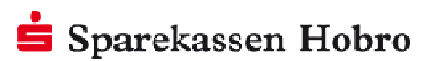


HD – Finansiell rådgivning

Fusion af Nordjyske Bank & Sparekassen Hobro



Hovedopgave – afleveret d. 29. april 2011

Udarbejdet af Helle Seier Nyvang

Studienr. 20091855

Email: hsn@sparv.dk

Vejleder: Jesper Raalskov

Indholdsfortegnelse

1. Executive summary	4
2. Indledning.....	4
3. Problemformulering	6
3.1. Baggrund	6
4. Metode.....	6
4.1. Opgavens opbygning	7
Del I.....	9
5. Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank.....	9
5.1 Sparekassen Hobro	9
5.2 Nordjyske Bank	11
5.3 Garantbeviser og aktier.....	12
5.4 Opsummering	14
Del II	16
6. Regnskabsanalyse.....	16
6.1. Resultatopgørelse og balance for Nordjyske Bank.....	16
6.2 Resultatopgørelse og balance for Sparekassen Hobro.....	19
6.3. Solvens og basiskapital.....	21
6.4. Likviditet	27
6.5. Tilsynsdiamanten.....	29
6.6. Opsummering	31
7. Nøgletalsanalyse.....	32
7.1. WACC	32
7.2 ICGR.....	38
7.3. ROE/ROA.....	41
7.4. GAB analyse.....	43
7.5 Opsummering	45
8. Fusionen	46
8.1. Lovregulering	46
8.2. Kapitaludvidelse	49
8.3. Optimering af driften	50
8.4. Fælles resultatopgørelse og balance	53

8.5. Nøgletal for den nye bank	55
8.6. Fordel for garanter og aktionærer ved fusionen	57
8.7. Opsummering	58
Del III	59
9. Strategiske udfordringer ved fusionen	59
9.1. Organisatoriske og projektrelaterede overvejelser	59
9.2. 5x5 modellen	60
9.3. Projektplan.....	68
9.4. Opsummering	74
10. Konklusion	74
11. Metodekritik.....	78
12. Litteraturliste	79
Bilag 1: Resultatopgørelse og Balance for Nordjyske Bank.....	80
Bilag 2: Resultatopgørelse og Balance for Sparekassen Hobro.....	82
Bilag 3: Udlån og garantier fordelt på sektor.....	84
Bilag 4: WACC	85
Bilag 5: ICGR.....	87
Bilag 6: ROE/ROA.....	88
Bilag 7: Gab analyse	89
Bilag 8: RSA/RSL.....	90
Bilag 9: Resultatopgørelse og Balance for den nye bank.....	91
Bilag 10: 5X5 modellen	93
Bilag 11: Projektplan.....	94

1. Executive summary

The last year has shown that the economic crisis has set a new agenda for the world in general. This includes the Danish banks. They have succumbed and let themselves buy or be merged by financial stability. Therefore, there has been increased consolidation in the market. I have studied whether it is advantageous for both the guarantors in Sparekassen Hobro and the shareholders of Nordjyske Bank to merge the two institutions.

In this connection I have analyzed the banks geographic location, values and history. Additionally, the analysis included an analysis in regard of the reports over the last three years and the calculation of specific indicators such as WACC, ICGR and Gap.

The report has also been a proposal for how a merge carried out in relation to the conversion of ownership. Sparekassen Hobro is a guarantor savings bank where it owns itself while Nordjyske Bank is a limited company owned by shareholders.

The last part of the report provides an analysis of the organizational and project management challenges that there are in reference to a merge between the two institutions.

The analysis of the above has shown that Nordjyske Bank has generally fared better through purely accounting period, but the two institutions will still gain benefits from the merge. Nordjyske Bank will obtain an extension of their market area and I still consider Sparekassen Hobro as an active despite a less flashy accounting in 2010. Sparekassen Hobro achieve a conversion of their guarantee capital of the company and Nordjyske Bank will be a great asset for them.

I therefore conclude based on the analysis of the two institutions that it would be an advantage for both Nordjyske Bank and Sparekassen Hobro to merge.

2. Indledning

De seneste år har finanskrisen præget det globale samfund og udfordret verdensøkonomien. Der er sat en ny dagsorden for pengeinstitutter globalt, hvilket ligeledes gælder den danske banksektor. Krisen startede i USA, da det amerikanske boligmarked, dvs. den såkaldte boligboble, bristede og forårsagede starten på lavkonjunkturen¹. Det er en global verden vi lever i og derfor vil en så stor økonomi som USA's, have indflydelse på resten af

¹ Undervisningsmateriale fra HD studiet af Lars Krull

verdensøkonomien. Lavkonjunktoren bredte sig som ringe i vandet og er benævnt som en af de værste økonomiske perioder i flere årtier. Der har gennem de sidste år med lavkonjunktur været flere bankkrak i den danske pengeinstitutsektor. Institutterne er enten blevet opkøbt af andre institutter, eller overtaget af det statsejede institut – finansiel stabilitet. De danske bankkrak skyldes især bankernes store ekspansion mod ejendomsmarkedet, kombineret med store prisfald på dette marked.

Det er i dag blevet vanskeligere, at drive pengeinstitut og derved er fokus ændret, i forhold til den dagsorden der præger de danske pengeinstitutter. Lavkonjunktoren sætter sit præg på pengeinstitutternes regnskaber ved store nedskrivninger og samtidig er der større forsigtighed omkring kreditlines de enkelte institutter imellem, samt i forhold til udlandet.

Udover bankkrak har den danske sektor ligeledes oplevet en stor konsolidering gennem de sidste mange år, men med en øget tendens gennem finanskrisen². Statistisk materiale fra Finansrådet viser, at der i 1991 var 219 pengeinstitutter i Danmark, mens dette tal i 2009 er faldet til 132³. Dette skyldes ikke mindst de større krav der rent lovmæssigt pålægges bankerne i form af mifid, god skik m.m., men i lige så høj grad de øgede krav til solvens og likviditet med baggrund i Basel reglerne. Kravene gør administrationsomkostninger større i de enkelte institutter, hvilket bevirker, at det er sværere for mindre pengeinstitutter at agere i markedet. Der er mange mindre pengeinstitutter der er blevet opkøbt af større institutter for, at kunne overleve. De større pengeinstitutter har alt andet lige flere muligheder i markedet givet stordriftsfordele samt kapitalgrundlag i henhold til kreditlines⁴. Derfor er det interessant, at se nærmere på en konsolidering af to mindre pengeinstitutter - en konsolidering i form af en fusion, i henhold til en fremtid som et større pengeinstitut.

Jeg har valgt, at undersøge om en fremtidig bank bestående af Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank vil være muligt. De to pengeinstitutter er af næsten samme størrelse og med en geografisk beliggenhed der gør, at de matcher hinanden godt. Nordjyske Bank er repræsenteret nord for Limfjorden og har ikke rigtig kunne tage springet til, at åbne en afdeling i Ålborg og dermed ekspandere sydover. Sparekassen Hobro er derimod repræsenteret syd for Limfjorden og har en afdeling i Ålborg. Derfor kunne dette være Nordjyske Banks indgangsvinkel til etablering i Ålborg og syd for Limfjorden. Ligeledes kunne det være Sparekassen Hobros indgangsvinkel til det modsatte - nemlig blive

² <http://www.business.dk/finans/92-danske-banker-har-drejet-noeglen-om>

³ www.finansraadet.dk – sektoren i tal

⁴ Notater – undervisning på HD studiet af Lars Krull

repræsenteret i Vendsyssel og samtidig få konverteret deres garantkapital om til aktiekapital. Derfor kunne det være interessant, at se på fordelene ved, at drive en samlet bank både for garantterne i Sparekassen Hobro og for aktionærerne i Nordjyske Bank.

3. Problemformulering

Hvilke fordele er der for aktionærerne i Nordjyske Bank og garantterne i Sparekassen Hobro såfremt de to pengeinstitutter fusionerer? Hvordan gennemføres en fusion mest hensigtsmæssigt?

3.1. Baggrund

Jeg har valgt, at skrive om en fusion i mit speciale grundet ud fra egen interesse, samt den enorme fokus der er på konsolidering i branchen generelt. Jeg er til daglig ansat hos Sparekassen Vendsyssel som privatkunderådgiver i Hjørring afdeling. Afdelingen er placeret i en by, hvor der er mange pengeinstitutter repræsenteret - deriblandt Nordjyske Bank. Jeg synes derfor, det kunne være meget interessant, at se på hvilke fordele Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank vil få ved en fusion, hvilket er baggrunden for at have stillet ovennævnte problemformulering.

Teorien, som ligger til baggrund for opgaven, er fra HD studiet på Ålborg universitet. Jeg har ligeledes brugt de vigtigste kilder som, årsrapporterne fra de to pengeinstitutter samt hjemmesider, artikler og relevante love og bekendtgørelser. Det forskellige materiale, der anvendes i rapporten, tillægges forskellig kildekritik. Statistik fra finanstilsynet tillægges upartisk høj værdi. Information og beskrivelser af de to institutters regnskaber, udarbejdet af institutterne selv, tillægges kritik med baggrund i den dagsorden, der fra institutternes side forsøges opnået overfor omverden. Ligeledes vurderes artiklers troværdighed i forhold til den bagvedliggende viden om emnet.

4. Metode

Metoden er den røde tråd gennem opgaven og giver læseren et overblik over opbygningen af opgaven. Besvarelsen af problemformulering vil tage afsæt i den økonomiske del af opgaven i form af en analyse af de to pengeinstitutters regnskaber, hvilket er motivationen for en fusion. Dette vil være det prima aspekt i forhold til en fusion af de to pengeinstitutter. Derudover vil analysen ligeledes indeholde organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter ved en fusion mellem to pengeinstitutter.

Opgaven vil være opdelt i 3 dele, hvoraf den første del vil indeholde en beskrivelse af de to institutter. Den anden del vil indeholde den regnskabsmæssige analyse, hvor der ligeledes vil blive udfærdiget en fælles resultatopgørelse og balance for den nye bank. Det vil primært være her jeg finder svar på min problemformulering. Den tredje og sidste del af opgaven vil indeholde den organisatoriske og projektlederorienteret vinkel i forhold til gennemførelse af en fusion på den mest hensigtsmæssige måde og er dermed en besvarelse af den anden del af problemformuleringen. Hvert afsnit afsluttes med en opsummering.

Jeg vil i opgaven forudsætte, at det er en fusion mellem de to pengeinstitutter. De har derfor begge ønsket sammenlægningen, hvilket ligeledes forudsætter, at de to bestyrelser har været positivt stemt overfor fusionen. Den nye bank vil fortsætte under Nordjyske Bank, da denne allerede i dag er et aktieselskab og repræsenteret på børsen. Navnet på den nye bank vil dog blive ændret til et nyt og fælles navn for, at signalere starten på en ny epoke for de to virksomheder.

4.1. Opgavens opbygning

Første del:

Opgavens opbygning vil starte med en kort beskrivelse af de to pengeinstitutter, herunder en redegørelse for hvordan institutterne er opbygget med hensyn til medarbejdere, historie samt beliggenhed.

Nordjyske Bank er et aktieselskab, mens Sparekassen Hobro er en garantsparekasse og afsnittet vil derfor blive afsluttet med en redegørelse af garantkapital i forhold til aktiekapital. Beskrivelsen vil ligeledes indeholde en forklaring til læseren om, hvorfor Sparekassen Hobro kunne være en attraktiv samarbejdspartner for Nordjyske Bank og omvendt.

Andel del:

Jeg vil her foretage en analyse af regnskaberne for årene 2008 til og med 2010 for de to pengeinstitutter. Analysen vil indeholde en gennemgang af de to institutters regnskaber og der vil blive fremhævet evt. opmærksomhedspunkter i forhold til regnskabsårene.

Analysen vil ligeledes indeholde en redegørelse af solvens, kernekapital og likviditet med baggrund i lov om finansielle virksomheder samt kapitaldækningsbekendtgørelsen. Jeg vil kommentere på finanstillsynets tilsynsdiamant, samt hvilken betydning dette har for de to institutter.

Derudover vil analysen indeholde beregninger af forskellige nøgletal, som tager udgangspunkt i den teori og de modeller, som er blevet præsenteret gennem studiet. Jeg vil ydermere give en teoretisk forklaring af de begreber, der bruges. Jeg vil i analysedelen udregne WACC og ICGR, disse udregnes for at belyse institutternes gennemsnitlige finansieringsomkostninger samt deres evne til at skabe udlånsvækst. Analysen vil indeholde en beregning af ROE for, at give et indblik i egenkapitalens forrentning. Derudover vil jeg lave en GAB analyse for at se, hvor rentefølsomme institutterne er ved fremtidige renteændringer. Dette for at give læseren en forståelse af, hvilken tilstand de to pengeinstitutter befinder sig i. Baggrunden for analysen vil være de to institutters årsregnskaber, der er tilgængelig på deres hjemmesider.

Efter at have analyseret de to institutter hver for sig, vil jeg gennemgå selve fusionen. Jeg vil kommentere på, hvilke lovkrav der er gældende indenfor dette område og hvordan omdannelsen fra garantsparekasse til aktieselskab håndteres. Jeg vil ligeledes lave en ny resultatopgørelse og balance for den samlede bank, for til sidst at komme med en vurdering af om fusionen er en fordel for aktionærerne i Nordjyske Bank og garantterne i Sparekassen Hobro. Selve analysedelen af opgaven er her, hvor jeg vil finde svar på min problemformulering. Afsnittet vil indeholde en vurdering af, om fusionen er en forretningsmæssig fordel for de to pengeinstitutter og således en fordel for aktionærerne og garantterne i de to institutter.

Tredje del:

Det er, udover den økonomiske del, ligeledes en stor organisatorisk udfordring når to pengeinstitutter sammenlægges. Den organisatoriske vinkel på en fusion vil tage udgangspunkt i en nu samlet bank. Der er mange organisatoriske overvejelser når to pengeinstitutter fusionere og jeg vil i dette afsnittet diskutere de vigtigste. Jeg vil benytte mig af 5X5 modellen og kommentere på de 5 elementer der er grundstenene i denne model i forhold til fusionen mellem de to institutter. Herunder vil jeg lave en interessentanalyse i henhold til hvilke interessenter, der påvirkes af fusionen samt hvordan fusionen indvirker på de forskellige interessenter. Jeg vil diskutere om fusionen kan gennemføres som et projekt, og i den sidste del af opgaven tages udgangspunkt i et delprojekt med udfærdigelse af en projektplan.

Del I

5. Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank

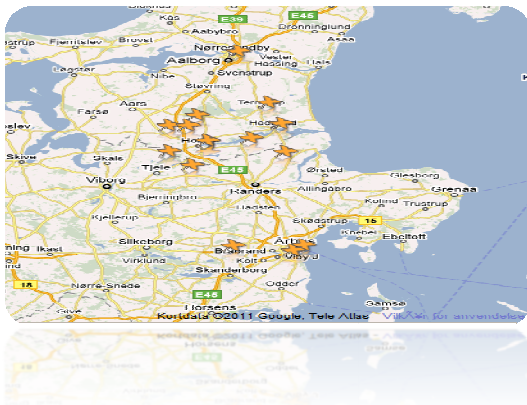
Den første del har til formål, at give en kort beskrivelse af de to institutter og give læseren et indblik i de pengeinstitutter i forhold til størrelse, historie, geografisk placering og ejerskab.

5.1 Sparekassen Hobro⁵

Sparekassen Hobro er en garantsparekasse der blev stiftet i 1851. Virksomheden har 189 ansatte og 14 afdelinger. Afdelingerne er fortrinsvis placeret i området omkring Hobro, der ligger mellem Ålborg og Randers. Sparekassen Hobro har etableret afdelinger i Århus samt én i Ålborg.

Sparekassen Hobro overtog i 2009 Den Lille Sparekasse med afdelinger i Jerlev ved Randers samt nord for Århus. I 2010 overtog Sparekassen desuden Sparbanks afdeling i Ålborg med henblik på sammenlægning med den eksisterende afdeling i Ålborg. Sparekassen Hobro har omkring 33.000 kunder, hvoraf de ca. 13.000 er garanter i Sparekassen⁶.

Figur 1: Sparekassen Hobros afdelingsnet⁷:



Sparekassens værdier er følgende⁸:

- *Nærhed ~ Omsorg – dvs. formålet er, at tjene det omkringliggende samfund.*
- *Udvikling ~ Arbejder for at øge sin professionalisme.*
- *Engagement ~ hænger sammen med omsorgen for lokalsamfundet.*
- *Tryghed ~ Betyder at man kan stole på sparekassen og at denne er solid.*

⁵ www.sparhobro.dk

⁶ Kilde i Sparekassen Hobro

⁷ www.totalkredit.dk

⁸ Prospekt fra Sparekassen Hobro – tilgængelig i deres afdelinger

Det har betydning i Sparekassen Hobro, at være noget for lokalsamfundet og være en samarbejdspartner der kan stoles på. Derfor er de personlige relationer nogle af de vigtigste for at sikre, at kunderne føler sig i trygge hænder.

Sparekassen Hobro har i samarbejde med bestyrelsen og direktion valgt, at formulere en strategiplan fra 2009 til 2011 pga. det forandrede marked, der opstod som følge af finanskrisen i 2008. Sparekassens strategiplan handler i høj grad om, at være parate til at gå i offensiven, når samfundsøkonomien igen vender. Strategiplanen er inddelt i 9 delmål:⁹

- *At føre en bevidst og fornuftig kreditpolitik*
- *At være omkostningsbevidst og fokusere på effektive arbejdsgange*
- *At fastholde lønsomheden*
- *At udnytte det potentiale, der findes blandt eksisterende kunder for, at gøre yderligere forretninger med dem*
- *At tiltrække nye kunder*
- *At løfte medarbejdernes kompetencer og korpsånd*
- *At opretholde den lokale synlighed*
- *At evaluerer værdien af samarbejdet med eksisterende partnere og holde øjnene åbne for potentielt nye samarbejdsmuligheder*
- *At udfylde rammerne i det nye hovedkvarter i Hobro når det står færdigt så det fungerer optimalt for såvel kunder som medarbejdere”.*

Strategiplanen signalerer, at Sparekassen Hobro er bevidste om, at det er et andet marked at drive pengeinstitut i nu, i forhold til tidligere. Sparekassen Hobro har derfor igangsat en proces omkring effektivisering af arbejdsgange og omkostninger. Sparekassen Hobro er ligeledes åben over for nye samarbejdspartnere – dette både i form af nye leverandører samt overtagelse af mindre og attraktive sparekasser. Sparekassen Hobro er derfor klar til en ændret fremtid og er bevidste om, at ekspanderer fra 2011 og fremadrettet. Dette harmonerer i fin tråd med at fusionere med et andet pengeinstitut.

Sparekassen Hobro har klaret sig igennem finanskrisen med overskud, undtagen i 2008 da Den Lille Sparekasse overtages. Resultatet efter opkøbet blev negativt grundet store negative kursreguleringer, samt en forholdsvis stor stigning i udgifter til personale og administration¹⁰.

⁹ www.sparhobro.dk – årsrapport 2009

¹⁰ www.sparhobro.dk

Flere sparekasser har igennem finanskrisen måtte lukke for udbetalingen af garantkapital. Det har ikke været nødvendigt hos Sparekassen Hobro, og fra 2009 til 2010 er garantkapitalen steget med 6 %¹¹.

5.2 Nordjyske Bank¹²

Nordjyske Bank blev stiftet den 13. marts 2002. Nordjyske Bank er blevet til på baggrund af en fusion mellem Egnsbank Nord og Vendsyssel Bank. Bankens historie går mere end 100 år tilbage i tiden.

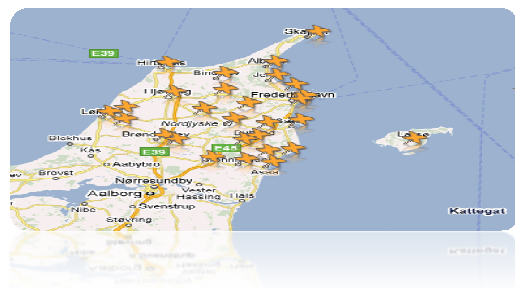
I sommeren 2009 køber Nordjyske Bank kerneaktiviteterne – den såkaldte ”Grønne del” i det tidligere Løkken Sparekasse, som på daværende tidspunkt ejes af det statslige afviklingsselskab – Finansiell Stabilitet. Med virkning fra 1. januar 2010 sammenlægges Nordjyske Bank med Øster Brønderslev Sparekasse.

Nordjyske Banks overtagelse af både Løkken Sparekasse og Øster Brønderslev Sparekasse passer fint i deres strategi, da de længe har haft et ønske om, at udvide deres markedsområde. Direktør Jens Ole Jensen udtaler i den forbindelse¹³:

”Størrelse og vækst er også en betingelse for, at have tilstrækkelig kundegrundlag til de mange specialistfunktioner, vi har i banken, men det skal understreges, at væksten skal ske på et sundt og langtidsholdbart grundlag”.

Nordjyske Bank beskæftiger pr. 31.12.2010 288 medarbejdere, betjener 58.000 kunder og har 27 filialer fordelt i Vendsyssel. Banken har ca. 20.000,- aktionærer fordelt på en aktiekapital på 80,4 mio.kr. og der er ingen storaktionærer i Nordjyske Bank som ejer mere end 5 % af aktiekapitalen¹⁴.

Figur 2: Nordjyske Banks afdelingsnet¹⁵:



¹¹ Årsrapport 2010 – www.sparhobro.dk

¹² www.nordjyskebank.dk

¹³ www.nordjyskebank.dk

¹⁴ www.nordjyskebank.dk

¹⁵ www.totalkredit.dk

Nordjyske Bank vil gerne fremstå, som Vendsyssels stærkeste og mest lokale bank. Samtidig vil de gerne være en bank med holdning. Dette kommer også til udtryk i deres værdier:¹⁶

- *Nærhed*
- *Handlekraft*
- *Kompetence*

Det er strategiske værdier, som alle har betydning for den måde Nordjyske Bank driver bank på. De er lokalforankrede med en lokal ledelse og lokale medarbejdere, der selv kan træffe beslutningerne. Hvilket betyder, at de ikke har en ledelse i evt. København til at træffe beslutningerne men, at det er folk som kender til det lokale liv i Vendsyssel. Nordjyske Banks logo, som er den velkendte fakkelt, er bankens symbol og signalerer efter sigende ”lyset i mørket”¹⁷.

Nordjyske Bank driver bank efter det, nogen måske vil kalde, konservative principper – men selv foretrækker de, at kalde dem sunde¹⁸:

- *Vi holdes os til forretninger, som vi har forstand på*
- *Vi driver bank og ikke kasino*
- *Vi gør kun forretninger med kunder i nærområdet, og*
- *Vi stræber efter ordentlighed i vores forretningsetik.*

Den 9. februar 2010 offentliggjorde Nordjyske Bank, at deres direktør Jens Ole Jensen fratræder sin stilling for at gå på pension d. 31. maj 2011. Afløseren efter ham er ikke kun én direktør men to – nemlig Claus Andersen og Mikael Jakobsen der begge kommer fra ledende stillinger i Nordjyske Bank. Det bliver spændende at se, hvilken udvikling dette vil skabe i forhold til Nordjyske Banks fremtid både i forhold til deres værdier og drift¹⁹.

5.3 Garantbeviser og aktier

Det er en væsentlig forskel om pengeinstituttet er en sparekasse eller en bank. Sparekassen Hobro er en garantsparekasse. Den er en selvejende institution uden aktionærer der skal have udbytte. Sparekassen ejer sig selv og har en kreds af garanter og indskydere, der har indflydelse på sparekassen via repræsentantskabet.

¹⁶ www.nordjyskebank.dk

¹⁷ www.nordjyskebank.dk/faklen

¹⁸ Nordjyske banks årsrapport 2010/2009

¹⁹ www.nordjyskebank.dk

Repræsentantskabet består af 51 medlemmer og vælges af garantterne, der hver især har en stemme pr. 1.000,- de har investeret i garantkapital – dog højst 20 stemmer. Det er garantterne, der vælger repræsentantskabet, som er sparekassens øverste myndighed.

Repræsentantskabet vælger 7 personer blandt sine medlemmer til sparekassens bestyrelse og et særligt revisionskyndigt medlem. Disse suppleres med 3 bestyrelsesmedlemmer, valgt af medarbejderne. Bestyrelsen har et meget tæt samarbejde med sparekassens direktion²⁰.

Sparekassen Hobro er altså en garantsparekasse, hvilket betyder at der udstedes garantkapital til forskel for Nordjyske Bank der udsteder aktier. Garantkapital er ansvarlig indskudskapital i Sparekassen og indgår derfor i egenkapitalen. Garantterne ”låner” pengene til Sparekassen og får en forretning af pengene. Garantkapitalen er som udgangspunkt til kurs 100.

Garantkapitalen er ikke dækket af indskydergarantifonden, da det er ansvarlig indskudskapital og derfor vil disse midler være tabt i forbindelse med et evt. krak som det skete i Løkken Sparekasse.

Garantkapital og aktier er begge en væsentlig del af pengeinstitutternes basiskapital - som igen er et yderst vigtigt element i den daglige drift og i henhold til at overholde de love og krav, der stilles til pengeinstitutternes kapital. Dette gennemgås under regnskabsanalysen.

Kunderne i Sparekassen Hobro har mulighed for at købe garantkapital i styk á kr. 1.000,- og kan købe for mellem kr. 1.000,- og kr. 100.000,- både for frie midler og pensionsmidler. Dette giver garantterne stemmeret og hvert 4 år vælges et repræsentantskab, der vælger bestyrelsen i Sparekassen. Garantkapitalen bliver i øjeblikket (januar 2011) forrentet med mellem 1,25 % og 2,75 % afhængig af antal beviser²¹.

Nordjyske Bank er derimod et aktieselskab, hvor aktionærerne er ejere af virksomheden, men ikke hæfter for gælden og derfor kun kan risikere, at tabe det kapital, de har investeret i virksomheden i form af aktieopkøb. Nordjyske Banks aktiekapital udgør i 2010 80,4 mio. kr. med en stykstørrelse på 10 kr.²².

Nordjyske Bank afholder generalforsamlinger, hvor bestyrelsen skal godkende årsrapporten. Der er ligeledes valgt et repræsentantskab, hvoraf der blandt disse medlemmer vælges til bestyrelsen. Aktionærerne i Nordjyske Bank har stemmeret i forhold til antallet af aktier i

²⁰ www.sparhobro.dk

²¹ www.sparhobro.dk

²² www.nordjyskebank.dk

virksomheden. Der er ingen storaktionærer i Nordjyske Bank der ejer over 5 % af aktiekapitalen og at der er stemmeretsbegrænsning på 1.000 stemmer²³.

Figur 3: Udviklingen i Nordjyske Banks aktie de sidste 5 år²⁴



Aktieværdien af Nordjyske Banks aktie er vist i ovenstående graf. Denne ligger pr. d. 20. april 2011 på et niveau omkring kurs 100²⁵. Grafen viser perioden fra januar 2007 og frem til januar 2011. Denne viser, at frem til 2009 er Nordjyske Banks aktie faldet væsentligt. Fra 2009 og frem til i dag er aktien steget, men ikke til samme niveau som i 2007. Her skal der dog tages højde for, at der igennem 2008 og 2009 ikke blev udbetalt udbytte med baggrund i vedtagelsen af Bankpakke I. Der er derimod blevet udbetalt udbytte i årene før 2008 og ligeledes i 2010. Det generelle billede gennem finanskrisen har været, at der var utrolig store aktiefald. Aktiemarkedet styrteddykkede og der var praktisk talt ingen aktier der gik fri²⁶. Mange aktier er kommet op på niveauet inden finanskrisen og nogle endda et godt stykke over dette niveau²⁷. Nordjyske Banks aktie har ikke helt formået at indhente det tabte fra finanskrisen endnu.

5.4 Opsummering

Ovenstående har givet læseren et indblik i de to pengeinstitutters historie, værdier, geografisk placering og ejerskab. Dette danner et billede af de to institutter, der giver en mulighed for at vurderer om en fusion ud fra disse kriterier er en god idé. Nordjyske Bank har gennem en årrække ønsket, at udvide deres markedsområde sydpå og har derfor manglet en afdeling i

²³ Årsrapport Nordjyske Bank 2010

²⁴ http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/nordjyske_bank.html

²⁵ http://borsen.dk/vaerktoejer/virksomhedsside/nordjyske_bank.html

²⁶ <http://www.business.dk/boersnyt/dansk-aktiemarked-underdrejet-af-finanskrisen>

²⁷ www.borsen.dk

Ålborg²⁸. Geografisk er Nordjylland et afgrænset område og for at kunne ekspandere sydpå, er Ålborg stort set den eneste mulighed for at opnå en sammenhæng med området syd for Limfjorden. Der er hård konkurrence i Ålborg og det er svært at etablere en ny afdeling her, og derfor er det et stort spring for et mindre pengeinstitut. Sparekassen Hobro er allerede repræsenteret i Ålborg samt syd for Limfjorden. Derved ville en fusion set fra Nordjyske Banks side være ideel, idet der åbnes op for en større geografisk spredning sydpå og udvidelse af markedsområdet samtidig med, at Nordjyske Bank opnår stordriftsfordele ved at være et større institut. Jeg vil i afsnittet *fordele for aktionærer og garantanter* komme med en specifikation af stordriftsfordelene.

