

---

# Fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro

---

Specialeafhandling på  
HD – FR 2011

---

Kasper Kortsen: Studie nr:  
20091892

---

## Indhold

1. Abstract .....	4
2. Indledning.....	5
3. Problemformulering .....	6
4. Begrebsafklaring.....	6
5. Metode .....	6
6. Afgrænsning .....	7
7. Kort beskrivelse af Djurslands Bank og Sparekassen Hobro .....	8
7.1 Djurslands Bank.....	8
7.2 Sparekassen Hobro.....	9
7.3 Valget af Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.....	9
8. Hvordan tjener et pengeinstitut penge.....	10
9. Gældende lovgivning for pengeinstitutter .....	11
9.1 Solvens.....	11
9.1.1 Individuelle solvensbehov .....	12
9.2 Basiskapital .....	14
9.2.1 Kernekapital .....	14
9.2.2 Supplerende kapital.....	15
9.3 Risikovægtede poster .....	16
9.3.1 Opgørelsen af de risikovægtede poster .....	16
9.4 Likviditet .....	17
9.4.1 Likviditetsoverdækning .....	18
9.5 Delkonklusion .....	18
10. Likviditet .....	19
10.1 Likviditetsoverdækning .....	19
10.2 Udlån i forhold til indlån.....	22
10.3 Funding.....	25
10.4 Rentefølsomhedsanalyse .....	27
10.5 Delkonklusion .....	31
11. Vækstpotentiale .....	32
11.1 Solvensformlen.....	32
11.1.1 Djurslands Bank.....	32
11.1.2 Sparekassen Hobro.....	34
11.1.3 Jyllands Banken .....	35

---

11.2 Individuelle Solvensbehov.....	36
11.3 ICGR.....	39
11.3.1 ICGR Djurslands Bank.....	40
11.3.2 ICGR Sparekassen Hobro.....	41
11.3.3 ICGR Jyllands Banken.....	42
11.4 Udlånsportefølje.....	43
11.5 Delkonklusion.....	45
12. Pris på funding.....	47
12.1 Kapitalomkostninger.....	47
12.2 WACC.....	48
12.3 Delkonklusion.....	50
13. Fusion.....	51
13.1 Lovgivning ved en fusion imellem en bank og Sparekasse.....	51
13.2 Fusionsmodel.....	53
13.3 Nye regnskabstal.....	54
13.3.1 Ny resultatopgørelse.....	55
13.3.2 Ny balance.....	56
13.4 EPS (Earnings Per Share).....	57
13.5 Delkonklusion.....	59
14 Organisationsteori og Projektledelse.....	60
14.1 Interessentanalysen.....	60
14.1.1 Aktionærene.....	61
14.1.2 Kunderne.....	63
14.1.3 Medarbejderne.....	64
14.1.4 Leverandører.....	65
14.1.5 Lovgivningen.....	66
14.2 Modstand imod forandringerne.....	67
14.3 Projektarbejde.....	70
14.4 Delkonklusion.....	71
15. Konklusion.....	72
16. Kildeliste.....	75
17. Bilag.....	77

## 1. Abstract

Since the beginning of the financial crisis in 2008, the number of Danish banks has decreased. One reason for this decrease is a number of banks going bankruptcy, caused by large devaluations on loans.

Another reason is a large number of mergers between Danish banks, who have chosen this solution in order to become more competitive in the future.

The purpose of this thesis is to determine the effect of a merger between two banks, specifically looking at the financial and organisational effects of the new merged bank. This thesis specifically looks at a fictive merger between Djurslands Bank and Sparekassen Hobro. The aim of the thesis is to determine whether the merger is an advantage for the shareholders of Djurslands Bank.

The analysis clearly shows that the new merged bank will have better solidity and profitability. The analysis particularly shows better solvency, income statement, balance sheet and EPS. In the long run there is further a decrease in labour costs, facility costs and funding, which will cause further positive financial results.

## 2. Indledning

Vi har i de seneste år oplevet en global finanskriser, som har sat sine tydelige spor i verdensøkonomien. Senest kan nævnes krisen i de sydeuropæiske lande (Grækenland og Portugal). Finanskrisen har også ramt den danske økonomi, hvilket blandt andet ses ved en markant stigning i antallet af konkurser i perioden 2007 - 2010<sup>1</sup>, en markant stigning i antallet af tvangsaktioner i perioden 2008 - 2010<sup>2</sup> samt et markant fald i ejendomspriserne i perioden 2007 - 2010<sup>3</sup>.

Denne onde cirkel har tvunget de danske pengeinstitutter til voldsomme nedskrivninger, hvilket har betydet negative årsresultater for mange danske pengeinstitutter i årene 2008 og 2009. Denne udvikling har medført en kovending, i forhold til hvordan man bør drive bank i Danmark. De danske pengeinstitutter har ændret deres fokus fra at være rettet imod volumen af deres udlån, til nu at være rettet imod kvaliteten af deres udlån. Det har øget interessen for nøgletallet solvens, som er udtryk for, hvor solvent et pengeinstitut er.

Roskilde Bank var en af de banker, hvor denne kovending desværre kom for sent, hvilket betød, at Roskilde Bank i 2008 blev overtaget af Finansielt Stabilitet, og i dag er under afvikling. Derfor var det på sin plads at folkettingen besluttede, at oprette bankpakke 1 og 2 for at hjælpe de danske pengeinstitutter og den danske befolkning igennem finanskrisen.

Bankpakke 1 skulle garantere danskernes indlån i pengeinstitutterne i en periode på to år, og der blev oprettet et afviklingselskab for nødlidende pengeinstitutter (Finansielt Stabilitet). Bankpakke 1 udløb 1. oktober 2010, men Finansielt Stabilitet eksisterer stadig<sup>4</sup>. Bankpakke 2 er i princippet et statslån til pengeinstitutterne, så de danske pengeinstitutter er sikret kapital til at drive bank. Bankpakke 2 udløber i januar 2012<sup>5</sup>, hvilket betyder, at de danske pengeinstitutter skal betale statslånet tilbage i år 2012.

Der er ingen tvivl om, at bankpakkerne var en nødvendighed for den danske økonomi, men selvom det var en stor hjælp for de danske pengeinstitutter, er der stadig banker der må lukke og lade sig afvikle af Finansielt Stabilitet. Den seneste bank som bukkede under er Amagerbanken, som den 6. februar 2011 er overdraget til Finansielt Stabilitet<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2010/NR488.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2010/NR489.pdf>

<sup>3</sup> [http://www.realkreditraadet.dk/Nyt\\_-\\_amp\\_presse/Pressemeddelelser.aspx?M=News&PID=480&NewsID=456](http://www.realkreditraadet.dk/Nyt_-_amp_presse/Pressemeddelelser.aspx?M=News&PID=480&NewsID=456)

<sup>4</sup> [http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke\\_1](http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_1)

<sup>5</sup> [http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke\\_2](http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_2)

<sup>6</sup> <http://www.amagerbanken.dk/>

I den seneste tid har der været en debat, om antallet af pengeinstitutter i Danmark er for stort eller passende. Fakta er, at der løbende er blevet færre pengeinstitutter i Danmark, hvilket skyldes konkurser, opkøb og fusioner<sup>7</sup>. Det bliver spændende at se, hvad de danske pengeinstitutter gør, når bankpakke 2 udløber i 2012 og de skal betale statslånet tilbage. Forskellige eksperter har vurderet, at mange af de mindre pengeinstitutter vil få store udfordringer med at betale statslånet tilbage, når bankpakke 2 udløber. Derfor er der kommet endnu mere liv til debatten om, hvorvidt vi har for mange pengeinstitutter i Danmark eller ej. Spørgsmålet er, om vi vil se flere konkurser, opkøb og fusioner imellem de mindre pengeinstitutter ud fra vurdering af, at det gælder om at stå sammen for at overleve i fremtiden efter 2012.

### 3. Problemformulering

Jeg vil udarbejde en analyse af Djurslands Bank og Sparekassen Hobro med henblik på at vurdere, hvorvidt det er attraktivt for Djurslands Banks aktionærer, at Djurslands Bank fusionerer med Sparekassen Hobro.

### 4. Begrebsafklaring

Jeg har i min opgave valgt at finde et navn for den nye fusionerede bank som opstår i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Dette vælger jeg for at gøre opgaven mere læsevenlig.

Denne bank vil jeg igennem opgaven kalde for Jyllands Banken<sup>8</sup>. Jeg vil gerne understrege, at jeg ikke har taget stilling til, om den nye fusionerede bank forsat skal hedde Djurslands Bank eller Jyllands Banken.

### 5. Metode

Indledningsvis vil Djurslands Bank og Sparekassen Hobro kort blive præsenteret samt en kort beskrivelse af, hvorledes et pengeinstitut tjener penge.

Dernæst vil der med udgangspunkt i kapitaldækningsbekendtgørelsen samt bekendtgørelsen af Lov om finansiel virksomhed blive redegjort for de retlige rammer, der er gældende for et pengeinstitut i Danmark.

---

<sup>7</sup> <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=24401794>

<sup>8</sup> Fusion imellem Djurslands Banken og Sparekassen Hobro

I det efterfølgende afsnit vil jeg analysere Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens likviditet, hvor jeg vil analysere Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens likviditetsoverdækning samt udviklingen af udlån i forhold til indlån. I forlængelse heraf vil jeg se på, hvordan Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens skaffer deres likviditet, samt ud fra en Gap analyse vurdere hvor rentefølsomme de hver især er.

Det er interessant at få belyst Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens vækstpotentiale, da det giver et billede af deres fremtidige muligheder for at opnå vækst. Jeg vil anvende ICGR formelen, der fortæller, hvor meget et pengeinstitut kan forøge deres balancesum uden at solvensen påvirkes. Derudover vil jeg anvende solvensformlen, som vil danne et billede af, hvor meget de risikovægtede poster kan øges med i alt. I forlængelse heraf vil jeg undersøge, hvorledes Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens udlånsportefølje er sammensat.

Som afslutning på analysen af Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens vil jeg beregne kapitalomkostningerne i perioden 2006 – 2010 og sammenligne denne udvikling med udviklingen i pengemarkedsrenten for samme periode.

I det efterfølgende afsnit vil jeg beskrive, hvordan en fusion rent praktisk og lovgivningsmæssigt forgår og kan forgå imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Dertil vil jeg komme med mit bud på en resultatopgørelse og balance for Jyllands Bankens, og beregne nøgletallet EPS for Jyllands Bankens.

Herefter vil jeg se på hvilke interessenter der kræver særligt opmærksomhed i forbindelse med fusionen. Dertil vil jeg anvende projektledelse til, at imødekomme mulige udfordringer ved en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

Til sidst vil jeg komme med min egen anbefaling på, om det er attraktivt for Djurslands Bankens aktionærer, at banken fusionerer med Sparekassen Hobro.

## **6. Afgrænsning**

Jeg vil i opgaven anvende de offentlige kendte årsrapporter fra år 2010 til, at udarbejde min analyse af Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Jeg vil således ikke se på tal fra år 2011.

Jeg har forudsat, at Djurslands Bank og Sparekassen Hobro ikke har fælles mellemværende, hvilket vil påvirke min analyse af fusionen.

Jeg har undladt, at have fokus på lovgivningen for en erhvervsdrivende fond i forbindelse med omdannelsen af Sparekassen Hobro. Derudover har jeg ikke taget højde for andre modeller end Fondsmodellen, i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

Jeg har endvidere valgt ikke, at behandle de gældende skatteregler i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

Jeg vil primært holde mig til potentialet for fusionen, med en økonomisk vinkel. Jeg vil således ikke gå i dybden med opbygningen af organisationen i den nye bank.

## **7. Kort beskrivelse af Djurslands Bank og Sparekassen Hobro**

Der vil i det følgende blive udformet en kort beskrivelse af Djurslands Bank og Sparekassen Hobro, da det giver en basisviden, som danner grundlag for forståelsen af resten af opgaven.

### **7.1 Djurslands Bank**

Djurslands Banken opstod i 1965 ved en sammenlægning af tre små lokale banker med rødder helt tilbage til 1906<sup>9</sup>. Bankens filialnet er løbende blevet udvidet, og i dag har banken 15 filialer fordelt på Djursland og i Aarhus<sup>10</sup>. Derudover oprettede banken i 2009 en ny afdeling (PlusBank), som henvender sig til kunder med en adresse udenfor bankens markedsområde (Østjylland).

Djurslands Bank er en full-service bank for private, små og mellemstore erhvervs kunder, som er fordelt på ca. 33.000 private, 3.000 erhvervs kunder og 1.500 foreningskunder.

Djurslands Banken ejes af 15.500 aktionærer, hvoraf ingen af dem ejer mere end 5 % af aktiekapitalen<sup>11</sup>.

Djurslands Bank har en balance på ca. kr. 6.5 mia. og fik i 2010 et overskud efter skat på ca. kr. 37 mio., hvilket ledelsen har betegnet som værende tilfredsstillende i den nuværende nationale økonomiske situation<sup>12</sup>. Djurslands Bank har en solvens på 15,7 % og et individuelt

---

<sup>9</sup> Djurslands Banks Årsrapport 2010 side 7

<sup>10</sup> <http://alm.djurslandsbank.dk/Om-Djurslands-Bank.1482.aspx>

<sup>11</sup> Djurslands Banks Årsrapport 2010 side 8

<sup>12</sup> Djurslands Banks Årsrapport 2010 side 2



solvensbehov på under det lovmæssige minimum på 8 % i år 2010. Bankens basiskapital er på ca. kr. 767 mio. Djurslands Bank har ikke benyttet sig af muligheden for statsgaranti<sup>13</sup>.

## 7.2 Sparekassen Hobro

Sparekassen Hobro blev grundlagt i år 1851 på Store Torv i Hobro. Sparekassens filialnet er løbende blevet udbygget, og i dag består filialnettet af 12 filialer fordelt over Østjylland og Nordjylland med hovedkontor i Hobro<sup>14</sup>.

Sparekassen Hobro er en garantsparekasse og dermed et selvejende pengeinstitut. Der er altså ingen aktionærer, der ejer sparekassen, som forventer et godt afkast og udbytte hvert år.

Blandt Sparekassen Hobros kunder er ca. 10.000 garanter, som har valgt at placere en del af deres opsparing i Garantkapital. Garanter i Sparekassen Hobro har indflydelse på sparekassen, da de vælger sparekassens repræsentantskab (Sparekassens øverste myndighed).

Sparekassen Hobro har en balance på ca. kr. 5.5 mia. og fik i år 2010 et overskud efter skat på ca. kr. 10 mio., hvilket glæder den administrerende direktør Per Sønderup, at sparekassen dermed trodser tidernes ugunst<sup>15</sup>. Sparekassen Hobro har en solvens på 22,9 % og et individuelt solvensbehov på 9,8 % i år 2010. Bankens basiskapital er på ca. kr. 1.0 mia.<sup>16</sup>. Sparekassen Hobro har benyttet sig af den individuelle statsgaranti ved et lån på Sek. 500 mio. med forfald den 2. juli 2013<sup>17</sup>.

## 7.3 Valget af Djurslands Bank og Sparekassen Hobro

Jeg besluttede mig for at skrive om en fusion imellem en bank og en sparekasse, da dette ville kunne give mig en udfordring i forbindelse med omdannelsen af en sparekasse. Det skyldes hovedsagligt, at det er udenfor pensum og at der ikke findes meget materiale herom.

Derudover vil valg af en fusion imellem en bank og en sparekasse sikre, at jeg får behandlet de tre fag (Retlige rammer og finansiel forretningsforståelse, Organisation og Projektledelse), som er et krav i forbindelse med denne specialeafhandling.

Jeg valgte Djurslands Bank, da jeg tidligere har arbejdet netop med denne bank, og dermed har en vis form for kendskab til Djurslands Bank. Jeg er derfor godt klar over, at Djurslands Bank er en meget fornuftig drevet konservativ bank, hvor der er fokus på den daglige drift samt risikostyringen i forhold til den gældende lovgivning. Det betyder, at Djurslands Bank

---

<sup>13</sup> Djurslands Banks Årsrapport 2010 side 5

<sup>14</sup> Sparekassen Hobro Årsrapport 2010

<sup>15</sup> [https://www.sparhobro.dk/homebanking/sparekassen/om\\_sparekassen/seneste\\_regnskab/](https://www.sparhobro.dk/homebanking/sparekassen/om_sparekassen/seneste_regnskab/)

<sup>16</sup> Sparekassen Hobro Årsrapport 2010

<sup>17</sup> <http://www.finansielstabilitet.dk/individuel-statsgaranti/oversigt-over-garanterede-udstedelser.aspx?ins=95>

alt andet lige skulle have økonomi til en fusion med et andet pengeinstitut, hvor Djurslands Bank stadig vil være den fortsættende bank.

Sparekassen Hobro har jeg valgt grundet størrelsen på deres balance, hvilket passer fornuftigt sammen med Djurslands Bank i tilfælde af en fusion imellem de to. Derudover har Sparekassen Hobro et markedsområde, som passer godt sammen med Djurslands Bank geografisk. Det skal forstås på den måde, at de ikke har filialer alle de samme steder, og dermed vil de kunne hjælpe Djurslands Bank med at øge deres markedsområde. De har dog et par filialer, som overlapper hinanden.

## 8. Hvordan tjener et pengeinstitut penge

Som enhver anden virksomhed skal et pengeinstitut tjene penge. Det skyldes, at et pengeinstitut har forskellige udgifter, som skal dækkes, såsom lønninger, administration og bankens daglige drift. Derudover skal der tjenes penge til aktionærene, såfremt der er tale om en bank og ikke en sparekasse. Det skyldes, at aktionærene ejer banken og dermed forventer et godt afkast af deres investering, hvis de skal blive ved med at beholde deres aktier i banken. Det er derfor bankens vigtigste opgave at tjene penge til sine aktionærer/ejere.

Derudover skal der tjenes penge til at opbygge en stærk egenkapital, så der er en god buffer i pengeinstituttet. Egenkapitalen i et pengeinstitut har to hovedformål. For det første er egenkapitalen en del af basiskapitalen og er derigennem med til at sikre, at pengeinstituttet opfylder solvenskravet, som er en del af Lov om finansiel virksomhed (mere herom i afsnit 9). For det andet bruges egenkapitalen til at opnå vækst igennem investeringer i nye forretninger, opkøb af andre pengeinstitutter osv., så aktionærene opnår højest muligt afkast samt udbytte (mere herom i afsnit 11 om vækst).

Et pengeinstitut lever af at yde serviceydelser til deres kunder. En serviceydelse kan være mange ting, såsom formidling af kreditforeningslån, investering, forsikringer, pension, netbank, rådgivning, købe penge af kunder til en fornuftig rente, sælge penge til kunder til en anden rente og meget mere. Mange af disse serviceydelser koster kunderne et gebyr, hvilket dermed giver pengeinstitutterne en indtægt.

Et pengeinstituts hovederhverv er at låne penge ud til deres kunder imod en betaling i form af et engangsgebyr og renter i lånets løbetid. For at dette bliver til en indtægt for et pengeinstitut, er der to ting, der skal opfyldes. For det første skal pengeinstituttets rentemarginal være

positiv. Rentemarginalen er summen af udlåns - og indlåns marginalen, som til sammen bliver til rentemarginalen<sup>18</sup>.

- Indlåns marginalen er forskellen mellem det, kunden får i rente på sin konto, og det som pengeinstituttet kan få i rente hos Nationalbanken, når pengeinstituttet placerer kundens penge der.
- Udlåns marginalen er forskellen mellem det, kunden betaler i rente for sit lån og pengeinstituttets omkostninger ved at stille pengene til rådighed for kunden. Det kaldes også fundingomkostninger.

For det andet skal kunden betale lånet tilbage til pengeinstituttet, såfremt pengeinstituttet ikke skal tabe penge i stedet for at tjene penge. Dette kaldes for god kreditgivning og er blevet særdeles vigtig efter de mange nedskrivninger i de forskellige pengeinstitutter de seneste år.

For at drive et pengeinstitut i Danmark er der visse regler og love, der skal overholdes, hvorfor jeg vil beskrive dette nærmere i næste afsnit.

## 9. Gældende lovgivning for pengeinstitutter

Basel Komiteen i EU har nedsat nogle regler og rammer for, hvorledes kapitalberedskabet skal være sammensat i de Europæiske pengeinstitutter, hvorfor Danmark også er omfattet af disse regler. Basel Komiteens rammer er implementeret i den danske lovgivning via Lov om Finansiell Virksomhed og Bekendtgørelsen om Kapitaldækning.

### 9.1 Solvens

Pengeinstitutterne har stor betydning for den danske samfundsøkonomi, hvilket er derfor, de er underlagt særlove i forhold til andre erhvervsvirksomheder.

Pengeinstitutter i Danmark er pålagt at have en solvens på minimum 8 % jf. Lov om finansiell virksomhed § 124 stk. 1. Derudover skal pengeinstitutterne minimum have en basiskapital på 5 mio. euro jf. Lov om finansiell virksomhed § 124 stk. 2.

