

Fusionsprojekt med Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland.

HDFR - Hovedopgave

Jannie Østergaard Bro
Eksamens nummer: 20091847
April 2011.

Vejleder: Christian Farø



Indholdsfortegnelse:

English resume:	4
Indledning:	5
Problembeskrivelse:	6
Problemformulering:	6
Afgrænsning:	6
Metode:	7
Introduktion af de to pengeinstitutter:	9
Konkurrentanalyse:	10
Delkonklusion:	14
Redegørelsen for lovgivningen:	15
Opgørelse af solvens:	15
Søjle 1 – det objektive mindstekapitalkrav:	15
Søjle 2 – Det individuelle solvensbehov og tilsynets rolle:	17
Søjle 3 – markedsdisciplin:	17
Regnskabsanalyse:	18
Djurslands Bank:	18
Sparekassen Kronjylland:	19
Analyse af solvens:	20
Delkonklusion:	22
Det individuelle solvensbehov:	22
Analyse af indtjeningen:	23
Profitabilitet:	23
Analyse af indtjening i forhold til rentemarginal og WACC:	27
Samlet vurdering af udviklingen i WACC og rentemarginal:	29
Delkonklusion:	31
Analyse af de to pengeinstitutters vækst:	31
Analyse af de to pengeinstitutters vækstmuligheder:	32
Delkonklusion:	34
Analyse af kreditrisiko:	34
Udviklingen i store engagementer:	35
Kreditkoncentration:	36
Udvikling i de to institutters nedskrivninger:	38
Delkonklusion:	39
Analyse af markedsrisiko:	40
Analyse af de to pengeinstitutters renterisiko:	40

Delkonklusion:	42
Likviditetsrisiko:	42
Analyse af de to pengeinstitutters likviditetsrisiko:	42
Likviditetsoverdækning:	44
Delkonklusion:	44
Lovgivning ved fusion:	45
Analyse af fusionsbanken:	45
Delkonklusion:	51
Besparelser ved en eventuel fusion:	53
Delkonklusion:	56
Interessentanalyse:	57
Organisatoriske udfordringer ved en fusion:.....	59
Organisationen:.....	59
Nuværende kultur i de to institutter:.....	60
Fusionsbanken:	61
Ledelsen:	61
Hovedsæde:.....	62
Fusionsbankens navn:	62
Oversigt over fusionsprojektet:	63
Projektopgaven:	64
Interessenter:	64
Omgivelser:.....	65
Ressourcer:.....	65
Projektledelse:.....	66
Projektplan:	66
Opfølgning på projektet:	67
Risikoanalyse	68
Delkonklusion:	69
SWOT-analyse:	69
Børsnøgletal:	71
Delkonklusion:	73
Pris ved fusion:.....	73
Anbefaling:.....	75
Konklusion:	76
Kildefortegnelse:	78
Bilag 1:	80

Bilag 2:	82
Bilag 3:	83
Bilag 4:	85
Bilag 5:	87
Bilag 6:	89
Bilag 7:	90
Bilag 8:	92
Bilag 9:	95
Bilag 10:	96
Bilag 11:	97

English resume:

Due to the recession which had its outbreak in Denmark in 2007/ 2008 many financial institutes have had problems. For that reason I want to examine if a fusion between two smaller banks, in this case Djurslands Bank and Sparekassen Kronjylland would be an advantage for the stockholders in Djurslands Bank.

I have chosen these two banks, since both are located in East Jutland and there branches are well suited for each other. The task starts with a presentation of the two banks, and after this there is developed a competitor analysis. A brief introduction, to the legislation for Danish banks is then reviewed, and forms the background for the financial analysis on both banks.

The financial analyses are used to assess whether there are some critical questions to be answered before it can be evaluated whether a fusion would be beneficial. Key figures from the financial analysis are based on the two institutes' earnings, growth, credit risk, market risk and liquidity risk. After the financial analyses on the two banks, a briefly presentations on legislation concerning fusion is reviewed. Then a financial analysis on the fusion bank is made, and used to assess whether a fusion would be beneficial. Any savings from a fusion are not included in the key figures, and therefore a detailed presentation of the savings a fusion could bring, is made.

A stakeholder analyses is then formed, where the main stakeholders in connection with a fusion are identified. It is in this context considered to be employees and customers who are the key stakeholders concerning a merger.

An indication of any organizational and cultural challenges of the two institutions is then discussed in order to assess whether there are specific points where the two institutions differ from each other. It is then assessed how the fusion bank should continue regarding management, headquarters and name.

The actual fusion project is then formed, and the importance of the right contract basis, management model and resources to be used to implement the project is evaluated. A suggestion for a project organization and a project plan to implementation of the project are also described in this section. The importance of following up on the project and identifying possible risks through the project is also described here.

The whole task is then assembled in a SWOT analysis where the fusions strengths, weaknesses, opportunities and threats are mentioned and assess in relation to the shareholders.

This analysis then forms the background for the recommendation to the shareholder in Djurslands Bank.

The entire project is then assembled in a conclusion, where I am able to conclude that a fusion between Djurslands Bank and Sparekassen Kronjylland will be an advantage for the stockholders in Djurslands Bank. The reason is that the fusions strengths and opportunities are greater than the fusions weaknesses and threats. Furthermore the price that the shareholders can accept in connection with a fusion I also evaluated. On that basis, I can conclude that the fusion will be beneficial to the shareholders of Djurslands Bank.

Indledning:

I en årrække var den danske økonomi i en konstant vækst. Virksomhedernes produktion og priserne var stigende og arbejdsløsheden befandt sig på et historisk lavt niveau. Pengeinstitutterne nød godt af, at der blev optaget lån som aldrig før, både til forbrug, bolig, bil og investering. Det er dog historisk bevist, at økonomien går op og ned, og lavkonjunkturer kommer retur og Danmark har derfor sammen med resten af verden befundet sig i en økonomisk nedgang de seneste år.

I forbindelse med finanskrisen er de danske pengeinstitutter også blevet ramt hårdt. Det, der startede som en optimistisk vurdering af fremtidsmulighederne og ønske om højere afkast i USA, førte til udstedelse af risikofyldte lån – de såkaldte ”subprime-lån”. Efterhånden som låntagerne misligholdt lånene, udviklede situationen sig med hastige skridt til en verdensomspændende finansiell krise. Alt dette har medført at der er blevet færre pengeinstitutter i Danmark, samt at der er indført flere og større krav til pengeinstitutterne. Meget tyder på, at det bliver sværere at være et mindre pengeinstitut fremover. Der er på det seneste kommet en del nye lov tiltag som f.eks. Basel II, og tilsynsdiamanten som træder i kraft ultimo 2012, som gør at bankerne skal bruge mange ressourcer i stabsfunktionerne på administrative opgaver i forhold til tidligere tider. Udover de nye lovkrav er der også pga. den opståede finanskriser udsigt til en væsentligt højere funding rente for bankerne og især for de små banker, som ikke har en høj rating. Dette kan alt sammen komme til at få indflydelse på markedssituationen.

De små pengeinstitutter har haft gode vilkår de tidligere og gode år, og mange af dem har også haft store overskud. Men hvis de skal leve videre som selvstændige og stadigvæk opfylde de nye krav, kan det være en klog strategi, at vurdere deres situation på længere sigt og foretage de strategiske dispositioner, som skal til for at sikre deres fremtid i sektoren. Det

forventes at der også fremover i den nærmeste fremtid, vil ske flere fusioner mellem små og mellemstore pengeinstitutter, både som strategiske tiltag eller som eneste overlevelse.

Problembeskrivelse:

Der er blevet færre og færre banker i Danmark. Udviklingen er især sket i forbindelse med finanskrisen og ud fra forretningsmæssige overvejelser om for eksempel stordrift, bedre udviklingsmuligheder samt i tilfælde af ren nød har mange andelskasser, sparekasser og banker fundet sammen¹. Fremover vil der fortsat blive stillet større krav til pengeinstitutsektoren, herunder også krav om bedre konsolidering for at minimere risikoen for tab i sektoren. Det vil derfor også blive svært for de små pengeinstitutter at fortsætte på egen hånd. Myndighederne er ligeledes begyndt at presse på for at få fusioner i banksektoren således sektoren bliver bedre rustet til fremtiden².

På baggrund af de mange fusioner vi har set de sidste år, samt det stadig voksende pres og udfordringer for de mange mindre pengeinstitutter i Danmark, finder jeg det relevant at kigge nærmere på Djurslands Banks fusionsmuligheder.

Djurslands Bank er et af de mange mindre pengeinstitutter som er placeret i Østjylland. På grund af bankens størrelse og de tiltagende krav til pengeinstitutbranchen finder jeg det relevant at se på, om Djurslands Bank med fordel kan fusionere med Sparekassen Kronjylland som også er etableret i Østjylland.

Problemformulering:

På baggrund af dette opstilles følgende problemformulering:

Vil det være fordelagtigt for Djurslands Banks aktionærer, at indgå i en fusion med Sparekassen Kronjylland?

Afgrænsning:

Projektet er lavet på baggrund af de oplysninger som er offentlige tilgængelige på de to pengeinstitutters hjemmesider. Jeg har i opgaven valgt, at tage udgangspunkt i koncerntallene for Sparekassen Kronjylland ved udregning af mine nøgletal.

I opgaven har jeg fravalgt, at komme ind på de to pengeinstitutters operationelle risici, idet disse vurderes som værende minimale og dermed ikke har den store indflydelse på en evt. fusion.

¹ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/fusioner-og-nye-navne.aspx> & <http://www.business.dk/finans/30-faerre-pengeinstitutter-siden-2008>

² <http://www.business.dk/finans/massivt-pres-paa-smaabankers-selvstaendighed>

Omkostninger i forbindelse med en evt. fusion er ikke omtalt i opgaven, da disse vurderes at være engangsomkostninger, som ikke påvirker fusionsbanken på længere sigt.

I min interessentanalyse har jeg taget udgangspunkt i de mest vigtige interessenter som har indflydelse på en fusion.

Til sidst har jeg udarbejdet en projektplan for projektopgaven. Projektplanen er udarbejdet på et overordnet niveau og beskriver derfor kun de største opgaver ved en fusion.

Metode:

For at kunne besvare problemformuleringen ønsker jeg at anvende teoretisk viden tilegnet via undervisningen på HD-studiet i finansiel rådgivning. Den teoretiske viden knyttes sammen med et empirisk grundlag bestående af årsrapporter og nøgletal som er beregnet herfra. Teorien bag beregningen af nøgletallene forklares, når nøgletallene anvendes. Metoden for beregningerne præsenteres og resultaterne angives i tabelform. Udregningerne er vedlagt som bilag. Udregningerne foretages for en 3 årig periode, således der kan foretages en analyse af udviklingen i nøgletallene. Hvor jeg finder det relevant, bliver der sammenlignet med nøgletallene for øvrige pengeinstitutter. Der vil løbende blive foretaget delkonklusioner, som til sidst samles i en afsluttende konklusion.

Som start på dette projekt vil jeg først præsentere Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland. For at kunne afgøre om det kan være fordelagtigt for Djurslands Banks aktionærer, at fusionere med Sparekassen Kronjylland, må jeg først kende de to pengeinstitutter jeg arbejder med. Derfor er en nærmere præsentation af Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland nødvendig.

Herefter forklares det, hvordan banksektoren retligt reguleres. Det præsenteres hvilke krav der retligt stilles til pengeinstitutternes solvens mv. Derefter foretages en analyse af solvensen og det individuelle solvensbehov i Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland samt udviklingen heraf, således der skabes en forståelse for de to pengeinstitutters solvensudvikling og niveau. Lov om finansiel virksomhed (LFV) og kapitaldækningsbekendtgørelsen (KDB) vil desuden blive inddraget.

En række faktorer påvirker det individuelle solvensbehov og er beskrevet nærmere i Finanstilsynets vejledning for opgørelse af det individuelle solvensbehov, hvorfor en analyse af bankernes nøgletal udvælges på baggrund heraf, da disse antages at være de vigtigste nøgletal i forbindelse med en eventuel fusion. De faktorer vejledningen nævner og som derfor

undersøges nærmere er indtjening, vækst, markedsrisiko, kreditrisici og likviditetsrisici. Udviklingen i faktorerne fortæller, hvordan udviklingen i de to pengeinstitutter har været. Efter hver faktor er undersøgt laves en delkonklusion.

For at kunne sammenligne og vurdere Djurslands Banks indtjening før og efter en evt. fusion, foretages en regnskabsanalyse af både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands indtjening, hvor der analyseres nærmere på nøgletal såsom afkastningsgrad, egenkapitalens forrentning, aktivernes omsætningshastighed mv., for at vurderer de to institutters profitabilitet.

Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands vækst og vækstmuligheder analyseres også. Analysen foretages ved hjælp af nøgletallet ICGR, der giver udtryk for institutternes vækstmuligheder. Herefter sammenlignes og analyseres de beregnede tal for ICGR.

Bankernes kreditrisiko har en stor betydning for pengeinstitutternes indtjening, forretningsmuligheder og solvens. Derfor foretages en analyse af udviklingen i store engagementer, kreditkoncentrationsrisici og nedskrivninger.

Under markedsrisiko er det relevant at se på renterisiko og udviklingen heraf. Et mål for et pengeinstituts renterisiko findes ved hjælp af en krone-gap analyse. Igen sammenlignes og vurderes resultaterne.

For at analysere Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland likviditet og likviditetsrisiko defineres først likviditetsrisiko, herefter foretages en nærmere analyse af institutternes likviditet. Niveauet for likviditetsrisikoen sammenlignes og vurderes.

Speciel lovgivning omkring fusion af en bank og en sparekasse beskrives herefter. Da denne viden er vigtig, såfremt fusionen er fordelagtig og anbefales gennemført.

Herefter foretages en regnskabsanalyse af fusionsbankens for at kunne konkludere, om fusionen er fordelagtig. For Fusionsbanken udføres samme beregninger som beskrevet ovenfor. Resultatet sammenholdes med de tidligere beregninger for at se nærmere på, hvilken effekt en eventuel fusion kan give Djurslands Bank.

Efter dette vurderes eventuelle organisatoriske udfordringer ved en fusion, og der tages stilling til eventuelle synergieffekter, nyt navn og hovedkontorets beliggenhed. Der udarbejdes herefter en oversigt over fusionsprojektet som tager stilling til, hvem der skal indblandes, hvem interessenterne er, risikoanalyse over fusionen samt en projektplan for forløbet.