Sparekassen Hobro er en garantsparekasse og der er ved lov vedtaget, at der ikke kan oprettes nye garantsparekasser. Konvertering af en garantsparekasse til et aktieselskab vil være forbundet med en del usikkerhed i forhold til den aktuelle markedssituation og jeg mener, at selv et godt og solidt pengeinstitut ville kunne få vanskeligheder ved en sådan konvertering. Der er ingen efterspørgsel efter bankaktier, undtagen de største bankvirksomheder i Danmark²⁹, og derfor vil der kunne opstå problemer med at få handlet den nye banks aktie.

En hel anden situation er, at fusionere med et institut, der allerede er et aktieselskab. Sparekassen Hobro vil således opnå en omdannelse til aktieselskab, uden den store usikkerhed der er forbundet med selv at gå på børsen i dag. Derudover vil Sparekassen Hobro ligeledes have den fordel, at de får en større geografisk spredning ved, at være repræsenteret i det meste af Nordjylland med afdelinger helt ned til Århus området.

Udover de allerede konkrete fordele for de to institutter, er der andre faktorer der generelt kan nævnes i forbindelse med fusion. Dette drejer sig om de større krav der stilles rent administrativt i forhold til MIFID, god skik m.m. fra lovgivningens side. Dette kræver flere ressourcer og bliver derved en øget omkostning for det enkelte institut. Her kan der drages fordel af stordriftsfordelene som et større pengeinstitut, idet de administrative omkostninger alt andet lige vil være mindre omkostningstunge for et større institut.

Ved konsolideringen kan der opnås en effektivisering af ens organisation, som derved øger det enkelte instituts konkurrenceevne. Kunderne efterspørger i dag flere og flere produkter og ikke mindst kvalitet i forhold til disse produkter – som et større institut har man alt andet lige flere ressourcer og derved mulighed for, at udbyde det som kunderne efterspørger.

²⁸ Intern kilde i Nordjyske Bank

²⁹ Undervisning af Lars Krull

Et større institut vil alt andet lige også have bedre mulighed for, at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, hvilket vil kunne højne niveauet i virksomheden og formentlig forbedre indtjeningen.

Ud fra ovenstående kriterier mener jeg, at fusionen vil være et godt forretningsmæssige potentiale for at udvide markedsområderne, og opnå de stordriftsfordele der automatisk medfølger. Jeg konkluderer, at Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank matcher hinanden godt geografisk. Der er ingen overlap af afdelinger og der vil kunne opnås en fornuftig spredning af afdelinger fra Vendsyssel til Århus.

Derudover matcher de to institutter ligeledes hinanden i forhold til værdier og visioner. De vil begge gerne være lokale og drive sund bankforretning både overfor private samt små og mellemstore erhvervsdrivende. Jeg mener, at det vil være realistisk at gennemføre en fusion mellem de to pengeinstitutter på baggrund af ovenstående gennemgang.

Del II

6. Regnskabsanalyse

Jeg vil i dette afsnit analysere og kommentere på de to pengeinstitutters regnskaber ud fra årsrapporterne fra 2010. Dette afsnit skal give læseren et overblik over institutternes sundhedstilstand.

Afsnittet vil indeholde en fælles resultatopgørelse og balance for det nye pengeinstitut efter fusionen, samt en kommentering af om det er fordelagtigt for begge institutter at gennemføre fusionen.

6.1. Resultatopgørelse og balance for Nordjyske Bank

Resultatopgørelse og balance for Nordjyske Bank gennem de senest tre år er vedlagt som Bilag 1.

Resultatopgørelsen viser et overskud på 92 mio.kr. i år 2010³⁰. Resultat er væsentlig forbedret siden 2008, hvilket primært skyldes en øget indtjening på netto rente- og gebyrindtægterne. Udgiften til renter er faldet støt gennem perioden, mens renteindtægterne ikke er faldet så markant og derved er de samlede renteindtægter forøget. Udlånet til deres kunder er stort set uforandret, dog med en lille stigning igennem de sidste tre år, mens indlånet er steget markant gennem perioden. Indlånene er steget forholdsmæssigt mere i perioden end udlånene og

³⁰ www.nordjyskebank.dk - årsrapport 2010

derfor må den øgede indtjening komme fra en højere rentemarginal. Nordjyske Bank har derfor formålet, at forøge deres rentemarginal og derved skabt en bedre indtjening.

Der er i 2010 sket en markant fremgang på kursreguleringer, der i høj grad kommer fra en øget indtjening på bankens investeringer i aktier. Dette hænger sammen med det generelle billede af aktiemarkedet, hvor bl.a. C20 indekset i 2010 steg med 13 %³¹. Denne fremgang på kursreguleringer er ligeledes medvirkende til det gode resultat i 2010 på bundlinjen.

Investering i aktier er forbundet med høj risiko og derfor kan denne udvikling vende fremadrettet, afhængig af den generelle udvikling på markedet og dermed have en negativ indflydelse på resultatet på bundlinjen.

Nedskrivningerne er på et markant højere niveau i 2010 sammenlignet med 2008, men er dog faldet en smule i forhold til 2009³². Dette forhold skyldes i høj grad finanskrisen og dens indvirkning på Nordjyske Banks kunder. Derudover har Nordjyske Bank en forholdsvis stor andel eksponeret mod landbruget, hvilket har haft en svær tid.

Landbruget udgør en stor del af erhvervslivet i Nordjylland. Dette gør naturligvis, at Nordjyske Bank har meget af deres udlån rettet mod landbruget, og ikke mod ejendomsspekulanter i de større byer, som Århus og København, da dette ikke falder dem naturligt, som en lokal bank i Vendsyssel³³.

Netop eksponeringen mod landbruget, har givet meget skriveri i dagspressen, som nærmest har lukket banker og sparekasser på forhånd pga. deres stigende udlån til landbruget. Den markante stigning i udlånene til landbrugssektoren gennem perioden, hos Nordjyske Bank, kan i det væsentligste henføres til overtagelsen af kerneaktiviteterne i Løkken Sparekasse, hvor ca. halvdelen af de samlede udlån kunne henføres til landbrugssektoren³⁴. En uafhængig bankekspert, Bjarne Jensen fra BJ Consult til Børsen har udtalt følgende:

*"Det handler jo i høj grad om, hvorvidt pengene er lånt ud til landmænd, som er dårlige til at drive deres forretning, eller om udlånet er sket til nogle af de dygtige landmænd. Det er vigtigt at huske på, at der jo faktisk også er landmænd, som har en fornuftig økonomi."*³⁵

³¹ <http://www.euroinvestor.com/Stock/ShowHistorical.aspx?StockId=549321>

³² www.nordjyskebank.dk – årsrapport 2010

³³ www.nordjyskebank.dk – årsrapport 2010

³⁴ Nordjyske banks årsrapport 2009

³⁵ www.epn.dk den 20.04.2010 – 1.450 landbrug kan presse små banker

Nordjyske Banks eksponering mod landbruget, kommenterer banken selv i deres årsrapport til ikke, at være risikabel. Dog mener jeg, at størrelsen af deres eksponering mod landbruget udgør en større risikofaktor, idet der har været faldende jordpriser, samt et generelt fald i indtjeningen i landbrugssektoren gennem de seneste år. Jeg har dog ikke mulighed for, at vurdere de enkeltstående engagementer i banken og kan derfor ikke vide, om der blandt bankens kunder er særdeles risikobetonet engagementer.

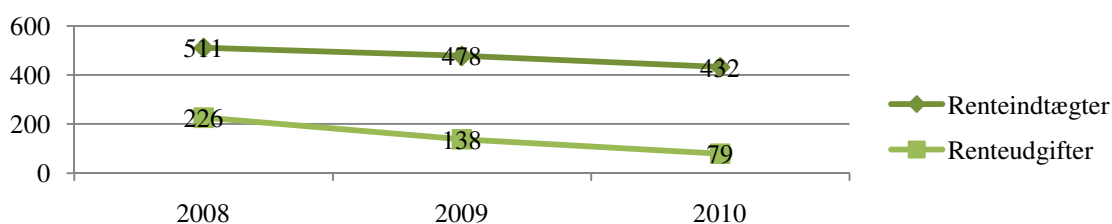
Omkostningerne til personale og administration ligger på næsten samme niveau som året før og stigningen skyldes opkøbet af Løkken Sparekasse, Øster Brønderslev Sparekasse samt de overenskomstmæssige stigninger.

Derudover er resultatet påvirket af betalingerne til Bankpakke I og gør alt andet lige indtjeningen mindre. Nordjyske Bank har oplyst i deres årsrapport, at de ikke har kreditlines eller andet udestående med Amagerbanken, men at tabet der skal betales, i forhold til instituttets størrelse, til Amagerbankens krak først udgiftsføres i 2011 regnskabet³⁶.

Balancen for Nordjyske Bank viser en forøgelse gennem perioden, der kan henføres til en stor stigning i indlånet, samt udstedelsen af obligationer med statens garanti via finansiell stabilitet gennem Bankpakke II. Nordjyske Bank har derfor nedbragt deres gæld og tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker væsentlig gennem perioden. Tilgodehavende hos centralbanker er nedbragt med næsten 800 mio.kr., hvilket kan henføres til tilgodehavende på opsigelse hos centralbanker med en restløbetid på op til 3 måneder. Samtidig er gælden til kreditinstitutter og centralbanker er nedbragt med ca. 500 mio. kr. der ligeledes kan henføres til en restløbetid på op til 3 måneder³⁷.

På passiv siden er indlånet som beskrevet steget markant gennem perioden, hvilket formentlig skyldes, at Nordjyske Bank har haft stor fokus på at skaffe indlån ligesom mange andre i branchen. De har dog formået, at skaffe indlån samtidig med, at rentemarginalen er forbedret.

Figur 4: Rentemarginalen



³⁶ www.nordjyskebank.dk - årsrapport 2010

³⁷ www.nordjyskebank.dk - årsrapport 2010.

Ovenstående graf illustrerer renteindtægter holdt op imod renteudgifterne i mio.kr. gennem analyseperioden. Her ses det, at spændet mellem indtægterne og udgifterne er forstørret og dermed er rentemarginalen gennem perioden forbedret.

Nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone I/O viser bankens indtjeningssevne set i forhold til omkostningerne. Nøgletallet viser, hvor mange kroner et institut tjener hver gang der bruges 1 kr. i omkostninger og indeholder derfor både nedskrivninger og kursreguleringer. Nordjyske Banks I/O har igennem analyseperioden været på et forholdsvis stabilt niveau på mellem 1,2 og 1,3³⁸. Sammenlignes med gruppe 3 institutter er gennemsnittet i 2010 0,88 for nøgletallet I/O³⁹. Nordjyske Bank ligger derfor højere end gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter, hvilket er positivt, idet de formår at øge deres indtjening uden at omkostningerne øges i lige så høj grad.

Nordjyske Bank oplyser, at de annullerer halvdelen af de obligationer der blev udstedt i forbindelse med Bankpakke II – 500 mio.kr. fra bankens egen beholdning⁴⁰ i april 2011. Mens den anden halvdel forventes udfaset gennem 2011. Dette på baggrund af det gode resultat banken har præsteret i 2010 samt den nuværende overdækning de har på likviditet.

Egenkapitalen er forbedret med overskuddet, da der ikke før i 2010 blev udbetalt udbytte pga. Bankpakke I. Alt i alt ser Nordjyske Banks regnskab fornuftigt ud. De har overskud, en ok fordeling mellem ind- og udlån samt en stigende indtjening.

6.2 Resultatopgørelse og balance for Sparekassen Hobro

Resultatopgørelse og balance for Sparekassen Hobro gennem de seneste tre år er vedlagt i Bilag 2.

Sparekassen Hobro har formået, at komme ud med et overskud på 10 mio. kr. i 2010 – et lille fald i forhold til resultatet året før⁴¹. I 2008 havde Sparekassen Hobro et underskud på -16. mio. kr. hvilket kan henføres til opkøbet af Den Lille Sparekasse. Underskuddet skyldes primært, at stigningen i indtjeningen ikke kunne opveje de øgede udgifter til personale og administration samt en forholdsvis stor negativ kursregulering. Denne negative kursregulering kan henføres til tab på aktiebeholdning samt tab på andre udlån og tilgodehavender til dagsværdi i 2008. Igennem analyseperioden vender aktiemarkedet og dermed bliver de

³⁸ www.nordjyskebank.dk – årsrapport 2010 og 2009

³⁹ www.finanstilsynet.dk

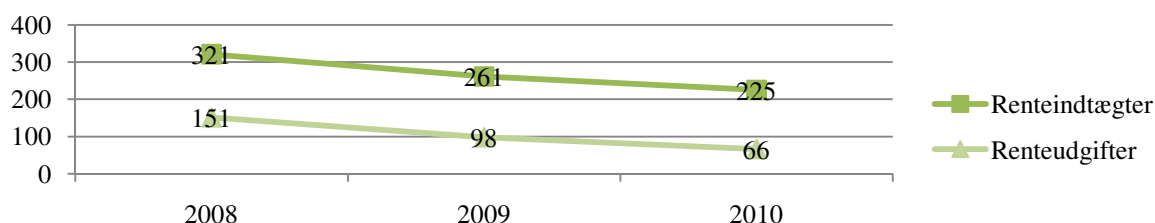
⁴⁰ <http://www.bank-info.dk/bankinfo-nyheder/artikel/article/nordjyske-bank-indfrier-det-halve-statsgaranterede-laan.html>

⁴¹ www.sparhobro.dk – årsrapport 2010.

negative kursreguleringer vendt til positive. Instituttet er dog stadig eksponeret overfor aktiemarkedet og påtager sig en risiko. I 2010 taber Sparekassen Hobro et forholdsvis stort beløb på valuta under kursreguleringer, hvilket må skyldes en fejlslået satsning på markedet. Sparekassen Hobro påtager sig i analyseperioden forholdsvis store risici på både værdipapirmarkedet samt valutamarkedet, hvilket har stor indflydelse på indtjeningen.

Resultatet i 2010 bærer præg af en stagnerende indtjening kombineret med en øget udgift til personale og administration samt et fald i nedskrivningerne. Faldet i indtjeningen kan i høj grad henføres til et fald i netto renteindtægterne, samt en tilbagegang i kursreguleringerne. Både renteindtægter og udgifter er igennem perioden faldet, mens udlånet er faldet og indlånet steget. Men Sparekassen Hobro har ikke formået at øge rentemarginalen.

Figur 5: Rentemarginalen hos Sparekassen Hobro



Ovenstående graf illustrerer renteindtægter holdt op imod renteudgifterne i mio.kr. gennem analyseperioden⁴². Her ses det, at rentemarginalen gennem perioden er stagnerende.

Nedskrivningerne er stadig på et forholdsvis højt niveau, men er dog faldet i forhold til 2009. Sparekassen Hobro har ligesom Nordjyske Bank en forholdsvis stor eksponering mod landbruget – nemlig på 17 %⁴³. Igen må det konkluderes, at landbruget udgør en forholdsvis stor andel af Sparekassen Hobros markedsområder og derfor er det ligeledes naturligt, at have en større eksponering rettet mod dette erhverv. Ligeledes som hos Nordjyske Bank er denne eksponering en risikofaktor, som de bør være opmærksom på, og igen er det ikke muligt for mig, at vurderer de enkelte engagementer i instituttet.

Derudover er resultatet påvirket af betalingerne til Bankpakke I og gør alt andet lige indtjeningen mindre. Sparekassen Hobro har oplyst i deres årsrapport, at de ikke har

⁴² www.sparhobro.dk – årsrapport 2010 og 2009

⁴³ www.sparhobro.dk – årsrapport 2010

kreditlines eller andet udestående med Amagerbanken, men at tabet der skal betales, i forhold til instituttets størrelse, til Amagerbankens krak først udgiftsføres i 2011 regnskabet⁴⁴.

Balancen er forøget en smule gennem perioden og det væsentligste af forøgelsen kan henføres til 2010. På aktivsiden er udlånet faldet, domicil ejendomme samt tilgodehavender hos kreditinstitutter er steget. Stigningen ved domicil ejendomme kan henføres til det nye hovedkontor der blev færdig i 2010. Udlånet er faldet på baggrund af krisen og dermed en faldende efterspørgsel og muligvis strammere kreditpolitik. Derudover har Sparekassen Hobro ligesom Nordjyske Bank benyttet sig af muligheden i Bankpakke II og udstedt obligationer med garanti fra staten gennem finansiell stabilitet.

Nøgletallet I/O viser en stigning gennem perioder fra 0,94 til 1,06⁴⁵. Sammenlignes med gruppe 3 pengeinstitutter hvor niveauet er på 0,88 i 2010 ligger Sparekassen Hobro over dette. Sparekassen Hobro har derfor formået, at øge nøgletallet gennem analyseperioden og performer bedre end gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutter. Dette er en positiv udvikling.

På passivsiden er indlånet steget samtidig med, at der er udstedt obligationer, hvilket medfører at gæld til kreditinstitutter og centralbanker er faldet. Garantikapitalen er ligeledes vokset og dette sammenholdt med overskud gør, at egenkapitalen igen er på samme niveau som i 2008.

6.3. Solvens og basiskapital

Jeg vil i dette afsnit belyse solvens og basiskapital. Overordnet set er bankernes primære forretning at låne penge ud og modtage indlån. Bankerne formidler derfor den kapital som indlånerne har i overskud over til udlånerne og opnår indtjening i form af en rentemarginal.

Bankerne påtager sig derfor en risiko, når de låner penge ud og der kræves, at bankerne har en vis portion likviditet til at modstå eventuelle tab. Dette krav bliver stillet både i form af en solvensprocent samt et krav til likviditeten.

Aktionærerne i en bank kræver ligeledes en forrentning af deres investering. Mens det er lidt anderledes i en sparekasse, da denne som tidligere forklaret, ejer sig selv. Det kan sagtens lade sig gøre, at skaffe indtjening blot ved, at geare bankens aktiver især udlånsmassen, men dette kan på længere sigt, medfører en ubalance mellem aktiverne (udlånet) og egenkapitalen.

⁴⁴ www.nordjyskebank.dk - årsrapport 2010

⁴⁵ www.sparhobro.dk

Der er derfor lovkrav om, hvor meget likviditet et pengeinstitut, som minimum skal have i form af et krav til solvensprocenten⁴⁶. Solvensprocenten udregnes således:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Riskovægtede poster}}$$

Tallet giver en indikation, af hvor ”fed” en virksomhed er. Solvensprocenten viser altså, hvor meget banken har til at stå imod tab. Solvenskravet til pengeinstitutter er i lov om finansiell virksomhed (LVF) fastsat til, at basiskapitalen skal udgøre mindst 8 % af de risikovægtede poster jf. LVF § 124⁴⁷. Dette betyder, at hver gang et institut udlåner 1.000 kr. skal det have 80 kr. i basiskapital. Derudover er der krav om, at basiskapitalen skal udgøre mindst 5 mio. euro⁴⁸.

De 8 % er lovens krav, men der er i LVF § 124 stk. 4 en supplerende i form af fastsættelse af et individuelt behov, der fastsættes ud fra pengeinstitutts risikoprofil⁴⁹. Finanstilsynet kan altså kræve en højere solvens hos det enkelte institut, hvis det vurderes, at det er nødvendigt ud fra den risiko instituttet har for tab. Det er igennem det sidste års tid i høj grad set, at finanstilsynet har skærpet kravene til pengeinstitutterne og efter et besøg af finanstilsynet er det individuelle solvensbehov blevet hævet. Det individuelle solvensbehov kan aldrig være under lovens krav på de 8 %.

Nordjyske Bank har opgjort deres individuelle solvensbehov til 9,7 %⁵⁰, mens Sparekassen Hobros individuelle solvensbehov er på 9,6 %⁵¹. De ligger derfor meget tæt og samtidig også tæt på de 8 % som er lovens krav. Nordjyske Banks solvensprocent er opgjort til 17,4 %, mens den i Sparekassen Hobro er på 22,9 %. De to institutters solvensprocent har et pænt niveau og har derfor begge en forholdsvis stor solvensmæssig overdækning til at modstå tab.

Sparekassen Hobros solvensprocent ligger højere end Nordjyske Banks og derfor har de mere at stå imod med. Helt generelt er tommelfingerreglen og tendensen, at sparekasser skal have en lidt højere solvensprocent end banker, idet de har lidt sværere ved at skaffe kapital.

Udlandet ved ikke helt hvad en sparekasse er og samtidig har sparekasser ikke muligheden for, at udstede flere aktier ligesom bankerne har. Derfor har der været en tendens til, at sparekasser generelt har haft en lidt højere solvens.

⁴⁶ Lov om finansiell virksomhed august 2010

⁴⁷ Lov om finansiell virksomhed august 2010

⁴⁸ Lov om finansiell virksomhed august 2010

⁴⁹ Lov om finansiell virksomhed august 2010

⁵⁰ www.nordjyskebank.dk

⁵¹ www.sparhobro.dk

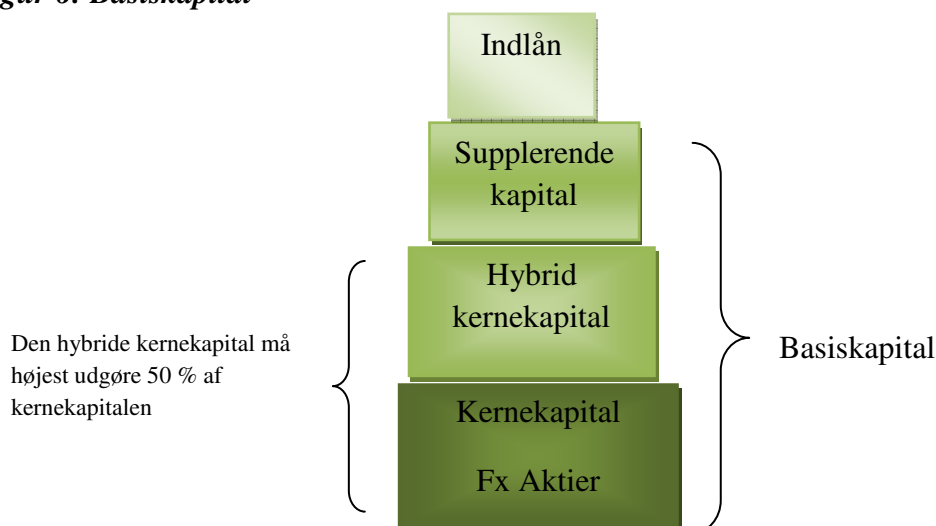
En høj solvens kommer af, at jo højere kapitaldækningen er i pengeinstituttet, jo større mulighed har pengeinstituttet for, at kunne bære evt. tab uden, at det skader indskyderne i instituttet. Derudover er det ligeledes en større frihed for pengeinstituttet, at have en høj basiskapital, da de fremstår mere solide. Det både overfor kunder, samt overfor andre pengeinstitutter der yder lines til hinanden. En høj solvensprocent får altså ikke kun pengeinstituttet til, at fremstå mere solidt, det vil ligeledes spille en betydelig rolle ved fremskaffelse af kapital - specielt i forhold til prisen på kapitalen.

Aktionærerne i et pengeinstitut vil muligvis kræve, at instituttet udnytter den ”ekstra” kapital til at foretage forretninger med der giver merindtægt, og således få en fordel i form af en stigende kurs eller større udbytte. Finanskrisen har dog vist, at banker kan krakke og derved tror jeg ikke, der i dag er aktionærer der stiller så høje krav som før 2008. Det er derfor en balance mellem en høj solvensprocent og en udlånseksponering, der skal vurderes ved hvert enkelt institut.

Basiskapitalen består af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital efter nogle fradrag jf. LVF § 128⁵². Basiskapitalen er en slags sikkerhed i forhold til de tab, der vil komme på engagementer, som de løbende indtægter ikke kan dække.

Basiskapitalen indeholder både egenkapital og fremmedkapital der ligner egenkapital. Den ”rene” egenkapital består af bl.a. aktiekapital/garantkapital, overkurs ved emission, opskrivningshenlæggelser, andre reserver og overført over-/underskud⁵³.

Figur 6: Basiskapital



⁵² Lov om finansiell virksomhed august 2010

⁵³ Lov om finansiell virksomhed august 2010

Ovenstående figur viser, at basiskapitalen både udgør kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Basiskapitalen er kapital, der er efterstillet de almindelig kreditorer ved en konkurs.

Reglerne for opgørelse af kernekapitalen findes i LFV § 129⁵⁴. Kernekapitalen er, som ordet antyder kernen i basiskapitalen hos pengeinstitutter. Det er den sikreste kapital og er bl.a. årets løbende overskud. Det er derfor også den kapital, der er mest risikofyldt i forhold til at investere i virksomheden f.eks. ved køb af aktier i Nordjyske Bank.

Sparekassen Hobro har i 2010 en kernekapital på 1.004.765 tkr. efter fradrag, svarende til 21,8 % af de samlede risikovægtede poster, der i alt udgør 4.614.919 tkr⁵⁵. Nordjyske Bank har i 2010 en kernekapital på 1.100.598 tkr. efter fradrag, svarende til 17,4 % af de samlede risikovægtede poster, der i alt udgør 6.326.000 tkr⁵⁶. Begge opfylder lovens krav om en kernekapitalsprocent på min. 5 %.

Hybrid kernekapital er ansvarlig lånekapital, der ikke har en fast løbetid, som er ydet på vilkår der kan varierer fra lån til lån⁵⁷. Hybrid kernekapital er en mellemting mellem egenkapital og aktiekapital/garantkapital. Den kan kun tilbagebetales til långiverne med finanstilsynets tilladelse. Der er nærmere fastsatte regler for, hvor meget den hybride kernekapital må vægte i forhold til kernekapitalen jf. LVF § 132. Den må dog højest udgøre 50 % af kernekapitalen og der skal være mulighed for, at konvertere kapitalen til garantkapital eller aktiekapital, såfremt pengeinstituttet ikke overholder solvenskravet på de 8 %⁵⁸.

Den hybride kernekapital er ligeledes den kapital, som pengeinstitutterne har haft mulighed for, at låne gennem Bankpakke II, hvor det lånte indgår i kernekapitalen og løbetiden principielt er uendelig. Der er derfor mulighed for, at staten i princippet kan blive medejere af finansielle institutter på sigt såfremt de får problemer med at leve op til solvenskravet. Dette er bl.a. sket hos Århus Lokalbanc. Der er ingen af de to institutter der har taget imod lånetilbuddet omkring den hybride kernekapital gennem Bankpakke II. Derimod har begge institutter, som tidligere beskrevet, udstedt obligationer med garanti fra staten via finansiell stabilitet gennem Bankpakke II.

⁵⁴ Lov om finansiell virksomhed august 2010

⁵⁵ www.sparhobro.dk

⁵⁶ www.nordjyskebank.dk

⁵⁷ "Dansk Bankvæsen" af Cato Baldvinsson m.fl. – 5.udgave /3 oplæg 2007 af forlaget Thomson

⁵⁸ "Dansk Bankvæsen" af Cato Baldvinsson m.fl. – 5.udgave /3 oplæg 2007 af forlaget Thomson

Fusion af Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank

Nedenstående tabel viser solvensprocenten, basiskapitalen samt de risikovægtede poster for de to pengeinstitutter gennem de sidste tre år. Jeg har valgt, at sammenligne solvensprocenten med gruppe 3 pengeinstitutter, da begge pengeinstitutter er en del af gruppe 3 institutterne jf. finanstilsynets opdeling af pengeinstitutter i 4 forskellige grupperinger.

Tabel 1: Solvens og basiskapital/risikovægtede poster⁵⁹

Beløb i 1.000 kr.	Sparekassen Hobro			Nordjyske Bank		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Solvens	22,9 %	22,9 %	21,4 %	17,4 %	16,6 %	14,3 %
Gr. 3 solvensprocent⁶⁰	20,7 %	18,4 %	16,5 %	20,7 %	18,4 %	16,5 %
Basiskapital	1.055.692	1.056.980	1.086.053	1.100.598	1.048.639	863.691
Risikovægtede poster	4.614.919	4.620.109	5.085.867	6.326.000	6.332.901	6.059.140

Sparekassen Hobros solvensprocent har været på næsten samme niveau gennem de tre år med en lille stigning fra 2008 til 2009. Basiskapitalen og de risikovægtede poster er faldet gennem perioden, mens stigningen i solvensprocenten skyldes faldet i de risikovægtede poster. Faldet i de risikovægtede poster skyldes, at udlånet i sparekassen er faldet gennem perioden og kan ligeledes være på baggrund af yderligere eller bedre sikkerheder fra eksisterende kunder. Basiskapitalen er faldet i perioden og er næsten stagneret fra 2009 til 2010. Dette skyldes bl.a., at der er bogført 21. mio. kr. i immaterielle aktiver som er registreret som Goodwill og derved er stigningen i garantkapitalen ikke nok til at indeholde de 21 mio. kr. i immaterielle aktiver. Faldet fra 2008 til 2009 i basiskapitalen skyldes, at Sparekassen Hobro i 2008 fusionerede med Den Lille Sparekasse og derved ændrede basiskapitalen sig fra 952.000 tkr. til 1.086.053 tkr. og fremstår derfor som et fald i forhold til 2009 tallet. Opgørelserne over basiskapitalen viser dog en fremgang fra 2008 til 2009, der primært skyldes fremgang i garantkapitalen, et overført overskud samt den kapital der er kommet i henhold til de obligationer som Sparekassen Hobro har udstedt jf. Bankpakke II.