Solvenskravet på minimum 8 % er fastsat som en sikkerhedsmargin i forhold til de risici og tab, der opstår ved at drive bank, som ikke kan dækkes af den løbende drift. Mindre pengeinstitutter har ofte brug for en højere sikkerhedsmargin, da deres risiko ofte er større end

---

<sup>18</sup> <http://www.danskebank.dk/da-dk/Privat/Daglig-oekonomi/Priser-og-vilkaar/Pages/Hvad-er-rentemarginalen.aspx>

i de store pengeinstitutter, hvilket skyldes en bedre risikospredning i de store pengeinstitutter, da de opererer på et større marked (hele verden)<sup>19</sup>.

De store nedskrivninger, der har fundet sted i de danske pengeinstitutter i forbindelse med finanskrisen, er et bevis på, at det er vigtigt for et pengeinstitut at have en buffer at stå imod med. Solvensen udtrykker dermed et pengeinstituts evne til at imødegå tab i fremtiden. Solvenskravet er således med til at sikre den finansielle stabilitet, så pengeinstitutterne ikke løber for store risici. Som eksempler herpå kan næves Amagerbanken som den 6. februar 2011 er overdraget til Finansielt Stabilitet<sup>20</sup>, Roskilde Bank som var den første bank, der blev overdraget til Finansielt Stabilitet, og Århus Lokalbank som i øjeblikket kæmper hårdt for ikke at ende i Finansielt Stabilitet. Fælles for alle tre banker er, at de har været overeksponeret i udlån til ejendomme og dermed løbet en for høj risiko.

Måden hvorpå man beregner solvensen er således<sup>21</sup>:

$$\text{Solvens} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

### 9.1.1 Individuelle solvensbehov

De danske pengeinstitutter skal udover overholdelsen af solvenskravet opgøre et individuelt solvensbehov jf. Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 4. Det betyder, at de danske pengeinstitutter skal opgøre et individuelt solvensbehov, som udtrykker, hvad deres solvens minimum må være i forhold til deres risiko. Dermed kan det individuelle solvensbehov godt være under/over lovens minimumskrav på 8 %. Såfremt et pengeinstituts individuelle solvensbehov er under lovens minimumskrav på 8 %, er det stadig de 8 %, der er gældende, da man runder op til 8 % jf. Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 4. Derimod gælder det individuelle solvensbehov, hvis det individuelle solvensbehov er over lovens minimumskrav på 8 % jf. Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 4. Det betyder, at de danske pengeinstitutter godt kan være pålagt en solvens på eksempelvis 10 % grundet det individuelle solvensbehov.

Finanstilsynet har mulighed for at fastsætte det individuelle solvensbehov, såfremt de vurderer at det er nødvendigt jf. Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 5 og 6. Dermed er

---

<sup>19</sup> Grupperprojekt – 6. semester HD-FR (Gruppen bestod af Dina Østergaard Høgh Khatib, Malene Krarup, Stefan Dideriksen og Kasper Kortsen)

<sup>20</sup> <http://www.amagerbanken.dk/>

<sup>21</sup> Lov om Finansielt Stabilitet 124

det vigtigt for pengeinstitutterne, at de fastsætter det individuelle solvensbehov rigtigt første gang, så de undgår en forhøjelse fra finanstillsynet på et uventet tidspunkt.

Det individuelle solvensbehov kan beregnes på samme måde som solvensen, men der tages her højde for en række forskellige forhold, der påvirker pengeinstituttet. Typisk foretager det enkelte pengeinstitut en stresstest på sig selv. I en stresstest er der taget højde for en række risici, som kan påvirke pengeinstituttet negativt. Dermed er en stresstest en slags "worst case" beregning, som viser, hvad pengeinstituttet minimum skal have i solvens for at overleve denne negative påvirkning.

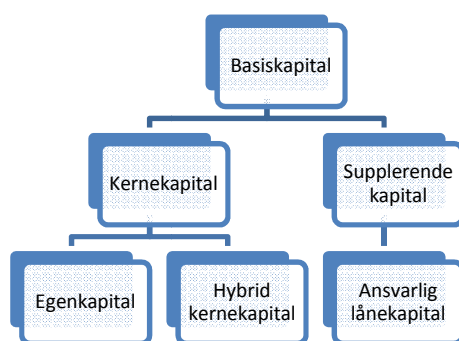
Derudover kan den individuelle solvens opgøres ved at gange det største uflytbare engagement med 4 og dividere det med de risikovægtede poster, da intet engagement må være over 25 % af basiskapitalen. Ved et uflytbart engagement menes, at det ikke kan flyttes problemfrit til et andet pengeinstitut inden for en kort tidsfrist på 30 dage.

Det individuelle solvensbehov bør beregnes ofte i et pengeinstitut, så pengeinstitutterne hele tiden ved, hvordan de står til at klare tab i fremtiden. For alle pengeinstitutter er det lovpligtigt at indberette et individuelt solvensbehov ved ændring i basiskapitalen på 1 %.

## 9.2 Basiskapital

Bestyrelsen og direktionen skal løbende sørge for, at pengeinstituttet har den fornødne basiskapital, som er passende til at dække de forskellige risici. Basiskapitalen i et pengeinstitut er den knappe ressource og skal udgøre mindst 8 % af de risikovægtede poster. Det vil sige solvenskravet, og det der svarer til 5 mio. euro som er minimumskapitalkravet jf. Lov om finansiel virksomhed § 124.

Basiskapitalen er den reducerede kernekapital tillagt den reducerede supplerende kapital og fratrukket beløb i henhold til § 139<sup>22</sup>. Modellen nedenfor viser, hvordan basiskapitalen er opdelt<sup>23</sup>.



Figur 1: Basiskapitalen sammensætning<sup>24</sup>

### 9.2.1 Kernekapital

Som ordet kernekapital antyder, er kernekapitalen kernen i basiskapitalen og dermed den sikreste kapital for kreditorerne. Da der er tale om selve kernen i basiskapitalen, er det vigtigt, at den investeres med omhu og dermed ikke med store risici som i aktier, obligationer osv. Figur 1 viser, at kernekapitalen består af egenkapital og hybrid kernekapital. Det vil sige, at kernekapital indeholder indbetalt aktiekapital, overkurs ved emission, reserver, overført over- eller underskud, bunden sparekasserreserve, indbetalt garantikapital og hybrid kernekapital<sup>25</sup>.

Hybrid kernekapital har fået sit navn, fordi det er en mellemting mellem aktiekapital og lånekapital. Der er særlige regler for hvor stor en del af den hybride kernekapital, der kan regnes med som en del af kernekapitalen. Den del af den hybride kernekapital der ikke kan medregnes til kernekapitalen, kan i stedet medregnes som supplerende kapital. Reglerne for

<sup>22</sup> Lov om Finansiell Virksomhed § 128

<sup>23</sup> Gruppeprojekt – 6. semester HD-FR (Gruppen bestod af Dina Østergaard Høgh Khatib, Malene Krarup, Stefan Dideriksen og Kasper Kortsen)

<sup>24</sup> Lov om Finansiell Virksomhed § 128

<sup>25</sup> Lov om Finansiell Virksomhed § 129

hybrid kernekapital findes i § 132 i Lov om finansiel virksomhed<sup>26</sup>. Den hybride kernekapital må kun indfries på pengeinstituttets initiativ, med Finanstilsynets tilladelse og tidligst 5 år efter indbetalingen jf. Lov om finansiel virksomhed § 132. Derudover er hybrid kernekapital efterstillet alt anden gæld, hvilket betyder, at långiveren af den hybride kernekapital er den sidste, der får sine penge i forbindelse med en eventuel konkurs.

### 9.2.2 Supplerende kapital

Den supplerende kapital består primært af ansvarlig lånekapital og den overskydende hybride kernekapital, som ikke medregnes i kernekapitalen<sup>27</sup>. Et eksempel på ansvarlig lånekapital er bankpakke 2. Her kunne pengeinstitutterne få en statsgaranti, hvilket betød de kunne optage ansvarlig lånekapital og dermed forbedre deres solvens. Forskellen imellem ansvarlig lånekapital og hybrid kapital er, at den ansvarlige lånekapital har en løbetid, og dermed skal betales tilbage. Der er følgende betingelser der skal være opfyldt, for et lån kan optages som ansvarlig lånekapital<sup>28</sup>.

- Långivers krav mod pengeinstituttet skal efterstilles al anden ikke-efterstillet gæld i tilfælde af konkurs
- Må ikke kunne tilbagebetales førtidigt på ihændehavers initiativ eller uden Finanstilsynets godkendelse
- Pengeinstituttet skal have mulighed for at udskyde betaling af renter på gælden

Ansvarlig lånekapital er ikke lige så værdifuld som hybrid kapital for et pengeinstitut, da der er en løbetid på lånet samt forskellige reduceringsregler. Den ansvarlige lånekapital, der medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen, reduceres med<sup>29</sup>:

- 25 pct. af den udstedte kapital, når der er mindre end 3 år og mere end eller 2 år til forfald
- 50 pct. af den udstedte kapital, når der er mindre end 2 år og mere end eller 1 år til forfald
- 75 pct. af den udstedte kapital, når der er mindre end 1 år til forfald

---

<sup>26</sup> <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Hybrid-Kernekapital.aspx>

<sup>27</sup> Lov om Finansiell Virksomhed § 135

<sup>28</sup> Lov om Finansiell Virksomhed § 136

<sup>29</sup> Lov om Finansiell Virksomhed § 136

### 9.3 Risikovægtede poster

De risikovægtede poster for pengeinstitutter forstås som et mål for den samlede risiko for tab forbundet med virksomhedens aktiviteter. Posterne består af risikovægtede aktiver samt garantier, der ikke påvirker balancen. Disse kaldes off balance. Dette mål fremkommer ved anvendelse af risikovægte for opgørelsen af poster med kreditrisiko, aktierisiko, renterisiko, valutarisiko, råvarerisiko, operationel risiko og risiko på materielle aktiver m.v.<sup>30</sup>. Det er Finanstilsynet der fastsætter reglerne for opgørelsen af de risikovægtede poster, dog kan der med tilladelse fra Finanstilsynet også anvendes interne metoder<sup>31</sup>.

#### 9.3.1 Opgørelsen af de risikovægtede poster

Når de risikovægtede poster for kreditrisiko opgøres, skal dette jf. Bekendtgørelsen om Kapitaldækning § 8 ske efter en af følgende metoder:

- Standardmetoden (anvendes i Djurslands Bank og Sparekassen Hobro)
- Den interne ratingbaserede metode **IRB** (anvendes i Nordea og Danske Bank)

De fleste pengeinstitutter anvender standardmetoden, som er beskrevet i Bekendtgørelsen om Kapitaldækningens § 9 – 18. Ved anvendelse af denne metode for kreditrisiko skal eksponeringerne opdeles i 15 kategorier. Nedenfor vises nogle udvalgte vægte fra standardmetoden<sup>32</sup>.

Tabel 1: Udvalgte vægte<sup>33</sup>

Stat, region og kommuner	0 %
Detailkunder < 1 mio. € Blanco	75 % - 100 %
Kan nedvægtes fra 100 % hvis de grupperes	
Fast ejendom inden for 80 % belåning	35 %
Fritidshuse inden for 60 % belåning	35 %
Erhvervsjendomme	50 %
Dækkede obligationer	10 %
Særligt dækkede obligationer	10 – 20 %

Tabellen viser at ved udlån til staten og kommunerne er der 0 % risiko for tab, da det er tvivlsomt, at staten og kommunerne går konkurs. Risikoen ved blacolån til detailkunder

<sup>30</sup> Lov om Finansiell Virksomhed § 142

<sup>31</sup> Lov om Finansiell Virksomhed § 143

<sup>32</sup> Lov om finansiell virksomhed

<sup>33</sup> Gruppeprojekt – 6. semester HD-FR (Gruppen bestod af Dina Østergaard Høgh Khatib, Malene Krarup, Stefan Dideriksen og Kasper Kortsen)



vægter 100 %, men kan dog nedvægtes til 75 % såfremt udlånene kan grupperes. Det vil sige, at der vægtes mellem 75 % til 100 % risiko ved blacolån. Udlån med pant i fast ejendom vægter med 35 %, da der her gives sikkerhed for lånet. Erhvervsejendomme vægter dog højere nemlig med 50 %, da de er forbundet med større risiko i og med risikoen for konkurs er større. Næst efter udlån til stat og kommuner er udlån med pant i obligationer det mest sikre for pengeinstituttet at få pant i.

Den interne ratingbaserede metode for kreditrisiko er beskrevet i Bekendtgørelse om kapitaldækningens § 19 – 33. Finanstilsynet kan give pengeinstitutter tilladelse til anvendelse af IRB metoden i stedet for standardmetoden, såfremt minimumskravene i forhold til pengeinstituttets systemer til styring af rating af eksponeringer med kreditrisiko er opfyldt<sup>34</sup>.

#### 9.4 Likviditet

De danske pengeinstitutter er pålagt at have en forsvarlig likviditet jf. Lov om finansiel virksomhed § 152. Det betyder, at de danske pengeinstitutter skal have likviditet nok til at modstå en pludselig opstået likviditetskrise. Et eksempel herpå er finanskrisen.

Likviditeten skal mindst udgøre 15 % af de gældsforpligtelser, der påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned. Likviditeten skal også udgøre mindst 10 % af de gælds- og garantiforpligtelser pengeinstituttet har fraregnet de efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen<sup>35</sup>. Er disse krav ikke opfyldt senest 8 dage efter det erfares, at kravet ikke er opfyldt, skal det meddeles Finanstilsynet, der herefter fastsætter en frist for opfyldelse af kravene<sup>36</sup>. Et eksempel herpå er finanskrisen, hvor de danske pengeinstitutter havde svært ved at skaffe likviditet til en fornuftig rente.

Til likviditeten kan medregnes kassebeholdning, sikre og likvide anfordringstilgodehavender samt beholdning af sikre og let omsættelige ubelånte værdipapirer<sup>37</sup>. Det er vigtigt for pengeinstitutterne at have fokus på forholdet imellem indlån og udlån (aktiver/passiver). Det betyder, at pengeinstitutterne skal have deres vækst i indlån til at følge deres vækst i udlån, så de hele tiden har en fornuftig likviditet og dermed en mindre risiko for likviditetsmangel. Det er vigtigt at bemærke, at både Roskilde Bank<sup>38</sup> og Amagerbanken<sup>39</sup> ikke er overtaget af

---

<sup>34</sup> Bekendtgørelse om kapitaldækning

<sup>35</sup> Lov om finansiel virksomhed 152

<sup>36</sup> Lov om finansiel virksomhed 152 stk. 3

<sup>37</sup> Lov om finansiel virksomhed 152 stk. 2

<sup>38</sup> [https://www.roskildebank.dk/filarkiv/meddelelse\\_35\\_2008.pdf](https://www.roskildebank.dk/filarkiv/meddelelse_35_2008.pdf)

Finansiel Stabilitet grundet likviditetsmangel, men på grund af en for lav solvens som følge af store nedskrivninger.

#### 9.4.1 Likviditetsoverdækning

Likviditetsoverdækning i forhold til lovens krav kan beregnes ved at sætte den overskydende likviditet i forhold til lovkravet på 10 % af de gælds- og garantiforpligtelser pengeinstituttet har, fraregnet de efterstillede kapitalindskud der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

$$\text{Likviditetsoverdækning} = \frac{\text{Overskydende likviditet efter opfyldelse af lovkrav}}{10 \% \text{ lovkravet}}$$

Likviditetsoverdækningen vil i tilfælde med høj udlånsvækst og lav indlånsvækst blive reduceret, og det er derfor vigtigt at skabe en balance mellem indlån og udlån for styring af likviditeten (læs mere i afsnit 10 omkring likviditet).

#### 9.5 Delkonklusion

Det kan hermed konkludere at det er vigtigt at den gældende lovgivning (Lov om finansiel virksomhed og Bekendtgørelse om kapitaldækning) overholdes i forbindelse med at drive et pengeinstitut. Det skyldes de alvorlige konsekvenser der følger med, såfremt et pengeinstitut ikke overholder den gældende lovgivning. Der findes efterhånden en del forskellige eksempler herpå, men det er i denne opgave valgt kun at fokusere på to eksempler nemlig Roskilde Bank samt Amagerbanken, som nu er overdraget til Finansiell Stabilitet grundet for lav solvens og dermed er under afvikling.

Når et pengeinstitut overdrages til Finansiell Stabilitet (er gået konkurs), mister bankens aktier sin værdi, og dermed taber bankens aktionærer sine penge, som var investerede i bankens aktier. Det er derfor vigtigt for en bank at stå stærkt for at kunne beholde sine aktionærer og tiltrække nye. Dette gøres ved at benytte de såkaldte stresstest, så banken hele tiden er klar over sin situation i forhold til den gældende lovgivning og dermed kan agere efter denne.

---

<sup>39</sup> <http://www.amagerbanken.dk/> (Selskabsmeddelelse af 6. februar 2011)

## 10. Likviditet

Der blev i afsnit 8 ("Hvordan tjener en bank penge") beskrevet, at et pengeinstituts hovederhverv er formidling af både indlån samt udlån. Dette hovederhverv skaber i sin natur en likviditetsrisiko for pengeinstitutterne. For det første vil der altid være en risiko for, at kunden der har lånt penge i pengeinstituttet ikke kan betale lånet tilbage eller i hvert fald ikke til den aftalte tid. For det andet kan det i nogen tilfælde være svært for et pengeinstitut at skaffe den ønskede likviditet til den rigtige pris på det rigtige tidspunkt. Denne likviditetsrisiko overvåges af Nationalbanken i fællesskab med Finanstilsynet<sup>40</sup>.

Da der er tale om nok det vigtigste forrentningsområde for et pengeinstitut vil denne opgave analysere Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens likviditetsrisiko, samt deres balance mellem ind - og udlån. Lovgivningen vil ikke blive beskrevet i dette afsnit, da denne allerede er afdækket i afsnit 9.4.

### 10.1 Likviditetsoverdækning

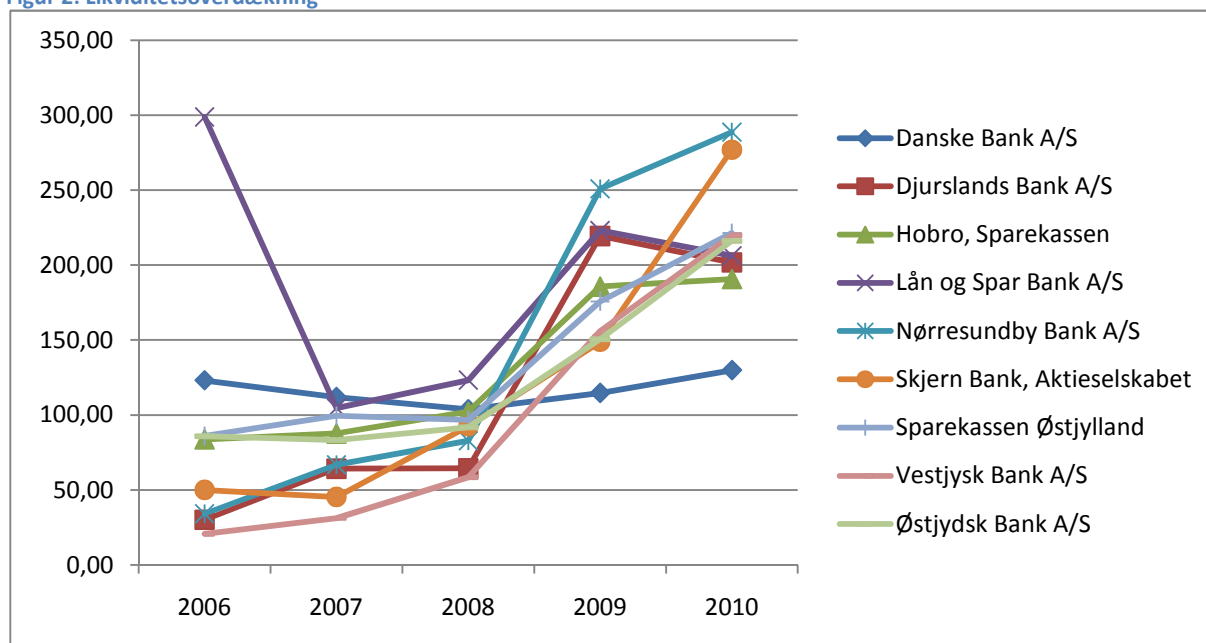
På baggrund af erfaringerne under den finansielle krise har Finanstilsynet og Nationalbanken i fællesskab intensiveret overvågningen af danske pengeinstitutters likviditet. Overvågningen giver mulighed for at følge likviditeten i forbindelse med udløbet af den generelle statsgaranti 30. september 2010<sup>41</sup>. Formålet med denne overvågning er at få de danske pengeinstitutter til at have ekstra fokus på deres likviditet.