Det næste afsnit indeholder en SWOT-analyse som sammen med en analyse af børsnøgletal og pris for en fusion danner grundlag for anbefaling til Djurslands Bank, på baggrund af om det er fordelagtigt at fusionere for aktionærerne. Afslutningsvis kommer konklusionen på projektet, hvor jeg vil besvare problemformuleringen.

Introduktion af de to pengeinstitutter:

Djurslands Bank:

Djurslands Bank er et pengeinstitut med 15 filialer på Djursland og i Århus inklusiv hovedsædet, som ligger i Grenaa. Banken har 193,9 medarbejdere, som varetager bankens forretningsgrundlag, der som udgangspunkt findes på Djursland og i Århus³. Bankens samlede portefølje består af en fordeling, hvor 56,2 % af kunderne er erhvervskunder mens 40,1 % er privatkunder⁴.

Finanstilsynet grupper og opdeler de danske pengeinstitutter i kategori 1,2,3 eller 4 alt efter størrelsen på instituttets arbejdende kapital⁵. Djurslands Bank er et kategori 3 pengeinstitut, hvilket betyder, at der er tale om et pengeinstitut, som har en arbejdende kapital på mindst 250 mio. kr. Djurslands Bank hører derfor til et af de mindre pengeinstitutter i Danmark med en balance på 6.550 t.kr. Djurslands Bank har endvidere udlån for 3.819 t.kr. og indlån på 3.587 t.kr. jf. årsrapport 2010. Djurslands Bank er et aktieselskab, hvilket betyder, at banken er ejet af aktionærerne.

Sparekassen Kronjylland:

Sparekassen Kronjylland er et pengeinstitut med 36 filialer i Østjylland samt på Frederiksborg på Sjælland. Sparekassens hovedsæde ligger i Randers. Banken har 456 medarbejdere, som varetager bankens forretningsgrundlag. Bankens samlede portefølje består af en fordeling, hvor 54 % af kunderne er erhvervskunder mens 46 % er privatkunder⁶. Sparekassen Kronjylland er et kategori 2 pengeinstitut, hvilket betyder, at der er tale om et pengeinstitut, som har en arbejdende kapital på mindst 10 mia. kr. Sparekassen Kronjylland er med en balance på 12.541.645 t.kr. derfor et noget større institut end Djurslands Bank.

³ <http://alm.djurslandsbank.dk/Banken-i-tal.1495.aspx>

⁴ Årsrapporten 2010, side 25

⁵

[http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/1d4e7fa19f689c96c12570d6004dfd59/d724267a821262b3c12575cb002c0120/\\$FILE/kap08.htm](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/1d4e7fa19f689c96c12570d6004dfd59/d724267a821262b3c12575cb002c0120/$FILE/kap08.htm)

⁶ Årsrapporten 2010, side 37

Sparekassen Kronjylland har endvidere udlån for 7.984 t.kr. og indlån på 9.327 t.kr. jf. årsrapport 2010. Sparekassen Kronjylland er i modsætning til Djurslands Bank ikke et aktieselskab men derimod en grant sparekasse, hvilket betyder at instituttet er selvejende.

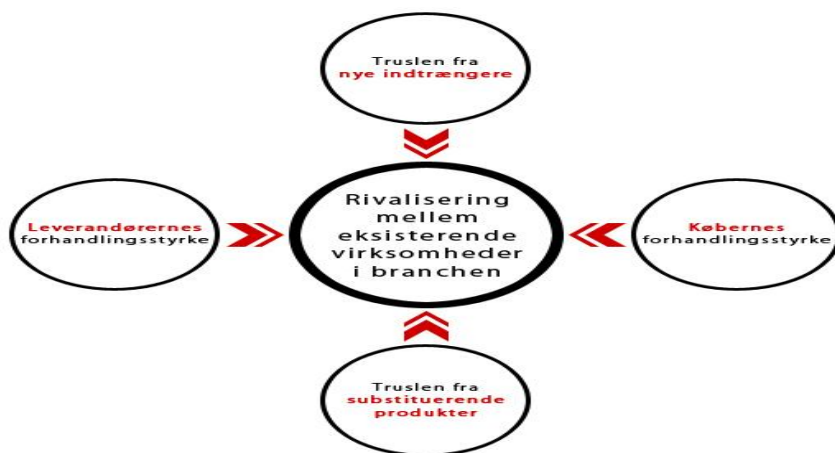
Konkurrentanalyse:

For at lave en analyse af Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands konkurrencesituation vil jeg tage udgangspunkt i Porter's Five Forces-analysen. Denne analyse kommer omkring både leverandører og kundernes forhandlingskraft, samt trusler fra nye konkurrenter og substituerende produkter. Ved anvendelse af denne model kommer vi således omkring de to institutters konkurrenceforhold i pengeinstitutbranchen. Porter's Five Forces-analysen vil give et billede af, hvilket markedsområde Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland befinder sig i. Jeg vil derfor komme ind på følgende omkring deres konkurrencesituation: Hvad er konkurrencesituationen mellem de to institutter? Er der andre betydelige konkurrenter? Hvordan er udviklingen i branchen på sigt?

Ved brugen af Porter's Five Forces til konkurrentanalysen anvender jeg kun de af modellens punkter som er væsentlige for denne opgave. Delkonklusionen på dette afsnit vil senere i opgaven blive brugt i en samlet SWOT analyse for fusionsprojektet.

Porter's Five Forces kan illustreres med nedenstående figur.

Figur 1: Porter's Five Forces:

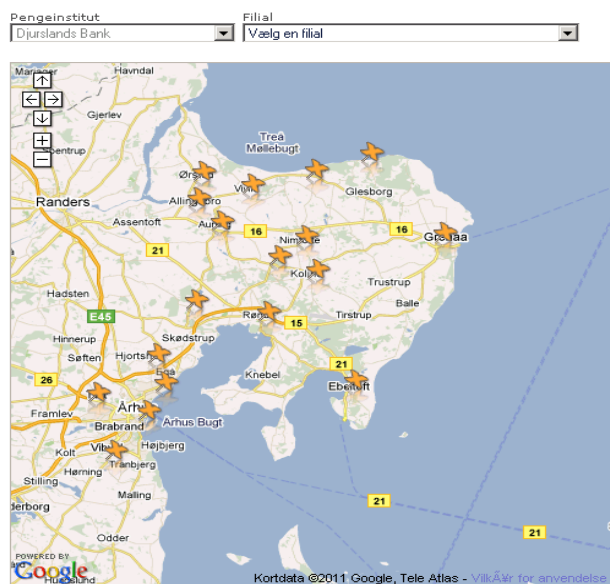


Kilde: <http://betabox.dk/Modeller/Porters5forces.jpg>

Konkurrencen i pengeinstitutbranchen i Østjylland:

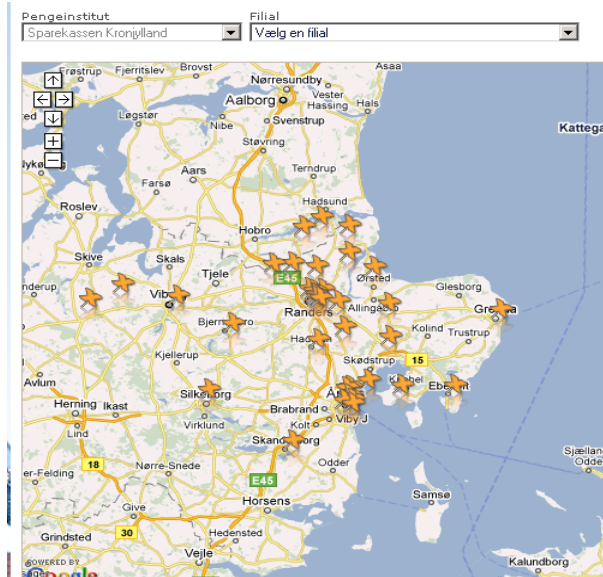
Djurslands Bank har som nævnt 15 filialer, mens Sparekassen Kronjylland har 36 filialer. De to institutters filialer er fordelt på følgende måde, hvilket giver et godt billede af hvordan konkurrencen er imellem dem i dag.

Figur 2: Oversigt over Djurslands Banks filialer



Kilde: <http://www.totalkredit.dk/TKdk/page?js=t>

Figur 3: Oversigt over Sparekassen Kronjyllands filialer



Kilde: <http://www.totalkredit.dk/TKdk/page?js=t>

Som det fremgår af figur 2 og 3 har Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland begge et filialnet i Østjylland. Enkelte steder har de sågar filialer i de samme områder og byer. Overordnet er dette tilfældet i Grenå, Ebeltøft og Auning, hvor begge institutter har filialer. Derudover er de begge etableret i Århusområdet. Ellers har de to institutter ikke sammenfaldende filialer, men på grund af, at de begge befinder sig i samme område af Danmark vil jeg vurdere, at de mærker til hinanden og betragter hinanden som konkurrenter. Der er ingen tvivl om, at konkurrentvurderingen vil være kraftigere i enkelte områder i forhold til andre.

Ud over at Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland befinder sig i samme område, er der mange andre aktører som også befinder sig her. De fleste institutter er dog mindre pengeinstitutter og det vurderes derfor ikke, at disse har den store betydning på hverken Djurslands Bank eller Sparekassen Kronjylland. Men der findes dog også andre aktører som er større og derfor kan påvirke de to institutters forretningsomfang. Konkurrenterne er forskellige fra område til område og fra by til by, men overordnet set vurderes det, at Djurslands Bank får den største konkurrence fra Sparekassen Djursland, Sparekassen Østjylland samt Danske Bank og Nordea som befinder sig i de større byområder i Østjylland. For Sparekassen Kronjylland er der i visse områder tale om Østjydsk Bank samt Danske Bank, Nordea og Jyske Bank. Igen svinger mængden af konkurrenter alt efter hvilken filial vi taler om, min vurdering er dog, at ovennævnte pengeinstitutter er konkurrenter til Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland i Østjylland.

Truslen fra nye indtrængere:

Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland befinder sig i en branche, hvor der er udprægede stordriftsfordele⁷. Der er fortsat stor usikkerhed i branchen og en ny ukendt bank bliver derfor næppe opstartet i nærmeste fremtid. Skal man som kunde ud og vælge et nyt pengeinstitut eller placere et større indlån, vil flere formentlig vælge et anerkendt pengeinstitut, som ikke har været fremme i pressen pga. dårlige regnskaber osv. og som har eksisteret i flere år og derfor er kendt i offentligheden⁸. Desuden kræver det en del at komme ind på markedet som nyt pengeinstitut på grund af mange regler og love. Dette gør, at der er store adgangsbarrierer, som forhindrer nye pengeinstitutter i at opstå og dermed mindsker risikoen for flere potentielle konkurrenter. Dette er selvfølgelig en fordel for Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland.

Idet adgangsbarriererne er så store indenfor branchen vil jeg vurdere, at en ny konkurrent i form af et nyt pengeinstitut ikke er en faktor som der bør tages højde for. Hvis en ny aktør derimod skal kunne genere de to institutters forretningsområde vil jeg vurdere, at det kommer til at ske ved en fusion mellem nogle eksisterende institutter som på den måde kommer til at udgøre en større konkurrent. Sandsynligheden for at fusionsbølgen fortsætter og at der kommer flere fusioner i den danske pengeinstitut sektor er stor og der kan derfor blive større konkurrence i Østjylland på sigt i forhold til i dag⁹. Med mindre at de mindre afdelinger fortsat lukkes, som har været tendensen de sidste par år, så kan dette betyde, at konkurrencen går i den anden retning og dermed svækkes i de mindre områder og byer i forhold til i dag¹⁰.

Truslen fra substituerende produkter:

Som alternativ til banker og sparekasser findes der ikke rigtig noget. Det er kun banker, sparekasser og andelskasser som har tilladelse til at behandle indlån fra offentligheden, samt yde lån for egen regning, dog med undtagelse af realkreditobligationer¹¹. De enkelte aktørers mulighed for at lave produktdifferentiering i pengeinstitutbranchen er heller ikke stor. Alligevel har flere pengeinstitutter forsøgt at differentiere sig lidt på deres produkter, men dette har ikke hindret andre i branchen i at gå samme vej. Et eksempel på, at et pengeinstitut har differentieret et produkt er Jyske Banks Totalkonto, hvor der modregnes løn, opsparing og

⁷ http://www.finansraadet.dk/media/23421/banksektoren_i_samfundet.pdf side 21.

⁸ <http://www.business.dk/finans/mistillid-kan-tvinge-danske-banker-til-fusioner> og http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/201259/kunder_flygter_fra_mindre_banker.html

⁹ <http://www.business.dk/finans/30-faerre- pengeinstitutter-siden-2008>

¹⁰ <http://www.business.dk/finans/de-store-banker-rydder-op-i-filial-nettet> og <http://www.finansforbundet.dk/?ArtId=176686>

¹¹ Lov om finansiel virksomhed § 7.

budget, før renten af lånet bregnes¹². Netbank til Iphone og Android er også en produktudvikling / differentiering som er kommet på markedet¹³. Ofte er det de større pengeinstitutter som udvikler disse produkter, men de øvrige aktører i branchen følger hurtigt efter, hvis produktet bliver en succes.

Kundernes forhandlingskraft:

Kunderne i pengeinstitutbranchen er forholdsvis stabile og en undersøgelse viser at ca. 70 % af kunderne hverken før, under eller efter finanskrisen har overvejet at skifte pengeinstitut. Kunderne har stor tillid til deres pengeinstitut, men mange ved også, at de kan gå et andet sted hen og evt. få en billigere pris. Det er bare ikke altid dette som har den største betydning. Tryghed, nærhed og tillid er derimod nøgleord til et langt kundeforhold¹⁴.

Der er ingen tvivl om at kunderne har en forhandlingskraft, men forhandlingskraften er forskellig alt efter, hvilken kunde der er tale om. Pengeinstitutterne deler ofte deres kunder op i kategorier for at skelne mellem de rigtig gode kunder, de gode og de dårlige kunder. De rigtig gode og gode kunder har en bedre forhandlingskraft og kan derfor bedre presse prisen end de dårlige kunder. De større pengeinstitutter kan ofte tilbyde andre og bedre priser end de mindre pengeinstitutter, men idet kunderne er så stabile som undersøgelserne viser, samt at prisen ikke altid er det vigtigste for kunderne, er til fordel for både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland, som hører til de mindre pengeinstitutter i Danmark.