Nordjyske Bank har ligeledes haft en vækst i deres solvensprocent fra de 14,3 % i 2008 og til de 17,4 % i 2010. Væksten i solvensprocenten fra niveauet omkring de 14 %, til niveauet i dag på over de 17 %, skyldes primært en forøgelse af basiskapitalen, der kommer fra en større egenkapital. Egenkapitalen er forøget fra 2008 til 2010 med 158 mio. kr. der primært stammer fra overskud. Basiskapitalen er forøget med ca. 236 mio. fra 2008 til 2010, der kommer fra en stigning i kernekapitalen på 155 mio., samt at fradraget jf. LVF § 139 i basiskapitalen er formindsket med 194 mio. kr.. Fradraget fremkommer sandsynligvis, fordi Nordjyske Bank

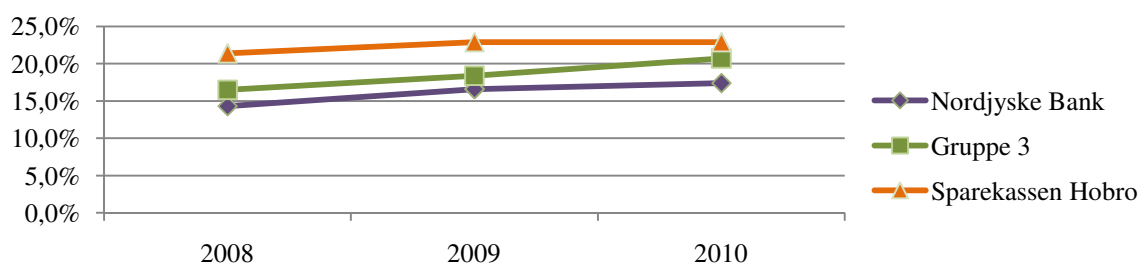
⁵⁹ www.sparhobro.dk – årsrapport 2010/2009 og www.nordjyskebank.dk – årsrapport 2010/2009.

⁶⁰ www.finanstilsynet.dk

har nedbragt deres andel af investeringsbeviser væsentligt. Stigningen i kernekapitalen skyldes overført resultat fra året før.

Nordjyske Bank har ligeledes oplevet en stigning i de risikovægtede poster, der dog ikke har været så kraftig som stigning i basiskapitalen og derved er solvensprocenten øget gennem perioden. Stigningen i de risikovægtede poster skyldes ikke kun, at udlånet er steget, men kan ligeledes stamme fra en øget risiko i forhold til de engagementer banken har, der derved vægter højere i de risikovægtede poster. Dette kunne f.eks. være landbruget der gennem de sidste år har haft en udvikling i den forkerte retning.

Figur 7: Udviklingen i solvensprocent sammenlignet med gruppe 3 pengeinstitutter



Af ovenstående graf ses det, at Sparekassen Hobro som forventet har en højere solvensprocent end gruppe 3 pengeinstitutterne, mens Nordjyske Bank ligger under niveauet. Dette stemmer meget godt overens med tommelfingerreglen om, at sparekasser generelt har en højere solvens end banker. Jeg vil ikke kategorisere Nordjyske Banks solvensprocent som dårlig, fordi denne ligger under gruppe 3 pengeinstitutter. Denne viser et gennemsnit af gruppe 3 pengeinstitutternes solvensprocent og heriblandt er der mange sparekasser repræsenteret som trækker gennemsnittet opad. Udviklingen i begge institutters solvensprocenten har nogenlunde fuldt udviklingen i gruppe 3 institutters solvens gennem analyseperioden.

De risikovægtede poster udgør den samlede risiko, der er forbundet ved tab på engagementer. Der anvendes risikovægte for opgørelsen af risikoen på de enkelte engagementer. I risikovægtene medgår kreditrisiko og markedsrisiko. Dette betyder, at man tildeler engagementerne forskellige risikovægte afhængig af, hvor risikable de er. Lån til kommuner og stat vægtes f.eks. med 0 %, da disse ikke anses for risikovillige engagementer⁶¹.

Eksponering mod detailkunder skal opfylde nogle konkrete bestemmelser, der bl.a. indeholder, at denne eksponering skal være mod privatkunder eller mindre erhvervskunder,

⁶¹ "Dansk Bankvæsen" af Cato Baldvinsson m.fl. – 5.udgave /3 oplæg 2007 af forlaget Thomson

og kan ikke omfatte værdipapirer. Pengeinstituttet kan vægte eksponering mod detailkunder med 75 %⁶².

Eksponering sikret ved pant i fast ejendom; her er ligeledes konkrete forhold der skal være opfyldt for, at kunne medregne eksponeringen. Pengeinstituttet kan vægte eksponeringen sikret, efter 5 forskellige metoder, hvor vægtningen svinger mellem 35 % til 50 %. Dog skal det fremhæves, at ved alm. parcelhuse sikret ved pant i fast ejendom vægtes eksponering med 35 %, inden for de 80 % af den til enhver tid gældende ejendomsvurdering⁶³.

I bilag 3 er vedlagt en oversigt over udlån og garantier fordelt på sektor. Denne oversigt viser, at begge institutter har en forholdsvis stor eksponering mod landbruget som tidligere omtalt. Derudover har Sparekassen Hobro en forholdsvis stor andel eksponeret mod ejendomsbranchen på 14 %. Disse to erhverv betragtes som risikobetonet – landbruget pga. den udvikling der er sket gennem den senere tid med faldende jordpriser og faldende indtjening, og ejendomsbranchen pga. den store boligboble, der i 2008 forårsagede flere institutters krak.

Derudover har begge institutter en forholdsvis stor andel eksponeret mod erhverv generelt og en mindre del mod private. Det forholder sig således, at Sparekassen Hobro kun har en andel af privatkunder på 31 % og Nordjyske Bank har en andel af privatkunder på ca. 41 %. Erhverv har generelt været hårdt ramt under finanskrisen og der er mange mindre - og mellemstore virksomheder der er bukket under, og derfor er en stor eksponering mod erhverv ligeledes forbundet med at påtage sig en større risiko. Derudover er en høj involvering af privatkunder som regel en god indtjening for banken. Der er derfor i dag flere og flere institutter der målretter deres markedsføring efter privatkunder.

6.4. Likviditet

Likviditet er en del af fundamentet for, at kunne drive pengeinstitut. Kapital er blevet en mangelvare igennem finanskrisen. Aldrig før har der været så meget fokus på likviditet, og det er et væsentlig analyseelement, at betragte ved en gennemgang af et pengeinstituts regnskab. Likviditetsmangel eller kapitalmangel kan skabe alvorlige problemer for et pengeinstitut.

⁶² Bekendtgørelse om kapitaldækning

⁶³ Bekendtgørelse om kapitaldækning

Jf. § 152 i LVF:

”Et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet, jf. stk. 2. Likviditeten skal mindst udgøre:

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

Ledelsen i en bank er altid nødt til at estimere, hvor meget likviditet der er nødvendig rent basalt ved, at kigge på, hvor meget indlån og udlån man har. Dette kombineret med at ind- og udlån påvirkes af renteniveauet og konkurrencen i området, samt bankens omdømme.

Likviditeten i et pengeinstitut er styret af lovgivningens krav, hvilken strategi det enkelte pengeinstitut har, samt forventninger og krav til likviditeten. Det er altid en balancegang mellem risiko og indtjening, idet en god likviditet giver muligheder, men samtidig er der også en omkostning i, at have for meget likviditet.

Begge institutter har en pæn overdækning på likviditet, og har finansieret størstedelen af deres udlån med indlånsmidler. De har begge benyttet sig af muligheden for, at udstede obligationer med garanti fra staten gennem finansiell stabilitet i henhold til Bankpakke II. Dette gør deres likviditetsoverdækning i forhold til lovens krav endnu bedre. De har begge en forholdsvis høj likviditetsdækning og ligger på henholdsvis 255 % for Nordjyske Bank og 265 % for Sparekassen Hobro over lovens krav⁶⁴, hvor finanstilsynet jf. tilsynsdiamanten opgør grænseværdien for dette til 50 % over lovens krav⁶⁵. Begge institutter har derfor en rimelig komfortabel likviditetsmæssig situation. Nordjyske Bank har som tidligere omtalt valgt, at annullere 500 mio.kr. pr. 1. april 2011 af de udstedte obligationer, mens den anden halvdel af obligationerne udfases gennem 2011.

Det er en generel tendens, at mange mindre pengeinstitutter i udstrakt grad finansierer sig via indlån. Det er der som sådan ikke noget i vejen for, men indlånerne har en forventning om en vis forrentning af deres midler. Såfremt de ikke får indfriet denne forventning flyttes indlånene til et andet institut. Indlån er derfor ikke risikofrit i forhold til instituttets likviditetsmæssige situation. Derfor er det ikke uproblematisk, at de to institutter fortrinsvis finansierer sig ved indlånsmidler. Udover at være opmærksom på om et institut har finansieret en stor del via indlån, er det ligeledes vigtigt, at være opmærksom på, at såfremt man finansierer ens kunder langt, må man ligeledes finansiere sig selv langt. I henhold til

⁶⁴ Årsrapporterne for Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro 2010

⁶⁵ www.finanstilsynet.dk

årsrapporterne fra 2010 for både Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro ses det ved begge institutter, at en forholdsvis stor andel af indlånet er finansieret på anfordring, mens udlånet er finansieret med størstedelen fra 3 mdr. og fremadrettet. De har dermed finansieret deres kunder langt, men dem selv kort. Dette udgør en likviditetsmæssig risiko.

Der har igennem finanskrisen været en øget tendens til at skaffe indlån, da likviditet pludselig blev en mangelvare. Prisen for denne likviditet har nogle steder været dyr og dermed er instituttets finansieringsomkostninger steget væsentligt og endda i takt med deres risiko i forhold til hvor flytbart indlån generelt er. Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank har størstedelen af deres indlån på anfordring, hvoraf det må betyde at prisen for dette indlån i forhold til det generelle renteniveau i 2010 er meget lav. De fleste indlånskonti på anfordring har en forrentning på nul. Prisen på de to institutters finansiering kommenteres under nøgletallet WACC.

6.5. Tilsynsdiamanten

I sommeren 2010 blev der fra finanstilsynet indført den såkaldte tilsynsdiamant⁶⁶.

Tilsynsdiamanten består af 5 pejlemærker for, hvad der anses som risikobetonet områder ved at drive pengeinstitut. Finanstilsynet har opstillet nogle grænseværdier, hvor pengeinstitutterne skal holde sig indenfor. Såfremt et pengeinstitut på et eller flere målepunkter befinder sig udenfor grænseværdierne vil finanstilsynet føre en skærpet kontrol med instituttet.

De 5 målepunkter er følgende⁶⁷:

- *Summen af store engagementer (under 125 procent af basiskapitalen)*
- *Udlånsvækst (mindre end 20 procent om året)*
- *Ejendomseksponering (mindre end 25 procent af de samlede udlån)*
- *Stabil funding (udlån / arbejdende kapital fratrukket obligationer med en restløbetid under 1 år). Grænseværdi: mindre end 1*
- *Likviditetsoverdækning (større end 50 procent)*

Målepunkterne er valgt i henhold til de risici, der havde fatale konsekvenser for de institutter der er krakket igennem finanskrisen. Det skal derfor være muligt for pengeinstitutterne, at drive sund bankvirksomhed i henhold til en fornuftig kreditpolitik, men uden at tage for store

⁶⁶ www.finanstilsynet.dk

⁶⁷ www.finanstilsynet.dk

risici. Finanstilsynet har henstillet til, at institutterne frem mod ultimo 2012 ændrer løbende på deres risikoområder således, at grænseværdierne på dette tidspunkt overholdes. Herefter vil finanstilsynet have en skærpet kontrol i forhold til målepunkterne i tilsynsdiamanten⁶⁸. I nedenstående tabel vises grænseværdierne for de to institutter i 2010 og det ses, at begge institutter er indenfor de opstillede grænseværdier i henhold til tilsynsdiamanten.

Tabel 2: Tilsynsdiamanten

	Nordjyske Bank	Sparekassen Hobro
Summen af store eng.	33 %	0 %
Udlånsvækst	-1 %	-1,6 %
Ejendomseksponering	5 %	14 %
Likviditetsoverdækning	255 %	265 %
Funding-ratio	0,7	0,7

Sparekassen Hobros værdier ligger forholdsvis langt fra de opstillede grænseværdier. De to punkter hvor de kommer tættest på grænseværdierne er på funding-ratio samt ejendomseksponering. Funding ratio er på 0,7 hvor grænseværdien som bekendt er 1 og ejendomseksponeringen er på 14 % hvor grænseværdien er på 25 %. Funding ratio ville sandsynligvis være lidt højere uden de udstedte obligationer, som Sparekassen Hobro har udstedt med garanti fra staten via finansiell stabilitet gennem Bankpakke II. Sparekassen Hobro skriver i årsrapporten fra 2010, at udstedelsen af obligationerne ikke var nødvendigt, men at de alligevel tog imod tilbuddet, idet der var usikkerhed omkring markedets reaktion på udløb af Bankpakke I d. 30/9 2010. Deres likviditets overdækning på de 265 % ville derfor også være mindre såfremt de ikke havde udstedt obligationerne. Ejendomseksponeringen på de 14 % er ikke alarmerende høj, men dog noget højere end Nordjyske Banks.

Nordjyske Bank er forholdsvis langt fra grænseværdierne i alle 5 målepunkter. Punktet hvor de kommer tættest på er ved funding-ratio som ligger på 0,7 hvor denne skal være under 1. Funding ratio består af indlån, egenkapital og obligationslån med en restløbetid over 1 år sat overfor et udlån på 0,6. Uden den statsgaranterede funding udgør funding-ratio 0,79⁶⁹.

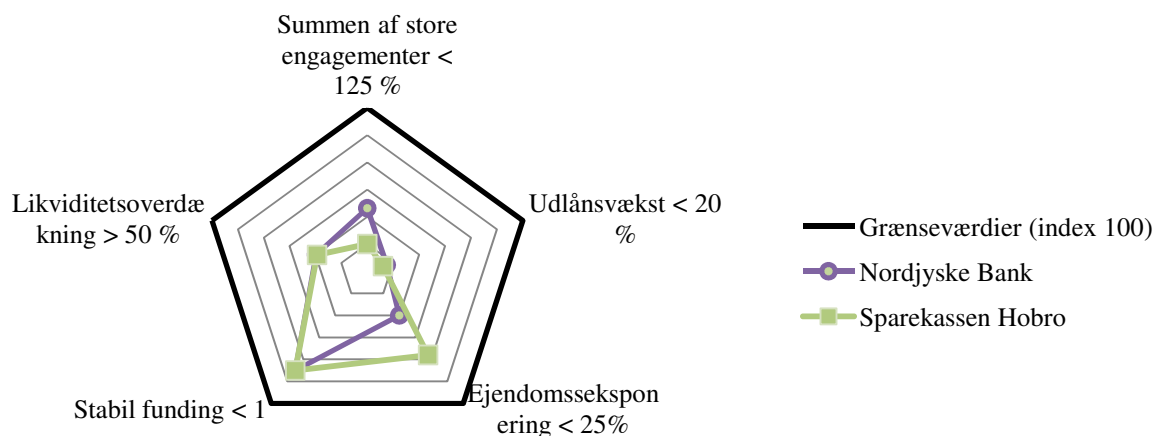
Likviditetsoverdækningen er på 255 % hvor denne skal være på minimum 50 % overdækning af lovens krav. Den store likviditetsoverdækning skyldes ligeledes, at Nordjyske Bank har udstedt obligationer med garanti fra staten via finansiell stabilitet gennem Bankpakke II. Nordjyske Bank har således ikke solgt obligationerne, idet de ikke har brug for mere likviditet

⁶⁸ www.finanstilsynet.dk

⁶⁹ Nordjyske Banks årsrapport 2010

i kroner. De opnår ved at have disse obligationer en nettorenteindtægt på 0 kr. og en provisionsbetaling på 0,95 % som er udgiften for at have likviditetsberedskabet⁷⁰. Uden obligationerne dvs. den statsgaranterede funding er likviditetsoverdækningen på ca. 180 %⁷¹.

Figur 8: Tilsynsdiamanten



Begge institutter ligger inden for grænseværdierne som er opstillet fra finanstilsynets side via tilsynsdiamanten. Diamanten er præsenteret i ovenstående figur og giver et visuelt indblik i hvorledes de to institutter er placeret i forhold til grænseværdierne. I henhold til de 5 målepunkter finanstilsynet har opstillet, klarer de to institutter sig begge godt og der er ingen faresignaler. Sparekassen Hobro skal dog ikke efter min mening øge deres andel i ejendomme, men ligger stadig på et acceptabelt niveau. Med henblik på en fremtid som ét pengeinstitut supplerer de to institutter hinanden godt i forhold til tilsynsdiamanten f.eks. opvejes Sparekassen Hobros andel inden for ejendomsseksponering, idet Nordjyske Banks andel inden for dette område er forholdsvis lav.

6.6. Opsummering

Begge institutter har klaret sig godt igennem finanskrisen og har begge haft overskud i 2010. Ud fra ovenstående må jeg konstatere, at Nordjyske Bank klarer sig bedst idet de har formået at skabe en stigning i deres indtjening, hvor Sparekassen Hobro har haft en stagnerende indtjening.

⁷⁰ Kilde i Sparekassen Vendsyssel

⁷¹ www.nordjyskebank.dk – årsrapport 2010

Ovenstående gennemgang af institutternes regnskaber, solvens, basiskapital og likviditet viser at det er to forholdsvis sunde institutter der er tale om. Nordjyske Bank har en fornuftig solvensprocent der i høj grad er baseret på ren egenkapital, en fornuftig likviditetsmæssig overdækning samt en stigende indtjening.

Sparekassen Hobro har ligeledes en høj solvensprocent samt en fornuftig likviditetsmæssig overdækning, men udfordringer med hensyn til indtjeningen. Denne udvikling skal vendes i henhold til at drive en god forretning fremadrettet.

Begge institutter har en forholdsvis høj eksponering mod landbruget hvilket er et af de svage punkter afhængig af engagementernes kreditmæssige risici. Dette kan jeg ikke vurdere ud fra det materiale der er offentligt tilgængeligt.

Begge institutter har formået, at generer overskud igennem finanskrisen bortset fra Sparekassen Hobro i henhold til sammenlægningen med Den Lille Sparekasse der betød et negativt resultat.

Institutterne ligger begge inden for de opstillede grænseværdier fra finanstillsynet og der er ingen umiddelbare faresignaler i forhold til de 5 målepunkter.

7. Nøgletalsanalyse

Nøgletalsanalysen vil tage udgangspunkt i den teori der er blevet gennemgået på HD studiet på Ålborg universitet og vil derfor indeholde en teoretisk forklaring af de begreber der bruges gennem analysen. Jeg vil i afsnittet udregne WACC, ICGR, ROE/ROA samt lave en Gap analyse for begge institutter ud fra årsrapporterne 2010 og 2009.

7.1. WACC

WACC er en forkortelse på engelsk af "Weighted average cost of capital" eller på dansk "Vægtet gennemsnitlig kapitalomkostninger". WACC fortæller om den gennemsnitlige omkostning til kapitalfremskaffelse. Tallet giver en indikation, af den pris som pengeinstituttet betaler for deres fremskaffelse af kapital⁷². Tallet skal gerne være så lavt som muligt, idet pengeinstituttet derved har haft en billig finansiering.

⁷² "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

Formlen for WACC er⁷³:

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

$$K_w = \left(\frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{egenkapital} - \text{pulje} + \text{garantikapital}} \right) \cdot (1-T) \cdot \left(\frac{\text{Passiver} - \text{egenkapital} - \text{pulje}}{\text{Aktiver} - \text{pulje} - \text{garantikapital}} \right) + K_e \cdot \left(1 - \frac{\text{Passiver} - \text{egenkapital} - \text{pulje}}{\text{Aktiver} - \text{pulje} - \text{garantikapital}} \right)$$

WACC er opdelt i to led:

$K_d \cdot (1-T) \cdot L$ = Samlet set, hvad koster fremmedkapitalen os efter skat.

$K_e \cdot (1-L)$ = Samlet set, hvad koster egenkapitalen os eller omkostningen til egenkapitalen.

$$K_e = r_f + \beta \cdot (k_m - r_f) \rightarrow K_e = 0,04 + 1 \cdot (0,08 - 0,04) = 0,08$$

K_m = forventet afkast på aktiemarkedet; R_f = Risikofrie rente; T = skattesatsen på 0,25

WACC er de samlede renter, som pengeinstituttet betaler for det de har lånt over de rentebærende passiver f.eks. indlån eller midler der er lånt hos andre pengeinstitutter. WACC fortæller om bankernes gennemsnitlige finansieringsomkostninger – dvs. hvor meget bankerne betaler for den kapital de har stillet til rådighed. Udviklingen i tallet fortæller derfor om pengeinstituttet har, måtte betale mere eller mindre for deres fremskaffelse af kapital⁷⁴.

Den ene del fortæller, hvor meget gælden har kostet at finansiere. Den anden del, hvor meget egenkapitalen koster dvs. hvor meget man, som investor kan forvente, at få i afkast af ens investering når der tages hensyn til det enkelte papirs risiko. Det er altså forholdet mellem egenkapitalen og gælden samt prisen på disse der bestemmer WACC⁷⁵. WACC skal derfor helst være så lav som mulig, idet denne viser den udgift instituttet har haft til den kapital der lånes videre til kunderne.

Første led fortæller hvor meget fremmedkapitalen har kostet og andet led fortæller hvor meget egenkapitalen har kostet. Det er dermed et spørgsmål om hvor meget gælden koster med hensyn til finansiering dvs. hvor store renteomkostningerne er i forhold til den rentebærende gæld. Den anden del – prisen for egenkapitalen fortæller om hvor meget aktionærerne forventer at få i afkast af deres investering. K_d fortæller om omkostningen af den

⁷³ "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

⁷⁴ "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

⁷⁵ "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

rentebærende gæld dvs. hvad Nordjyske Bank betaler for f.eks. deres indlån. L fortæller om forholdet mellem passiver og aktiver dvs. gearingen i virksomheden.

Afkastkravet til egenkapitalen beregnes, som den risikofrie rente tillagt en risikopræmie. Den risikofrie rente er sat til 4 % ud fra den 10-årige statsobligation. Risikopræmien fastlægges med udgangspunkt i en generel markedsrisikopræmie (beta) for, at afspejle virksomhedens driftsmæssige og finansielle risici. Denne sættes derfor til 1⁷⁶. Grunden til dette er, at beta er den systematiske risiko dvs. sammenhængen mellem aktivet og indekset. Denne kan være større/mindre/lig med markedets risiko. Denne er i udregninger af WACC sat til 1, idet jeg ellers ikke ville kunne sammenligne og måle fra år til år, samt fra bank til bank.

Udviklingen i WACC skulle gerne være den samme udvikling, som ses i markedet.

Pengeinstituttet bør i deres finansiering falde lige så meget, som markedet eller mere, idet de ellers har betalt for meget i renteudgifter, og dermed er der omkostninger i forhold til at drive pengeinstitut. WACC burde derfor være under pengemarkedsrenten. Jeg har valgt, at sammenligne WACC med Cibor 3.

Udregningerne af WACC er specificeret i Bilag 4. Ved beregninger af WACC forudsættes det, at de totale passiver er rentefølsomme og at renteudgifter divideret med totale passiver, repræsenterer den marginale omkostning af funding. Ved at gøre dette forudsættes det, at alle passiver er rentefølsomme, og dermed ændret i pris/rente når markedsrenten ændrer sig⁷⁷. Det antages, at hverken den risikofrie rente, beta eller aktieafkastet har ændret sig igennem den 3.årig periode, hvilket vil resultere i, at det i høj grad er fremmedkapitalen, der er den påvirkende faktor i udregningerne⁷⁸. Resultatet af beregningerne ses i nedenstående tabel.

Tabel 3: WACC⁷⁹

I procent	2010	2009	2008
Sparekassen Hobro	2,04 %	2,66 %	3,41 %
Nordjyske Bank	1,75 %	2,30 %	3,42 %
Cibor 3⁸⁰	1,80 %	2,48 %	5,27 %

Udviklingen i WACC for Nordjyske Bank følger udviklingen i pengemarkedsrenten Cibor 3, og ligger hele tiden under denne. Dette viser overordnet, at Nordjyske Bank ikke har betalt for meget for deres kapital. Der er derfor stadig en idé i, at pådrage sig omkostninger ved, at drive

⁷⁶ ”Obligationsinvestering” 6. Udgave af Michael Christensen

⁷⁷ Commercial banking af Benton E. Gup m.fl.

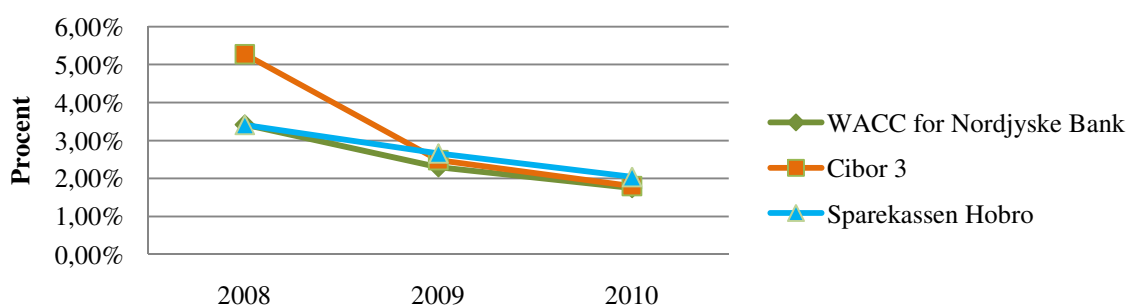
⁷⁸ Commercial banking” af Benton E. Gup m.fl.

⁷⁹ Bilag 4

⁸⁰ www.nationalbanken.dk

pengeinstitut. Modsat hvis WACC havde været højere end pengemarkedsrenten ville pengeinstituttet være bedre tjent med, at sælge ud af sine aktiver og sætte pengene til den risikofrie markedsrente. Sparekassen Hobro derimod har i sin finansiering været højere end Cibur 3 undtagen i 2008. WACC ligger dog i 2009 og 2010 forholdsvis tæt på Cibur 3 niveauet.

Figur 9: WACC og Cibur 3



Sammenlignes WACC med Cibur 3 renten, ses det, at Nordjyske Banks WACC ligger under Cibur 3. De har derfor ikke betalt for meget for deres kapitalfremskaffelse. I 2008 ligger Nordjyske Banks WACC med 185 basispoint under Cibur 3, men i 2009 og 2010 ligger den kun med henholdsvis 18 og 5 basispoint under Cibur 3. Der er sket en forholdsvis stor indsnævring til Cibur 3. Denne udvikling er det vigtigt, at være opmærksom på fremadrettet.

Sparekassen Hobros WACC ligger i 2008 186 basispoint under Cibur 3, mens den i 2009 og 2010 ligger henholdsvis 18 og 24 basispoint over Cibur 3. Det er i høj grad den forkerte udvikling og man bør være opmærksomme på, at få nedbragt udgiften til kapitalfremskaffelse.