Via Finanstilsynets hjemmeside er de indberettede tal omkring pengeinstitutternes likviditetsoverdækning fundet. På baggrund af dette er der lavet en graf over likviditetsoverdækningen i perioden 2006 – 2010 på udvalgte pengeinstitutter, da dette giver mulighed for at sammenligne de enkelte pengeinstitutter (se figur 2). Pengeinstitutterne er blevet udvalgt efter balancestørrelse (med undtagelse af Danske Bank), geografi og konkurrenceparameteret.

---

<sup>40</sup> Analyse fra Nationalbanken samt Finansiell Stabilitet  
([http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser\\_af\\_finansiell\\_stabilitet!OpenDocument](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser_af_finansiell_stabilitet!OpenDocument))

<sup>41</sup> Analyse fra Nationalbanken samt Finansiell Stabilitet  
([http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser\\_af\\_finansiell\\_stabilitet!OpenDocument](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser_af_finansiell_stabilitet!OpenDocument))

Figur 2: Likviditetsoverdækning<sup>42</sup>

Figur 2 viser overskydende likviditet efter opfyldelse af lovens minimumskrav (10 % -kravet jf. lov om finansiel virksomhed § 152) i procent af lovens minimumskrav. Som det fremgår af figur 2, har de danske pengeinstitutter klart forbedret deres likviditetsoverdækning siden 2006. Denne kraftige stigning skyldes i høj grad udviklingen i forholdet imellem udlån og indlån, som bliver analyseret i afsnit 10.2 (Figur 3).

Derudover har Nationalbankens midlertidige belåningsmulighed givet pengeinstitutterne mulighed for at belåne likvide aktiver for at skaffe likviditet<sup>43</sup>. Dette har selvfølgelig også været en del af forklaringen på den kraftige stigning i likviditetsoverdækningen fra 2006 til 2010.

Pengeinstitutternes likviditetsoverdækning blev generelt forøget i løbet af år 2009, men der er fortsat stor forskel i likviditetsoverdækningen for de enkelte pengeinstitutter. Det vægtede gennemsnit i likviditetsoverdækning var i år 2010 på ca. 144 %<sup>44</sup> ifølge Finanstilsynet.

Både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro befinder sig over det vægtede gennemsnit i likviditetsoverdækning (figur 2). Djurslands Bank har en likviditetsoverdækning på 201,8 %, imens Sparekassen Hobro har en likviditetsoverdækning på 190,7 %. Det fremgår af figur 2, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro befinder sig på ca. samme niveau som deres konkurrenter på ca. samme størrelse målt på balance (Lån og Spar, Vestjysk Bank, Østjysk

<sup>42</sup> <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

<sup>43</sup> Analyse fra Nationalbanken samt Finansiell Stabilitet

([http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser\\_af\\_finansiell\\_stabilitet!OpenDocument](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser_af_finansiell_stabilitet!OpenDocument))

<sup>44</sup> Halvårsartikel 2010 fra Finanstilsynet over de danske pengeinstitutter

Bank, Sparekassen Østjylland, Skjern Bank og Nørresundby Bank). Det skal dog bemærkes, at Skjern Bank og Nørresundby Bank har et højere niveau.

Generelt befinder pengeinstitutternes likviditetsoverdækning sig på et højt niveau set over perioden 2006 – 2010. Det samme gør sig gældende både for Djurslands Bank og Sparekassen Hobros likviditetsoverdækning i perioden 2006 – 2010.

Finanstilsynet har opstillet fem punkter (tilsynsdiamant), hvor et af dem omhandler likviditetsoverdækning. Her anbefaler Finanstilsynet, at pengeinstitutterne har en likviditetsoverdækning på minimum 50 %<sup>45</sup>. Dermed er der ingen tvivl om, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros likviditetsoverdækning befinder sig på et fornuftigt niveau. Det må derfor konkluderes at likviditetsmangel ikke vil blive et problem i forbindelse med en kommende fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Såfremt fusionen bliver gennemført vil Jyllands Banken have en fornuftig likviditetsoverdækning, da både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro befinder sig en del over det vægtede gennemsnit på 144 % og langt over Finanstilsynets anbefaling på minimum 50 %.

Der er i denne opgave blevet udarbejdet en beregning af likviditetsoverdækningen på Jyllands Banken ud fra Djurslands Bank og Sparekassen Hobros årsrapporter fra 2010. Dette er blevet gjort ved at lægge de to balancer sammen og derved beregne Jyllands Bankens likviditetsoverdækning. Det er her blevet antaget, at følgende indgår i likviditeten:

- Kassebeholdning og tilgodehavender hos kreditinstitutter m.v.
- Obligationer og aktier m.v.

Følgende er blevet antaget at indgå i de samlede gælds og garantiforpligtelser:

- Gæld til kreditinstitutter og centralbanker
- Indlån og anden gæld
- Udstedt obligationer
- Efterstillet kapital
- Eventuelforpligtelser

---

<sup>45</sup> <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

For nærmere forklaring henvises der til bilag 1. Idet jeg selv har fundet de forskellige tal i Djurslands Banks og Sparekassen Hobros årsrapporter fra 2010, er der en forskel i forhold til Finanstilsynets beregninger. Denne forskel kan skyldes forskellen i opgørelsen af, hvad der kan tælles med i likviditeten, opgørelsen af de samlede gældsforpligtelser eller fradraget af de efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen, som jeg har valgt ikke at benytte.

$$\text{Likviditetsoverdækning} = \frac{\text{Overskydende likviditet efter opfyldelse af lovkrav}}{10 \% \text{ lovkravet}}$$

$$\text{Likviditetsoverdækning} = \frac{2.397.141}{1.134.373} = 211,3 \%$$

Som det fremgår af ovenstående beregning ovenfor eller i bilag 1, har Jyllands Banken en likviditetsoverdækning på 211 %. Dermed er der ingen tvivl om, at likviditetsmangel ikke vil blive en udfordring ved en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. En likviditetsoverdækning på 211 % er en del over det vægtede gennemsnit på 144 % og langt over Finanstilsynets anbefaling på minimum 50 %.

Djurslands Bank har i beregningen en likviditetsoverdækning på 169 % (bilag 1). Dermed vil Djurslands Banks likviditetsoverdækning blive forbedret i forbindelse med en fusion med Sparekassen Hobro, hvilket er en fordel for Djurslands Banks aktionærer. Dette skyldes, at risikoen for likviditetsmangel vil være mindre for Jyllands Banken sammenlignet med Djurslands Bank, hvilket betyder, at Jyllands Banken vil stå stærkt på likviditetsområdet i forbindelse med Nationalbankens midlertidige belåningsmuligheders ophør samt den individuelle statsgarantis udløb (Djurslands Bank har ikke benyttede den mulighed).

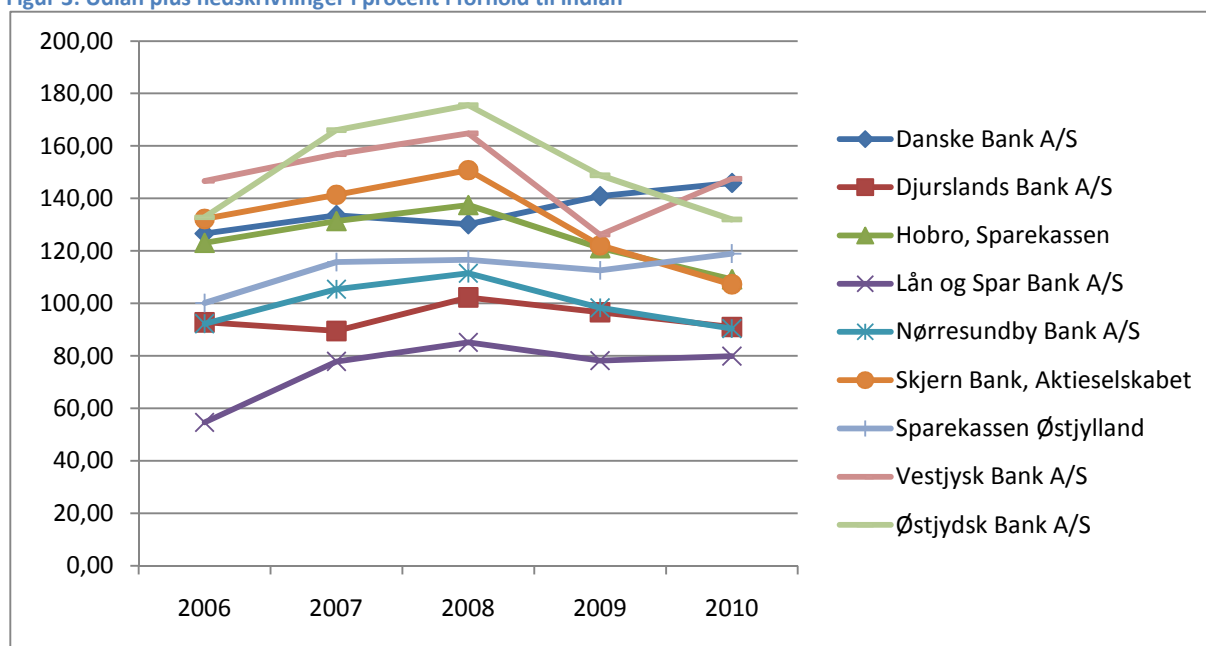
Derudover vil Jyllands Banken have en så høj likviditetsoverdækning, at der vil være plads til at øge udlånet og dermed opnå vækst. Dette vil være til stor fordel for aktionærerne, da dette med alt sandsynlighed vil øge aktiekursen. Dette vil blive beskrevet yderligt i afsnit 11 omkring vækstpotentiale.

## 10.2 Udlån i forhold til indlån

Som tidligere beskrevet i afsnit 10.1 påvirker udlån i forhold til indlån likviditetsoverdækningen i et pengeinstitut. Det skyldes det fakta, at når et pengeinstitut låner penge ud med en aftalt løbetid, binder de samtidigt deres likviditet til den aftalte løbetid. Indlån er omvendt lig med likviditet og kan derfor tælles med i pengeinstitutts likviditet.

Derfor gælder det om for et pengeinstitut at have et fornuftigt forhold imellem udlån og indlån. Det gælder især for mindre pengeinstitutter, som hovedsageligt funder sig igennem indlån. Omvendt har det ikke lige så stor betydning for eksempelvis Danske Bank og Nordea, som funder sig igennem mange forskellige kilder som for eksempel udstedelse af obligationer, udenlandske kreditinstitutter og indlån. Dette vil blive beskrevet yderligere i afsnit 10.3 vedrørende Djurslands Bank og Sparekassen Hobros funding.

Figur 3: Udlån plus nedskrivninger i procent i forhold til indlån



Nøgletallet udlån plus nedskrivninger i forhold til indlån er blevet fundet via Finanstilsynets hjemmeside. På baggrund heraf er der udarbejdet en graf, som er vist i figur 3. Der er her valgt at se på de samme pengeinstitutter, som ved grafen i figur 2 vedrørende likviditetsoverdækning.

Som det fremgår af figur 3, har de fleste pengeinstitutters udlån plus nedskrivninger været faldende siden 2008. Det skal dog bemærkes, at Danske Bank går imod strømmen, hvilket skyldes de store nedskrivninger, som Danske Bank havde i 2008 og 2009.

Ovenstående betyder, at pengeinstitutterne har mindsket deres indlånsunderskud siden 2008, som var opstået i kølevandet af en markant vækst i de foregående år. Væksten blev finansieret med markedsbaseret finansiering frem for indskud, hvilket omfattede udstedelsen af obligationer og lån fra andre kreditinstitutter<sup>46</sup>. Denne afhængighed af markedsbaseret finansiering skabte problemer for de danske pengeinstitutter, da finanskrisen ramte Danmark

<sup>46</sup> Analyse fra Nationalbanken samt Finansiell Stabilitet ([http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser\\_af\\_finansiell\\_stabilitet!OpenDocument](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser_af_finansiell_stabilitet!OpenDocument))

og de danske pengeinstitutter have svært ved at skaffe likviditet til en fornuftig pris. Derfor strammede de danske pengeinstitutter deres kreditgivning, hvilket har betydet, at indlånsunderskuddet er blevet mindsket.

Af figur 3 ses det, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro befinder sig tæt på 100 %, hvilket betyder, at de har en fornuftig balance imellem udlån og indlån. Ifølge Finanstilsynet er det vægtede gennemsnit på 133 %, hvilket indikerer, at de danske pengeinstitutter har et større udlån plus nedskrivninger sammenlignet med indlån<sup>47</sup>. Det skal bemærkes, at de store pengeinstitutter klart trækker dette tal op, da de ikke er lige så afhængige af indlån som de mindre pengeinstitutter. Udelukkende er det i denne opgave valgt at se på pengeinstitutter fra gruppe 3, som både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro er en del af. Ifølge Nationalbanken er udlånet før nedskrivninger i forhold til indlån for gruppe 3 lige over 100 %<sup>48</sup>. Dermed vurderes det, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro befinder sig på et fornuftigt niveau sammenlignet med de andre gruppe 3 pengeinstitutter.

Der er herefter blevet udarbejdet en beregning over udlånet i forhold til indlånet ved en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro (Bilag 2). Her er der anvendt tallene fra årsrapporterne 2010.

Tabel 2: Udlån i forhold til Indlån

Jyllands Banken	
Udlån i alt =	7.097.882 Kr.
Indlån i alt =	6.836.104 Kr.
Udlån i procent af indlån =	104 %

Som det fremgår af tabel 2, vil en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro ikke have den store indflydelse på udlånet i forhold til indlånet. Jyllands Banken vil have et fornuftigt forhold imellem udlån og indlån på 104 %, hvilket stadig vil passe fornuftigt med de øvrige pengeinstitutter i gruppe 3. Det betyder, at Jyllands Banken ikke vil få problemer med forholdet imellem udlån og indlån.

<sup>47</sup> Halvårsartikel 2010 fra Finanstilsynet over de danske pengeinstitutter

<sup>48</sup> Analyse fra Nationalbanken samt Finansiell Stabilitet

([http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser\\_af\\_finansiell\\_stabilitet!OpenDocument](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser_af_finansiell_stabilitet!OpenDocument))



Det kan derefter konkluderes, at Djurslands Banks aktionærer ikke vil mærke den store forskel ved fusionen, da forholdet imellem udlån og indlån er på ca. samme niveau som før fusionen.

### 10.3 Funding

På baggrund af ovenstående analyser kan det konkluderes, at Jyllands Banken vil have en fornuftig likviditetsoverdækning samt udlån i forhold til indlån, men hvordan vil deres funding komme til at se ud? Dette vil blive undersøgt i det følgende afsnit. Bilag 3 viser den beregning, der er blevet udarbejdet og anvendt til at udarbejde nedenstående tabel.

Tabel 3: Funding i procent (bilag 3)

Funding	Djurslands Bank	Sparekassen Hobro	Jyllands Banken
Gæld hos andre institutter og centralbanker	18,9 %	10,9 %	14,9 %
Indlån	65,9 %	60,7 %	63,3 %
Udstedte obligationer	-	7,9 %	3,9 %
Efterstillet kapitalindskud	2,8 %	0,9 %	1,9 %
Egenkapital	12,5 %	19,6 %	16,0 %
Total	100 %	100 %	100 %

Som det fremgår af tabel 3, består både Djurslands Banks og Sparekassen Hobros funding hovedsagligt af indlån med henholdsvis 65,9 % og 60,7 %. Dette stemmer fint overens med, hvordan det generelle billede ser ud for mindre pengeinstitutter, som hovedsageligt benytter indlån som deres primær fundingskilde. Omvendt er fundingskilden mere jævnt fordelt hos for eksempel Danske Bank og Nordea, som benytter sig af flere forskellige fundingskilder såsom udstedte obligationer, lån igennem institutter, efterstillet kapital indskud og indlån. Denne forskel skyldes en vigtig årsag - nemlig pris. Den billigste funding Djurslands Bank og Sparekassen Hobro kan anskaffe sig er indlån, hvorimod Danske Bank og Nordea har flere muligheder. Det skyldes, at Danske Bank og Nordea kan låne billiger i markedet, sammenlignet med Djurslands Bank og Sparekassen Hobro (dette bliver beskrevet yderligere i afsnittet omkring kapitalomkostningerne).

Ulempen ved at have indlån som en så stor fundingskilde er, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro er meget afhængige af deres indlånskunder, samtidig er de meget rentefølsomme (mere herom i afsnit 10.4).

Djurslands Bank og Sparekassen Hobro anvender også deres egenkapital, som funding med henholdsvis 12,5 % og 19,6 %. Grunden til at Sparekassen Hobros egenkapital har en stor

andel i procent af deres funding skal findes ved, at deres garantkapital indgår i deres egenkapital.

Egenkapitalen er selve fundamentet i et pengeinstitut og skal investeres med omhug, hvilket er derfor, der er behov for andre fundingskilder. Djurslands Bank har mulighed for at lave en aktieudvidelse for at øge deres egenkapital. Denne type funding er som oftest dyr, da aktionærene forventer et afkast af deres investeringer samt udbytte.

Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har også benyttet sig af lån igennem institutter og centralbanker med henholdsvis 18,9 % og 10,9 %. Denne type funding kan være lån igennem andre danske banker eller større udenlandske banker, som søger en fornuftig placering af deres overskydende likviditet. Denne fundingskilde er med til at give både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro en risikospredning af deres funding.

Sparekassen Hobro har også benyttet sig af udstedelse af obligationer, som giver dem en yderlig risikospredning i forhold til deres fordeling af fundingskilder.

Tabel 3 viser endvidere, hvordan Djurslands Bank og Sparekassen Hobros fundingskilder er lagt sammen og dermed den samlede funding. (se bilag 3 og tabel 3).

Jyllands Banken vil stadig have overvægt i indlån med 63,3 %, hvilket vil gøre den ligeså afhængig af deres indlånskunder og rentefølsom, som både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Generelt vil Jyllands Bankens funding minde meget om både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros funding, da Djurslands Banks og Sparekassen Hobros funding minder meget om hinanden.

Fordelen ved en fusion vil være, at Jyllands Banken næsten bliver dobbelt så stor målt på balance, hvilket kan betyde en billigere funding og dermed bedre muligheder for en risikospredning af fundingskilderne (mere herom i afsnittet om kapitalomkostningerne). Det skyldes, at det vil være lettere at finde udenlandske banker, som vil låne dem penge, udstede obligationer og gennemføre en aktieudvidelse. Det vurderes derfor, at Jyllands Banken har bedre muligheder for at blive mindre afhængig af deres indlånskunder og mindre rentefølsomme sammenlignet med Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Derfor vil det være en fordel for Djurslands Banks aktionærer at indgå en fusion med Sparekassen Hobro.

Det følgende afsnit vil analysere rentefølsomheden i Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Banken.

#### 10.4 Rentefølsomhedsanalyse

Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens likviditetsoverdækning, udlån i forhold til indlån og hvordan deres funding er sammensat, er nu blevet analyseret. I det følgende afsnit vil Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens rentefølsomhed blive analyseret. Analysen tager udgangspunkt i følgende nøgletal:

1.  $\text{Gap(kr.)} = \text{rentefølsomme aktiver} - \text{rentefølsomme passiver}$
2.  $\text{Relativ Gap ratio} = \text{Gap(kr.)} / \text{samlede aktiver}$
3.  $\text{Interest-sensitivity ratio} = \text{rentefølsomme aktiver} / \text{rentefølsomme passiver}$

Gap(kr.) viser forholdet mellem de rentebærende aktiver og passiver og udtrykker en renteændrings totale effekt på bankens indtjeningsevne.

Relative Gap ratio viser Gap(kr.) i forhold til de samlede aktiver, dermed udtrykker den relative Gap ratio, hvor stor en procentdel Gap udgør af de samlede aktiver.

Interest sensitivity ratio viser forholdet mellem rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver. Hvis tallet er større end 1 er der flere rentefølsomme aktiver. Er tallet under 1 er der flere rentefølsomme passiver. Jo længere væk tallet er fra 1 desto mere rentefølsom er banken.

I tabel 4 er aktiver og passiver blevet delt op i de forskellige løbetider, som fremgår af Djurslands Banks og Sparekassen Hobros årsrapporter fra 2010. Herefter er tallene blevet sammenlagt efter løbetider for derved at kunne beregne på Jyllands Banken. For nærmere information se bilag 4.

**Tabel 4: Gap – analyse i kr. 1.000**

Djurslands Bank	Anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. og til 1 år	Over 1 år til og med 5 år	Over 5 år	I alt
Dollar Gap	-2.966.893	82.476	1.348.977	54.083	736.196	-745.161
Relative Gap ratio %	-45,30 %	1,26 %	20,59 %	0,83 %	11,24 %	-11,38 %
Interest sensitivity ratio	0,12	1,43	13,84	1,07	4,06	0,84
Sparekassen Hobro	Anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. og til 1 år	Over 1 år til og med 5 år	Over 5 år	I alt
Dollar Gap	-2.354.269	562.019	1.181.500	144.623	208.116	-258.011
Relative Gap ratio %	-42,43 %	10,13 %	21,29 %	2,61 %	3,75 %	-4,65 %
Interest sensitivity ratio	0,16	2,43	11,09	1,28	1,50	0,94
Jyllands Banken	Anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. og til 1 år	Over 1 år til og med 5 år	Over 5 år	I alt
Dollar Gap	-5.321.162	644.495	2.530.477	198.706	944.312	-1.003.172
Relative Gap ratio %	-43,98 %	5,33 %	20,92 %	1,64 %	7,80 %	-8,29 %
Interest sensitivity ratio	0,14	2,10	12,39	1,16	2,43	0,89

Der er her valgt ikke at analysere alle perioderne i tabel 4, da mange af dem minder meget om hinanden, og det derfor vil blive meget en gentagelse. Til gengæld er de vigtigste perioder blevet udvalgt, ud fra det vurderes, at der er en udfordring eller plads til forbedringer.

