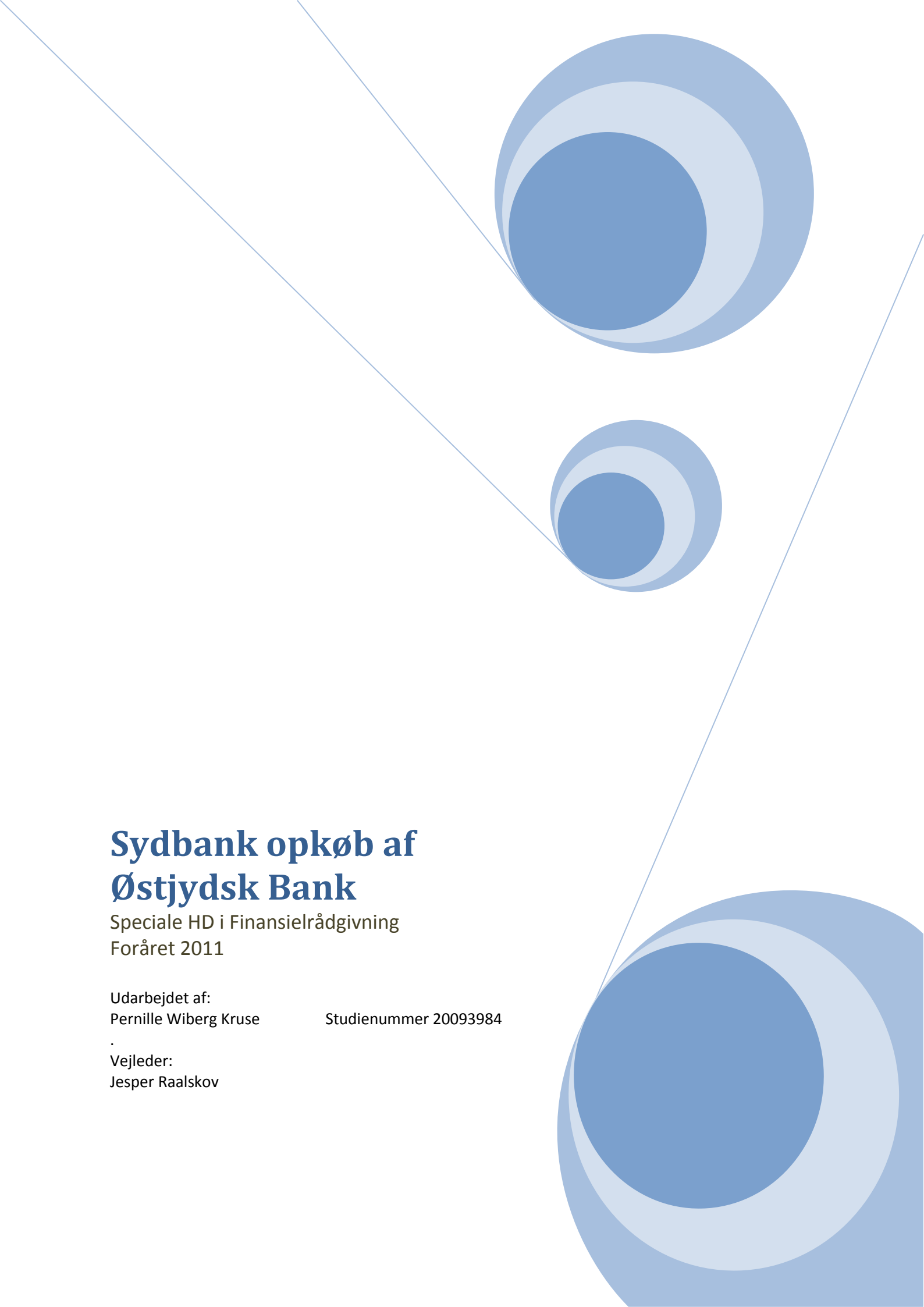




Sydbank opkøb af Østjydsk Bank

Speciale HD i Finansiellrådgivning
Foråret 2011

Udarbejdet af:
Pernille Wiberg Kruse

Studienummer 20093984

Vejleder:
Jesper Raalskov

Indholdsfortegnelse

Résumé	4
Indledning.....	5
Problembaggrund.....	6
Problemformulering.	7
Metode.....	8
Om Sydbank og Østjysk Bank	11
Sydbank	11
Værdier	12
Østjysk Bank.....	13
Værdier	13
Del 1. Regnskabsanalyse.....	15
Basiskapital.....	15
Risikovægtede poster.....	17
Solvens.....	17
Udlåningsfordeling	20
ICGR.....	22
Likviditet	24
WACC	27
Loan Ratio	30
Renteomkostninger.....	31
GAP	33
Nedskrivninger	35
Tilsynsdiamanten.....	36
Opsummering	38
Del 2: Medarbejderne.....	40
Del 2a Organisatorisk vinkel	40
Virksomhedskulturen	40
Medarbejdernes reaktion.....	43
Forandringsagenten.....	46
Hvordan udvikler medarbejderne sig?	48
Opsummering	50

Del 2b Projekt - Hvilke afdelinger og medarbejder skal banken beholde?	51
SMART	51
5*5 modellen.....	52
Projektplanen	56
Omkostninger for projektet.....	59
Usikkerheder og risiko	60
Opsummering	61
Del 3. Efter opkøb – regnskabspåvirkning.....	63
Finansieringen af Østjysk Bank.....	63
Prisen for Østjysk Bank	64
Ny Resultatopgørelse.....	67
Afdelinger – det nye Sydbank.....	68
Medarbejderbesparelser	71
Renteudgifter.....	72
Ny balance	74
Nye nøgletal.....	75
Solvens.....	75
Opsummering	77
Konklusion	79
Kilder.....	83
Bilag 1 ICGR.....	84
Bilag 2 WACC	85
Bilag 3 GAB.....	87
Bilag 4 Beregninger 3. del.....	90
Bilag 5 Ny WACC	91
Bilag 6 Ny ICGR.....	91
Bilag 7 Ny udlånsfordeling	92

Résumé

The worldwide financial crisis has generated more administrative claims against financial firms. It has been trying times for the banking sector, where the day to day operations have been difficult. An increased demand for consolidation, and, for some, the right rate of capital, has not made it any easier to be small player in the market. During the last couple of years, several banks in Denmark has gone bankrupt, or have merged or been acquired with other banks.

In this report, I look at the scenario in which, Sydbank acquired Østjydsk Bank. Østjydsk Bank had felt the tightening of the market due to the financial crisis, and has not been funded below the marked rate for the past 2 years.

I have chosen to look at some of the issues that may arise in connection with the acquisition of banks. I will focus on the employee's implementation in their new organization, and the accounting impact that the acquisition may have on Sydbank.

Sydbank has to be aware that employees might respond differently, therefore the bank must initiate communication with employees as early as possible, lest they feel uninformed. The new employees will adapt to the new organization faster, if the bank integrates them quickly, and is open and informative.

Sydbank must find the correct most effective way to finance Østjydsk Bank. Sydbank must beware that the acquisition will be attractive to the current shareholders in Østjydsk Bank, so that they so they do not view this negatively. There will be cuts in staff, number of branches and administrative costs as part of the acquisition, to ensure the optimization of the branch network in the new Sydbank.

Indledning

Igennem de senere år er der sket meget i den finansielle sektor. Finanskrisen har for bankerne i Danmark og i udlandet betydet store tab, hvor nogle ikke kunne klare sig igennem. Andre har fundet den fornødne kapital og holder sig oven vande.

Staten måtte træde til, for at hjælpe med pengeinstitutter der herhjemme ikke selv kunne klare sig. Dette har resulteret i 3 bankpakker, der har betydet at de danske banker har fået mulighed for både en statsgaranti på deres lån og obligationer, samt muligheden igennem Bankpakke II for at låne yderligere kapital af staten.

Finanskrisen har betydet at der stilles større og større krav til finansielle institutioner. I kølvandet på krisen, har Finanstilsynet skærpet deres krav overfor de danske pengeinstitutter, hvilket har ført til et stødt stigende administrationskrav til bankerne og sparekasserne.

Krisen har budt på skærpede krav fra kreditorernes side, og de mindre pengeinstitutter, har i dag sværere ved at skaffe en billig kapital i forhold til de større virksomheder, og derved bliver der en konkurrenceforvridende i forhold til, hvad det lille pengeinstitut kan tilbyde af pris i forhold til de store.

Vi ser altså en stigende tendens til, at banker og sparekasser der ikke længere kan klare sig selv, bejder til andre, måske nogen, der står i samme situation som dem. Det behøver ikke at være et spørgsmål om liv eller død. Nogen af de mindre institutter, kan se at der er flere og flere fordele i, at være store¹.

Tallene viser denne tendens tydeligt. Således kunne man i år 2002 tælle Danmark 180 pengeinstitutter over hele landet, hvor vi i dag kun kan tælle 120, hvilket altså vil sige at der er 60 mindre på blot 9 år. 30 af de pengeinstitutter har endda måttet lukke inden for de sidste tre år. Grunden til det faldende antal institutter skyldes ikke blot konkurser, men ligeledes fusioner og opkøb².

Opkøbet af et pengeinstitut kan ikke foregå komplikationer, da der skal tages stilling til flere konfliktfyldte områder såsom nye medarbejdere, fastholdelse af kunder, et nyt geografisk

¹ Dst.dk

² Finanstilsynet.dk

³ Ser i området på amager, hvor flere banker har åbnet filialer eller er på vej.

område, eventuelle filiallukninger, afskedigelse af medarbejdere, uddannelse, ændring af organisationens struktur, regnskabsmæssige konsekvenser, evt. lovmæssige problemer, systemer mv. Der kan laves flere siders lister omkring nogle af de problemstillinger der kan opstå når et pengeinstitut bliver opkøbt. Jeg vil i min opgave se nærmere på nogle af de problemer der kan opstå ved et opkøb.

Sydbank er i dag Danmarks fjerde største pengeinstitut. Banken er en fusionsbank, og har igennem hele dens levetid opkøbt og fusioneret flere gange. Senest har banken opkøbt Bank Trelleborg på Sjælland og siden da har Sydbanks Sjællandsafdeling haft vind i sejlene.

Det har nu givet Sydbanks ledelse blod på tanden. Derfor har Banken set sig omkring i Midt- og Nordjylland, hvor banken i dag er repræsenteret i en mindre grad. Her ser Sydbank gode muligheder for at komme ind på markedet nu.

Problembaggrund

Baggrunden til valg af emne er faldet på opkøb på baggrund af, den aktuelle situation i den finansielle sektor. Der bliver færre og færre pengeinstitutter, der enten ved opkøb eller fusion bliver til større og mere solide pengeinstitutter. Ligeledes giver flere pengeinstitutters konkurs, muligheder for ekspansion for de institutter, der har klaret sig godt igennem krisen³.

Det er i de seneste år ikke blevet lettere at drive pengeinstitut, da der er kommet et øget krav om konsolidering samt flere administrative krav. Samtidig med, at nogle mindre pengeinstitutter har problemer med at skaffe kapital til de rigtige priser, og dermed har svært ved at være konkurrence dygtige i forhold til de større pengeinstitutter.

Men det kan ikke være uproblematisk, at opkøbe eller fusionere, da der vil altid vil være flere problemstillinger, der skal tages hensyn til. Dem jeg har valgt at ville se nærmere på; er hvordan medarbejderne reagerer, hvad virksomheden kan gøre for at undgå, at medarbejderne enten finder et nyt job, går ned med stress eller aldrig kommer på fuld arbejdsindsats igen. Til Slut vil jeg se på regnskabets påvirkning, nogen af de beslutninger Sydbanks skal gøre i forbindelse med opkøbet.

³ Ser i området på amager, hvor flere banker har åbnet filialer eller er på vej.

Jeg har valgt at Sydbank opkøber Østjysk Bank, grunden til mit valg er, at jeg til daglig arbejder i Sydbanks afdeling i Vejgaard, Aalborg. Sydbank har ikke mange afdelinger i Nordjylland, og derfor synes jeg det ville være interessant, at se på opkøbet af et Nordjysk pengeinstitut. Østjysk Bank rent geografisk, har en fin placering i forhold til Sydbank og vil skabe en god synergi i forhold til de eksisterende afdelinger.

For at der er lidt baggrund for opkøbet har jeg valgt at opstille følgende scenarie.

Scenarie:

Østjysk Banks direktør Jens Vendelbo, kontaktede Sydbanks direktør Karen Frøsig, da Jens havde hørt at Sydbank har haft succes med at udvide bankens aktiviteter på sjælland, og nu overvejede at udvide i Jylland. Jens foreslog derfor, at Sydbank måske skulle kigge lidt på Østjysk Bank.

Østjysk Bank har igennem de seneste år kunne mærke de stadig stigende krav til pengeinstitutterne, og kan se fordelene i, at slå sig sammen med et større pengeinstitut, for hermed at udvide mulighederne både for kunder, aktionærer samt medarbejdere.

Karen var ikke afvisende overfor at Østjysk Bank ville være et godt bud, da banken geografisk ligger rigtig godt i forhold til Sydbanks nuværende filialer, og en fusion eller et opkøb ville forbinde de nuværende regioner. Østjysk Bank synes, at være en sund virksomhed der er veldrevet og derfor ikke virker helt uinteressant.

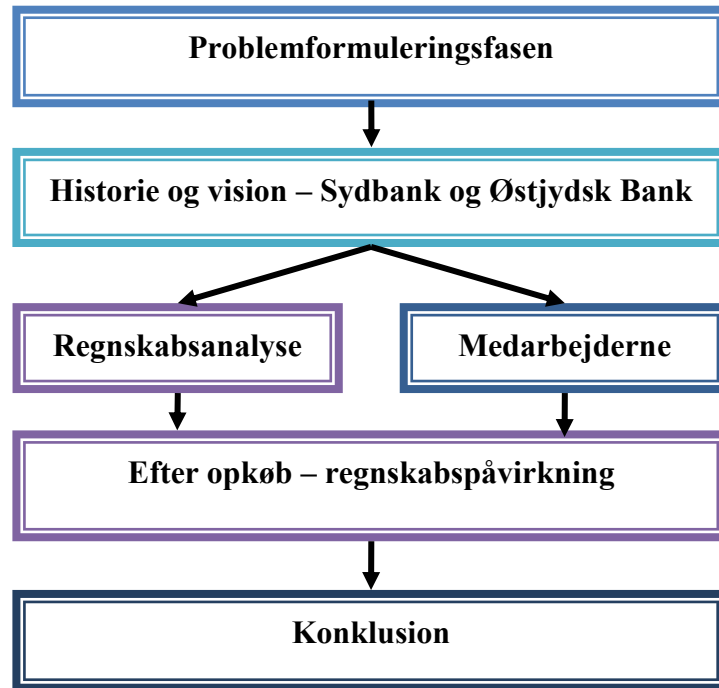
Efter længere tids forhandling blev der indgået en aftale om, at Østjysk Bank vil blive opkøbt af Sydbank.

Problemformulering.

Hvilke konsekvenser har opkøbet af Østjysk Bank for Sydbanks regnskab
hvilken problemstillinger kan der være i forbindelse med implementeringen af medarbejdere?

Metode

Jeg har valgt at inddele opgaven i tre hoveddele. Nedenstående figur illustrerer opbygningen af min opgave.



I opgaven vil der ikke blive taget hensyn til aktionærer og deres reaktioner eller indflydelse på opkøbet.

Historie og vision – Sydbank og Østjysk Bank

Her vil jeg kort beskrive bankernes historie: hvilken type bank de er, samt hvilke visioner og fremtræden de hver især har. Dette har jeg valgt at gøre, således at læseren får et indblik i de to virksomheder, og disse vil blive præsenteret her i opgaven.

Regnskabsanalyse

Jeg vil lave en analyse af de to pengeinstitutters regnskab med fokus på det seneste års regnskab. Jeg vil inddrage regnskabstal fra øvrige år, hvor jeg finder det relevant at se på udviklingen.

Analysen vil indeholde en gennemgang af solvens herunder risikovægtede poster, bankernes kapitalsammensætning, renteudgifter, nedskrivninger og Loan Ratio. Desuden vil jeg behandle nøgletallene ICGR, WACC og GAP.

Afsnittet vil være opbygget således, at teorien først vil blive afklaret, i hvert enkelt afsnit, hvorefter jeg vil kommentere på bankernes tal og sammensætning.

Tallene der avendes, er fra Sydbank og Østjysk Banks egne regnskaber, såfremt ikke andet er angivet. Hele vejen igennem vil der blive henvist til de konkrete år. Det skal dog bemærkes, at der udelukkende, i det omfang det har været muligt, er regnet med tal alene fra Sydbank og ikke Sydbank koncernen.

Medarbejderne

I dette afsnit vil jeg se nærmere på hvad organisationen kan gøre, for at personalet bliver mindst muligt påvirket af opkøbet.

Afsnittet vil være opdelt i to dele. Det første, som vedrører den organisatoriske del og den anden en projektledelses del.

Organisationsdelen:

Jeg vil se på hvad man kan gøre for både at fastholde medarbejderne og for at få dem til at tage godt imod Sydbank, - deres nye arbejdsplads.

Jeg vil se på, hvilken betydning virksomhedskulturen har og hvordan denne kan påvirke medarbejderne. Herefter vil jeg se på nogle af de reaktioner, man kan forvente af medarbejderne, samt hvorfor de reagerer, som de gør. Her vil jeg blandt andet anvende Maslow. Desuden vil jeg komme ind på Lavitts model om forandringsagentens betydning. Til slut vil jeg se på, hvad arbejdsgiveren kan gøre for, at få medarbejderne ind i den nye organisation, med så gode resultater som muligt.

Projektdelen:

Jeg vil se med en projektleders øjne, hvordan vi opbygger et projekt, her vil projektet være, at fastlægge de nye Sydbanks afdelinger, hvilke afdelinger fra Østjysk Bank, der skal sammenlægges, nedlægges eller flyttes, samt hvor mange medarbejdere der skal beholdes.

Med udgangspunkt i SMART-modellen vil jeg opstille fakta omkring projektet, herefter vil jeg redegøre for 5*5 modellen herunder, hvordan denne kan anvendes rundt om projektet. Jeg vil opbygge en projektorganisation, og herunder se på hvilke medarbejdere der skal med i projektet, og på baggrund af dette opbygge en projektplan. Kort vil jeg se på projektets

omkostninger og hvordan disse styres. Jeg vil se på nogle af de udfordringer, herunder risici og usikkerheder kan være under projektet.

Efter opkøb – regnskabspåvirkning

I dette afsnit vil jeg se nærmere på nogle af de punkter, der kan påvirke Sydbanks regnskab efter opkøbet.

Jeg vil først meget kort komme ind på nogle af de finansieringsmuligheder Sydbank har i forbindelse med opkøbet af Østjydsk Bank. Herefter vil jeg se på hvordan Østjydsk Bank kan prissættes.

Opstille ny resultat opgørelse, her vil jeg specifikt se på følgende;

- Hvor mange af bankens filialer vil blive lukket, samt hvor mange medarbejdere der vil blive afskediget? Hvilke besparelser dette vil give?
- De renteudgifter bankerne samlet har i dag, og hvordan disse evt. kan reduceres.

Med grundlag i de ændringer jeg har lavet i overstående punkter, vil jeg opstille en ny balance for banken.

Jeg vil se på, hvordan opkøbet af Østjydsk Bank har påvirket Sydbanks solvens, WACC samt ICGR.

Om Sydbank og Østjyds Bank

Pengeinstitutterne i Danmark har et næsten homogent produktsortiment, derfor er det, det enkelte pengeinstituts historie, visioner og holdninger, der gør hver enkelt virksomhed unik. I dette afsnit vil jeg se på Sydbank og Østjyds Banks baggrund; hvor de kommer fra og hvad deres forretningsgrundlag er – hvad gør dem unikke?

Sydbank⁴

Sydbank blev stiftet i juni 1970 som en fusion af fire lokale sønderjyske pengeinstitutter.

Baggrunden for fusionen var, at skabe en stærk finansiel virksomhed der kunne give landsdelen den fornødne styrke, kvalitet og kompetence til at støtte de virksomheder i området der ønskede at ekspandere.

I 70'erne udviklede banken sig meget, og de første år gik med indkørsel af banken som helhed efter fusionen. I 1973 åbnede banken filialer i Haderslev og senere i Fredericia og Kolding.

I 80'erne tog vokseværket for alvor til, for her voksede Sydbank sig nærmest landsdækkende. Først med en filial i København, senere med en fusion med Århus lokal bank og året efter med Fynske Bank, senere overtog de en del af 6' juli banken og senere alle Fællesbankens afdelinger i København. Imens blev der åbnet afdelinger i Randers og Vejle.

I slutningen af 80'erne oprettede Sydbank en investeringsforening Sydinvest og opkøbte DMK-holdning, som resulterede i en filial i Aalborg. Banken åbnede på samme tid filialer i Tyskland, først i Flensborg og senere i Hamborg.

Sydbank gik fra at være et lille sønderjysk pengeinstitut med en markedsandel i Danmark på godt 0,7 % til at have en andel på 2 % og 1.400 medarbejdere.

Med opkøbet af Sparekassen Sønderjylland i starten af 90'erne blev Sydbank for alvor dominerende på det sønderjyske marked. Herefter fulgte Varde Banks basisforretning, i Vestjylland og Aktivbanken, og hermed fordoblede bankens sin størrelse.

Efter overtagelserne havde Sydbank en stor opgave i at få tilpasset og ændret organisationen til den nye størrelse den nu havde. I løbet af få år var Sydbank igen en konkurrencedygtig bank der skabte resultater og markedsvækst.

⁴ Sydbank.dk

I de seneste 10 år, har Sydbank haft en flot fremgang. Banken har i perioden overtaget Odense-banken, Egnsbanken Fyn, etableret nye afdelinger i Silkeborg, Skanderborg, Holstebro, Viborg og 2 i Nordsjælland. Senest i 2008 overtog Sydbank BankTrelleborg.

Sydbank gik igen uden for Danmarks grænser og åbnede i 2002 et datterselskab i Schweiz og senere en filial mere i Kiel, Tyskland.

Sydbank har i dag en markedsandel på ca. 8 % i Danmark, ca. 2500 medarbejder fordelt på ca. 100 afdelinger inklusive de filialer banken har i Tyskland.

Det gør at banken i dag, er Danmarks fjerde største pengeinstitut.

Aabenraa har altid været bankens hjemby, og her har banken stadig sit hjemme, i daglig tale, Peberlyk navngivet efter adressen.

Sydbank har i dag en fordeling af udlån med knap 33 % privatkunder og 67 % erhvervskunder.

Værdier

Banken vil gerne fremstå som en servicevirksomhed der kan imødekomme kundernes behov for finansielle ydelser. Banken vil være værdi skabende over for sine kunder. Heraf Sydbanks slogan ” Hvad kan vi gøre for dig?”.

Bankens værdigrundlag er bygget på fire fundament:

- Kompetent
- Troværdig
- Imødekommende
- Konkurrencedygtig.

Sydbanks ”Den Blå Tråd”, som er bankens fundament, udspringer af de fire fundament. Det er levereglerne for Sydbank, og gør at banken har en speciel ånd.

Sydbanks kerneydelse er rådgivning og salg af bankprodukter. Overfor sine privatkunder og mindre erhvervskunder vil banken gerne fremstå som en lokalt forankret bank. Overfor de større erhvervskunder og formuende privatkunder, og ligeledes øvrige finansielle samarbejdspartnere, vil Sydbank fremstå som en professionel- handle- og kapitalkraftig virksomhed, der kan imødekomme kundernes behov for finansielle ydelser.

Østjysk Bank⁵

Østjysk Bank er en lokal bank der, som navnet antyder, har sit udspring i Østjylland.

Filialerne er fordelt fra Hadsund i det nordjyske til Vejle i det midtjyske. Banken har i dag 154 medarbejdere fordelt på 11 afdelinger.

Østjysk Bank blev stiftet under navnet ”Banken for Mariager og omegn” i 1897. Banken vil gerne fremstå som en fremsynet bank med en stærk lokal forankring. Den vil gerne holde fokus på det østjyske lokalsamfund, hvor den engagerer sig bredt i forskellige lokale klubber og arrangementer.

Bankens portefølje består af privatkunder, mindre og mellemstore erhvervskunder.