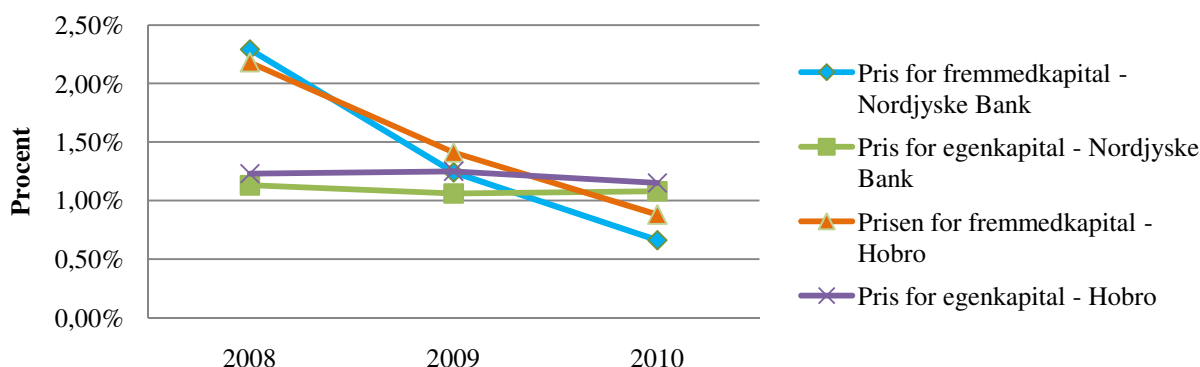
Tendensen gennem de sidste 3 år er, at begge institutters WACC har fulgt Cibur 3. Derfor vil det være logisk, at konjunkturudviklingen i samfundet i høj grad har præget prisen på den kapital, som de har haft til rådighed. Igennem finanskrisen har der været stor fokus på likviditet og derfor har tendensen været en øget opmærksomhed på at skaffe indlån. Kampen om indlånet har resulteret i, at nogle institutter har betalt en forholdsvis høj pris for dette.

Nordjyske Banks kapital kommer i høj grad fra indlånsmidler og lån fra andre kreditinstitutter og centralbanker, samt udstedte obligationer i forbindelse med Bankpakke II. Størstedelen af Nordjyske Banks indlånsmidler er på anfordring, hvilket kan have en sammenhæng med de faldende renteudgifter, idet indlån på anfordring ofte er nulforrentet. Bankerne har ligeledes måtte ændre deres egne indlån- og udlåns satser overfor kunderne for, at følge med i renteudviklingen og opretholde rentemarginalen. Siden finanskrisen begyndelse har der været

en tendens til, at indlånsrenterne er fulgt med ned sammen med faldet i det generelle renteniveau. Mens udlånsrenterne ikke er faldet helt så meget, for at øge bankernes rentemarginal og dermed indtjeningen⁸¹.

Sparekassen Hobros kapital er også i høj grad indlånsmidler, lån fra andre kreditinstitutter og centralbanker samt de udstedte obligationer i forbindelse med Bankpakke II. Sparekassen Hobro har ikke formået i så høj grad som Nordjyske Bank at forøge deres rentemarginal, hvilket giver udslag i deres faldende nettorenteindtægter.

Figur 10: Pris for kapitalfremskaffelse⁸²



Ovenstående figur viser, at prisen for fremmedkapital i løbet af de sidste 3 år har haft forholdsvis store udsving ved begge institutter, mens prisen for egenkapitalen er næsten uforandret – dog med et lille fald gennem de 3 år. Det interessante ved, at dele WACC op i prisen for egenkapitalen og prisen for fremmekapitalen er, at prisen for fremmedkapitalen har været højere end prisen for egenkapitalen gennem 2008 og 2009, mens den i 2010 er under. Prisen for egenkapitalforretningen er altså højere i 2010 end prisen for fremmekapitalen.

Prisen for fremmedkapital ligger gennem hele forløbet over prisen for egenkapitalen undtagen i 2010. Fremmedkapital dækker over den funding, Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro kan opnå ved f.eks. lån hos Nationalbanken, lån hos andre pengeinstitutter samt kundernes indlån. Det er altså i høj grad prisen på fremmedkapitalen, der påvirker WACC og dermed prisen på institutternes kapitalomkostninger. Faldet i fremmedkapitalen hænger sammen med, at begge institutter har indfriet gæld til andre kreditinstitutter og i stedet udstedt obligationer gennem Bankpakke II med garanti fra staten, samtidig med at de har øget deres indlån.

⁸¹ www.finanstilsynet.dk

⁸² Udregninger er specificeret i bilag 4.

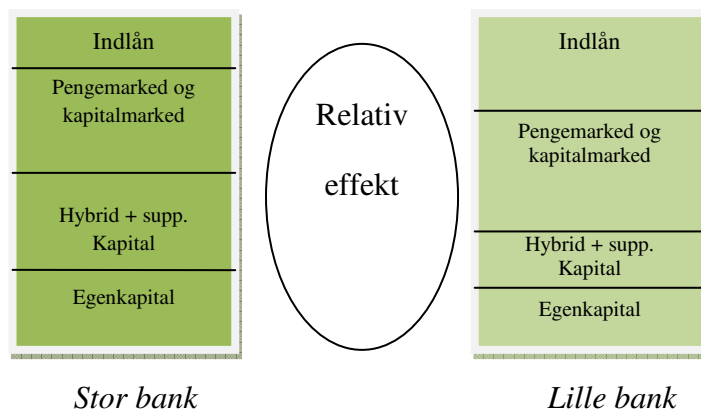
Indlånet er i høj grad placeret på anfordring og derfor anslår jeg, at dette er nulforrentet eller lavt forrentet. Alt andet lige betyder omprioriteringen i balancen et fald i fremmedkapitalen.

Prisen på egenkapitalen ændrer sig ikke så meget, da ingen af institutterne har foretaget kapitaludvidelse. Såfremt institutterne havde sagt ”ja tak” til Bankpakke II, ville de have fået mere hybrid kernekapital, som de skulle betale en forholdsvis høj pris for. Dette ville have givet et udsving i WACC pga. egenkapitalforrentningen.

Begge institutter har haft næsten samme tendens i renteniveauet, som Cibur 3. Faldet fra 2008 til 2009 kunne være et udtryk for, at bl.a. de tillæg som pengeinstitutterne betalte f.eks. på det udenlandske marked pga. den usikkerhed der prægede hele det finansielle marked på dette tidspunkt. Ligeledes et pres fra kunderne, om en højere indlånsrente i sidste halvdel af 2008, hvor der var kamp om likviditeten på markedet.

Begge institutter har igennem perioden haft en faldende WACC og har formået at sende regningen videre til kunderne via en højere udlånsrente. Sparekassen Hobros WACC er faldende gennem perioden og dette er renteudgifterne ligeledes, selvom deres indlån er steget i samme periode. Desværre er renteindtægterne ligeledes faldet på trods af, at deres udlån næsten holder det samme niveau, hvilket tyder på, at de ikke har formået at øge deres rentemarginal og dermed mister indtjening i form af faldende nettorenteindtægter.

Figur 11: Konkurrence på indlån⁸³



Ud fra ovenstående figur fremgår det, at indlån fylder forholdsmeæssigt mere hos et mindre pengeinstitut. I forhold til en konkurrencesituation på det danske pengeinstitutmarked, vil et større pengeinstitut have en klar fordel i forhold til et mindre pengeinstitut, som både Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro, hvis man sammenligner generelt, hvor meget indlån

⁸³ Materiale fra undervisningen på HD studiet af Lars Krull

fylder hos en stor bank kontra en lille bank. Det betyder forholdsvis mere, såfremt Nordjyske Bank sætter renten op på deres indlånsmidler for deres renteudgifter i forhold til hvis f.eks. Danske Bank sætter indlånsrenten op. De små pengeinstitutter vil derfor være tabere, såfremt en konkurrence situation om indlånsmidler ville opstå. Dette ville betyde, at de mindre institutter ligeledes skulle sætte prisen på udlån op for, at opretholde et vis dækningsbidrag på deres forretninger. Derfor ville de mindre institutter ikke kunne følge med hverken på en højere indlånsrente eller en lavere udlånsrente og dette vil gå udover indtjeningen, idet kunderne vil søge hen mod den bedste pris både på ind- og udlån. Dette er ligeledes en faktor der taler for konsolidering på markedet. Efter en fusion mellem de to institutter vil de alt andet lige have større muligheder for at stå stærkere i markedet.

7.2 ICGR

I dette afsnit redegøres der for de to institutters muligheder for, at skabe udlån uden påvirkning af deres solvens ved at beregne nøgletallet ICGR.

ICGR er et nøgletal, der forklarer om bankens evne til, at skabe udlånsmuligheder uden påvirkning af solvensen. Det er en forkortelse af ”Internal Capital Generation Ratio”. Det viser, hvor meget banken kan øge dens balance og fastholde den nuværende solvens, givet det samme vægtningsmix. ICGR tallet fortæller, om evnen til at skabe udlånsmuligheder, hvilket kan lade sig gøre fordi der er indtjening⁸⁴. Vægtningmixed er i forhold til de vægte som de forskellige udlån får i henhold til deres risiko jf. afsnittet vedr. solvens og kapital. Ved udregning af ICGR er det en forudsætning, at det øgede udlån er vægtet med samme mix i de forskellige risikogrupper.

Når et pengeinstitut vækster i forhold til aktiverne dvs. låner flere penge ud vil dette påvirke solvensen negativt. Den negative påvirkning af solvensen skyldes, at solvens udregnes som basiskapital over risikovægtede poster eller i store træk aktiver. Derfor skal der altså øget indtjening til, som ligges til egenkapitalen, hvis væksten ikke skal påvirke solvensen.

Det kan diskuteres om tallet ICGR skal ligge højt eller lavt. ICGR skal som minimum kunne indeholde den årlige inflation, samt den årlige rentetilskrivning. Et lavt tal viser, at instituttet ikke har den tilstrækkelige kapital der skal til for, at kunne låne penge ud og fastholde det nuværende solvensniveau. En høj ICGR bevirker, at pengeinstituttet har mulighed for, at geare dens aktiver, men dette er ikke nødvendigvis en positiv udvikling i forhold til den risiko

⁸⁴ ”Commercial banking” af Benton E. Gup m.fl.

der tages. ICGR er et udtryk for hvilken vækst instituttet er ”født” med hvis den ikke tjener penge det efterfølgende år. Det bedste kapital er den løbende indtjening.

Formlen for ICGR er⁸⁵:

$$ICGR = 1/CR * ROA * ERR$$

Eller
$$ICGR = \frac{1}{\text{Egenkapital/Aktiver}} * \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Aktiver}} * \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

ICGR kan deles op i flere led som ses i formlen. Det første led som er 1/(egenkapital/aktiver) udtrykker hvor mange gange egenkapitalen er ”brugt” i forhold til aktiverne.

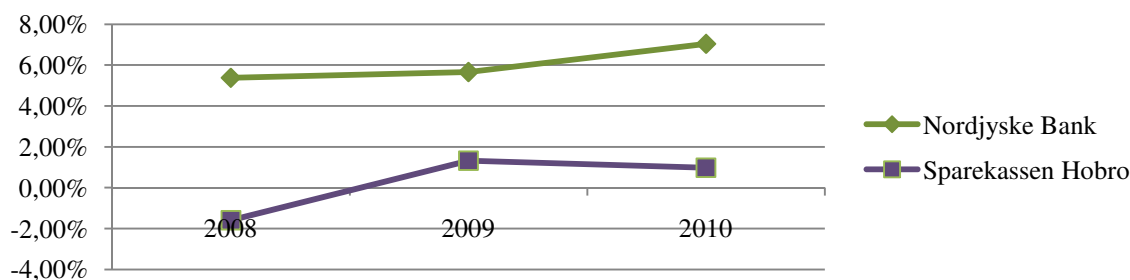
Det andet led udtrykker afkastningsgraden som er et nøgletal der fortæller hvor meget instituttet har forrentet den samlede kapital – dette kaldes også ROA.

Det sidste led udtrykker hvor meget af årets overskud der bliver udbetalt som udbytte og hvor meget der går til egenkapitalen. Udregningen af ICGR findes specificeret i Bilag 5.

Tabel 4: ICGR⁸⁶

I procent	2010	2009	2008
Sparekassen	0,95 %	1,32 %	- 1,59 %
Nordjyske	7,04 %	5,66 %	5,38 %

Figur 12: ICGR



Udviklingen i ICGR viser, at Nordjyske Bank har øget deres indtjening gennem perioden og har i alle år haft overskud, hvilket giver mulighed for øgede udlånsmuligheder ved fastholdelse, af nuværende solvens givet det samme udlånsmix. ICGR ligger på nogenlunde samme niveau i både 2008 og 2009. I 2010 er ICGR stigende, hvilket skyldes den højere indtjening, der primært kommer fra generelle højere nettorenteindtægter, mindre

⁸⁵ ”Commercial banking” af Benton E. Gup m.fl.

⁸⁶ www.nordjyskebank.dk

nedskrivninger samt kraftig stigning i kursreguleringer, hvor stigningen er sket i bankens beholdning af aktier.

Det skal bemærkes, at Nordjyske Bank overtog dele af Løkken Sparekasse i 2009 samt Øster Brønderslev Sparekasse i 2010, hvilket har givet en stigning i udgifter til personale og administration. Men samtidig har overtagelsen også givet en forøgelse i indtjeningen⁸⁷.

Sparekassen Hobro havde i 2008 et underskud der fremkom på baggrund af sammenlægningen med Den Lille Sparekasse – såfremt denne fusion ikke var gennemført var Sparekassen Hobro kommet ud med et overskud. Underskuddet resulterer i en negativ ICGR. En negativ ICGR betyder, at såfremt det ønskes at fastholde den nuværende solvens er det nødvendigt at slanke balancen. Sparekassen Hobro har i 2009 haft indtjening, mens de har fastholdt balancen på næste samme niveau som året før samtidig med, at udlånet er faldet, hvilket har bevirket, at deres solvens stiger en smule fra 2008 til 2009 på trods af underskuddet i 2008.

I 2009 og 2010 har Sparekassen Hobro en positiv ICGR på baggrund af deres indtjening, som disse år er overskud på bundlinjen. ICGR er dog faldende, hvilket indtjeningen som før kommenteret ligeledes er. En faldende indtjening er et faresignal og der skal øget opmærksomhed på, at skabe en større rentemarginal. Derudover skal Sparekassen Hobro være opmærksom på deres kursreguleringer, idet det i høj grad var denne negative udvikling i 2008 der var skyld i underskuddet. Sparekassen Hobros ICGR ligger derfor ikke op til vækst.

I 2010 har Nordjyske Bank ud fra den beregnede ICGR mulighed for, at øge udlånsmassen med 7,04 %, mens Sparekassen Hobro har mulighed for at øge udlånsmassen med 0,95 %. Det betyder, at banken kan udvide med følgende:

- Nordjyske Bank: $ICGR * \text{balancesummen} \rightarrow 0,0704 * 9.646.426 = 679.108$
- Sparekassen Hobro: $ICGR * \text{balancesummen} \rightarrow 0,0095 * 5.548.759 = 52.713$

Nordjyske Bank kan udvide sin balance med 679 mio. kr. i 2010 ved fastholdelse af nuværende solvens og vægtningsmix, mens Sparekassen Hobro kan gøre det samme med 52 mio. kr. Dette viser den helt store forskel i de to institutters ICGR.

⁸⁷ www.nordjyskebank.dk

Det kan ligeledes være interessant at se, hvor meget supplerende kapital de to institutter skal have for f.eks. at øge deres balance med 10 % uden kompromis til solvensen. Nedenstående viser regnestykket for Nordjyske Bank:

Jeg sætter de 10 % over ICGR for 2010 $\rightarrow 0,10 / 0,07 = 1,43$

$ERR = (\text{Årets resultat} - \text{udbytte} + \text{supplerende kapital}) / \text{Årets resultat}$

$1,43 = (92.918 - 8.040 + X) / 92.918$

$X = 47.994$

Nordjyske Bank skal have knap kr. 48 mio. kr. i supplerende kapital for, at øge balancen med 10 % i 2010. Dette resultat er selvfølgelig under forudsætning af, at der ikke er nogen indtjening, idet de 48 mio. kr. selvfølgelig skal ses i forhold til den indtjening instituttet har i forvejen. Den supplerende kapital skal være kapital der indgår i basiskapitalen, da det kun er denne slags der styrker solvensen.

Sparekassen Hobro skal ud fra samme regnestykke, i forhold til at øge balancen med 10 %, have 92 mio. kr. i supplerende kapital for, at kunne øge deres balance med 10 %. Grunden til at Sparekassen Hobro har brug for mere supplerende kapital skyldes den forholdsvis lave ICGR på under 1 %. Sparekassen Hobro har en høj solvensprocent og derfor mener jeg, at det ville være okay at gå ned i solvens for, at skabe vækst set ud fra en driftsmæssig betragtning.

7.3. ROE/ROA

ROE og ROA er henholdsvis egenkapitalforretningen og afkastningsgraden. ROE viser, hvor godt pengeinstituttet har forrentet deres egenkapital, mens ROA bruges til, at vurderer evnen til, at generer overskud i forhold til den samlede balance. Beregninger af nøgletallene er specificeret i Bilag 6.

ROE viser egenkapitalforretningen og giver et indblik i, hvor godt et overskud instituttet har formået at give til dets ejere. ROE fortæller derfor noget om bankens evne til, at genere indtjening til dens aktionærer. En ROE der er forholdsvis høj, vil i mange tilfælde give banken mulighed for, at skaffe likviditet, idet en høj ROE, gør det mere attraktivt for andre finansielle institutter, at yde lån til den konkrete bank. En lav ROE kan ligeledes gøre det mindre attraktivt at købe aktier i det pågældende institut, hvilket vil kunne forringe konkurrenceevnen. ROE er egenkapitalforretning og udregnes således⁸⁸:

$$ROE = (\text{Nettoindtægter} / \text{Egenkapital}) * 100$$

⁸⁸ "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

Tabel 5: ROE/ROA⁸⁹

I 1.000 kr.	Sparekassen Hobro			Nordjyske Bank		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Nettoindtægter	12.907	15.243	-10.998	120.421	70.145	77.113
Egenkapital	1.051.133	1.034.069	1.051.567	1.205.852	1.107.488	1.047.525
ROE	1,23 %	1,47 %	-1,05 %	9,99 %	6,33 %	7,36 %
Aktiver	5.548.759	5.125.217	5.121.714	9.646.426	8.961.713	8.049.803
ROA	0,23 %	0,30 %	-0,21 %	1,25 %	0,78 %	0,96 %
Equity multiplier	5,28	4,96	4,87	8,00	8,09	7,68

ROE har i perioden for begge institutter været stigende dog med et lille fald i 2009. Både egenkapitalen og årets resultat er hos Nordjyske Bank steget i perioden, hvor nettoindtægterne er steget forholdsmæssigt mere end egenkapitalen. Sparekassen Hobro havde i 2008 et negativt resultat, hvilket har resulterede i en negativ ROE. Egenkapitalen har gennem perioden været stagnerende, mens årets resultat er gået fra at være negativ til positivt dog med et lille fald i 2010 i forhold til 2009. Nordjyske Bank har vist en stigende indtjening og ser ud til at være kommet godt igennem finanskrisen. Sparekassen Hobro er stadig mærket af krisen hvilket i høj grad giver sig udslag i deres indtjening.

Nordjyske Bank har derved i 2010 forrentet sin egenkapital med knap 10 % og om dette er acceptabelt for ejerne kan selvfølgelig diskuteres. Dette skal ses i forhold til den risiko der påtages ved, at investere i Nordjyske Bank kontra f.eks. investering i andre papirer. Derudover skal der tages hensyn til risikopræmien i forhold til aktieinvesteringen.

Sparekassen Hobro har ingen ejere den skal generere overskud til, idet en sparekasse ejer sig selv. Sparekassen Hobros ROE ligger på et væsentligt lavere niveau end Nordjyske Banks. Sparekassen Hobro forrenter deres garantkapital med 1,25 % til 2,75 %⁹⁰ afhængig af hvor meget garantkapital kunden har. En forretning af ROE på under 1,5 % er ikke acceptabelt i forhold til en forrentning af garantkapitalen på op til 2,75 %.

Sammenlignes de to institutters ROE med gruppe 3 pengeinstitutters gennemsnitlige forrentning af ROE ligger denne på i 2010 på -2,51 % og derved har de to institutter klaret sig væsentlig bedre end gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutter⁹¹.

ROA bruges til, at vurderer evnen til, at generer overskud i forhold til den samlede balance. ROA tager derfor ikke hensyn til finansiering. ROA er afkastningsgraden og udregnes således⁹²:

⁸⁹ Bilag 6

⁹⁰ www.sparhobro.dk

⁹¹ www.finanstilsynet.dk

$$ROA = \text{Nettoindtægter} / \text{Aktiver} * 100$$

ROA er steget gennem perioden for begge institutter dog med et lille fald i 2009 for Nordjyske Bank. Sparekassen Hobro havde i 2008 en negativ ROA, hvilket skyldes det negative resultat. Stigningen i ROA skyldes i høj grad, at indtjeningen er steget gennem perioden.

ROE kan opdeles i flere komponenter og nedenstående viser sammenhængen mellem ROE og ROA.

$$ROE = ROA * \text{Equity multiplier} \text{ ELLER } ROE = ROA * (\text{Aktiver} / \text{egenkapitalen}).$$

ROE er sammensat af ROA samt udviklingen i forholdet mellem aktiverne og egenkapitalen. Forholdet mellem aktiver og egenkapital fortæller om, hvor stor en andel der er af gæld i instituttet eller virksomhedens gearing af egenkapitalen.

Det er udviklingen hos ROA der skyldes både stigningen og faldet i ROE, idet Equity multiplifier eller aktiver/egenkapital stiger i perioden. Stigningen hos aktiver/egenkapital skyldes, at aktiverne stiger forholdsmæssigt mere end egenkapitalen. Dette er dog moderat, da stigningen gennem perioden ikke er stor.

7.4. GAB analyse

En Gab analyse kan give en indikation, af hvordan pengeinstituttet vil blive påvirket ved en renteændring. Ethvert pengeinstitut har rentefølsomme aktiver og passiver, og forskellen mellem disse kaldes for et gab. Det er derfor vigtigt, at være opmærksom på hvor følsom instituttet er overfor en eventuel renteændring i forhold til indtjeningen.

Renterisikoen hos alle pengeinstitutter ligger i, at der er forskel i renteperioderne og udviklingen af renten på aktiv og passiv siden. Dermed har man en renterisiko. Denne risiko kaldes et gab. Kronegabets viser, hvor rentefølsom pengeinstituttet er, og hvor stor renterisikoen er. Analysen kan altså fortælle om forholdet mellem institutters rentefølsomme aktiver (RSA) og rentefølsomme passiver (RSL). Hvis renten på en given post ændres i forhold til det generelle renteniveau inden for en given periode, angives posten til at være RSA eller RSL. Alle poster, hvor betalingerne ikke ændrer sig siges, at være non-rate-sensitive (NRS)⁹³. Jeg har vedlagt en tabel i Bilag 8 der viser, hvilke poster der er institutternes rentefølsomme aktiver, hvilke der er institutternes rentefølsomme passiver.

⁹² "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

⁹³ "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

Der udregnes tre forskellige tal ved en gab analyse; kronegab, det relative gab og rentefølsomheden⁹⁴.

- *Kronegab angiver i kroner forholdet mellem de rentefølsomme aktiver og de rentefølsomme passiver dvs. $Kronegab = RSA - RLS$*
- *Det relative Gab viser, hvordan forholdet mellem de rentefølsomme aktiver og passiver er i procent af den totale balance dvs. $Relative\ gab = \frac{kronegab}{aktiver}$*
- *Rentefølsomheden regnes ud ved at dividerer RSA med RSL. Tallet viser hvordan banken vil blive påvirket ved rentestigning eller rentefald. Den mindst mulige rentefølsomhed fremkommer ved at få et tal så tæt på 1 som muligt. Den mest ønskværdige situation er selvfølgelig at $RSA = RSL$ idet der ingen påvirkning er overhovedet, men denne situation er nok meget lidt realistisk.*

Nedenstående tabel viser de forskellige situationer, der kan være mellem de rentefølsomme aktiver og de rentefølsomme passiver samt, hvilken indvirkning dette har på en kommende renteændring, ikke mindst, hvad indflydelse det har på en ændring i netto renteindtægterne. Har pengeinstituttet en større post rentefølsomme aktiver, end rentefølsomme passiver, og renten stiger vil dette ligeledes give en stigning i netto renteindtægterne.

Tabel 6: GAB og renteændring⁹⁵

GAB		Renteændring	Ændring i netto renteindtægterne
Positivt	$RSA > RSL$	Stigende	Stigende
Positivt	$RSA > RSL$	Faldende	Faldende
Negativt	$RSA < RSL$	Stigende	Faldende
Negativt	$RSA < RSL$	Faldende	Stigende
Ingen	$RSA = RSL$	Stigende	Uændret
Ingen	$RSA = RSL$	Faldende	Uændret

Nedenstående tabel viser udregningerne af kronegab, det relative gab og rentefølsomheden. Beregninger er specificeret i Bilag 7.

Tabel 7: Gab analyse⁹⁶

	Sparekassen Hobro			Nordjyske Bank		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Kronegab (RSA-RSL)	134.317	828.628	905.681	1.068.171	945.656	922.671
Relative Gab	2,42 %	16,17 %	17,68 %	11,92 %	10,55 %	11,46 %
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,031	1,209	1,231	1,130	1,123	1,136

⁹⁴ "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

⁹⁵ "Commercial banking" af Benton E. Gup m.fl.

⁹⁶ Nordjyske Banks årsrapport 2010/2009

Nordjyske Bank har i alle årene et positivt gab dvs. at der er flere rentefølsomme aktiver end rentefølsomme passiver. Det at have flere rentefølsomme aktiver end passiver kan være positivt såfremt renten stiger, idet dette vil medføre stigende renteindtægter.

Sparekassen Hobro har ligeledes haft et positivt gab, men et faldende gab gennem perioden. Dette skyldes i høj grad at indlånet er steget mere end udlånet. Det store fald i gabet fra 2009 til 2010 skyldes udstedelsen af obligationer gennem Bankpakke II samt stigning i indlånet der har påvirket gabet.

Det relative gab, siger noget om, hvor stor en del af aktiverne der er rentefølsomme.

Nordjyske Bank har en del mere rentefølsomme aktiver, der skyldes en forholdsmæssig stor stigning i udstedte obligationer gennem Bankpakke II samt en mindre stigning i udlånet.

Sparekassen Hobros relative gab er faldende gennem perioden med et forholdsvis stort fald til 2010. Dette skyldes at der ikke er så mange rentefølsomme aktiver som i de to foregående år.

Rentefølsomheden dvs. de rentefølsomme aktiver, divideret med de rentefølsomme passiver, skal gerne være så tæt på 1, som muligt, idet pengeinstituttet skal have en rentefølsomhed der er så lille som mulig. Begge institutter har en rentefølsomhed over 1, men denne ligger dog i alle årene meget tæt på 1. Begge institutter har derfor en forholdsvis lille rentefølsomhed.

Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank har et gab og et relativt gab der er positivt, samt en rentefølsomhed over 1, det betyder institutterne er aktiv-følsom. Ved en rentestigning, vil der være en stigning i nettorenteindtægterne og omvendt ved fald.

7.5 Opsummering

Nøgletalsanalysen har vist at Nordjyske Bank generelt har klaret sig bedre end Sparekassen Hobro i henhold til de nøgletal, som jeg har valgt, at udregne i forbindelse med denne rapport.

WACC ligger ved begge institutter meget tæt på Cibor 3, hvor Sparekassen Hobro ligger lige over og Nordjyske Bank lige under dette niveau. Der er sket en indsnævring hos begge institutter i forhold til Cibor 3 gennem analyse perioden, hvilket hænger sammen med den generelle konjunkturudvikling i samfundet, idet fremmedkapitalen i høj grad er den påvirkende faktor for WACC. Institutterne ligner hinanden meget, hvad angår prisen på deres kapitalfremskaffelse, hvoraf Nordjyske Bank har klaret sig en smule bedre end Sparekassen Hobro.

Hos begge institutter har udlånene ikke ændret sig voldsomt gennem perioden og beregningerne af ICGR viste, at Nordjyske Bank har en fin vækst mulighed, mens Sparekassen Hobro har udfordringer på denne front i forhold til faldende indtjening.

Egenkapitalforrentning viste, at denne gennem perioden har været stigende, men at der er stor forskel på niveauet hos de to institutter. Nedskrivninger og kursreguleringer har gjort at egenkapitalforrentningen specielt hos Sparekassen Hobro ligger på et meget lavt niveau. Forrentningen hos Nordjyske Bank på de knap 10 % kan diskuteres om dette er et acceptabelt niveau i forhold til en risikofri investering i markedet.

Gab analysen viste, at begge institutter er aktiv følsomme og dermed vil en rentestigning øge nettorenteindtægterne, da de rentefølsomme aktiver vil indbringe større fortjeneste end udgiften til de rentebærende passiver. Analysen viste dog også, at begge institutter er forholdsvis tæt på neutral og derfor vurderer jeg ikke renterisikoen som speciel stor hos nogen af institutterne.

Jeg vurderer ud fra de beregnede nøgletal, at Nordjyske Bank har præsteret bedre end Sparekassen Hobro, men at begge institutter er rustet til fremtiden og ser dette som et godt udgangspunkt for en fusion.

8. Fusionen

Efter at have analyseret de to institutter hver for sig, vil jeg nu gennemgå selve fusionen. Jeg vil kommentere på, hvilke lovkrav der er gældende indenfor dette område og hvordan omdannelsen fra garantsparekasse til aktieselskab håndteres. Jeg vil ligeledes lave en ny resultatopgørelse og balance for den samlede bank, - for til sidst at komme med en vurdering af om fusionen er en fordel for aktionærerne i Nordjyske Bank og garanterne i Sparekassen Hobro.

