkostningskrone

Indtægter i forhold til omkostninger

1) Indtjening pr. omkostningskrone

Nettorente og gebyrindtægter + kursreguleringer + andre ord. indt. **udgifter til pers. og adm. + afskrivninger + andre ord. udg. + tab på debitorer**

Pengeinstitutternes indtjeningsevne kan analyseres ved at betragte udviklingen i indtjening pr. omkostningskrone, der viser forholdet mellem samtlige indtægter og udgifter bortset fra ekstraordinære poster og skat¹.

Indtjening pr. omkostningskrone skal helst ligge over 1, da det ellers ville være ensbetydende med at man brugte f.eks. 1 krone på at tjene 90 øre. Hvilket må siges ikke at være særlig tilfredsstillende.

2) Omkostningsprocent

Udgifter til pers. og adm. + afskrivninger på aktiver + øvrige ord. udgifter **Netto rente- og gebyrindtægter + andre ord. indtægter**

Omkostningsprocenten giver et indtryk af evnen til at tilpasse omkostninger til indtjeningsniveauet der ifølge Finanstilsynets definition beregnes som ordinære udgifter i forhold til ordinære indtægter. I forhold til basisindtjeningen betyder regnskabsprincipperne, at renteindtægterne overvurderes, da de løbetidsafhængige kursreguleringer, der fortolkningsmæssigt må sidestilles med renteindtægter, udelades. Omvendt undervurderes basisindtjeningen i og med, at fx indtjening fra kursskæring i forbindelse med handel af værdipapirer og valuta mv. medtages under kursreguleringerne. Den samlede effekt af ovennævnte forhold må antages at have været negativ for basisindtjeningen².

¹ [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2002/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2002/$file/kap07.htm)

² [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartalsoversigten_2_kvartal_1998/\\$file/NB18.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartalsoversigten_2_kvartal_1998/$file/NB18.htm)

FRØS HERREDS SPAREKASSE

i 1.000 kr.	2008	2009	2010
Nettorente og gebyrindtægter	183.027	193.566	207.325
Kursreguleringer	- 30.486	19.694	- 20.796
Andre ord. Indtægter	2.508	1.456	1.454
Indtægter samlet	155.049	214.716	187.983
Udgifter til personale og adm.	126.990	133.765	148.088
Afskrivninger	5.595	4.200	3.645
Andre ord. Udgifter	2.855	10.212	11.919
Nedskrivninger	20.163	42.787	30.622
Omkostninger samlet	155.603	187.964	194.274
Indtjening pr. omkostningskrone	1,00	1,14	0,97
Omkostningsprocent	73,00 %	75,98 %	78,39 %

RINGKJØBING LANDBOBANK

i 1.000 kr.	2008	2009	2010
Nettorente og gebyrindtægter	701.161	745.076	739.997
Kursreguleringer	- 43.577	58.130	52.159
Andre ord. indtægter	4.863	5.351	3.893
Indtægter samlet	662.447	808.557	796.049
Udgifter til personale og adm.	236.056	235.604	236.374
Afskrivninger	2.420	2.424	3.219
Andre ord. udgifter	16.234	55.841	46.785
Nedskrivninger	89.239	209.773	171.369
Omkostninger samlet	343.949	503.642	457.747
Indtjening pr. omkostningskrone	1,93	1,61	1,74
Omkostningsprocent	36,08 %	39,16 %	38,50 %

Bilag 7 – Beregning af Loan ratio

For at finde ud af, hvor stor en andel udlånet udgør af aktivmassen, bruges følgende formel:

$$\frac{\text{Udlån}}{\text{Samlede aktiver}}$$

LOAN RATIO			
	2008	2009	2010
Frøs Herreds Sparekasse	$2.070.724/3.868.675 = 53,53 \%$	$2.221.912/4.387.467 = 50,64 \%$	$2.359.862/5.101.603 = 46,26 \%$
Ringkjøbing Landbobank	$13.897.101/18.001.753 = 77,20 \%$	$13.047.212/17.927.956 = 72,78 \%$	$13.151.216/18.247.204 = 72,07 \%$

Bilag 8 – Beregning af ICGR

Udregningen for ICGR er:

$$\frac{1}{\text{Overført overskud / Totale aktiver}} \times \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Totale aktiver}} \times \frac{\text{Årets resultat - udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

Udregningen for Årlige renteudgifter i % er:

$$\frac{\text{Renteindtægter for det pågældende år}}{\text{Samlede renteudgifter}} \times 100$$