Fordelingen er i regnskabet for 2010, 30 % privatkunder og 70% erhvervskunder. Østjysk Bank vil gerne have flere privatkunder, derfor er det Bankens strategi at øge sin andel af private engagementer.

Østjysk Bank er medlem af Lokale Pengeinstitutter, hvor der er et bredt samarbejde mellem de mindre pengeinstitutter i Danmark. Her har man igennem flere år, på baggrund af et godt samarbejde formået at gøre nogle af de mindre pengeinstitutter i Danmark til små finansiellesupermarkeder.

Værdier

Østjysk Bank vil gerne fremstå som et pengeinstitut der er engageret i sit lokalsamfund og støtter det. Bankens værdier er:

- Lokal interesse og opbakning
- Hurtige beslutninger
- Indlevelsesevne
- Fornuftige rentesatser
- Få og lave gebyrer
- Personlig betjening
- God gammeldags service

Banken vil gerne have, at kunderne føler sig velkomne og at banken har interesse i deres økonomi. De vil gerne fremstå som en samarbejdspartner, der kontakter kunderne når de mener der sker noget, der kan have indflydelse på deres økonomi.

⁵ Østjyskbank.dk

Banken vil gerne være konkurrencedygtig på renter og gebyrer, mens det sammensættes af en god betjening og rådgivning.

Del 1. Regnskabsanalyse

Der er i dag store krav til de danske banker, grundet udviklingen de seneste år har finanstilsynet skærpet kravene for bankernes regnskabsoplysninger og opgørelser. Finanstilsynet har skærpet deres tilsyn med bankerne, og stiller stadig stigende krav overfor de danske pengeinstitutter.

For at få et indblik i Østjydsk Bank og Sydbanks økonomiske situation, har jeg valgt at lave en regnskabsanalyse.

Basiskapital⁶

Basiskapitalen er et udtryk for den ansvarlige kapital som pengeinstituttet besidder til at stå imod med i dårlige tider. Det skal ikke forveksles med egenkapitalen, da der i basiskapitalen medregnes fremmedkapital, der måske ikke kan realiseres med det samme f.eks. hybridkernekapital. Den ansvarlige kapital består af kernekapitalen, hybrid kernekapital og den supplerende kapital. Illustreres på nedenstående figur.



Basiskapitalen kan opgøres efter bestemmelserne i lov om finansiel virksomhed § 128. Basiskapitalen består af kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital. Basiskapitalen er en form for sikkerhedsnet i forhold til de tab, der på kommende engagementer ikke kan dækkes af pengeinstituttets løbende indtægter.

Kernekapital er bankens kerne, det er her basiskapitalen er bygget på. Det er den sikreste kapital for pengeinstituttet, den indeholder bla. indbetalte aktier, andels- og garantkapital. Den indeholder ligeledes almindelige reserver, overskud ved emission, dog korrigeret for eventuelle tab og beholdning af egne aktier. Kernekapitalen opgøres efter Lov om

⁶ Det danske bankvæsen

finansielvirksomhed § 129. Denne type kapital er den sikreste for kreditorer i en finansiel virksomhed.

Hybrid kernekapital er en mellemting mellem lånekapital og aktie/garantkapital. Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 35 % af kernekapitalen. Dog med undtagelse af den kapital der kan konverteres til aktie/garantkapital op til 50 % af kernekapitalen. Hybrid kernekapital der udløber eller har en refinansieringsdato må maksimalt udgøre 15 % af kernekapitalen inklusiv den hybride kernekapital⁷.

Hybrid kernekapital var den type kapital som pengeinstitutterne havde mulighed for at låne gennem bankpakke II. Tilbuddet fra staten gav pengeinstitutterne mulighed for at låne hybridkernekapital, der har en uendelig løbetid og en fast rente ligemeget hvordan det går. Kapitalen er mulig at konvertere til aktie-/garantkapital såfremt instituttet får solvensproblemer og på den måde kan staten blive aktionær i flere finansielle virksomheder⁸.

Supplerende kapital består af ansvarlig lånekapital, der er særlig risikovillig. Den er opgjort efter lov om finansielvirksomhed § 135. Heri er der beskrevet hvad der indgår i den supplerende kapital. Blandt andet står der, at lån ikke må kunne tilbagebetales førtidig på ihændeavers initiativ eller uden finanstillsynets godkendelse, og at der skal være mulighed for at udskyde betaling af renter⁹.

Herunder ses basiskapitals fordelingen på henholdsvis Sydbank og Østjydsk Bank.

Basiskapital 2010 i mio. kr.	Sydbank	Østjydsk Bank
Kernekapital	9.336	629
Hybrid kernekapital	1.223	157
Supplerende kapital	1.055	342
Basiskapital i alt	11.614	1.128

Sydbanks Basiskapital består af 80 % kernekapital, og dermed har Sydbanks en stabil kerne. Østjydsk banks basiskapital består kun af ca. 56 % kernekapital og har hermed ikke lige så stor en kerne, som Sydbank. Østjydsk Bank har i forbindelse med Bankpakke II, optaget et lån på 157 mio. i hybrid kernekapital.

⁷ Ftnet.dk

⁸ Finanstillsynet.dk

⁹ Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed.

Risikovægtede poster

De risikovægtede poster består primært af udlån, der tildeles en individuel vægt efter risikoen ved de enkelte poster. Her skal der tages højde for kreditrisiko, operationel og markedsrisiko ved denne opgørelse. Det er den samlede risiko der er forbundet med tab på den finansielle virksomheds engagementer¹⁰.

Skemaet herunder viser, hvor meget de enkelte poster vægter i forhold til udlån og garantier.

Debitor/modpart	R a t i n g ¹¹					
	AAA til AA-	A+ til A-	BBB+ til B-	BB+ til B-	Under B-	Ikke ratede
Stater og Centralbanker	0 %	20 %	50 %	100 %	150 %	100 %
Erhverv	20 %	50 %	100 %	150 %		100 %
Privatkunder, små, mellemstore virksomheder						75 %
Lån med pant i fast ejendom						35 %
Pant i Erhvervsejendomme						100 % (50%) ¹²
Alle aktiver efter 90 dages forfalds tid						150 %/100 % ¹³ (pant i fast ejendom 100 %)

Af skemaet fremgår det, at vi her i Danmark, hvor ratingen for staten er AAA, kan udlåne ubegrænset til staten eller centralbanken, uden det påvirker vores solvens.

Låner pengeinstitutterne ud til privatkunder, skal vi regne med en påvirkning på 75 % af det udlånte beløb. Eks. hvis banken låner kr. 1 mio. ud til en kunde, uden nogen former for pant, vil dette påvirke vores risikovægtede poster med t.kr. 750. Har vi derimod pant i deres ejendom vil et lån på kr. 1 mio. påvirke vores risikovægtede poster med t.kr. 350. Der er altså stor forskel på om vi har pant eller ej, i forhold til hvordan vores udlån påvirker vores risikovægtede poster og hermed vores solvens. Her skal det dog nævnes, at pantet kun har virke efter belåningsværdi, det vil sige, at pant der ligger uden for belåningsværdien ikke kan henføres til lavere vægtninger, selvom der ligger pant.

Solvens

Solvens er et udtryk der dækker virksomhedens muligheder for at imødekomme tab. Jo højre solvens jo mere modstandsdygtig er virksomheden. Solvens udregnes ved basiskapital

¹⁰ Det danske bankvæsen

¹¹ Dansk Bankvæsen side 221

¹² 50 % vægt for den sikrede del af lån mod pant i erhvervsejendomme.

¹³ 150 % hvis værdireguleringen er mindre end 20% af den usikrede del. 100 % hvis værdireguleringen overstiger 20%.

divideret med risikovægtede poster. Det vil sige solvensen er et udtryk for hvor mange gange den risikovægtede del kan serviceres af basiskapitalen. Solvensen for et pengeinstitut skal være 8 % jf. lov om finansiel virksomhed § 124¹⁴.

$$\frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}} = \text{solvens min. 8 \%}$$

Kravet om de 8 % er et minimumskrav for pengeinstitutterne, dog skal hver enkel virksomhed have beregnet et individuelt solvensbehov, da behovet for solvens kan være forskelligt fra institut til institut. Ligger det opgjorte solvensbehov under de 8 %, er det lovens 8 % der er gældende. Ligger solvensbehovet over er det en anden situation, og her kan pengeinstituttet få et nyt krav, der ligger over lovens 8 %¹⁵.

Finanstilsynet kan ligeledes forlange at pengeinstituttets solvens krav ændres, dette kan ske på baggrund af instituttets store engagementer. Solvens skal ligeledes som minimum kunne rumme pengeinstituttet største, ikke flytbare engagement gange med fire og divideres med de risikovægtede poster. Dermed opnås et nyt individuelt solvensbehov, der godt kan ligge over det der tidligere var opgjort af pengeinstituttet selv¹⁶.

Der er kommet øget tilsyn med bankernes solvens, og denne skal nu opgøres hvert kvartal.

Institutterne udregner gerne selv deres solvensbehov, det ses dog at finanstilsynet beregner bankernes individuelle solvensbehov til at være højere end det, de selv er kommet frem til. Blandt andet ser finanstilsynet på instituttets største engagementer, der er ikke flytbare. Det vil sige, engagementer som ingen andre ønsker at overtage. Der er særlige regler omkring ikke flytbare engagementer, der kan påvirke solvens i sådan en grad, at pengeinstituttet ikke længere kan leve op til kravet om solvens¹⁷.

Solvenskravet er til for, at beskytte indskyder i pengeinstitutterne. Det er en beskyttelse af kunderne, en sikkerhed for dem, at de sikkert kan sætte deres penge ind på en konto.

¹⁴ Det danske bankvæsen

¹⁵ Finanstilsynet.dk

¹⁶ Finanstilsynet.dk

¹⁷ Engagementer ganges med 4 og divideres med de risikovægtede poster = nu solvens behov.

Sydbank % / Mio. kr.	2010	2009	2008
Solvensprocent	15,4 %	15,2 %	15,8 %
Opgjort solvensbehov¹⁸	9,6 %	9,0 %	
Kernekapitalprocent	14,3 %	13,1 %	11,5 %
Basiskapital efter fradrag	11.329	11.809	10.030
Risikovægtede poster	73.716	77.909	63.257
Vækst i risikovægtede poster	-5,38%	23,16%	-22,77%

Som det kan ses af ovenstående figur, har Sydbank igennem de seneste år haft en stabil solvensprocent. Bankens solvensprocent På 15,4 % ligger et godt stykke over deres opgjorte solvens på 9,6 %.

Kernekapitalsprocenten er steget igennem perioden, hvilket betyder, at bankens kernekapital er blevet styrket, og derved er bankens fundament styrket. Sydbank havde i 2009 en aktieemission, der har medvirket til denne stigning.

Ser man på Sydbanks og Østjydsk Banks¹⁹ risikovægtede poster, har bankerne haft stort set samme udvikling i disse nøgletal. Bankerne har fra 2008 til 2009 oplevet en stigning i de risikovægtede poster. Denne stigning kan have en sammenhæng med den finansielle krise, der har betydet, at flere erhvervsvirksomheder måske er faldet i rating, samt et fald i værdien af pantet i fast ejendom.

De risikovægtede poster er faldet en smule fra 2009 til 2010, og dette kan hænge sammen med, at bankerne har haft fokus på sikkerheder, samt øget fokus på, at det er de rigtige kunder der låner penge i banken, og således en lavere påvirkning af risikoen. Bankerne har igennem krisen rettet deres forretningsgange til og øget kravene til deres kreditvurderinger. I dag ser man ikke på samme måde før krisen, hvor stort set alle fik et ja med fra banken, samme statistik ser vi ikke i dag.

Ser man på den procentuelle stigning i de risikovægtede poster, kan den store stigning for Sydbank fra 2008 til 2009 skyldes opkøbet af Bank Trelleborg, hvor banken overtog alle engagementer gode som dårlige, og dette har sat sine spor her.

I samme periode har Østjydsk Bank formået, at holde stigningen på et relativt lavt niveau. Sydbank angiver selv i deres regnskab, at faldet i de risikovægtede poster fra 2009 til 2010

¹⁸ Det har desværre ikke været muligt at få oplyst det opgjorte solvensbehov for flere år end noteret

¹⁹ Fremgår af nedenstående figur

skyldes en faldende kreditrisiko, blandt andet pga. fald i udlån, garantier og en positiv fremgang i rating eksponering.

Østjydsk Bank % / Mio. kr.	2010	2009	2008
Solvensprocent	17,7%	17,7%	15,8%
Opgjort solvensbehov²⁰	10,3%		
Kernekapitalprocent	12,5%	12%	9,5%
Basiskapital efter fradrag	1.110	1.148	1.001
Risikovægtede poster	6.263	6.475	6.322
Vækst i risikovægtede poster	-3,27%	2,42%	-10,78%

Solvensen i Østjydsk Bank har haft en stigning på 1,9 % - point fra 2008 til 2010, dette skyldes blandt andet, at banken i 2009 valgte at være med i Bankpakke II. Bankpakken gav banken en styrkelse af den hybride kernekapital med 157 mio. kr. Bankens nuværende solvensbehov på 10,3 % ligger over lovens 8 %, dog har banken på nuværende tidspunkt en solid overdækning.

Ser man på Østjydsk Banks kernekapitaldækning er den væsentligt lavere, sammenlignet med Sydbank. Banken har en større andel af dens basiskapital fordelt på supplerende samt hybrid kapital. Som før nævnt er disse kapitaltyper ikke lige så sikre, som kernekapitalen, dog består bankens hybride kernekapital udelukkende af midler fra bankpakke II og derfor kan de betegnes som sikre.

Udlåningsfordeling

Som det fremgår af nedenstående tabel er Sydbanks udlån fra år 2008 til 2010 år faldet med 13,2 %. Ser man på sektoren som helhed er Sydbank ikke det eneste pengeinstitut der oplever fald i deres udlån. Siden den finansielle krise startede er det samlede udlån faldet godt 4 % på bankplan²¹.

Østjydsk Bank har derimod været en af de pengeinstitutter der har formodet at forhøje deres udlån over perioden. Dog kan udlånsvæksten primært henføres til omlægning af garantiporteføljen der vedrører bankens egne udlandslån.

²⁰ Det har desværre ikke været muligt at få oplyst det opgjorte solvensbehov for flere år end noteret

²¹ Nationalbanken.dk

Sydbank I mio. kr.	2010	2009	2008
Udlån	82.952	86.928	95.588

Østjydsk Bank I mio. kr.	2010	2009	2008
Udlån	4.911	4.672	4.343

Ser man på udlånsfordelingen har Sydbank og Østjydsk Bank stort set samme fordeling mellem erhverv og privat med 70/30. Ser man på fordelingen på erhvervssiden har institutterne anderledes og forskellig fordeling. Herunder kan man se udlånsfordelingen for de to banker.

Fordeling i %	Sydbank	Østjydsk Bank
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	6,9	8
Industri og råstofindvinding	7,6	8
Bygge og anlæg	2,8	6
Transport, hoteller, restaurationer, handel, information og kommunikation	11,6	16
Finansiering og forsikring	17,5	2
Fast ejendom	10,5	16
Øvrige erhverv	9,2	14
Offentlige myndigheder	1,2	1
Private	32,7	29
I alt	100	100

Af fordelingerne fremgår det, at disse banker opererer i forskellige markeder, samtidig med at de har forskellige visioner i forhold til deres forretningsområde. Østjydsk bank har fokus på at støtte erhvervslivet i dens nærområde. Sydbank er derimod en næsten landsdækkende virksomhed, der herved får et andet forretningsområde. Blandt andet ses det, at Sydbank har den største eksponering mod finansiering og forsikring. Hvor Østjydsk Bank har hele 32 % af deres udlån rettet mod restaurations- og kommunikationsbranchen, samt ejendomsmarkedet.

Fordeling af udlån på hele sektoren ²²	Fordeling i procent
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	5,39 %
Råstof, el- gas og varme	10,62 %
Bygge og anlæg	2,57 %
Transport, hoteller, restaurationer, handel, information og kommunikation	12,32 %
Pengeinstitut- og finansvirksomhed, forsikring	44,03 %
Fast ejendom	14,27 %
Øvrig erhverv	8,06 %
Private	2,74 %
I alt	100 %

Ser vi på udlåns fordelingen i hele sektoren har banker og forsikringsselskaber den store post, og private er meget mindre end vi ser ved både Sydbank og Østjydsk Bank. Dette skyldes, at ovenstående er et samlet billede af hele sektorens udlån, hvor erhverv selvfølgelig vil fylde mere end i de almindelige banker. Der hvor jeg gerne vil sammenligne er udlån til ejendomme samt posten med transport, hoteller mv. Her kan vi se at Sydbank følger værdierne meget godt. Østjydsk bank ligger over gennemsnittet og derfor skal de være opmærksomme på, at de ikke bliver brancheafhængige, samtidig med, at de er eksponeret i et forholdsvis lille område.

ICGR

ICGR er en forkortelse af ”intern kapital ratio”²³ viser i procent, hvor meget balancen kan vokse, mens vi stadig fastholder den samme soliditet. Det vil sige, at ICGR fortæller, hvor meget udlånet kan vokse i en bank uden, at solvensen bliver belastet. Det er dog et krav at aktivernes vægtningsmiks er bevaret.

ICGR beregnes således:

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

ICGR's første led fortæller os, hvor stor en del af aktiverne der ligger i egenkapitalen.

²² Dst.dk

²³ Internal Capital Generation Ratio

Det andet led også kaldet ROA, viser afkastningsgraden, hvor meget vi får på bundlinjen af den aktiv masse vi har.

Det sidste led fortæller, hvor stor en del af vores overskud vi har tilbage efter udbetaling til aktionærerne, også kaldet ERR.

ICGR skal minimum være så stor, at den kan rumme en årlig rentetilskrivning samt inflation. Da banken have en balance, hvis værdi skal kunne bære udviklingen og følge med den, altså en minimums indtjeningsforhøjelse der kan løfte øgede omkostninger.

I nedenstående tabel viser ICGR for Sydbank og Østjysk Bank, det er fælles for de banker, at deres ICGR er faldet over perioden²⁴. Se bilag 1.

I procent	2010	2009	2008	2007
Sydbank	3,53 %	8,57 %	9,05 %	22,50 %
Østjysk Bank	1,38 %	2,90 %	6,25 %	6,89 %

Sydbank kan, som det kan ses af ovennævnte figur, øge deres udlån med 5,84 % i 2010. Det er væsentligt at bemærke, at banken siden 2009 har mistet udlån, men ICGR er faldet. Det hænger sammen med, at bankens afkastningsgrad(ROA) er faldet²⁵, banken får ikke forrentet deres aktiver i samme grad som tidligere år. Det skyldes blandt andet, de stigende afskrivninger, der påvirker årets resultat i negativ retning, herved falder afkastningsgraden. Sydbank skal dog være opmærksom på, at deres udlån ikke stiger i så stor grad, at deres ICGR bliver lavere end renten og inflationen,.

Østjysk Bank har i 2010 øget deres udlån, dog har deres ICGR allerede i 2009, været så lav, at banken har, måtte finde yderligere kapital for, at lave denne udvidelse. Banken skal være meget opmærksom på, eventuelt udlånsvækst i fremtiden, da banken ikke vil kunne øge deres udlån uden at påvirke deres solvens, med mindre dette ikke kan indgå i en evt. stigning i indtjeningen. Endvidere skal banken være opmærksom på, at deres ICGR på nuværende tidspunkt er så lav.

Fælles for bankerne er det dog, at hvis de øger deres indtjening, vil de have større muligheder for at øge deres udlån, uden dette påvirker deres solvens.

²⁴ Commercial Banking

²⁵ Bilag 1 ICGR

Det kan også være interessant at se på, hvor meget bankerne skal have i supplerende kapital, såfremt de ønsker, at øge deres udlån med 10 % i 2011, uden det påvirker deres solvens beregnes således:

$$\frac{\text{Udlånsstigning i \%}}{\text{Årets ICGR}} = \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte} + \text{supplerende kapital}}{\text{Årets resultat}}$$

Det første led giver os, en indikator på, hvor meget ICGR skal vokse. Den anden del er en udvidelse af ICGR formlens ERR led, altså det sidste led, hvor vi tilføjer noget supplerende kapital.

Her et eksempel, såfremt Sydbank ønsker at øge deres udlån med 10 %.

$$\begin{aligned}\frac{0,1}{0,0353} &= \frac{411 - 74 + X}{411} \\ X &= \left(\frac{0,1 * 411}{0,0353} \right) - (411 + 74) \\ X &= 827,306\end{aligned}$$

Sydbank har brug for en supplerende kapital på 827,306 mio. kr., der vil give dem mulighed for at øge forretningsomfanget med 10 % uden belastning af solvensen. Dog er det givet at det nye udlån skal have samme vægtningsmiks, som det banken har i dag. Vil banken gerne øge deres udlånsmuligheder, og samtidig ikke ønsker at fremskaffe ny kapital, skal de være opmærksomme på, at deres solvens bliver påvirket i det omfang som ICGR ikke kan rumme.

Ovenstående formel kan således give banken en idé om, hvor store og omkostningsfuld en eventuel udlånseksponering kan have på bankens regnskab.

Likviditet

Likviditet er et udtryk for en virksomheds købekraft. De er de penge, som virksomheden har mulighed for at lave nye investeringer for. Likviditeten er derfor en vigtig faktor for at drive et pengeinstitut - har et pengeinstitut ikke den fornødne likviditet er det umuligt, at drive en finansiell virksomhed.

Derfor er der skærpede krav for pengeinstitutterne. Kravene håndhæves som aldrig før og der holdes skarpt øje med, at pengeinstitutterne overholder de grænser der er sat for dem.

Pengeinstitutterne har et krav om at jf. LFV §152²⁶ som følger:

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

I forbindelse med udløb af Bankpakke I, har bankerne været meget skeptiske overfor hvad der ville ske, mht. indlån mv. derfor har flere pengeinstitutter tilbudt en god rente på bundne indlånsmidler. Specielt de mindre institutter har tilbudt favorable priser på indlån, for ikke at komme i likviditets vanskeligheder, såfremt alt deres indlån forsvandt.

Både Østjydsk Bank og Sydbank vurderer, at deres likviditet ikke har taget skade af udløb af Bankpakke I.

Likviditets overdækning i %	2010	2009
Sydbank	106	102
Østjydsk Bank	244	174

Både Sydbank og Østjydsk Bank har nogle solide likviditetsdækninger i forhold til lovens krav. Lovens krav i dag er 10 %, kravene er dog skærpet, på den måde, at finanstilsynets tilsynsdiamant giver en ny sats på 50 %²⁷.

Østjydsk Bank har i deres likviditets opgørelse medregnet deres lånemuligheder i nationalbanken via. den kapital mulighed de har i deres uudnyttede solvens, dog er det ikke noget banken påtænker at anvende. Endvidere har banken i begyndelsen af 2010 udstedt obligationer for kr. 1,7 mia. der alle har en løbetid på 3 år. Obligationerne er med statens rammegaranti jævnfør mulighederne i Bankpakke II. Obligationerne erstatter tidligere udlandsgæld.

²⁶ Lov om finansiellvirksomhed

²⁷ Se afsnittet omkring tilsyns diamanten

Ser vi på bankernes ind og udlåns fordeling er det fælles for begge, at de har underskud af indlån i forhold til udlån. Det vil sige, at begge banker ikke er i stand til at finansiere deres udlån alene på baggrund af deres indlån.

Sydbank	Mio. kr.	Indlån 2010	Udlån 2010	Forskel
Anfordring		38.739	19.059	19.680
- til og med 3 mdr.		18.514	13.930	4.584
- over 3 mdr. og til og med 1 år		2.149	25.406	-23.257
- Over 1 år og til og med 5 år		631	14.923	-14.292
- Over 5 år		3.782	9.634	-5.852
I alt		63.815	82.952	19.137

Sydbanks fordeling af udlån i forhold til indlån er noget skæv. Næsten 90 % af alle bankens indlån er på anfordring eller op til 3. mdr. hvorimod bankens udlån på anfordring eller over 3 mdr. kun udgør knap 40 % af bankens samlede udlån. Dog har banken formodet at funde sig til en mere stabil kapital uden udløb, der kan bestå, såfremt bankens indlån flyttes. Banken bør dog være opmærksom på, at denne skævhed bliver udlignet over tid, for ikke på sigt at få problemer, eller banken kan opleve, at den skal hente en del mere kapital i markedet, hvis den skulle stå i den situation, at den vil miste udlån. Sydbank skal derfor være ekstra opmærksom på at deres funding er langsigtet.