8.1. Lovregulering

Bekendtgørelsen af lov om finansiell virksomhed finder anvendelse på finansielle virksomheder. Paragraf 207 til 213 omfatter reglerne der regulerer en sparekasses omdannelse til aktieselskab⁹⁷.

Fusionen skal i første omgang godkendes af økonomi- og erhvervsministeren jf. LFV § 204⁹⁸. Herefter skal repræsentantskabet beslutte, om de vil godkende, at sparekassen opløses uden

⁹⁷ Lov om finansielle virksomheder

likvidation til overdragelse til et aktieselskab. Derfor skal direktionen fremlægge fusionen for bestyrelsen og repræsentantskabet i Sparekassen Hobro til godkendelse inden denne kan gennemføres.

En sparekasse ejer sig selv modsat et aktieselskab. Dette kan der ikke ændres på og derfor skal det der ejer sig selv i dag, også eje sig selv efterfølgende. Den mest oplagte metode til, at omdanne Sparekassen Hobro til aktieselskab er derfor, at der stiftes en fond i forbindelse med fusionen. Denne fond skal have et almennyttigt formål og samtidig understøtte den nye bank. Fonden skal være selvstændig og uafhængig af pengeinstitutterne⁹⁹.

Sparekassen Hobro har i dag garantkapital for 294.565 mio. kr., mens egenkapitalen er på 1.051.133 mio. kr. - forskellen, nemlig de 756.568 tkr., er det som ejer sig selv og skal indkapsles i den nyoprettede fond¹⁰⁰.

Jeg forudsætter, at fonden investerer alle midler i den nye bank dvs. de 756.568 tkr.. Nordjyske Banks aktie har pr. 20.april 2011 en kurs på 100 og aktierne har en stykstørrelse af kr. 10,-. Jeg forudsætter, at der for hvert 1.000,- opnås en aktiekapital på 100,- kr. nominelt. Dette betyder, at der ingen kursgevinst opnås i forhold til kursen på de 100 idet 1.000,- investeret i den nye bank vil have en kursværdi på 1.000,-. Dette betyder, at aktiekapitalen i den nye bank forhøjes med 75.657 tkr., som er midlerne i fonden sat i forhold til stykstørrelsen på de kr. 10,-.

Der er i dag anført i Nordjyske Banks årsrapport, at ingen ejer mere end 5 % af aktierne i Nordjyske Bank og de derved ingen storaktionærer har. Fremadrettet skal der anføres i årsrapporten, at der nu er én aktionær der ejer mere end 5 % af aktierne. Derudover er der i dag stemmeretsbegrænsning således, at 1.000 stemmer er det højeste antal stemmer en aktionær kan afgive og dette betyder, at fonden ikke vil have nogen indflydelse på den daglige drift af den nye bank¹⁰¹.

Garanterne i Sparekassen Hobro får flere valgmuligheder med hensyn til deres garantkapital.

- *Kontant indløsning*
- *Ombytning af garantkapital til aktiekapital i Nordjyske Bank.*
- *Beholde garantkapitalen på en periode på f.eks. 5 år med en garanteret rente.*

⁹⁸ Lov om finansielle virksomheder

⁹⁹ Lov om finansielle virksomheder

¹⁰⁰ www.sparhobro.dk – årsrapport 2010

¹⁰¹ www.nordjyskebank.dk – årsrapport 2010

Garanterne kan derfor vælge, at få indløst deres garantkapital, blive medejere af Nordjyske Bank ved at bytte deres garantbeviser til aktier eller beholde garantkapitalen på bestemte vilkår. Nordjyske Banks aktie ligger pr. d. 20. april på kurs 100¹⁰². Der byttes normalt én til én dvs. i forhold til ovenstående kurs vil garanterne modtage 10 aktier for 1.000,- i garantkapital. Stykstørrelsen er som nævnt 10 kr. pr. aktie, hvilket betyder, at for hvert garantbevis vil der være kr. 100,- nominelt der tillægges aktiekapitalen i den nye bank. Aktiekapitalen bliver derved forhøjet med kr. 29.457 tkr., hvilket er garantkapitalen sat i forhold til stykstørrelsen på de kr. 10,-, under forudsætning af, at alle garanterne konverterer garantkapitalen om til aktiekapital i den nye bank

Det mest attraktive for de nye bank ville være, at få konverteret garantkapitalen om til aktiekapital for derigennem, at fastholde kunderne samt muligheden for at få flere aktionærer. Den nye bank kan vælge, at gøre kursen lidt mere attraktiv ved, at tilbyde flere aktier for det samme i garantkapital. Dette gøres for, at vise garanterne lidt mere velvilje i forhold til, at få deres garantbeviser ombyttet til aktier. Der kunne f.eks. blive tilbudt 11 aktier for 1.000,- kr. i garantkapital svarende til en værdi af kr. 1.100,- forudsat stykstørrelsen på nuværende kr. 10,- samt kursen på de 100. Finanstilsynet har udtalt, at en rabat på op til 20 % er acceptabelt¹⁰³. LVF § 208 stk. 2 angiver, at garanterne skal tilbydes ombytning til aktier til markedskurs¹⁰⁴. Derfor er det en balance mellem, at have en attraktiv kurs således, at garanterne vil ombytte deres garantkapital og samtidig en realistisk kurs, da garanterne ikke må få ekstraordinære stor rabat.

Jeg har forudsat i opgaven, at der ikke gives ekstraordinær rabat. Her skal der selvfølgelig tages hensyn til de nuværende aktionærer, da de formentlig ikke vil synes det er i orden med en forholdsvis stor rabat.

Fonden er selvejende og skal ledes af en bestyrelse på mindst 3 medlemmer jf. LVF § 209¹⁰⁵. Fonden er ifølge LVF § 207 en erhvervsdrivende fond, hvilket betyder at fonden udøver erhvervsdrivende virksomhed som f.eks. formuepleje eller investering i fast ejendom¹⁰⁶. Fonden kunne f.eks. eje en af de ejendomme hvor den nye bank har filial og leje det ud til banken. Fonden skal have ”fond” i sit navn og derfor kunne navnet på den nyoprettede fond f.eks. være ”Fonden for Sparekassen Hobro”.

¹⁰² <http://www.euroinvestor.dk/stock/showstockinfo.aspx?stockid=332807>

¹⁰³ www.skat.dk

¹⁰⁴ Lov om finansielle virksomheder

¹⁰⁵ Lov om finansielle virksomheder

¹⁰⁶ Lov om finansielle virksomheder

Sparekassen Hobro har i dag 4 fonde¹⁰⁷:

- *Galten som er stiftet på baggrund af en sammenlægning af Galten og Hobro sparekasser. Midlerne er placeret i garantbeviser og grundkapitalen er på 11 mio.kr.*
- *Gjerlev-Enslev som er stiftet på baggrund af en sammenlægning af Gjerlev-Enslev og Hobro sparekasser. Midlerne er placeret i garantbeviser i Sparekassen Hobro og grundkapitalen er på 26 mio.kr.*
- *Vorning som er stiftet på baggrund af en sammenlægning af Vorning og Hobro sparekasser. Grundkapitalen er på 400.000 kr. og det er ikke oplyst om denne er placeret i garantkapital.*
- *Ravnkilde som er stiftet på baggrund af en sammenlægning af Ravnkilde og Hobro sparekasser. Grundkapitalen er på 1 mio.kr. og det er ikke oplyst om denne er placeret i garantkapital.*

Disse fonde skal have samme tilbud som de andre garantanter i Sparekassen Hobro og dermed have mulighed for, at ombytte garantbeviserne til aktier i Nordjyske Bank, få midlerne indløst med kontanter eller beholde garantkapitalen på bestemte vilkår. De 4 fonde eksisterer i dag, idet Sparekassen Hobro eksisterer, men efter fusionen med Nordjyske Bank vil denne ikke længere eksisterer og derfor vil disse fonde ikke være, at betragte som Sparekasse fonde. Det kunne derfor være en mulighed, at ombytte garantbeviserne i de 4 fonde til aktier i Nordjyske Bank. Det er ligeledes forudsat i opgaven, at fondene ombytter garantkapitalen til aktiekapital i den nye bank. Denne ombytning er allerede medregnet i den nye resultatopgørelse og balance, idet jeg forudsætter, at hele garantkapitalen konverteres til aktier når den nye resultatopgørelse og balance beregnes.

8.2. Kapitaludvidelse

Nordjyske Banks aktiekapital er som før omtalt på 80,4 mio. kr. med en stykstørrelse på 10,- dvs. der er i alt 8.040.000 aktier¹⁰⁸. Der er derfor ikke kapital nok, til at kunne indløse alle Sparekassen Hobros garantanter inkl. de eksisterende fonde samt den nyoprettede fond. Dette løses derfor ved, at Nordjyske Bank foretager en kapitaludvidelse.

Et aktieselskab kan foretage kapitaludvidelser ved enten, at foretage en aktieemission eller sælge nogle aktiver fri¹⁰⁹. En aktieemission kan foretages på to måder – enten ved en såkaldt

¹⁰⁷ www.sparhobro.dk

¹⁰⁸ www.nordjyskebank.dk – årsrapport 2010

¹⁰⁹ <http://www.banktorvet.dk/oekonomi/aktieemission/>

fondsaktieemission eller nyemission. Ved en fondsaktieemission overføres der et beløb fra frie reserver til aktiekapitalen og dermed bliver der ikke tilført nyt kapital til virksomheden. Det betyder, at der vil ske en aktiesplit og fordelingen vil ske i forhold til værdierne på aktierne¹¹⁰. Nordjyske Bank har brug for mere kapital i henhold til, at kunne indløse garantier m.m. jf. ovenstående og derfor er en fondsaktieemission ikke den der skal benyttes.

Ved en nyemission tilføres der kapital til selskabet. Dette kan ske enten til underkurs eller markedskurs. Ved en markedskurs udbydes aktieposten i fri tegning, mens den ved en underkurs tilbydes de nuværende aktionærer gennem deres tegningsrettigheder.

Tegningsrettighederne tildeles i forhold til aktionærernes egen beholdning af aktier i virksomheden. Derfor vil tegningen til markedskursen være den rette, at bruge i dette tilfælde. Dette vil være den mulighed som den nye bank skal benytte sig af ved fusionen for, at have mulighed for at indløse garantierne, samt fondene og kapitalen i den nyoprettede fond¹¹¹.

8.3. Optimering af driften

Jeg vil udarbejde resultatopgørelse og balance for den nye bank ud fra regnskaberne i 2010, men vil først gennemgå potentialet for, at rationalisere ved en fusion mellem de to institutter. Jeg vil påpege elementerne omkring rationalisering i dette afsnit og anslå hvad evt. ændringer kan give den ny bank i besparelse.

Det første og mest oplagte sted at spare, er på udgifterne til personale og administration. Det må alt andet lige være således, at der i hvert institut inden fusionen er medarbejdere der har beskæftiget sig med det samme område. Det er selvfølgelig forudsat, at den nye bank har det samme antal kunder som de to institutter havde tilsammen inden sammenlægningen. Men derfor vil der formentlig stadig kunne findes besparelser pga. de synergieffekter der opstår på baggrund af fusionen.

Umiddelbart er der ingen grund til i første omgang, at nedlægge filialer, da der ingen overlap er imellem de to institutter. Derfor kan det på sigt være en mulighed med baggrund i effektivitet. Der vil derfor som udgangspunkt være brug for det samme antal medarbejdere som nu i filialnettet. Her er der derfor ingen besparelser at hente. Såfremt der ville blive lukket afdelinger ville den nye bank få en besparelse både i form af udgifter til personale og

¹¹⁰ <http://www.banktorvet.dk/oekonomi/aktieemission/>

¹¹¹ <http://www.banktorvet.dk/oekonomi/aktieemission/>

administration i resultatopgørelsen, og samtidig ville balancen blive slanket forudsat filialejendommen blev solgt.

Den anden side af personale situationen er stabsmedarbejderne. Her vil der være overlap i henhold til f.eks. kredit, regnskab, administration, IT m.m.. Det må dog formodes, at der skal være ansat forholdsmæssigt flere medarbejdere i de forskellige stabsfunktioner i henhold til den nye banks størrelse. I dag er det gennemsnitlige udlån pr. medarbejder i Nordjyske Bank 20, 8 mio. kr. pr medarbejder, mens det for Sparekassen Hobro er 17,7 mio. kr. pr. medarbejder¹¹². Dette indikerer, at Nordjyske Bank formår at have et større udlån pr. medarbejder, hvilket alt andet lige resulterer i en bedre indtjening på bundlinjen. Jeg antager, at det gennemsnitlige udlån pr. medarbejder i den nye bank skal være på 22 mio. kr. for at højne niveauet i den nye bank, samt ud fra en sammenligning med niveauet fra andre pengeinstitutter i gruppe 3¹¹³. Dette betyder en besparelse på 52 medarbejdere¹¹⁴.

Institutterne har i alt haft lønudgifter i 2010 på ca. kr. 255 mio. svarende til en gennemsnitlig løn på 535.000,- pr. medarbejder¹¹⁵. Dette giver en besparelse på 28 mio. kr. ud fra en besparelse på 52 medarbejdere i stabsfunktionerne. Besparsen vil alt andet lige ikke komme her og nu grundet opsigelsesvarsler. Det er dog forudsat i resultatopgørelsen for det nye institut, at besparelsen indtræffer med det samme. I forbindelse med besparelsen på lønudgifter følger der ligeledes andre besparelser med såsom udgifter til IT, telefon osv. – denne udgift anslås til at være på 11 % af administrationsomkostningerne i henhold til, at de 52 medarbejdere udgør ca. 11 % af den samlede medarbejderstab.

Det er vigtigt fra ledelsens side, at have fokus på hvor meget uro en fyringsrunde skaber i selve instituttet. Det skaber meget utryghed og kan derfor give en merudgift, idet fokus ændres fra, at arbejde sammen om fusionen og den nye fælles bank til meget modarbejdelse fra personalets side pga. den utryghed og uro der kommer i kølvandet på en fyringsrunde. Derudover vil det være hensigtsmæssigt, at se på hvordan medarbejderstabene er fordelt rent aldersmæssigt, da en del af nedskæringerne på personalesiden muligvis kunne klares med naturlig afgang i henhold til pension.

De to institutter har i dag to hovedkontorer – Nordjyske Bank har deres i Frederikshavn og Sparekassen Hobro i Hobro. Efter fusionen skal der blot være et hovedkontor og under

¹¹² Udregninger fra årsrapporterne 2010 (udlån/divideret med antal medarbejdere)

¹¹³ Sammenligning med andre pengeinstitutter i gruppe 3 hvor gennemsnittet er på 22 mio. kr. pr. medarb.

¹¹⁴ Samlet udlån/22 mio. = 425 medarb. ~ Nuværende antal medarb. er 477 ~ Besparelse på 52 medarb.

¹¹⁵ Årsrapporterne 2010 for Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro

forudsætning af, at dette kan lade sig gøre i forhold til plads vil det umiddelbart være mest hensigtsmæssigt, at dette hovedkontor lå samlet f.eks. i Ålborg som er forbindelsesleddet til både syd og nord. Ud fra mit kendskab til placeringen af afdelingen i Ålborg er dette sikkert ikke en mulighed og derfor må det vurderes hvilket af to hovedkontorer der skal benyttes fremadrettet. Dette er i høj grad et element der skal med i forhandlingerne når de to institutter mødes og bliver enige om en sammenlægning. Det vil være mest hensigtsmæssigt kun at beholde en domicilejendom og det må forudsættes, at det at drive et hovedkontor er forbundet med store omkostninger og derfor vil der ved nedlæggelse af det ene hovedkontor være en stor besparelse. Noget af besparelsen vil kunne ses i forhold til ovenstående besparelse på stabsfunktionerne. Derudover vil salget af den ene domicilejendom ligeledes slanke balancen. Udover besparelse på selve udgiften til lønninger vil der ligeledes være andre stordriftsfordele som den nye bank kan få glæde af. Dette er bl.a. udgifter til IT – dvs. til datacentralerne samt deres program licenser. I første omgang vil denne udgift formentlig stige, da det er planen at Sparekassen Hobros data, som lige nu er ved datacentralen SDC, skal konverteres over til Nordjyske Banks datacentral Bankdata. Dette vil være forbundet med en høj engangsudgift. På længere sigt vil der alt andet lige være en besparelse at opnå – denne vil ikke være halvdelen i forhold til den udgift de to institutter har tilsammen i dag, men vil være lidt dyrere end udgiften i dag pr. institut.

Engangsudgiften til konverteringen af data til Bankdata samt udgiften til at ”købe” Sparekassen Hobro fri er en væsentlig engangsudgift, der skal tages hensyn til ved en fusion. Der skal betales for 3 års drift hos SDC for, at kunne ”købes” fri af nuværende aftale¹¹⁶. Derudover skal der forventes en udgift til selve konverteringen af data fra den ene central til den anden, samt ressourcer fra interne IT medarbejdere. Denne udgift er ikke medregnet i den fælles resultatopgørelse og balance, men en væsentlig post at have med i overvejelserne omkring fusionen. Jeg har ud fra oplysninger fra intern kilde i Sparekassen Vendsyssel fået oplyst, at denne udgift vil være i omegnen af 100 mio. kr.. Det er derfor ikke en ubetydelig udgift i forhold til fusionen.

Der er i dag to direktioner og to bestyrelser. Dette skal selvfølgelig samles i forhold til den nye bank. Den nuværende direktør for Nordjyske Bank har valgt, at gå på pension i 2011 og derfor ville den oplagte mulighed være, at den nuværende direktør for Sparekassen Hobro fortsætter som direktør for den nye bank, med de to udnævnte direktører i Nordjyske Bank

¹¹⁶ Intern information fra eget pengeinstitut Sparekassen Vendsyssel

som underdirektører. Om dette er realistisk har jeg svært ved at vurdere, men det kræver nok lidt forhandling i forhold til hvem der i sidste ende skal udnævnes til direktør. De to bestyrelser skal samles til en bestyrelse og reduceres i antal så det svarer til én bestyrelse.

Begge institutter ligger vægt på nærvær i lokalsamfundet, handlekraft og kompetenceoptimering. Deres værdier matcher derfor meget godt og der vil ikke ske de store ændringer rent holdningsmæssigt efter fusionen. Værdierne skal selvfølgelig omformuleres således de matcher den nye bank, men de store ændringer vil der ikke umiddelbart ske.

De to pengeinstitutter ejer i dag selv flere af deres ejendomme og derfor er der rig mulighed for, at benytte en anden afdeling til hovedkontor såfremt der bygges om. Institutternes egne ejendomme påvirker balancen negativt og begge institutter ville have haft flere midler til udlån, såfremt de i stedet benyttede sig af lejekontrakter. Egne bygninger vægter med 0,35 på balancen og ved at leje, frigøres der kapital på balancen til andre indtægtsgivende aktiviteter.

8.4. Fælles resultatopgørelse og balance

Jeg vil udarbejde en fælles resultatopgørelse og balance for den nye bank. Dette bliver kun en anslået resultatopgørelse og balance og er reguleret på nogle punkter som jeg efterfølgende vil kommentere. Den fælles resultatopgørelse og balance er vedlagt rapporten i bilag 9.

Renteindtægter er det samme, da jeg forudsætter at kundegrundlaget og priserne bliver det samme som i dag. Det er sandsynligt, at der vil blive ændret ved både priser og kundegrundlag efter fusionen. Priserne for de to institutter skal tilpasses og der vil højst sandsynlig være kunder der vil skifte pengeinstitut pga. holdningen til at være kunde i et mindre institut, men på den anden side vil fusionen ligeledes tiltrække nye kunder pga. størrelsen af den nye bank. Det er vigtigt, at kunderne ikke mærker nogen forringelse i forbindelse med fusionen. Kunderne er indtægtsgrundlaget og derfor er det vigtigt, at signalere fusionen som positiv og som en fordel for den enkelte. Derfor er det yderst betydningsfuldt, at det er de samme medarbejdere som kunderne møder og det samme værdigrundlag der bliver fastholdt. Fusionen behøver bestemt ikke at betyde kundenedgang, men skulle gerne have den modsatte effekt.

Renteudgifterne vil blive reduceret med den post som Sparekassen Hobro har afgivet til garanterne. Jeg forudsætter derved, at alle garanter konvertere over til aktier. Udgiften til garantkapitalen er i 2010 på 7.601 tkr., hvilket renteudgifterne i den nye resultatopgørelse er

Fusion af Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank

reduceret med. Dette skal fremadrettet udbetales som udbytte, da det forudsættes konverteret til aktiekapital.

Den næste ændring der foretages i resultatopgørelsen er under udgifter til personale og administration, hvor jeg forudsætter, at der spares 28 mio. kr. til personaleudgifter samt 11 % til administration - hvilket svarer til 17 mio. kr.. De administrationsudgifter der spares er bl.a. i forhold til udgifter til datacentral, uddannelsesbidrag, markedsføring, vedligeholdelse og opretholdelse af en hjemmeside, udgifter til garant/aktionærmøder, nedlæggelse af det ene hovedkontor m.m. Dette bliver i alt en besparelse på 45 mio.kr.

Tabel 8: Resultatopgørelse for den nye bank

Fælles resultatopgørelse (Beløb i 1.000 kr.)	Sparekassen Hobro	Nordjyske Bank	Ny Bank
Renteindtægter	225.431	431.769	657.200
Renteudgifter	65.986	78.838	137.223
Netto renteindtægter	159.445	352.931	519.977
Udbytte af aktier m.v.	1.264	1.755	3.019
Gebyrer og provisionsindtægter	56.554	100.937	157.491
Afgivne gebyrer og provisionsindtægter	2.330	3.818	6.148
Netto rente- og gebyrindtægter	214.933	451.805	674.339
Kursreguleringer	10.181	44.699	54.880
Andre driftsindtægter	5.177	5.078	10.255
Udgifter til personale og administration	162.555	255.687	373.242
Af- og nedskrivninger på immaterielle og	4.734	7.836	12.570
Andre driftsudgifter	15.147	21.492	36.639
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	36.520	96.711	133.231
Resultat af kapitalandele i ass. Virksomheder og	1.572	565	2.137
Resultat før skat	12.907	120.421	185.329
Skat	2.886	27.503	46.332
Årets resultat	10.021	92.918	138.997

Resultatopgørelsen for den nye samlet bank opnår derved et resultat før skat på knap 139 mio. kr.. Dette er en positiv ændring i forhold til de to institutters tidligere resultater, som for Sparekassen Hobro var et resultat på 10 mio. kr. og for Nordjyske Bank et resultat på 92 mio. kr. Resultatopgørelsen er selvfølgelig ikke et fuldstændig retvisende billede i henhold til den nye bank, men giver en indikation af fremtiden.

Den nye balance er kun reguleret med hensyn til sammensætningen af egenkapitalen, hvor Sparekassen Hobros egenkapital fratrukket garantkapitalen¹¹⁷ er ændret til aktiekapital på 75.657 tkr¹¹⁸., mens det resterende fra egenkapitalen på 680.911 tkr¹¹⁹., er ændret til overkurs ved emission. Dette er under forudsætning af, at hele egenkapitalen i Sparekassen Hobro

¹¹⁷ Egenkapital fratrukket garantkapital for Sparekassen Hobro er i dag på 756.578 tkr.

¹¹⁸ Egenkapital på 756.578 tkr. / stykstørrelse på 10 kr. = 75.657 tkr.

¹¹⁹ Egenkapital på 756.578 tkr. minus 75.657 tkr. = 680.911 tkr.

konverteres til aktier i den nye bank, samt under forudsætning af den nuværende stykstørrelse på aktierne på 10 kr. fastholdes.

Garantkapitalen på 294.565 tkr. er ændret til aktiekapital med kr. 29.457 tkr. mens det resterende af garantkapitalen på 265.109 tkr., er ændret til overkurs ved emission. Dette igen under forudsætning af, at alle garanter konverterer om til aktiekapital, samt at aktien fastholdes med en stykstørrelse på de nuværende 10 kr..De resterende tal er sammenlagt uden hensyn til nogen form for reguleringer i henhold til markedsværdier og det er forudsat, at de to institutter ingen gæld har mellem hinanden. Balancen er ikke et retvisende billede af den nye bank, men giver trods alt en indikation af balancens sammensætning.

8.5. Nøgletal for den nye bank

Jeg vil nu udregne solvens, WACC, ICGR og gab for den nye bank på baggrund af resultatopgørelsen og balancen.

Tabel 9: Nøgletal for den nye bank

	Hobro	Nordjyske	Ny Bank
Solvensprocent	22,9 %	17,4 %	19,7 %
WACC	1,95	1,61	1,96 %
ICGR	0,98	7,04	5,80 %
ROE	1,23 %	9,99 %	6,16 %
GAB (RSA-RSL)	134.317	1.068.171	1.625.936
Relative Gab	2,42 %	11,92 %	10,70 %
Rentefølsomhed	1,031	1,130	1,13

Den nye samlet banks solvensprocent viser et lille fald i forhold til Sparekassen Hobros solvens og en stigning for Nordjyske Banks solvens. Solvensprocenten ligger på et meget acceptabelt niveau og er et godt udgangspunkt for den fremtidige bank. Sammenlignes med gruppe 3 pengeinstitutter ligger solvensprocenten i 2010 på 20,7 %. Den nye banks solvensprocent ligger derfor en smule under denne, men stadig forholdsvis tæt herpå. Det er derfor attraktivt for aktionærerne i Nordjyske Bank med hensyn til fusionen, da der opnås en stigning i solvensprocenten.

Den nye samlet bank viser en WACC på 1,96 % set i forhold til Cibor 3 som ligger på 1,80. WACC ligger derfor over Cibor 3. Dette betyder, at banken i teorien pådrager sig omkostninger ved at drive pengeinstitut. Jeg vil nu have en mere rationelt tilgang til tallet og vurderer, at den nye bank først skal have optimeret stordriftsfordelene inden det kan aflæses på nøgletallet.

ICGR for den nye bank ligger på 5,80 % hvilket er et acceptabelt niveau. Denne påvirkes af Sparekassen Hobros lave ICGR og derfor er tallet ikke helt på højde med Nordjyske Banks ICGR. Fremtiden skal vise om den nye bank formår, at forhøje ICGR ved en bedre indtjening.

ROE som er egenkapitalens forrentning ligger på et lavere niveau end hos Nordjyske Bank inden fusionen, men på et markant højere niveau for Sparekassen Hobro. Umiddelbart er tallet ikke nogen fordel for Nordjyske Bank, idet forrentningen falder markant. Igen vil jeg forholde mig kritisk til tallet og vurderer, at banken på sigt kan opnå et markant højere niveau, ud fra en betragtning om, at synergieffekterne ved fusionen først skal optimeres.

Gab analysen på den nye bank viser ligeledes, at denne er aktiv-følsom og derfor vil der kunne opnås en gevinst ved en rentestigning i renteindtægterne og omvendt ved fald. Gab analysen viser, at der er et meget større gab ved den nye bank. Dette er selvfølgelig en faktor der skal have opmærksomhed i den nye bank og et fornuftig valg ville være at arbejde hen imod, at blive mere neutral i forhold til hvor følsomme banken er overfor renteændring. Dette for at sikre sig mod for store udsving og faktorer man ikke har indflydelse på fremadrettet. Dette gøres for, at indtjeningen ikke påvirkes for meget af eventuelle renteændringer som banken ikke har inden for dens kontrolcirkel.

Jeg har i Bilag 3 lavet en oversigt over fordeling på sektor i forhold til den nye banks udlån. Fordelingen viser her, at den samlet bank har et udlån på 63 % til erhverv og 37 % til private. Erhverv er generelt mere risikofyldt og derfor vil jeg karakterisere denne fordeling som mere risikobetonet. Jeg vil foreslå banken, at arbejde hen imod en større andel af privatkunder der generelt er mindre risikobetonet.

Inden for erhvervsdelen på de 63 % er der ca. 18 % til landbruget og ca. 8 % til ejendomsadministration. Begge institutter havde før fusionen en høj andel til landbruget og dette vil den nye bank ligeledes have. Landbruget har som tidligere beskrevet haft nogle dårlige år, men igen er det umuligt at vurdere de enkelte engagementer i de to institutter. Der er stadig landmænd der driver en fornuftig virksomhed. Andelen indenfor ejendomsadministration ser jeg ikke som faretruende høj. Denne ligger pænt under finanstilsynets vejledning på de 25 % jf. tilsynsdiamanten.

Alt i alt ser både den nye resultatopgørelse og balance fornuftig ud og er et godt udgangspunkt for det nye institut. Jeg vil anbefale den nye bank i høj grad, at optimere deres fokus mod at øge deres markedsandel af de ”gode” lån, at kunne tilbyde flere produkter til

kunderne for derved, at få en diversificeret kundesammensætning, uddannelse af deres medarbejdere samt diversificerer udlånsmassen således, at risikoen spredes både på brancher og i henhold til geografi.