Leverandørernes forhandlingskraft:

De danske pengeinstitutters leverandører består hovedsageligt af IT samarbejdspartnere. Djurslands Bank benytter sig af IT-leverandøren Dansk Bankdata¹⁵, mens Sparekassen Kronjylland benytter sig af SDC som står for Skandinavisk Data Center. De to institutter bruger altså to forskellige IT systemer, hvilket klart er en ulempe ved en eventuel fusion, da medarbejderne skal læres op i nye systemer og omkostningerne også antages at blive større når to forskellige IT platforme slås sammen til en. Ud over IT systemer har de to pengeinstitutter også andre samarbejdspartnere så som Totalkredit, DLR og PBS/NETS m.fl.

Leverandørerne har en stor forhandlingskraft. Det er ofte meget omkostningsfyldt og besværligt at skifte IT leverandør og leverandørerne lytter kun efter de største af deres kunder. Djurslands Bank har derfor ikke så meget at skulle have sagt rent IT mæssigt og må derfor

¹² <http://www.jyskebank.dk/privat/privatkunde/dagligokonomi/opsparing/554.asp>

¹³ http://jp.dk/jptv/nyheder_erhverv/erhverv/article2182968.ece

¹⁴ <http://www.dinepenge.dk/bank/vi-elsker-vores-bank>

¹⁵ <http://www.bankdata.dk/>

blot betale de omkostninger som der skal betales. Der skal ofte større kræfter til for at ændre på IT leverandørernes priser. Sparekassen Kronjylland er derimod medlem af Foreningen Lokale Pengeinstitutter. Foreningens formål er, at skaffe medlemmerne de bedst mulige vilkår til at drive deres forretning på. Der er derfor tale om et fælles talerør, som blandt andet kan påvirke diverse leverandører¹⁶.

Delkonklusion:

På baggrund af præsentationen af de to pengeinstitutter samt konkurrentanalysen kan jeg konkludere at Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland er konkurrenter i pengeinstitutsektoren i Østjylland. I enkelte områder har de filialer tæt på hinanden og vil her udgøre end større konkurrencemæssig trussel end andre steder. Der er dog også andre større aktører, så som Danske Bank og Nordea i området som kan have indflydelse på deres forretningsområde. Truslen fra helt nye indtrængere i markedsområdet vurderes at være minimal, idet der er store adgangsbarrierer for at starte som helt nyt pengeinstitut. En mulig trussel kan i stedet blive et andet pengeinstitut som fusionerer eller opkøber afdelinger i området og dermed bliver konkurrent til både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland.

Truslen fra substituerende produkter vurderes ligeledes som værende minimal. Der findes ikke rigtig et alternativ til banker, sparekasser eller andelskasser, da det er disse institutter, som har tilladelse til at behandle indlån fra offentligheden, samt yde lån for egen regning, dog med undtagelse af realkreditobligationer. De enkelte aktørers mulighed for at lave produktdifferentiering i pengeinstitutbranchen er heller ikke stor.

Kundernes forhandlingskraft kan være en trussel. Nok viser undersøgelser, at kunderne i de danske pengeinstitutter er tilfredse og at der skal meget til inden kunderne flytter. Kunderne har dog en forhandlingskraft, men styrken er afhængig af hvilken type kunde der er tale om. Leverandørerne har en stor forhandlingskraft. Det er ofte meget omkostningsfyldt og besværligt at skifte IT leverandør og leverandørerne lytter kun efter de største af deres kunder. Djurslands Bank har derfor ikke så meget at skulle have sagt rent IT mæssigt og må derfor blot betale de omkostninger som der skal betales. Sparekassen Kronjylland er derimod medlem af Foreningen Lokale Pengeinstitutter. Foreningens formål er at skaffe medlemmerne de bedst mulige vilkår til at drive deres forretning, hvorfor det antages at de kan have flere fordele her.

¹⁶ <http://www.lokalepengeinstitutter.dk/lpi/data.nsf/webDocuments/B922AE4FE1C122AFC12571EE0050720A>

Redegørelsen for lovgivningen:

Opgørelse af solvens:

I det følgende beskrives, hvordan solvensen udregnes og hvilke elementer, der indgår heri.

Da en stor del af indtjeningen i pengeinstitutter opstår ved påtagelse af risici, er der i lovgivningen forskellige regler, der skal sikre, at pengeinstitutternes kapitalgrundlag kan dække uventede tab. Siden den 1. januar 2007 er basiskapitalen opgjort ud fra de Basel II-regler, som vi kender i dag. Basel II-reglerne er her i Danmark implementeret med kapitaldækningsbekendtgørelsen og lov om finansiel virksomhed. Kapital-dækningsreglerne er i Basel-retningslinjerne beskrevet ved hjælp af 3 søjler, der skal sikre en opgørelse af kapitalkravet som er i overensstemmelse med de risici, som bankerne påtager sig. Søjle 1 vedrører det objektive mindstekapitalkrav, søjle 2 det individuelle solvenskrav og tilsynets rolle mens søjle 3 omhandler markedsdisciplin.

Figur 4: Basel II søjlerne



Kilde: <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/risikostyring/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>

Udregningen af bankernes solvens sker som angivet i formel 1.

Formel 1: **Solvens:**
$$\frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtedeposter}}$$

Søjle 1 – det objektive mindstekapitalkrav:

Søjle 1 vedrører det objektive mindstekapitalkrav, også kaldet solvenskravet. Solvenskravet er det der skal dække summen af kapitalkravet til henholdsvis kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. Ifølge LFV § 124, stk. 2 skal basiskapitalen udgøre mindst 8 % af de risikovægtede poster. Det vil sige at solvenskravet mindst skal udgøre 8 %. Herudover skal minimumskravet til basiskapitalen på mindst 5 mio. euro også være opfyldt. Kapitalbehovet er det største af disse tal jf. LFV § 127.

Basiskapital:

Basiskapitalen er defineret i LFV § 128 og er sat sammen af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Kernekapitalen er jf. LFV § 129, den kapital, der udgør kernen af basiskapitalen for finansielle virksomheder. Kernekapitalen kan opfattes som bankens egenkapital. Hybrid kernekapital er jf. LFV § 132 et lån, der er givet til banken på specielle og individuelle vilkår. Hybrid kernekapital er kapital der som udgangspunkt ikke opsiges, kun af pengeinstituttet selv med tilladelse fra Finanstilsynet, og der er ligeledes særlige regler for, hvor stor en del af kapitalen, der kan regnes med som en del af kernekapitalen. Den del af den hybride kernekapital, der ikke kan medregnes til kernekapitalen, kan i stedet medregnes som supplerende kapital. Den supplerende kapital består jf. LFV § 135 blandt andet af ansvarlig lånekapital. I LFV § 136 fremgår det at ansvarlig lånekapital også er et lån, som er ydet til banken, med en løbetid på minimum 5 år. Ansvarlig lånekapital er ikke så sikkert som hybrid kernekapital og pengeinstituttet skal derfor, de sidste 3 år før lånet udløber, hvert år nedskrive den del af lånet, der kan regnes med i solvensen, med 25 %. Den nærmere opgørelse af basiskapitalen kan ses i bilag 1¹⁷.

Risikovægtede poster:

De risikovægtede poster er et vigtigt element i udregningen af solvensen. Definitionen er anført i LFV § 142, hvorefter der ved de risikovægtede poster forstås et mål for den samlede risiko for tab forbundet med virksomhedens aktiviteter. De risikovægtede poster omfatter både kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. De nærmere regler for opgørelse af de risikovægtede poster er fastsat i kapitaldækningsbekendtgørelsens kapitel 4-7. De 3 risikoområder bliver enkeltvis præsenteret nedenfor.

Kreditrisiko:

Kreditrisiko er risikoen for tab som følge af, at modparter helt eller delvist misligholder deres betalingsforpligtelser. Pengeinstitutterne kan jf. bilag 2 vælge mellem 3 metoder til at udregne kapitalkravet for kreditrisikoen. En af metoderne er en standardmetode og 2 af metoderne beror på bankens egne interne risikosystemer¹⁸. Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland anvender begge standardmodellen¹⁹. Ved anvendelse af standardmetoden kan eksponeringerne i overblikksform vægtes som angivet i bilag 2.

¹⁷ Dansk Bankvæsen, 2007 s 192-193

¹⁸ For yderligere information om de 3 metoder henvises til bilag 2.

¹⁹ Djurslands Bank årsrapporten 2010, side 11 & Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2010, side 11.

Markedsrisiko:

Markedsrisikoen omfatter jf. KBD § 34 risiko for tab på aktier, rente, valuta og råvarer. Kapitalvægtningen sker i overensstemmelse med kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 12-14. Den samlede markedsrisiko findes ved at sammenlægge risikoen for de enkelte risikokategorier. Markedsrisikoen vil ikke blive yderligere præsenteret i dette afsnit, men uddybes senere.

Operationel risiko:

Ved operationel risiko forstås risikoen for tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl og systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder, inklusive retlige risici jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen § 53, stk. 2. Jeg vil i denne opgave ikke komme yderligere ind på operationel risiko, da risikoen anses som værende minimal og dermed have meget lille betydning ved en evt. fusion.

Søjle 2 – Det individuelle solvensbehov og tilsynets rolle:

Som pengeinstitut er man udsat for en række risici, som ikke kun er afgrænset til den form for risici, der er nævnt under søjle I, det vil sige kredit-, markeds- og operationelle risici. Søjle II omfatter i stedet de risici et pengeinstitut i bredere forstand er udsat for²⁰. Pengeinstituttet skal blandt andet selv vurdere, om der skal fastsættes et højere solvenskrav, på trods af, at der er fastsat et lovmæssigt mindstekapitalkrav på 8 %. Dette krav fremgår af LFV § 124, stk. 4 og kapitaldækningsbekendtgørelsens § 5, stk. 1. Det kapitalkrav pengeinstituttet fastsætter som det nødvendige kapitalkrav, kaldes det individuelle solvensbehov. Det er Finanstilsynet som vurderer instituttets interne risikostyring, samt processen til fastsættelsen af det individuelle solvensbehov. Såfremt Finanstilsynet ikke er enige i opgørelsen, kan de pålægge banken et højere mindstekapitalkrav. Det vil sige, at hvis f.eks. pengeinstitutrets solvens er 17 % og det opgjorte individuelle solvensbehov er 10 %, men Finanstilsynet i stedet har opgjort solvensbehovet til 12 %, så må pengeinstitutrets solvens ikke falde til mindre end 12 %.

Søjle 3 – markedsdisciplin:

Den sidste af de 3 søjler består af oplysningsforpligtelsen. Pengeinstitutter er efter reglerne forpligtet til at offentliggøre forskellige detaljerede informationer om deres eksisterende risikoforhold. I forbindelse med udarbejdelsen af kvartalsregnskaberne bliver der derfor udfærdiget og offentliggjort en risikorapport.

²⁰ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/risikostyring/Pages/Soejle-II.aspx>

Regnskabsanalyse:

I dette afsnit vil jeg udarbejde en regnskabsanalyse for de to institutter. Jeg vil i forbindelse med fusionen lave en sammenlignende regnskabsanalyse for at give et overordnet indblik i begge pengeinstitutters drift og økonomi. Analysen vil endvidere belyse, om der er kritiske faktorer, der skal tages fat på i forbindelse med en eventuel fusion.

Djurslands Bank:

Årets resultat i 2010 på 36,8 mio. kr. er højere end forventet ved årets start, og anses af bankens ledelse som tilfredsstillende i den nuværende økonomiske situation. Før nedskrivninger, kursreguleringer og skat udgør overskuddet 63,9 mio. kr. hvilket derfor ligger indenfor rammen på 50- 70 mio. kr. som banken forventede ved årets start. Djurslands Bank forventer et resultat i 2011, som ligger i samme størrelsesorden som i 2010, det vil sige i niveauet 60- 75 mio. kr. før kursreguleringer, skat og nedskrivninger.²¹

Tabel 1: Resultatopgørelse for Djurslands Bank

Djurslands Bank	2010	2009	2008
Renteindtægter	242.691	295.620	366.342
Renteudgifter	55.249	101.530	182.166
Netto renteindtægter	187.442	194.090	184.176
Udbytte af aktier mv.	882	1.291	2.279
Gebyrer og provisionsindtægter	72.944	65.957	65.560
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	6.882	6.265	6.435
Netto rente- og gebyrindtægter	254.386	255.073	245.580
Kurs reguleringer	24.340	30.996	-24.921
Andre driftsindtægter	4.171	5.558	4.079
Udgifter til personale og administration	172.694	166.484	165.711
Af-og nedskrivninger på materielle anlægsaktiver	5.870	5.924	5.248
Andre driftsudgifter	16.153	21.154	5.502
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	39.269	46.999	30.728
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	38	87	2.973
Resultat før skat	48.951	51.153	20.522
Skat	12.166	11.184	2.756
Årets resultat	36.785	39.969	17.766

Kilde: Årsrapporter 2009 samt 2010

Renteindtægterne i Djurslands Bank har været faldende fra 2008 til 2010. Det samme er gældende for bankens renteudgifter. Renteudgifterne er faldet mere end renteindtægterne i perioden, hvilket skaber en øget indtjening til banken. Djurslands Bank har i samme periode også opnået en stigning i gebyrer og provisionsindtægter som også har været med til at forbedre bankens resultat i perioden. Djurslands Banks udgifter til personale og administration er i perioden steget 4,21 %, og antallet af medarbejdere er i perioden stort set

²¹ Årsrapport 2010 side 6

det samme, idet der kun er sket et fald på 3-4 medarbejdere. Stigningen i udgiften til personale og administration skyldes derfor nærmere overenskomstmæssige lønstigninger.

Sparekassen Kronjylland:

Tabel 2: Resultatopgørelse for Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland	2010	2009	2008
Renteindtægter	653.738	728.371	718.398
Renteudgifter	192.961	275.448	286.656
Netto renteindtægter	460.777	452.883	431.742
Udbytte af aktier mv.	3.971	6.356	9.869
Gebyrer og provisionsindtægter	129.169	118.176	119.516
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	4.004	3.588	6.388
Netto rente- og gebyrindtægter	589.913	573.827	554.739
Kurs reguleringer	18.406	197.608	275.397
Andre driftsindtægter	7.576	6.219	12.019
Udgifter til personale og administration	417.191	400.726	362.426
Af-og nedskrivninger på materielle anlægsaktiver	15.597	30.747	16.331
Andre driftsudgifter	37.688	93.327	13.017
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	135.036	267.528	86.874
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	3.308	1.541	22.584
Resultat før skat	13.691	-13.133	-177.209
Skat	2.292	13.937	49.726
Årets resultat	11.399	804	-127.483

Kilde: Årsrapporter 2009 samt 2010

Årets resultat i 2010 på 11,4 mio. kr. er højere end forventet ved årets start, og anses af bankens ledelse for tilfredsstillende. Sparekassen forventer for 2011 en basisindtjening på 120 – 130 mio. kr., hvilket ligger i stort set samme niveau som i 2010²².