Østjysk Bank	Mio. kr.	Indlån 2010	Udlån 2010	Forskel
Anfordring		1.659	2.993	-1.334
- til og med 3 mdr.		300	311	-11
- over 3 mdr. og til og med 1 år		132	576	-444
- Over 1 år og til og med 5 år		882	528	354
- Over 5 år		618	503	115
I alt		3.591	4.911	1.320

Østjysk Bank har en fin fordeling af udlån og indlånsmidler, der er en god balance mellem dem. Dog er der en lille overvægt af udlån på anfordring set i forhold til indlån, men banken har en stor del udstedte obligationer, der giver dem en god ballast og en god kapital på sigt.

Begge banker har formået at skaffe den fornødne kapital i markedet. Begge institutter har i 2010 udstedt obligationer, der har givet bankerne en mere langsigtet kapitaldækning.

Østjysk Bank skal dog være opmærksom på de omkostninger der i, at have så stor en likviditets dækning, som de har på nuværende tidspunkt. Det er dyrt for instituttet, at have for stor en likviditet, da det betyder en stor del af bankens kapital ikke er ude at arbejde.

Det er derfor altid vigtigt, at det enkelte institut finder en god balance til dens likviditet. Dette skal ses som en helhed af bankens forretningsområde, risici, indtjening og forventninger til fremtiden.

WACC

WACC står for ”vægtet gennemsnitlig kapitalomkostninger”²⁸, altså hvad det koster instituttet at skaffe kapital i markedet. WACC giver en indikation om, hvad et pengeinstitut har mulighed for at funde sig til²⁹.

WACC udregnes således:

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

Formlen består af 2 dele:

$K_d * (1-T)$, der fortæller hvad prisen for fremmedkapital er efter skat.

$L + K_e (1-L)$, der viser prisen på egenkapitalen

WACC giver os et overblik over, hvad det har kostet instituttet samlet, både for fremmedkapitalen og hvad det har kostet at have egenkapitalen i instituttet.

Ser man på udviklingen i WACC i de enkelte banker, kan man se om de i nogle år har, måtte betale mere eller mindre for deres kapital.

Bankernes WACC udvikling skal gerne ligge under markedsrenten, gør den ikke det har banken betalt for meget for deres kapital, derfor mister de penge på bankforretningerne i forhold til investeringer i det frie marked.

²⁸ Weighted average cost of capital”

²⁹ Commercial Banking

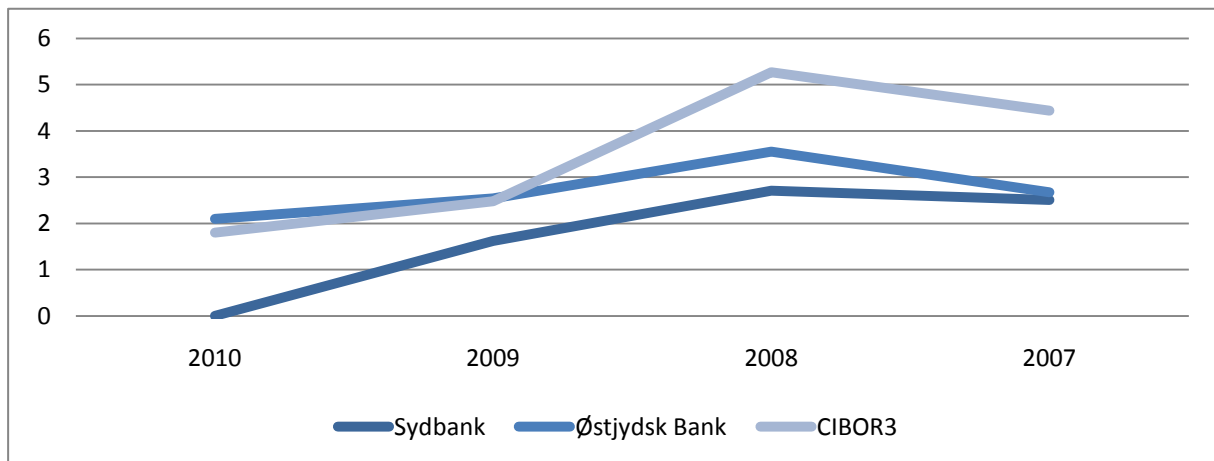
Udviklingen i institutternes WACC skulle derfor gerne være sammenløbende med markedet. Altså falde og stige i samme rate som markedet. Falder WACCen mere end markedsrenten, er det en indikation på, at banken har fået bedre vilkår i markedet.

Jeg har valgt at sammenholde bankernes WACC med CIBOR 3.

Ved beregningen af WACC forudsættes at alle passiver er rentefølsomme. Beta og den risikofrie rente antages for at være uændret i perioden. Dette gør at det primært er fremmedkapitalen der påvirker den samlede WACC. Udregningerne af WACC kan ses i bilag 2.

WACC i procent	2010	2009	2008	2007
Sydbank	1,05	1,62	2,71	2,51
Østjysk Bank	2,10	2,54	3,55	2,67
CIBOR 3 ³⁰	1,80	2,48	5,27	4,44

Nedenstående figur illustrer Sydbank og Østjysk Banks WACC overfor CIBOR 3.

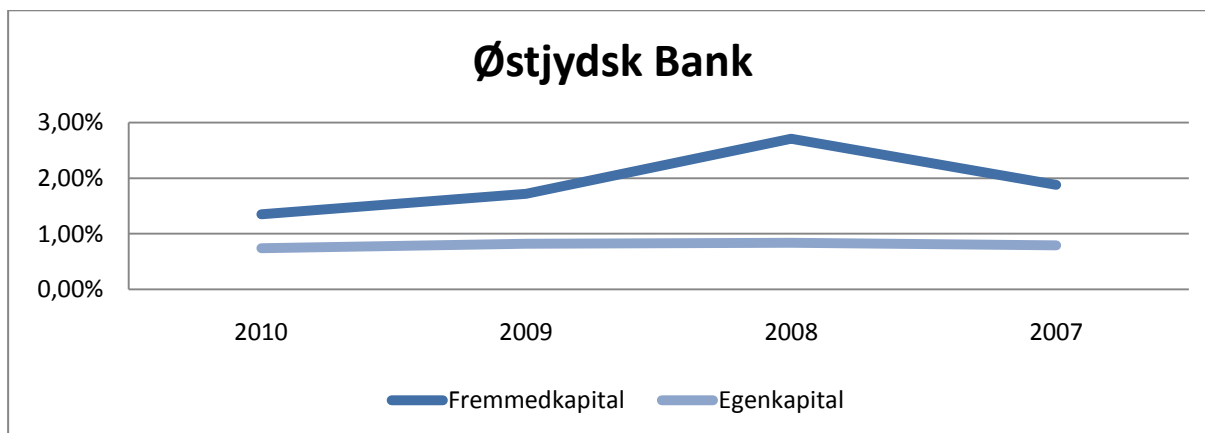


Som det kan ses af figuren herover, har både Østjysk Bank og Sydbank igennem perioden 2007- 2008 ligget pænt under CIBOR renten. Der sker en ændring i 2009, hvor Østjysk Bank ikke længere kan fonde sig til under CIBOR renten. Dette kan eventuelt skyldes, at renten på CIBOR er meget lav, og banken tidligere har lavet kapitalaftaler, der måske har en højere rente, vil det påvirke bankens WACC. En anden væsentlig faktor, er Bankpakke 2, som Østjysk Bank valgte at hjemtage mio. kr. 157 igennem i 2009. Renten på dette lån er 11,46 %.³¹

³⁰ Finanstilsynet.dk

³¹ Østjyskbank.dk

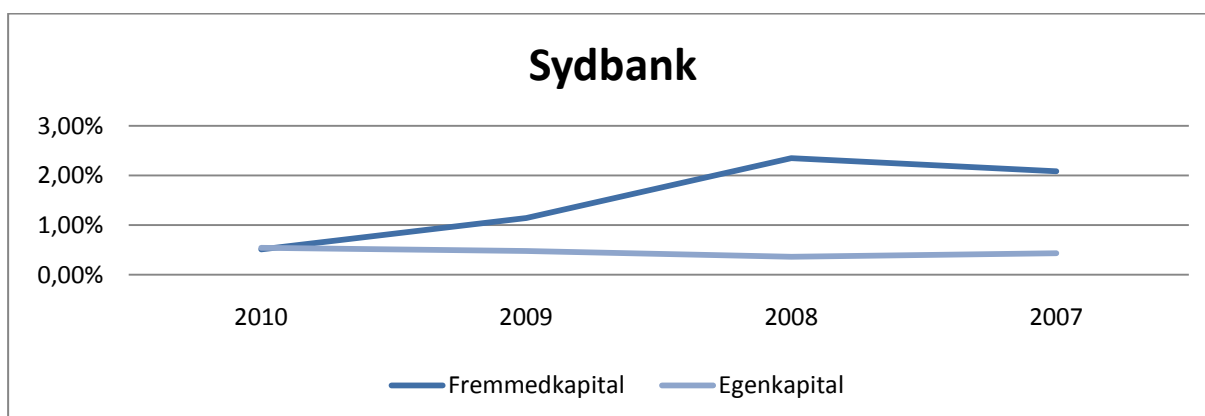
Figuren herunder viser hvad Østjydsk Bank har betalt for henholdsvis Fremmed og Egenkapital³².



Egenkapitalens pris har i perioden været meget stabil. Fremmedkapitalen har været noget svingende, men ikke mere end man kunne forvente i perioderne. Dog er prisen på fremmedkapital for Østjydsk Bank ikke faldet tilsvarende markedsrenten. Banken skal derfor være meget opmærksom på, hvad de får i rente på deres udlån, at der bliver sat en rente der kan bære de udgifter banken har. At deres rentemarginal ikke bliver for snæver. Således bankens indtjening ikke lige så stille bliver udhulet.

Sydbank har igennem hele perioden holdt sig under CIBOR 3 renten, det viser at banken ikke har betalt for meget for deres kapital.

Figuren herunder viser Sydbanks pris på henholdsvis fremmed og egenkapital³³.



³² Se beregninger og tal i bilag 2

³³ Der henvises til bilag 2, for beregninger og tal

Sydbank har en forholdsvis stabil egenkapital, dog let stigende fra 2008 frem til 2010. Niveauet for egenkapitalen er fin. Dog er det at bemærke, at Sydbank i 2010 har betalt en smule mindre på fremmedkapitalen end egenkapitalen.

Sydbank kan holde et lavere egenkapitalforretningen end Østjydsk Bank, dette skyldes blandt andet at Sydbanks samlede egenkapital fylder mindre af dens balance end Østjydsk Banks gør. Som tidligere nævnt er det dyrt, at have for stor en egenkapital, da banken tjener penge på den kapital der er ude at arbejde, og bankerne kan have store omkostninger på egenkapitalen.

Loan Ratio

Loan Ratio er et nøgletal der tager udgangspunkt i bankens udnyttelsesgrad af dens aktivmasse. Loan Ratio fortæller, hvor stor en del af balancen der er udlånt³⁴.

Det er udlånet der giver banken en indtjening, så det er vigtig at så stor en del af aktivmassen er udlånt, derfor jo højere Loan Ratio er, des større indtjening vil banken have, given at banken holder samme rentemarginal.

$$\text{Loan ratio} = \frac{\text{Udlån}}{\text{Samlede aktiver}} * 100$$

Banken kan have forskellige aktiver såsom ejendomme, der ikke giver banken en decideret indkomst, valgte banken derimod, at leje deres forretningsejendomme i stedet for at eje, ville banken have mulighed for at øge deres udlån, og herved deres indtjening.

Oversigt over Sydbanks Loan Ratio

Sydbank Mio. kr.	2010	2009	2008	2007
Udlån	82.952	86.928	95.588	82.392
Aktiver	150.558	157.560	155.774	132.055
Loan Ratio	55,09%	55,17%	61,36%	62,39%

³⁴ Commercial Banking

Bankens andel af aktivmassen der er udlånt er faldet over perioden fra 2007 til 2010. Dette skyldes primært, at banken over perioden har mistet indlån samtidig med at aktiverne er steget samt udlånstilbagegang. Dette kan være på baggrund af finanskrisen, der har sat en naturlig stopper for udlån.

Østjysk Bank Mio. kr.	2010	2009	2008	2007
Udlån	4.911	4.672	4.343	4.078
Aktiver	6.979	6.134	5.920	5.953
Loan Ratio	70,37%	76,17%	73,36%	68,50%

Ligeledes har Østjysk Bank haft en faldende Loan Ratio. Dog har banken haft en stigning fra 2008 til 2009, der ikke ses på Sydbanks. Dette skyldes blandt andet, at banken i perioden har øget deres udlån. Faldet fra 2009 til 2010 hænger primært sammen med at banken, har forhøjet deres aktiver procentvis mere end deres udlån.

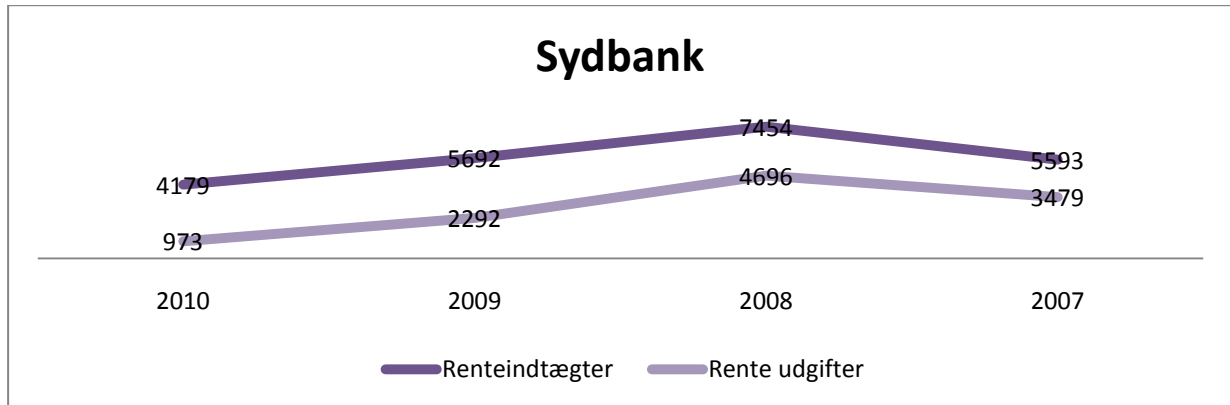
Renteomkostninger

Bankerne skal være opmærksomme på, hvad deres renteomkostninger er i forhold til renteindtægterne, altså bankens rentemaginal.

Figuren herunder viser udviklingen i Sydbanks rente udgifter og indtægter fra 2010 til 2007.

Sydbank Mio. kr.	2010	2009	2008	2007
Renteindtægter	4.179	5.692	7.454	5.593
Renteudgifter	973	2.292	4.696	3.479
Aktiver i alt	150.558	157.560	155.774	132.055

Sydbank har haft en rente stigning fra år 2007 til 2008, og renten herefter er faldet fra år 2008 til 2010. Ser vi på aktivsiden har banken haft fremgang fra år 2007 til 2010, det vil sige, at banken har haft en stigning i deres aktiviteter. Det kan være svært at aflæse ude fra af tallene, da renten i perioden er faldet stødt. Dog, for at illustrere rentemarginalen har jeg lavet nedenstående graf der viser, hvordan renteudgifterne og indtægterne har udviklet sig i perioden.

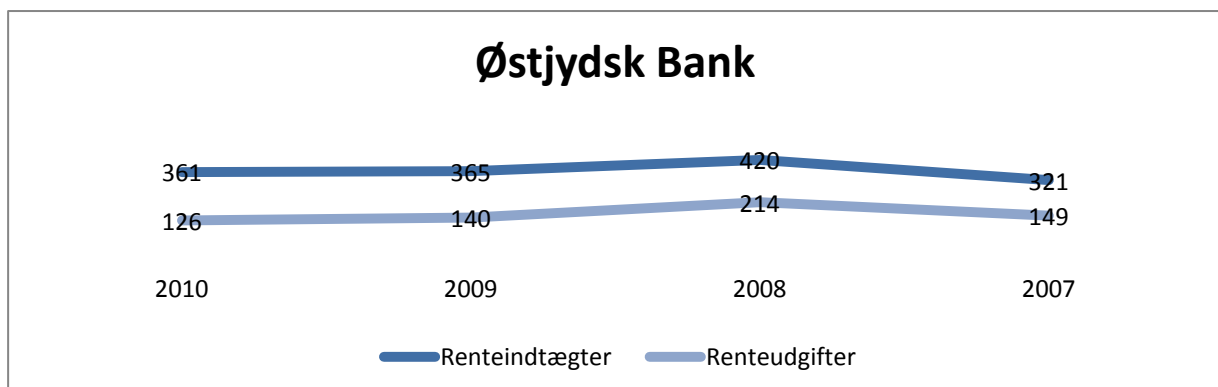


Det ses tydeligt på grafen, at banken har øget sit rentespænd over perioden fra 2007 – 2010. Før krisen var der ikke de samme tab eller tabsrisici, og derfor har banken tidligere haft et mindre rentespænd.

På figuren herunder ser vi Østjysk Banks rente udgifter og indtægter over samme periode, som Sydbanks. Her ses samme tendens, nemlig at rente spændet er blevet større over tid.

Østjysk Bank Mio. kr.	2010	2009	2008	2007
Renteindtægter	361	365	420	321
Renteudgifter	126	140	214	149
Aktiver i alt	6.979	6.134	5.920	5.953

Det er dog værd, at bemærke at spændet ikke på samme måde som Sydbanks er steget så kraftigt. Dette kan hænge sammen med, at Østjysk Bank måske har været ude med en forhøjet indlånsrente for at holde på indlån.



I dag er det en nødvendighed, at have et højere rentespænd, for at sikre sine omkostninger. Her tænker jeg ikke alene på tab, men det er blevet dyrere at drive bank. Bankpakker med

mere har kostet bankerne dyrt, og de stadig stigende krav om, at bankerne skal blive mere fede, har gjort at en øgning af rentespændet er en nødvendighed. At spændet ikke er så stort ved Østjysk Bank kan skyldes, at banken har haft en dyrere finansiering end man eksempelvis ser med Sydbank. Østjysk Bank har måske valgt ikke at hæve renteniveauet på udlån, for at holde deres konkurrencedygtighed.

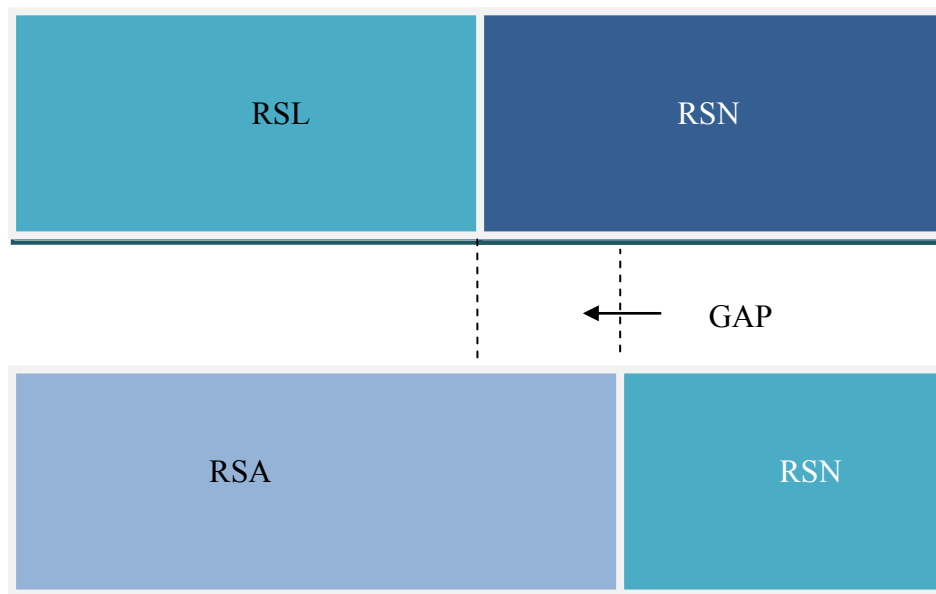
GAP

GAP er et nøgletal der fortæller om forholdet mellem bankernes rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver. GAP giver os en indikation om hvor rentefølsomt et pengeinstitut er.

GAP udregnes ved, på den ene side, at opgøre bankens rentefølsomme aktiver, her angivet som RSA, overfor bankens rentefølsomme passiver RSL. Ikke rentefølsomme aktiver indgår ikke i analysen men betegnes som RSN. I bilag 3 kan ses en oversigt over de forskellige poster.

$$\text{GAP} = \text{RSA} - \text{RSL}$$

Renterisikoen opstår, hvis der kommer ubalance mellem de rentefølsomme passiver og aktiver, det er forskellen herimellem der her kaldes GAP. Der kan opstå et GAP mellem passiverne og aktiverne løbende henover en regnskabs periode. Da der i et pengeinstitut kan ske store udsving på balancen. Man skal betragte årsregnskabet, som en form for gennemsnitsbetragtninger. Herunder en illustration af GAP.



For at lave en GAP analyse betragtes tre nøgletal:

$$\text{Kronegabet} = \text{RSA} - \text{RSL}$$

Kronegabet der er forholdet mellem rentefølsomme aktiver, i forhold til de rentefølsomme passiver. Kronegabet angives i kroner.

$$\text{Relative GAP} = \text{GAP} / \text{totale aktiver}$$

Det Relative GAP viser, hvordan forholdet mellem de rentefølsomme aktiver og passiver, er i procent af den totale balance.

$$\text{Rentefølsomhed} = \text{RSA} / \text{RSL}$$

Rentefølsomheden viser, hvordan banken vil blive påvirket ved rentestigning eller rentefald. Tallet skal helst ligge så tæt på 1 som muligt, da banken her vil være balanceret i forhold til de rentefølsomme passiver og aktiver.

Herunder er der udregnet de tre nøgletal på Sydbank. Heraf kan man se, at banken fra år 2009 til 2010 har øget deres GAP mellem rentefølsomme aktiver i forhold til passiver. Det betyder at banken er blevet mere rentefølsom, hvis den ikke får skabt balance mellem tallene risikerer man, at den vil få en betydelig ubalance på rentebærende aktiver og passiver.

Sydbank	2010	2009
Kronegabet (RSA-RSL) i mio. kr.	10.735	2.858
Relative Gab (Kronegabet/Aktiver)	7,13 %	1,81 %
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,09	1,02

Østjydsk Bank har i samme periode mindsket deres rentefølsomhed. Det kan blandt andet hænge sammen med deres nyudstedelse af obligationer i stedet for udlandsgæld. Banken er dog stadig noget rentefølsom, og skal være opmærksom på, som tidligere nævnt, at banken skal skabe balance mellem aktiver og passiver. Herunder skal banken forsøge at indsnævre GAPet ved, at reducere nogen af de mere følsomme aktiver, såsom tilgodehavender, der har haft en stor stigning fra år 2009 til 2010³⁵.

³⁵ Østjydbak Bank regnskab 2010

Østjysk Bank	2010	2009
Kronegabet (RSA-RSL) i mio. kr.	710	842
Relative Gab (Kronegabet/Aktiver)	7,43 %	9,23 %
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,12	1,17

Bankerne skal være opmærksomme på, hvordan de sammensætter deres passiver og aktiver, således deres rente følsomhed ikke bliver for stor. Det vil dog være urealistisk, at sige, at bankerne skal have en rentefølsomhed på 1= neutral, da deres aktiver og passiver hele tiden rykker sig. Men det er et område, specielt med en rentekurve der rykker sig hele tiden, og med det marked vi har i dag, kan man ikke vide hvad der sker i morgen.

Nedskrivninger

Nedskrivninger har for de fleste pengeinstitutter i de senere år, været en stigende post på regnskabet. Blandt andet Bankpakkerne, har kostet landets banker og sparrekasser rigtig mange penge. Den generelle samfundsøkonomiske nedgang har betydet en stødt stigende andel af dårlige engagementer i bankerne, hvor ellers tidligere velfungerende virksomheder og private er gået konkurs. Bankpakkerne har ligeledes været en væsentlig faktor på bankernes nedskrivninger.