8.6. Fordel for garanter og aktionærer ved fusionen

Fordelene for garanterne og aktionærerne ved fusionen skal sættes op imod de fordele det nye pengeinstitut får fremadrettet med hensyn til stordriftsfordele. Stordriftsfordelene kommer ved, at effektivisere ens virksomhed – dette kunne f.eks. være ved, at skære ned på omkostningerne som foreslået under optimering af driften. Dermed opnås en besparelse der giver et bedre resultat på bundlinjen, forudsat en fastholdelse af den nuværende indtjening.

En anden stordriftsfordel kommer af, at der i dag er mange administrative krav til pengeinstitutterne såsom mifid, god skik, opgørelse af solvensbehov, risikorapporter m.m. Dette vil for et mindre pengeinstitut være en stor omkostning, mens det alt andet lige vil være mindre omkostningstungt for et større institut. Dermed forbedres resultat på bundlinjen til fordel for aktionærerne i selskabet.

Et større pengeinstitut må ligeledes have bedre muligheder for, at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, idet der er flere muligheder og udfordringer i et større institut der dermed gør det mere attraktivt. Dette højner niveauet i det enkelte institut og tilfører alt andet lige noget merværdi. Denne merværdi kan medføre en stigning i indtjeningen og derved igen en forbedring af resultatet.

Aktionærerne i en virksomhed er interesseret i et fornuftigt afkast fra selskabet. Dette skal på sigt skabes ud fra en forbedret indtjening og dermed mulighed for et bedre resultat på bundlinjen, der alt andet lige kan give et bedre afkast til den enkelte aktionær.

Fordelene for aktionærerne er, at den nye bank får gevinst af stordriftsfordelene og dermed på sigt alt andet lige har mulighed for at forbedre indtjeningen væsentligt. Med baggrund i regnskabsanalysen har Sparekassen Hobro ikke haft det bedste år i 2010, men jeg anser stadig instituttet som et aktiv for ejerne af Nordjyske Bank i forbindelse med en fusion. Dette på baggrund af mulighederne for, at forbedre indtjening pr. omkostning, samt udnyttelse af den geografiske spredning det nye institut opnår ud fra det nuværende afdelingsnet. Den forbedrede indtjening og reducere i omkostningerne skulle alt andet lige give et bedre resultat på bundlinjen og dermed mulighed for et bedre afkast til aktionærerne.

Den umiddelbare fordel for garanterne i Sparekassen Hobro er deres mulighed for, at få indløst deres garantkapital enten kontant til kurs 100, eller at få den konverteret til aktiekapital. Konverteringen til aktiekapital giver en frihed i henhold til, at kunne sælge og købe, når der er behov for dette. Samtidig giver det en mulighed for, at opnå en gevinst såfremt kursen på den nye banks aktie stiger fremadrettet. Dette kommer selvfølgelig helt an på, hvordan markedet vil tage imod fusionen og hvordan banken får udnyttet det potentiale der er ved at være et større institut.

Kunderne i begge institutter heriblandt garanterne og aktionærerne vil på sigt opnå fordele ved, at banken nu har bedre mulighed for, at udbyde et større antal produkter der kan tilpasses den enkelte. Derudover har den nye bank alt andet lige også større mulighed for, at stille en bedre pris på produkterne grundet stordriftsfordelene. Dette gør banken mere konkurrencedygtig, hvilket igen kan være medvirkende til at styrke indtjeningen.

Ud fra den geografiske placering, værdigrundlaget og den regnskabsmæssige del mener jeg, at fusionen er en fordel for både garant og aktionær, idet forventningerne er at den nye bank vil stå stærkere i fremtiden og kunne udnytte de fordele der opstår som følge af at kunne agere i markedet som et større pengeinstitut.

8.7. Opsummering

Ovenstående viser, at det vil være en fordel for garanterne og aktionærerne i Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank, at de to institutter fusionerer til en bank med Nordjyske Bank som det fortsættende institut. Dette på baggrund af den analyse jeg har foretaget af de to institutters regnskaber der viser, at de begge er solide og veldrevne institutter, dog med elementer, der skal sættes fokus på for, at opretholde et sundt institut fremadrettet. Derudover viser sammenligningen af markedsområder, at disse matcher hinanden godt, idet de får udvidet markedsområdet betragteligt. Endeligt matcher de to institutter hinanden godt i henhold til værdier og holdninger til det, at drive pengeinstitut.

Nordjyske Bank vil opnå den fordel, at få udvidet deres markedsområde betragteligt, samt at opnå fordelene ved at drive et større pengeinstitut med hensyn til stordriftsfordelene.

Nordjyske Bank er helt klart det mest veldrevne og sunde institut af de to, men jeg antager, at de andre fordele, der følger med fusionen vil opveje, at Sparekassen Hobros regnskab i 2010 ikke er prangende.

Sparekassen Hobro der ikke har leveret et prangende regnskab i 2010 får muligheden for ligesom Nordjyske Bank, at udvide deres markedsområde, udnytte stordriftsfordelene, konverterer om til et aktieselskab, samt at indgå i en fusion med et stærkt og sundt institut.

Dette baner vejen for en spændende udvikling med en samlet bank. Alt i alt en fusion der vil være en umiddelbar fordel for alle på sigt.

Del III

9. Strategiske udfordringer ved fusionen

Jeg vil i dette afsnit præsentere læseren for den organisatoriske og projektrelaterede vinkel af en fusion mellem to pengeinstitutter. De tidligere afsnit har vist, at det vil være en fordel at fusionere de to pengeinstitutter og jeg vil i dette afsnit besvare andel del af min problemformulering – hvordan fusionen gennemføres mest hensigtsmæssigt. I den forbindelse vil jeg tage udgangspunkt i 5x5 modellen samt lave en interessentanalyse. Afsnittet vil blive afsluttet med en projektplan over fremgangsmåden til et af projekterne i forbindelse med fusionen med udgangspunkt i 5x5 modellen.

9.1. Organisatoriske og projektrelaterede overvejelser

5x5 modellen beskriver hvor mange elementer der skal spille sammen i forhold til et nyt projekt¹²⁰. Modellen er vedlagt som bilag 10. Det er ikke lige enkelt, at gennemføre et projekt og kompleksiteten svinger selvfølgelig i forhold til hvor avanceret projektet er, samt hvor omfangsrigt det er i forhold til organisationen og de forandringer projektet medfører¹²¹.

I dette tilfælde er kompleksiteten kendetegnet ved, at være høj idet der sammenlægges to organisationer. De to organisationer har haft hver deres kultur, organisationsplan, IT systemer, forretningsgange m..m. Dette skal nu sammenkobles til en virksomhed der har et fælles mål. Det er derfor en god idé at lave fusionen som et projekt. Det bedste udgangspunkt for en projektstart er, at have gennemgået 5x5 modellen.

Inden 5x5 modellen gennemgås er det vigtigt, at have opstillet SMART mål for projektet. SMART mål bruges til at kontrollere, at de valgte målbeskrivelser er operationelle samt at lægge en ramme om selve målbeskrivelsen for at sikre tydelighed og præcision.

Et projekt er en større engangsopgave. Et nyt projekt kan ofte medfører mange nye og ukendte parametre, mulige konflikter og eventuel modstand på grund af forandringen. Derfor

¹²⁰ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

¹²¹ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

stiller det store krav til projektledelsen. For at undgå et fiaskoprojekt, vil der med fordel kunne opstilles SMART mål for projektet¹²². SMART målene gør projektet mere håndgribeligt og danner udgangspunktet for projektplanen.

S – Specifikt – dvs. specificationsgraden. I dette tilfælde vil man kunne opstille specifikke mål for hvert enkelt projekt i forhold til konvertering af IT, ændring af forretningsgangene m.m. Det samlede mål for dette projekt vil være at gennemføre fusionen af de to institutter.

M – Målbart - dvs. at der sker en formulering af målene. Det er nemmere at håndtere, hvis målene er målbare. I forbindelse med fusionen skal der opstilles flere forskellige mål alt afhængig af hvilket projekt der gennemføres. Det samlede mål er gennemførelsen af fusionen i henhold til de mange delmål der opstilles.

A – Accepteret – dvs. attraktivt for arbejdspladsen at nå målet og accept blandt de ansatte. Det skal gennemgående være accepteret af de ansatte at denne fusion finder sted. Det er ikke sikkert, at det er muligt og blot forandringen vil skabe usikkerheden. Men jo mere de ansatte involveres jo mere accept fås automatisk.

R – Realistisk – er ressourcerne til rådighed. I et sådan projekt hvor det er blevet besluttet at fusionere de to pengeinstitutter vil de nødvendige ressourcer blive afsat.

T – Tidsfastsat – en tidsramme der er tydelig og overskuelig. Det er vigtigt, at tidsrammen er realistisk i forhold til målet for projektet - både så den ikke er for lang, men ej eller for kort. Såfremt tidsplanen er for lang vil dette sætte motivationen i stå for at arbejde effektivt og såfremt tiden er for kort vil projektet nemmest kunne blive en fiasko.

9.2. 5x5 modellen¹²³

Projektopgave:

- Behov og nyttemål
- Omfang og indhold
- Mål og produkter
- Forandringen
- Tidsrammen

Projektopgaven fastlægger udgangspunktet for opgaven og hvad der er hensigten at opnå med projektet. I dette projekt er udgangspunktet en sammenlægning af de to institutter.

¹²² Noter fra undervisningen - udarbejdet af Christian Mørch Sørensen

¹²³ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

Projektopgaven tager hul på de problematikker ved projektet som i dette tilfælde er sammenlægning af Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro med Nordjyske Bank som det fortsættende pengeinstitut.

Behov og nyttemål:

Missionen på projektet er fusionen mellem Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro. Fusionen kan gennemføres i henhold til et ønske om, at stå stærkere samlet i fremtiden i forhold til de udfordringer der måtte komme og allerede er på det danske bankmarked. Fusionen foretages med baggrund i den udvikling det danske pengeinstitutmarked har været igennem siden krisen startede i 2008. Fusionen er derfor et ønske om, at opnå stordriftsfordele.

Fusionen er ligeledes blevet til, idet der bliver stillet større og større krav fra omverdenen - dette i forhold til lovgiverne, samarbejdspartnerne og kunderne. En samlet bank kan alt andet lige opnå en billigere funding og dermed stille bedre priser på finansiering og har samtidig mulighed for at tage større erhvervsengagementer og opfylde de øgede lovkrav der er i forhold til administration m.m.. Det er derfor målet, at det stiller de to pengeinstitutter bedre at være ét samlet større institut end at fortsætte som to mindre. Udgangspunktet er at de forbedrer deres konkurrenceevne og udnytter stordriftsfordelene.

Derudover har de to institutter hver deres begrundelse for en fusion. Fusionen giver Nordjyske Bank muligheden for at udvide deres markedsområde og ikke mindst at få sig etableret i Ålborg, mens det for Sparekassen Hobro giver mulighed for omdannelse til aktieselskab. Målet med fusionen er, at denne gennemføres som en succes i forhold til opstillede budgetter og tidsrammer samt, at de involverede parter som i høj grad er kunder, aktionærer og medarbejdere ser fusionen som vellykket.

De to pengeinstitutter har ikke i dag filialer der geografisk er placeret i samme byer eller i nærheden af hinanden. Geografisk er de to pengeinstitutter spredt både i Nordjylland samt omkring Hobro- området ned til Århus. Det må påregnes, at der derfor ikke skal nedlægges filialer i første omgang. Derimod vil hovedkontoret skulle samles et sted i landet for den nye bank og samtidig vil der være en besparelse i forhold til stabsfunktionerne. Dette er uddybet i afsnittet – optimering af driften.

Opgavens omfang og indhold:

Projektet er, at analysere de elementer der skal indgå ved en fusion og få skabt rammerne for flere projektgrupper der skal håndtere de forskellige elementer. Der vil være mange forskellige elementer der skal overvejes ved en fusion og jeg vil ikke i rapporten have en

udtømmende liste, men vil nævne nogle stykker. Projektet skal bl.a. indeholde en IT konvertering af Sparekassen Hobro i forhold til ny datacentral, ændring af forretningsgange, optimering af driften i forhold til besparelser på staben samt en sammensmeltning af udbudte produkter til kunderne. Det vil blive nødvendigt at have flere projektgrupper, idet der vil være flere kerneområder der skal håndteres i forbindelse med fusionen.

Udover det der er håndgribeligt at håndtere, som f.eks. konvertering af IT, vil der ligeledes ved en fusion være mange bløde værdier, at tage hensyn til. Her tænkes i høj grad på de involverede interessenter. Dette vil jeg vende tilbage til under interessentanalysen.

Produktmål og rammer:

Kravene til projektet dvs. fusionen er, at det vil give de økonomiske fordele for garantterne i Sparekassen Hobro og aktionærerne i Nordjyske Bank der vil kunne opnås på baggrund af de synergieffekter der opstår i forbindelse med fusionen.

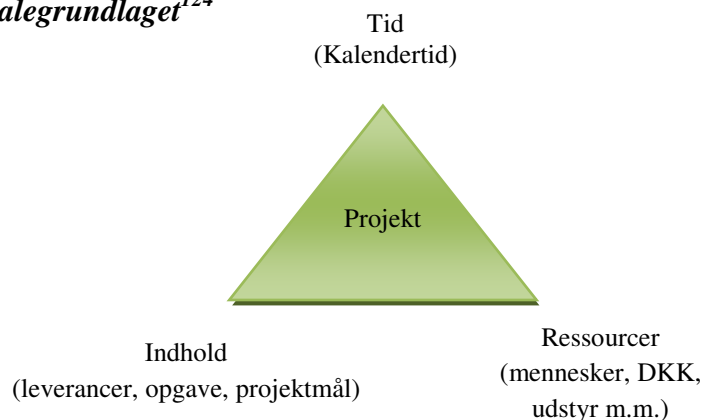
Forandringen:

Forandringen vil være gennemgribende for både medarbejder og kunder i de to pengeinstitutter. Dette vil blive uddybet under interessentanalysen.

Tidsrammen:

Tidsrammen er svær at sætte nøjagtig, men det er vigtigt, at der ikke bruges unødvendigt lang tid ligegyldigt hvilken af elementerne der er tale om. Ved opstart af et projekt er det yderst vigtigt, at aftalegrundlaget er i orden dvs. at der er balance mellem tid, indhold og ressourcer. Aftalegrundlaget er vist i nedenstående figur, hvor det ses at der skal være balance mellem de tre elementer. Såfremt et af punkterne vælter, må der skabes balance i forhold til et af de andre elementer – f.eks. såfremt de ressourcer der er tilgængelige ikke dækker efter hensigten må tiden skubbes eller indholdet ændres.

Figur 13: Aftalegrundlaget¹²⁴



¹²⁴ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

Omgivelserne:

- Marked
- Teknologi
- Omgivende systemer
- Fysisk miljø
- Regelsæt, normer

Omgivelserne giver de betingelser der skal til for projektet og de sammenhænge de er i. Derfor er omgivelserne et vigtigt element i dette projekt og i høj grad et element som de to institutter ikke har kontrol over og indflydelse på. Omgivelserne er i høj grad markedets reaktion ovenpå fusionen – denne kan ikke kontrolleres. Markedets reaktion har stor betydning for f.eks. kursen på aktien, samt for den fremtidige banks indtjening i forhold til omfanget af forretninger med kunder. Omgivelserne er ligeledes pressen, der har stor indflydelse på hvordan instituttet opfattes i markedet af både kunder og leverandører, som igen har indflydelse på aktiekursen. Dette er en indflydelse, der gør sig gældende på indtjeningen, idet dårlig omtale kan betyde kundeflugt og dermed mistet indtjening.

Interessenterne:

- Anvendelse, ejerskab
- Vilje og drivkraft
- Ressourceydelser
- Formel godkendelse
- Almen accept

Interessenterne skaber det fundament, der skal til for at træffe beslutninger. Ved gennemførelsen af en fusion er det yderst vigtigt, at have identificeret interessenterne ved projektet for bl.a. at imødegå en modstand mod sammenlægningen. Jeg vil derfor foretage en interessentanalyse som har til formål, at fremhæve de interessenter der vil kunne påvirke organisationen og dermed fusionen mellem de to pengeinstitutter. Der er både interne og eksterne interessenter der påvirker en virksomhed.

En af de vigtigste interessentgrupper i forbindelse med fusionen er helt klart medarbejderne i de to pengeinstitutter. Medarbejderne er dem kunderne forbinder med instituttet og dem der skaber tilliden overfor kunderne. Det er medarbejderne der vil opleve den største forandring i hverdagen - især medarbejderne fra Sparekassen Hobro vil opleve en anderledes hverdag med et andet navn, et andet IT system og et anderledes ejerforhold m.h.t. skiftet fra garantkapital til aktiekapital. Derudover vil frygten for det ukendte være en af de største utrygheder i hverdagen. Her tænker jeg især på, om der skal ske fyringer dvs. den tryghed, som

medarbejderne følte de havde i ansættelsen er pludselig væk. Derudover er det frygten for, at miste den identitet der er opnået gennem arbejdet. Det er ligeledes frygten for, at skulle skifte arbejde og derved at ens hverdag bliver forandret, både med hensyn til arbejdsopgaver samt i forhold til nye kollegaer. Nye og anderledes krav fra ledelsen, og blot usikkerheden om alt det der vil komme til at ske i fremtiden, skaber utryghed. Vi kan som mennesker godt lide vaner og derfor vil der automatisk være en vis modstand mod forandring. Det kan derfor ikke undgås, at medarbejderne i en rum tid vil være mindre effektive indtil trygheden og frygten for det ukendte igen er mindsket¹²⁵. Denne frygt for det ukendte skaber et dyk i vores selvtillid og kan gøre os usikker hvilket medfører at effektiviteten alt andet lige vil falde i en periode.

Det ville være klogt i sådan en situation fra starten af, at involverer medarbejderne. Det er vigtigt, at få så meget information ud til medarbejderne som muligt, idet de derved føler sig som en del af projektet og dette mindsker modstanden mod forandring betydeligt.

Medarbejderne skal føle, at de også får noget ud af fusionen for derved bedre, at kunne forstå de ændringer der sker. Denne følelse skabes, hvis medarbejderne inddrages mest muligt og derved får indflydelse på deres nye arbejdsplads. Indflydelse skaber en følelse af sammenhørighed og gør medarbejderne mere positive overfor forandringer¹²⁶.

I forbindelse med fusionen er det i forhold til medarbejdernes reaktion vigtigt, at forstå at modstanden mod forandring i høj grad også har noget at gøre med virksomhedens kultur. Kulturen i de to pengeinstitutter har stor betydning for hvor gnidningsløst en sammenlægning vil foregå i forhold til medarbejdernes reaktion. Kulturen i en virksomhed kan analyseres ud fra en model der tager 4 elementer med i betragtningen¹²⁷. De 4 elementer der helt generelt påvirker kulturen er omgivelsernes art, virksomhedstype, virksomhedens egenart og medarbejdernes egenart. Jeg vil ikke gå i dybden med dem alle sammen, men blot kort nævne hvad der karakterisere de 4 elementer.

Kulturen i en virksomhed bestemmes i høj grad ud fra de normer og værdier virksomheden har nedskrevet, men er lige så høj grad påvirket af hvordan disse kommer til udtryk i hverdagen. Kulturen påvirkes af de fysiske forhold i en virksomhed såsom indretningen, farven/logoet på brevpapiret og billederne på væggene. Samtidig påvirkes kulturen i lige så høj grad af hvordan opgaverne løses i virksomheden – individuelt eller i grupper. Sidst men

¹²⁵ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

¹²⁶ Organisationsteori af Jørgen Bakka m.fl.

¹²⁷ Organisationsteori af Jørgen Bakka m.fl. s. 161

ikke mindst er kulturen påvirket af hvordan sammenholdet, stemningen samt de sociale arrangementer udformes.

Omgivelsernes art er i høj grad de værdier der generelt er i samfundet og i lokalsamfundet, hvor det enkelte institut befinder sig. I forhold til den danske banksektor har imaget omkring en sikker og solid sektor fået et alvorligt knæk igennem finanskrisen. I dag er der stor mistro i forhold til hele branchen pga. de institutter som er blevet overtaget af finansiell stabilitet.

Virksomhedstype har grene til omgivelsernes art, idet markedssituation i høj grad er en anden end for 2-3 år siden. Dette påvirker den måde pengeinstitutterne agerer i markedet. Et eksempel på dette er den ændret fokus fra udlån før finanskrisen til indlånsmidler igennem krisen. Endvidere har branchen som helhed lidt et knæk og det vil formentlig tage lang tid inden folks opfattelse af den danske banksektor ændrer sig.

Virksomhedens egenart tager udgangspunkt i den konkrete virksomheds historik, størrelse og ledelsesstil. Nordjyske Bank har en meget konservativ ledelsesstil og skilter gerne med, at det er værdier som nærhed, handlekraft og kompetencer der er vigtige signaler overfor omgivelserne både internt og eksternt¹²⁸. Sparekassen Hobros værdier er nærhed, udvikling, engagement og tryghed. Ledelsesstilen i Hobro er mere præget af tillid til dens medarbejdere og omsorgen for lokalsamfundet¹²⁹. Jeg vil mene, at de to virksomheders værdier ikke ligger langt fra hinanden og sagtens ville kunne forenes i et institut.

Det sidste der påvirker kulturen i en virksomhed er medarbejdernes egenart som er kendetegnet ved at være deres værdier, holdninger, sprog, alder, erfaringer osv. Bankansatte er generelt kendetegnet ved at være forsigtige mennesker med styr på økonomien.

Aldersfordelingen i den danske banksektor er i øjeblikket præget af at en stor del nærmer sig pensionsalderen og der vil inden for de næste 10 år opstå en mangel på arbejdskraft indenfor faget¹³⁰.

I begge institutter er uddannelse af deres medarbejdere vigtigt, hvilket i høj grad præger kulturen i virksomheden. Værdierne som det enkelte pengeinstitut har opstillet, er ligeledes de værdier ledelsen skal vise overfor medarbejderne for, at de har mulighed for at vise værdierne udad til. Medarbejderne er virksomhedens ansigt overfor kunderne. Derfor er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem de værdier der er skrevet ned og den måde ledelsen agerer

¹²⁸ www.nordjyskebank.dk

¹²⁹ www.sparhobro.dk

¹³⁰ <http://www.danskebank.com/da-dk/CSR/medarbejdere/diversitet/Pages/aldersfordeling.aspx>

overfor medarbejderne på. Derfor er det betydningsfuldt hvordan værdierne i virksomheden og kulturen behandles i forbindelse med en fusion. Der skal tages udgangspunkt i den enkelte virksomheds kultur for at opnå det bedst mulige resultat.

En vigtig interessant er ledelsen. Det må som udgangspunkt antages, at de to direktører i henholdsvis Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro er positive overfor fusionen. Sparekassen Hobros direktør er i dag 54 år, mens den nuværende direktør for Nordjyske Bank er 66 år. Det naturlige valg ville derfor være at Per Sønderup, Sparekassen Hobros direktør fortsatte som den administrerende direktør for den samlet bank, med de to nyudnævnte direktører i Nordjyske Bank som underdirektører.

Aktionærerne og garantterne er ligeledes vigtige interessenter sammen med kunderne. Ejerne er derfor i mange tilfælde samtidig kunder hos virksomheden og derfor er opbakning fra deres side ligeledes utrolig betydningsfuld for en fortsat indtjening. Det er derfor vigtigt, at de lokale medarbejdere bevares således, at kunderne ikke bliver skræmt væk af det faktum at deres pengeinstitut bliver større. Derfor er det positivt, at der ikke skal lukkes filialer og at værdierne i de to institutter harmonerer fint. Det er derfor betydningsfuldt, at få kommunikeret ud at kunderne stadig vil have den samme rådgiver og at det ikke skaber nogen ulemper for kunderne, at fusionen gennemføres, men blot skaber fordele i form af en forventning om at kunne tilbyde bedre produkter og billigere priser grundet stordriftsfordelene.

Aktionærerne og garantterne opnår formentligt et bedre afkast af deres investering på sigt, idet fusionen som udgangspunkt har til formål at forbedre indtjeningen og dermed er der større mulighed for et bedre afkast til aktionærerne. Ud fra den samlede resultatopgørelse for den nye bank viser denne, at der her og nu vil kunne opnås et markant bedre resultat efter fusionen.

Lovgivere er en interessant, idet fusionen skal godkendes af økonomi- og erhvervsministeren jf. LVF § 204. Ydermere foretages der løbende kontrol af pengeinstitutter og virksomhederne er som alle andre underlagt den gældende lovgivning. Efter finanskrisen har finanstilsynet indført mere overvågning over den danske pengeinstitutsektor og derfor vil denne lov instans have stor indflydelse.

Leverandørerne er f.eks. Bankdata der leverer den IT platform som Nordjyske Bank benytter sig af og som skal være den platform der bruges fremover i det samlet institut. Derfor er dette en vigtig interessant især i forhold til selve konverteringen af Sparekassen Hobros platform. Medierne er desværre også i dag en vigtig interessant. Medierne har stor indvirkning på omgivelsernes opfattelse af virksomheden og derfor er det vigtigt, at fusionen bliver et positivt indslag i nyhederne. Konkurrenterne vil formentlig opfatte fusionen som en skærpelse af konkurrencen i markedet, idet de to institutter vil fremstå stærkere efter fusionen end som to separate institutter.

Ressourcerne

- Kompetencer
- Personer
- Faciliteter
- Materialer
- Penge

Ressourcer er de kompetencer og personer der er stillet til rådighed. Der skal afsættes ressourcer i forhold til de forskellige elementer der berøres af fusionen. Som før nævnt er der forskellige projekter vedr. ændring af forretningsgangene, konvertering af IT platforme m.m. Det er vigtigt, at de rigtige ressourcer udvælges i forhold til de forskellige projekter der skal gennemføres. Derfor skal den nødvendige kapital selvfølgelig være til rådighed for, at gennemføre de enkelte projekter. Dette må man formode er tilfældet, idet begge institutter ønsker fusionen. Det er her vigtigt, at der udarbejdes en projektplan for hver enkelt projekt for at sikre at både tiden, økonomien og indholdet overholdes i forhold til målet med det enkelte projekt.

Projektledelse

- Lede og styre projektet
- Fremgangsmåde og plan
- Organisation og samvirke
- Opmærksomhedspunkter
- Læring

Der er 5 elementer i projektledelsen: lede og styre projektet; fremgangsmåde og plan; organisation og samvirke; opmærksomhedsområder; læring. Jeg vil her nævne nogle af de vigtigste punkter i forhold til projektledelsen.

Projektgruppen skal lede og styre projektet fra start til slut dvs. fra idé til drift. Projektet inddeles i faser og har milepæle undervejs til at støtte sig op ad i processen. Projektgruppen

har sin egen lille organisation uden for den almindelige organisation i de to pengeinstitutter. Projektgruppen bliver derved fritaget for deres normale arbejdsopgaver i en rum tid.

Der er indtil flere opmærksomhedsområder man som projektledelse skal være opmærksom på. Det drejer sig bl.a. om kritiske og usikre forudsætninger for projektet samt usikkerheder i forhold til f.eks. tidsrammen, fremgangsmåden og forandringsprocessen. Det er vigtigt, at projektledelsen tager ved lære af projektet og de faser de har været igennem med henblik på de ting som er sket i processen og i forhold til ikke at begå de samme fejltagelser i fremtidige projekter.

Jeg har nu gennemgået 5X5 modellen i henhold til projektet omkring fusionen mellem de to institutter og kan konkludere, at der skal oprettes flere projekter i forhold til gennemførelsen af fusionen, idet der er mange elementer involveret. Der er både fordele og ulemper ved at bruge 5x5 modellen. Fordelen er at denne giver et overblik – den er en ledelsesmodel – man får trukket de elementer ud der vigtigt i forhold til det konkrete projekt. Ulempen omkring modellen er, at man skal huske at stille klare mål op for projektet for, at være sikker på at få et succesprojekt.

9.3. Projektplan

Fusionen mellem de to institutter skal udarbejdes som et projekt. Det ville her være fornuftigt at opdele det i mindre projekter der hver især har deres egen projektplan og projektorganisation. Grunden til at det ville være en fordel, at udarbejde selve fusionen som et projekt er fordi et projekt er kendetegnet ved at være en engangsopgave, have et klart mål, en veldefineret start og slut dato samt et fastlagt budget¹³¹. Dette må en fusion mellem to institutter i høj grad opfylde og derved vil det skabe overblik over en så stor og omfangsrig proces som en fusion er.