Som det fremgår af tabel 4, har både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro et negativt Gap på henholdsvis ca. kr. – 3.0 mia. og ca. kr. - 2.3 mia. på anfordring. Det betyder, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros rentefølsomme passiver er større end deres rentefølsomme aktiver på anfordring. Dette ses yderligere ved, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros Relative Gap Ratio % er på henholdsvis – 45,3 % og - 42,4 % på anfordring samtidigt med, at deres Interest sensitivity ratio er tæt på 0,0 på anfordring.

Årsagen til dette negative Gap for både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro skal findes ved, at de begge har en stor del af deres indlån på anfordring. Dette stemmer godt overens

med, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro hovedsagligt funder sig med indlån som analyseret i afsnit 10.3.

Udfordringen for Djurslands Bank og Sparekassen Hobro ved et negativt Gap på anfordring er, at deres passiver påvirkes mere end deres aktiver ved en renteændring. Det betyder i dette tilfælde, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros lønsomhed påvirkes negativt ved en rentestigning, hvilket skyldes, at deres renteudgifter på anfordringsvilkår vil stige mere end deres renteindtægter på anfordringsvilkår. Situationen er selvfølgelig omvendt ved et rentefald. Både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har et stort negativt Gap på anfordringsvilkår, hvilket betyder, at deres lønsomhed påvirkes meget negativt ved en rentestigning på anfordringsvilkår set i forhold til, hvis de havde en mere jævn fordeling af deres samlede passiver.

Det vurderes derfor, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro med fordel kunne funde sig på længere sigt end anfordring eller udlåne noget mere på anfordring, da dette vil gøre dem mindre rentefølsomme på deres passiver på anfordringsvilkår. Dette kunne gøres ved at tilbyde kunderne en højrentekonto med en længere løbetid, men det vil selvfølgelig have betydning på prisen (renten). Hverken Djurslands Bank eller Sparekassen Hobro tilbyder deres kunder en højrentekonto i øjeblikket. En anden mulighed er, at oprette flere EjendomsLånPlus<sup>49</sup>, hvor renten hele tiden ændrer sig efter renten i Nationalbanken.

I de resterende perioder har både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro et positivt Gap (se tabel 4), hvilket betyder, at deres lønsomhed påvirkes positivt ved en rentestigning og negativt ved et rentefald i perioden fra 3 mdr. til og med 5 år. Den periode med det største positive Gap er perioden over 3 mdr. til og med 1 år, hvilket betyder, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro er mest rentefølsom i denne periode. Det skal bemærkes, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro ikke er ligeså rentefølsomme i perioden 3 mdr. til og med 5 år, som tilfældet var på anfordringsvilkår.

Som det fremgår af tabel 4, har både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro et samlet negativt Gab på henholdsvis ca. kr. - 745 mio. og - ca. kr. - 258 mio., en samlede Relative Gap Ratio % på - 11,4 % og - 4,65 % og en samlet Interest sensitivity ratio på 0,84 og 0,94. Det betyder i dette tilfælde, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros lønsomhed

---

<sup>49</sup> Djurslands Banks prioritet lån

påvirkes negativt ved en rentestigning, hvilket skyldes, at deres renteudgifter stiger mere end deres renteindtægter (omvendt ved et rentefald).

Generelt er jeg af den opfattelse, at et pengeinstitut ikke skal spekulere i hverken rentestigninger eller rentefald, da der er mange udefrakommende påvirkninger af renteniveauet, som ikke kan kontrolleres eller forudsiges. Min opfattelse er at et pengeinstituts indtægt skal komme igennem den daglige drift, da dette er udtryk for et godt "cash flow" og dermed en sund forretning.

Det skal bemærkes, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har en Interest sensitivity ratio tæt på 1. Dermed har Djurslands Bank og Sparekassen Hobro en fornuftig rentefølsomhed samlet set, da de næsten ikke vil blive påvirket af en renteændring.

Tabel 4 viser en Gap – analyse på en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro, hvilket giver et godt billede af, hvor rentefølsom Jyllands Banken vil være. Måden hvorpå Gap – analysen er beregnet på, kan ses i bilag 4, men kort fortalt er Djurslands Banks tal lagt sammen med Sparekassen Hobros tal.

I tabel 4 har Jyllands Banken et stort negativt Gap på anfordringsvilkår og et positivt Gap ved de resterende perioder, hvilket selvfølgelig skyldes, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har et negativt Gab på anfordring og et positivt Gap på de resterende perioder. Det anbefales derfor Jyllands Banken at få gjort noget ved deres store negative Gap på anfordringsvilkår, da de vil være meget rentefølsomme imod en rentestigning. Dette kunne gøres ved at anvende andre fundingskilder i stedet for primært indlån på anfordring (se afsnit 9.3), ved oprettelse af højrentekonto med en bindingsperiode på mellem 1 – 3 år eller ved at få solgt flere EjendomsLånPlus, som er meget rentefølsomme.

Jyllands Banken vil få et samlet negativt Gab på ca. kr. – 1.0 mia., en samlet Relative Gap Ratio % på – 8,3 % og en samlet Interest sensitivity ratio på 0,89. Det betyder i dette tilfælde, at deres lønsomhed påvirkes negativt ved en rentestigning, hvilket, skyldes at deres renteudgifter stiger mere end deres renteindtægter (omvendt ved et rentefald).

Jyllands Banken vil være en smule mindre rentefølsom over for en rentestigning set i forhold til Djurslands Bank, hvilket ses ved, at deres samlede Interest sensitivity ratio er på 0,89 i forhold til Djurslands Banks på 0,84. Dermed vil en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro være en fordel for Bankens aktionærer, da den samlede rentefølsomhed vil blive forbedret, og der dermed opnås en mindre renterisiko for banken.

## 10.5 Delkonklusion

Det kan hermed konkluderes, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro overordnet set har styr på deres likviditet, funding og rentefølsomhed. Det skal dog nævnes, at der er få steder, hvor der er plads til mulige forbedringer.

Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har en fornuftig likviditetsoverdækning, som befinder sig over det vægtede gennemsnit og langt over Finanstilsynets anbefaling. Både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har en fornuftig balance imellem udlån plus nedskrivninger i forhold til indlån.

Djurslands Bank og Sparekassen Hobro anvender hovedsageligt indlån som fundingskilde, hvilket er naturligt for mindre pengeinstitutter grundet prisen på alternativ funding. Ulempen ved denne type funding er, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro er meget afhængige af deres indlånskunder og rentefølsomme. Det vurderes derfor, at det ville være en fordel for både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro at få en mere jævn fordeling af deres funding. På den måde vil de ikke være ligeså afhængige af deres indlånskunder og være ligeså rentefølsomme.

Djurslands Bank og Sparekassen Hobro er rentefølsomme overfor rentestigninger både samlet set og især på anfordringsvilkår, hvilket skyldes deres samlede negative Gap og deres negative Gap på anfordring. Det anbefales derfor dem begge at få gjort noget ved deres negative Gap på anfordring. Dette kunne gøres ved en anden sammensætning af deres funding, salg af højrentekonti med en bindingsperiode på min. 1 år eller salg af flere EjendomsLånPlus, som er meget rentefølsom.

Det kan endvidere konkluderes, at en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer i forhold til likviditet, funding og rentefølsomhed.

Jyllands Bank vil få en højere likviditetsoverdækning ud fra beregningerne (som er lavet i denne opgave) set i forhold til Djurslands Bank. Jyllands Bankens udlån i forhold til indlån vil være på samme niveau som Djurslands Bank. Dermed vil Jyllands Bank i fremtiden stå endnu stærkere end Djurslands Bank, hvor de midlertidige belåningsmuligheder igennem Nationalbanken ophører, og den individuelle statsgaranti udløber i år 2012. Derudover vil Jyllands Bank have så meget overskydende likviditet, at de vil have bedre muligheder for at øge deres udlån set i forhold til Djurslands Bank.

Jyllands Banken vil have en tilsvarende funding som Djurslands Bank, hvor den primær fundingskilde stadig vil være indlån. Forskellen vil være, at Jyllands Banken vil have bedre muligheder for at skaffe likviditet igennem andre fundingskilder sammenlignet med Djurslands Bank. Det skyldes, at Jyllands Banken bliver ca. dobbelt så stor som Djurslands Bank, hvilket giver dem en bedre pris og flere valgmuligheder sammenlignet med Djurslands Bank.

Jyllands Banken vil samlet set være mindre rentefølsom overfor rentestigninger sammenlignet med Djurslands Bank. Jyllands Banken vil ligeledes være meget rentefølsom på anfordring overfor rentestigninger, men de vil have bedre muligheder for at ændre denne situation i forhold til Djurslands Bank.

## 11. Vækstpotentiale

Som tidligere nævnt skyldes de fleste konkurser en for lav solvens som følge af for store nedskrivninger. Dette afsnit vil derfor analysere Djurslands Bank og Sparekassen Hobros solvens, samt hvad en fusion imellem de to vil have af indvirkning på solvensen. I analysen vil der blive anvendt solvensformelen, beregninger på det individuelle solvensbehov, ICGR nøgletallet og et overblik over udlånsporteføljerne.

### 11.1 Solvensformlen

Man beregner solvensen ved hjælp af nedenstående formel:

$$\text{Solvens} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Der ligger her vægt på, hvor meget de risikovægtede poster kan forøges med, da det giver mulighed for at vurdere vækstpotentialet. Formlen isoleres derfor til følgende:

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

#### 11.1.1 Djurslands Bank

Dette afsnit vil analysere, hvor meget Djurslands Bank kan forøge de risikovægtede poster set i forhold til deres eget solvensmål på 12 % og det lovmæssige krav på 8 %. Der er her anvendt en basiskapital på kr. 767.567 mio. og de risikovægtede poster på kr. 4.876.845 mia., som er fundet i årsrapporten fra 2010. I beregningerne er det antaget, at forøgelsen kan ske til



et identisk udlånmix. Der er derfor valgt ikke at se på vægningen af det nye udlån (som beskrevet i afsnit 9.3.1 tabel 1).

Djurslands Bank:

$$\text{Risikovægtede poster} = \frac{767.567 \text{ Kr.}}{8 \%}$$

$$\text{Risikovægtede poster} = 9.594.587 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 9.594.587 \text{ Kr.} - 4.876.845 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 4.717.742 \text{ Kr.}$$

Som det fremgår af ovenstående beregning, kan Djurslands Bank øge de risikovægtede poster med ca. kr. 4,7 mia. til en solvens på 8 %. Det vil selvfølgelig ikke være optimalt for Djurslands Bank, da de så kun lige netop opfylder det lovmæssige krav.

Djurslands Bank har ifølge regnskabet fra 2010 en solvens på 15,7 %, hvilket er en smule over gennemsnittet på 14,7 %<sup>50</sup>. Djurslands Bank har som nævnt selv opstillet et mål for solvensen på 12 %, hvilket dermed er lavere end gennemsnittet på 14,7 %. Det vurderes, at et fald i solvensen til 12 % vil være fornuftig nok, så længe det ikke skyldes en lempeligere kreditgivning end hidtil.

Djurslands Bank:

$$\text{Risikovægtede poster} = \frac{767.567 \text{ Kr.}}{12 \%}$$

$$\text{Risikovægtede poster} = 6.396.391 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 6.396.391 \text{ Kr.} - 4.876.845 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 1.519.546 \text{ Kr.}$$

Djurslands Bank kan øge de risikovægtede poster med ca. 1.5 mia. til en solvens på 12 % (se beregning). Det betyder, at Djurslands Bank har mulighed for at øge deres udlån med kr. 1.5

<sup>50</sup> Halvårsartikel 2010 fra Finanstilsynet over de danske pengeinstitutter

mia. med samme udlånmix<sup>51</sup> og stadig bevare en solvens, der er 4 procentpoint højere end det lovmæssige krav på 8 %.

### 11.1.2 Sparekassen Hobro

Sparekassen Hobro har ikke offentliggjort et solvensmål, derfor er der her valgt at benytte gennemsnittet på 14,7 % og lovens minimumskrav på 8 %. Der er anvendt en basiskapital på kr. 1.063.634 mio. og de risikovægtede poster på kr. 4.616.688 mia. som er fundet i årsrapporten fra 2010. I beregningerne er det antaget, at forøgelsen kan ske til et identisk udlånmix. Der er derfor ikke valgt at se på vægtingen af det nye udlån (som beskrevet i afsnit 9.3.1 tabel 1).

Sparekassen Hobro:

$$\text{Risikovægtede poster} = \frac{1.063.634 \text{ Kr.}}{8 \%}$$

$$\text{Risikovægtede poster} = 13.295.425 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 13.295.425 \text{ Kr.} - 4.616.688 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 8.678.737 \text{ Kr.}$$

Som det fremgår af overstående beregning, kan Sparekassen Hobro øge de risikovægtede poster med hele kr. 8.6 mia. til en solvens på 8 %. Ligesom Djurslands Bank vil det ikke være optimalt. Derudover vil det ikke være muligt for Sparekassen Hobro at øge deres udlån så ekstremt.

Sparekassen Hobro har ifølge deres regnskab fra 2010 en solvens på 23 %, hvilket er en høj solvens sammenlignet med gennemsnittet på 14,7 %<sup>52</sup>. Det vurderes, at Sparekassen Hobros solvensprocent er så høj, at de har god plads til at forøge deres udlån og dermed ofre noget solvens. Der er derfor udarbejdet en beregning på 14,7 %, som er gennemsnittet for de danske pengeinstitutter.

<sup>51</sup> Samme udlånmix/vægtning som deres nuværende risikovægtede poser består af

<sup>52</sup> Halvårsartikel 2010 fra Finanstilsynet over de danske pengeinstitutter

Sparekassen Hobro:

$$\text{Risikovægtede poster} = \frac{1.063.634 \text{ Kr.}}{14,7 \%}$$

$$\text{Risikovægtede poster} = 7.235.605 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 7.235.605 \text{ Kr.} - 4.616.688 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 2.618.917 \text{ Kr.}$$

Sparekassen Hobro kan øge de risikovægtede poster med ca. 2.6 mia. til en solvens på 14,7 % (se beregning). Det betyder, at Sparekassen Hobro har mulighed for at øge deres udlån med kr. 2.6 mia. med samme udlånmix<sup>53</sup> og stadig bevare en solvens, der er 6,7 procentpoint højere end det lovmæssige krav på 8 %, og som er på samme niveau som gennemsnittet for de danske pengeinstitutter.

### 11.1.3 Jyllands Banken

Nedenstående beregning for Jyllands Banken er blevet udarbejdet med henblik på, om det er en fordel for Djurslands Banks aktionærer, at Djurslands Bank fusionerer med Sparekassen Hobro. Der er her antaget, at Sparekassen Hobros garantkapital kr. 294.565 omdannes til aktier, og dermed stadig indgår i den samlede basiskapital (mere herom i afsnit 13 vedrørende fusion).

Jyllands Banken:

$$\text{Solvens} = \frac{(1.063.634 \text{ Kr.} + 767.567 \text{ Kr.})}{(4.876.845 \text{ Kr.} + 4.616.688 \text{ Kr.})}$$

$$\text{Solvens} = 19,3 \%$$

Som det fremgår af ovenstående beregning, vil Jyllands Banken få en solvens på 19,3 %. Dermed vil Jyllands Bank få en solvensprocent, der er 4,6 procentpoint højere end gennemsnittet og hele 11,3 procentpoint højere end lovens minimumskrav på 8 %. Derudover vil Jyllands bankens solvensprocent være 3,6 procentpoint højere end Djurslands Banks solvensprocent.

<sup>53</sup> Samme udlånmix/vægtning som deres nuværende risikovægtede poser består af

Der er endvidere udarbejdet nedenstående beregning på, hvor meget Jyllands Banken ville kunne øge de risikovægtede poster med til en solvensprocent på 12 % (Djurslands Banks solvensmål).

Jyllands Banken:

$$\text{Risikovægtede poster} = \frac{1.063.634 \text{ Kr.} + 767.567 \text{ Kr.}}{12 \%}$$

$$\text{Risikovægtede poster} = 15.260.008 \text{ Kr.}$$

$$\text{Forøgelse} = 15.260.008 \text{ Kr.} - (4.876.845 \text{ Kr.} + 4.616.688 \text{ r.})$$

$$\text{Forøgelse} = 5.766.475 \text{ Kr.}$$

Jyllands Banken kan øge de risikovægtede poster med ca. 5.8 mia. til en solvens på 12 % (se beregning). Det betyder, at Jyllands Banken har mulighed for at øge deres udlån med kr. 5.8 mia. med samme udlånmix<sup>54</sup> og stadig bevare en solvens, der er 4 procentpoint højere end det lovmæssige krav på 8 %, og som opfylder Djurslands Banks solvensmål.

Det betyder, at Jyllands Banken kan øge de risikovægtede poster med kr. 5.8 mia. til en solvensprocent på 12 %, hvorimod Djurslands Bank kan øge de risikovægtede poster med kr. 1.5 mia. til en solvensprocent på 12 %. Dermed kan Jyllands Banken øge udlånet med ekstra (5.8 mia. – 1.5 mia)<sup>55</sup> ca. kr. 4.3 mia. i forhold til Djurslands Bank, og dermed stadig opfylde Djurslands Banks målsætning om en solvensprocent på 12 %.

Det vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer, hvis banken fusionerede med Sparekassen Hobro, da Jyllands Banken vil stå bedre til at klare tab i fremtiden og have mere plads i solvensen til at øge udlånet.

## 11.2 Individuelle Solvensbehov

Som det tidligere er beskrevet i afsnit 9.1.1, skal de danske pengeinstitutter udover overholdelsen af solvenskravet opføre et individuelt solvensbehov jf. Lov om finansiel virksomhed § 124 stk. 4. Det betyder, at de danske pengeinstitutter skal opføre et individuelt solvensbehov, som udtrykker, hvad deres solvens minimum må være i forhold til deres risiko.

<sup>54</sup> Samme udlånmix/vægtning som deres nuværende risikovægtede poster består af

<sup>55</sup> forøgelse for Jyllands Banken ved en solvens på 12 % - forøgelse for Djurslands Banken ved en solvens på 12 %

Måden hvorpå det individuelle solvensbehov beregnes er ved hjælp af stresstest, hvor man ser på hvordan forskellige negative påvirkninger vil påvirke solvensprocenten.

Derudover blev det i afsnit 9.1.1 nævnt, at den individuelle solvens ligeledes kunne opgøres ved at gange det største uflytbare engagement med 4 og dividere det med de risikovægtede poster.

- Intet engagement må være over 25 % af basiskapitalen
- Ved et uflytbart engagement menes, at det ikke kan flyttes problemfrit til et andet pengeinstitut inden for en kort tidsfrist på 30 dage
- Hvis kun en del kan flyttes = hele engagementet under ”ikke flytbar”
- Sikkerheder fradrages store engagementer

Der er her valgt at udarbejde en beregning på Djurslands Bank og Sparekassen Hobro, hvorefter der udarbejdes en beregning på en fusion imellem de to (Jyllands Banken) for at se, hvordan det vil påvirke resultatet. Der er antaget følgende i beregningerne:

- Største uflytbart engagement er 20 % af basiskapitalen for både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro
- Sparekassen Hobros garantkapital omdannes til aktier og medregnes derfor stadig i basiskapitalen i forbindelse med fusionen
- Der er anvendt basiskapital og de risikovægtede poster, som anført i de respektive årsrapporter

Djurslands Bank:

$$\text{Største engagement} = 767.567 \text{ Kr.} * 20 \%$$

$$\text{Største engagement} = \text{kr. } 153.513 \text{ mio.}$$

$$\text{Ny basiskapital} = 153.513 \text{ Kr.} * 4$$

$$\text{Ny basiskapital} = \text{kr. } 614.054 \text{ mio.}$$

$$\text{Solvensbehov} = \frac{614.054 \text{ Kr.}}{4.876.845 \text{ Kr.}}$$

$$\text{Solvensbehov} = 12,6 \%$$

Dermed ville Djurslands Bank minimum skulle have en solvensprocent på 12,6 %, såfremt at deres største uflytbare engagement udgjorde kr. 153 mio. efter fradrag af sikkerheder. Dermed kommer der hurtigt en grænse for, hvor stort et engagement Djurslands Bank kan have uden at løbe en alt for stor risiko. I dette eksempel vil Djurslands Bank minimum skulle have en solvensprocent på 12,6 %, hvilket ville betyde, at Djurslands Bank ikke ville kunne opfylde deres nuværende målsætning om en solvensprocent på 12 %.