Bankerne har specielt tabt mange penge på ejendomsbranchen, men også områder såsom bygge, restaurations- og landbrugsbranchen har haft hårde vilkår. Det har betydet, at banker der har været specielt meget eksponeret mod disse erhverv har tab store summer. Østjysk Bank har en stor eksponering herimod, så dette kan måske henføres til de stigende nedskrivninger i banken.

Nedskrivninger I mio. kr.	2010	2009	2008	2007
Sydbank	1.400	1.195	544	-568
Østjysk Bank	144	111	126	99

Herover ses en oversigt over de nedskrivninger Sydbank og Østjysk Bank har foretaget fra år 2007 til 2010.

Fælles for de to pengeinstitutter er, at deres nedskrivninger er størst i 2010.

Sydbank har i 2010 nedskrevet mere end forventet. Banken har i fjerde kvartal forhøjet bankens nedskrivninger på den baggrund, at man har ønsket at vurdere nogle bankudlån mere risikofyldt end tidligere antaget. Sydbank skriver selv i regnskabet 2010, at nedskrivningerne

kan henføres til bankens brede erhvervsudlån. Banken skriver endvidere at nedskrivningerne afspejler det realøkonomiske billede der ses i øjeblikket.

Sydbank har i løbet af 2010 haft en forhøjet andel af dårlige engagementer i deres portefølje, dog er det lykkedes banken at reducere i antallet ultimo 2010³⁶.

Nedskrivningerne på 1,4 mia. kr. udgør over 30 % af basisindtjeningen. Hvilket er en stor andel. Banken har dog lavet nedskrivningerne på baggrund af en forventning til markedet de kommende år, og viser hermed, at banken er opmærksom på de øgede tabsrisici i fremtiden.

Østjydsk Bank har ligeledes sat deres rekord i nedskrivninger i 2010. Banken har nedskrevet hvad der svarer til 49 % af deres basisindtjening. Banken har været hårdt ramt pga.

geografiske placering og den store andel af erhvervsvirksomheder ca. 70 % af udlån.

Midtjylland har været hårdt ramt, da området har en stor andel af arbejdsløse, og hermed også set en del konkurser³⁷. Banken henviser selv til, at tabene ligger ud på mindre engagementer og ikke på enkeltstående store engagementer. Specielt har grupper som landbrug, handel, håndværk og mindre industri været hårdt ramt i området.

Grunden til at bankerne vælger at lave store nedskrivninger i 2010 kan skyldes, at de netop gerne vil se fremad, de vil gerne nedskrive så meget at de fremtidige regnskaber ikke bliver påvirket i så stor en grad af den finansielle krise, som begge institutter vurderer, er ved at være ved enden. Således men kan se frem til gode regnskaber fremadrettet.

Tilsynsdiamanten

Finanstilsynet har i forbindelse med den finansielle krise, lanceret et nyt sæt pejlemærker, som kaldes Tilsynsdiamanten.

Tilsynsdiamanten fastlægger nogle risikoområder med en given grænseværdi, der for pengeinstitutter der ligger uden for disse grænser anses som virksomheder med forhøjet risiko. Alle danske pengeinstitutter skal som udgangspunkt kunne opfylde Tilsynsdiamantens grænseværdier. Dog håndhæves den først ved udgangen af 2012, hvorefter tilsynet iværksætter en systematisk overvågning på pejlemærkerne.³⁸

³⁶ Sydbank regnskab 2010

³⁷ Dst.dk

³⁸ finanstilsynet

Tilsynsdiamanten blev præsenteret til de danske pengeinstitutter i juni 2010. De institutter der ved udgangen af 2009 (på baggrund af årsrapporter), ikke kunne leve op til en eller flere af pejlemærkerne, fik på samme tid en orientering omkring dette.

De fem grænseværdier er:

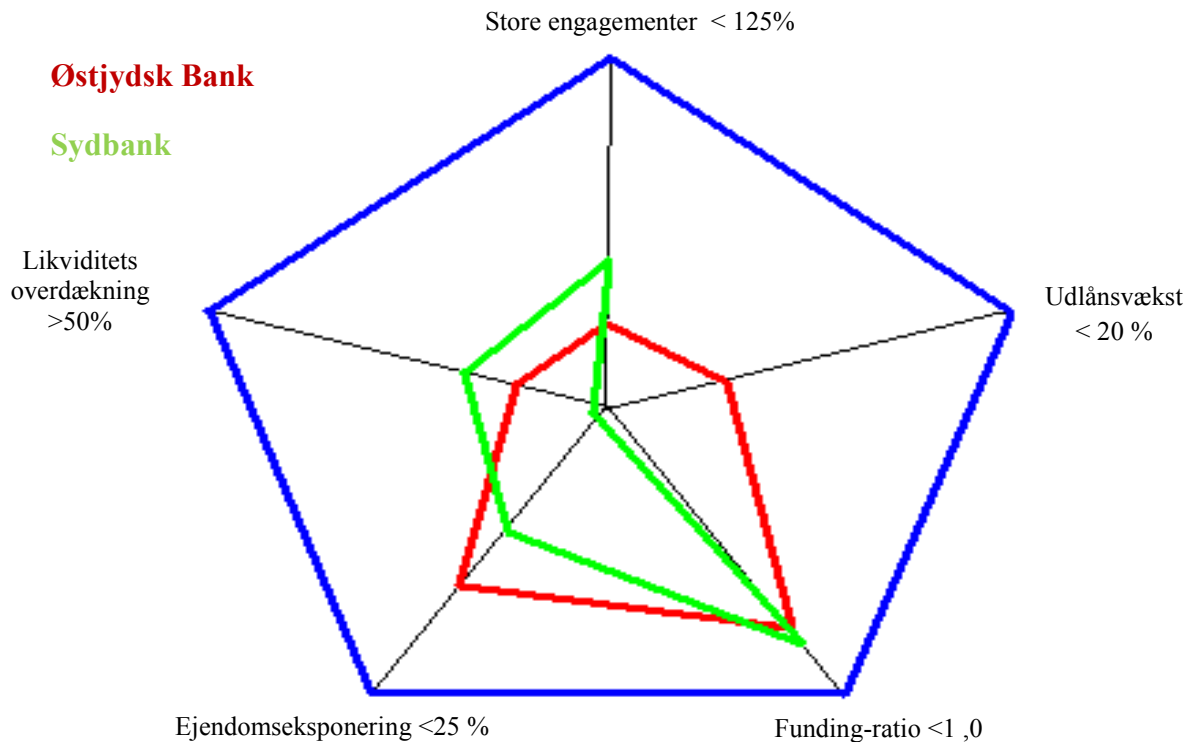
- Summen af store engagementer skal være under 125% af basiskapitalen
- Udlånsvæksten skal være mindre end 20%
- Ejendomseksposeringen skal være mindre end 25% af de samlede udlån
- Stabil fundingratio, hvor følgende skal være opfyldt;

$$1 > \frac{\text{udlån}}{\text{arbejdende kapital} - \text{obligationer med under 1 års restløbetid}}$$

- Likviditetsoverdækningen skal være $> 50 \%$

Værdierne er sat således, at institutterne skal have mulighed for, at drive en sund profitabel bankvirksomhed, der har mulighed for, at yde kredit til gode privat- og erhvervskunder. Derudover er fastsættelsen af værdierne med til at modvirke, at virksomhederne har mulighed for at tage for store risici.

Tilsynsdiamanten har fået sit tilnavn efter sin udformning, herunder er tilsynsdiamanten illustreret.



Både Østjydsk Bank og Sydbank ligger begge pænt inden for grænserne for tilsynsdiamanten. Dog skal Sydbank være opmærksom på deres funding-ratio, at denne ikke stiger væsentligt.

Opsummering

Både Sydbank og Østjydsk Bank har en god dækning af Solvens og Likviditet. Bankerne har i de seneste år, opnået at øge deres kapitaldækning og bygge en mere solid bank op.

Østjydsk Bank skal dog være opmærksom på deres basiskapital der kun består af 56 % kernekapital, og bør overveje om banken skal øge deres grundlag her yderligere. Sydbank har til sammenligning hele 80 % af egenkapitalen bestående af kernekapital, dette hænger også sammen med at Sydbank i 2009 valgte at udstede nye aktier.

Sydbank og Østjydsk Bank har i de senere år haft en faldende ICGR, dette skyldes blandt andet at begge banker har nedskrevet en del i de senere år og dette hermed har påvirket bankernes resultat. Bankpakke 1, har kostet dyrt, men det er ikke den der slår igennem i regnskabet 2010, det er generelle nedskrivninger. Begge banker har valgt konsolidere sig yderligere her igennemkrisen. Dog har Østjydsk Bank haft en del tab i 2010 på deres erhvervs del, hvor de er meget udsat pga. deres store eksponering med handel-, restauration- og ikke mindst ejendomsbranchen, i et forholdsvis lille geografisk område. Østjydsk Bank har en så

lav ICGR, at de skal være opmærksomme på, at hvis renten stiger vil det betyde, at de skal hæve deres rentemarginal, eller på anden måde øge deres indtægter, for ikke at få en lavere ICGR. Sydbank vil kunne klare sig, med deres nuværende ICGR, da denne netop kan bære rentetilskrivninger samt inflationen. Dog skal banken hente yderligere kapital, hvis den ønsker at udvide de engagementer og forretninger de har i dag.

Sydbanks WACC har igennem de seneste 4 år holdt sig et pænt stykke under CIBOR 3, det betyder at banken har mulighed for at skaffe og forrente egenkapitalen på en måde der ligger under markedsrenten.

Østjysk Bank har fra 2009 og 2010 ikke kunnet forrente sig til under markedsrenten. Dette kan blandt andet skyldes at det er blevet sværere for de mindre pengeinstitutter at finansiere sig. Men de høje renter skyldes også at Østjysk Bank har valgt at være med i statens Bankpakke 2, hvor de betaler en forholdsvis høj rente.

Finanstilsynet har i 2010 lanceret tilsynsdiamanten, der giver et sæt nye pejlemærker for bankerne. Både Østjysk Bank og Sydbank holder sig inden for de grænser der er sat.

Del 2: Medarbejderne

Del 2a Organisatorisk vinkel

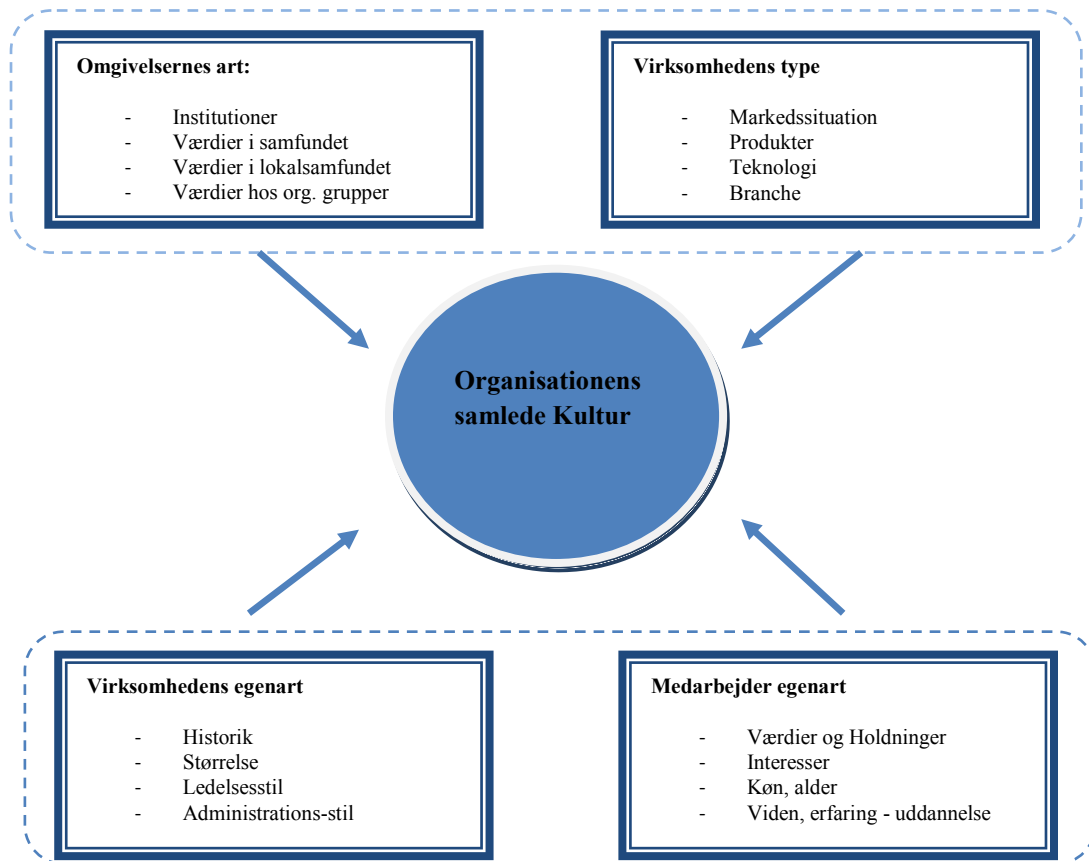
I dette afsnit vil jeg se nærmere på medarbejderne i Østjydsk Bank. Hvilken betydning virksomhedskulturen er og hvordan det påvirker medarbejderne at denne ændres. desuden vil jeg se på nogen af de reaktioner medarbejderne kan have ved meddelelsen om, at deres nuværende arbejdsplads bliver opkøbt. Afslutningsvis vil jeg se på hvad Sydbank kan gøre for at implementere medarbejderne hurtig i den nye organisation.

Virksomhedskulturen

Kulturen på en virksomhed er præget af forskellige faktorer, både eksterne og interne. Kulturen i en virksomhed er værdier, normer, tankemønstre, holdninger og forståelse der deles af virksomhedens medlemmer³⁹. Kulturen opstår og udvikles igennem virksomheden, kulturen i den enkelte virksomhed er en sammenslutning af de erfaringer og værdier virksomheden har tilegnet sig hen ad vejen. Kulturen skal skabe et sammenhold omkring virksomhedens visioner og værdier, og er hermed bindemidlet for at medarbejderne i forskellige dele af organisationen har et fælles mål, og derved et fællesskab. Kulturen er væsentligt for organisationen, da denne er en af de byggesten for organisationens identitet. Herunder er en illustration af hvilke faktorer der kan påvirke og har indflydelse på virksomhedens kultur⁴⁰.

³⁹ Organisations teori

⁴⁰ Organisations teori



De eksterne forhold er dem, der sætter rammerne for kulturen. De værdier og normer, regler og love vi har i samfundet vil spille en væsentlig rolle og skabe nogle naturlige rammer for kulturen. Men også markedssituationen, branchen og teknologien har en betydning for kulturens opbygning. F.eks. har den finansielle krise ændret på kulturen i mange pengeinstitutter.

De interne faktorer er dem, virksomheden selv danner. Disse består af virksomhedens størrelse, leveregler, værdier, normer og visioner, derforuden spiller ledelsesstil og historikken en væsentlig faktor. Medarbejderne er med til at udvikle kulturen yderligere. Her spiller hver enkel medarbejders erfaringer, holdninger, interesser og familieforhold en væsentlig rolle, for hvordan den virksomhedskultur vil fortolket af den enkelte medarbejder.

Kulturen vil grundlæggende være ens ved alle medarbejdere i en organisation. Men den enkelte vil selv have indflydelse på, hvordan denne fortolker og reagerer herefter. Man kan sammenligne det med vores færden uden for jobbet, her vil alle steder vi er, være en del af en

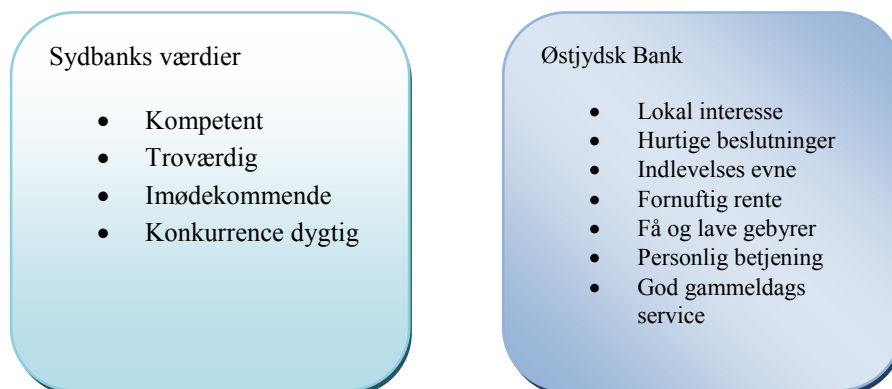
kultur. På arbejdet vil det være som andre steder, passer du ikke ind eller kan du ikke tilpasses, må du finde et sted hvor du passer ind.

Kulturen i en organisation, kan derfor godt være forskellig fra en afdeling til en anden. Dette afhænger af sammensætningen af mennesker og deres interne jargon.

Kulturen er vigtig for at skabe et samspil og sammenhold i organisationen. Derfor er det vigtigt, at de nye medarbejdere, der overtages ved opkøbet af Østjydsk Bank, bliver sat ind i Sydbanks organisationskultur med det samme. Det er vigtigt for medarbejderne at de kender og forstår den nye virksomhed indefra, dette vil de kun gøre, såfremt de kender Sydbanks normer, værdier, holdninger og visioner.

Jeg har valgt at se nærmere på bankernes værdier, da jeg mener de giver et godt indtryk af hvordan kulturen er i institutterne.

Herunder bankernes værdier⁴¹:



Læser man værdierne i Østjydsk Bank og Sydbank, minder nogle af punkterne om hinanden. Begge banker ønsker, at være konkurrencedygtige på prisen, ligeledes ønsker de at yde en god service overfor deres kunder.

Der hvor der ikke kan trækkes paralleller er Østjydsk Banks ønsker om at være lokal og yde en ”gammeldags service”. Af disse punkter, kan man tydeligt se, at banken holder i gamle traditioner. Banken gør meget ud af at den er til for lokalområdet, og vil gerne være nærværende for deres nuværende kunder, både økonomisk, samt støtte op omkring det

⁴¹ Sydbank.dk og Østjydskbank.dk

samfund de bor i. Jeg vil tolke banken som værende en smule konservativ, da den holder fast i de gamle traditioner og ud fra deres værdier er der ikke noget der antyder, at banken gerne vil være fremsynet, eller på anden måde være med fremme i feltet, når det kommer til teknologi og selvbetjening. Her er det mere de bløde værdier, banken henvender sig på, og ikke går efter at være den bedste, men så godt som den kan.

Sydbanks værdier giver et indtryk af en virksomhed der ønsker, at være med helt fremme. Den vil gerne følge med globaliseringen, og bekymre sig mindre om et lokalområde. Banken skriver at de gerne vil være kompetente, og dette giver et indtryk af at kompetenceniveau i virksomheden forlanges at være stort, samt et ønske om, at stå forrest når der sker noget nyt. Sydbank ønsker dog også at være imødekommende overfor kunder, og derfor engagerer banken sig lokalt i de områder der er repræsenteret.

Medarbejderne fra Østjysk Bank bør ikke få et decideret kulturchok, da de eksterne faktorer for bankerne er stort set de samme. Dog vil de helt sikkert opleve, at Sydbank, er noget større. Der vil helt sikkert være nogle flere muligheder og en anden forretningsgang. Medarbejderne vil opleve, at organisation er større og anderledes opbygget end deres nuværende arbejdsplads.

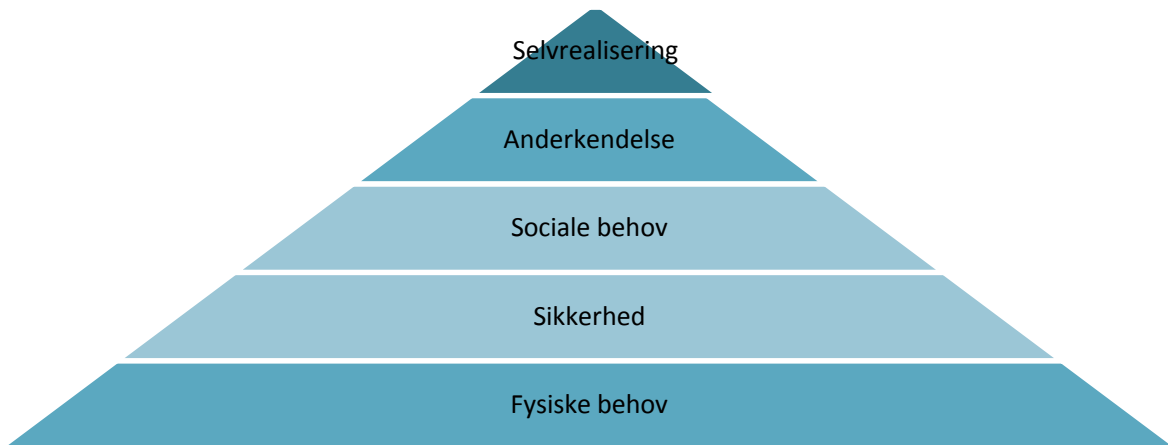
Medarbejdernes reaktion

I forbindelse med opkøbet, vil medarbejdere reagere forskelligt. Nogen vil være usikker eller bange, nogen spændte andre vil måske blive passive. Hver gang der sker noget nyt vil mennesker reagere på det i større eller mindre grad.

Der vil altid være en protest imod nye tiltag, om de så gavner eller forringer virksomheden eller arbejdsgangene. Mennesker er under vanens magt, og derfor vil ændringer påvirke os. De ydre faktorer og miljøet vil påvirke den enkelte på et individuelt plan, hvilket vil sige, at ethvert menneske opfatter ændringer forskelligt og vil agere på disse forskelligt. I dette afsnit vil jeg se nærmere på, hvilke reaktioner medarbejderne får, når de får en besked omkring et opkøb af deres nuværende arbejdsplads.

Ser vi på Maslows behovspyramide kan vi se, hvorfor medarbejderne bliver påvirket⁴².

42



Den første gruppe er de fysiske behov, såsom sult, tørst, søvn mv.

Sikkerhed er hvor man føler sig tryk og uden for fare, såsom overlast.

Sociale behov er at være sammen med sin familie og venner, det behov vi har for kærlighed og omsorg.

Den fjerde del er anerkendelse, hvor der opnås respekt fra andre og selvrespekt, der er her hvor ens behov for styrke, præstationer og uafhængighed og frihed er. Hvor man opnår anerkendelse, prestige og opmærksomhed fra andre.