Projektplanen udfærdiges for, at skabe overblik over projektet samt en struktur over både tid, ressourcer og økonomien i projektet. Projektplanen er opdelt i opgaver samt deres tidsforbrug både i kalendertid samt i mandetimer. Derudover er der indsat milepæle gennem projektperioden. Milepæle er kendetegnet ved, at det er et mellemstadium dvs. f.eks. et synligt arbejdsresultat. Milepælene indikerer projektet fremdrift udadtil og skaber en rytme for hele projektet ved, at indikerer at her har vi nået et resultat. Milepælene motiverer også idet arbejdsgrupperne arbejder hen imod milepælene. Opgaverne i projektplanen skal vælges ud

¹³¹ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

fra nogle helt overordnede tanker omkring projektet og de faser det er nødvendigt at gå igennem for at komme i mål¹³².

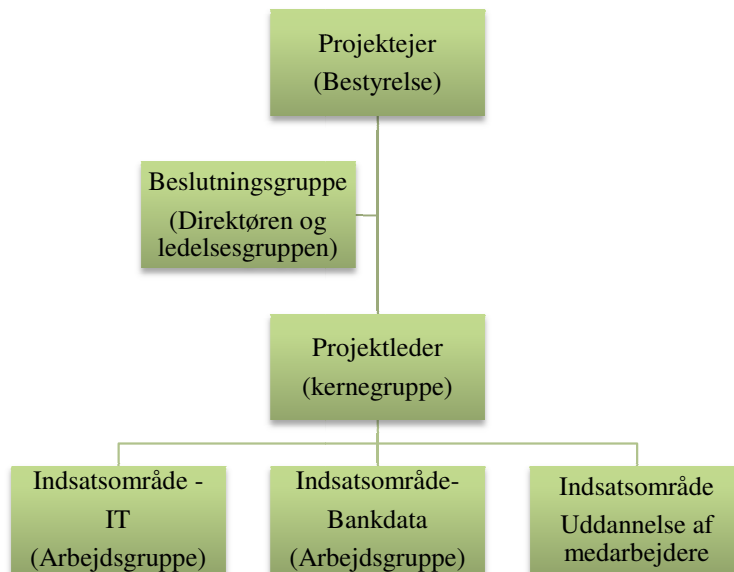
Jeg vil i dette afsnit udarbejde en projektplan i forhold til de udfordringer de to institutter har med implementering af IT i forhold til fusionen. Nordjyske Bank benytter sig i dag af Bankdata som datacentral, mens Sparekassen Hobro har SDC som datacentral. Derfor kan man ikke uden videre kode de to IT systemer sammen. Dette projekt er blot et blandt mange andre mindre projekter. Andre eksempler på projekter kunne være at få skrevet en forretningsgang der er ens for den nye bank og et andet projekt kunne være at få udskiftet alle skilte, logo m.m. i forhold til den nye bank.

De folk som er tilknyttet projektet, har som regel deres eget organisationsdiagram og dette laves til den specifikke opgave, som projektet skal løse. I dette tilfælde er det vigtigt, at der inddrages medarbejdere både fra Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro således, at begge parter er repræsenteret. Løsningskonceptet er de midler og arbejdsformen der bliver brugt igennem projektperioden. Dette afsnit vil indeholde en gennemgang af den måde projektarbejdet vil foregå igennem projektplanen og projektorganisationen.

Jeg har valgt, at lave en projektgruppe til gennemførelsen af dette projekt. Grunden til dette valg er, at gruppen derved har mulighed for at fordybe sig i opgaven og få den gennemarbejdet inden den når ud til implementering i den nye bank. Gruppen vil have den fordel at have fokus på produktet - jeg har valgt denne løsning for at opnå et bedre og mere gennemarbejdet produkt. Nedenstående viser et eksempel på et organisationsdiagram for projektgruppen bag implementering af IT systemer i den nye bank.

¹³² Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

Figur 14: Projektorganisation



Jeg har valgt, at sammensætte projektorganisationen i forhold til en ledelsesdel, hvor den daglige projektledelse foregår, en beslutningsgruppe, hvor de overordnede beslutninger træffes samt 3 forskellige arbejdsgrupper hvor selve projektarbejdet udføres. De 3 arbejdsgrupper har jeg valgt, at sammensætte således, at der tilføres de kompetencer der er nødvendige for gennemførslen af dette projekt, og således at de berørte medarbejdere af selve produktet inddrages undervejs. Grunden til dette er, at et projekt som regel kræver at mange forskellige parter bliver involveret, og at det er yderst vigtigt at man inddrager brugerne af produktet, har den nødvendige viden samt den beslutningskompetence der skal til for at tage beslutninger.

Ved at oprette en arbejdsgruppe med IT får jeg fat i de nødvendige kompetencer i forhold til hvordan selve konverteringen skal foregå – både IT medarbejdere fra Nordjyske Bank og Sparekassen Hobro kræves involveret. Arbejdsgruppen omkring Bankdata skal ligeledes indeholde IT folk fra Bankdata der har erfaring i forhold til konvertering af hele IT platforme. Den sidste arbejdsgruppe er vedr. uddannelse af medarbejderne fortrinsvis i Sparekassen Hobro i henhold til at lære et helt nyt IT system.

Beslutningsgruppen skal bestå af ledere fra ledergruppen der kan træffe beslutninger her og nu. Det duer ikke at have folk siddende her der først skal længere op i systemet at spørge. Når der afholdes møde i styregruppen skal der træffes beslutninger der. Det skal således være afklaret hvad de må træffe beslutninger om inden projektstart.

Det er yderst vigtigt ved oprettelse af en projektorganisation, at man får aftalt klare retningslinjer i forhold til de berørte medarbejdere. I selve arbejdsgrupperne er det vigtigt at få placeret én der har ansvaret for selve opgaven, således man kan placere et ansvar i forhold til evt. forsinkelser/fejl m.m.¹³³. Det er derfor vigtigt, at vi i projektgruppen får fat i de rigtige folk med de rigtige kompetencer og at vi har opstillet skarpe deadlines samt at vi fra starten kommer i gang så der ikke opleves et enormt tidspres sidst i projektperioden.

Projektorganisationen skal så vidt muligt mødes og have et projekt rum, men den geografiske afstand kan godt blive en udfordring her. Et fælles rum gør, at der skabes nogle sociale relationer, der gør projektarbejdet mere effektivt¹³⁴. Derfor kunne det være en idé at mødes f.eks. i Ålborg, da dette er samlingspunktet for de to institutter.

Projektplanen er vedhæftet i bilag 11. Jeg har valgt i det efterfølgende at kommentere på denne plan, samt argumentere hvorfor jeg har sat de konkrete opgaver og milepæle ind. Jeg har valgt i projektplanen at sætte to kolonner ind som jeg ikke har udfyldt – nemlig brugte timer og earn value – dette for at måle fremdriften i projektet. Fremdriften eller earn value er mindst lige så vigtigt at få fulgt op på, idet tidsforbruget for opgaven kan være overholdt, men derfor kan udgifterne dertil være overskredet. Dette illustreres bedst med et eksempel:

Såfremt der er afsat 10 timer til en opgave – 5 til interne konsulenter og 5 til eksterne konsulenter. Når opgaven er løst er der brugt de 10 timer – der er bare lige det, at de interne konsulenter har brugt 3 timer og eksterne har brugt de 7 timer. Timeforbruget er ikke overskredet, men det er prisen for timerne derimod, idet de eksterne konsulents timepris er væsentlige dyrere end medarbejdernes egen timepris.

Der er derfor i projektplanen afsat to ekstra kolonner – en til antal brugte timer i forhold til budgettet og en til earn value¹³⁵. Earn value er et udtryk for det planlagte omkostningsforbrug for udførte aktiviteter ved et bestemt statustidspunkt. Earned value bruger det oprindelige omkostningsniveau sammen med det på nuværende tidspunkt udførte arbejde til, at vise om omkostningerne passer i forhold til budgettet. Earned value viser altså, hvor meget vi har planlagt at bruge samt hvor meget vi har produceret i forhold til tid og omkostninger. Det viser dermed, hvor stor en del af selve budgettet der skulle være brugt på det arbejde vi har udført og de omkostninger som vi havde budgetteret med i selve opgaven.

¹³³ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

¹³⁴ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

¹³⁵ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

Earned value kan deles op i 3 nøgletal som er væsentlige at følge op på i forhold til omkostningsforbruget på projektet¹³⁶:

- *ACWP – Actual cost of work performed – dvs. De faktiske omkostninger af det arbejde der er udført – hvad kostede det reelt at lave de udførte opgaver?*
- *BCWS – Budgeted cost of work schedule – dvs. Budgetteret omkostninger for planlagte opgaver – hvor meget skulle der være lavet? Dvs. den budgetmæssige andel for det planlagte arbejde.*
- *BSWP – Budgeted cost of work performed - Budgetterede omkostninger for udført arbejde. Hvor meget har vi lavet og hvad havde vi budgetteret med at dette skulle koste.*

Jeg vil foreslå, at der afholdes møde én gang hver uge for at følge op på tidsforbruget samt fremdriften i projektet. Dette for at sikre, at både tiden og økonomien i projektet overholdes. Det er nemmest for, at kunne vurdere om en opgave er fuldført eller ej - at man indfører en procent færdiggjort. For at denne skal være målbar, er det vigtigt, at så længe opgaven ikke er færdig står den til 0, og først når den er helt færdiggjort ændrer den sig til 100. Dvs. medarbejderne skal ikke ind og vurderer i forhold til om man er 20 % eller 40 % færdig – enten er man færdig eller ej. Dette er bedst i forhold til registrering af tid og fremdriften igennem projektet.

Det er vigtigt, at der bliver valgt den rigtige projektleder til projektet. Projektlederen skal kunne stille klare mål for projektet og være åben omkring disse mål, men det er umuligt for projektlederen at lave tids registreringen alene, idet han/hun ikke har kendskab til de enkelte opgaver og ikke har specialist viden indenfor de enkelte opgaver. Derfor må han/hun have feedback fra de enkelte arbejdsgrupper i henhold til, at kunne estimere antal timer. Det er forudsat i vedlagte projektplan, at dette er foretaget.

Jeg har valgt under opstart af projektet at indsætte følgende opgaver:

Opstart af projektet:

- Konkretisering af målet:
 - Denne opgave er valgt for, at kunne planlægge hvordan denne opgaves mål skal gribes an - En brainstorming fra de involverede medarbejder i forhold til hvordan man IT-mæssigt griber denne opgave an. Det er ikke en forudsætning

¹³⁶ Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

som projektleder, at man har de fornødne kompetencer indenfor IT – blot man har dem indenfor projektledelse.

- Undersøgelse af IT
 - Dette er en milepæl i forhold til hvordan hele konverteringen skal sættes sammen. Milepælen er sat her, idet vi her har en status på hvordan hele konverteringen skal gribes an. Derfor er det vigtigt, at have et stop her hvor der tages stilling til om vi er på rette vej – har vi fundet den rette sammensætning inden vi bygger videre på analysen af konverteringsmuligheden.
- Samarbejde med Bankdata/SDC
 - I denne opgave skal samarbejdet med Bankdata og SDC ind og give ressourcer i forhold til konverteringen og deres IT platform.
- Vurdering af forløbet
 - Dette er en milepæl i forhold til projektet idet der her skal vurderes på samarbejdet i forhold til Bankdata og SDC samt selve konverteringen. Er vi på rette vej? Her undersøges mulighederne for konvertering med datacentralen – herunder om og hvor mange ressourcer datacentralen vil sætte af til dette projekt og om det kan lade sig gøre. Vil datacentralen samarbejde?

Involvering af Bankdata/SDC

- Undersøgelse af IT med Datacentral
 - Selve involveringen af primært Bankdata, som skal få de to IT systemer til at ”snakke” sammen.
- Afprøvning af konvertering
 - Virker denne konvertering – kan det lade sig gøre?
- Afklaring omkring konvertering
 - Milepæl i forhold til om konvertering rent systemmæssigt kan fungere

Konvertering

- Afprøvning af selve konverteringen
 - Kan selve konverteringen lade sig gøre eller skal systemerne konverteres manuelt?
 - Afklaring omkring konvertering
- Afklaring omkring dette – en konklusion på analyse projektet – er målet realistisk?

Jeg har valgt til allersidst i projektplanen, at sætte en vurdering af projektforløbet ind. Dette er gjort, idet jeg finder det vigtigt at få en afslutning på projekt og ikke mindst en evaluering af projektforløbet. Hvad har vi lært igennem perioden? Hvilke udfordringer kunne vi have undgået? Hvilke erfaringer tager vi med os til det næste projekt?

Denne projektplan skal opstilles for hvert projekt der skal gennemføres i henhold til fusionen. Projektplanen skaber overblik og gør det konkret med hensyn til hvilke arbejdsopgaver, der ligger inden for de enkelte områder samt registrering af tid.

9.4. Opsummering

Der vil være mange organisatoriske og projektledelsesmæssige udfordringer ved en fusion mellem to institutter. Det er to store organisationer, der skal kobles sammen til én. Dette kræver ressourcer og planlægning for at få alle vinkler og elementer dækket ind. Jeg vil foreslå, at der udarbejdes en projektplan for samtlige projekter, samt foretages en interressentanalyse i henhold til hvert projekt og at denne reguleres løbende gennem projektperioden.

Det vil være en fordel i første omgang, at opstille SMART mål for de forskellige projekter og derefter at tage udgangspunkt i 5X5 modellen for at skabe det nødvendige overblik.

Derudover skal der i hvert enkelt projekt laves en projektplan, hvor det er yderst vigtigt at få sat de rigtige opgaver og den bedst mulig estimerede tidsramme. Dette skal følges op af registrering af brugt tid på hver enkelt opgave. Projektgruppen skal sammensættes rigtigt i forhold til de kompetencer der er nødvendige, og det er vigtigt at der sidder beslutningsdygtige folk i beslutningsgruppen.

Der er mange ting, at tage hensyn til i hvert enkelt projekt og det vil være en fordel at have en kompetent projektleder til at styre forløbet og evt. benytte sig af konsulentbistand for at få den nødvendige ekspertise.

10. Konklusion

Der har igennem den senere tid været en tendens i samfundet til en øget konsolidering indenfor pengeinstitutsektoren. De fleste pengeinstitutter har givet udtryk for, at såfremt en interessant samarbejdspartner bød sig op, ville de ikke afslå. Om det nøjagtig er tiden lige nu for en fusion mellem Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank er svært, at fastslå for en

udenforstående, men min analyse af de to institutter har vist, at de matcher hinanden og har grundlag for at opnå succes på sigt i forhold til en fusion.

Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank fremstår begge med værdier om, at drive sund bankvirksomhed og er beviste om at være lokale. Institutterne har ingen overlap mellem filialer, og en fusion vil kunne give en udvidelse af begges markedsområde i henhold til nuværende situation.

De to institutter adskiller sig i høj grad i forhold til hvordan de er opbygget med hensyn til ejerforhold. Sparekassen Hobro er en garantsparekasse. En garantsparekasse er en selvejende institution og har ikke aktionærer der skal have del af overskuddet. Garanterne får ikke udbytte, men en forrentning af deres indskudte garantkapital. Denne garantkapital er ansvarlig indskudskapital og dermed en del af egenkapitalen. Nordjyske Bank derimod er et aktieselskab, der ejes af aktionærer. Aktionærerne modtager udbytte af deres aktier i forhold til det overskud der generes i virksomheden. Aktionærerne hæfter ikke for gæld eller andre forpligtigelser i virksomheden, men har risikoen for at tabe værdien af de aktier de har erhvervet.

Svaret på min problemformulering – den første del der omhandlede fordelene for aktionærerne og garanterne i de to institutter i henhold til en fusion – er blevet gennemgået og analyseret i primært den anden del af min opgave. Jeg har analyseret de to institutters regnskaber og beregnet udvalgte nøgletal i henhold til regnskaberne de sidste tre år. Konklusionen på denne analyse er, at begge institutter har været præget af finanskrisen i forhold til store nedskrivninger. Nordjyske Bank har derimod i perioden klaret sig væsentlig bedre end Sparekassen Hobro og opnået en stigende indtjening, mens der hos Sparekassen Hobro har været en faldende indtjening, især på den primære del af driften. Dette skyldes i høj grad, at Sparekassen Hobro ikke har formået at øge deres rentemarginal gennem finanskrisen samtidig med at deres udlån har været faldende.

Institutterne har begge balance mellem indlån og udlån. De har en solid egenkapital og Sparekassen Hobro har formået at øge garantkapitalen gennem finanskrisen.

Solvensprocenten hos begge pengeinstitutter er meget tilfredsstillende med en solvensprocent på 22,9 % til Sparekassen Hobro og 17,4 % til Nordjyske Bank. Deres likviditetsmæssige overdækning er ligeledes tilfredsstillende og er forbedret, idet begge institutter har udstedt obligationer gennem finansiell stabilitet med baggrund i Bankpakke II. I henhold til

tilsynsdiamanten ligger begge institutter indenfor de 5 målepunkter som finanstilsynet har indført, hvilket indikerer et godt fundament for en fusion.

Beregningerne af de forskellige nøgletal viser, at det er Nordjyske Bank der har klaret sig bedst gennem de seneste tre år. Beregningen af nøgletallet WACC, der viser den gennemsnitlige pris for kapitalfremskaffelse, viste at begge institutter har haft en faldende WACC gennem analyseperioden på de tre år. Dette hænger godt sammen med konjunkturudviklingen i samfundet og sammenlignes WACC med Cibor 3 har begge fuldt niveauet. Sparekassen Hobro ligger en smule over niveauet på Cibor 3 de sidste to år, hvilket betyder, at de pådrager sig omkostninger ved at drive pengeinstitut. Nordjyske Bank ligger derimod under Cibor 3, men afstanden til Cibor 3 indsnævres væsentligt igennem perioden. Jeg forventer, at WACC for den samlet bank vil være under niveauet på Cibor 3 fremadrettet grundet muligheden for billigere finansiering alt andet lige med baggrund i et større pengeinstitut.

Nøgletallet ICGR viser, hvor meget instituttet kan udvide sin balance uden at gå på kompromis med solvens givet det samme udlånmix. Igen var tendensen, at Nordjyske Bank havde en stigende og noget højere ICGR end Sparekassen Hobro idet de har formået at øge indtjeningen. Sparekassen Hobro derimod har haft en faldende indtjening og dette sætter sit præg på nøgletallet ICGR. Den nye bank derimod vil have mulighed for, at udnytte stordriftsfordelene og dermed på sigt få en markant højere ICGR.

Gap analysen viste, at begge institutter var aktivfølsomme og dette betyder at en rentestigning vil øge deres nettorenteindtægter og omvendt. I tiden lige nu er dette en udmærket position at have, idet man ikke kan forvente at renteniveauet kan komme meget længere ned. Derfor kan renten næsten kun gå én vej og dette betyder en øget indtjening til begge institutter.

Beregningerne viste dog, at her klarede Sparekassen Hobro sig bedre end Nordjyske Bank og var tættere på nulpunktet. Den samlet nye bank vil have en udfordring i forhold til at blive mere neutral og derved ikke have så stor en renterisiko.

Alt i alt viste anden del af rapporten, at begge institutter har været påvirket af finanskrisen, men at det uden tvivl er Nordjyske Bank der har formået at komme styrket ud af krisen. Sparekassen Hobro har på trods af en faldende indtjening, dog stadig formået at have en høj solvensprocent, en god likviditetsmæssig overdækning samt en solid egenkapital.

Jeg har udarbejdet en samlet resultatopgørelse og balance for det nye institut med baggrund i en optimering af driften. Det er her vurderet, at der kan spares på personaleomkostningerne samt udgifter til administration generelt i forhold til f.eks. IT udgifter. Denne besparelse er medregnet i den nye resultatopgørelse og viser, at den nye banks indtjening er væsentlig forbedret, hvilket i høj grad taler for en fusion. Solvensprocenten for den nye bank ligger på et fornuftigt niveau og samtidig er basiskapitalen forbedret, hvilket betyder at den nye bank har muligheden for at tage større engagementer der på sigt kan give en bedre indtjening.

Sammensætningen af låneporteføljen forbedres ligeledes og kan på sigt være udgangspunkt for faldende nedskrivninger og igen en forbedret indtjening.

Med baggrund i analysen af både organisationen, markedsområdet og regnskabet er en samlet konklusion, at Nordjyske Bank vil opnå en udvidelse af deres markedsområde sydover, hvor Ålborg er forbindingsleddet og en svær by at etablere sig i. Sparekassen Hobro er stadig et aktivt rent regnskabsmæssigt for Nordjyske Bank selvom 2010 har vist en skæv udvikling. Sparekassen Hobro derimod opnår ligeledes en udvidelse af deres markedsområde nordpå og samtidig er det en enestående chance for, at få konverteret deres garantkapital om til aktiekapital. Begge institutter opnår fordelene ved at være en større bank med hensyn til de synergieffekter der automatisk opnås omkring stordriftsfordele. Her vil der være mulighed for, at kunne tiltrække mere kvalificeret arbejdskraft, udbyde flere og billigere produkter der passer til den enkelte, samt minimere de administrative omkostninger. Dette vil alt andet lige forbedre indtjeningen og dermed være en fordel for aktionærerne i den nye bank. Det vil derfor være en fordel for aktionærerne i Nordjyske Bank og garantterne i Sparekassen Hobro, at de to pengeinstitutter fusionere med Nordjyske Bank som det fortsættende institut.

Den anden del af min problemformulering forespurgte hvordan en fusion gennemføres mest hensigtsmæssigt. Denne del tager udgangspunkt i selve fusionen samt den tredje del af opgaven der omhandler den organisatoriske og projektledelsesmæssige vinkel på en fusion. Jeg har klarlagt, hvorledes en fusion gennemføres mest hensigtsmæssigt både i henhold til selve omdannelsen og i henhold til den organisatoriske del.

Den mest hensigtsmæssige måde, at gennemføre en fusion på er ved, at Sparekassen Hobro omdannes til aktieselskab gennem oprettelse af en fond. Sparekassen Hobro ejer sig selv i dag og det der ejer sig selv nu, skal ligeledes eje sig selv fremadrettet. Derfor vil egenkapitalen fratrasket garantkapitalen skulle overføres til en nyoprettet fond og vil blive investeret i aktier i Nordjyske Bank. Garanterne i Sparekassen Hobro vil modtage tilbud om enten kontant

indløsning af deres garantkapital eller ombytning til aktier i Nordjyske Bank. I den forbindelse er Nordjyske Bank nød til at foretage en aktieemission for at skaffe kapital til omdannelsen.

Udover den lovmæssige del af fusionen er der ligeledes mange organisatoriske overvejelser ledelsen bør gøre sig inden fusionen gennemføres. Det bedste udgangspunkt er 5X5 modellen. Ud fra denne model identificeres de forskellige projekter en fusion medfører. Hvert projekt skal have sin egen projektplan og projektorganisation og vil på denne vis hurtigst og nemmeste kunne skabe det overblik der skal til i forhold til den store opgave en fusion mellem to institutter er. Derudover bør der laves en interessentanalyse til, at belyse hvilke interessenter der bliver involveret i en fusion og hvordan disse håndteres. Jeg har i henhold til ovenstående pointeret nogle af de vigtigste elementer, der skal tages hensyn til i forbindelse med en fusion og givet mit bud på hvordan dette kan lade sig gøre.

Ved en fusion mellem de to institutter får garantterne mulighed for at få konverteret deres garantkapital til mere omsættelig aktiekapital og aktionærerne i Nordjyske Bank får en samlet bank, hvor der er øget mulighed for en bedre indtjening på sigt til fordel for aktionærerne. Det vil derfor efter min mening være en fordel for garantterne i Sparekassen Hobro og aktionærerne i Nordjyske Bank at fusionere, idet begge opnår positive effekter af en sammenlægning.

11. Metodekritik

Metodekritik tages med i rapporten med baggrund i de forudsætninger jeg har antaget gennem rapporten. Jeg har i udarbejdelsen af den fælles resultatopgørelse og balance antaget at alle garantter i Sparekassen Hobro konvertere deres garantkapital til aktiekapital i Nordjyske Bank. Dette vil selvfølgelig ikke være et billede af den virkelige verden, idet det må forudsættes at ét hvis antal garantter vælger, at få kontantindløst deres garantkapital. Dette skal fra de to institutters side analyseres inden fusionen foretages. Jeg er i rapporten ikke gået i dybden med fastsættelsen af aktiekursen i henhold til fusionen og dette bør de to institutter foretage inden gennemførelsen af fusionen.

12. Litteraturliste

Internetsider:

www.nationalbanken.dk
www.nordjyskebank.dk
www.finanstilsynet.dk
www.danskebank.dk
www.finansraadet.dk
www.erhvervsbladet.dk
www.finans.tv2.dk
www.boersen.dk
www.oem.dk
www.epn.dk
www.finansforbundet.dk
www.danskebank.dk
www.brnordjylland.dk
www.realkreditraadet.dk
www.dst.dk
www.sparhobro.dk
www.business.dk
www.totalkredit.dk
www.euroinvestor.dk
www.bank-info.dk
www.skat.dk
www.banktorvet.dk

Bøger:

"Commercial Banking, The management of risk" 3rd Edition af Benton E. Gup og James W. Kolari
"Dansk Bankvæsen" 5. Udgave af Cato Baldvinsson m.fl.
"Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed" 2010.
"Obligationsinvestering" 6. Udgave af Michael Christensen
Bekendtgørelse om kapitaldækningen 2010
"Erhvervsøkonomi" til akademi uddannelsen af Søren Holm Rasmussen m.fl.
Organisationsteori af Jørgen Bakka m.fl.
Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen m.fl.