Sparekassen Hobro:

$$\text{Største engagement} = 1.063.634 \text{ Kr.} * 20 \%$$

$$\text{Største engagement} = \text{kr. } 212.727 \text{ mio.}$$

$$\text{Ny basiskapital} = 212.727 \text{ Kr.} * 4$$

$$\text{Ny basiskapital} = \text{kr. } 850.907 \text{ mio.}$$

$$\text{Solvensbehov} = \frac{850.907 \text{ Kr.}}{4.616.688 \text{ Kr.}}$$

$$\text{Solvensbehov} = 18,4 \%$$

Dermed ville Sparekassen Hobro minimum skulle have en solvensprocent på 18,4 %, såfremt at deres største uflytbare engagement udgjorde kr. 213 mio. efter fradrag af sikkerheder. Dermed kommer der hurtigt en grænse for, hvor stort et engagement Sparekassen Hobro kan have uden at løbe en alt for stor risiko. Et engagement af den størrelse med økonomiske

problemer vil betyde, at Sparekassen Hobros ellers så høje solvens på 23 % lige pludselig ikke er så høj som først antaget.

Jyllands Banken:

$$\text{Største engagement} = \text{kr. } 212.727 \text{ mio.}$$
$$\text{Ny basiskapital} = 212.727 \text{ Kr.} * 4$$
$$\text{Ny basiskapital} = \text{kr. } 850.907 \text{ mio.}$$

$$\text{Solvensbehov} = \frac{850.907 \text{ Kr.}}{(4.876.845 \text{ Kr.} + 4.616.688 \text{ Kr.})}$$

$$\text{Solvensbehov} = 8,6 \%$$

Jyllands Banken vil kunne rumme et større engagement sammenlignet med både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Det betyder, at Jyllands Banken vil kunne gå efter de større kunder, hvor der oftest er en større indtjening forbundet med.

Generelt synes jeg, at det er god signalværdi, at det største engagement kan rummes i lovens min. krav på 8 %. Derfor er det min vurdering, at de små banker ikke skal tænke volumen men mængde, hvis de ikke ønsker et større solvensbehov end 8 %. Djurslands Banks største engagement vil derfor maksimalt kunne være på kr. 97,5 mio. efter min opfattelse, hvorimod Jyllands Banken kan have et engagement på maksimalt kr. 189,9 mio. Dermed vil Jyllands Banken have bedre mulighed for at rumme de lidt større engagementer sammenlignet med Djurslands Bank.

På baggrund af ovenstående analyse kan det konkluderes, at det vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer, hvis banken indgår en fusion med Sparekassen Hobro, da Jyllands Banken kan rumme større engagementer sammenlignet med Djurslands Bank.

### 11.3 ICGR

Nøgletallet ICGR fortæller noget om, hvor meget et pengeinstitut kan øge deres balance/risikovægtede poster med til samme solvensprocent. Det vil sige, at ICGR viser, hvor meget et pengeinstitut kan øge deres udlån med til samme solvensprocent. Dermed kan dette nøgletal anvendes til at få belyst Djurslands Banks, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens vækstpotentiale.

I ICGR bør der være plads til årlig rentetilskrivning og inflation. ICGR beregnes ved hjælp af nedenstående formel:

$$ICGR = \frac{1}{\text{Capital ratio}} * \text{Return on assets} * \text{Earnings retention ratio}$$

Hvor faktorerne i formelen beregnes via nedenstående formler:

$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{Egenkapitalen}}{\text{Aktiver i alt}}$$

$$\text{Return on assets (ROA)} = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Aktiver i alt}}$$

$$\text{Earning retention ratio} = \frac{(\text{Årets resultat} - \text{Udbytte})}{\text{Årets resultat}}$$

Capital ratio udtrykker forholdet imellem egenkapitalen og aktiverne, Return assets udtrykker forholdet imellem årets resultat og aktiverne (afkastningsgrad), mens Earning retention ratio er udtryk for, hvor meget af overskuddet der anvendes til at konsolidering – svarende til årets overskud efter skat fratrukket et eventuelt forventet udbytte divideret med overskud efter skat. Det er denne faktor pengeinstitutterne selv har mulighed for at påvirke direkte ved hjælp af ansvarlig lånekapital, som for et eksempel bankpakke 2.

### 11.3.1 ICGR Djurslands Bank

Tabel 5 viser den beregnede ICGR på Djurslands Bank (se bilag 5).

Tabel 5: ICGR på Djurslands Bank<sup>56</sup>

År	2010	2009
$\frac{1}{\text{Capital ratio}}$	9,62	9,90
Return on assets	0,56 %	0,63 %
Earnings retention ratio	1	1
ICGR	5,40 %	6,29 %

Som det fremgår af tabel 5 og bilag 5, kan Djurslands Bank øge de risikovægtede poster med 5,4 % i 2010 og 6,29 % i år 2009, uden at det påvirker bankens solvensprocent negativt (med

<sup>56</sup> Bilag 5



samme udlånmix). Denne forskel skyldes hovedsagligt, at Djurslands Bank havde et bedre års resultat i 2009 sammenlignet med 2010.

Djurslands Bank kan øge de risikovægtede poster med kr. 263 mio. ( $4.876.845 * 5,4 \%$ ) uden det påvirker deres solvensprocent negativt. Det er vigtigt at bemærke, at når de risikovægtede poster kan øges med ovenstående, så har Djurslands Bank selvfølgelig mulighed for, at låne penge ud til lav risiko og med bedre sikkerhed for lånene. Dermed kan de risikovægtede poster øges endnu mere, grundet reglerne ved brug af standard metoden (se afsnit 9.3).

Djurslands Banks ICGR er på et fornuftigt niveau, hvor der er plads til de årlige rentetilskrivninger og inflationen.

### 11.3.2 ICGR Sparekassen Hobro

Tabel 6 viser den beregnede ICGR på Sparekassen Hobro (se bilag 6).

Tabel 6: ICGR på Sparekassen Hobro<sup>57</sup>

År	2010	2009
<b>1</b>	5,28	4,96
<b>Capital ratio</b>		
<b>Return on assets</b>	0,18 %	0,27 %
<b>Earnings retention ratio</b>	1	1
<b>ICGR</b>	<b>0,95 %</b>	<b>1,32 %</b>

Som det fremgår af tabel 6 og bilag 6, kan Sparekassen Hobro øge de risikovægtede poster med 0,95 % i 2010 og 1,32 % i år 2009, uden at det påvirker bankens solvens negativt (med samme udlånmix). Denne forskel skyldes hovedsagligt, at Sparekassen Hobro havde et bedre års resultat i 2009 sammenlignet med år 2010.

Sparekassen Hobro kan øge de risikovægtede poster med kr. 44 mio. ( $4.616.688 \text{ Kr.} * 0,95 \%$ ), uden det påvirker deres solvensprocent negativt. Ligesom Djurslands Bank har Sparekassen Hobro mulighed for at låne penge ud til lav risiko og med bedre sikkerhed for lånene. Dermed kan de risikovægtede poster øges endnu mere grundet reglerne ved brug af standard metoden (se afsnit 9.3).

<sup>57</sup> Bilag 6

Generelt befinder Sparekassen Hobros ICGR på et lavt niveau, da der ikke er plads til at dække de årlige rentetilskrivninger og inflationen. Det skal dog bemærkes, at Sparekassen Hobro har en høj solvens, hvorved der er plads til at ofre noget solvens om nødvendigt.

### 11.3.3 ICGR Jyllands Banken

Jeg har beregnet ICGR på Jyllands Banken (se bilag 7) for at se, hvad en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro vil have af indvirkning på nøgletallet ICGR.

Tabel 7: ICGR på Jyllands Banken<sup>58</sup>

År	2010
<b>1</b> <b>Capital ratio</b>	6,99
<b>Return on assets</b>	0,39 %
<b>Earnings retention ratio</b>	1
<b>ICGR</b>	<b>2,70 %</b>

Som det fremgår af tabel 7 og bilag 7, kan Jyllands Banken øge de risikovægtede poster med 2,7 % i år 2010 (med samme udlånmix). Jyllands Banken kan øge de risikovægtede poster med kr. 256 mio. ( $4.876.845 \text{ Kr.} + 4.616.688 \text{ Kr.} * 2,7 \%$ ) uden det påvirker deres solvensprocent negativt.

Generelt befinder Jyllands Bankens ICGR på et fornuftigt niveau, men det skal bemærkes at der kun lige vil være plads til at dække rentetilskrivningerne og inflationen.

Jyllands Bankens ICGR er til sammenligning med Djurslands Banks ICGR hele 2,7 procentpoint dårligere, men der er to vigtige detaljer, der skal tages højde for i forbindelse med denne sammenligning.

1. For det første har Jyllands Banken en højere solvens end Djurslands Bank, hvilket betyder at Jyllands Banken kan ofre noget solvens om nødvendigt.
2. For det andet er der ikke taget højde for de omkostninger (personaleomkostninger, hovedsæde osv.) der kan spares i den daglige drift i forbindelse med fusionen. Det vil selvfølgelig påvirke årets resultat positivt. Et bedre års resultat forbedrer Jyllands Bankens ICGR.

<sup>58</sup> Bilag 7

Jeg har her antaget, at der vil være en besparelse i den daglige drift på ca. kr. 50. mio., for at analysere hvordan dette vil påvirke Jyllands Bankens ICGR (læs mere i afsnit 13.3). I tilfælde af at besparelsen forbedrer Jyllands Bankens års resultat tilsvarende, vil Jyllands Bankens nye ICGR være på 5,5 %. Dermed vil Jyllands Bankens nye ICGR være en smule bedre end Djurslands Banks ICGR, hvilket dermed vender billedet 180 grader i forhold til den første beregning. Med Jyllands Bankens lidt højere ICGR samt højere solvensprocent end Djurslands Bank, er min vurdering derfor, at fusionen vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer.

#### 11.4 Udlånsportefølje

Analysen i foregående afsnit bekræfter dermed, at Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Banken har mulighed for at opnå vækst. Dette kan gøres ved at ofre noget solvens eller ved at sørge for at væksten ikke overstiger, hvad ICGR nøgletallet tillader. Derudover blev der analyseret, hvad store engagementer har af indvirkninger på det individuelle solvensbehov. Jeg vil til slut i dette afsnit analysere, hvordan udlånsporteføljen er sammensat i Djurslands Bank, Sparekassen Hobro, og hvad en fusion imellem de to vil have af indvirkninger på udlånsporteføljen.

I tabel 8 er der opstillet udlånsporteføljen for de tre respektive pengeinstitutter, som er blevet fundet i deres årsrapporter fra 2010. Jeg har selv beregnet forholdene i procent på Jyllands Banken ved at sammenlægge Djurslands Bank og Sparekassen Hobros udlån og derefter omregne det til procent.

Tabel 8: Udlånsportefølje<sup>59</sup>

Kr. 1.000	Djurslands	Djurslands	S. Hobro i	S. Hobro i	Jyllands B. i	Jyllands B i
	B. i kr.	B. i %	Kr.	%	Kr.	%
<b>Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri</b>	515.690	13,5	590.032	18,0	<b>1.105.722</b>	<b>15,6</b>
<b>Industri og råstofindvinding</b>	87.858	2,3	98.339	3,0	<b>186.197</b>	<b>2,6</b>
<b>Energiforsyning</b>	61.119	1,6	-	-	<b>61.119</b>	<b>0,9</b>
<b>Bygge og anlæg</b>	210.096	5,5	163.898	5,0	<b>373.994</b>	<b>5,3</b>
<b>Handel</b>	175.717	4,6	229.457	7,0	<b>405.174</b>	<b>5,7</b>
<b>Transport, hoteller og restauranter</b>	118.418	3,1	65.559	2,0	<b>183.977</b>	<b>2,6</b>
<b>Information og kommunikation</b>	15.280	0,4	32.780	1,0	<b>48.059</b>	<b>0,7</b>
<b>Finansiering og forsikring</b>	57.299	1,5	65.559	2,0	<b>122.858</b>	<b>1,7</b>
<b>Fast ejendom</b>	443.111	11,6	426.134	13,0	<b>869.246</b>	<b>12,2</b>
<b>Øvrige erhverv</b>	462.211	12,1	524.473	16,0	<b>986.684</b>	<b>13,9</b>
<b>I alt erhverv</b>	2.146.798	<b>56,2</b>	2.196.231	<b>67,0</b>	<b>4.343.029</b>	<b>61,2</b>
<b>Offentlige myndigheder</b>	141.337	<b>3,7</b>	-	-	<b>141.337</b>	<b>2,0</b>
<b>Private</b>	1.531.790	<b>40,1</b>	1.081.725	<b>33,0</b>	<b>2.613.516</b>	<b>36,8</b>
<b>Total</b>	3.819.926	<b>100,0</b>	3.277.956	<b>100,0</b>	<b>7.097.882</b>	<b>100,0</b>
<b>Samlede udlån</b>		3.819.926		3.277.956		<b>7.097.882</b>

Generelt er de tre pengeinstitutters udlånsportefølje meget identiske, hvilket også er grunden til at de her analyseres samlet. De tre pengeinstitutters udlånsporteføljer er overordnet set fornuftige, men der kan dog bemærkes følgende.

<sup>59</sup> se bilag 8

- En forholdsvis stor procentandel af det samlede udlån er til landbruget, hvilket jeg vurderer ikke er hensigtsmæssigt. Det skyldes, at landbruget befinder sig i en alvorlig krise, hvor de har meget svært ved at få deres forretning til at give overskud eller bare køre rundt. ”10 til 15 procent af de danske landbrugsbedrifter vil lukke i de kommende år. Sådan lyder prognoserne for fremtiden for dansk landbrug”<sup>60</sup>
- Lån til fast ejendom fylder en forholdsvis stor procentandel af det samlede udlån, hvilket jeg vurderer kan være en stor risiko. Vi har igennem finanskrisen set værdien falde meget på ejendomsmarkedet, hvilket har medført store nedskrivninger i de forskellige pengeinstitutter. Det drejer sig især om Roskilde Bank, Amagerbanken og Århus Lokalbanc, som alle har spekuleret i ejendomme
- Erhvervsandelen fylder procentvis mere af det samlede udlån set i forhold til privatandelen, hvilket jeg vurderer kan være en større risiko. Der er mange små - og mellemstore erhverv, som er gået konkurs igennem de seneste år, hvilket har medført store nedskrivninger i pengeinstitutterne. Generelt er privatkunder mere sikre, da det oftest er mindre udlån, det drejer sig om sammenlignet med erhvervs kunder. Derudover er der flere indtjeningsmuligheder for privatkunder i forhold til erhvervs kunder, som ikke belaster pengeinstituttets risiko. Eksempler herpå er forsikringer (indbo, ulykke, rejse, bil, og hus), pension og investering (kurtages og depotgebyr).

På baggrund af analysen af Jyllands Bankens udlånsportefølje kan der ikke peges på, hverken fordele eller ulemper for Djurslands Banks aktionærer ved fusionen, da Jyllands Bankens udlånsportefølje ville minde meget om Djurslands Banks udlånsportefølje. Jeg vil anbefale dem alle tre følgende:

1. Udlån til landbruget skal ikke forøges yderligt
2. Udlån til fast ejendom skal ikke forøges yderligt
3. Forøge udlånene til privatkunderne frem for erhvervs kunderne

### 11.5 Delkonklusion

Jeg kan hermed konkludere, at både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro overordnet set har en fornuftig solvens, individuelt solvensbehov, ICGR og udlånsportefølje. Dermed kan

---

<sup>60</sup> <http://www.dr.dk/P4/Vest/Nyheder/MidtVest/2011/03/14/071530.htm&regional>

jeg konkludere, at de begge har et fornuftigt vækstpotentiale. Det skal dog nævnes, at der er få steder, hvor der er plads til mulige forbedringer.

Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har begge muligheder for at øge de risikovægtede poster ved at ofre noget solvens. Djurslands Bank har i øjeblikket en solvens, der er over deres eget solvensmål, hvilket giver dem gode muligheder for at ofre noget solvens.

Sparekassen Hobros solvens er et godt stykke over gennemsnittet for danske pengeinstitutter, hvilket også giver dem gode muligheder for at ofre noget solvens.

Både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro er mindre pengeinstitutter, hvilket giver dem en naturlig grænse for størrelsen af engagementer. Det individuelle solvensbehov vil stige markant for begge vedkommende, såfremt et engagement udgøre 20 % af basiskapitalen, og det konstateres uflytbart.

Djurslands Banks ICGR er på et fornuftigt niveau, hvor der er plads til de årlige rentetilskrivninger og inflationen. Sparekassen Hobros ICGR er på et lavt niveau, hvor der ikke er plads til de årlige rentetilskrivninger og inflationen. Det skal dog bemærkes, at Sparekassen Hobro har en høj solvensprocent, hvorved der er plads til at ofre noget solvens om nødvendigt.

Både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro skal forsøge at forbedre deres respektive udlånsporteføljer ved at forøge udlånet til privatkunderne frem for erhvervskunderne, mindske udlånet til landbruget og mindske udlånet til fast ejendom.

Jeg kan endvidere konkludere, at en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer i forhold til vækstpotentiale, solvens, individuelt solvensbehov, ICGR og udlånsportefølje.

Jyllands Banken vil få en højere solvens sammenlignet med Djurslands Bank, hvilket gør dem bedre rustet til at modstå tab i fremtiden. Samtidig med, de har bedre muligheder for at øge de risikovægtede poster.

Jyllands Banken vil have bedre muligheder for at rumme de lidt større engagementer sammenlignet med Djurslands Bank grundet det individuelle solvensbehov.

Jyllands Bankens ICGR vil være en smule bedre end Djurslands Banks, hvis der tages højde for besparelserne ved fusionen. Derudover har Jyllands Banken en højere solvens end Djurslands Banken, hvilket giver dem mere plads til at ofre noget solvens om nødvendigt.

Jyllands Banken skal forsøge at forbedre deres udlånsporteføljer ved at forøge udlånet til privatkunderne frem for erhvervskunderne, mindske udlånet til landbruget og mindske udlånet til fast ejendom.

## 12. Pris på funding

Dette afsnit vil analysere prisen på Djurslands Bank og Sparekassen Hobros funding, samt hvad en fusion imellem de to vil have af indvirkninger på prisen på fundingen. Derfor vil Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens kapitalomkostninger analyseres i forhold til pengemarksrenten og hinanden.

### 12.1 Kapitalomkostninger

Kapitalomkostninger, også kaldet WACC (weighted average cost of capital) angiver, hvor meget det gennemsnitligt koster et pengeinstitut at fremskaffe kapital til at drive et pengeinstitut et specifikt år. Ved at se på tallene over en årrække, ses prisudviklingen, og derved om det er blevet dyrere eller billigere at finansiere den nødvendige kapital.

WACC:

$$Kw = Kd(1 - T)L + Ke(1 - L)$$

Formlen kan reelt deles op i to led således, at første led  $Kd(1-T)L$  viser prisen for fremskaffelse af fremmedkapital efter skat, og derved den likviditet som pengeinstituttet skaffer fra andre finansieringskilder. Det sidste led  $Ke(1-L)$  viser, hvor meget pengeinstituttets egenkapital koster.

Hver del i formelen beregnes som:

$Kd$  = Renteudgifter/passiver – egenkapitalen (omkostninger af den rentebærende gæld)

$L$  = Passiver – egenkapitalen / aktiver (forholdet mellem passiver og samlede aktiver)

$Ke$  = Risikofrie rente +  $\beta$  ( $k_m$  – risikofrie rente)

$K_m$  = 8 % (forventet afkast på aktiemarkedet)

$T$  = 25 % (virksomhedsskat)

Risikofrie rente = 4 %

$B$  = 1 (systemisk risikomål)

## 12.2 WACC

Nøgletallet WACC er et vigtigt nøgletal for pengeinstitutter, da det fortæller om pengeinstituttets evne til at fremskaffe kapital til en rimelig pris. Er prisen for høj på funding kan det i teorien ikke betale sig at drive et pengeinstitut, hvorved alternativet er at indfri alle sine passiver med sine aktiver og placere de overskydende aktiver til markedsrenten uden risiko. Det betyder, at et pengeinstituts WACC ikke må oversige markedsrenten. Det skal endvidere tages højde for, at der bør være en marginal mellem WACC og markedsrenten, som afspejler den risiko, der er ved at drive et pengeinstitut.

Derudover kan nøgletallet WACC anvendes til at fastsætte et pengeinstituts udlånsrenter på forskellige udlånstyper. Det betyder, at et pengeinstitut ikke skal tilbyde en kunde en udlånsrente, der er under deres WACC, da dette vil medføre et tab til pengeinstituttet. Dermed kan WACC nøgletallet anvendes som en grundrente, hvor pengeinstituttet tillægger et rentetillæg alt efter, hvem kunden er, sikkerheder, løbetid osv.