Toppen er selvrealisering, det er her hvor man er nået toppen – Maslow refererer selv til dette stadige som *”To become everything that one is capable of becoming”*⁴³

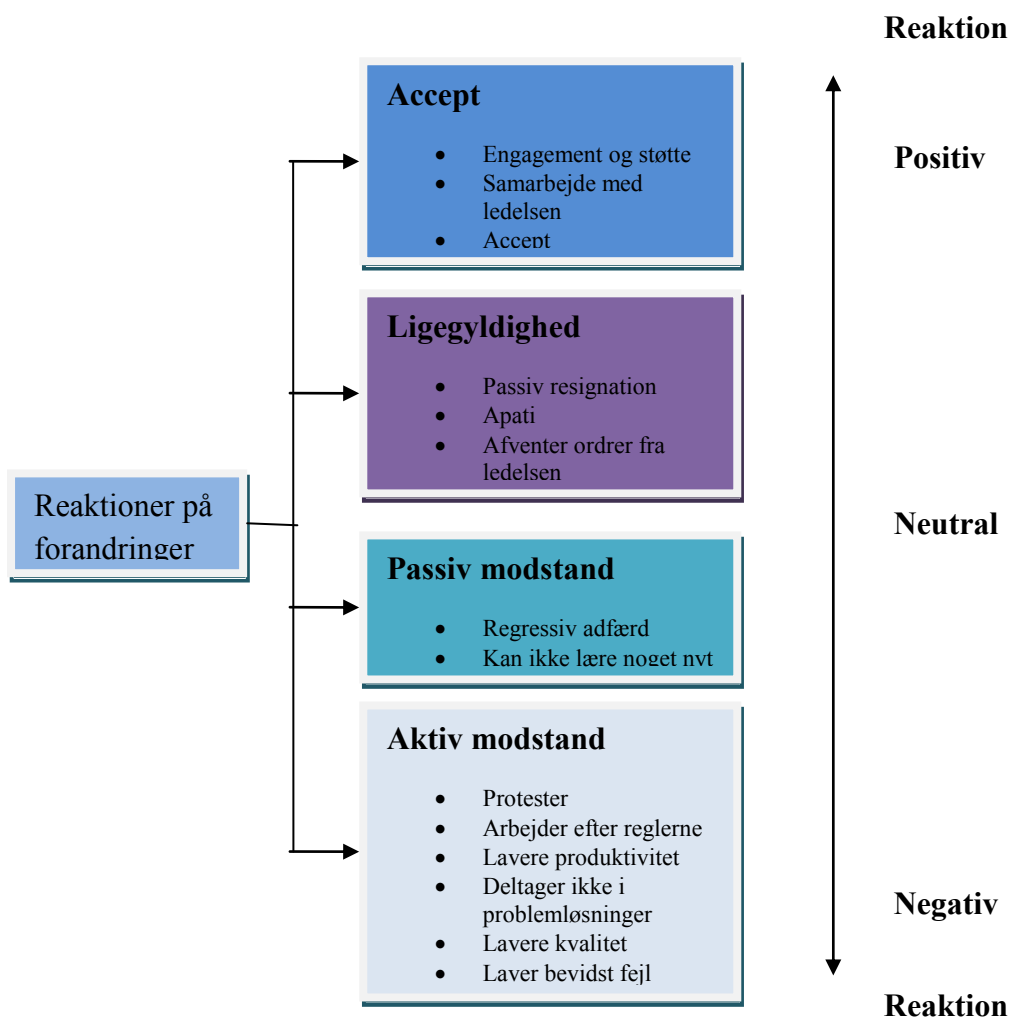
Når mennesker får at vide, at deres nuværende virksomhed bliver opkøbt, bliver de slået helt nede i deres sikkerhedsniveau, det vil sige, at mange falder tilbage hertil. Man kan sige, at medarbejderne mister en del af deres identitet. Nogen kan føle at de mister en del af sig selv. Den største frygt medarbejderne vil have er, om de bliver fyret, og hermed bliver taget ud af deres tryghedszone. Det vil være meget forskelligt, hvor meget det påvirker den enkelte. For nogen vil det have stor betydning, og de vil have en stor reaktion, hvor andre ikke vil have den store.

Specielt i dag, er det meget forskelligt, hvor stor en betydning de grundlæggende parametre i Maslows behovspyramide har. For nogen har selvrealiseringen større betydning for dem, end de fundamentale fysiske behov. Sydbanks opkøb vil måske betyde noget nyt, måske endda bedre muligheder for at opnå selvrealisering end tidligere.

⁴³ Organisations teori

Omstillingsparathed er en væsentlig faktor for hvordan medarbejdere reagerer. Jeg mener at medarbejdere i finansielle virksomheder i dag skal være omstillingsparate hele tiden. Der sker meget på det finansielle marked og derfor er medarbejderne vant til, at skulle omstille sig hele tiden. Der kommer nye forretningsgange, produkter og systemer hele tiden, som de skal forholde sig til. Der kan godt være nogen der har siddet på den samme plads i flere år, der vil have sværere ved at flytte sig, end de medarbejdere der hele tiden arbejder dynamisk i deres hverdag.

Hvordan reaktionsmønsteret er ved den enkelte medarbejder ses herunder⁴⁴.



⁴⁴ Organisations teori

Reaktionen på opkøbet vil være meget forskellig fra person til person. Til at starte med vil medarbejderne oftest ende i enten ligegyldig- eller passivkassen. Herefter vil de bevæge sig den ene eller den anden vej. Det er op til Sydbank, som den nye virksomhed, at få medarbejderne med opad. Nogen vil måske bevæge sig en smule nedad den ene dag, og op ad den næste. Det kommer helt sikkert an på hvordan og hvilke udmeldinger der kommer fra ledelsen. Men bestemt også hvor stor en indflydelse, opkøbet får for den enkelte. Dem som måske får, at vide at de nu skal køre længere på arbejde, vil måske gå nedad, men på sigt skulle de gerne bevæge sig længere opad mod accept.

De medarbejdere der vil være i acceptfasen med det samme det er de vigtige personer for implementeringen. Det er dog en sjældenhed, at en medarbejder vil acceptere opkøbet med det samme. I starten vil alle medarbejdere blive urolige, ikke at medarbejderen ikke kan se, at det er godt for virksomheden, at denne bliver opkøbt, men de fleste, der er glade og tilfredse med deres job, vil føle en eller anden form for usikkerhed.

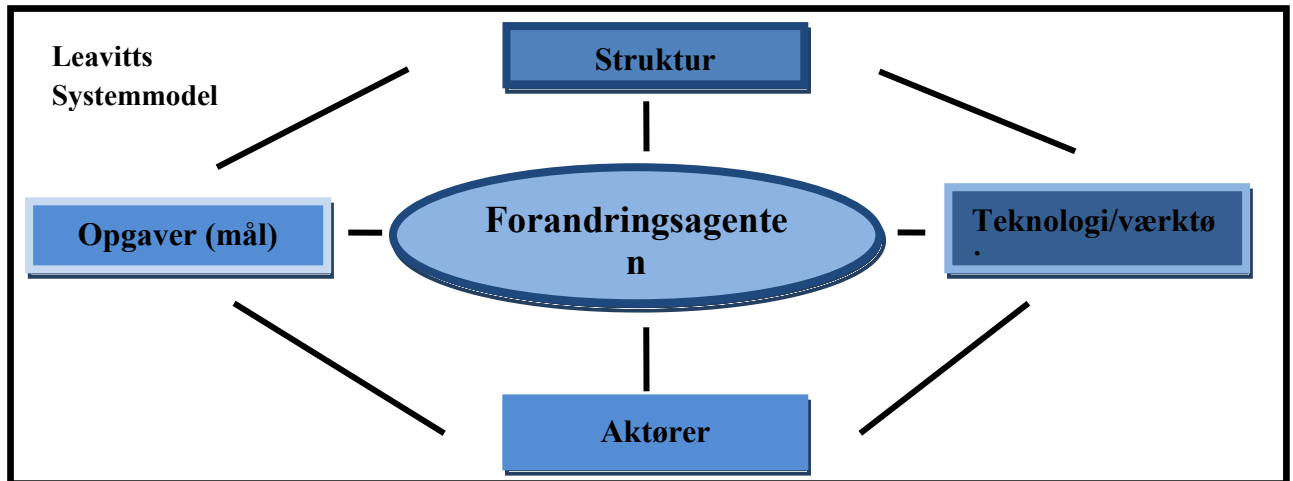
Forandringsagenten

Det vil være en god ide for virksomheden at hyre en forandringsagent, der kan hjælpe til med at implementere medarbejderne i, for dem nye strategi, værdier, normer og interagere dem i Sydbanks organisation og kultur. Det kan være en forandringsagent der allerede er i virksomheden eller en udefrakommende. I denne forbindelse anbefales, at der ansættes en udefrakommende, det er nye øjne der kommer på, som en neutral medspiller. Han kan måske komme med noget nyt, der kan give hele organisationen et boost. Det mest naturlige vil være at hente en forandringsagent ind, som man måske har brugt på et tidligere tidspunkt, for eksempel i forbindelse med overtagelsen af Bank Trelleborg, der allerede er bekendt med bankens forretningsgange, personalepolitik samt værdier. Han vil kunne bruge erfaringer fra tidligere, således kan han komme igennem hurtigere, da han ikke skal sætte sig ind i virksomheden og ved hvilke punkter han skal være ekstra opmærksom på.

Forandringsagenten skal dog have et tæt samarbejde med nogen af nogle personerne fra Sydbank, således organisationen får det som de gerne vil have det. Her tænker jeg på en repræsentant for hver af Leavitts systemmodels kasser.

Til at forklare forandringsagentens funktioner, har jeg valgt at se på Leavitts systemmodel⁴⁵.

⁴⁵ Organisations teori



Den viser de områder, hvor forandringsagenten kommer omkring. Det er vigtigt at agenten ser de mulige løsninger og fravælger de umulige løsninger. Agentens opgaver er at analysere og planlægge forandringsinitiativerne, han skal være en sparringspartner. Leavitts model viser hvordan forandringsagenten kommer rundt om tingene, at alle komponenter i virksomheden snakker sammen og skal finde et samspil.

Struktur

Forandringsagenten hjælper med at opbygge nye forretningsgange eller fælles metoder såfremt dette skulle blive nødvendigt, da det primært vil være efter Sydbanksmodeller dette vil køre. Men det kan ikke udelukkes at Østjydsk Bank, gør nogle ting som Sydbank kan videreføre.

Teknologi

Forandringsagenten hjælper med at finde de bedste værktøjer, giver idéer og inspiration til hvordan disse kan udvikles. – I dette tilfælde kører begge institutter på Bank Data systemer, så dette vil ikke have så stor indflydelse. Der vil selvfølgelig være nogle interne systemer.

Opgaver

Han fordeler opgaverne, og opsætter klare mål for hvert medlem af virksomheden. Han skal sørge for at informationerne kommer ud til tiden.

Aktører

Medarbejderne skal hjælpe med at lokalisere kompetencerne og fordeling heraf. Hermed bliver forbilleder for andre medarbejdere. En der viser vejen – det kunne eksempelvis være de medarbejdere der accepterer opkøbet med det samme, og er fortalere herfor. Det kan også være nogle af de medarbejdere der er i Sydbank i dag, der skal hjælpe Østjydsk Banks afdelinger ind i Sydbank, således de kommer under deres kultur og arbejdsgange.

Områderne hænger sammen, og det er vigtigt at agenten kan overskue dette sammenspil og gør det gennemsigtigt/overskueligt. Agenten skal altså hele vejen rundt. Alle aspekter har betydning for om implementering af medarbejderne forløber som planlagt.

Agenten skal hjælpe og være sparringspartner for bestyrelse og direktion for at skabe et overblik. Han kan hjælpe med at kommunikere ud, således der kommer klare hurtige udmeldinger.

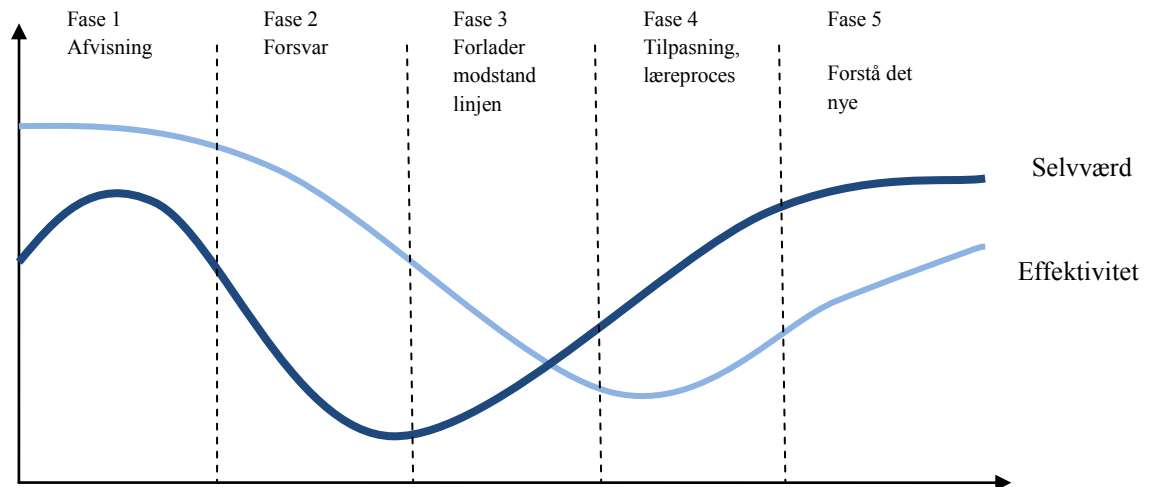
Desto hurtigere overtagelsen sker, jo hurtigere bliver usikkerhederne elimineret og hermed bliver det nemmere for medarbejderne at komme ind i deres nye rutiner og finde deres nye plads. Går medarbejderne for lang tid med en følelse af om de er ”købt eller solgt”, kan det skabe panik, angst og frustrationer hos medarbejderne. Trækker processen ud kan det resultere i, at medarbejderne finder en ny arbejdsplads, bliver sygemeldte eller på anden måde forplanter sig ud i organisationen.

Hvordan udvikler medarbejderne sig?

Virksomheden har kun interesse i at medarbejderne integreres i organisation så hurtig som muligt. Sydbank skal være opmærksom på, at medarbejder vil have en indløbsfase før de vil arbejde på samme niveau som tidligere. Herunder er illustreret udviklingsfaserne som medarbejderne kan komme igennem⁴⁶.

⁴⁶ Organisations teori

Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Medarbejderne gennemgår forskellige udviklingsfaser. Når vi mennesker står over for noget nyt og ukendt, specielt hvis det er noget vi ikke selv har kontrollen over, vil vi reagere med at være afvisende overfor det nye. Hvor lang tid det tager for at komme op igen afhænger, som tidligere nævnt, meget af den enkelte men også af virksomheden.

Når medarbejderne har accepteret det nye, kan de begynde, at se lyset for enden af tunnellen, og hermed vil de udvikle sig for igen at opnå en bedre effektivitet. Medarbejderne får selvtilliden tilbage, og begynder at føle sig hjemme. Det er en naturlig proces. De kan måske endda se, at det nye er bedre end det gamle og finder igen glæden i at arbejde.

Det er forandringsagentens job at processen fra fase 1-5 går så hurtig som muligt. Det er vigtigt at han kan styre organisationen derhen af, hvor fase 1+2 bliver så korte som muligt, hvor medarbejderne vil begynde at tage ejerskab igen, føle de er en del af holdet og få selvværdet tilbage. Ser vi på Maslows behovspyramide, vil medarbejderen hermed komme tilbage, til der hvor de var før, måske endda højere.

Tager virksomheden hånden om deres medarbejdere skal de nok hjælpe med at komme godt ud på den anden side. Sydbank skal huske, at det er medarbejderne der fastholder kunderne, så medarbejderne er vigtige at få med på idéen med det samme. Lader man medarbejderne gå med en usikkerhed, vil det forplante sig videre til deres arbejde og hermed til kunderne. Får medarbejderne de informationer de skal have, kan de formidle det videre til kunderne og måske afholde nogen fra at flytte. Medarbejderne kan måske forsikre kunderne om, at det

stadig er dem, der er der i morgen, og deres engagement måske ikke ændrer sig væsentligt. Der vil dog ske få forandringer, som kunderne via medarbejderne gerne skulle erkende som positive. Jeg mener bestemt, at hvis medarbejderen er glad og tilfreds, er dette det bedste grundlag for at give det videre til kunderne, så de får en god oplevelse. Sydbank kan altså sikre kunderne ved at sikre medarbejderne.

Sydbank skal også være opmærksom på de medarbejdere, banken eventuelt vælger at afskedige, de skal have en god behandling og hjælpes videre til deres nye arbejdsplads. Det tænker jeg ikke kun på pga. de afskedigede medarbejdere, men det giver indad til også et godt ry, at folk ikke bliver fyret for at blive sendt på gaden, men at de bliver hjulpet på bedst mulige måde til at komme videre. Det giver medarbejderne et godt indtryk af deres nye arbejdsgiver, og vil hjælpe dem på vej til accept af Sydbank.

Nøgleordet er åbenhed, for medarbejderne information således de ikke skal gå i lang tid med en usikkerhed i maven, der kan udvikle sig til negativitet overfor Sydbank, sygdom eller medarbejder flugt. Derfor er hurtig implementering af medarbejderne i den nye organisation også en væsentlig faktor.

De ting som skal stå klart for medarbejderne er; hvem er den nye arbejdsgiver, hvad står virksomheden for, og hvad er dens kultur og værdier. På den måde ved medarbejderne præcist hvad de kan forvente og hvad der bliver forlangt af dem.

Opsummering

Medarbejderne i Østjydsk Bank kan have forskellige reaktioner på nyheden omkring opkøbet af banken. Nogle vil føle hele deres eksistensgrundlag eller identitet bliver revet væk under dem, andre vil se mulighederne i at der kommer en større bank til. De fleste vil reagere ud fra frygt, frygten for det nye og for at blive afskediget.

For at Sydbank så hurtig som muligt skal have de nye medarbejdere ind under deres organisation, bør banken hyre en forandringsagent der kan være ledelsens højre hånd, en der kender til banken og ved hvordan man integrerer nye medarbejdere i en ny organisation. Forandringsagentens job består i, at få medarbejderne til at acceptere deres nye arbejdsgiver og se alle de positive ting der er for dem i den nye organisation.

Der skal være hurtig implementering af de nye medarbejdere for at undgå, at medarbejderne går i det uvisse og dermed vil blive inaktive, måske i dårligt humør og i sidste ende måske

ende i sygemeldinger eller de finder et nyt job. Der skal være åben kommunikation, således at medarbejderne føler, de ved hvad der sker, hele vejen igennem fra opkøbet er blevet offentliggjort, til medarbejderne har fundet sig til rette i deres nye element.

Del 2b Projekt - Hvilke afdelinger og medarbejder skal banken beholde?

Projektet er overordnet omkring Sydbanks opkøb af Østjysk Bank. Før Sydbank tager beslutningen om opkøbet ligger der en stor proces forude, idet banken skal finde ud af om det er attraktivt for dem, at lave opkøbet. Denne proces vil typisk opstilles som et projekt, og der er flere dele man skal undersøge. Efter beslutningen af opkøbet er taget, vil der igen skulle foretages forskellige underprojekter under det overordnede projekt. Jeg har valgt at se nærmere på et af underprojekterne, nemlig optimeringen af Østjysk Banks filialer og medarbejdere.

SMART

SMART mål bruges til at sætte bestemte målbeskrivelser for projektet, således alle ved, hvad de arbejder hen imod, SMART målbeskrivelse tydeliggør og præcisere projektets formål. Ligeledes danner SMART udgangspunktet for projektplanen og gør projektet tydeligt og håndgribeligt for medlemmerne af projektgruppen, ikke mindst projektlederen⁴⁷.

S- Specifikt.

Projektets specifikke mål er her, at finde ud af hvilke afdelinger der med fordel kan beholdes, hvilke der skal lukkes, lægges sammen eller om der skal udvides med afdelinger. Der skal endvidere vurderes hvor mange medarbejdere der skal bruges til at køre afdelinger, samt hvilke medarbejdere der evt. skal have tilbudt et nyt job i organisationen. Der skal endvidere tages stilling til, om alle medarbejderne fra det nuværende Østjysk Bank, skal beholdes, eller om der skal afskediges nogen i processen.

M- Målbart

Projektet skal være målbart hvilket vil sige, at der skal være et konkret mål med opgaven. Her er målet, at Sydbank finder den optimale fordeling af afdelinger samt medarbejdere, der kan arbejde på at skabe en bedre bank. Målet må være, at optimere de nuværende afdelinger og funktioner i Østjysk Bank og gøre dem til en del af Sydbank. Afdelinger og personale skal vedligeholde bankens gode ry og rygte i de områder, hvor der er potentiale til at drive bank.

⁴⁷ Undervisnings materiale

A- Accepteret

Projektet skal accepteres, det vil sige at dét der bliver lavet under og efter er gennemarbejdet og forklaret overfor de ansatte. Det er vigtigt, at projektet bliver anerkendt og i sidst ende accepteret af medarbejderne. Det kan dog være problematisk, da dette projekt kan indeholde afskedigelser af medarbejdere og hermed er det sværere at få medarbejderne med på accept.

R- Realistisk

Projektet skal have tilført den rette mængde ressourcer, og disse skal være realistiske. Der skal afsættes de rette ressourcer, der skal findes de rigtige medarbejdere, der kompetencemæssigt kan tilføre noget til projektet, men samtidig med er det vigtigt at vi finder medarbejder der kan supplere hinanden godt.

T- tidsfastsat

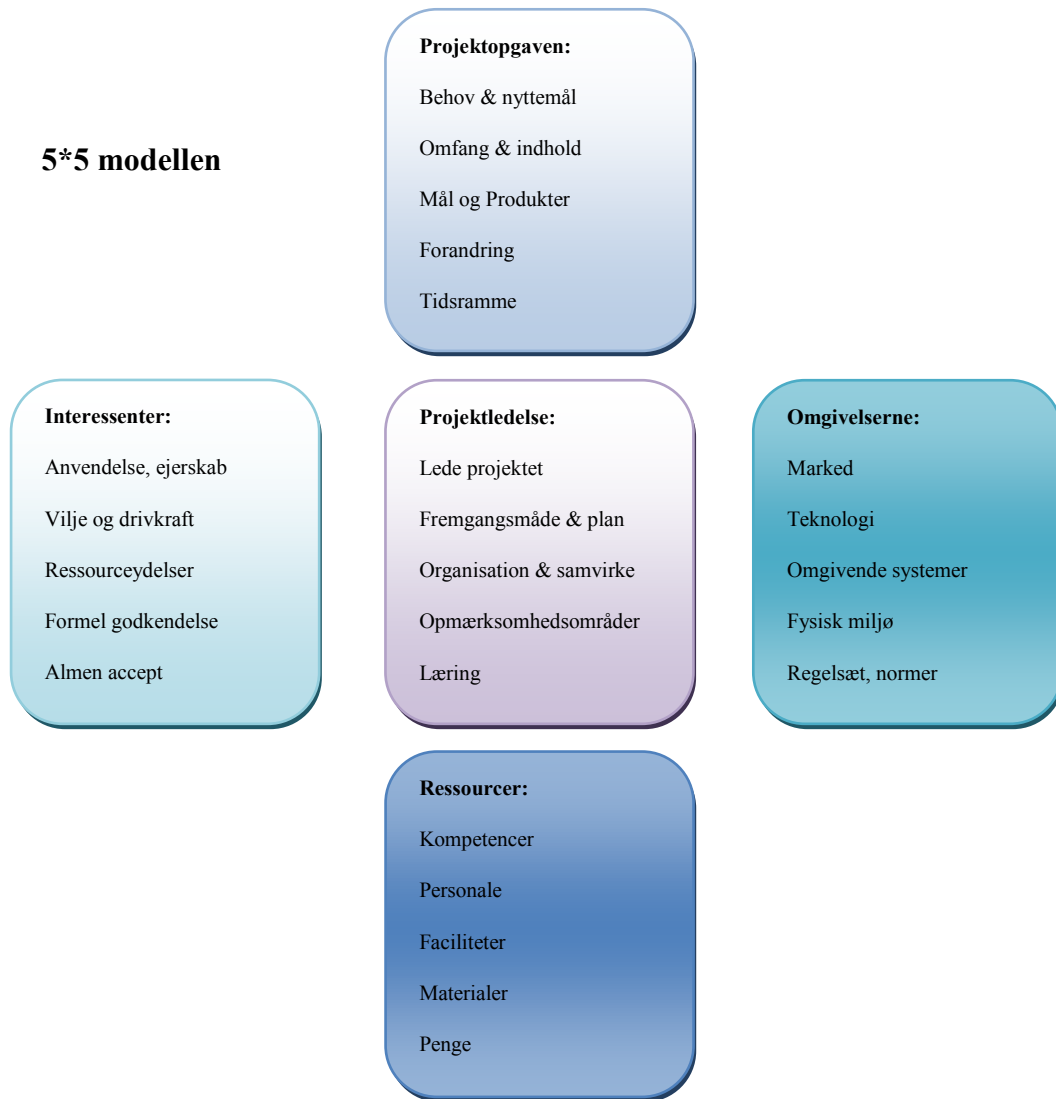
Der skal være en tydelig og overskuelig tidsramme på projektet. Det er vigtig at denne er realistisk i forhold til projektet. Dette projekt skal gennemføres over en forholdsvis kort periode. Her tænker jeg kun på selve udfærdigelsen af projektet, det vil sige at jeg ikke medregner den praktiske del i dette projekt. Det vil sige at denne gruppe udelukkende skal finde den optimale løsning for Sydbank, samt give medarbejderne besked. Efterfølgende vil der være en del praktik med lukning, flytning og åbning af afdelinger vil en ny udførende gruppe komme til. Tidsrammen for dette projekt vil jeg sætte en til 1 måned, da projektet skal komme med en konklusion hurtigt, for at minimere overgangen.