FRØS HEREDS SPAREKASSE			
	2008	2009	2010
ICGR	1/(272.720/3.868.675) x 917/3.868.675 x 917-0/917 = 0,19 %	1/(272.612/4.387.467) x 17.612/4.387.467 x 17.612-0/17.612 = 3,54 %	1/(294.546/5.101.603) x 12.545/5.101.603 x 12.545-0/12.545 = - 3,58 %
Års stigning i % (inflation)	3,4 %	1,3 %	2,3 %
Årlige renteudgifter i %	103.479/2.707.711 = 3,82 %	74.956/3.053.689 = 2,45 %	67.901/3.516.911 = 1,93 %
Efter inflation og rentetilskrivning	0,19-3,4-3,82 = - 7,03 %	3,54-1,30-2,45 = - 0,21 %	-3,58-2,3-1,93 = -7,81 %

ICGR for 2008 0,19 %.

Manglende ICGR dækning 7,03

Nødvendig ICGR for at indeholde inflation og rentestigning. 0,19 + 7,03 = 7,22 %

$$\frac{7,22}{0,19} = 38$$

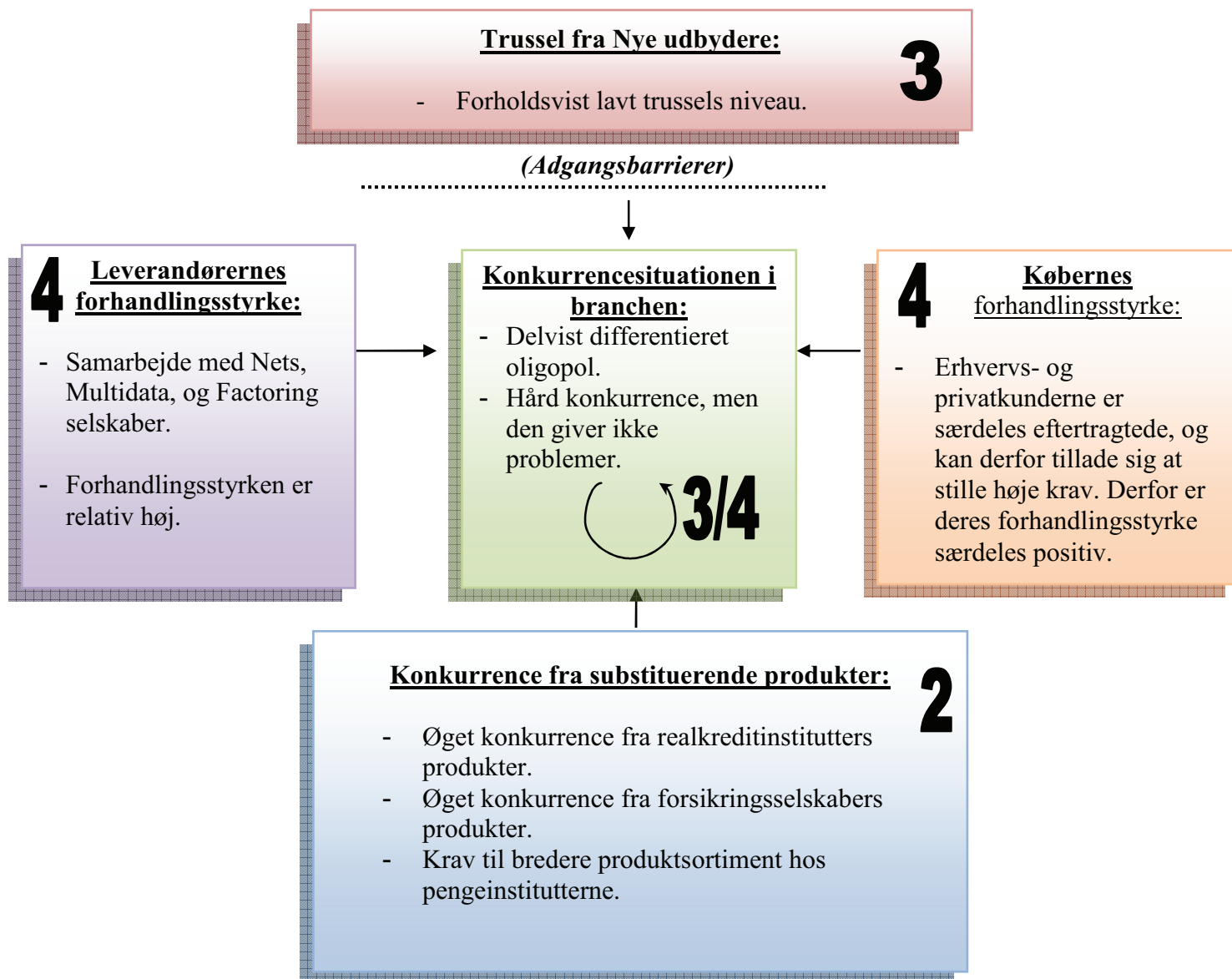
$$(917 \times 38) - 917 = 33.929 \text{ (i 1.000 kr.)}$$

Den suppl. Kapital fastholder solvensen og får den nødvendige ICGR.