WACC nøgletallet vil variere fra pengeinstitut til pengeinstitut, da der er mange forskellige måder at fremskaffe kapital på. Som tidligere nævnt funder små pengeinstitutter (Djurslands Bank og Sparekassen Hobro) sig primært med indlån, hvorimod de store banker (Danske Bank og Nordea) anvender mange forskellige typer for funding. Dermed vil en rentekrig have størst negativ påvirkning på de mindre pengeinstitutters WACC.

Jeg har valgt at bruge Cibor 3 som markedsrente. CIBOR (Copenhagen InterBank Offered Rates), er renten for udlån i perioder fra 1 uge og op til 12 måneder. Der findes CIBOR-rentesatser for 1 uge, 2 uger, 1 måned, 2 måneder, 3 måneder, 4 måneder, 5 måneder, 6 måneder, 7 måneder, 8 måneder, 9 måneder, 10 måneder, 11 måneder og 12 måneder. Nationalbankens 7-dagesrente er retningsgivende for CIBOR. Nationalbankens officielle renter påvirker ikke kun den rente, som pengeinstitutter betaler eller får ved indbyrdes lån og udlån. Den er også bestemmende for de rentesatser, som pengeinstitutterne benytter over for kunderne ved ind- og udlån<sup>61</sup>. Jeg har valgt at sammenligne Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bankens WACC med Cibor 3, da denne sammenligning vil vise et klart billede af, hvor godt de hver især funder sig.

Beregningen af WACC nøgletallet på Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Jyllands Bank kan ses i henholdsvis bilag 5, 6 og 7. Nedenfor er vist en graf over udviklingen i

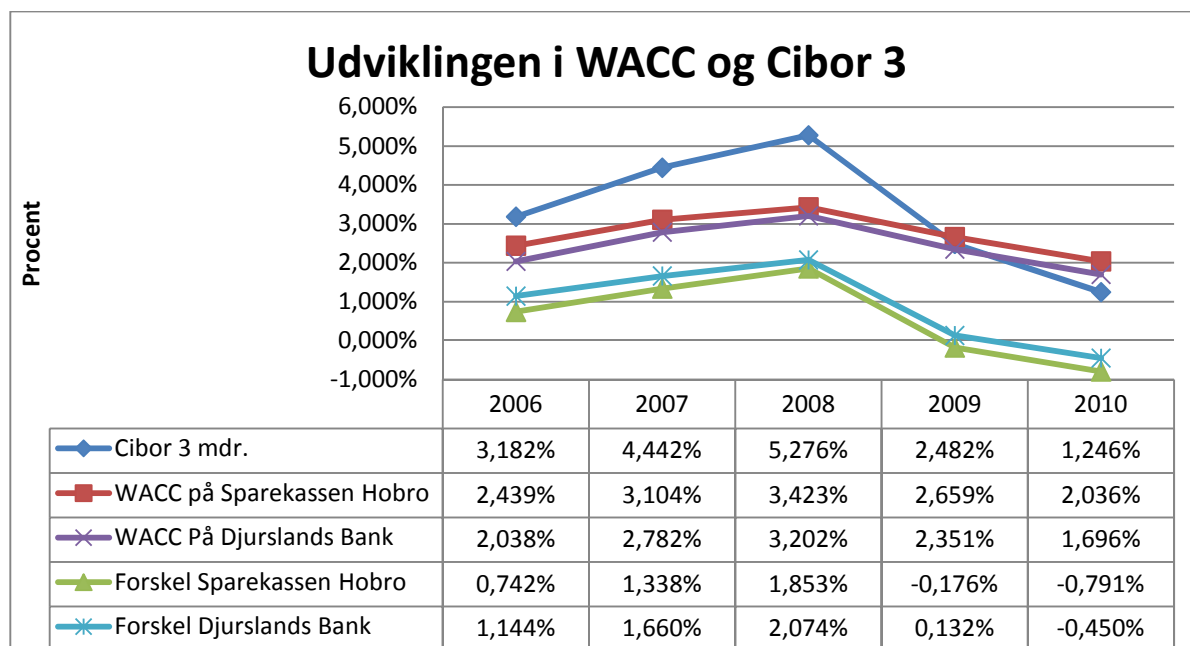
---

<sup>61</sup> [http://www.realkreditraadet.dk/Realkreditl%C3%A5n/Renter\\_og\\_kurser/Rentefasts%C3%A6ttelse.aspx](http://www.realkreditraadet.dk/Realkreditl%C3%A5n/Renter_og_kurser/Rentefasts%C3%A6ttelse.aspx)



Djurslands Bank og Sparekassen Hobros WACC samt udviklingen i Cibor i perioden 2006 – 2010.

Figur 4: WACC og Cibor<sup>62</sup>



Som det fremgår af figur 4 har både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros WACC været under Cibor i perioden 2006 – 2008. Det betyder, at de begge har haft en fornuftig pris på deres funding i denne periode. Det skal bemærkes, at Djurslands Banks WACC har en større margin til Cibor sammenlignet med Sparekassen Hobro. Dermed har Djurslands Banks funding været billigere sammenlignet med Sparekassen Hobro.

I år 2009 og 2010 befinder både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros WACC sig på et uacceptabelt niveau, hvilket fremgår ved, at Cibor 3 er under deres WACC i år 2010. Dermed er situationen opstået, hvor det i teorien ikke kan betale sig at drive et pengeinstitut. Dette skal dog ses over en længere årrække før det definitivt kan konkluderes, men situationen er alvorlig for både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

Jeg har beregnet, hvad en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har af indvirkning på nøgletallet WACC. Nøgletallet WACC beregnes kun for år 2010, da fusionen ikke ville kunne ske med tilbagevirkende kraft. Jeg har valgt at beregne nøgletallet WACC ud fra to forskellige scenarier, da der er en forholdsvis stor forskel i resultatet.

- Garantkapital omdannes til aktier og indgår dermed i egenkapitalen

<sup>62</sup> <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

- Jyllands Bankens WACC = 2,048 %
- Garantkapital indfries og trækkes ud af egenkapitalen
- Jyllands Bankens WACC = 1,838 %

Jyllands Bankens WACC vil befinde sig på et uacceptabelt niveau, uanset hvilke scenarier der anvendes til beregningen af WACC'en. Dermed vil Jyllands Banken have samme udfordringer med prisen på deres funding, som både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. I afsnit 10.3 vedrørende funding blev det beskrevet, at det vil være billigere for Jyllands Banken at funde sig grundet deres størrelse sammenlignet med Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. I dette tilfælde er denne påstand dog ikke korrekt, hvilket ses ved, at Djurslands Banks WACC er lavere sammenlignet med Jyllands Banken. Jeg vil stadig påstå, at Jyllands Banken vil have lettere ved at skaffe kapital i markedet grundet deres størrelse, hvilket vil give dem en bedre risikospredning af deres fundingskilder og derigennem en bedre pris på længere sigt.

Det kunne tyde på, at indlånsrenten i Djurslands Bank og Sparekassen Hobro ikke har fuldt Cibor med ned i år 2009 og 2010. Dette kunne skyldes, at de har været bange for at miste sit indlån (største fundingskilde) i forbindelse med statsgarantiens udløb den 1. oktober 2010. Derfor har de begge holdt indlånsrenten kunstigt oppe, hvilket påvirker WACC nøgletallet negativt, og dermed er en udfordring på sigt.

En fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro vil ikke have den store betydning på nøgletallet WACC, hvilket dermed ikke vil være en fordel eller en ulempe for Djurslands Banks aktionærer. Fusionen vil gøre det lettere at opnå en fornuftig risikospredning af fundingskilderne, hvilket på sigt vil forbedre nøgletallet WACC til fordel for aktionærene.

### 12.3 Delkonklusion

På baggrund af overstående analyser kan det konkluderes, at Djurslands Bank og Sparekassen Hobros WACC, har befundet sig på et uacceptabelt niveau i år 2009 og 2010.

Djurslands Bank og Sparekassen Hobros WACC er over Cibor 3 i år 2009 og 2010, hvilket betyder, at de betaler en høj pris for deres kapital. Denne situation må ikke fortsætte, da det i teorien ikke ville kunne betale sig at drive et pengeinstitut på dette grundlag.

Jeg kan endvidere konkludere, at en fusion hverken vil være en fordel eller ulempe for Djurslands Banks aktionærer på kort sigt, da nøgletallet WACC ikke vil påvirkes i en grad der har den store betydning.

En fusion vil dog åbne op for andre fundingskilder, hvilket vil medføre en bedre risikospredning af fondingskilder og derigennem en bedre pris på længere sigt. Jeg kan dermed konkludere, at en fusion vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer på længere sigt.

### 13. Fusion

Dette afsnit vil beskrive den gældende lovgivning i forbindelse med en fusion imellem en bank og sparekasse. Hvorefter beskrives den model som anvendes ved en fusion imellem en bank og sparekasse. Dernæst vil jeg vise, hvordan Jyllands Bankens nye resultatopgørelse samt balance vil komme til at se ud i fremtiden. Afslutningsvis vil jeg beregne EPS på Jyllands Banken og sammenligne den med Djurslands Banks EPS.

#### 13.1 Lovgivning ved en fusion imellem en bank og Sparekasse

Dette afsnit vil gennemgå den gældende lovgivning i forbindelse med en fusion imellem en bank og sparekasse, hvorved gennemgangen ikke vil være fyldestgørende ved alle typer fusioner (fusion imellem bank og bank osv.). I forbindelse med en fusion imellem en bank og sparekasse er der forskellige love, der skal følges, men den primære lov er Lov om finansiel virksomhed kapitel 14.

Ifølge Lov om finansiel virksomhed § 204 må en finansiel virksomhed (Djurslands Bank) ikke uden Økonomi- og Erhvervsministeriets tilladelse sammenlægges med en anden finansiel virksomhed (Sparekassen Hobro). Økonomi- og Erhvervsministeriet skal meddele svar på ansøgningen senest 2 måneder efter modtagelsen af ansøgningen. Såfremt Økonomi- og Erhvervsministeriet vurderer, at sammenlægningen strider imod væsentlige samfundsøkonomiske hensyn kan de nægte sammenlægningen.

Inden en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro kan blive en realitet skal Sparekassen Hobro omdannes til et A/S, da der som nævnt tidligere i opgaven ikke er nogen, der ejer en Sparekasse (Sparekassen ejer sig selv). Efter omdannelsen kan en fusion blive en realitet.

Ifølge Lov om finansiel virksomhed § 207 skal beslutningen, om en omdannelse træffes af repræsentantskabet eller på en generalforsamling for Sparekassen Hobros vedkommende. Det skal her besluttes at opløse Sparekassen Hobro uden likvidation ved overdragelse af Sparekassen Hobros aktiver og gæld til en nyoprettet Sparekasse Hobro A/S, der har tilladelse til at drive bank. Beslutningen skal træffes med det flertal, der kræves i forhold til Sparekassen Hobros vedtægter<sup>63</sup>.

Der oprettes samtidig en erhvervsdrivende fond (Læs mere i afsnit 13.2), som overtager aktier i Sparekassen Hobro A/S svarende til værdien af Sparekassen Hobros aktiver fratrukket Sparekassen Hobros gæld og garantikapital. Det vil sige, at fondens aktier stort set svarer til det, der er Sparekassen Hobros reserver. Denne fond ledes af en bestyrelse på mindst 3 medlemmer.

Ifølge Lov om finansiel virksomhed § 208 stk. 2 skal garantierne i Sparekassen Hobro tilbydes følgende muligheder:

- Ombytning af garantbeviser til aktier i den nye Sparekassen Hobro A/S (markedskurs)
- Kontant indløsning af deres garantbeviser
- Garantbeviserne kan blive stående i en periode op til 5 år

Endelig følger det af Lov om finansiel virksomhed § 210, at vedtægterne i den nye Sparekassen Hobro A/S skal indeholde en stemmeretsbegrænsning, der sikrer, at det hidtidige garantdemokrati i sparekassen fortsættes<sup>64</sup>.

Sparekassen Hobros reserve overtages af det fortsættende selskab (Sparekassen Hobro A/S) på samme betingelser, som var gældende inden omdannelsen<sup>65</sup>.

Formålet med lovgivningen er at give sparekasserne mulighed for at skaffe kapital på lige fod med bankerne. Derfor blev der udarbejdet to modeller, som kunne anvendes til, hvis en sparekasse ønskede at overgå til et aktieselskab.

---

<sup>63</sup> lov om finansiel virksomhed § 207 stk. 2

<sup>64</sup> [http://www.finanstilsynet.dk/da/Regler-og-praksis/Afgoerelser/2010/~media/Regler-og-praksis/2010/Fortolkning\\_P207-210.ashx](http://www.finanstilsynet.dk/da/Regler-og-praksis/Afgoerelser/2010/~media/Regler-og-praksis/2010/Fortolkning_P207-210.ashx)

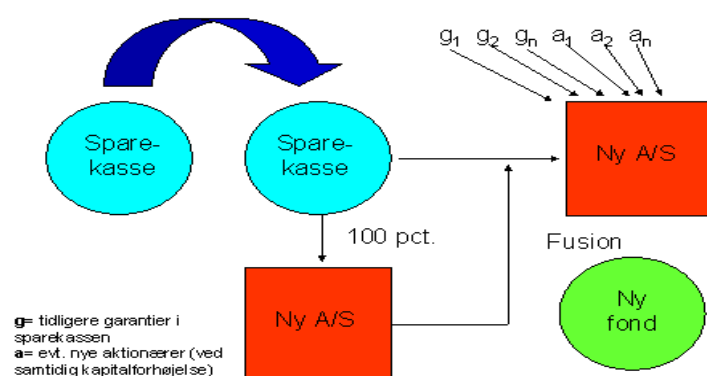
<sup>65</sup> lov om finansiel virksomhed § 212 stk.

### 13.2 Fusionsmodel

De vigtigste dele af den gældende lovgivning i forbindelse med en omdannelse er nu blevet gennemgået, som er første skidt i forbindelse med en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

Der findes to forskellige modeller i forbindelse med en fusion imellem en bank og en sparekasse. Jeg har valgt kun at fokusere på den model, der hedder Fondsmodel, hvilket skyldes, at denne model er den mest anvendte model og den model som vil være aktuel i denne situation.

Figur 5: Fondsmodellen - Fusion imellem en bank og sparekasse<sup>66</sup>



Ved anvendelse af fondsmodellen tages aktiverne og passiverne i Sparekassen Hobro og flyttes over i det nye Sparekassen Hobro A/S, som har fået tilladelse til at drive pengeinstitutvirksomhed (se figur 5). Samtidig med dette etableres en fond, der som betaling får aktier svarende til Sparekassen Hobros reserver (se figur 5). Grunden hertil er, at det ville være urimeligt, hvis garantierne på omdannelses tidspunktet eller de fremtidige aktionærer fik del i den opsparede formue. Fondens primære formål er gennem aktiebesiddelsen at videreføre den gamle Sparekassen Hobro i aktieselskabs form.

Garanterne i Sparekassen Hobro tilbydes som nævnt følgende muligheder:

- Ombytning af garantbeviser til aktier i den nye Sparekassen Hobro A/S (markedskurs)
- Kontant indløsning af deres garantbeviser
- Garantbeviserne kan blive stående i en periode op til 5 år

Det betyder, at den nye Sparekassen Hobro A/S har to ejere:

<sup>66</sup> <http://www.fm.dk/FM/GamlePub/aktivtejskab1999/data/kap11app1.htm>

1. Den nyetablerede fond
2. De nye aktionærer (tidligere garantanter)

For at fusionen imellem Sparekassen Hobro og Djurslands Bank kan blive en realitet, skal der i samme omgang som ovennævnte træffes en beslutning om kapitalforhøjelse (emission) til det nye Sparekassen Hobro A/S. Dermed har Djurslands Bank mulighed for at indskyde kapital (købe aktier) i det nye Sparekassen Hobro A/S og på den måde overtage en stor del af ejerskabet.

Djurslands Bank vil selvfølgelig stille nogle betingelser i forbindelse med deres kapitalindskud i Sparekassen Hobro A/S. Eksempler herpå kunne være følgende:

- Garantterne lader deres garantbeviser stå i 5 år eller omdanner dem til aktier
- Djurslands Bank skal opnå en væsentlig ejerandel af ejerskabet over Sparekassen Hobro A/S

Grunden til at Djurslands Bank opstiller disse betingelser er, at garantkapital og aktier indgår i egenkapitalen og derigennem basiskapitalen. På den måde sikrer Djurslands Bank en fortsat veldrevet bank efter fusion. I forhold til ejerskabet giver det sig selv, at Djurslands Bank skal opnå en stor ejerandel, før fusionen går i orden.

Før ovennævnte kan blive en realitet er der selvfølgelig en del forhandlinger imellem Djurslands Bank, Sparekassen Hobro, Sparekassen Hobro A/S og den nyetablerede fond, hvor de sammen skal opnå enighed om den endelige fusion.

### 13.3 Nye regnskabstal

Jeg har igennem opgaven lavet forskellige beregninger på, hvad en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro vil have af indvirkninger på forskellige nøgletal (likviditetsoverdækning, udlån i forhold til indlån, solvens, ICGR, WACC osv.). Jeg vil i dette afsnit komme med mit bud på Jyllands Bankens nye resultatopgørelse og balance. Jeg har opstillet følgende forudsætninger i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro:

- Besparelse i udgifterne til personale og administration på 15 %
- Besparelse på kr. 50 mio. i forbindelse med salg eller udlejning af det ene hovedsæde, da det ikke er nødvendigt med to hovedsæder efter fusionen

- Halvdelen af Sparekassen Hobros garanter vælger at omdanne deres garantbeviser til aktier i Jyllands Bank, dermed er der en besparelse på 50 % i renteudgifterne til garantterne.

### 13.3.1 Ny resultatopgørelse

Der er blevet udarbejdet en resultatopgørelse før besparelserne og en efter besparelserne, da besparelserne vil tage noget tid at få indført.

Tabel 9: Jyllands Bankens resultatopgørelse

Kr. 1.000	Før besparelserne	Efter besparelserne
Renteindtægter	467.532	467.532
Renteudgifter	121.222	117.422
<b>Netto renteindtægter</b>	<b>346.310</b>	<b>350.111</b>
Udbytte af aktier m.v.	2.146	2.146
Gebyr og provision	129.504	129.504
Afgivende gebyr og prov.	9.232	9.232
<b>Netto rente og gebyr</b>	<b>468.728</b>	<b>472.529</b>
Kursregulering	34.636	34.636
Andre driftsindtægter	8.987	8.987
Udgift til personale og adm.	331.996	232.197
Af og nedskrivning på aktiver	10.819	10.819
Andre driftsudgifter	31.300	31.300
Nedskrivning på udlån	76.448	76.448
Resultat af kapitalandele	38	38
Resultat af aktivitet u. Afvikling	-	-
<b>Resultat før skat</b>	<b>61.826</b>	<b>165.426</b>
Skat	15.020	41.356
<b>Årets resultat</b>	<b>46.806</b>	<b>124.069</b>

Jyllands Bankens resultatopgørelse viser et års resultat på kr. 46.808 mio., hvor der ikke er taget højde for de opstillede forudsætninger (besparelser ved fusionen)

Jyllands bankens nye resultatopgørelse viser et års resultat på kr. 124.069, når der er taget højde for de opstillede forudsætninger (besparelser). Dermed er der indregnet en besparelse i renteudgifterne (50 % garantkapital), personaleudgifterne (besparelse på 15 %) og endelig en besparelse på kr. 50 mio. i forbindelse med salg eller udlejning af det ene hovedsæde.

### 13.3.2 Ny balance

Sparekassen Hobros overførte overskud er overført til aktiekapital, da det forudsættes, at den nye Sparekassen Hobro Fond køber nye aktier. Det samme er gældende med garantkapitalen, hvor det er forudsat, at 50 % af garantkapitalen omdannes til aktier og den resterende garantkapital bevares lidt endnu (max. 5 år).

Jeg har valgt et bevare posten domicilejendomme som blandt andet består af hovedsædet for Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Grunden til jeg har valgt ikke at nedskrive posten er, at det vil tage noget tid før det ene hovedsæde bliver solgt eller udlejet.