5*5 modellen

Denne model har, som det kan ses af nedenstående figur, selve projektledelsen centraliseret, den illustrerer hvad der ligger uden om selve ledelsen af projektet⁴⁸.

⁴⁸ Grundbog i projektledelse

5*5 modellen



Projekttopgaven

Projekttopgaven er udgangspunktet for opgaven og hvad der ønskes opnået ved projektet.

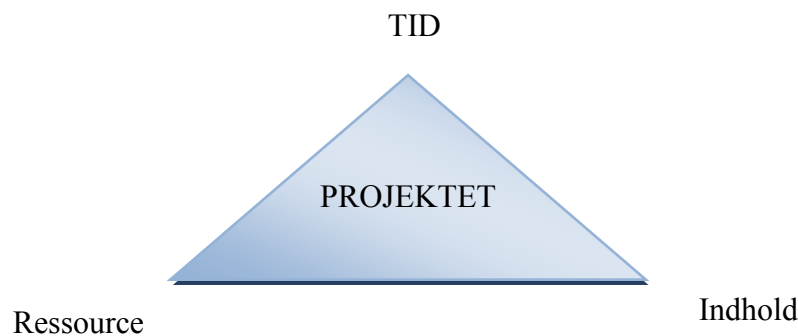
Modellen giver anledning til at arbejde på kryds og tværs. Arbejder man i et felt vil der opstå en binding og en mulighed i et andet, man kan hele tiden starte et sted og finde nye ideer og forslag et andet. Efterhånden som vi bruger modellen, vil man anvende den mere og mere detaljeret. Modellen kan anvendes hele vejen igennem projektet, men giver et rigtig godt overblik for projektlederen i begyndelsen.

Projektets behov og nyttemål er i dette tilfælde at optimere og integrere de filialer og medarbejdere fra Østjydsk Bank ind i Sydbanks organisation, således at disse passer ind i bankens nuværende strukturer. Projektgruppen skal finde ud af hvilke områder der er mest

attraktive for Sydbank, og hvor der eventuelt kan optimeres ved at flytte, lukke eller åbne filialer, samt hvad der skal ske med medarbejderne.

Omfanget af projektet er at lave en markedsundersøgelse, der kan give et billede af, hvordan strukturen i filialerne er. Desuden skal projektet indeholde en analyse af de nuværende medarbejdere, deres kvalifikationer og hvordan disse skal bruges i organisationen.

Tidsrammen er vigtig for at projektet ikke kommer til at skride og der er fast sat et afslutningstidspunkt for opgavens udførelse. Det er dog vigtigt at aftalegrundlaget før projektopstart er i orden, dette gælder ikke kun for projekts sluttidspunkt men ligeledes for indhold og ressourcer. Der skal være en balance mellem disse komponenter. For at illustrere dette, har jeg valgt at udfærdige en projekttrekant der er grundlaget for projektaftalen⁴⁹.



Trekanten viser hvordan, tid, ressourcer og indhold skal være i balance i projektet. Skulle tiden begynde at være knap, kan det være at vi kan få tilført lidt flere mandetimer, eller medarbejdere. Omvendt skulle en medarbejder blive syg, kan det være, at vi skal udskyde projektets slutdato.

Ressourcerne

Ressourcer er blandt andet de medarbejderkompetencer vi skal bruge til at udføre projektet, det er her vores udøvende kræfter ligger og her vores drivkraft for projektet ligger. Skal vi ud og finde nogle eksterne konsulenter eller har vi den nødvendige viden? Hvor mange penge og tid får vi til gennemførslen af vores projekt. Det er vigtigt at der er balance her, mellem projektets opgave og det der forventes heraf, og de ressourcer der bliver tilført. Her kan der igen henvises til projekttrekanten.

⁴⁹ Undervisningsmateriale

Omgivelserne

Indeholder både de interne og eksterne betingelser og sammenhænge, der kan have stor betydning for gennemførslen af projektet. Omgivelserne er generelt de ting som vi ikke har store muligheder for at påvirke.

I dette projekt skal vi være opmærksomme på den lovgivning der evt. kan have indflydelse for os. Derforuden skal vi være opmærksomme på vores konkurrenter, og hvad de gør på markedet.

Omgivelserne er generelt de ting som vi ikke har store muligheder for at påvirke..

Interessenter

Interessenterne er alle dem, som projektet kommer til at have en betydning for, eller dem som kan påvirke projektet. Interessenternes modtagelse af projektet samt udførelsen af projektet, er meget vigtig i forhold til et vellykket projekt. Ser vi overordnet på projektet der omhandler opkøbet er der interne og eksterne interessenter der har betydning for projektet.

Medarbejderne har vi været omkring, hvordan de kan reagere og agerer i forbindelse med opkøbet.

Kunderne er meget påvirket af medarbejdernes reaktioner. Der kan være nogle kunder der har en helt bestemt holdning til, hvilket type pengeinstitut de gerne vil være kunder i. De kunder kan måske vælge at flytte, hvis de gerne vil være i et lokalt pengeinstitut. Nogle kunder vil måske opleve at de får en ny rådgiver eller at deres lokale afdelinger flytter, det kan have så stor betydning for dem, at de vælger at finde en ny fremtidig samarbejdspartner. Opkøbet kan ligeledes tiltrække kunder, da Sydbank har mulighed for at tilbyde noget andet, end Østjysk Bank tidligere havde.

De eksterne interessenter har ligeledes stor indflydelse på opkøbet. Det har blandt andet stor betydning på investorenes reaktioner i forhold til kursen på aktien. Vil markedet tage pænt imod opkøbet vil kursen stige, hvor den vil falde såfremt markedet ser negativt på det. Dette vil jeg komme nærmere ind på i 3. del af opgaven. Medierne har stor betydning for markedets reaktioner, medierne vil om nogen have stor påvirkning af hvordan opkøbet bliver taget imod.

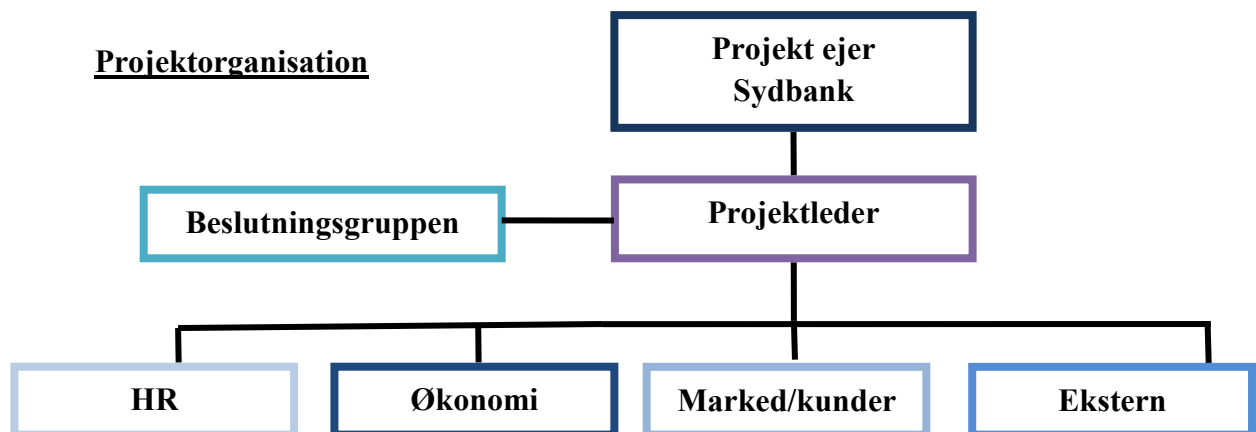
Lovgivningen har nogle helt klare linjer og afgrænsninger der sætter en naturlig grænse for mulighederne i projektet.

Konkurrenterne i det område Østjydsk Bank nu er beliggende og Sydbank nu kommer til vil helt sikkert kunne mærke en anderledes konkurrence. I dette projekt vil der blive lavet en markedsundersøgelse og hermed er vi opmærksomme på de konkurrenter der vil kunne påvirke os negativt, men også positivt. Får Sydbank positive meldinger i medierne vil det helt sikkert skabe noget opmærksomhed omkring banken, således vil det tiltrække kunder.

Projektplanen

I forbindelse med gennemførslen af projektet er det vigtigt at lave en god plan, som alle projektdeltagerne har mulighed for, at se og følge med på, så alle har et overblik, ikke mindst overfor projektejerne.

Før jeg opstiller planen skal jeg se på hvem der skal være med til gennemførelse af projektet, til dette har jeg opstillet en projektororganisation. Denne viser hvem der skal involveres i projektet, samt hvordan de enkelte kompetencer sammenholdes og bruges igennem projektet.



Projektejerne er dette tilfælde Sydbank, det er dem der skal definere mål for projektet og dem projektlederen skal referer tilbage til når opgaven er løst⁵⁰.

Beslutningsgruppen skal træffe de overordnede beslutninger for projektet. Denne gruppe skal indeholde personer der har mulighed for at tage beslutninger med det samme og evt. tildele ressourcer om nødvendigt.

Projektgruppen mener jeg, skal bestå af fire grupper, som skal lave et tværfagligt samarbejde.

⁵⁰ Grundbog i projektledelse

HR

Jeg skal have nogen der kender vores personales vilkår og regler herfor. Endvidere skal de i denne gruppe kunne hjælpe med, at finde de medarbejdere der er bedst kvalificerede til de rigtige poster. De skal hjælpe med til at optimere medarbejdernes indsats, motivere og planlægge eventuelle kursusforløb for medarbejderne.

Økonomi

Jeg skal have nogle økonomer og revisorer, der kan optimere de nuværende omkostninger med filialer og medarbejdere. De skal kunne regne på, hvad der vil være mest fordelagtigt for banken at beholde og nedlægge. De skal se på økonomien i de enkelte afdelinger og hvordan disse kan optimeres.

Markeds/Kunder

Denne gruppe skal løbende opdateres på, hvad der sker i de andre afdelinger. Således at de kan være klar med en udmelding til kunder, og ligeledes er opdateret på hvad der sker i deres nye Bank.

Ekstern

Der skal købes nogle eksterne markedsundersøgelser, for at finde de områder med mest potentiale i. Endvidere skal vi bruge ekspertise til at få medarbejderne med hele vejen.

Projektplanen giver et overblik over projektet og hermed en struktur over både tid, ressourcer og økonomi i projektet. Planen er opbygget således at de enkelte grupper kan se hvor de skal arbejde og hvad de skal lave. Alle grupper vil undervejs blive informeret fra de andre grupper der har hver deres opgaveområde.

Der er indsat milepæle i projektplanen, for at kunne holde vores konklusioner op mod hinanden. Milepæle er et mellemstadium til opgaveløsningen og indikerer projektets fremgang.

Udkast til projektplanen vil se således ud⁵¹:

Indsatsområde, aktivitet, Milepæl, nr.				Timer	Plan		Tidsplan								Deltagere							Afhængighed
nr. Betegnelse				Timer	Start	Slut	4	8	12	16	20	24	28	31	PL	BG	EK	HR	ØB	MK	Afhængighed	
Godkendelse fra ERFA																						
2 Opstarts- og informationsmøde				7	01-01-2011	01-01-2011									F	B	I	I	I	I	Godkendelse fra ERFA	
3 Markedsundersøgelse				45	02-01-2011	09-01-2011									I		U		K			
4 Gennemgang af filialer økonomi				80	02-01-2011	09-01-2011									I	G			U			
5 Opsamlings- og informationsmøde				7	10-01-2011	10-01-2011									F	BG	I	I	I	I	3+4	
6 Ændringer				100	11-01-2011	20-01-2011															Beslutninger fra 5	
7 filialer				50	15-01-2011	22-01-2011									I			U	R		8 samarbejder	
8 medarbejder				50	15-01-2011	22-01-2011									I		R	U		I	7 samarbejder	
9 Opsamling															F	GB	I	I	I	I	6+7+8	
10 Besked til medarbejder				20											I	K	R	U			9	
11 Tilrettelæggelse af Uddannelse				150											I	GB	R	U			10	
12 Kunde information				50											I	GB	R			U	11	
Anvendte timer				559																		
Timer til rådighed				700																		
Buffertimer				141																		
PL- projektleder BG- beslutningsgruppen EK- Eksterne konsulenter HR- HRkonsulenter ØB- økonomi og budget MK- Marked og kunder F= leder, L= levere, U= udføre, R= rådgiver, K= kontrollerer, V= vurderer, G= godkender, B= beslutter, I= informeres																						

På informations- og opsamlingsmøderne vil alle projektdeltagere være til stede, således alle ved hvad der er sket, konklusioner herpå, samt hvad der nu skal foretages. Efter hvert af disse møder vil jeg som projektleder gå til beslutningsgruppen, og give den en tilbagemelding på hvad der sker, således at de kan vurdere og tage de beslutninger der skal tages.

I dette projekt vil vi starte med en markedsundersøgelse, hvor vi skal finde de områder med mest potentiale, i forhold til Østjydsk Banks nuværende beliggenhed. Samtidig med, at vores økonomigruppe regner og ser på økonomien i de forskellige afdelinger og hvordan disse kan optimeres. Grupperne skal snakke sammen og ud fra de oplysninger og eventuelle konklusioner skal de informere resten af gruppen.

På baggrund af undersøgelserne skal der findes ud af, hvad der så skal ske med de forskellige afdelinger og medarbejderne heri. Grupperne skal arbejde tæt sammen for at finde ud af hvordan man bedst muligt får afdelinger til at hænge sammen med Sydbanks øvrige organisation.

⁵¹ Grundbog i projektledelse

Når der er lavet en beslutning, skal medarbejderne informeres omkring de ændringer der sker. Herefter skal medarbejderne igennem et uddannelsesforløb omkring deres nye organisation, således at de lærer denne at kende. Kunderne skal sideløbende, have information omkring hvad der sker med banken, som har indflydelse på dem.

Hele projektet skal løbe over en forholdsvis kort periode, og fra punkt 10 fra projektplanen, hvor medarbejderne har fået besked, skal tingene gå stærkt og være godt forberedt, således at både kunder og medarbejdere får den information mv. de har behov for.

Omkostninger for projektet

For at omkostningerne ved gennemførslen af projektet ikke skal løbe løbsk, er det vigtigt at vi følger op på det hele tiden igennem projektet. Ellers kan vi komme i en situation hvor budgettet er brugt, inden man er færdig med projektet er færdigt.

Jeg vil lave en COST/Benefit analyse for at se om dét vi bruger tiden på er det rigtige eller om der er noget vi skal have lavet om på. Dette kan vi også se med vores tidsregistrering, f.eks. bruger vi for meget tid på nogle områder som vi måske ikke skulle osv.

Den måde jeg vil gøre det på, er ved at få alle projektmedarbejderne til at melde tilbage hver dag, med deres timeforbrug. Jeg vil så holde det op imod det antal timer vi forventede at anvende og se om vi bruger for meget tid eller om det holder sig til planen. På den måde vil jeg hele tiden være opdateret med, hvor mange timer der er anvendt og til hvad⁵².

Det sidste man kan se på er Earned Value eller fremdriften på projektet. Her er tre nøgle tal som vi kan arbejde ud fra.

ACWP = Faktiske omkostninger på det udførte arbejde

BCWS= Budgetterede omkostninger vi har planlagt

BCWP = Budgetterede omkostninger i forhold til hvad vi har udført

Man kan bruge nøgletallene til at fastslå om vi har den fremdrift, som vi bør have, som kan sammenholdes med omkostninger og budget. På den måde kan vi se om vi opnår det vi skal med de rette omkostninger.

⁵² Grundbog i projektledelse

Usikkerheder og risiko

For at komme de usikkerheder og risici der er forbundet med projektet i forkøbet vil jeg lave en risikovurdering. Det er vigtigt at man helt fra starten af et projekt overvejer hvilke risici man kan løbe ind i.

Det er vigtigt at identificere vores usikkerheder for at kunne komme dem i forkøbet. Der er to typer af usikkerheder, de interne og de eksterne.

De interne er usikkerheder, vi kan imødekomme og eliminere, såfremt vi er opmærksomme på dem. Usikkerhederne her skaber vi selv langt hen ad vejen, og derfor har vi stor indflydelse på hvorvidt disse opstår.

De eksterne usikkerheder er de usikkerheder vi kan forsøge at imødekomme, dog kan vi ikke eliminere dem, men vi kan forsøge at gøre os tilpasningsparate, således at de ikke har så stor en betydning for vores projekt⁵³.

Da dette projekt kører over en forholdsvis kort periode, vil mange af de eksterne faktorer ikke spille ind. Dog kan der komme ny lovgivning i perioden, som vi skal være opmærksomme på. Det er meget begrænset hvor meget indflydelse selve markedsrisikoen kan have på projektet, da det igen er en forholdsvis kort periode vi arbejder henover. Var projektet over et år, ville denne post have stor betydning. For eksempel ville markeds- og konkurrencesituationen have stor mulighed for at ændre sig meget. Vi har lige set det igennem finanskrisen, hvor markedet inden for en kort periode kan ændre sig markant.

De risikoelementer som jeg vil fokusere på er ressourcer og selve projektindholdet. Dette set af hensyn til projektets løbetid, men også på, at projektet er fortroligt, og derfor ikke påvirker interessenter, før det stort set er færdigt.

Ressourcer

Vi skal finde de rigtige medarbejdere og derfor er det vigtig at vi fra starten af er meget præcise omkring hvilke medarbejdere vi vil have. Vi skal også have fundet medarbejdere, der i de enkelte grupper kan supplere hinanden. Her kan man evt. lave en personlighedstest der kan hjælpe os med at sætte folk sammen på den rigtige måde. Det er også vigtigt, at alle bliver præsenteret for fælles mål, kultur og regler, således at retningslinjerne er sat op. Folk kommer

⁵³ Grundbog i projektledelse

typisk fra forskellige afdelinger, de kommer altså med hver deres kultur og regler og derfor skal vi have fastsat nogle fælles fra starten af, for på den måde at udligne de personkonflikter der ellers nemt kan opstå. Det er vigtigt at der bliver lagt en fælles grobund for projektmedarbejderne.

Vi kan have en risiko for, at en nøglemedarbejder bliver syg eller der sker andet, således de bliver taget af projektet. Det kan vi desværre ikke gøre meget for at imødekomme, da dette typisk vil være udefrakommende faktorer.

Penge og tid kan også være en risiko, men den har vi gjort så minimal så mulig med vores ressourceopfølgning under projektet.

Projektopgaven

Opgaven kan måske lige pludselig ændre karakter, det kan være at ledelsen finder på at der skal ske noget andet. Det kan være at nogle af de andre faktorer, påvirker projektet så meget at der skal ændres mål eller retning.

I dette projekt har jeg brugt milepælene til at opfange en evt. risiko, eller når vi når en milepæl ved vi om risikoen er blevet en realitet. Ved den første milepæl, kan konverteringen komme til at tage meget længere tid, såfremt, at vi skal gøre dette manuelt. Skal vi det er den tidsplan som jeg har fremlagt allerede skredet væsentligt.

Hvis man skal være på forkant med de mest almindelige problemer, der opstår under et projekt, er det en god idé at kalkulere med en vis afvigelse, når der beregnes timer og ressourcer i projektet. Indholdet er givet som mål på forhånd. I vores projekt, vil der højst sandsynligt ikke blive ændret på noget, men der kan være projekter der kan blive påvirket i sådan en grad, at indholdet skal være anderledes. Derfor er det med at være på forkant og vide, hvordan man vil løse konflikterne før de opstår.

Opsummering

Det er vigtigt at målopsætningen for projektet er synligt og klart for alle der deltager i projektet, således at alle kender opgavens indhold og formål.

I dette projekt skal projektgruppen finde frem til den optimale løsning for Sydbank, når det kommer til implementeringen af Østjydsk Banks filialer og medarbejdere under Sydbanks nuværende organisation.

For at projektlederen kender til alle aspekter uden for projektet skal der laves en analyse af de faktorer der kan have indflydelse på projektet, her kan anvendes 5*5 modellen der giver et overblik. Modellen kommer rundt om områder såsom projektopgaven, interessenter, omgivelser samt ressourcer.

Det er vigtigt at tiden, ressourcer og indholdet af projektet har en balance, således at der er den tid og de ressourcer der skal bruges til at løse opgaven, i tilfældet af, at en af paramenterne skride kan man skrue på en af de andre.

For at få overblik over projektet, laves en projektplan, som indeholder de opgaver der skal laves, hvem der er med på opgaven, samt hvornår der er fastsat en milepæl, for opfølgning af projektet. Herunder er det vigtigt at lave en registrering af tid samt hvor mange ressourcer der er anvendt under en opgave, således disse ikke bruges forkert eller skævt.

Del 3. Efter opkøb – regnskabspåvirkning

I dette kapitel vil jeg se nærmere på hvordan Sydbank kan vælge at finansiere opkøbet af Østjydsk Bank, samt prisen for banken. Jeg vil se på nogen af de variabler der kan ændres ved opkøbet i forhold til regnskabet.

Finansieringen af Østjydsk Bank

Sydbank har flere forskellige finansieringsmuligheder i forhold til opkøbet af Østjydsk Bank.

Sydbank kan vælge at trække på sine lines, og tage nyt kapital hjem. De kan vælge at tage af deres likvide beholdninger, men dette vil dog påvirke bankens solvens. De kan vælge at lave en aktieudvidelse, hvor Sydbank udvider aktiekapitalen yderligere for at finansiere købet.

Banken kan også vælge at udstede obligationer. Banken kan vælge, at omveksle Østjydsk Banks aktier til Sydbanks aktier, uden at Sydbank laver en aktieudvidelse, men tage af egen beholdning af aktier og opkøbe resten i markedet.

Den sidstnævnte mulighed er den jeg gerne vil se nærmere på. Grunden til valget er, at jeg mener at denne umiddelbart vil være den billigste løsning for Sydbank. Skal Banken ud og udstede obligationer eller nye aktier vil det være forbundet med en del omkostninger. Banken kan vælge at tage af egenbeholdningen, men da dette vil påvirke bankens solvens, syntes jeg umiddelbart ikke det er den rigtige løsning, også selv om banken har en fin overdækning i forhold til opgjorte solvensbehov. Banken kan vælge at trække på dens lines og dermed hente kapital hjem, men da banken allerede nu har en god del af egne aktier i beholdningen vil, som jeg ser det, være den bedste og billigste løsning være, at finansiere opkøbet ved at ombytte Østjydsk Banks aktier med Sydbank aktier.

Sydbank har ved årsskiftet en beholdning af egne aktier på 661.910 stk.⁵⁴. Skal banken bruge yderligere aktier til opkøbet, skal banken købe egne aktier ind. Dette vil ske over en periode således at banken ikke selv går ud og påvirker aktien negativt, ved at øge efterspørgslen. Sydbank skal dog være opmærksom på, at de ikke må have mere end 5 % af egne aktier i beholdningen på samme tid.

For at finde prisen på Østjydsk Bank vil jeg tage udgangspunkt i deres aktie.

⁵⁴ Sydbanks regnskab 2010

Prisen for Østjysk Bank

Østjysk Bank er et aktieselskab, derfor kan man groft sagt sige, at prisen på virksomheden er givet ved kursen gange med antal udstedte aktier. Ser vi på udviklingen af kursen på Østjysk Bank var kursen pr. 30/12 2010, kr. 378⁵⁵ pr. 100 kr. aktie. Østjysk Bank har i alt udstedt 720.000 aktier⁵⁶. På nedenstående billede⁵⁷ af aktiens udvikling kan det ses, at bankens regnskab der blev offentliggjort i slutningen af februar, ikke kunne leve op til investorens forventninger og hermed faldt kursen med over 50 kurspoint. Siden har den dog stabiliseret sig en smule, og har vundet 25 kurspoint tilbage.



For at se lidt nærmere på markedets forventninger til Østjysk Bank vil jeg se på kurs indre værdi.

Kurs indre værdi

Kurs indre værdi viser hvad investorerne vil give pr. krone egenkapital. Kurs indre værdi giver en indikator af hvad investors forventninger til selskabets indtjening i fremtiden vil være.