RINGKJØBING LANDBOBANK			
	2008	2009	2010
ICGR	$1/(1.759.402/18.001.753) \times$ $239.998/18.001.753$ $\times 239.998 - 0/239.998$ $=$ 13,45 %	$1/(2.030.411/17.927.956) \times$ $232.081/17.927.956 \times$ $232.081 - 0/232.081 =$ 11,43 %	$1/(2.225.988/18.247.204) \times$ $256.873/18.247.204 \times$ $256.873 -$ $60.980/256.873 =$ 8,49 %
Års stigning i % (inflation)	3,4 %	1,3 %	2,3 %
Årlige renteudgifter i %	$669.149/9.072.875 =$ 7,71 %	$377.728/11.187.470 =$ 3,38 %	$241.954/11.661.654 =$ 2,07 %
Efter inflation og rentetilskrivning	$13,45 - 3,4 - 7,71 =$ 2,34 %	$11,43 - 1,3 - 3,38 =$ 6,75 %	$8,49 - 2,3 - 2,07 =$ 4,12 %

Bilag 9 – Porter's Five Forces

Hver af konkurrencekræfterne er vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 udtrykker meget svag konkurrence, og 5 udtrykker meget kraftig konkurrence.

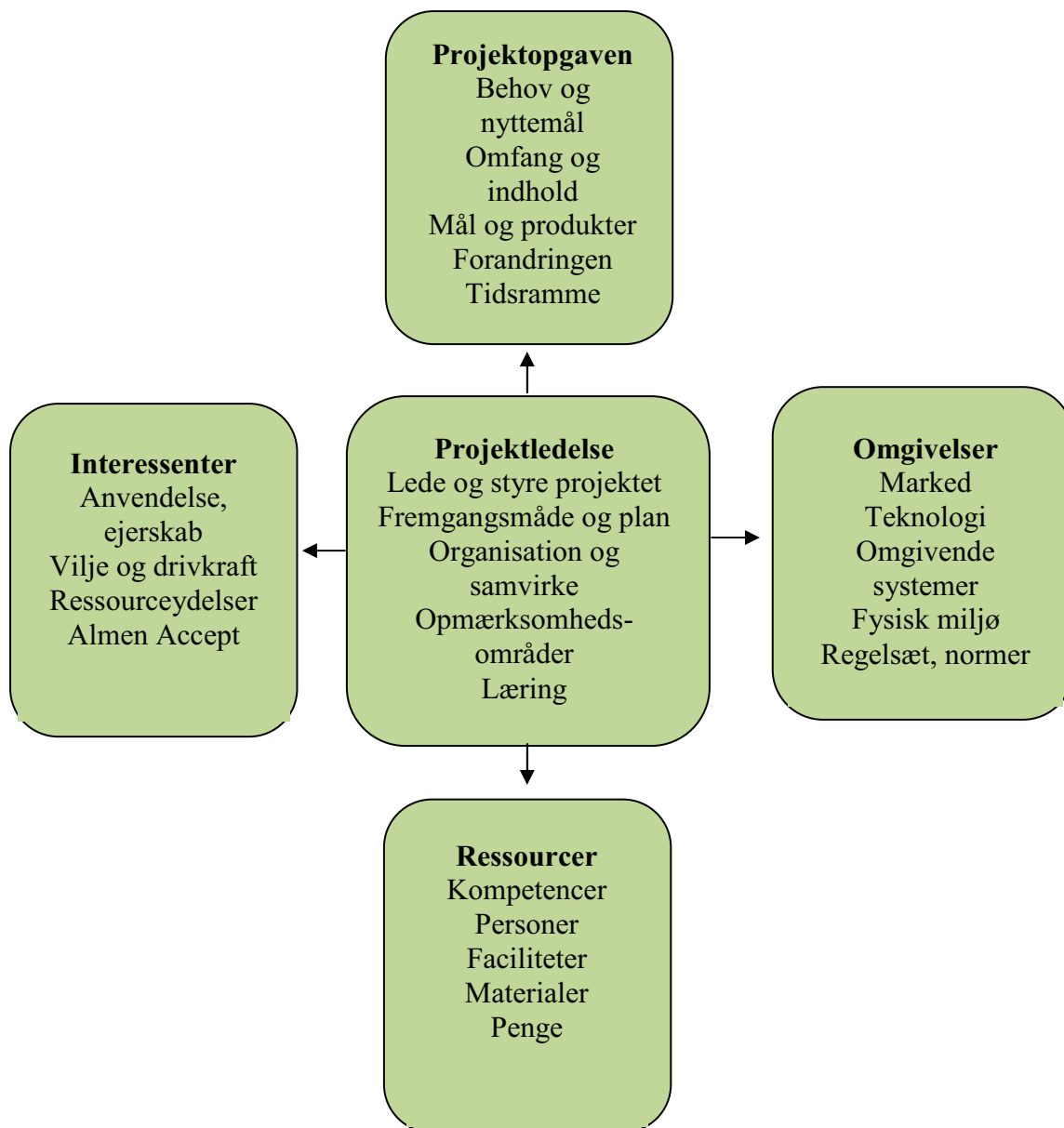