Tabel 10: Jyllands Bankens Balance

Aktiver		Passiver	
Kasseholdning	110.008	Gæld til kreditinstitutter og cen.	1.608.717
Tilgodehavender	768.790	Indlån og anden gæld	6.836.104
Udlån og andre til. dagsværdi	33.366	Udstedte obligationer til am. kostpris	424.023
Udlån og andre til., kostpris	7.064.516	Indlån i puljeordninger	895.145
Obligation, dagsværdi	2.276.823	Midlertidig overtagne forpligtelser	9.223
Obligation, kostpris	0	Andre passiver	304.069
Aktier mv.	358.846	Periodeafgrænsningsposter	6.107
Kapitalandele i ass. virk.	2.361	<b>Gæld i alt</b>	<b>10.083.388</b>
Aktiver i til. puljeordninger	876.788	Hensættelser til udskudt skat	4.592
Immaterielle aktiver	21.000	Hensættelser til tab på garantier samt andre hensatte forpligtelser	77.647
Grunde og bygninger	0	<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>82.239</b>
Investerings ejd.	42.107	<b>Efterstillet kapital indskud</b>	<b>200.568</b>
Domicil ejd.	269.176	Garantkapital	147.282,5
Øvrige mat. akt.	23.256	Aktiekapital	918.095
Aktuelle skatteaktiver	1.458	Overkurs ved emission	5.274
Udskudte skatteaktiver	5.960	Opskrivningshenlæggelser	23.925
Midlertidigt overtagne aktiver	14.124	Reserver	2.550
Andre aktiver	225.340	Overført overskud	644.336
Periodeafgrænsning	4.123	Akk. værdiregulering	-9615
<b>Egen kap. i alt</b>		<b>1.731.847</b>	
<b>Aktiver i alt</b>	<b>12.098.042</b>	<b>Passiver i alt</b>	<b>12.098.042</b>



Som det fremgår af tabel 10, vil Jyllands Banken have en balancesum på kr. ca. 12 mia., hvilket er næsten dobbelt så meget som Djurslands Banks nuværende balancesum. Dette kan have den positive effekt, at det er lettere for Jyllands Banken at skaffe kapital både i Danmark og internationalt, sammenlignet med Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

Det skal dog stadig bemærkes at Jyllands Banken stadig vil være en lille bank i Danmark.

### 13.4 EPS (Earnings Per Share)

Der er i opgaven blevet analyseret forskellige nøgletal, funding, udlånsportefølje, resultatopgørelse og balance. Det er blevet konkluderet, at det vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer at indgå en fusion med Sparekassen Hobro ud fra forbedret nøgletal, funding, udlånsportefølje, resultatopgørelse og balance. Men vil Djurslands Banks aktionærer også tjene flere penge ved det? Dette spørgsmål er meget vigtigt for opgaven, da Djurslands Banks aktionærer vil forvente at få et bedre afkast af deres investering ved at indgå i denne fusion.

EPS er et økonomisk nøgletal, der udtrykker overskuddet (efter skat) pr. aktie. Dette nøgletal vil derfor kunne belyse, om det også er en økonomisk fordel for Djurslands Banks aktionærer at indgå en fusion med Sparekassen Hobro.

EPS Djurslands Bank år 2010<sup>67</sup>:

$$EPS = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Antal aktier}}$$

$$EPS = \frac{36.785.000}{2.700.000}$$

$$EPS = 13,6$$

Som det fremgår af ovenstående beregninger har Djurslands Bank en EPS på 13,6, hvilket betyder, at Djurslands Bank har haft et overskud på kr. 13,6 pr. aktie i år 2010.

For at kunne beregne EPS på Jyllands Banken er det nødvendigt, at beregne EPS på Sparekassen Hobro A/S. Der er opstillet følgende forudsætninger for beregningen af EPS på Sparekassen Hobro A/S:

---

<sup>67</sup> Bilag 9

- Antal aktier 1.6 mio. Dette antal er fastsat ud fra, at Sparekassen Hobro A/S er mindre sammenlignet med Djurslands Bank målt på balancesum, og derfor ikke har samme børsværdi som Djurslands Bank.
- Kurs = 230
- Styk størrelse det samme som Djurslands Bank

EPS Sparekassen Hobro A/S 2010<sup>68</sup>:

$$EPS = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Antal aktier}}$$

$$EPS = \frac{10.021.000}{1.600.000}$$

$$EPS = 6,26$$

Ved fusionen har Djurslands Bank mulighed for, at betale købsprisen af Sparekassen Hobro A/S med aktier (som beskrevet i afsnittet fusionsmodel under punkt 13.2). En anden mulighed er, at Djurslands Bank betaler prisen for Sparekassen Hobro A/S kontant. Der er både fordele og ulemper imod begge muligheder.

Ulemperne ved at betale kontant er, at det belaster Djurslands Bank likviditet og dermed vil Djurslands Banks likviditetsoverdækning falde. Omvendt er det med alt sandsynlighed den billigste løsning for Djurslands Bank, da de skal betale en pris på noget nær deres WACC på 1,7 % for at skaffe likviditet.

Ulemperne ved at betale med aktier er, at dette med alt sandsynlighed er en dyre løsning for Djurslands Bank. I afsnittet omkring WACC er det forventede afkast på aktiemarkedet fastsat til 8 %, hvilket dermed må betyde, at Djurslands Bank skal betale 8 % ved at anvende denne løsning. Fordelen ved denne løsning er, at det ikke belaster Djurslands Banks likviditet.

Der er opstillet følgende forudsætninger i forbindelse med beregningen af Jyllands Bankens EPS.

---

<sup>68</sup> Bilag 9

- Den aftalte pris for Sparekassen Hobro A/S er kr. 294 mio. Denne pris er fastsat ud fra, at Sparekassen Hobro A/S handles til en kurs indre værdi på 0,4 og der tillægges et tillæg på 0,4 for Goodwill. Dermed er der aftalt 0,8 af børsværdien.
- Djurslands Bank betaler med aktier. Dermed bliver antallet af aktier i Jyllands Banken ca. 4.4 mio.
- Styk størrelse 10 kr. og kurs stadig 170

EPS Jyllands Banken år 2010<sup>69</sup>:

$$EPS = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Antal aktier}}$$

$$EPS = \frac{124.069.000^{70}}{4.431.765}$$

$$EPS = 28,0$$

Ved fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro (Jyllands Banken), hvor der tages højde for besparelserne (personale omkostninger, hovedsæde og renteudgifter til garanterne) vil dette medføre en EPS på 28,0. Dermed vil Jyllands Banken have et overskud på kr. 28,0 pr. aktie, hvilket er en markant forbedring set i forhold til Djurslands Banks nuværende EPS.

Dermed er det en fordel for Djurslands Banks aktionærer, at banken fusionere med Sparekassen Hobro, da Jyllands Banken vil få en højere EPS og dermed et større overskud pr. aktie.

### 13. 5 Delkonklusion

Jeg kan konkludere, at der er forskellige love som skal overholdes i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Den mest anvendte model i forbindelse med en fusion imellem en bank og en sparekassen er fondsmodellen. Denne model er med til at sikrer, at loven overholdelse i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

<sup>69</sup> Bilag 9

<sup>70</sup> Tabel 9. Resultatopgørelse på Jyllands Banken

Jeg kan konkludere, at det vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer, at banken indgår en fusion med Sparekassen Hobro. Det skyldes en forbedret resultatopgørelse, balance og ikke mindst nøgletallet EPS.

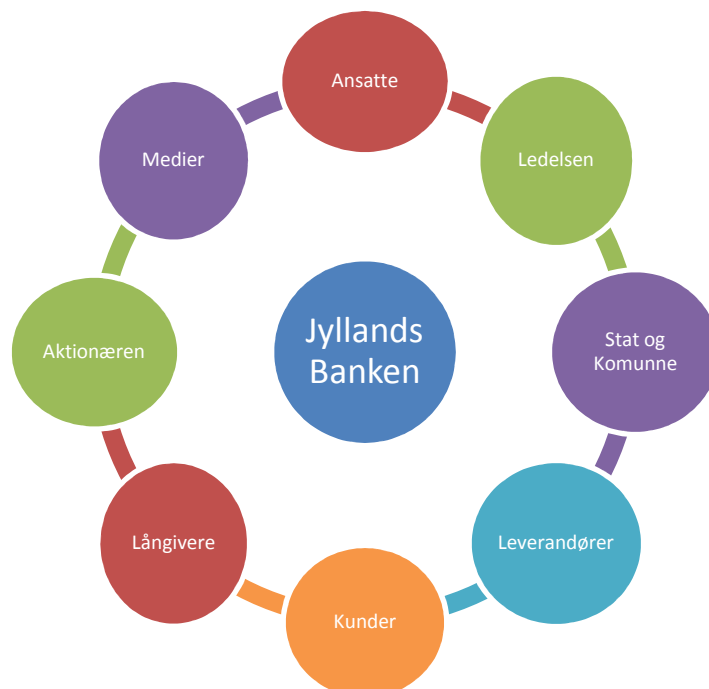
## 14 Organisationsteori og Projektledelse

Der er indtil nu blevet analyseret forskellige nøgletal og beregninger, som alle har vist, at det vil være en fordel for Djurslands Banks aktionærer, at banken indgår en fusion med Sparekassen Hobro. Dermed har der kun været fokus på det økonomiske perspektiv ved en fusion, men der er andre relevante oplysninger, som der skal tages højde i forbindelse med en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Dette vil blive belyst ved hjælp af organisationsteori og projektledelse i de følgende afsnit.

### 14.1 Interessentanalysen

Jeg har valgt at benytte mig af interessentanalysen til, at få identificeret de berørte interessenter ved fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. I det min problemformulering tager udgangspunkt i Djurslands Banks aktionærer, har jeg valgt at beholde denne vinkel i min interessentanalyse.

Figur 6: Interessentanalysen<sup>71</sup>



<sup>71</sup> Organisationsteori 5. Udgave; af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Som figur 6 viser, er Jyllands banken inde i midten af modellen, imens interessenterne bevæger sig rundt omkring og påvirker Jyllands Banken.

Det er vigtigt at give interessenterne relevant information omkring fusionen, så der skabes en positiv stemning omkring selve fusionen. Både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro kan bidrage meget til den positive stemning ved at forholde sig positiv (omkring fusionen) og have fokus på alle fordelene ved fusionen. De forskellige interessenter skal have de relevante informationer på hver deres måde og via forskellige kanaler, så de forskellige interessenter opfatter informationen som troværdig og positiv. I nogle tilfælde vil medierne blive benyttet som kanal. I andre tilfælde vil informationer skulle følge nøje regler for afgivelse af information og i andre tilfælde vil informationerne ske ved informationsmøder.

Målet med interessentanalysen er at få identificeret de berørte interessenter ved fusionen på et tidligt tidspunkt i processen, så det er muligt at forberede sig på eventuelle indvendinger imod fusionen fra de forskellige interessenter. Der skal løbende foretages en vurdering af interessenternes holdning til fusionen, da interessenternes holdning kan ændre sig undervejs i processen. Det gælder med andre ord hele tiden om at være et skidt foran interessenterne og tage alle indvendinger imod fusionen på et tidligt tidspunkt i processen, så stemningen til fusionen ikke udvikler sig negativt.

Det skal bemærkes, at interessenterne vægter forskelligt for fusionsprojektet. Visse interessenter har stor betydning, hvor andre har mindre betydning. Interessenterne vil derfor blive behandlet derefter.

En god måde at håndtere en interessentanalyse på er ved at nedsætte en projektgruppe, som har til opgave at udarbejde en interessentanalyse i forbindelse med fusionen. Gruppen skal sørge for den løbende dialog samt opfølgning til interessenterne. Interessenterne har behov for information på forskellige tidspunkter i forløbet. Det vil være projektgruppens opgave at vurdere på hvilke tidspunkter informationer skal gives og via hvilke kommunikationskanaler.

Jeg har udvalgt de interessenter, som jeg vurderer som værende vigtigst for selve fusionsprojektet.

#### 14.1.1 Aktionærene

Med aktionærene menes Jyllands Bankens kommende aktionærer, som består af Djurslands Bank, Djurslands Banks aktionærer, Sparekassen Hobros garantier og den ny etablerede fund. Aktionærene er de vigtigste interessenter, da de bliver ejere af Jyllands Banken, og dermed

afhænger hele fusionsprojektet af dem. Det er derfor særdeles vigtigt, at aktionærene behandles med fornuft og respekt.

Målet med fusionen er, at alle aktionærer ser fusionen som en styrkelse af virksomhederne. Denne styrkelse skal opleves som værende til stor fordel for aktionærene fremadrettet. Jyllands Banken har et større potentiale til, at overleve på lang sigt i et svært marked med stadig flere nødlidende pengeinstitutter. Derudover vil aktionærene få en del af afkastet, der kommer fra synergien ved fusionen.

Aktionærene modtager deres informationer vedrørende fusion via forskellige medier, såsom Djurslands Bank og Sparekassen Hobros hjemmeside, fjernsynet, aviser osv. Derudover afholdes løbende informationsmøder, hvor det vil være muligt at få debatterede fordele og ulemper ved fusionen.

Aktionærene har meget magt i forbindelse med fusionen, hvilket skyldes, at de kan sætte en stopper for selve fusionen. Følgende måder:

- Djurslands Banks nuværende aktionærer kan sælge deres aktier og på den måde modvirke fusionen
- Sparekassen Hobros nuværende garantanter kan undlade at ombytte deres garantanter til aktier i Jyllands Banken og kræve deres garantbeviser udbetalt
- Sparekassen Hobros Fond kan modvirke fusionen

Fordele for aktionærene:

- Bedre solvens og individuelt solvensbehov (mindre risiko)
- Mulighed for større engagementer (større afkast)
- Større vækstpotentiale (større afkast)
- Forbedret likviditetsoverdækning samt udlån i forhold til indlån (mindre risiko)
- Mulighed for en bedre funding (mindre risiko og større afkast)
- Forbedret EPS (større afkast)
- Større bank med bedre kompetencer (mindre risiko og større afkast)

Ulemper for aktionærene:

- Flere aktionærer (mindre magt)
- Ikke længere garant (vil ikke have aktier)

Det er vigtigt for Djurslands Banks aktionærer, at alle de kommende aktionærer er enige i gennemførelsen af fusionen. På den måde går fusionen lettere, og der kan spares energi på denne del, som helt sikkert kan anvendes på de øvrige interesser.

#### 14.1.2 Kunderne

Der skal skabes en god dialog med kunderne, hvor kunderne får belyst alle deres fordele ved selve fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. De kunder som ikke kan se fordelene ved fusionen skal forsøges overbevist, så man på den måde ikke mister for mange kunder i forbindelse med fusionen.

Derudover kan den fokus, der vil være på fusionen anvendes som reklame, så man på den måde kan skaffe nye kunder.

Nuværende kunder vil kunne få information vedrørende fusionen igennem forskellige medier og på hjemmesiderne. Derudover vil der afholdes et informationsmøde, hvor selve fusionen bliver gennemgået og alle fordele bliver belyst. Nye kunder vil kunne følge med igennem de forskellige medier og på hjemmesiderne.

Kunderne er vigtige i forbindelse med fusion, da det er kunderne banken lever af og fremadrettet skal leve af. Derfor er det vigtigt, at kunderne opfatter fusionen som en fordel og dermed ikke vælger at skifte bank.

Fordele for kunderne:

- Flere kompetencer at trække på (bedre rådgivning)
- En større og mere effektiv organisation (hurtigere svar tid)
- Stordrifts fordel (mulighed for bedre priser)
- Større geografisk område (flere filialer)
- Flere og nye produkter

Ulemper for kunderne:

- Lukning af enkelte filialer (vil ikke skifte til en anden filial)
- Nye produkter (vil bare have det samme som før)
- Ny rådgiver (har haft den samme rådgiver i mange år)
- Nye forrentningsgange (stilles flere krav)
- Mindre lokal (sponsorater skal fordeles over et større område)

Kunderne er en vigtig interessant set ud fra Djurslands Banks aktionærers synspunkt i forbindelse med fusionen, da fusionen vil blive mindre attraktivt for dem, såfremt kunderne vælger at skifte bank (mindre indtjening til banken = mindre afkast til aktionærene). Derfor er det vigtigt for Djurslands Banks aktionærer, at kunderne får den rigtige information på det rigtige tidspunkt, så de på den måde opfatter fusionen som en positiv forandring frem for en negativ forandring og dermed ikke skifter bank.

#### 14.1.3 Medarbejderne

Det er målet, at medarbejderne bliver informeret om alt vedrørende fusionen, så de føler sig klædt på til fremtiden. Medarbejderne er en vigtig brik for, at den nye organisation kan være funktionsdygtig fra begyndelsen af. Medarbejderne er dem, der møder kunderne i øjenhøjde, hvorved de lettere kan sælge fusionen som noget positivt for kunden.

Medarbejderne skal have en hurtig afklaring på deres fremtid i organisationen, så tiden ikke bruges på modstand imod de forandringer, som følger med fusionen, men i stedet på deres fremtidige jobfunktion i den nye organisation. De medarbejdere der sidder i stillinger, som skal nedlægges, vil blive tilbudt nye udfordringer i det omfang, det er muligt.

For at imødekomme forandringerne bedst muligt nedsættes en projektgruppe, som har til opgave at få behandlet forandringerne bedst muligt, så den nye organisation kan komme godt fra start. Medlemmerne i projektgruppen har et stort ansvar for at få fusionen til at gå så problemfrit som muligt. Medlemmerne i projektgruppen skal accepteres af de nærmeste kolleger, som i mellemtiden skal løfte en større opgave på grund af personens arbejde i projektgruppen.

Medarbejderne har ikke meget magt i forbindelse med fusionen, men når det nu er sagt så har de alligevel en vis form for magt. Det skyldes at det er medarbejderne, som har kontakten



med kunderne og dermed dem kunderne forbinder med banken. Uden en kompetent medarbejderstab vil Jyllands Banken hurtigt miste sit gode ry og evnen til at kunne yde den service, som kunderne har en forventning om. Det betyder, at det er vigtigt, at de dygtigste medarbejdere bliver i banken, så kompetencen ikke forsvinder ud af banken.

Såfremt medarbejderne opfatter fusionen som en fordel, vil det blive lettere i fremtiden at skaffe kompetente medarbejdere til Jyllands Banken. De bedste ambassadører er tilfredse medarbejdere.

Fordele for medarbejderne:

- Flere filialer at søge til som er fordelt udover et større geografisk område
- Mere kompetence samles og dermed flere muligheder for sparring i dagligdagen
- Større sikkerhed i jobbet (en mere solid bank)
- Bedre udviklingsmuligheder

Ulemper for medarbejderne:

- Enkelte medarbejdere vil blive afskediget eller få nye jobfunktioner
- Enkelte medarbejdere vil blive tilbudt jobs andre steder i landet
- Nye kollegaer, produkter og forretningsgange (utryghed i begyndelsen)

Får kunderne et dårligt indtryk af banken, vælger de at skifte bank, hvilket går udover den samlede indtjening og derigennem aktionærens afkast.

#### 14.1.4 Leverandører

Med leverandører menes der her leverandøren af investeringsprodukter, pensionsprodukter, realkreditlån (Totalcredit) og kapital (Nationalbanken og andre långivere). Det er vigtigt, at det nuværende samarbejde kan fortsætte, så det stadig vil være muligt at drive bank.

Leverandørerne vil kunne få en del informationer via de daglige medier, men der vil også blive sendt breve direkte til leverandørerne, og de vil også få informationer via fondsbørsmeddelelser.

Leverandørerne har den magt, at de kan stoppe samarbejdet med Jyllands Banken, hvilket selvfølgelig vil skabe en stor udfordring for Jyllands Banken. Derfor er det vigtigt, at

leverandørerne bevarer den tillid, de har haft til både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro, så samarbejdet kan overføres til Jyllands Banken.

Fordele for leverandørerne:

- En større kundeportefølje (salg)
- Et større geografisk område (salg)
- Mindre risiko (en mere solid bank)
- Mere kompetence (mindre risiko)

Ulemper for leverandørerne:

- En lavere pris (større bank har lettere ved at presse prisen)

Leverandørerne er en vigtig interessent for Djurslands Banks aktionærer, da det er dem, der leverer de ydelser, produkter og kapital, der skal sikre, at Jyllands Banken kan forsætte med at drive bank. Derudover fastsætter de priserne, som Jyllands Banken skal betale for de ydelser, produkter og kapital, de anvender. Såfremt leverandørerne håndteres rigtigt, vil Jyllands Banken kunne opnå en besparelse set i forhold til, hvad Djurslands Bank og Sparekassen Hobro på nuværende tidspunkt betaler.

#### 14.1.5 Lovgivningen

Med lovgivningen henvises der til Finanstilsynet og Økonomi - og Erhvervsministeriet, som har fastsat regler, der skal overholdes i forbindelse med at drive en bank og indgå en fusion imellem to finansielle virksomheder. Disse interessenter har en helt klar forventning om, at Jyllands Banken overholder alle relevante lovkrav for en bank og en fusion.

Disse interessenter har stor magt, da de kan sætte en stopper for hele fusionsprojektet, såfremt de ikke er overbevist om, at lovgivningen overholdes. Derfor er det af stor vigtighed, at Jyllands Banken agerer professionelt og åbent overfor Finanstilsynet og Økonomi - og Erhvervsministeriet. På den måde kan Jyllands Banken få ro til at drive bank og fuldfører selve fusionen.

Fordelen ved fusionen er, at Jyllands Banken vil stå endnu stærkere i forhold til overholdelse af likviditetskrav, solvenskrav osv. end både Djurslands Banken og Sparekassen Hobro.