⁵⁵ Euroinvestser.dk

⁵⁶ Østjyskbank.dk

⁵⁷ Til og med den 22. april 2011 – euroinvestser.dk

Kurs indre værdi udregnes således⁵⁸:

$$Kurs\ indre\ værdi\ (pbv) = \frac{børskurs}{egenkapital/antal\ aktier}$$

Er pbv under 1 vil investorer altså give mindre end én krone pr. egenkapitals kr. investorer har hermed en lille forventning til virksomhedens indtjening.

Er pbv over en krone vil investorer gerne give mere pr. egenkapitals kr. Her forventer investorer at virksomheden klarer sig godt og får en god indtjening.

Pbv skal sammenlignes med andre selskabers i samme branche. Nogle brancher kan godt have en lav pbv, fordi investorerne ikke mener at det er attraktivt at investere i den pågældende branche. Derfor kan der alene kun sammenlignings pbv mellem de samme brancher. Har en aktie en høj pbv, kan denne godt være på grund af markedets forventninger til den pågældende branche den er i, og ikke forventninger til virksomheden alene.

Jeg har valgt at regne på indre værdi Østjydsk Banks ved årsskiftet:

Egenkapital	Antal Aktier	Kursen pr. 30/12-2010
648.578 tkr.	720.000	378 kr.

$$Kurs\ indre\ værdi\ (pbv) = \frac{378}{648.578.000/720.000}$$

$$Kurs\ indre\ værdi\ (pbv) = 0,42$$

For at have et sammenligningsgrundlag vil jeg lige ledes regne Sydbanks Indre værdi ved årsskiftet:

Egenkapital	Antal Aktier	Kursen pr. 30/12-2010
9.554.000 tkr	74.249.999	151,50

$$Kurs\ indre\ værdi\ (pbv) = \frac{151,50}{9.554.000.000/74.249.999}$$

⁵⁸ Finansudd2.dk

$$Kurs\ indre\ værdi\ (pbv) = 1,18$$

Østjysk Banks indre værdi ligger væsentligt lavere end Sydbanks. Dette skyldes primært at bankaktier her efter finanskrisen, ikke på samme måde som tidligere, er attraktive for investorer. Specielt de mindre pengeinstitutter handles til et stykke under de større pengeinstitutter. De mindre er blevet mere sårbare, og har som sagt sværere eller kan have sværere ved at finde en billigere kapital i markedet. Dette gør dem mere sårbare⁵⁹.

Det kan siges at markedet har en bedre forventning til Sydbanks præstationer end de har til Østjysk Banks.

Aktie til aktie

Jeg vil i mine beregninger regne med en kurs på Østjysk Bank på kurs 454,50 pr. aktie. Jeg har taget udgangspunkt i kursen ved nytår 2011, hertil har jeg lagt en kompensationsgodtgørelse pr. aktie for at få aktionærerne med på at lade sine aktier indfri. Normalt vil man tage en ekstern revision ind over, som finder den rette pris. Prisen jeg har sat, er ud fra, at kurs indre værdi er meget lav, og derfor vil Sydbank få en forholdsvis lav pris på egenkapitalen.

Kurs indre værdi ved kursfastsættelse på 454,50 kr.

$$Kurs\ indre\ værdi\ (pbv) = \frac{454,50}{648.578.000/720.000}$$

$$Kurs\ indre\ værdi\ (pbv) = 0,51$$

Det vil sige at Sydbank betaler 0,51 kr. pr. egenkapitals krone.

Sydbanks kurs er ved årsskiftet 151,50 kr. pr. aktie. Det vil sige at bytteforholdet kan gøre sig 3:1, Østjysk Banks aktionere får tilbudt 3 Sydbank aktier i bytte for 1 Østjysk Bank aktie.

Sydbank har, som sagt, en beholdning på 661.910 stk. Sydbank aktier. For at lave opkøbet skal Sydbank ud og opkøbe yderligere aktier:

$$Mangler\ antal\ aktier = (720.000 * 3) - 661.910$$

⁵⁹ Børsen.dk

$$\text{Mangler antal aktier} = 1.498.090$$

Prisen på aktierne vil være 151,50 pr. styk så Sydbank skal ud og finde følgende kapital for at kunne betale de resterende aktier.

$$\text{Kapital for opkøb af manglende aktier} = 1.498.090 * 151,50$$

$$\text{Kapital for opkøb af manglende aktier i kr.} = 226.960.635$$

Banken mangler 227 mio. kr. for at kunne finansiere de sidste aktieopkøb. Disse penge vil banken hente gennem sine lines, hvor den har mulighed for hurtigt at skaffe den fornødne kapital.

Sydbank har i 2010 handlet 18.295.691 egne aktier og derfor vurderer jeg det ikke urealistisk, at opkøbe de aktier banken vil skulle bruge ved opkøbet. Dog sælger banken også deres aktier igen løbende, for på den måde ikke at have negativ påvirkning af kursen. Det samlede antal aktier, som Sydbank skal bruge til indfrielsen af Østjydsk Banks aktier, svarer til 2,91 %⁶⁰ af de samlede aktier der er i omløb, hvilket jeg vil vurdere til ikke værende nok til at lave den store kurs udsving, såfremt opkøbet sker over en periode.

Ny Resultatopgørelse

Jeg har valgt at se på enkelte punkter der kan have betydning for vores nye resultatopgørelse. Øvrige tal vil ikke blive ændret, men blot lagt sammen. Dette betyder dog ikke, at der ikke vil ske en ændring med disse tal, men blot at jeg ikke kan tage hensyn til alle parametre.

Jeg medregner at der vil komme en post på 75 mio. kr. til dækning af fusionsomkostninger⁶¹. Af denne post vil ca. 25 mio. gå til øvrige hensættelser. Fusionsomkostningerne dækker ligeledes afskedigelser af personale, IT, filial indretninger, flytninger mv. Derforuden indgår administration og projekter i forbindelse med opkøbet.

De steder hvor banken kan forvente at spare penge nu og på sigt er ved at optimere nogle af de funktioner der allerede indgår i Sydbanks organisation, dem jeg vil se nærmere på er følgende: Afdelinger, personale, samt renteudgifter i det nye Sydbank.

Efter de antagelser jeg har gjort, vil banken få en besparelse på 120 mio. kr. før skat

⁶⁰ Antal aktier der skal bruges til opkøbet /samlet antal aktier = 2.160.000/74.249.999=2,91%

⁶¹ Anslået ud fra omkostninger i forbindelse med andre opkøb

Resultat Opgørelse	Sydbank	Østjydsk Bank	Samlet	Ny
Renteindtægter	4.179	361	4.540	4.540
Renteudgifter	973	126	1099	1057 ⁶²
Netto renteindtægter	3.206	235	3.441	3.483
Udbytte af aktier	22	1	23	23
Gebyrer og provisionsindtægter	1.293	62	1.355	1.355
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	184	3	187	187
Netto rente- og gebyrindtægter	4.337	295	4.632	4.663
Kursreguleringer	410	33	443	443
Andre driftsudgifter	22		22	22
Udgifter til personale og administration	2.301	142	2.443	2.375 ⁶³
Af - og nedskrivninger på materielle aktiver	138	5	143	143
Andre driftsudgifter	211	22	233	273 ⁶⁴
Nedskrivninger på udlån mv.	1.556	144	1.700	1.725 ⁶⁵
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-6	-2	-8	-8
Resultat før skat	557	14	571	616
Skat	146	5	151	180
Årets resultat	411	9	420	436

Hvordan jeg er kommet frem til ovenstående besparelser kan læses i de næst 3 afsnit.

Afdelinger – det nye Sydbank

Den projektgruppe der blev lavet til at finde ud af, hvor mange afdelinger der skulle lukkes, flyttes eller oprettes.

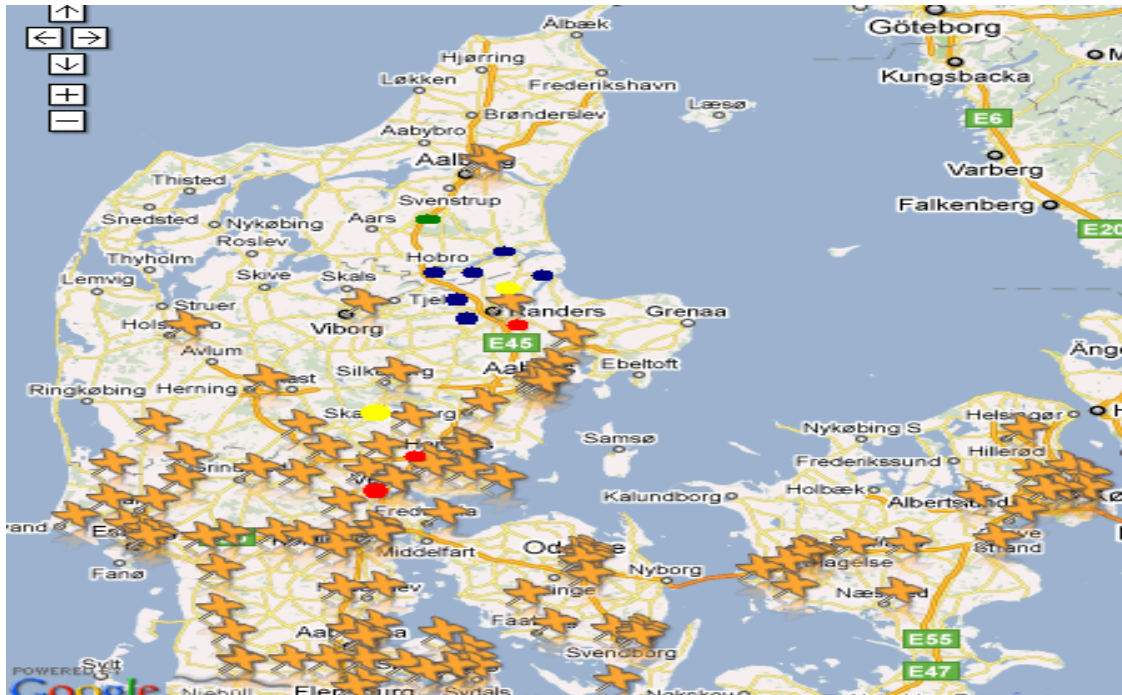
I forbindelse med overtagelsen vil der blive sammenlagt og oprettet nye afdelinger. Herunder ses et kort over det nye Sydbank.

⁶² Her er medregnet besparelser på renteudgifter

⁶³ Her er medregnet besparelser på personale, IT og andre administration

⁶⁴ Her er medregnet besparelser på husleje + fusionsomkostninger.

⁶⁵ Anslået mere hensættelse i forhold til Østjydsk Banks opgørelser



De røde afdelinger, er de afdelinger der lægges sammen. De orange krydser repræsenterer Sydbanks nuværende afdelinger. De gule pletter er afdelingen fra det gamle Østjydsk Bank der enden vil blive splittet eller lagt sammen. De blå pletter er afdelinger af Østjydsk Bank, der ikke bliver berørt af sammenlægninger. Den grønne er nyoprettelse af afdeling.

I Horsens, Vejle samt Randers er Sydbank allerede repræsenteret. Derfor har man valgt at lukke nogle af de afdelinger der ligger i de pågældende byer og flytte kunder og medarbejder over i de nuværende afdelinger. I Randers lukkes en afdeling i den centrale del af byen, hvor imod den afdeling af Østjydsk Bank der ligger i Randers Storcenter forbliver åben.

Afdelingerne i Skanderborg vælger man at beholde indtil videre, der skal findes nye lokaler der kan huse begge afdelinger. Afdelingerne ligger hjørne om hjørne og derfor vil man i starten indlede et stærkt samarbejde – medarbejderne vil blive flyttet lidt rundt mellem afdelingerne for at integrere alle hurtigst muligt.

Ligeledes vil afdelingen i Gjerlev blive delt. Der vil blive flyttet nogle medarbejdere til Havndal og nogen til Spentrup. Kunderne fordeles mellem de to afdelinger, alt efter deres geografiske beliggenhed. Grunden til at denne afdeling lukkes, er at den er meget lille og derfor vil få flere fordele af at blive flyttet til større afdelinger.

Mariager, Hadsund og Hobro forbliver som de er nu. I Hadsund vurderes det, at afdelingen er meget lille nu, men at der er uudnyttet potentiale i byen. Sydbank vil gerne have flere kunder i området og ser byen som en god mulighed herfor. Østjydsk Banks nuværende beliggenhed og personale skal tiltrække flere kunder.

Banken vælger at åbne en ny filial i Støvring. Støvring er en by i vækst og banken har på nuværende tidspunkt en god portion kunder der har tilhør i Aalborg, men bor i Støvring. For at forbinde de nye filialer, vælger man at åbne en ny lille filial med 5 medarbejdere. Den nye filial i Støvring vil komme under region Aalborg⁶⁶.

Der bliver oprettet en ny region: Region Østjylland. Regionens hovedkontor bliver Østjydsk Banks gamle hjemsted i Mariager. Til regionen tilhører filialerne fra Randers til og med Hobro.

Sydbank regner med at spare følgende på de ovenstående ændringer:

Ny Sydbank ⁶⁷ i mio. kr.	Nuværende udgifter	Besparelse	Ny udgift
Husleje	165	-10	155
Administration/IT	540	-30	510
Øvrige omkostninger	251	-20	331
I alt	956	-60	896

Banken vil spare en lille del på husleje, der vil blive udskiftet nogle lokaler og flyttes til større. Der vil have nogle engangsomkostninger forbundet med denne omlægning.

Administration, er en af de poster banken kan spare mange penge på. Der vil komme en merudgift i forhold til den nuværende Sydbank udgift, men der vil dog blive sparet nogle af dem Østjydsk Bank havde tidligere. Bankerne kører på samme system Bank Data, derfor vil der ikke være de store omkostninger forbundet med konvertering af kunder og IT.

I de øvrige omkostninger vil der, via. centraliseringen af de mere administrative opgaver blive en besparelse.

⁶⁶ Sydbank

⁶⁷ Alle udgifter og antagelser er anslået ud fra medarbejder antal og antal af filialer.

Medarbejderbesparelser

I forbindelse med Sydbanks overtagelse af Østjysk Bank vil det næsten være uundgåeligt, at der vil blive afskediget nogle medarbejdere. Ledelsen vil blive nedlagt og her vil nogen af dem få et job i Sydbank fremadrettet men nogen vil blive afskediget.

Projektgruppen er kommet frem til, at man vil flytte nogle medarbejdere rundt fra Sydbanks eksisterende afdelinger til Østjysk Banks afdelinger der beholdes. De administrative medarbejdere og øvrige stabsfunktioner vil blive slået sammen, med nogle af Sydbanks eksisterende. Derfor vil nogle medarbejdere blive tilbudt en ny stilling eller samme stilling i en anden afdeling.

Projektgruppen er kommet frem til at ca. 16,25 % af den nuværende medarbejderstab vil blive afskediget, svarende til 25 medarbejdere. Dette er set ud fra, at ledelsen vil blive afskediget, flere stabsfunktioner vil ikke være nødvendige, da Sydbanks nuværende funktioner også ville kunne klare de opgaver der vil komme fra de nye filialer. Desuden vil ca. 13 % (ca. 20 medarbejdere) blive flyttet fra deres nuværende stilling over til en ny. Igen vil medarbejdere der i dag sidder i administrative stillinger, blive tilbudt et nyt job i organisationen.

Der vil være medarbejdere der vil opleve at beholde deres nuværende stillinger og flytter afdelinger, dette på baggrund af sammenlægninger mv. dette estimerer jeg til at være omkring 27,95 %.

Samlet vil ca. 57 % af medarbejderne i det nuværende Østjysk Bank blive påvirket på den måde, at deres nuværende arbejdssituation vil ændre sig. Grunden til den høje procent er, at der er relativt få medarbejdere i Østjysk Bank, og derfor er det ikke mange der skal berøres før procenten ser stor ud.

De medarbejdere der primært vil blive berørt, er de medarbejdere der på nuværende tidspunkt sidder med administrative opgaver. Nogle stillinger vil blive nedlagt, andre vil, som sagt blive flyttet og centraliseret. Der vil være stillinger, hvor man i forvejen har medarbejdere der ikke påvirkes af opkøbet, og derfor vil der ikke være brug, for de medarbejdere der besidder stillingen i Østjysk Bank. Dog vil man naturligvis ikke smide guld på gaden, og nogle medarbejdere vil blive omskolet. Sydbank vil evt. se på om nogle medarbejdere er tæt ved pensionsalderen og lave en ordning med dem.

Linjepersonalet vil i mindre grad blive påvirket. De fleste vil opleve at de selv eller nogle kollegaer bliver flyttet til en afdeling i nærheden. Der vil dog være enkelte der her også vil blive afskediget. Men man vil for kundernes skyld beholde så mange kendte ansigter, som muligt.

Følgende besparelser forventes at blive på personaleudgifter. Der er ikke medregnet evt. afskedigelseshonorar mv.

	Samlet	Besparelse	Ny
Medarbejder omregnet til heltidsansatte /heraf ledelse	2488/21	18/7 ⁶⁸	2463/14
Ledelse løn⁶⁹	30,2	3,2	27
Personaleudgifter samlet i mio.⁷⁰	1479,6	15	1464,6
I alt omkostninger til personale	1509,8	18,2	1491,60
Omkostninger pr. medarbejder i t.kr.	598.598	0	598.598

Banken kan altså spare ca. 18,2 mio. kr. efter sammenlægningen med de afskedigelser, der vil blive foretaget. Jeg har valgt at lægge udgifterne sammen og ud fra det lave en gennemsnitsløn. Jeg har ikke valgt, at arbejde med en normal Sydbank gennemsnitlig løn, da jeg mener, at dét at lægge tallene sammen og herudfra regne et gennemsnit, giver et mere retvisende billede af den nye gennemsnitsløn.

Jeg har i omkostningerne ikke taget højde for, at medarbejderne vil blive sendt på kurser mv. for at få dem ind i Sydbank ånden. Dette vil helt sikkert give en betydelige udgift i det første år.

Renteudgifter.

Østjydsk Bank, har som sagt, haft nogle større omkostninger ved at hente kapital i forhold til Sydbank. Derfor har Østjydsk Bank haft et knapt så stort rentespænd.

Sydbank vil helt sikkert omlægge noget af den gæld, som Østjydsk Bank har i dag. Blandt andet de 157 mio. Østjydsk Bank har fået tilført i hybrid kernekapital fra Bankpakke 2, vil blive indfriet. Her regner jeg med at der ikke vil blive pålagt yderligere renter, som

⁶⁸ Denne fordeling skal ikke forstås sådan at hele ledelsen ikke længere er i den nye bank, blot at Østjydsk banks ledelse nedlægges.

⁶⁹ Ledelse Sydbank + Østjydsk Bank 2010

⁷⁰ Personaleudgifter Sydbank + Østjydsk Bank 2010

komensation for den tidlige indfrielse. Dette kan jeg af gode grunde ikke vide, da der til dags dato ikke ligger en sag i det⁷¹.

De kr. 157 mio. har en rente på 11,460 % svarende til en renteudgift på t.kr. 17.992⁷², når lånet bliver indfriet vil det blive erstattet af billigere lån. Jeg sætter den nye rente til CIBOR 3, 1,8 %, de nye rente udgifter falder til t.kr. 2.826⁷³. Sydbank har dog finansieret sig billigere i 2010, end CIBOR 3, men blot for at give lidt luft vælger jeg denne beregningssats.

Østjydsk Bank har i 2010 udstedet obligationer med statsgaranti, dem vil jeg ikke gøre noget ved på nuværende tidspunkt, men lader dem blot løbe ud i 2013, hvor banken så skal finde en anden finansierings mulighed.

Sydbank har i 2010 finansieret sig væsentligt billigere end Østjydsk Bank har. Sydbank betalte 0,51 % for fremmed kapital, hvor Østjydsk Bank betalte 1,35 % i snit. Det vil sige at Østjydsk Bank i gennemsnit har betalt 2,65⁷⁴ gange så meget for deres finansiering. Derfor vil Sydbank helt sikkert indfri nogle af det dyre gæld Østjydsk Bank har optaget. Nogle kreditorer vil helt sikkert automatisk sætte prisen for finansieringen ned, når der kommer til at stå Sydbank på gælds brevet i stedet for Østjydsk Bank.

Hvor meget rente udgifterne vil reduceres med kan ikke forudsiges. Derfor har jeg valgt at estimere faldet af rente udgifter med 25 %.

Grunden til at jeg estimerer, at dette ikke kan reduceres mere, er at der vil i nogle tilfælde være større omkostninger forbundet med en eventuelt indfrielse af gælden fra Østjydsk Bank: Derfor vil den store besparelse være på den lange bane og ikke læses af regnskabet med det samme.

	Østjydsk Bank	Sydbank	Udgifter i alt	Forventet udgifter
Renteudgifter i mio. kr.	126	973	1.099	1.057

Det vil give Sydbank en reduktion i renteudgifter på omkring 42 mio. kr. i forhold til, hvis Østjydsk Banks nuværende gæld blev direkte overtaget.

⁷¹ Afventer afgørelse i Danske Bank sagen

⁷² Udregninger i bilag ??

⁷³ Udregninger i bilag ??

⁷⁴ $1,35/0,51 = 2,647$

Ny balance

De ændringer jeg har lavet i balancen er følgende:

Aktiver

- Nedskrevet det samlede udlån til amortiseret kostpris med de nye hensættelser på 25 mio. kr.

Passiver

- Tillagt de nye lån på 227 mio. kr. der er hjemtaget i forbindelse med opkøbet.
- Østjydsk Banks aktiekapital på 72 mio. kr. til overført overskud.
- Hensættelser fratrækkes overført overskud
- Ny anskaffet kapital til opkøbet på 227 mio. kr. er fratrullet overført overskud.

Der kunne desuden ligeledes reduceres i andelen af bygninger og grunde, da banken vælger at lave ændringer mht. domicilejendomme, da der lukkes afdelinger. Det vurderer jeg at være uændret, da man ligeledes vælger at åbne en ny afdeling samtidig med, at man finder nye lokaler i nogle byer.

Aktiver i mio. kr.	Sydbank	Østjydsk Bank	Ændringer	Ny
Kassebeholdning og Anfordringstilgodehavender hos centralbanker	855	79		934
Tilgodehavender hos Kreditinstitutter og centralbanker	7.527	1.112		8.639
Udlån til dagsværdi	10.724			10.724
Udlån til amortiseret kostpris	73.028	4.911	-25 ⁷⁵	77.914
Obligationer til dagsværdi	35.021	491		35.512
Aktier mv.	1.894	193		2.087
Kapitalandele i associerede virksomheder mv.	307	3		310
Aktiver tilknyttet puljeordninger	7.923			7.923
Immaterielle aktiver	13			13
Grunde og bygninger i alt	1.045	78		1.123
Øvrige materielle aktiver	105	7		112
Aktuelle skatteaktiver	82			82
Udskudte skatteaktiver	11			11
Aktiver i midlertidig besiddelse	1			1
Andre aktiver	12.256	104		12.360
Periodeafgrænsningsposter	51	1		52
Aktiver i alt	150.843	6979	-25	157.797

⁷⁵ De 25 mio. vi hensætter yderligere

Passiver i mio. kr.	Sydbank	Østjydsk Bank	Ændringer	Ny
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	40.250	671	0	41.038
Indlån og anden gæld	64.161	3.592	0	67.753
Indlån i puljeordninger	7.923		0	7.923
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	11.242	1.177	0	12.419
Aktuelle skatteforpligtelser	8		0	8
Andre passiver	15.084	324	0	15.408
Periodeafgrænsningsposter	11	1	0	12
Gæld i alt	138.679	5.765	227 ⁷⁶	144.671
Hensatte forpligtelser	281	5	0	286
Efterstillede Kapitalindskud	2.329	560	0	2.889
Total hensatte forpligtelser	2.610	565	0	3.175
Egenkapital:				
Aktiekapital	742	72	-72 ⁷⁷	742
Opskrivningshenslæggelser	110	5	0	115
Andre reserver:				
Vedtægtsmæssige reserver	423		0	423
Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode	26		0	26
Overført overskud	8.169	572	-180 ⁷⁸	9.390
Foreslået udbytte mv.	84	0	0	84
Egenkapital i alt	9.554	649	-252	9.951
Passiver i alt	150.843	6.978	-252	157.797

Nye nøgletal

Jeg vil for at se udviklingen for Sydbanks nøgletal beregne banken solvens, WACC og ICGR efter opkøbet af Østjydsk Bank

Solvens

Solvensen har jeg beregnet fra samlede poster i det nye Sydbank. Den eneste ændring jeg har lavet er, at flytte den hybride kernekapital fra Østjydsk Bank til Supplerende kapital, da den hybride kernekapital er indfriet ved opkøbet. Alle andre tal er opstået som beskrevet i ovenstående afsnit.