Bilag 1: Resultatopgørelse og Balance for Nordjyske Bank

Resultatopgørelse (beløb i 1.000,-)	2010	2009	2008
Renteindtægter	431.769	478.154	511.523
Renteudgifter	78.838	138.102	225.723
Netto renteindtægter	352.931	340.052	285.800
Udbytte af aktier m.v.	1.755	5.698	5.301
Gebyrer og provisionsindtægter	100.937	94.385	83.305
Afgivne gebyrer og provisionsindtægter	3.818	3.709	2.570
Netto rente- og gebyrindtægter	451.805	436.426	371.836
Kursreguleringer	44.699	14.250	32.477
Andre driftsindtægter	5.078	5.485	5.766
Udgifter til personale og administration	255.687	253.032	218.050
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	7.836	6.928	4.872
Andre driftsudgifter	21.492	24.965	6.795
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	96.711	101.059	38.331
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	565	-32	56
Resultat før skat	120.421	70.145	77.133
Skat	27.503	7.442	20.823
Resultat efter skat	92.918	62.703	56.310

Balance (beløb i 1.000,-)/Aktiver	2010	2009	2008
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	79.099	56.741	48.714
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	597.444	1.417.626	805.452
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	10.115	10.446	10.238
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	5.986.648	6.041.044	5.690.478
Obligationer til dagsværdi	1.732.873	410.051	387.957
Aktier m.v.	215.575	164.642	176.315
Kapitalandele i associerede virksomheder	1.000	1.000	1.000
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	13.381	12.816	8.864
Aktiver tilknyttet puljeordninger	736.679	596.303	659.480
Immaterielle aktiver	17.584	12.000	0
Grunde og bygninger i alt	146.803	145.730	130.720
- investeringsejendomme	39.609	39.823	34.562
- Domicilejendomme	107.194	105.907	96.158
Øvrige materielle aktiver	6.909	5.752	4.605
Aktuelle skatteaktiver	3.878	6.910	14.186
udskudte skatteaktiver	0	8.400	5.600
Midlertidige overtagne aktiver	962	838	838
Andre aktiver	91.438	71.414	105.356
Periodeafgrænsningsposter	6.038	5.806	
Aktiver i alt	9.646.426	8.961.713	8.049.803

Fusion af Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank

Balance (Beløb i 1.000,-)/Passiver	2010	2009	2008
Gæld			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	797.046	1.261.892	1.768.403
Indlån og anden gæld	6.406.125	5.598.951	4.246.123
Indlån i puljeordninger	947.400	825.315	788.571
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.001.062	1.347	50
Aktuelle skatteforpligtigelser	0	0	0
Andre passiver	210.514	130.160	176.682
Periodeafgrænsningsposter	9	17	20
Gæld i alt	8.414.756	7.817.682	6.979.849
Hensatte forpligtigelser			
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser	11.444	9.622	13.289
Hensættelser til tab på garantier	3.795	19.970	5.038
Hensættelser til udskudt skat	1.600	0	0
Andre hensatte forpligtigelser	2.049	0	0
Hensatte forpligtigelser i alt	18.888	29.592	18.327
Efterstillede kapitalindskud	6.930	6.951	4.102
Egenkapital			
Aktiekapital	80.400	80.400	80.400
Opskrivningshenlæggelser	24.151	23.608	21.249
Andre reserver			
- lovpligtige reserver	5.135	4.570	619
Overført overskud	1.008.126	998.910	945.257
Egenkapital i alt	1.205.852	1.107.488	1.047.525
Heraf foreslået udbytte	8.040	0	0
Passiver i alt	9.646.426	8.961.713	8.049.803

Bilag 2: Resultatopgørelse og Balance for Sparekassen Hobro

Resultatopgørelse (beløb i 1.000 kr.)	2010	2009	2008	2008 ¹³⁷
Renteindtægter	225.431	260.828	321.326	275.077
Renteudgifter	65.986	97.544	150.846	122.673
Netto renteindtægter	159.445	163.284	170.480	152.404
Udbytte af aktier m.v.	1.264	2.460	2.725	1.540
Gebyrer og provisionsindtægter	56.554	51.639	51.217	43.808
Afgivne gebyrer og provisionsindtægter	2.330	2.047	2.209	1.832
Netto rente- og gebyrindtægter	214.933	215.336	222.213	195.920
Kursreguleringer	10.181	26.403	-48.999	-27.069
Andre driftsindtægter	5.177	2.879	2.685	2.714
Udgifter til personale og administration	162.555	153.974	144.885	122.847
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle	4.734	3.269	3.211	2.240
Andre driftsudgifter	15.147	19.152	5.831	4.971
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	36.520	53.425	31.223	12.508
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede	1.572	1.336	-1.747	-101
Resultat før skat	12.907	15.243	-10.998	28.898
Skat	2.886	1.553	5.757	5.781
Resultat efter skat	10.021	13.690	-16.755	23.117

Balance (beløb i 1.000,-)/Aktiver	2010	2009	2008	2008
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos	39.474	65.614	24.248	20.700
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	718.013	650.863	474.585	461.587
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	33.366	33.298	36.293	27.562
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3.319.881	3.374.576	3.558.260	3.136.957
Obligationer til dagsværdi	910.431	563.431	602.169	462.054
Obligationer til amortiseret kostpris	0	32.183	31.475	0
Aktier m.v.	176.822	172.082	159.026	154.461
Kapitalandele i associerede virksomheder	11.181	10.603	9.928	9.928
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	15.961	20.528	19.868	11.575
Immaterielle aktiver	21.000			
Investeringsejendomme	26.634	26.335	25.633	25.633
Domicilejendomme	130.020	89.564	69.977	57.016
Øvrige materielle aktiver	11.328	4.477	4.558	3.264
Aktuelle skatteaktiver	0	490	1.756	0
udskudte skatteaktiver	3.471	4.869	5.034	5.034
Midlertidige overtagne aktiver	10.722	1.785	6.185	6.185
Andre aktiver	120.455	72.767	89.701	82.435
Aktiver i alt	5.548.759	5.125.217	5.121.714	4.466.314

¹³⁷ 2008 inden fusionen med Den Lille Sparekasse

Fusion af Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank

Balance (Beløb i 1.000,-)/Passiver	2010	2009	2008	2008
Gæld				
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	581.175	918.428	854.618	770.861
Indlån og anden gæld	3.251.076	2.986.788	2.997.356	2.573.187
Indlån i puljeordninger				
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	424.023	10.523	7.777	6.895
Midlertidig overtagne forpligtigelser	8.906	1.911	5.924	5.924
Andre passiver	136.395	82.407	108.364	99.826
Periodeafgrænsningsposter	3.876	6.730	12.235	12.132
Gæld i alt	4.405.451	4.006.787	3.986.274	3.468.825
Hensatte forpligtigelser				
Hensættelser til pensioner og lign.	12.318	12.515	12.092	12.092
Hensættelser til udskudt skat	0	0	78	0
Hensættelser til tab på garantier	29.202	21.292	6.239	5.769
Andre hensatte forpligtigelser	746	671	563	563
Hensatte forpligtigelser i alt	42.266	34.478	18.972	18.424
Efterstillede kapitalindskud	49.909	49.883	64.901	0
Egenkapital				
Aktiekapital/andelskapital/garantkapital	294.565	278.867	313.986	242.314
Opskrivningshenslæggelser	21.457	20.497	16.566	16.566
Opskrivningsfond vedr. ass. Virksom.	11.412	9.839	8.503	8.503
Lovpligtige reserver	914	966	982	982
Overført overskud eller underskud	732.400	723.900	711.530	710.700
Egenkapital i alt	1.051.133	1.034.069	1.051.567	979.065
Passiver i alt	5.548.759	5.125.217	5.121.714	4.466.314

Bilag 3: Udlån og garantier fordelt på sektor

Fordeling i %	Sparekassen Hobro			Nordjyske Bank		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Landbrug, jagt og skovbrug	17	15	16	18,1	17,4	14,9
Industri og råvinding	3	3	3	5,8	4,5	7,8
Minkavl*				1,2	1,4	1,6
Inv. og udv. i jordbrugsdrift i udlandet*				3,3	3,5	2,5
Fiskeri				3,5	3,0	2,8
Fremstillingsvirksomhed				0,2	0,2	
Bygge- og anlægsvirksomhed	5	5	3	3,5	4,2	4,9
Handel	7	9	9	5,9	6	9,0
Transport, hotel og restauranter	2	1	1	2,6	2,8	2,1
Information og kommunikation	1	0		0,3	0,3	
Kredit- og finansieringsvirksomhed samt	2	4	6	1,3	2,0	1,8
Ejendomsadministration og – handel	14	16	13	5,3	4,9	6,1
Øvrige erhverv	18	13	12	6,4	5,7	4,1
Offentlige myndigheder				1,8	1,7	0,1
Erhverv i alt	69	66	63	57,4	55,9	57,6
Private	31	34	37	40,8	41,5	42,3
I alt	100	100	100	100	100	100

Fordeling af udlån på sektor ved ny bank i forhold til nuværende udlån.

Ny Bank	
Landbrug, jagt og skovbrug	18 %
Industri og råvinding	5 %
Minkavl*	1 %
Inv. og udv. i jordbrugsdrift i	2 %
Fiskeri	2 %
Fremstillingsvirksomhed	0,1 %
Bygge- og anlægsvirksomhed	4 %
Handel	6 %
Transport, hotel og restauranter	2 %
Information og kommunikation	0,5 %
Kredit- og finansieringsvirksomhed	2 %
Ejendomsadministration og –	8 %
Øvrige erhverv	11 %
Offentlige myndigheder	1 %
Erhverv i alt	63 %
Private	37 %
I alt	100 %

Bilag 4: WACC

	Sparekassen Hobro			Nordjyske Bank			Ny bank
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	
Renteudgifter	65.986	97.544	150.846	78.838	138.102	225.723	137.223
Passiver	5.548.759	5.125.217	5.121.714	9.646.426	8.961.713	8.049.803	15.195.185
Egenkapital	1.051.133	1.034.069	1.051.567	1.205.852	1.107.488	1.047.525	2.256.985
Garantikapital	294.565	278.867	313.986				
Pulje aktiv siden				736.679	596.303	659.480	736.679
Kd	0,014	0,022	0,034	0,0102	0,019	0,036	0,011
T	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
L	0,856	0,844	0,847	0,865	0,868	0,858	0,844
Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Kw	2,04 %	2,66 %	3,41 %	1,75 %	2,30 %	3,42 %	1,96 %
Cibor 3	1,80 %	2,48 %	5,27 %	1,80 %	2,48 %	5,27 %	1,80 %
Pris fremmedk.	0,88 %	1,41 %	2,18 %	0,66 %	1,24 %	2,29 %	0,71 %
Pris egenk. ¹³⁸	1,15 %	1,25 %	1,23 %	1,08 %	1,06 %	1,13 %	1,25 %

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

$$K_w = \left(\frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{egenkapital} - \text{pulje} + \text{garantikapital}} \right) \cdot (1-T) \cdot \left(\frac{\text{Passiver} - \text{egenkapital} - \text{pulje}}{\text{Aktiver} - \text{pulje} - \text{garantikapital}} \right) + K_e \cdot \left(1 - \frac{\text{Passiver} - \text{egenkapital} - \text{pulje}}{\text{Aktiver} - \text{pulje} - \text{garantikapital}} \right)$$

$$K_e = r_f + \beta \cdot (k_m - r_f) \rightarrow K_e = 0,04 + 1 \cdot (0,08 - 0,04) = 0,08$$

K_m = forventet afkast på aktiemarkedet ; R_f = Risikofrie rente; T = skattesatsen på 0,25

Når K_d er beregnet ganges med (1-T) for at få fradragsværdien af renteudgifterne. Der ganges med L hvor fremmedkapitalens andel vejes op mod aktiverne.

WACC for Sparekassen Hobro 2008

$$K_w = \left(\frac{150.846}{5.121.714 - 1.051.567 + 313.986} \right) \cdot (1 - 0,25) \cdot \left(\frac{5.121.714 - 1.051.567}{5.121.714 - 313.986} \right) + 0,08 \cdot \left(1 - \frac{5.121.714 - 1.051.567}{5.125.217 - 313.986} \right)$$

$$K_w = 3,41 \%$$

WACC for Sparekassen Hobro 2009

$$K_w = \left(\frac{97.544}{5.125.217 - 1.034.069 + 278.867} \right) \cdot (1 - 0,25) \cdot \left(\frac{5.125.217 - 1.034.069}{5.125.217 - 278.867} \right) + 0,08 \cdot \left(1 - \frac{5.125.217 - 1.034.069}{5.125.217 - 278.867} \right)$$

$$K_w = 2,66 \%$$

WACC for Sparekassen Hobro 2010

$$K_w = \left(\frac{65.986}{5.548.759 - 1.051.133 + 294.565} \right) \cdot (1 - 0,25) \cdot \left(\frac{5.548.759 - 1.051.133}{5.548.759 - 294.565} \right) + 0,08 \cdot \left(1 - \frac{5.548.759 - 1.051.133}{5.548.759 - 294.565} \right)$$

$$K_w = 2,04 \%$$

WACC for Nordjyske Bank 2008

$$K_w = \left(\frac{225.723}{8.049.803 - 1.047.525 - 659.480} \right) * (1 - 0,25) * \left(\frac{8.049.803 - 1.047.525 - 659.480}{8.049.803 - 659.480} \right) + 0,08 * \left(1 - \frac{8.049.803 - 1.047.525 - 659.480}{8.049.803 - 659.480} \right)$$

Kw=3,42 %

WACC for Nordjyske Bank 2009

$$K_w = \left(\frac{138.102}{8.961.713 - 1.107.488 - 596.303} \right) * (1 - 0,25) * \left(\frac{8.961.713 - 1.107.488 - 596.303}{8.961.713 - 596.303} \right) + 0,08 * \left(1 - \frac{8.961.713 - 1.107.488 - 596.303}{8.961.713 - 596.303} \right)$$

Kw=2,30 %

WACC for Nordjyske Bank 2010

$$K_w = \left(\frac{78.838}{9.646.426 - 1.205.852 - 736.679} \right) * (1 - 0,25) * \left(\frac{9.646.426 - 1.205.852 - 736.679}{9.646.426 - 736.679} \right) + 0,08 * \left(1 - \frac{9.646.426 - 1.205.852 - 736.679}{9.646.426 - 736.679} \right)$$

Kw=1,75 %

Bilag 5: ICGR

	Sparekassen Hobro			Nordjyske Bank			Ny bank
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	
Egenkapital	1.051.133	1.034.069	1.051.567	1.205.852	1.107.488	1.047.525	2.256.985
Aktiver	5.548.759	5.125.217	5.121.714	9.646.426	8.961.713	8.049.803	15.1595.185
Årets	10.329	13.690	-16.755	92.918	62.703	56.310	138.997
Udbytte	0	0	0	8.040	0	0	8.040
1/CR	5,28	4,95	4,87	8,00	8,09	7,68	6,73
ROA	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
ERR	1,00	1,00	1,00	0,91	1,00	1,00	0,94
ICGR	0,98 %	1,32 %	-1,59 %	7,04 %	5,66 %	5,38 %	5,80 %

ICGR = 1/CR * ROA * ERR

$$ICGR = \frac{1}{\frac{\text{Årets resultat}}{\text{Egenkapital/aktiver}}} * \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Aktiver}} * \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

ICGR for Sparekassen Hobro 2008

$$ICGR = \frac{1}{1.051.567/5.121.714} * \frac{-16.755}{5.121.714} * \frac{-16.755}{-16.755} = -1,59 \%$$

ICGR for Nordjyske Bank 2008

$$ICGR = \frac{1}{1.047.525/8.049.803} * \frac{56.310}{8.049.803} * \frac{56.310}{56.310} = 5,38 \%$$

ICGR for Sparekassen Hobro 2009

$$ICGR = \frac{1}{1.034.069/5.125.217} * \frac{13.690}{5.125.217} * \frac{13.690}{13.690} = 1,32 \%$$

ICGR for Nordjyske Bank 2009

$$ICGR = \frac{1}{1.107.488/8.961.713} * \frac{62.703}{8.961.713} * \frac{62.703}{62.703} = 5,66 \%$$

ICGR for Sparekassen Hobro 2010

$$ICGR = \frac{1}{1.051.133/5.548.759} * \frac{10.329}{5.548.759} * \frac{10.329}{10.329} = 0,98 \%$$

ICGR for Nordjyske Bank 2010

$$ICGR = \frac{1}{1.205.852/9.646.426} * \frac{92.918}{9.646.426} * \frac{92.918 - 8.040}{92.918} = 7,04 \%$$

Bilag 6: ROE/ROA

I 1.000 kr.	Sparekassen Hobro			Nordjyske Bank		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Nettoindtægter	12.907	15.243	-10.998	120.421	70.145	77.113
Egenkapital	1.051.133	1.034.069	1.051.567	1.205.852	1.107.488	1.047.525
ROE	1,23 %	1,47 %	-1,05 %	9,99 %	6,33 %	7,36 %
Aktiver	5.548.759	5.125.217	5.121.714	9.646.426	8.961.713	8.049.803
ROA	0,23 %	0,30 %	-0,21%	1,25 %	0,78 %	0,96 %

ROE = (Nettoindtægter/Egenkapital) * 100

ROA = (Nettoindtægter/Aktiver) *100

ROE/ROA for Sparekassen Hobro 2008

ROA = $(-10.998/5.121.714) * 100 = -0,21 \%$

ROE = $(-10.998/1.051.567) * 100 = -1,05 \%$

ROE/ROA for Nordjyske Bank 2008

ROA = $(77.113/8.049.803) * 100 = 0,96 \%$

ROE = $(77.113/1.047.525) * 100 = 7,36 \%$

ROE/ROA for Sparekassen Hobro 2009

ROA = $(15.243/5.125.217) * 100 = 0,30 \%$

ROE = $(15.243/1.034.069) * 100 = 1,47 \%$

ROE/ROA for Nordjyske Bank 2009

ROA = $(70.145/8.961.713) * 100 = 0,78 \%$

ROE = $(70.145/1.107.488) * 100 = 6,33 \%$

ROE/ROA for Sparekassen Hobro 2010

ROA = $(12.907/5.548.759) * 100 = 0,23 \%$

ROE = $(12.907/1.051.133) * 100 = 1,23 \%$

ROE/ROA for Nordjyske Bank 2010

ROA = $(120.421/9.646.426) * 100 = 1,25 \%$

ROE = $(120.421/1.205.852) * 100 = 9,99 \%$

Bilag 7: Gab analyse

	Nordjyske			Hobro			Ny
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010
RSA							
Tilgodehavender hos	597.444	1.417.626	805.452	718.013	650.863	474.585	1.315.457
Udlån og andre tilgodehavender	10.115	10.446	10.238	33.366	33.298	36.293	43.481
Udlån og andre tilgodehavender	5.986.648	6.041.044	5.690.478	3.319.881	3.374.576	3.558.260	9.306.529
Obligationer til dagsværdi	1.732.873	410.051	387.957	910.431	563.431	602.169	2.643.304
Aktier m.v.	215.575	164.642	176.315	176.822	172.082	159.026	392.397
Aktiver tilknyttet puljeordninger	736.679	596.303	659.480				736.679
I alt	9.279.334	8.640.112	7.729.920	4.440.500	4.794.250	4.830.333	14.437.847
RSL							
Gæld til Kreditinstitutter og	797.046	1.261.892	1.768.403	581.175	918.428	854.618	1.378.221
Indlån og anden gæld	5.458.725	5.598.951	4.246.123	3.251.076	2.986.788	2.997.356	8.709.801
Indlån i puljeordninger	947.400	825.315	788.571				947.400
Udstedte obligationer til	1.001.062	1.347	50	424.023	10.523	7.777	1.425.085
Efterstillede kapitalindskud	6.930	6.951	4.102	49.909	49.883	64.901	56.839
I alt	8.211.163	7.694.456	6.807.249	4.306.183	3.965.622	3.924.652	12.811.911
Kronegab (RSA-RSL)	1.068.171	945.656	922.671	134.317	828.628	905.681	1.625.936
Samlet aktiver	8.961.713	8.961.713	8.049.803	5.548.759	5.125.217	5.121.714	15.195.185
Relative Gab (Kronegab/aktiver)	11,92 %	10,55 %	11,46 %	2,42 %	16,17 %	17,68 %	10,70 %
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,130	1,123	1,136	1,031	1,209	1,231	1,13

Gab analyse for Nordjyske Bank 2008

Kronegab = $7.729.920 - 6.807.249 = 922.671$

Relative gab = $922.671 / 8.049.803 = 11,46 \%$

Rentefølsomhed = $7.729.920 / 6.807.249 = 1,136$

Gab analyse for Sparekassen Hobro 2008

Kronegab = $4.830.333 - 3.924.652 = 905.681$

Relative gab = $905.681 / 5.121.714 = 17,68 \%$

Rentefølsomhed = $4.830.333 / 3.924.652 = 1,231$

Gab analyse for Nordjyske Bank 2009

Kronegab = $8.640.112 - 7.694.456 = 945.656$

Relative gab = $945.656 / 8.961.713 = 10,55 \%$

Rentefølsomhed = $8.640.112 / 7.694.456 = 1,123$

Gab analyse for Sparekassen Hobro 2009

Kronegab = $4.794.250 - 3.965.622 = 828.628$

Relative gab = $828.628 / 5.125.217 = 16,17 \%$

Rentefølsomhed = $4.794.250 / 3.965.622 = 1,209$

Gab analyse for Nordjyske Bank 2010

Kronegab = $9.279.334 - 8.211.163 = 1.068.171$

Relative gab = $1.068.171 / 8.961.713 = 11,92 \%$

Rentefølsomhed = $9.279.334 / 8.211.163 = 1,130$

Gab analyse for Sparekassen Hobro 2010

Kronegab = $4.440.500 - 4.306.183 = 134.317$

Relative gab = $134.317 / 5.548.759 = 2,42 \%$

Rentefølsomhed = $4.440.500 / 4.306.183 = 1,031$

Bilag 8: RSA/RSL

Aktiver		Passiver	
Kassebeholdning	NRS	Gæld til kreditinstitutter	RSL
Tilgodehavender hos kreditinst.	RSA	Indlån og anden gæld	RSL
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	RSA	Indlån i puljeordninger	RSL
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret	RSA	Udstedte obligationer til amortiseret	RSL
Obligationer til dagsværdi	RSA	Aktuelle skatteforpligtigelser	NRS
Aktier m.v.	RSA	Andre passiver	NRS
Kapitalandele i associerede virksomheder	RSA	Periodeafgrænsningsposter	NRS
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	RSA	Hensatte forpligtigelser i alt	NRS
Aktiver tilknyttet puljeordninger	RSA	Efterstillede kapitalindskud	RSL
Immaterielle aktiver	NRS	Aktiekapital	NRS
Grunde og bygninger	NRS	Opskrivningshenlæggelser	NRS
Øvrige materielle aktiver	NRS	Lovpligtige reserver	NRS
Aktuelle skatteaktiver	NRS	Overført overskud	NRS
Udskudte skatteaktiver	NRS	Udbytte	NRS
Midlertidige overtagne aktiver	NRS		
Andre aktiver	NRS		

Bilag 9: Resultatopgørelse og Balance for den nye bank

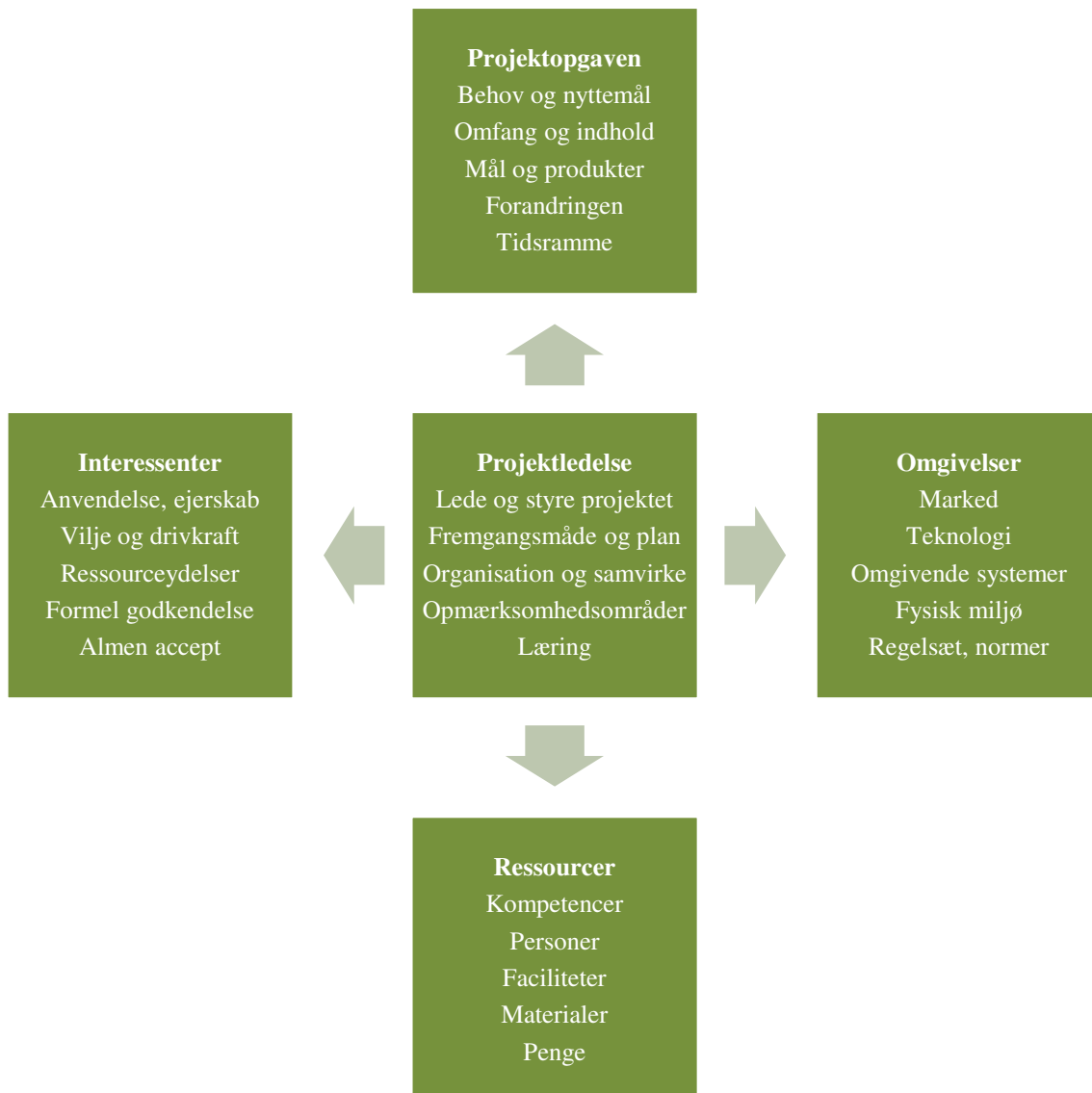
Fælles resultatopgørelse (Beløb i 1.000 kr.)	Sparekassen Hobro	Nordjyske Bank	Ny Bank
Renteindtægter	225.431	431.769	657.200
Renteudgifter	65.986	78.838	137.223
Netto renteindtægter	159.445	352.931	519.977
Udbytte af aktier m.v.	1.264	1.755	3.019
Gebyrer og provisionsindtægter	56.554	100.937	157.491
Afgivne gebyrer og provisionsindtægter	2.330	3.818	6.148
Netto rente- og gebyrindtægter	214.933	451.805	674.339
Kursreguleringer	10.181	44.699	54.880
Andre driftsindtægter	5.177	5.078	10.255
Udgifter til personale og administration	162.555	255.687	373.842
Af- og nedskrivninger på immaterielle og	4.734	7.836	12.570
Andre driftsudgifter	15.147	21.492	36.639
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	36.520	96.711	133.231
Resultat af kapitalandele i ass. Virksomheder og	1.572	565	2.137
Resultat før skat	12.907	120.421	185.329
Skat	2.886	27.503	46.332
Årets resultat	10.021	92.918	138.997

Balance / Aktiver (beløb i 1.000 kr.)	Hobro	Nordjyske	Ny Bank
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	39.474	79.099	118.573
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	718.013	597.444	1.315.457
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	33.366	10.115	43.481
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3.319.881	5.986.648	9.306.529
Obligationer til dagsværdi	910.431	1.732.873	2.643.304
Aktier m.v.	176.822	215.575	392.397
Kapitalandele i associerede virksomheder	11.181	1.000	12.181
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	15.961	13.381	29.342
Aktiver tilknyttet puljeordninger		736.679	736.679
Immaterielle aktiver	21.000	17.584	38.584
Grunde og bygninger i alt			0
^- investeringsejendomme	26.634	39.609	66.243
^- Domicilejendomme	130.020	107.194	237.214
Øvrige materielle aktiver	11.328	6.909	18.237
Aktuelle skatteaktiver		3.878	3.878
udskudte skatteaktiver	3.471	0	3.471
Midlertidige overtagne aktiver	10.722	962	11.684
Andre aktiver	120.455	91.438	211.893
Periodeafgrænsningsposter	0	6.038	6.038
Aktiver i alt	5.548.759	9.646.426	15.195.185

Fusion af Sparekassen Hobro og Nordjyske Bank

Balance/Passiver (beløb i 1.000 kr.)	Hobro	Nordjyske	Ny bank
Gæld			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	581.175	797.046	1.378.221
Indlån og anden gæld	3.251.076	5.458.725	8.709.801
Indlån i puljeordninger		947.400	947.400
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	424.023	1.001.062	1.425.085
Aktuelle skatteforpligtigelser	0		0
Midlertidig overtagne forpligtigelser	8.906		8.906
Andre passiver	136.395	210.514	346.909
Periodeafgrænsningsposter	3.876	9	3.885
Gæld i alt	4.405.451	8.414.756	12.820.207
Hensatte forpligtigelser			
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtigelser	12.318	11.444	23.762
Hensættelser til udskudt skat	0	1.600	1.600
Hensættelser til tab på garantier	29.202	3.795	32.997
Andre hensatte forpligtigelser	746	2.049	2.795
Hensatte forpligtigelser i alt	42.266	18.888	61.154
Efterstillede kapitalindskud	49.909	6.930	56.839
Egenkapital			
Aktiekapital/garantikapital	294.565	80.400	185.513
Overkurs ved emission			946.020
Opskrivningshenlæggelser	21.457	24.151	24.151
Akk. værdiregulering	-9.615		
Lovpligtige reserver	11.412	5.135	5.135
Øvrige reserver	914		
Overført overskud	732.400	1.088.126	1.088.126
Foreslået udbytte		8.040	8.040
Egenkapital i alt	1.051.133	1.205.852	2.256.985
Passiver i alt	5.548.759	9.646.426	15.195.185

Bilag 10: 5X5 modellen



Bilag 11: Projektplan

Koordinations og styringsplan				Projekt: Konvertering af IT platform															
Indsatsområde, aktivitet, milepæle		Ergo/timer		Earn Value		Tid		Plan		Tidsplan		Detagere							
Nr.	Betegnelse					Start	Slut	1/1-15/1	15/1-30/1	30/1-15/2	15/2-28/2	28/2-15/3	1-1	1-2	1-3	K-1	K-2	P	
1	Opstart af projektet																		
1.1	Konkretisering af målet	42 t.				03.01	06.01	—					G	U	U			G	
1.2	Undersøgelse af IT	21 t.				06.01	09.01	▲					G	U	U				
1.3	Samarbejde med Bankdata/SDC	400 t.				09.01	25.01	—	—				G	U	U	U	U	G	
1.4	Vurdering af forløb	42 t.				25.01			▲				G			I	I	G	
2	Involvering af Bankdata/SDC																		
2.1	Undersøgelse af IT med datacentral	360 t.				26.01	30.01		—				G	U	U	G	U		
2.2	Afprøvning af konvertering	30 t.				30.01			▲				G			G		G	
2.3	Afkøring omkring konvertering	300 t.				01.02	17.02			—			G	U	U	G	U	G	
3	Konverteringen																		
3.1	Afprøvning af selvs konverteringen	300 t.				26.02	03.03				—		G			U	U	G	
3.2	Afkøring omkring konvertering	42 t.				03.03	04.03					▲	G			G		G	
4	Vurdering af projektforbøb	50 t.				05.03													

 Milepæle
 Start/stop
 Arbejdsgruppe - IT
 Arbejdsgruppe - Datacentral
 Leder af arbejdsgruppen
 Projektleder

 G = godkender
 U = udfører
 K = kontroller
 I = information