Renteindtægterne i Sparekassen Kronjylland har ligesom i Djurslands Bank været faldende fra 2008 til 2010. Det samme er gældende for Sparekassens renteudgifter. Renteudgifterne er faldet mere end renteindtægterne i perioden, hvilket er med til at skabe en øget indtjening til instituttet. Sparekassen har i samme periode også formået at øge indtægterne på gebyrer og provision som også har været med til at forbedre bankens resultat i perioden.

Sparekassens udgifter til personale og administration er ligesom i Djurslands Bank steget i perioden. Stigningen er dog på 11,5 %, hvilket er noget højere end i Djurslands Bank. Antallet af medarbejdere er i perioden 31 nye medarbejdere, hvilket er en del af årsagen til den større stigning i udgifterne til personale og administration. Stigningen i udgiften til personale og administration skyldes både at Sparekassen har købt 3 nye afdelinger i 2010 men også overenskomstmæssige lønstigninger.

²² Sparekassen Kronjyllands Årsrapport 2010, side 11

Analyse af solvens:

I dette afsnit vil begge institutters solvens blive udregnet med udgangspunkt i teorien beskrevet tidligere i opgaven. Først analyseres udviklingen i basiskapitalen og herefter udviklingen i de risikovægtede poster for begge institutter. Analysen bruges til at vurdere udviklingen og niveauet af pengeinstitutterns solvens, med henblik på, at vurdere om der her er eventuelle fordele ved en fusion.

Udviklingen i basiskapitalen:

Tabel 3: Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands basiskapital og risikovægtede poster i t.kr. samt solvensprocenten

Djurslands Bank	2010	2009	2008
Basiskapital	767.567	701.567	725.304
Risikovægtede poster	4.876.845	4.955.262	5.596.824
Solvens	15,74 %	14,16 %	12,96 %
Sparekassen Kronjylland	2010	2009	2008
Basiskapital	2.056.578	1.963.041	2.021.553
Risikovægtede poster	12.778.868	12.292.043	12.188.946
Solvens	16,09 %	15,84 %	16,59 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporter 2009 og 2010

Djurslands Bank har haft et fald i basiskapitalen fra 2008 til 2009, mens der er sket en stigning fra 2009 til 2010. Samlet i hele perioden er der sket en stigning i basiskapitalen. Stigningen i basiskapitalen skyldes primært, at banken har haft overskud, samt at der i år 2010 kan medtages hybridkernekapital i opgørelsen af bankens basiskapital²³. Når tælleren i formelen for udregning af bankens solvens stiger, vil det alt andet lige medføre en højere solvens.

Sparekassen Kronjyllands udvikling i basiskapitalen har været faldende fra 2008 til 2009, mens der fra 2009 til 2010 er sket en stigning i basiskapitalen. Ændringen i basiskapitalen skyldes også her at banken har haft overskud i 2010 i modsætning til 2009 og 2008 hvor der var underskud eller kun et mindre overskud i virksomheden.

Udviklingen i de risikovægtede poster:

Udviklingen i de risikovægtede poster for Djurslands Bank kan ses i tabel 3. Det fremgår heraf, at de risikovægtede poster er reduceret med 719.979 t.kr. Banken har i hele perioden haft en negativ udlånsvækst, hvilket er en del af forklaringen på faldet i de risikovægtede poster. Samlet set falder udlån og garantier med 415.081 t.kr., hvilket gør, at de risikovægtede poster er faldet. Isoleret set vil et fald i de risikovægtede poster alt andet lige medføre en højere solvens.

²³ Djurslands Banks risikorapport side 8.

Udviklingen i de risikovægtede poster for Sparekassen Kronjylland kan ses i tabel 3. Det fremgår heraf, at de risikovægtede poster er stigende i hele perioden med samlet 589.922 t.kr. Sparekassen har i både 2008 og 2010 haft en positiv udlånsvækst som blandt andet skyldes at de har købt 3 afdelinger, hvilket kan være forklaringen på, at de risikovægtede poster stiger. En stigning i de risikovægtede poster vil som nævnt, isoleret set medføre en faldende solvens.

Udviklingen af solvensen i de to institutter:

Med udgangspunkt i både Djurslands Banks og Sparkassen Kronjyllands basiskapital og risikovægtede poster er solvensen udregnet efter formel 1. Det ses således af tabel 3, at der har været en stigning i solvensen hos Djurslands Bank på 2,78 % i perioden fra 2008 til 2010. Stigningen er båret af, at der både har været en forøgelse af basiskapitalen og et fald i de risikovægtede poster. Der er således en fornuftig overdækning i forhold til kravet på 8 % jf. LFV § 124, stk. 2. Djurslands Bank har opgjort sit individuelle solvensbehov til 7,67 %, hvilket betyder, at lovens mindstekrav på 8 % derfor er gældende²⁴.

For Sparekassen Kronjyllands ses det af tabel 3, at der har været et fald i instituttets solvens fra 2008 til 2010 på 0,5 %. Faldet sker i forbindelse med, at Sparekassens basiskapital stiger mindre end de risikovægtede poster. På trods af, at Sparekassens solvens i perioden er faldet fra 16,59 % til 16,09 % så har sparekassen fortsat en fornuftig overdækning i forhold til deres individuelle solvensbehov som er på 9,9 %.

Sammenlignes de to institutters solvens med den solvens øvrige gruppe 2 og 3 pengeinstitutter har, har Djurslands Bank ligget under gennemsnittet, idet den gennemsnitlige solvens ved udgangen af 2008 udgjorde 17,75 % for gruppe 3 pengeinstitutter – det vil sige de institutter som Djurslands Bank kan sammenligne sig med. Solvensgennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter, som er de institutter som Sparekassen Kronjylland kan sammenligne sig med har ved udgangen af 2008 udgjort 11,96 %, hvilket er mindre end Sparekassens solvens i samme periode. For kategori 3 pengeinstitutter var solvensen ved udgangen af 2009 steget til 20,52 %, mens Djurslands Banks solvens på dette tidspunkt udgjorde 14,16 %. For kategori 2 pengeinstitutter var solvensen ved udgangen af 2009 steget til 15,39 %, hvor Sparekassen Kronjyllands solvens udgjorde 16,34 %²⁵. Djurslands Bank har derfor i hele perioden en solvens som ligger under gennemsnittet hos de øvrige gruppe 3 pengeinstitutter, mens

²⁴ Djurslands Banks risikorapport side 8.

²⁵ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2009/~/_media/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009.ashx

Sparekassen Kronjylland ligger lidt over gennemsnittet sammenlignet med øvrige gruppe 2 institutter.

Som følge af Finanstilsynets analyse af solvensen blandt danske pengeinstitutter, som viser at der er sket større stigninger i solvensen hos både kategori 2 og 3 pengeinstitutter, kan man undre sig over, hvad den optimale solvens er. Den optimale solvens kan ikke angives nøjagtigt, da den afhænger meget af det enkelte institut. Jo større risici et pengeinstitut løber, jo højere bør solvensen alt andet lige være. En høj og sund solvens vil formegentligt betyde, at det vil være billigere for banken at finansiere sig i pengemarkedet. Hvis man som pengeinstitut dog har en for høj solvens, kan ulempen ved dette være, at der er bundet for mange penge, hvor indtjeningen er for lav i forhold til, hvis de var blevet lånt ud. Det er derfor yderst vigtigt at pengeinstituttet sigter efter at opnå en fornuftig balance mellem den arbejdende balance og solvensen, som skal dække de risici banken står overfor.

Delkonklusion:

Djurslands Banks solvensprocent har i hele perioden været stigende, hvilket skyldes at bankens basiskapital i perioden har været stigende samtidig med, at udviklingen i bankens risikovægtede poster har været faldende. For Sparekassen Kronjylland er solvensen faldende fra 2008 til 2009, hvorefter den stiger i 2010. Den samlede udvikling i perioden har dog været negativ, hvilket skyldes, at Sparekassens risikovægtede poster er steget mere end basiskapitalen i samme periode. Ses de to pengeinstitutters solvens i forhold til de øvrige gruppe 2 og 3 pengeinstitutter, har Djurslands Bank i hele perioden en solvens som ligger under gennemsnittet hos de øvrige gruppe 3 pengeinstitutter, mens Sparekassen Kronjylland ligger lidt over gennemsnittet sammenlignet med øvrige gruppe 2 institutter.

Det individuelle solvensbehov:

Alle pengeinstitutter skal som tidligere nævnt fastsætte et individuelt solvensbehov. Det er bestyrelsen og direktionen, der har ansvaret for, at pengeinstituttet fremadrettet har en tilstrækkelig basiskapital og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring. Hvis et pengeinstitut ikke overholder det individuelle solvensbehov, skal det indberettes til Finanstilsynet jf. LFV § 75, stk. 3. Udviklingen i Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands individuelle solvensbehov fremgår af tabel 4.

Som det ses i tabel 4 har Djurslands Bank et individuelt solvensbehov i hele perioden som ligger under eller på niveau med mindstekravet, som svarer til 8 %. For Sparekassen

Kronjylland vedkommende er der også tale om et individuelt solvensbehov som ligger under eller på niveau med mindstekravet indtil 2010, hvor Sparekassens individuelle solvensbehov er over minimumskravet. Sparekassens solvensoverdækning er altså faldet i perioden fra 2008 til 2010. Det tyder på, at begge institutter har en lav risiko og dermed en stor overdækning i deres solvens i forhold til det individuelle solvensbehov, dog er der sket en indsnævring af Sparekassen Kronjyllands solvensoverdækning, hvilket ikke er positivt.

Tabel 4: Udvikling i det individuelle solvensbehov for Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland.

Udvikling i det individuelle solvensbehov	2010	2009	2008
Djurslands Bank	8 %	8 %	8 %
Sparekassen Kronjylland	9,9 %	8 %	8 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapport 2010 samt de to pengeinstitutters risikorapporter.

Finanstilsynet kan som nævnt fastsætte et nyt individuelt solvensbehov, såfremt de ikke enige i det, pengeinstituttet selv har opgjort og det er herefter dette som er lovmæssigt gældende. Finanstilsynet har for at sikre, at opgørelsen af solvensbehovet sker med en vis sammenhæng udarbejdet en vejledning til opgørelsen af solvensbehovet. De risikoområder som Finanstilsynet beskriver i deres vejledning, er indtjening, vækst, kreditrisici, markedsrisici, likviditetsrisici og operationelle risici.

For at vurdere om der kan være eventuelle kritiske tal eller spørgsmål her, vil jeg undersøge de to pengeinstitutters udvikling indenfor de risikoområder som Finanstilsynet beskriver. Det er vigtigt, at der laves en grundig analyse af nedenstående emner for at vurdere om en fusion kan være fordelagtig.

Analyse af indtjeningen:

Indtjeningen er det første punkt som jeg vil analysere for både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland. Indtjening er et vigtigt punkt, idet en bedre indtjening påvirker mange faktorer i driften, samt er til fordel for bankens aktionærer og garantanter. For at kunne vurdere udviklingen i de to pengeinstitutters indtjening laves der en analyse af væsentlige nøgletal.

Profitabilitet:

For at vurdere Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands profitabilitet ses der på afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning. Den største opgave for de to institutters ledelse er at øge institutternes værdi til gavn for aktionærer og garantanter. Egenkapitalens forrentning også kaldet ROE, er derfor vigtig, idet ROE udtrykker, hvorledes aktionærernes og garanternes indskud i form af aktiekapital og garantkapital bliver forrentet. ROE beregnes

som i formel 2, og angives i procent. For Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland er egenkapitalens forrentning beregnet og resultatet er angivet i tabel 5.

Formel 2: **Egenkapitalens forrentning:** $\frac{\text{Årets resultat}}{\text{egenkapital}} \times 100$

Afkastningsgraden, også kaldet ROA, er også et vigtigt nøgletal idet den udtrykker ledelsens evne til at udnytte pengeinstituttets ressourcer til at skabe afkast. Med andre ord er det ledelsens evne til at forrente den investerede kapital. ROA måler derfor det overskud, som bankens ejere og indskydere af kapital opnår. Desto højere afkastningsgrad, jo bedre er banken til at skabe afkast. Afkastningsgraden for Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland beregnes som i formel 3 og resultatet er angivet i tabel 5.

Formel 3: **Afkastningsgraden:** $\frac{\text{Årets resultat}}{\text{totale aktiver}} \times 100$

Tabel 5: Afkastningsgrad, egenkapitalens forrentning og indtjening pr. omkostningskrone for Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland.

Djurslands Bank	2010	2009	2008
Egenkapitalens forrentning	5,40 %	6,29 %	3,02 %
Afkastningsgrad	0,56 %	0,63 %	0,27 %
Indtjening pr. omkostningskrone	1,45	1,51	1,46
Sparekassen Kronjylland	2010	2009	2008
Egenkapitalens forrentning	0,52 %	0,04 %	-6,16 %
Afkastningsgrad	0,08 %	0,01 %	-1,12
Indtjening pr. omkostningskrone	1,02 %	0,99 %	0,62 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra bilag 3 samt årsrapporter for de to pengeinstitutter.

I Djurslands Bank er både afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning positiv i hele perioden. Fra år 2008 til 2009 sker der en stigning i egenkapitalens forrentning fra 3,02 % til 6,29 % hvorefter den falder en anelse fra år 2009 til 2010 til 5,40 %. Samlet set i perioden er der sket en stigning på 2,38 % i egenkapitalens forrentning i banken. Afkastningsgraden har ligesom egenkapitalens forrentning været positiv i hele perioden. Fra år 2008 til 2009 stiger afkastningsgraden fra 0,27 % til 0,63 %, hvorefter den falder en anelse fra 2009 til 2010 til 0,56 %. Samlet set sker der en forbedring af afkastningsgraden på 0,29 % i hele perioden. Niveauet for begge nøgletal vurderes til at være fornuftigt, idet en aktieinvestering som hovedregel bør give et afkast, der svarer til det afkast en investor kan opnå ved investering i sikre obligationer plus et risikotillæg.