Udlånsfordelingen i den nye bank er stort set den samme som Sydbanks før, derfor har jeg ikke ændret i de risikovægtede poster⁷⁹.

⁷⁶ Nye lån for finansiering af Sydbank

⁷⁷ Aktie kapital overføres til overført overskud

⁷⁸ Aktier Østjydsk Bank + nye hensættelser + Nyanskaffelse af kapital til aktier = -25+72+-227=-180

⁷⁹ Bilag 7

	Østjysk Bank	Sydbank	Ny
Solvensprocent	17,7 %	15,4 %	15,9 % ⁸⁰
Egenkapital	649	9.554	9.951
Risikovægtede poster	6.263	73.716	79.979
Kernekapital	629	9.336	9.713
Hybrid kernekapital	157	1.223	1.223 ⁸¹
Supplerende kapital	342	1.055	1.554 ⁸²
Basiskapital i alt	1.128	11.614	12.490

Jeg har ikke mulighed for at opgøre en ny solvensbehov beregning, men jeg vil dog forvente at bankens nye solvensbehovsdækning ligger ca. på samme niveau som Sydbanks tidligere gjorde. Den nye Solvens på 16⁸³ % er højere end Sydbanks tidligere solvens på 15,4 %, dette skyldes blandt andet, at Østjysk Bank har en høj kapitaldækning.

WACC

Efter opkøbet stiger Sydbanks WACC en smule fra 1,05 % til 1,07 %. Jeg har reduceret i renteudgifterne og ud fra det, vil WACCen blive påvirket mindre end, hvis jeg var gået ud fra, at rente udgifternes lån på samme niveau efter opkøbet. Det er fremmedkapitalen ligger i samme niveau.

WACC ⁸⁴	Ny
Renteudgifter	1.057
Passiver	157.797
Egenkapital	9.713
Puljer	7.923
Pris Fremmedkapital	0,54 %
Pris Egenkapital pris	0,53 %
WACC	1,07 %

WACCen ender på et niveau godt under CIBOR 3 der i 2010 lån på 1,80 %. WACCen vil dog højst sandsynligt blive mindre, dog ikke betydeligt, eftersom banken får indfriet Østjysk Banks nuværende gæld.

⁸⁰ Basiskapital/risikovægtede poster = 12.742/79.979

⁸¹ 157 mio. fra Østjysk Bank indfries og tillægges Supplerende kapital

⁸³ Basiskapital/risikovægtede poster = 12.490/79.979=16

⁸⁴ Se bilag 5 for udregninger.

Østjydsk Bank er af så lille en størrelse i forhold til Sydbank, at opkøbet ikke har den store effekt på regnskabsnøgletallene. Selv om jeg ville tro, at Østjydsk Bank ville trække i den forkerte retning på WACCen i forhold til udregningerne i del 1. Jeg har som sagt, reduceret i renteudgifterne fra Østjydsk Bank.

ICGR

Ligeledes påvirkes Sydbanks ICGR ikke meget ved opkøbet af Østjydsk Bank. ICGR stiger fra 3,53 til 3,73, dette skyldes blandt andet, at der bliver et større overskud i banken efter opkøbet med de estimeringer jeg har lavet med besparelser samt udgifter.

ICGR	Ny
Egenkapital	9.713
Aktiver	157.797
Årets resultat	436
Udbytte	74
ICGR	3,73 %

ICGR er dog ved at være i underkanten, skulle denne kunne bære rentestigninger samt inflationen. Ønsker Sydbank at ekspandere yderligere, som der er lagt lidt op til med udvidelsen af en filial i Støvring, samt at man ønsker at satse på Mariager området, skal banken overveje om de skal hente yderligere kapital, for ikke at komme til at påvirke deres solvens, såfremt banken ikke i det næste år henter et bedre overskud hjem, der kan øge ICGR.

Opsummering

Sydbank har flere forskellige muligheder for at finansiere købet af Østjydsk Bank, den måde jeg har valgt, at se nærmere på er at bytte Østjydsk Banks aktier for Sydbank aktier. Østjydsk Banks aktionærer får tilbudt at bytte 3:1. Prisen på en Østjydsk Bank aktie sættes lidt højere end markedsprisen for at gøre det attraktiv for bankens aktionærer at lade deres aktier indgå i en byttehandel.

Efter opkøbet vil Sydbank have nogle fusionsomkostninger, men de vil ligeledes have mulighed for at spare på andre udgifter. Udfaldet af projektet fra anden kapitel, omkring hvordan man kunne optimere filialnettet og de medarbejdere der kom med fra Østjydsk Bank. Der vil ligeledes være muligheder for at spare på bankens renteudgifter. Dette skyldes blandt andet at Sydbank vil indfri det dyre Bankpakke 2 lån, derforuden har banken bedre muligheder for at finansiere sig billigere, end Østjydsk Bank har i dag.

Efter sammenlægningen har det ikke den store betydning for Sydbanks nye nøgle tal. Østjydsk Bank er af en størrelse der ikke påvirker Sydbanks tal så meget, at der sker de store udsving her. Dog har jeg også taget højde for nogle besparelser, der hjælper med at minimere undfaldende i både WACC og ICGR. Banken opnår dog en lidt højre solvens pga. Østjydsk Banks høje kapitaldækning, dog drejer det sig om en stigning på 15,4 % til 16 %.

Konklusion

Sydbank er en fusionsbank der igennem hele dens levetid har fusioneret og opkøbt banker og sparekasser for at opnå den størrelse den har i dag. Banken er repræsenteret i en stor del af Danmark. Banken har i dag godt 8 % af markedsandelen i Danmark, og er repræsenteret i Tyskland samt Schweiz. Banken vil gerne fremstå som en god samarbejdspartner overfor sine kunder, og har et værdigrundlag der er bygget på at Sydbank gerne vil være kompetente, imødekommende, troværdige og konkurrencedygtige.

Østjysk Bank er en mindre bank der har sine rødder i den midtjyske del af Østjylland. Banken vil gerne støtte op omkring dens lokalområde, og er stolte af at kunne støtte erhvervet i området samt være bank for de private mennesker der ligeledes bor i området. Banken vil gerne være en bank hvor der er korte beslutningsveje, giver en god service med personlig betjening, der kan sætte sig ind i deres kunders ønsker og interesser.

Østjysk Bank har en sund solvensprocent på over 17 %, og en likviditets overdækning på 244 %. Banken har valgt at hjemtage lån gennem Bankpakke II, samt udstede obligationer herigennem med statsgaranti og dette giver banken den stærke bonitet. Banken har en udlånsfordeling der er særligt eksponeret mod hoteller, restaurationer, samt handels- og ejendomsbranchen. Dette i sammenhæng med at de ligger i et forholdsvis lille geografisk område, gør dem særligt eksponeret imod disse områder.

Østjysk Bank har inden for de seneste år, hvor mange andre banker har haft udlånstilbagegang, haft en udlånsfremgang. De skal, såfremt de ønsker at forsætte ekspansionen være opmærksomme på, at deres ICGR, der fortæller hvor meget balancen kan vokse, uden det påvirker vores solvens, er relativ lav. Denne skal kunne indeholde rentestigninger samt inflationen, da banken ICGR i 2010 kun er på 1,38 % skal banken være opmærksom på, at hvis de ikke kan øge deres indtjening i forbindelse med en eventuel udlånsekspansion, skal de skaffe yderligere kapital for ikke at påvirke deres solvens.

Østjysk Bank har siden 2009 betalt en høj rente for deres fremmedkapital, renten er så høj i de seneste par år, at banken ligger med en samlet finansiering over markedskursen. Dette betyder, at banken kan have svært ved at give deres kunder en konkurrencedygtig pris, såfremt de ønsker at forbedre deres indtjening. Det ses af bankens rentemarginal, at de i de seneste 4 år, ikke har, som andre pengeinstitutter, forhøjet deres rente marginal, for at betale

for de mange tab samt omkostninger i forbindelse med bankpakkerne. Det har betydet at banken over det seneste år har haft et faldende resultat.

Sydbank har i 2010 en solvens på 15,4 % og en likviditetsoverdækning på over 100 %. Banken har ligesom Østjydsk Bank haft en faldende ICGR, der dog er blevet i et leje der er acceptabelt, på 3, 53 %. Skulle banken ønske at ekspandere, bør den dog finde supplerende kapital, for at solvensen ikke skal falde. Banken har finansieret sig til under markedsrenten i de senere år, og på det punkt er banken ikke mærket så meget af finanskrisen. Dog har banken i 2010 nedskrevet 1.400 mio. kr. Dette skyldes blandt andet stigende tab, men det giver også en indikation af at banken ikke tror vi er helt ude af krisen endnu, og forventer at der i de kommende år, vil komme flere tab på den konto. Banken har valgt at lave nedskrivningerne nu for at se fremad.

Ved opkøb vil medarbejderne i en virksomhed reagere forskelligt på nyheden herom, derfor skal Sydbank være ekstra opmærksom på, hvordan de takler medarbejderne i det opkøbte Østjydsk Bank. Banken skal regne med, at de fra nogle medarbejdere, vil møde mere modsand end andre, men at der også vil være medarbejdere der fra starten vil acceptere opkøbet og se de muligheder der i det.

For nogle medarbejdere vil opkøbet betyde, at deres identitet forsvinder, de vil blive meget mærket af, at deres arbejdsplads bliver opkøbt af en anden virksomhed, og derfor ikke ville kunne acceptere de forandringer der vil komme. Derfor vil der være nogle, som Sydbank ikke har mulighed for at implementere ind under den nye organisation, de medarbejdere vil med tiden finde et nyt job. Banken skal holde fokus på de medarbejdere der er positivt stemt, og forsøge at omvende de negative. Det er vigtigt at medarbejderne får direkte og hurtig information, således Sydbank hurtigst muligt kan komme videre med deres job i den nye organisation og hermed få dem til at føle sig som en del af et nyt, men forhåbentligt bedre fællesskab, for på den måde at genskabe arbejdsglæde hos medarbejderne. Til at hjælpe medarbejderne hurtigt igennem perioden, kan ledelsen hyre en forandringsagent, der kan varetage ledelsens interesser, og samtidig være sparringspartner og implementør for Sydbank. Forandringsagenten kan få informationerne ud til medarbejderne hurtigt, således de føler at de får de informationer de har brug for og samtidig bliver integreret under Sydbanks organisation.

I forbindelse med opkøbet skal der laves en projektgruppe, der kan fastslå hvilke filialer samt medarbejdere der passer bedst ind i Sydbanks organisation samt filialnet. Under projektet er det vigtigt at vi får de rigtige medarbejdere med fra starten, og at der bliver opsat en beslutningsgruppe der kan tage hurtige beslutninger. Under projektet skal det være muligt at følge med i tid og ressourcer, således at dette bruges korrekt og mest fordelagtigt for projektets opgavemål.

Sydbank har flere forskellige muligheder for at finansiere opkøbet af Østjydsk Bank, den måde, som jeg har fundet, er mest fordelagtigt for banken, er ved at bytte aktier for aktier. Da Østjydsk Banks aktionærer skal være med på idéen om opkøbet bliver de tilbudt en overkurs for deres aktier og får tilbudt 3 Sydbank aktier til 1 Østjydsk Bank aktie. Sydbank har selv en del aktier i deres depot, de bruges til delvis finansieringen af opkøbet. Resten af aktierne skal Sydbank selv ud og skaffe på markedet, hvor de eventuelt kan vælge at trække på deres lines, de har med deres nuværende samarbejdspartnere. Sydbank skal være opmærksom på, at de ikke går ud og opkøber aktierne på en dag, købene skal gøres over en periode. Men da det kun er svarende til 2,9 % af aktier i markedet, og det forudsættes at det gøres over en periode, vil det ikke påvirke kursen på aktien synderligt.

I forbindelse med opstilling af resultatopgørelse har jeg gjort mig nogle antagelser for hvilke poster der vil blive påvirket af opkøbet. Jeg har estimeret, at der vil blive brugt ca. 75 mio. kr. på fusionsomkostninger, dette vil inkludere implementeringer af medarbejdere og filialer, samt IT mv. Af 75 mio.kr. går yderligere 25 mio. kr. til hensættelser. Da regnskabet skal opgøres efter Sydbanks regnskabs principper, vurderes det at være realistisk at overføre flere penge til denne post.

Der vil være besparelser at hente på optimeringer af filialer samt medarbejdere. Her vil der blive lukket og sammenlagt flere afdelinger, for at gøre filialnettet mere sammenhængende. Der vil blive afskediget medarbejdere, der primært vil komme fra administrative jobs samt ledelsen. Desuden vil en del medarbejdere opleve at de enten flytter stol eller får en anden stillingsbetegnelse.

Ved opkøbet vil Sydbank indfri Østjydsk Banks lån gennem Bankpakke II. De vil reducere i Østjydsk Banks rente udgifter ved enten , at lægge lån om eller lave nye aftaler med de nuværende långivere. Dette gøres da Østjydsk Bank i gennemsnit betaler næsten tre gange så meget for deres fremmedkapital som Sydbank gør.

Nøgletallene for Sydbank påvirkes ikke synderligt af opkøbet. Dette skyldes, at Østjysk banks størrelse ikke er af den store betydning set i forhold til Sydbanks. Opkøbet med de rettelser jeg har lavet vil bankens solvens stige fra 15,4 % til 16 % dette skyldes Østjysk banks høje kapitaldækning. WACC vil stige fra 1,05 % til 1,07 %, denne påvirkning ville have været højere, havde jeg ikke medregnet besparelse i renteudgifterne. ICGR stiger ligeledes en smule, dette kan refereres til, at resultat på den nye resultatopgørelse bliver en smule højere.

Det kan konkluderes at Østjysk bank ikke er af en størrelse eller forfatning der kan påvirke Sydbanks regnskaber betydeligt.

Kilder

Internet

Finanstilsynet.dk
Nationalbanken.dk
Sydbank.dk
Oeb.dk – østjydskbank.dk
Wekipedia.dk
Finansraadet.dk
Ftnet.dk
Oem.dk
Dst.dk
Børsen.dk
Finansudd2.dk

Bøger

Commercial Banking – Benton E. Gup og James W. Kolari - 2005
Organisations teori – Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal - 5 udgave 2010
Grundbog i projektledelse – Hans Mikkelsen og Jens O. Riis - 9 udgave 2007
International markedsføring – Finn Rolighed, Bjarne Warming Jensen mf. – 2 udgave 2005
Organisation – Henrik Kjær, Hans J. Skriver og Erik Staunstrup – 4 udgave 2007
Danske Bankvæsen – Cato Baldvinsson, Torben Bender mf. - 5 udgave 2007
Pengepolitik i Danmark – Danmarks Nationalbank – 3 udgave 2009
Et spørgsmål om tillid – Poul Larsen – 1 udgave 2009

Juridisk

Lov om finansielvirksomhed 2010

Regnskaber

Sydbank 2007 – 2010
Østjydsk Bank 2007-2010
Bank Trelleborg 2007

Bilag 1 ICGR

$$ICGR = \frac{1}{CR} * ROA * ERR$$

$1/CR = 1/(\text{Egenkapital/aktiver})$

$ROA = \text{Årets resultat} / \text{Aktiver} = \text{afkastningsgraden}$

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

Sydbank	mio. kr.	2010	2009	2008	2007
Egenkapital		9.554	9.118	7.088	6.697
Aktiver		150.558	157.560	155.774	132.055
Årets resultat		411	781	606	1710
Udbytte		74	0	0	203
1/CR		15,7586	17,2801	23,26027	19,7185
ROA		0,00273	0,00496	0,00389	0,01295
ERR		0,8199	1	1	0.8813
ICGR		3,53 %	8,57 %	9,05 %	22,50 %

Østjysk Bank	t. kr.	2010	2009	2008	2007
Egenkapital		648.578	632.251	619.544	585.762
Aktiver		6.979.920	6.133.580	5.902.454	5.953.069
Årets resultat		8.920	18.365	38.737	78.338
Udbytte		0	0	0	8.640
1/CR		10,7600	9,7012	9,5271	10,1629
ROA		0,012780	0,002994	0,006563	0,013159
ERR		1	1	1	0,8254
ICGR		1,38 %	2,9 %	6,25 %	6,81 %

Bilag 2 WACC

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

eller

$$.K_w =$$

$$\frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver-Egenkapital}} * (1 - t) * \left(\frac{\text{Passiver-egenkapital}}{\text{Aktiver}} \right) + 0,08 * \left(1 - \frac{\text{Passiver-egenkapital}}{\text{Aktiver}} \right)$$

K_w = De vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger

K_d = Pris på den rentebærende gæld (Renteudgifter/rentebærende passiver)

T = Skattesatsen 25 %

L = Passiver vs. aktiver (Balancesum – egenkapital / Balancesum)

$$K_e = r_f - \beta (K_m - r_f)$$

β = Risiko lig med 1

K_m = forventet afkast ved investering

R_f = 4 % - sættes ud fra den 10 års statsobligation.

$$\beta = 1$$

$$K_m = 8 \%$$

Derfor er $K_e = 0,04 + 1 (0,08 - 0,04) = 0,08$

Sydbank I mio. kr.	2010	2009	2008	2007
Renteudgifter	973	2.292	4.696	3.479
Passiver	150.558	157.560	155.774	132.055
Egenkapital	9.554	9.118	6.697	6.697
Puljer	7.923	6.735	5.777	6.789
K_d	0,0073113	0,0016174	0,0327704	0,0293415
T	25 %	25 %	25 %	25 %
L	0,933018	0,939545	0,955352	0,946538
K_e	0,08	0,08	0,08	0,08
Cibor 3	1,80 %	2,48 %	5,27 %	4,44 %
Pris for fremmedkapital ⁸⁵	0,51 %	1,14 %	2,35 %	2,08 %
Pris for egenkapital ⁸⁶	0,54 %	0,48 %	0,36 %	0,43 %
WACC ⁸⁷	1,05 %	1,62 %	2,71 %	2,51 %

Østjysk Bank i t.kr.	2010	2009	2008	2007
Renteudgifter	126.280	140.459	213.608	149.053
Passiver	6.979.920	6.133.580	5.902.454	5.953.069
Egenkapital	648.578	632.251	619.544	585.762
Puljer	0	0	0	0
K_d	0,019948	0,0255318	0,0404338	0,0277705
T	25 %	25 %	25 %	25 %
L	0,907866	0,896920	0,895036	0,901603
K_e	0,08	0,08	0,08	0,08
Cibor 3 ⁸⁸	1,80 %	2,48 %	5,27 %	4,44 %
Pris for fremmedkapital ⁸⁹	1,35 %	1,72 %	2,71 %	1,88 %
Pris for egenkapital ⁹⁰	0,74 %	0,82 %	0,84 %	0,79 %
WACC ⁹¹	2,10 %	2,54 %	3,55 %	2,67 %

⁸⁵ $K_d * (1-T) * L$

⁸⁶ $K_e * (1-L)$

⁸⁷ Pris for fremmedkapital + pris for egenkapital

⁸⁸ Finanstilsynet.dk

⁸⁹ Pris for fremmedkapital = $K_d * (1-T) * L$

⁹⁰ Pris for egenkapital = $K_e * (1-L)$

⁹¹ Pris for fremmedkapital + pris for egenkapital

Bilag 3 GAB

RSA, RSL og NRS⁹²

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

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

Sydbank	Mio. kr.	2010	2009
RSA			
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker		8.017	12.794
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi		10.724	2.930
Udlån til amortiseret kostpris		72.228	73.998
Obligationer til dagsværdi		35.021	36.642
Aktier m.v.		1.894	1.552
Aktiver tilknyttet puljeordninger		7.923	6.735
Kapitalandele i associerede virksomheder		307	310
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		257	225
I alt		136.371	135.186
RSL			
Gæld til Kreditinstitutter og centralbanker		40.327	45.368
Indlån og anden gæld		63.815	68.479
Indlån i puljeordninger		7.923	6.735
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris		11.242	8.622
Efterstillede kapitalindskud		2.329	3.124
I alt		125.636	132.328
Kronegab (RSA-RSL)		10.735	2.858
Samlet aktiver		150.558	157.560
Relative Gab (Kronegab/samlet aktiver)		0,071301	0,08139
Rentefølsomhed (RSA/RSL)		1,08545	1,0216

Østjysk Bank	Mio. kr.	2010	2009
RSA			
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker		1.111,929	449,755
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris		4.910,731	4.671,510
Obligationer til dagsværdi		491,567	574,891
Aktier m.v.		193,102	187,330
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		3,031	2,649
I alt		6.710,36	5.886,135
RSL			
Gæld til Kreditinstitutter og centralbanker		671,096	956,872
Indlån og anden gæld		3.591,624	3.327,379
Udstedte obligationer		1.177,348	200
Efterstillede kapitalindskud		560,244	560,244
I alt		6.000,312	5.044,495
Kronegab (RSA-RSL)		710,048	841,64
Samlet aktiver		9.554	9.118
Relative Gab (Kronegab/samlet aktiver)		0,074319	0,092305
Rentefølsomhed (RSA/RSL)		1,11834	1,16684

Bilag 4 Beregninger 3. del.

Renteudgifter til Bankpakke 2, 157 mio. i hybrid kernekapital.

$$Renteudgifter = 11,46\% * 157 \text{ mio kr.}$$

$$Renteudgifter \text{ i tkr.} = 17.992,2$$

Efter omlægning/indfrielse til ny rente CIBOR 1,8 %:

$$Renteudgifter = 1,80\% * 157 \text{ mio kr.}$$

$$Renteudgifter \text{ i tkr.} = 2.826$$

Besparelse på omlægningen:

$$Renteudgifts \text{ besparelse i tkr.} = 17.992,2 - 2.826,0 = 15.166,2$$

Forventet renteudgifter efter reduktion i mio kr.:

$$Renteudgifter \text{ besparelser} = 3 + ((126 - 18) * 0,75)$$

Herover regnes besparelsen i rente udgifter til finansiering af bankpakke 2 lån, rente udgifterne minus de nuværende udgifter til bankpakke2 der forventes at falde med 25%.

$$Renteudgifter \text{ besparelser} = 84 \text{ i mio. kr.}$$

Bilag 5 Ny WACC

WACC	NY
Renteudgifter	1.068
Passiver	157.797
Egenkapital	9.713
Puljer	7.923
K_d	0,007541
T	25 %
L	0,9352
K_e	0,08
Cibor 3	1,80 %
Pris for fremmedkapital ⁹³	0,54 %
Pris for egenkapital ⁹⁴	0,53 %
WACC ⁹⁵	1,07 %

Bilag 6 Ny ICGR

Sydbank	mio. kr.	2010
Egenkapital		9.713
Aktiver		157.797
Årets resultat		436
Udbytte		74
1/CR		16,246
ROA		0,00276
ERR		0,83027
ICGR		3,73 %

⁹³ $K_d * (1-T) * L$

⁹⁴ $K_e * (1-L)$

⁹⁵ Pris for fremmedkapital + pris for egenkapital

Bilag 7 Ny udlånsfordeling

Fordeling i %	Sydbank	Sydbank i mio kr.	Østjysk Bank	ØB i mio kr.	Salmet	Samlet % fordeling
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	7%	5.723,688	8%	392,88	6.116,568	7%
Industri og råstofindvinding	8%	6.304,352	8%	392,88	6.697,232	8%
Bygge og anlæg	3%	2.322,656	6%	294,66	2.617,316	3%
Transport, hoteller, restaurationer, handel, information og kommunikation	12%	9.622,432	16%	785,76	10.408,19	12%
Finansiering og forsikring	18%	14.516,6	2%	98,22	14.614,82	17%
Fast ejendom	11%	8.709,96	16%	785,76	9.495,72	11%
Øvrige erhverv	9%	7.631,584	14%	687,54	8.319,124	9%
Offentlige myndigheder	1%	995,424	1%	49,11	1.044,534	1%
Private	33%	27.125,3	29%	1.424,19	28.549,49	32%
I alt	100%	82.952	100%	4.911	87.863	100%