Bilag 10 – Fusionsbankens resultatopgørelse og balance

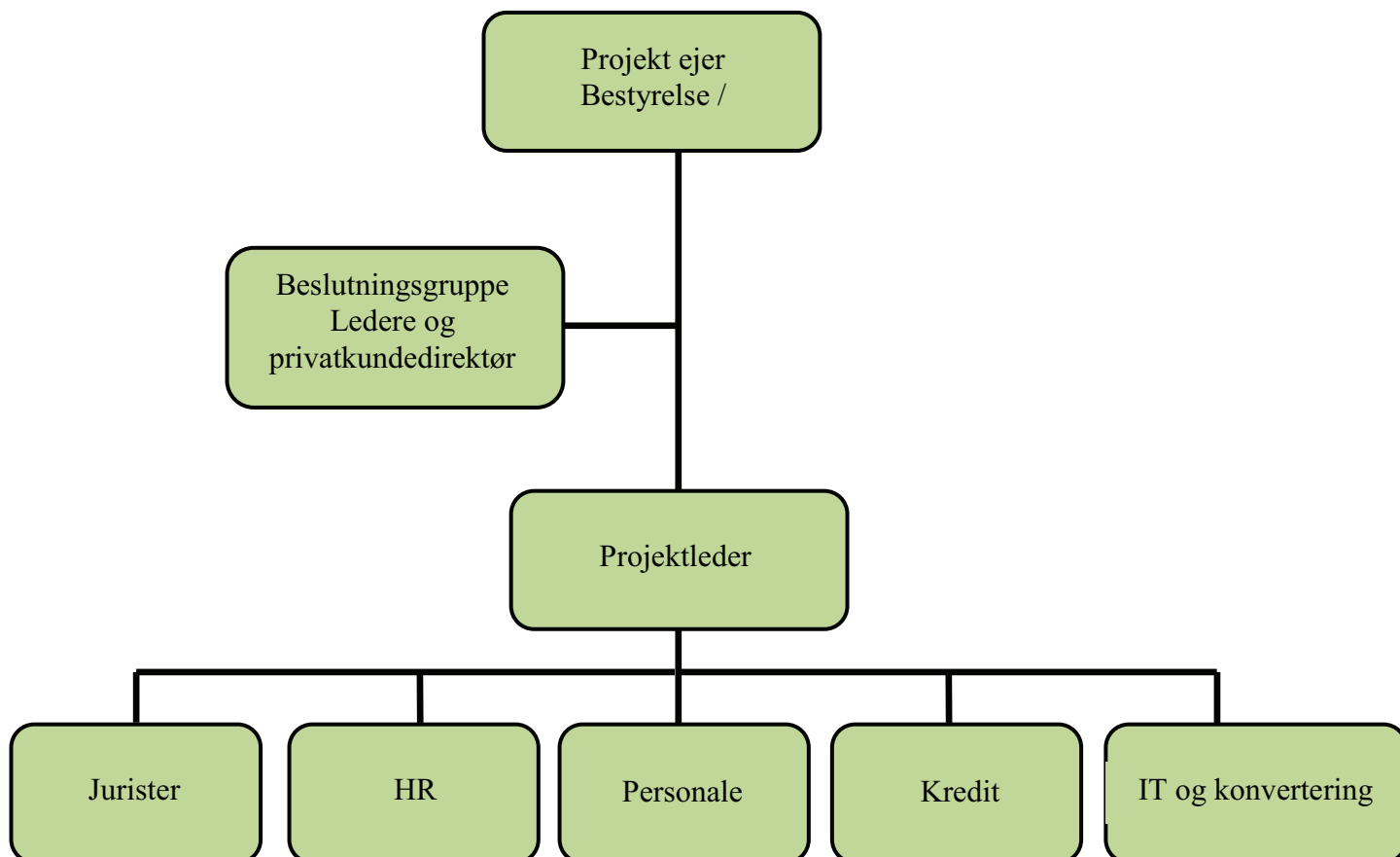
RESULTATOPGØRELSE	
	2011 i 1.000 kr.
Renteindtægter	1.050.840
Renteudgifter	309.855
Netto renteindtægter	1.360.695
Rentelignende provisionsindtægter	208
Udbytte af aktier m.v.	2.691
Gebyrer og provisionsudgifter	231.462
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	28.024
Netto rente- og gebyrindtægter	947.322
Kursreguleringer	31.363
Andre driftsindtægter	5.347
Udgifter til personale og administration	384.462
Af- og nedskrivninger på aktiver	6.864
Andre driftsudgifter	21.519
Diverse andre driftsudgifter	4.000
Garantiprovision vedr. Bankpakke I	64.109
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender	-168.839
Nedskrivning vedr. Bankpakke I	-33.152
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	-7.582
Resultat før skat	314.829
Skat	77.658
Årets resultat	217.469