For Sparekassen Kronjylland er der gennem hele perioden en stigning i egenkapitalens forrentning. Egenkapitalens forrentning går fra i 2008 at være negativ til i 2009 at være lidt positiv. Samlet set sker der en forbedring i egenkapitalens forrentning på 5,65 %. Den store ændring skyldes primært, at Sparekassen har formået at vende underskud til overskud. Afkastningsgraden har ligesom egenkapitalens forrentning været negativ i 2008 hvorefter den er steget til og med 2010. Den samlede stigning i afkastningsgraden er på 1,04 %. I modsætning til nøgletallene i Djurslands Bank vurderes Sparekassen Kronjyllands nøgletal at være på et lavt niveau. Investorer bør kunne få en bedre forrentning af deres midler, end det Sparekassen præsterer på nuværende tidspunkt.

Nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone beregnes som i formel 4. Dette nøgletal skal helst ligge over 1 da det ellers vil betyde, at man f.eks. bruger 1 kr. på at tjene 88 øre, hvilket ikke kan betragtes som tilfredsstillende.

Formel 4:

$$\text{Indtjening pr. omkostningskr.} : \frac{\text{Netto-rente og gebyrindtægter} + \text{kursgeruleringer}}{\text{Udgifter}}$$

Udviklingen i indtjening pr. omkostningskrone for Djurslands Bank er stort set uændret i perioden. Nøgletallet stiger fra 1,46 % i 2008 til 1,51 % i 2009, hvilket er udtryk for at banken tjener mere. Fra år 2009 til 2010 falder indtjeningen pr. omkostningskrone fra 1,51 % til 1,45 %, hvilket stort set svarer til samme niveau som i 2008. Samlet set i perioden udvikler nøgletallet sig negativt med 0,01 %. Udviklingen i nøgletallene skyldes ikke mindst, at Djurslands Bank resultat var stigende fra år 2008 til 2009, hvorefter året resultat falder en smule i 2010.

Sparekassen Kronjyllands udvikling i indtjening pr omkostningskrone har i hele perioden været stigende. Nøgletallet stiger fra 0,62 % i 2008 til 1,02 % i 2010, hvilket viser, at Sparekassen tjener mere på sine forretninger. Sparekassens udvikling i nøgletallet skyldes umiddelbart, at instituttet går fra have et negativt resultat i 2008 til at have et positivt resultat i 2010.

Ved hjælp af yderligere analyse af egenkapitalens forrentning kan det forklares, hvorfra forbedringen af nøgletallene stammer. Egenkapitalens forrentning kan også beregnes som ROA ganget med gearingen af egenkapitalen, også kaldet equity multiplier. ROA kan igen opdeles i to komponenter som i formel 5.

$$\text{Formel 5: } ROE: \frac{\text{\AA ret resultat}}{\text{Samlede indtægter}} \times \frac{\text{Samlede indtægter}}{\text{Totale aktiver}} \times \frac{\text{Totale aktiver}}{\text{total egenekapital}}$$

Første brøk i formel 5 er bankens profit margin, som er udtryk for bankens evne til at styre omkostningerne. Anden brøk er aktivernes omsætningshastighed, AOH og sidste brøk er gearingen²⁶.

Tabel 6: Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands profit margin, AOH og gearing i perioden 2008 til 2010

Djurslands Bank	2010	2009	2008
Profit margin	0,109	0,102	0,044
AOH	0,052	0,062	0,062
Gearing	9,62	9,9	11,08
Sparekassen Kronjylland	2010	2009	2008
Profit margin	0,019	0,001	-0,438
AOH	0,041	0,061	0,026
Gearing	6,79	6,05	5,47

Kilde: Egen tilvirkning ud fra bilag 3 samt årsrapporter for de to pengeinstitutter.

Som det fremgår af tabel 6, stiger Djurslands Banks profit margin, mens AOH og gearingen falder i hele perioden. Stigningen i bankens profit margin skyldes grundliggende, at årets resultat i 2009 er forbedret i forhold til 2008, samtidig med, at driftsindtægterne falder fra 2008 til 2009. Profit margin er også stigende fra 2009 til 2010 på trods af at årets resultat her er faldende i forhold til 2009. Denne udvikling skyldes primært, at driftsindtægterne falder mere i samme periode end faldet i årets resultat. Profit margin udtrykker, hvor god banken er til at kontrollere udgifterne, og da dette nøgletal er stigende, betyder det, at Djurslands Bank er blevet bedre til at styre sine omkostninger og dermed udgifter. Dette kan dog ikke ses på udviklingen i indtjening pr. omkostningskrone som holder sig på stort set samme niveau, hvis der kigges på hele perioden. Aktivernes omsætningshastighed er uændret fra 2008 til 2009 som konsekvens af, at de samlede indtægter falder. AOH falder fra 2009 til 2010, hvilket igen er konsekvensen af, at de samlede indtægter falder, samtidig med, at balancen vokser. AOH angiver Djurslands Banks evne til at anvende aktiverne til at skabe indtægter. AOH falder fra 2008 til 2010, og bankens evne til at generere indtægt ud fra aktiverne falder altså.

At egenkapitalens forrentning stiger fra 2008 til 2009 skyldes, at banken er blevet bedre til at styre udgifterne/omkostningerne, samtidig med at den i samme periode er uændret til at anvende aktiverne til at skabe indtægter. Egenkapitalens forrentning falder fra 2009 til 2010, idet at banken her oplever en tilbagegang i at anvende aktiverne til at skabe indtægter. Banken

²⁶ Commercial Banking, 2005 s. 65-66

er dog i løbet af hele perioden blevet bedre til at styre sine omkostninger mere end den er blevet dårligere til at skabe indtægter ud fra aktiverne. Det fremgår af regnskabet, at faldet i driftsindtægterne primært skyldes et fald i renteindtægterne. Et fald i renteindtægterne vil, alt andet lige, medføre et fald i bankens indtjening, hvis ikke renteudgifterne samtidig falder tilsvarende. Det ses i regnskabet, at renteudgifterne falder. Faldet i renteindtægter og -udgifter kan til dels forklares af, at det generelle renteniveau i perioden er faldet.

Sparekassen Kronjyllands profit margin fremgår ligeledes af tabel 6 og udviklingen i sparekassens profit margin er stigende i hele perioden. Det samme er gældende for AOH og gearingen. Sparekassens profitmargin stiger primært på grund af, at banken har formået at skabe et positivt resultat, samtidig med at instituttets samlede indtægter stiger i perioden. Profit margin udtrykker som tidligere nævnt, pengeinstituttets evne til at kontrollere udgifterne, og da dette nøgletal er stigende, betyder det, at Sparekassen er blevet bedre til at styre sine omkostninger og dermed udgifter. Dette fremgår også i udviklingen i indtjening pr. omkostningskrone som i hele perioden er stigende. Aktivernes omsætningshastighed er stigende fra 2008 til 2009 som konsekvens af, at de samlede indtægter stiger. AOH falder fra 2009 til 2010, hvilket skyldes, at de samlede indtægter falder, samtidig med, at balancen vokser. Idet AOH angiver Sparekassen Kronjyllands evne til at anvende aktiverne til at skabe indtægter, kan vi ud fra dette se, at instituttet samlet set fra 2008 til 2010, er blevet bedre til at skabe indtægter ud fra aktiverne.

Sparekassen er i gennem hele perioden blevet bedre til at styre udgifterne, samtidig med at den er blevet bedre til at skabe indtægter ud fra aktiverne. Alt dette ses af nøgletallet egenkapitalens forrentning som er stigende i hele perioden.

For at vurdere om ovennævnte udvikling kan skyldes andre ændringer i perioden, ses der nærmere på udviklingen i de to pengeinstitutters rentemarginal og WACC.

Analyse af indtjening i forhold til rentemarginal og WACC:

Rentemarginal:

Rentemarginalen udtrykker, hvordan nettorenteindtægterne har udviklet sig i forhold til de rentebærende aktiver og kan stort set beskrives som forskellen mellem købs- og salgspris på kapital. Dette nøgletal har derfor afgørende betydning for et pengeinstituts indtjening og bør derfor undersøges nærmere.

Rentemarginalen beregnes som i formel 6 og resultatet er angivet i tabel 7.

Formel 6: *Rentemarginal*: $\frac{\text{Renteindtægter} - \text{renteudgifter}}{\text{Rentebærende aktiver}}$

Tabel 7: Rentemarginal for Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland.

Rentemarginal	2010	2009	2008
Djurslands Bank	3,59 %	3,86 %	3,46 %
Sparekassen Kronjylland	3,53 %	1,06 %	4,38 %

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 4 ud fra de to pengeinstitutters årsrapporter

Rentemarginalen i Djurslands Bank stiger fra 2008 til 2009 med 0,40 %. Forklaringen på stigningen skal findes i et fald i de rentebærende aktiver samtidig med at bankens nettorenteindtægter stiger.

Rentemarginalen falder fra 2009 til 2010 med 0,27, dette skyldes at de rentebærende aktiver øges mere end nettorenteindtægten falder. Hvis nettorenteindtægten i stedet var vokset tilstrækkeligt, ville det være muligt at fastholde rentemarginalen.

Sparekassen Kronjyllands rentemarginal falder kraftigt fra 2008 til 2009 med 3,32 %. Årsagen til faldet skyldes et stort fald i de rentebærende aktiver som stigningen i bankens nettorenteindtægter ikke kan opveje. Sparekassens rentemarginal stiger dog fra 2009 til 2010 med 2,47 %, hvilket her skyldes et fald i de rentebærende aktiver samtidig med at nettorenteindtægten øges.

Nettorenteindtægten påvirkes blandt andet af bankens udgifter til kapitalomkostninger og dette undersøges derfor nærmere i nedenstående afsnit.

WACC:

I forbindelse med at et pengeinstitut skal have finansieret sit udlån, kan det foregå ved både indlån samt optagelse af lån på pengemarkedet. Både indlån og lån optaget på pengemarkedet er forbundet med en renteudgift for pengeinstituttet. For at vurdere et pengeinstituts finansieringsomkostninger kan instituttets WACC beregnes. WACC står for: weighted average cost of capital eller på dansk bankens vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger.

Finansieringsomkostninger er vigtige i forhold til indtjeningen i ethvert pengeinstitut. Jo lavere instituttet kan holde finansieringsomkostningerne, jo højere indtjening er det mulighed for at opnå, såfremt besparelsen ikke bruges rent konkurrencemæssigt. WACC beregnes som i formel 7²⁷.

Formel 7: **WACC**: $k_d(1 - T) L + k_e(1 - L)$

²⁷ Commercial Banking, 2005 s. 279-280.

Hvor k_d er omkostning af de rentebærende passiver, T er skattesatsen, L er forholdet mellem passiver og aktiver og k_e er prisen/omkostningen på egenkapitalen. Første led i formel 7 beregnes som i formel 7a.

$$\text{Formel 7a: } k_d (1 - T)L = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver-egenkapital}} \times (1 - 0,25) \times \frac{\text{Passiver-egenkapital}}{\text{Samlede aktiver}}$$

K_e er egenkapitalens omkostning og beregnes ud fra CAPM formlen i formel 7b, hvor den risikofrie rente r_f fastsættes til 4,00 %, den systematiske risiko, β forudsættes at være 1 og det forventede markedsafkast, k_m forudsættes at være 8 %. Beta har jeg sat til 1, således den er konstant og dermed kan sammenlignes.

$$\text{Formel 7b: } k_e = r_f + \beta (k_m - r_f) = 0,04 + 1 (0,08 - 0,04) = 0,08$$

WACC er beregnet for Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland og resultatet er angivet i tabel 8.

Tabel 8: Udviklingen i WACC for Djurslands Bank og Sparekasse Kronjylland.

WACC	2010	2009	2008
Djurslands Bank (WACC)	1,69 %	2,34 %	3,18 %
Sparekassen Kronjylland (WACC)	1,88 %	2,69 %	3,08 %
Gennemsnitlig CIBOR 3. mdr.²⁸	1,245 %	2,482 %	5,275 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra bilag 5 samt årsrapporter fra de to pengeinstitutter

Tabel 8 viser, at Djurslands Banks WACC er faldende i hele perioden med i alt 1,49 %, hvilket er positivt, idet omkostningerne for indlån og lån i pengemarkedet er faldende. Tabellen viser ligeledes, at udviklingen i Sparekassen Kronjyllands WACC også er faldende i hele perioden med i alt 1,2 %. Faldet er dog mindre end hos Djurslands Bank.

Forklaringen i udviklingen af nøgletallet WACC er ikke tydeligt og en gennemgående og samlet vurdering af udviklingen i WACC og rentemarginalen udarbejdes derfor.

Samlet vurdering af udviklingen i WACC og rentemarginal:

Nøgletallet WACC viser et fald i hele perioden på 1,49 % for Djurslands Bank og et fald i hele perioden på 1,2 % for Sparekassen Kronjylland. Dette er positivt, da det betyder, at begge institutter finansierer sig billigere end tidligere. Samtidig med at de to institutters WACC har været faldende, har det samme været gældende for det generelle renteniveau og det kan derfor være dette som er forklaringen til faldet i finansieringsomkostninger. Som det fremgår af tabel 8 har jeg anvendt CIBOR 3 måneders renten som referencerente for

²⁸ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

anskaffelse af likviditet på pengemarkedet på usikret basis og det er derfor denne rente som jeg vil sammenligne med de to pengeinstitutters WACC.