Finanstilsynet og Økonomi og Erhvervsministeriet er to meget vigtige interessenter for Djurslands Bankens aktionærer, da de kan sætte en stopper for hele fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

#### 14.2 Modstand imod forandringerne

En fusion imellem to virksomheder er et stort indgreb i de to involverende virksomheders organisationer, hvilket vil skabe en vis form for modsand imod de forandringer, der følger med fusionen. Det er en helt naturlig reaktion (man ved, hvad man har nu, men man ved ikke, hvad man får efter fusionen).

Årsagen til modstanden i denne fusion kan skyldes følgende:

- Medarbejderne/cheferne føler sig utrygge ved deres fremtid, jobfunktion, lønforhold, geografisk placering osv.
- Visse medarbejdere/cheferne mister status i forbindelse med fusionen. Nogle medarbejdere/chefer vil få tilbudt en ny stilling, der er på et lavere niveau i organisationen i forhold til det tidligere job. For at udnytte kompetencerne i Jyllands Banken bedst muligt kan der endvidere ske visse centraliseringer af opgaver. Dermed flyttes der opgaver fra filialerne til en stabsfunktion. Her kan der være risiko for, at visse medarbejdere oplever tab af værdi i jobbet.

Derfor er det meget vigtig, at have stor fokus på medarbejderne/cheferne, så de hurtigst muligt accepterer denne fusion. Dette kan gøres ved ansættelse af en ændringsagent.

Ændringsagentens rolle er at påvirke og holde sammen på processen, så medarbejderne/cheferne kan se fordelene i fusionen. I nogen tilfælde kan der med fordel oprettes en projektgruppe, som får til opgave at finde den bedste løsning på den modstand, der vil komme fra medarbejderne/cheferne. I denne projektgruppe kan der med fordel inddrages medarbejdere/chefer fra både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro, så alle problemstillinger behandles bedst muligt.

Derudover er det vigtigt, at der skabes en ny fælles kultur i den nye bank (Jyllands Bank). Jeg vurderer, at medarbejderne/cheferne i Djurslands Bank er mere effektive end medarbejderne/cheferne i Sparekassen Hobro. Dette skyldes, at Djurslands Bank har aktionærer, der konstant puster dem i nakken for at lave en bedre indtjening og derigennem et større afkast til dem.

Jeg vurderer, at aktionærerne vil kunne se fordelene ved fusionen forholdsvis hurtigt og dermed vil støtte op omkring det. Det skyldes, at man ved denne fusion er med til at sikre både Djurslands Bank og Sparekassen Hobros fremtid og dermed aktionærernes penge. Derudover har jeg i de foregående afsnit analyseret, at de forskellige nøgletal heriblandt EPS vil blive forbedret efter fusionen.

Der vil sikkert være enkelte aktionærer, som vil opleve, at deres magt i Jyllands Bank vil falde i forhold til den magt, de havde i Djurslands Bank, hvilket de selvfølgelig ikke vil være tilfredse med.

Denne modstand imod de forandringer, der følger med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro kan have en negativ påvirkning på effektiviteten i Jyllands Bank. Netop denne situation er der lavet en graf over, som jeg vil benytte til at analysere effektiviteten. Grafen findes i bogen Organisationsteori<sup>72</sup> og beskriver forholdet imellem effektivitet og selvværd.

Ifølge grafen er det normalt, at medarbejderne/cheferne vil begynde med at modarbejde enhver form for ændring. Det betyder, at medarbejdernes/chefernes selvværd vil begynde med at falde, når de finder ud, at der skal ske en ændring, som de ikke kan gøre noget ved (fusionen). Det betyder, at deres effektivitet også falder, da der vil ske en næsten parallel udvikling imellem præstationer og selvværdsfølelse, som begge går ned i en bølgedal og langsomt bygges op igen.

Jyllands Bank skal dermed være opmærksom på, at der vil ske et naturligt fald i medarbejdernes/chefernes effektivitet i en periode, indtil forandringerne er accepteret af medarbejderne/cheferne. Derfor skal ledelsen i Jyllands Bank forsøge at fremskynde denne proces, så medarbejderne/cheferne hurtigere accepterer forandringerne og kommer tilbage i et normalt tempo igen.

Jeg vil anbefale Jyllands Bank at anvende Den analytiske – rationelle model<sup>73</sup> kombineret med Leavitts systemmodel<sup>74</sup> til at finde en løsning på denne udfordring.

---

<sup>72</sup> Organisationsteori 5. Udgave; af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal side 333

<sup>73</sup> Organisationsteori 5. Udgave; af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal side 332

<sup>74</sup> Organisationsteori 5. Udgave; af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal side 317

Den analytiske – rationelle model:

## 1. Problemerkendelse og problembeskrivelse

Vi ved, at der vil opstå en udfordring i form af mindre effektivt i forbindelse med denne fusion, men hvordan skal ledelsen forholde sig til dette? Der er meget stor forskel fra ledelse til ledelse, men jeg vil klart anbefale, at der handles hurtigt i denne situation. Ledelsen skal være forstående, lyttende og positiv, så medarbejderne ikke føler overset i denne fusion.

## 2. Diagnose

Hvad er årsagen til denne udfordring? Som tidligere beskrevet er medarbejderne/cheferne usikre på deres nuværende job, fremtid i banken, bange for det nye, bange for nye værdier og ny kultur osv.

Ses der på Leavitts systemmodel er det klart at følgende bliver berørt:

- Struktur
- Aktører (medarbejderne)
- Evt. teknologi i forbindelse med nye systemer
- Nok ikke opgaverne (det er stadig en bank)

Det betyder, at næsten alle komponenter bliver berørt, hvilket passer fint med Leavitts opfattelse af modellen. Derfor er det meget vigtigt, at ændringsagenten tager særlig hånd om medarbejderne (aktørerne) og ser på den nye struktur. En mulig måde at tage hånd om medarbejderne/cheferne vil være ved at oprette en projektgruppe, som skal sikre den bedste implementering af denne fusion. Derudover skal ændringsagenten være meget positiv omkring fusionen og fortælle alle fordelene, så det på den måde er med til at motivere medarbejderne/cheferne.

## 3. Strategiovervejelser og valg af strategi

Her vælges måden hvorpå ændringerne kommer igennem. Jeg vil her anbefale forskellige projektgrupper, som får til opgave at få fusionen igennem på den bedst mulige måde.

#### 4. Implementering

Projektgrupperne er i fuld gang med at få opbakning til fusionen, og de lytter til alle, da grupperne består af de forskellige aktører (Sparekassen Hobro og Djurslands Bank).

#### 5. Evaluering

Det er meget vigtigt, at der føles op, så hele organisation kan lære af sine fejl til en anden gang og evt. ændre nogle forskellige ting.

Effektiviteten vil falde i forbindelse med denne fusion, men man kan forsøge sig med følgende modeller Den analytiske – rationelle model kombineret med Leavitts systemmodel til at vende effektivitet hurtigst muligt. Disse modeller er med til at få fusionen til gå bedre og hurtigere, men der kræves meget af ændringsagenten for, at fusionen forløber bedst muligt.

Det er vigtigt for Djurslands Banks aktionærer, at fusionen forløber så smertefrit som muligt, så medarbejderne genvinder deres effektivitet hurtigst muligt igen. Tager denne proces for lang tid, vil fusionen være mindre fordelagtig, da en lavere effektivitet går udover indtjeningen og derigennem afkastet til aktionærene.

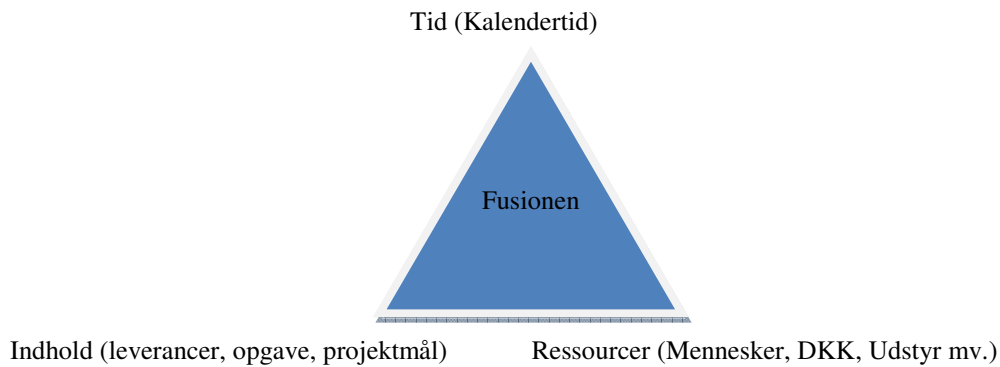
### 14.3 Projektarbejde

Der er tidligere i dette afsnit beskrevet, at der med fordel kunne oprettes forskellige projektgrupper i forbindelse med fusionen, men hvad er et projekt og hvorfor arbejde i projekt? Dette afsnit vil give svar herpå.

I nogle situationer kan en opgave med fordel løses ved at oprette en projektgruppe, som får til opgave at løse den pågældende opgave bedst muligt. Opgaver som bedst løses i projektform er kendetegnet ved, at være komplekse, kræve forskellige kompetencer blandt deltagerne i projektgruppen, ikke dagligdags opgaver og opgaven løses kun den ene gang (når opgaven er løst opløses projektgruppen).

Projektet får sin hele egen organisation, imens der arbejdes på projektet, hvor der bliver udnævnt en projektleder, som refererer til en beslutningstager i organisationen. Desto højere oppe i organisationen beslutningstageren sidder, desto hurtigere bliver beslutningerne taget.

Projektet skal have nogle helt klare mål for selve projektet, så det bagefter kan vurderes, om projektet var en succes eller en fiasko. Aftalegrundlaget skal være kendt inden opstarten på projektet.



Overstående model er god til at analysere aftalegrundlaget. Hvad er tidshorisonten for projektet, hvilke ressourcer har projektet, og hvad er indholdet af projektet? Det er vigtigt, at disse spørgsmål er afklaret inden opstarten på projektet, så der er enighed, om hvornår projektet er en succes eller en fiasko.

Et projekt skal have en projektplan med indlagte milepæle, så projektlederen hele tiden kan følge op på, om projektet overholder tidsplanen og budgettet. På den måde kan projektlederen være på forkant med eventuelle udfordringer.

Jeg vil klart anbefale, at der arbejdes i projektgrupper i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Det skyldes, at der er tale om en kompleks opgave, hvor der behov for forskellige deltagere (medarbejdere for både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro) med forskellige kompetencer. Derudover er fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro ikke en rutine opgave, da hverken Djurslands Bank og Sparekassen Hobro har indgået mange fusioner igennem tiden.

Jeg vil anbefale, at der oprettes forskellige projektgrupper i projektgruppen, da der er mange forskellige opgaver, der skal løses i forbindelse med fusionen. Der skal dog være en projektleder, som har det samlede overblik over hele projektet, som de øvrige projektledere kan referere til. På den måde bliver selve håndteringen af fusionen mere effektiv og problemer undgås (overskridelse af budget, tidshorisont osv.), da man ved at arbejde i projektgrupper er på forkant med forskellige problemstillinger og følger en klar aftalt plan.

#### 14.4 Delkonklusion

Jeg kan ud fra ovenstående analyse konkludere følgende:

- At der er forskellige interessenter, som kræver særlig opmærksomhed i forbindelse med fusionen. Det skyldes, at interessenternes accept af fusionen er vigtig for, at selve fusionen bliver en succes og dermed en fordel for Djurslands Banks aktionærer.

- At der i forbindelse med fusionen vil opstå en vis form for modstand imod de forandringer der følger med fusionen. Denne modstand vil påvirke medarbejdernes effektivitet i en periode, indtil de accepterer fusionen. Dermed vil det kræve meget af ændringsagenten, hvis han alene skal skabe en positiv stemning omkring fusionen.
- At oprettelse af forskellige projektgrupper vil sikre, at de forskellige interesser håndteres bedst muligt. Derudover vil projektgrupperne sikre, at medarbejderne bliver hørt, og dermed genvinder deres effektivitet hurtigt igen. Der kan derfor med fordel nedsættes forskellige projektgrupper, som kan hjælpe med at gennemfører fusionen bedst muligt imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.
- At oprettelsen af forskellige projektgrupper er en fordel for Djurslands Banks aktionærer, da projektgrupperne sikrer, at interesserne og modstanden imod forandringerne bliver håndteret bedst muligt.

## 15. Konklusion

I dette afsnit vil jeg på baggrund af min analyse og beskrivelse af det valgte materiale, besvarer min problemformulering, som lyder:

*Jeg vil udarbejde en analyse af Djurslands Bank og Sparekassen Hobro med henblik på at vurdere, hvorvidt det er attraktivt for Djurslands Banks aktionærer, at Djurslands Bank fusionerer med Sparekassen Hobro.*

Jeg kan konkludere, at det er vigtigt at den gældende lovgivning (Lov om finansiel virksomhed og Bekendtgørelse om kapitaldækning) overholdes i forbindelse med at drive et pengeinstitut. Overholdes lovgivningen ikke, er pengeinstitutterne ikke godkendt til at drive bankvirksomhed og Finanstilsynet kan fastsætte en frist for overholdelse af lovgivning.

Generelt har både Djurslands Bank og Sparekassen Hobro en god rentabilitet og soliditet, hvilket betyder, at de ikke har problemer med at overholde den gældende lovgivning.

Jeg kan konkludere, at Jyllands Banken (fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro) vil få en forbedret rentabilitet og soliditet i forhold til Djurslands Bank og Sparekassen Hobro, og dermed vil Jyllands Banken stå endnu bedre i forhold til overholdelse af den gældende lovgivning.



Jeg kan konkludere, at en fusion imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro vil have en positiv effekt på en lang række områder for Djurslands Banks aktionærer:

- Jyllands Banken vil få en højere likviditetsoverdækning i forhold til Djurslands Bank, og deres udlån i forhold til indlån vil være på samme niveau som Djurslands Bank.
- Jyllands Banken vil have en tilsvarende funding som Djurslands Bank, hvor den primære fundingskilde stadig vil være indlån. Forskellen vil være, at Jyllands Banken vil have bedre muligheder for at skaffe likviditet igennem andre fundingskilder sammenlignet med Djurslands Bank.
- Jyllands Banken vil samlet set være mindre rentefølsom overfor rentestigninger sammenlignet med Djurslands Bank. Jyllands Banken vil være meget rentefølsom på anfordring overfor rentestigninger, men de vil have bedre muligheder for at ændre denne situation i forhold til Djurslands Bank.
- Jyllands Banken vil have en højere solvens sammenlignet med Djurslands Bank, hvilket gør dem bedre rustet til at modstå tab i fremtiden samtidigt med, de har bedre muligheder for at øge de risikovægtede poster.
- Jyllands Banken vil have bedre muligheder for at rumme de lidt større engagementer sammenlignet med Djurslands Bank grundet det individuelle solvensbehov.
- Jyllands Bankens ICGR vil være bedre end Djurslands Banks, hvis der tages højde for besparelserne ved fusionen. Derudover har Jyllands Banken en højere solvens end Djurslands Bank, hvilket giver mere plads til at ofre noget solvens om nødvendigt.
- Jyllands Banken skal forsøge at forbedre deres udlånsportefølje ved at forøge udlånet til privatkunderne frem for erhvervskunderne, mindske udlånet til landbruget og mindske udlånet til fast ejendom. Jyllands Banken vil have et større markedsområde, hvilket gør det lettere at tiltrække nye privatkunder til banken.
- Jyllands Bankens WACC vil være over Djurslands Banks WACC, men Jyllands Banken vil have bedre muligheder for andre fundingskilder og derigennem en bedre WACC på længere sigt.
- Jyllands Bankens resultatopgørelse viser et forbedret års resultat efter skat i forhold til Djurslands Banks resultatopgørelse.

- Jyllands Bankens balance er næsten dobbelt så stor som Djurslands Banks balance, hvilket kan give Jyllands Banken vise fordele i forbindelse med deres funding.
- Jyllands Bankens nøgletal EPS vil være bedre i forhold til Djurslands Banks EPS, hvilket er en fordel for aktionærene i Jyllands Banken.

Jeg kan endvidere konkludere, at der er forskellige love som skal overholdes i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Den mest anvendte model i forbindelse med en fusion imellem en Bank og en Sparekassen er fondsmodellen. Denne model er med til at sikre, at loven bliver overholdt i forbindelse med fusionen imellem Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

Jeg kan konkludere, at der er forskellige interessenter, som kræver særlig opmærksomhed i forbindelse med fusionen, og der blandt disse interessenter vil opstå en vis form for modstand imod fusionen. Derfor vil jeg anbefale, at der oprettes forskellige projektgrupper, som skal sørge for, at gennemførelsen af fusionen gennemføres effektivt og smertefrit.

**Jeg kan på baggrund af ovenstående opsamling af delkonklusionerne beskrevet og analyseret i denne specialeafhandling konkludere, at det vil være attraktivt for Djurslands Banks aktionærer, at Djurslands Bank fusionerer med Sparekassen Hobro.**

## 16. Kildeliste

### Bøger:

- Organisationsteori 5. Udgave; af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal
- Grundbog i Projektledelse; af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis
- Dansk Bankvæsen 5. Udgave; af Cato Baldvinsson, Torben Bender, Kim Busck-Nielsen og Flemming Nytoft Rasmussen
- Commercial Banking 3rd Edition; af Benton E. Gup og James W. Kolari

### Årsrapporter:

- Djurslands Banks årsrapport 2005 – 2010
- Sparekassen Hobros årsrapport 2005 – 2010

### Hjemmesider:

- [www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)
- [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)
- [www.djurslandsbank.dk](http://www.djurslandsbank.dk)
- [www.sparekassenhobro.dk](http://www.sparekassenhobro.dk)
- [www.finansielstabilitet.dk](http://www.finansielstabilitet.dk)
- [www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)
- <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2010/NR488.pdf>
- <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2010/NR489.pdf>
- [http://www.realkreditraadet.dk/Nyt - amp\\_presse/Pressemeddelelser.aspx?M=News&PID=480&NewsID=456](http://www.realkreditraadet.dk/Nyt_amp_presse/Pressemeddelelser.aspx?M=News&PID=480&NewsID=456) (Se nederst på siden og åben PDF)
- [http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke\\_1](http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_1)
- [http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke\\_2](http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_2)

- <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=24401794>
- <http://alm.djurslandsbank.dk/Om-Djurslands-Bank.1482.aspx>
- [https://www.sparhobro.dk/homebanking/sparekassen/om\\_sparekassen/seneste\\_regnsk\\_ab/](https://www.sparhobro.dk/homebanking/sparekassen/om_sparekassen/seneste_regnsk_ab/)
- <http://www.finansielstabilitet.dk/individuel-statsgaranti/oversigt-over-garanterede-udstedelser.aspx?ins=95>
- <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Hybrid-Kernekapital.aspx>
- <http://www.amagerbanken.dk/> (Selskabsmeddelelse af 6. februar 2011)
- [https://www.roskildebank.dk/filarkiv/meddelelse\\_35\\_2008.pdf](https://www.roskildebank.dk/filarkiv/meddelelse_35_2008.pdf)
- Analyse fra Nationalbanken samt Finansiell Stabilitet ([http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser\\_af\\_finansiel\\_stabilitet\\_!OpenDocument](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/FinansStab.nsf/side/Analyser_af_finansiel_stabilitet_!OpenDocument))
- <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>
- <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>
- <http://www.dr.dk/P4/Vest/Nyheder/MidtVest/2011/03/14/071530.htm&regional>
- [http://www.realkreditraadet.dk/Realkreditl%C3%A5n/Renter\\_og\\_kurser/Rentefasts%C3%A6ttelse.aspx](http://www.realkreditraadet.dk/Realkreditl%C3%A5n/Renter_og_kurser/Rentefasts%C3%A6ttelse.aspx)
- <http://www.fm.dk/FM/GamlePub/aktivejerskab1999/data/kap11app1.htm>
- [http://www.finanstilsynet.dk/da/Regler-og-praksis/Afgoerelser/2010/~media/Regler-og-praksis/2010/Fortolkning\\_P207-210.ashx](http://www.finanstilsynet.dk/da/Regler-og-praksis/Afgoerelser/2010/~media/Regler-og-praksis/2010/Fortolkning_P207-210.ashx)

### Opgaver:

- Fusion mellem en bank og en sparekasse (Sparekassen Vendsyssel og Sparekassen Hvetbo); af Martin Thomsen

- En Fusion af Frøs Herreds Sparekasse og Den Jyske Sparekasse; af Ann-Britt Gammelby 250485
- Fusion af Sparekassen Lolland og Sparekassen Hobro; af Jørgen Green
- Gruppe Projekt - 6. Semester HD-FR; af Dina Østergaard Høgh Khatib, Malene Krarup, Stefan Dideriksen og Kasper Kortsen

## **17. Bilag**

Bilag 1: Likviditetsoverdækning

Bilag 2: Udlån i forhold til indlån

Bilag 3: Funding

Bilag 4: Gap - analyse

Bilag 5: WACC og ICGR på Djurslands Bank

Bilag 6: WACC og ICGR på Sparekassen Hobro

Bilag 7: WACC og ICGR på Jyllands Banken

Bilag 8: Udlånsportefølje

Bilag 9: EPS