BALANCE			
AKTIVER		PASSIVER	
	2011 i 1.000 kr.		2011 i 1.000 kr.
Kassebeholdning og anfordrings tilgodehavende hos centralbanker	80.360	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker		Restløbetid under 1 år	636.326
Tilgodehavender på opsigelse hos centralbanker	2.603.710	Restløbetid over 1 år	1.170.976
Pengemarkedsforretninger og bilaterale udlån		Lån hos KfW Bankengruppe	824.888
Restløbetid under 1 år	1.063.528	Indlån og anden gæld	15.934.254
Bilaterale udlån restløbetid over 1 år	261.335	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	341.323
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	15.511.078	Andre passiver	752.179
Vindmølleudlån med direkte funding	824.888	Periodeafgrænsningsposter	282
Obligationer	2.354.408	Gæld i alt	19.660.228
Aktier	406.278	Hensættelser til pension og lgn.	5.858
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	5.003	Hensættelser til udskudt skat	3.929
Aktiver tilknyttede puljeordninger	397.876	Hensættelser til tab på garantier	17.885
Grunde og bygninger, inkl. domicilejendomme	103.781	Andre hensatte forpligtelser	6.924
Øvrige materielle aktiver	14.934	Hensatte forpligtelser i alt	34.596
Aktuelle skatteaktiver	16.879	Ansvarlig lånekapital	860.603
Andre aktiver	508.218	Hybrid kernekapital	208.117
Periodeafgrænsningsposter	10.036	Efterstillede kapitalindskud i alt	1.068.720
		Aktiekapital	25.200
		Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdi metode	176
		Foreslået udbytte	60.980
		Overført overskud	2.500.832
		Egenkapital i alt	2.587.188
Aktiver i alt	23.076.436	Passiver i alt	23.076.436

Bilag 11 – 5 x 5 modellen



Bilag 12 – Projekt organisation



BILAG 13 - PROJEKTPLAN - Fusion af Frøs Herreds Sparekasse Ringkjøbing Landbobank

Projektplan																
Indsatsområde, aktivitet, milepæl			Plan		Tidsplan (måned)					Deltagere						
NR.	Betegnelse	Tid (antal timer)	Start	Slut	1	2	3	4	5	PL	PE	IT	M	J	KA	KG
	Projektopbygning															
1	Start af Workshop	200	03.01	14.01	▲					F	U	U	U	U	U	U
2	Inddragelse af interessenter	180	17.01	21.01	—					F			R			
3	Udarbejdelse af funktionsbeskrivelse	74	24.01	04.02		▲				G	G					U
4	Information til øvrig organisation	14	07.02	09.02		—				L	L					i
	Arbejdsprocesser															
5	Udarbejdelse af arbejdsgange	280	24.02	28.04		—	—	—		F					U	U
6	Beskrivelse af arbejdsgange	37	07.02	24.02		—									U	
7	Arbejdsgange klar			01.03			▲			i	G					U
	Teknisk del															
8	IT sammenkøring						▲			i		U				
9	Konverteringsarbejde	300					—			i	G		U			
10	Uddannelse af slutbrugere	400					—			i	G		U			
11	Opfølgning	250							—	F						U

Forkortelser

Projektleder = PL

Projektejer = PE

IT medarbejder = IT

Marketing = M

J = Jurister

Kredit afd. = KA

Konverteringsgrp. = KG

Leder = F

Leverer = L

Udfører = U

Rådgiver = R

Godkender = G

Informeres = i