Som det fremgår af tabel 8 er den gennemsnitlige CIBOR 3 måneders rente også faldet i perioden For 2008 gælder, at både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands WACC er under CIBOR 3, hvilket den også bør være, da banken ellers ligeså godt kunne afvikle forretningen og placere de overskydende midler til pengemarkedsrenten. Den gennemsnitlige CIBOR 3 rente falder fra 2008 til 2009 med 2,79 procentpoint. Til sammenligning falder WACC for Djurslands Bank kun 0,84 procentpoint og for Sparekassen Kronjyllands vedkommende falder WACC med 0,39 %. Både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands WACC falder dog også fra et lavere niveau end CIBOR 3, og det kan måske være en del af forklaringen i, at faldet i WACC ikke er helt så stort som faldet i CIBOR 3 fra 2008 til 2009. I 2009 er det kun Djurslands Banks WACC som fortsat ligger under CIBOR 3 niveauet, mens Sparekassen Kronjyllands WACC ligger 0,20 % over dette niveau. Det er ikke positivt at et pengeinstituts WACC ligger over det generelle renteniveau, da det som tidligere nævnt betyder, at man som ejer af virksomheden ligeså godt kan afvikle forretningen og placere de overskydende midler til pengemarkedsrenten. Men på dette tidspunkt raser finanskrisen på højeste niveau, hvilket har en stor og hurtig påvirkning på udviklingen i CIBOR 3 satsen. I 2010 ligger både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland over niveauet på CIBOR 3. Nok er de to pengeinstitutters WACC faldet i forhold til 2009, men faldet er ikke på samme niveau og dermed størrelse som faldet i CIBOR 3 i samme periode. Begge pengeinstitutter finansierer sig billigere end i 2009, men ikke så billigt som niveauet på CIBOR 3. Dette er naturligvis ikke positivt, men det vurderes samtidig at den globale finanskrise har præget CIBOR renten, samt at den generelle uro på de finansielle markeder har skabt en usædvanlig situation i branchen, hvilket har gjort, at udviklingen i de to institutters WACC ikke har mulighed for at komme ned på samme niveau som CIBOR 3 på nuværende tidspunkt.

Udviklingen i Djurslands Banks rentemarginal har samlet i perioden været faldende. Det samme er gældende for rentemarginalen i Sparekassen Kronjylland. Dette viser ligeledes, at de to pengeinstitutters udgifter til finansiering er steget mere end det generelle CIBOR 3 niveau. Min vurdering er dog at finanskrisen har haft en stor påvirkning på hele branchen og måske endda en større påvirkning på de mindre pengeinstitutter i Danmark. Tilliden er svækket i branchen især til de mindre pengeinstitutter og idet at Djurslands Bank og

Sparekassen Kronjylland samtidig med ikke har formået at ligge den ekstra udgift over på kunderne, giver det sig udslag i institutternes rentemarginal og WACC.

Delkonklusion:

Det ses af regnskabet, at Djurslands Bank indtjening, ved en stigning i årets resultat, er blevet forbedret fra 2008 til 2009 hvorefter der sker et mindre fald i årets resultat i 2010. For Sparekassen Kronjylland er der i hele perioden sket en forbedring af årets resultat. Nøgletallet ROE viser, at rentabiliteten i Djurslands Bank er blevet forbedret fra 2008 til 2009, hvorefter der sker et mindre fald i 2010. Forbedringen sker som følge af forbedret styring af omkostningerne og til trods for dårligere evne til at skabe indtægter ud fra aktiverne. For Sparekassen Kronjylland er rentabiliteten også steget som følge af en positiv udvikling i nøgletallet ROE. Forbedringen skyldes også her en bedre styring af omkostningerne i hele perioden, samt en bedre evne til at skabe indtægter ud fra aktiverne.

Da begge institutter har forbedret sin indtjening, er udviklingen i rentemarginalen og WACC ligeledes undersøgt og vurderet. Rentemarginalen er faldet og det samme er WACC, men disse nøgletal kan ikke med sikkerhed siges, at have haft en positiv effekt på indtjeningen idet de to institutters WACC i perioder ligger over den gennemsnitlige finansiering på pengemarkedet via CIBOR 3.

Analyse af de to pengeinstitutters vækst:

Det næste element, der analyseres er Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands vækst. I en tid med stor uro på de finansielle markeder er vækst ikke umiddelbart det emne, der er størst fokus på. Dog er der alligevel flere pengeinstitutter som har fusioneret enten for at vækste eller for at kunne klare sig fremover.

Pengeinstitutterne skal dog være opmærksomme på, at der beregnes et tillæg til solvensbehovet i forbindelse med vækst. Har et pengeinstitut derfor en lav overdækning på sit individuelle solvensbehov, så vil denne overdækning alt andet lige blive endnu mindre, såfremt der vækstes²⁹

Ved at undersøge de to pengeinstitutters udlånvækst kan det vurderes, hvorledes deres vækst hidtil har været. Udviklingen i de to pengeinstitutters udlånvækst er vist over en 5 årig periode for at give et billede af hvordan den finansielle krise har påvirket udlånvæksten. Udviklingen i de to institutters udlånvækst er vist i tabel 9.

²⁹ Udregning af tillæg til det individuelle solvensbehov i forbindelse med vækst beregnes ud fra bilag 6.

Tabel 9: Udviklingen i Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands udlånsvækst.

Udlånsvækst	2010	2009	2008	2007	2006
Djurslands Bank	-1,9 %	-8,1 %	-1,6 %	21,7 %	25,3 %
Sparekassen Kronjylland	7,1 %	-1,0 %	3,6 %	24,7 %	28,8 %

Kilde: De to pengeinstitutters årsrapporter.

I årene fra 2006 til 2007 oplevede Djurslands Bank en høj udlånsvækst, som efterfølgende har været faldende fra 2008 og til 2010. I 2008 opstår uroen på de finansielle markeder rigtigt, hvilket alt andet lige vurderes at være medvirkende til nedgangen i Djurslands Banks udlånsvækst fra 2007 til 2010.

Sparekassen Kronjylland har ligesom Djurslands Bank også oplevet en høj udlånsvækst inden finanskrisen indtog de finansielle markeder. For Sparekassen Kronjylland har de haft en positiv udlånsvækst fra 2006 til 2008, som så efterfølgende er vendt til en negativ udlånsvækst i 2009 hvorefter instituttet i 2010 igen har en positiv udlånsvækst på hele 7,1 %. Igen vurderes den stagnerende vækst fra 2007 til 2009 at skyldes finanskrisen.

Analyse af de to pengeinstitutters vækstmuligheder:

Som det ses af tabel 10 har udviklingen i de to pengeinstitutters udlån de seneste år været faldende. Idet en negativ vækst ikke kan gå i længden, ses der derfor nærmere på, hvor meget de to pengeinstitutter i procent kan øge sin balance og fastholde sin solvens, givet det samme vægtningsmiks. Dette gøres ved beregning af nøgletallet ICGR – Internal Capital Generation Rate.

Dette nøgletal er et vigtigt redskab for pengeinstitutterne til at opretholde en tilstrækkelig kapital, idet det herved kan beregnes i hvilket omfang, der er tilstrækkelig kapital, såfremt der er vækst. Jo højere ICGR et pengeinstitut har, jo større muligheder har pengeinstitutter for at øge sit udlån. Dog skal inflationen og en årlig rentetilskrivning også kunne indeholdes i ICGR.

ICGR beregnes som i formel 8 og er angivet i tabel 10.

$$\text{Formel 8: ICGR: } \frac{1}{\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}} \times \frac{\text{Årets resultat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

Tabel 10: Udviklingen i Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands vækstmuligheder.

ICGR	2010	2009	2008
Djurslands Bank (ICGR)	5,40 %	6,29 %	3,02 %
Sparekassen Kronjylland (ICGR)	0,52 %	0,04 %	-6,16 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra bilag 7 samt de to pengeinstitutters årsrapporter.

Djurslands Bank har en stigende ICGR fra 2008 til 2009, hvorefter den i år 2010 falder en smule tilbage. Årsagen til at bankens ICGR stiger fra 2008 til 2009 skyldes en forbedring i bankens resultat for 2009. Årets resultat i 2010 er derimod en smule mindre end i 2009, hvilket er årsagen til at bankens ICGR falder her.

Djurslands Banks ICGR for 2010 viser, at hvis banken opnår et resultat på 0 kr. i 2011, så har instituttet fortsat mulighed for at øge balancen med 5,40 % og samtidig fastholde samme solvens som i 2010.

Det betyder, at ud fra en balance på 6.550.058 t.kr. så kan Djurslands Bank øge balancen med 353.703 t.kr uden at det får indflydelse på solvensen.

Sparekassen Kronjylland har en stigende ICGR fra 2008 til 2010. Den negative ICGR i 2008 skal ses i lyset af Sparekassen Kronjylland i dette år havde et negativt årsresultat på -127.483 t.kr, hvorimod, at Sparekassen de øvrige år er kommet med et positivt årsresultat, hvilket primært er årsagen til, at der her opnås en positiv ICGR. I 2010 er ICGR, på 0,52 %, hvilket er noget mindre end Djurslands Bank, men ønsker sparekassen, at vækste og at det antages at resultatet i 2011 er 0 t.kr. Så vil Sparekassen Kronjylland kunne vækste med 0,52 % og fortsat have samme solvens som i 2010. Ud fra en balance på 14.933.879 t.kr. så kan instituttet øge balancen med 77.656 t.kr. Uden det får indflydelse på solvensen. Dog skal inflationen og en årlig rentetilskrivning som nævnt også kunne indeholdes i ICGR.

Ønsker Djurslands Bank for eksempel at vækste med 6 % og dermed øge deres balance i 2011, så vil det betyde en lille nedgang i solvensen, såfremt de forventer et årsresultat på 0, idet denne vækst medfører øget kapitalbehov. Budgetteres der med en udlånsvækst med samme vægtningsmix på 6 % og et årsresultat på 40 mio. kr., hvilket vurderes at være realistisk, så har Djurslands Bank stadig ikke behov for at finde kapital for at deres vækst ikke skal påvirke deres solvens negativt³⁰.

Hvis samme udregning udarbejdet for Sparekassen Kronjylland så vil en udlånsvækst på 6 % betyde en noget større nedgang i deres solvens, såfremt de ikke formår, at finde den nødvendige kapital. Budgetteres der med en udlånsvækst på dette niveau og med samme vægtningsmix og et årsresultat på 20.000 t.kr., hvilket vurderes som værende realistisk, så skal Sparekassen Kronjylland finde ekstra kapital svarende til 100 mio. kr. for at det ikke får en påvirkning på deres solvens. Som nævnt vil vækst have indflydelse på instituttets

³⁰ Se beregning i bilag 6

individuelle solvensbehov og idet overdækningen på sparekassen Kronjyllands solvens er på 6,19 % og anses som værende fornuftig, så bør Sparekassen passe på med, at vækste for meget så der ikke igen i 2011 sker et fald i solvensoverdækningen.

Delkonklusion:

Både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland har gennem flere år haft en positiv vækst, som i forbindelse med finanskrisen har udviklet sig til en negativ eller stærkt faldende udlånsvækst. At vækste er vigtig for begge pengeinstitutter men især Sparekassen Kronjylland har fokus på området. Blandt andet har banken en 2013 plan som sigter imod en kontrolleret vækst som skal gøre Kronjylland til en af vinderne i sektoren. En udlånsvækst har en direkte effekt på solvensen og dermed også det individuelle solvensbehov. Ved beregning af nøgletallet ICGR kan det konkluderes, at Djurslands Bank i 2011, med et resultat på 0, har mulighed for at øge sin balance med 5,40 % mens der for Sparekassen Kronjylland er tale om en vækst på 0,52 %. Vækstes der med dette vil de to institutter fortsat fastholde solvensen ud fra at der er tale om samme vægtningsmix. Både Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank har i dag en overdækning i solvensen i forhold til det individuelle solvensbehov på henholdsvis 6,19 % for Sparekassen Kronjylland og 7,74 % for Djurslands Bank og begge institutter har derfor mulighed for, at vækste således det tærer lidt på deres solvensoverdækning. Begge institutter skal dog være opmærksomme på at opretholde en fornuftig margin i solvensoverdækningen da dette er vigtigt i disse krise tider.

Analyse af kreditrisiko:

I dette afsnit ses der nærmere på kreditrisiko, som er det tredje risikoområde i Finanstilsynets vejledning. Området kreditrisici er et meget vigtigt område, idet det kan føre til nedskrivninger for pengeinstituttet, hvis banken ikke holder styr på kreditrisiciene. Nedskrivningerne kan ikke undgås, men idet at de medfører et dårligere resultat og endda kan medføre et underskud i årets resultat, så er det et område som kan påvirke pengeinstitutternes drift enormt, hvorfor det også antages at niveauet må vurderes i forbindelse med en eventuel fusion. Kreditrisiko er risikoen for tab som følge af en modparts misligholdelse af sine forpligtigelser over for banken. For et pengeinstitut er dette normalt og en risiko, som er nødvendig for at drive bankvirksomhed. Kreditrisiko er ikke en konstant risiko, men i stedet

en risiko som vurderes løbende. Det er derfor vigtigt at banken har et godt overblik over sin kreditrisiko, så det sikres, at der er en fornuftig indtjening i forhold til den risiko som løbes³¹.

I forbindelse med en eventuel fusion er det væsentligt at vurdere, udviklingen i de to pengeinstitutters store engagementer, kreditkoncentration samt deres nedskrivningsniveau. Det er vigtigt at analysere dette for, at kunne vurdere om en fusion kan være fordelagtigt for Djurslands Banks aktionærer. I de følgende afsnit vil dette derfor blive gennemgået.

Udviklingen i store engagementer:

Store engagementer defineres som engagementer, der udgør mere end 10 % af basiskapitalen. For Djurslands Banks vedkommende er der tale om engagementer, der udgør mere end 76.756 t.kr. jf. årsrapporten 2010. For Sparekassen Kronjylland er der tale om store engagementer, når de udgør mere end 205.657 t.kr jf. årsrapporten for 2010.

Vejledningen siger, at institutter, der ligger med en sum af store engagementer, som udgør mere end 90 % af basiskapitalen, skal lave et tillæg til solvensbehovet herfor³². Af Djurslands Banks årsrapport fremgår det, at summen af bankens store engagementer i år 2010 er på 91 %, hvilket jf. vejledningen betyder, at der skal laves et tillæg til solvensbehovet. Sparekassen Kronjylland har jf. deres årsrapport fra 2010 store engagementer for 45,5 %, hvilket er under vejledningens niveau.

Af LFV § 145 fremgår det, at et engagement med en kunde eller gruppe af forbundne kunder ikke må overstige 25 % af basiskapitalen efter fradrag for særligt sikre krav. Ifølge § 145 stk. 2 må summen af de engagementer, der efter fradrag udgør 10 % eller mere af basiskapitalen, ikke samlet overstiger 800 % af basis-kapitalen.

Tabel 11: Udviklingen i Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands store engagementer

Store engagementer	2010	2009	2008
Djurslands Bank	91,0 %	73,3 %	72,7 %
Sparekassen Kronjylland	45,5 %	48,6 %	46,1 %
Summen af store engagementer i branchen ³³	Ukendt	45,62 %	91,45 %

Kilde: Egen tilvirkning ud to pengeinstitutters årsrapporter samt http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

Som tabel 11 viser, er der sket en stigning i summen af store engagementer i Djurslands Bank fra 2008 til 2010. Stigningen skyldes jf. årsrapport 2010, at banken har ydet byggekreditter til

³¹

[http://www.nationalbanken.dk/dndk/Publikationer.nsf/d879bfb82a448540c12575130043d62a/6096D948F81160FEC1256E620050B3D8/\\$file/2001_KVO1_mod43.pdf](http://www.nationalbanken.dk/dndk/Publikationer.nsf/d879bfb82a448540c12575130043d62a/6096D948F81160FEC1256E620050B3D8/$file/2001_KVO1_mod43.pdf)

³² <http://www.finanstilsynet.dk/upload/Nyhedscenter/2010/Vejledning.pdf> side 11

³³ http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

to boligforeninger. Djurslands Bank ønsker ikke at have store engagementer til en sum på 91 % men derimod at nedbringe dem til 70 %, hvilket de herefter arbejder på³⁴.

Djurslands Banks sum af store engagementer ligger i 2009 væsentligt over gennemsnittet af store engagementer i danske pengeinstitutter. Bankens kreditrisiko på store engagementer har altså alt andet lige i perioden fra 2009-2010 været højere end gennemsnittet hos danske pengeinstitutter. Det kan derfor forventes, at banken får et tillæg i fundingomkostningerne, idet risikoen anses for højere.

I forbindelse med, at Djurslands Bank ønsker at nedbringe summen af deres store engagementer jf. årsrapporten fra 2010, så skal de være opmærksomme på følgende, hvis banken har planer om at nedbringe summen af store engagementer ved at få kunderne til at skifte pengeinstitut. Hvis et engagement ikke kan flyttes problemfrit og dermed ikke er flytbart, skal der afsættes et solvensbehov til engagementet. Det betyder, at Djurslands Banks individuelle solvensbehov kan stige, såfremt banken beder de store engagementer om at skifte til et andet pengeinstitut og dette viser sig umuligt³⁵. Banken skal derfor være opmærksom på den kreditrisiko, som findes ved de store engagementer.

For Sparekassen Kronjylland er der sket et mindre fald i summen af store engagementer. I 2008 ligger sparekassens sum af store engagementer væsentlig under gennemsnittet for danske pengeinstitutter, mens at de i år 2009 ligger en anelse over.

En anden årsag til, at summen af store engagementer er faldet en anelse hos Sparekassen Kronjylland kan være nedskrivninger. Hvis der nedskrives på et stort engagement, forsvinder det ud af udlånsporteføljen og dermed ud af balancen, hvorved summen af store engagementer falder. Det er ikke muligt at afgøre, om summen af store engagementer er faldet på grund af nedskrivninger, men i årsrapporten for 2010 er det ikke angivet, at der skulle være nedskrevet på instituttets store engagementer. Begge pengeinstitutter overholder dog tilsynsdiamantens grænseværdier for store engagementer³⁶.

Kreditkoncentration:

Kreditkoncentration betragtes som koncentration på erhvervsudlån og brancher samt koncentration på sikkerheder. Jo større koncentrationen er, jo større bliver tillægget til solvensbehovet da dette kan udgøre en risiko eller sårbarhed for pengeinstituttet.

³⁴ Årsrapport 2010 side 4.

³⁵ http://www.finanstilsynet.dk/Temaer/Solvens/Kreditinstitut-og-fondsmaegleromradet/Praksis/Afgorelser-fortolkninger/BEK-kap-solvensbehov.aspx?sc_lang=da&usepf=true

³⁶ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

Det er vigtigt, at en bank får spredt sine udlån på forskellige forretningsområder, således kreditkoncentration indenfor et enkelt område undgås, da koncentration i sig selv formodes at udgøre en væsentlig risiko³⁷.

Tabel 12: Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands udlånsfordeling fordelt på brancher i procent.

Udlånsfordeling på brancher:	Djurslands Bank 2010	Djurslands Bank 2009	Sparekassen Kronjylland 2010	Sparekassen Kronjylland 2009
Offentlige myndigheder	3,7 %	3,6 %	0 %	0 %
Landbrug, jagt og skovbrug og fiskeri	13,5 %	14,2 %	10 %	10 %
Industri og råstofudvinding	2,3 %	2,4 %	3 %	3 %
Energiforsyning	1,6 %	1,6 %	0 %	2 %
Bygge- og anlæg	5,5 %	5,1 %	4 %	5 %
Handel	4,6 %	4,9 %	10 %	10 %
Transport, hoteller og restauranter	3,1 %	2,9 %	3 %	3 %
Information og kommunikation	0,4 %	0,3 %	1 %	1 %
Finansiering og forsikring	1,5 %	2,5 %	2 %	3 %
Fast ejendom	11,6 %	10,1 %	13 %	15 %
Øvrige erhverv	12,1 %	10,7 %	8 %	11 %
Erhverv i alt.	56,2 %	54,7 %	54 %	63 %
Privat i alt.	40,1 %	41,7 %	46 %	37 %
I alt.	100 %	100 %	100 %	100 %

Kilde: Egen tilvirkning samt årsrapporter

Tabel 12 viser Djurslands Banks og Sparekassen Kronjyllands udlånsfordeling på brancher. Af tabellen fremgår det, at begge institutter har størstedelen af udlånsporteføljen placeret hos erhvervskunder både i 2009 og i 2010. En statistik fra Finanstilsynet over tab for banker viser, at danske gruppe 1-3 pengeinstitutter har større tab på erhvervskunder end privatkunder³⁸. Jo flere kunder pengene er spredt ud på, jo mindre bør kreditrisikoen alt andet lige være. Erhvervskunder har som regel større lån end private kunder. 1. mia. kr. i udlån til privatkunder er således spredt ud på flere kunder, end hvis samme mængde udlånes til erhvervskunder.

Da erhvervskunder jf. Finanstilsynets statistik giver pengeinstitutterne en større risici end privatkunder, så kan både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland med fordel udvide udlånet til privatkunder, så der bliver en større ligevægt mellem erhvervs- og privatkunder, således koncentrationen på erhverv mindskes.

³⁷ Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter, 2010 s. 12

³⁸ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2009/~media/Tal-og-fakta/2010/Statistik/StatistiskMaterialePengeinstitutter/Tabel2_13PI_pdf.ashx

Det fremgår også af tabellen, at både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland har høje udlånskoncentrationer indenfor enkelte brancher. Det er som tidligere nævnt vigtigt, at der er en god koncentrationsspredning og både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland bør derfor være ekstra opmærksom på den høje udlånsrate til blandt andet fast ejendom. Ejendomsbranchen er meget konjunkturfølsom, hvilket giver forhøjede risici for tab ved negative konjunkturændringer. Generelt viser statistikker fra Finanstilsynet, at branchen ejendomsadministration og- handel, forretningsservice er en af de brancher som i 2009 har givet pengeinstitutterne i kategori 1-3 de største nedskrivninger og tab³⁹. Netop af denne årsag bør begge pengeinstitutter forholde sig til om udlånet til denne branche bør nedbringes.

Kreditkoncentration drejer sig ikke kun om koncentration i forskellige brancher men også om koncentration af sikkerheder. Det er vigtigt, at de to pengeinstitutter laver en spredning af sikkerhederne på flere aktiver, da kreditrisikoen stiger såfremt udlånets sikkerhed er placeret på ét bestemt aktiv. Et eksempel på dette kan være, hvis størstedelen af de to pengeinstitutters sikkerheder består af pant i fast ejendom og at ejendomspriserne så falder. Sker dette vil bankernes risikovægtede poster stige og dermed medføre de to pengeinstitutter en lavere solvens.

Udvikling i de to institutters nedskrivninger:

Udviklingen i de to pengeinstitutters nedskrivninger har stor betydning for en eventuel fusion, idet nedskrivninger direkte påvirker pengeinstituttets overskud og dermed resultat. Hvis et pengeinstitut står til at få massive nedskrivninger i den nære fremtid er dette derfor en vigtig faktor at analysere.

Udviklingen i Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands nedskrivninger er beskrevet i tabel 13.

Tabel 13: Udviklingen i Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands nedskrivninger:

Nedskrivningsprocenter	2010	2009	2008
Djurslands Bank	0,7 %	0,9 %	0,5 %
Sparekassen Kronjylland	1,3 %	2,6 %	1,0 %
Nedskrivningsprocenter for pengeinstitutsektoren ⁴⁰	Endnu ukendt.	1,52 %	0,67 %

Kilde: Egen tilvirkning og årsrapporter fra de to institutter samt http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

Ifølge tabel 13 er Djurslands Banks nedskrivningsprocent lavere i 2008 og 2009 end gennemsnittet for sektoren. Nok stiger deres nedskrivninger fra 2008 til 2009, men dette

³⁹ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2009/~media/Tal-og-fakta/2010/Statistik/StatistikMaterialePengeinstitutter/Tabel2_13PI_pdf.ashx

⁴⁰ http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

antages at skyldes den finansielle krise. For Sparekassen Kronjylland er situationen lige omvendt. De har i år 2008 og 2009 haft en større nedskrivningsprocent end gennemsnittet for sektoren. Nedskrivningsprocenten stiger med 1,6 % fra 2008 til 2009 og det antages også her at størstedelen af dette skyldes finanskrisen. Sparekassen har dog en høj nedskrivningsprocent i forhold til gennemsnittet i sektoren, hvilket ikke kan betegnes som positivt. De to pengeinstitutter har i 2010 en nedskrivningsprocent på henholdsvis 0,7 % for Djurslands Bank og 1,3 % for Sparekassen Kronjylland. Begge institutter har formået at nedbringe nedskrivningerne i forhold til 2009.

Jo større nedskrivningsprocent et pengeinstitut har, jo flere penge er der risiko for at tabe. Som tidligere nævnt kan en banks nedskrivninger være medvirkende til et negativt årsresultat, som vil formindske basiskapitalen og dermed forringe solvensen.

Delkonklusion:

Udviklingen i de to pengeinstitutters sum af store engagementer er vurderet og gennemgået. Djurslands Bank har i 2008 lagt under gennemsnittet for de øvrige pengeinstitutter i sektoren hvorefter de i år 2009 har lagt over gennemsnittet, men i 2010 havde Djurslands Bank en sum af store engagementer svarende til 91 %, hvilket er højere end hvad finanstilsynets vejledning foreskriver og banken kan derfor forvente et tillæg i det individuelle solvensbehov. Djurslands Bank har dog ikke planer om at beholde summen af store engagementer på dette niveau og arbejder på at få det ned på 70 %. For Sparekassen Kronjylland gælder, at de i 2008 ligger under gennemsnittet for øvrige institutter i sektoren, mens de i 2009 ligger lidt over niveau.

De to institutters kreditkoncentration viser at begge har en overvægt af deres udlån til erhvervskunder. Jf. Finanstilsynets statistikker har pengeinstitutter større tab og nedskrivninger på erhverv end privat, og begge pengeinstitutter kan derfor med fordel fokusere på at få en bedre balance mellem erhvervs og privatengagementer.

Til sidst er niveauet for de to pengeinstitutters nedskrivningsprocenter gennemgået. Djurslands Bank ligger i 2008 og 2009 under gennemsnittet for øvrige pengeinstitutter i sektoren, mens at Sparekassen Kronjylland i samme periode ligger over gennemsnittet. At nedskrivningsprocenterne er steget fra 2008 til 2009 vurderes at skyldes finanskrisen, idet begge institutter har formået at nedbringe nedskrivningerne i 2010. Det er dog ikke positivt at Sparekassen Kronjylland ligger over gennemsnittet for øvrige pengeinstitutter i branchen.

Analyse af markedsrisiko:

Markedsrisikoen er som tidligere nævnt pengeinstituttets risiko for tab på aktier, rente, valuta og råvarer. Hvis et pengeinstitut har store risici for tab på dette området så er det vigtigt, også at tage højde for dette i forbindelse med en eventuel fusion. Hvis to penge institutter skal fusionere skal alle risici analyseres og dermed vurderes, da dette har betydning for om det kan være fordelagtigt eller ej, at gennemføre fusionen.

Analyse af de to pengeinstitutters renterisiko:

For at gennemføre min analyse af de to pengeinstitutters renterisiko vil jeg benytte mig af følgende nøgletal.

Formel 9: **Krone gap: Rentefølsomme aktiver – rentefølsomme passiver**

Formel 10: **Relativ gap ratio:** $\frac{\text{Krone gap}}{\text{Samlede aktiver}}$

Formel 11: **Interest – sensitivity ratio:** $\frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}}$

Formel 9 som er krone gap, viser forskellen mellem pengeinstitutternes rentebærende aktiver og passiver og viser en renteændrings effekt på indtjeningsevnen. Hvis pengeinstituttet for eksempel er aktiv-følsom, så vil en eventuel rentestigning få instituttets renteindtægter til at stige og omvendt hvis der er tale om et pengeinstitut som er passivfølsom. Nøgletallet Relative gap ratio som fremgår af formel 10, viser hvor stor en procentdel krone gap udgør af de samlede aktiver. Hvis dette tal er positivt betyder det, at pengeinstituttet er aktiv følsom og omvendt hvis tallet er negativt. Det sidste nøgletal fremgår af formel 11 og er nøgletallet Interest-sensitivity ratio. Dette nøgletal viser, hvor stor en brøkdel de rentefølsomme aktiver danner i forhold til de rentefølsomme passiver, og udtrykker dermed igen, hvor følsom banken er overfor en ændring i renten. Er tallet større end 1, er der flest rentefølsomme aktiver. Er tallet derimod under 1, er der flest rentefølsomme passiver. Jo længere tallet er fra 1, jo mere rentefølsom er pengeinstituttet.

For at jeg kan beregne ovennævnte nøgletal skal de to pengeinstitutters balance opdeles i rentefølsomme og ikke rentefølsomme poster. Det fremgår ikke af regnskabet, hvornår der sker rentetilpasning af de to pengeinstitutters aktiver og passiver, og jeg har derfor ikke defineret en bestemt tidshorisont i forbindelse med mine beregninger. I bilag 8 ses hvilke poster der er rentefølsomme og ikke rentefølsomme.

Tabel 14: Gap analyse for Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland

Djurslands Bank	2010	2009	2008
Krone Gap	-895.662	-330.322	151.357
Relativ gap Ratio	-0,1369	-0,0525	0,0232
Interest Sensitivity Ratio	0,8121	0,9232	1,0325
Sparekassen Kronjylland	2010	2009	2008
Krone Gap	-1.739.055	-1.684.262	-924.938
Relativ Gap Ratio	-0,1173	-0,1337	-0,0821
Interest Sensitivity Ratio	0,8369	0,8195	0,8954

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8 samt årsrapporter

Som det fremgår af tabel 14 har Djurslands Bank i 2008 et positivt krone gap på 151.357 t.kr. Det positive gap betyder, at Djurslands Bank er aktivfølsom. Idet banken i 2008 har et positivt gap medfører, at instituttet ligeledes også får et positivt relativ gap. Dette betyder, at Djurslands Bank påvirkes positivt, hvis renten stiger, altså at instituttets renteindtægter stiger mere end renteudgifterne, hvilket dermed påvirker bankens indtjening positivt. Dette forklares også af nøgletallet interest sensitivity ratio, som har en værdi over 1. Jo højere tallet er, jo mere aktiv-følsom er pengeinstituttet. I 2009 og 2010 har Djurslands Banks krone gap ændret sig og banken har her fået et negativt krone gap som i 2010 er på - 895.662 t.kr. Det negative gap betyder, at Djurslands Bank nu er passivfølsom, samt at instituttet nu også har fået et negativt relativt gap som betyder, at banken nu påvirkes negativt, hvis renten stiger. Dette understøttes igen af nøgletallet interest sensitivity ratio som her har en værdi på under 1. Overvægten af de rentefølsomme passiver i forhold til de rentefølsomme aktiver i 2009 og 2010 antyder, at Djurslands Bank tror på rentefald fremover, mens flere eksperter dog spår, at den korte renten holdes på stort set samme niveau i 2011 eller er der tale om minimale rentestigninger⁴¹. Djurslands Bank kan derfor ikke forvente, at de kan udnytte deres balancesammensætning til at skabe yderligere indtjening her, da det forudsætter at renten skal falde, hvilket eksperterne ikke mener, er tilfældet.

Sparekassen Kronjylland har i hele perioden et negativt krone gap. I 2010 har Sparekassen Kronjylland et negativt krone gap på - 1.739.055 t.kr. Det negative gap betyder, at Sparekassen fortsat påvirkes negativt, hvis renten stiger. Dette understøttes igen af nøgletallet interest sensitivity ratio som her har en værdi på under 1. Overvægten af de rentefølsomme passiver i forhold til de rentefølsomme aktiver i hele perioden antyder, at Sparekassen

41

http://borsen.dk/nyheder/privatoekonomi/artikel/1/170441/oekonomer_boligejernes_laanefest_fortsætter_i_2011.html

ligesom Djurslands Bank tror på rentefald fremover, mens flere eksperter dog spår, at den korte rente holdes på stort set samme niveau i 2011 eller at der sker mindre rentestigninger⁴².

Delkonklusion:

Både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland er i perioden blevet mere rentefølsom, hvilket ses ved, at institutternes interest sensitivity ratio er længere fra 1. Begge institutter er passivfølsomme, hvilket betyder, at de påvirkes negativt ved rentestigninger men positivt ved rentefald. Rentemarkedet har i en længere periode været faldende, men flere eksperter spår nu at den korte rente i 2011 vil holde sig stabilt eller eventuelt stige en anelse. Både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland påvirkes negativt ved rentestigninger og de to institutter bør derfor overveje om de skal ændre deres rentefølsomhed så de bliver aktivfølsomme og dermed påvirkes positivt ved en eventuel rentestigning. At de to pengeinstitutter i perioden er blevet mere rentefølsom anses som værende negativ, idet uroen i den finansielle sektor endnu ikke er ovre.

Likviditetsrisiko:

Likviditetsrisiko kan defineres som risikoen for tab i forbindelse med, at et pengeinstituts forpligtelser ikke kan opfyldes med instituttets sædvanlige likviditetsberedskab, på grund af forskelle mellem indgående og udgående pengestrømme. Et pengeinstituts likviditetsrisiko kan opdeles i en fundingrisiko, som er risikoen for, at instituttet ikke kan skaffe likviditet til at betale gældsforpligtelser og så videre, samt en markedsrisiko, som er risikoen for, at pengeinstituttet ikke kan afsætte aktiver uden større tab⁴³.

Analyse af de to pengeinstitutters likviditetsrisiko:

I dette afsnit vil jeg gennemgå de to pengeinstitutters likviditetsrisiko ved at tydeliggøre institutternes indslånsover- eller underskud, samt deres likviditetsoverdækning. En vurdering af disse nøgletal vil give et godt billede af de to pengeinstitutters likviditet og dermed også likviditetsrisiko.

⁴²

http://borsen.dk/nyheder/privatoekonomi/artikel/1/170441/oekonomer_boligejernes_laanefest_fortsætter_i_2011.html

⁴³ <http://www.basispoint.com/Knowledge/articles/Likviditetsrisiko.pdf>

Tabel 15: Overblik over Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands indlånsoverskud / underskud.

Indlån kontra udlån.	2010	2009	2008
Djurslands Bank indlån inkl. puljer.	4.482.541	4.276.901	4.172.662
Djurslands Bank udlån.	3.819.926	3.893.372	4.235.007
I alt.	+ 662.615	+ 383.529	-62.345
Sparekassen Kronjylland indlån inkl. puljer.	9.327.301	8.761.883	6.853.809
Sparekassen Kronjylland udlån.	7.984.527	7.454.212	7.610.663
I alt.	+ 1.342.774	+1.307.671	-756.854

Kilde: Egen tilvirkning samt årsrapporter.

Som det fremgår af tabel 15 har Djurslands Bank haft indlånsoverskud siden 2009 og overskuddet er vokset fra 2009 til 2010. I 2008 havde banken dog et indlånsunderskud. Som det fremgår af tabellen er der medtaget puljer under bankens indlån, hvis disse fratrækkes har Djurslands Bank i realiteten indlånsunderskud i hele perioden. For Sparekassen Kronjyllands vedkommende har de ligeledes haft indlånsoverskud siden 2009 og overskuddet er også her vokset fra 2009 til 2010. Ligesom Djurslands Bank havde sparekassen dog et underskud i 2008. Det vurderes som værende positivt, at begge institutter har indlånsoverskud da dette alt andet lige medfører mindre sårbarhed ved indhentning af likviditet på pengemarkedet.

Tabel 16: Overblik over Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands indlån og udlånsfordeling på løbetider.

Indlån og udlån på løbetider	Djurslands Bank	Djurslands Bank	Djurslands Bank	Sparekassen Kronjylland	Sparekassen Kronjylland	Sparekassen Kronjylland
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Indlån:						
På anfordring	2.753.792	2.831.421	2.548.154	6.496.888	6.484.207	4.608.310
Til og med 3. måneder	190.841	245.347	475.406	406.088	423.528	541.201
Over 3 måneder og til og med 1 år	80.105	23.817	112.321	641.383	461.667	589.485
Over 1 år og til og med 5 år	322.238	45.840	47.450	750.306	513.706	470.639
Over 5 år.	240.420	238.325	206.780	1.008.636	878.775	434.174
Udlån:						
På anfordring	389.672	417.684	446.008	20.269	108.283	11.896
Til og med 3 måneder	253.781	399.308	320.050	817.183	1.006.357	1.208.335
Over 3 måneder og til og med 1 år	1.454.002	1.245.677	1.513.917	1.818.353	1.655.539	1.719.115
Over 1 år og til og med 5 år	776.001	999.113	1.032.931	3.597.346	3.169.690	3.062.558
Over 5 år.	946.470	831.590	922.101	1.731.376	1.514.343	1.524.902

Kilde: Egen tilvirkning samt årsrapporter

Som det fremgår af tabel 16 så har både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland størstedelen af deres indlån på anfordring mens størstedelen af deres udlån har løbetider på et år eller over 5 år. De to pengeinstitutter finansierer sig altså kort, men låner lang, hvilket betyder, at begge institutter løber en større likviditetsrisiko. Omvendt er det indlån som de to pengeinstitutter har på anfordring, alt andet lige fordelt ud på mange kunder, hvilket igen gør

at risikoen mindskes. Der skal dog ikke hærskes tvivl om, at det mest sikre er, at der er ligelig fordeling mellem løbetiderne på ind- og udlån.

Likviditetsoverdækning:

Et pengeinstitut skal have en rimelig likviditet, og den skal jf. LFV § 152 mindst udgøre 15 % af alle gældsforpligtigelser, altså indlån, som pengeinstituttet har på anfordring eller med kortere varsel end en måned. Likviditeten skal desuden udgøre 10 % af de samlede gælds- og garantiforpligtigelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelse af basiskapitalen. På baggrund af dette findes der derfor et nøgletal i ethvert pengeinstituts regnskab som kaldes likviditetsoverdækning. Nøgletallet fortæller, hvor stor instituttets likviditet er i forhold til mindstekravet. I følge tabel 17 har Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland følgende likviditetsoverdækning.

Tabel 17: Oversigt over Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands likviditetsoverdækning.

Likviditetsoverdækning	2010	2009	2008
Djurslands Bank	211,5 %	195,1 %	100,5 %
Sparekassen Kronjylland	284,7 %	252,1 %	162,4 %
Gennemsnittet blandt pengeinstitutter	Ukendt.	163,4 %	82,8 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra Årsrapporter samt http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

Begge institutter har forbedret deres likviditet væsentligt fra 2008 til 2010, hvilket sikkert skyldes den finansielle krise, samt opmærksomheden på vigtigheden af en god likviditetsdækning er øget. For begge instituttet gælder det at de både i 2008 og 2009 ligger over gennemsnittet blandt danske pengeinstitutter på likviditetsoverdækningen, hvilket er positivt, da det viser, at begge pengeinstitutter er opmærksomme ved de fare der er ved likviditetsudsving.

Delkonklusion:

Danske pengeinstitutter skal have en forsvarlig likviditet. Den skal dog mindst udgøre 15 % af alle gældsforpligtigelser, som pengeinstituttet skal betale på anfordring eller med kortere varsel end 1 måned og mindst 10 % af de reducerede gælds- og garantiforpligtigelser. Likviditetssituationen har betydning for fastsættelse af det individuelle solvensbehov, da der skal indregnes en meromkostning ved fremskaffelse af likviditet. En likviditetskrise kan desuden udvikle sig til en solvenskrise for banken og har således direkte betydning for det individuelle solvensbehov. Netop af denne grund er det yderst vigtigt, at likviditeten vurderes. En analyse af de to pengeinstitutter viser, at de begge har indlånsunderskud i 2008, men at dette ændres i begge institutter i både 2009 og 2010. Både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland har et gap mellem løbetiderne på udlån og indlån, hvilket er med til at skabe en

forhøjet likviditetsrisiko. En undersøgelse af de to bankers likviditetsoverdækning viser, at denne gennem hele perioden har været stigende, samt at niveauet i hele perioden ligger over gennemsnittet for pengeinstitutter i Danmark. Dette vurderes at være positivt, men den høje overdækning skyldes også disse krisetider, som branchen befinder sig i.

Lovgivning ved fusion:

I dette afsnit vil jeg redegøre for de vigtigste krav i forbindelse med en fusion mellem en bank og en sparekasse i Danmark. De lovmæssige krav for en fusion er vigtige at kende, for at kunne vurdere om en fusion er fordelagtigt samt sikre, at de to institutter er opmærksomme på eventuelle vigtige krav.

Jf. LFV § 204 må en finansiel virksomhed ikke uden tilladelse fra økonomi og erhvervsministeriet fusionere med en anden finansiel virksomhed. De virksomheder som ønsker at fusionere skal senest 2 måneder efter ansøgningens modtagelse modtage en afgørelse på, om en sammenlægning er mulig eller ej.

Hvis der er tale om sparekasser som har drevet virksomhed siden 1. januar 1989 eller andelskasser som har drevet virksomhed siden 1. januar 1995, så er det repræsentantskabet eller generalforsamlingen som kan beslutte at virksomheden skal opløses uden likvidation ved overdragelse af instituttets aktiver og gæld til et aktieselskab jf. LFV § 207. Det skal dog siges, at aktier i aktieselskabet skal svare til værdien hos den enkelte sparekasse eller andelskasse og at denne skal overdrages til en fond. I forbindelse med en fusion eller, at en sparekasse eller andelskasse ændres til et aktieselskab skal garanterne eller andelshaverne efter eget valg tilbydes enten en ombytning til markedskurs af deres garant eller andelsbeviser til aktier i aktieselskabet eller så skal disse indløses kontant. Sparekasser kan dog tilbyde garanterne at garantkapitalen bliver stående i selskabet i en periode på 5 år. Det er vigtigt at en fusionsplan indeholder oplysninger og bestemmelser omkring dette jf. LVF § 208.

Det vil med andre ord sige, at det som er selvejende inden en fusion, altså Sparekassen også skal forsætte med at være selvejende i form af en fond. Det som skal overgå til fonden er egenkapital – garantkapital.

Analyse af fusionsbanken:

I det følgende afsnit vil jeg lave en samlet nøgletalsanalyse på fusionsbanken og ud fra disse vurdere fordele og ulemper ved en eventuel fusion. Det er klart at en fusion eventuelt kan medbringe besparelser til den samlede fusionsbank, men dette indregnes ikke i mine nøgletal.

Eventuelle besparelser og synergieffekter som kan ske i forbindelse med fusionen gennemgås senere i opgaven.

Tabel 18: Resultatopgørelse over fusionsbanken:

Fusionsbank	Fusionsbank 2010
Renteindtægter	896.429
Renteudgifter	248.210
Netto renteindtægter	648.219
Udbytte af aktier mv.	4.853
Gebyrer og provisionsindtægter	202.113
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	10.886
Netto rente- og gebyrindtægter	844.299
Kurs reguleringer	42.746
Andre driftsindtægter	11.747
Udgifter til personale og administration	589.885
Af-og nedskrivninger på	21.467
Andre driftsudgifter	53.841
Nedskrivninger på udlån og	174.305
Resultat af kapitalandele i	3.346
Resultat før skat	62.640
Skat	14.458
Årets resultat	48.184

Kilde: Egen tilvirkning samt årsrapporter.

Tabel 19: Fusionsbankens balance

Fusionsbank Aktiver	Balance Aktiver	Fusionsbank Passiver	Balance Passiver
Kassebeholdning og anfordrings-tilgodehavender hos centralbanker	400.277	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	2.355.284
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	986.312	Indlån og anden gæld	12.914.697
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11.804.453	Indlån i puljeordninger	895.145
Obligationer til dagsværdi	5.472.803	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.662.748
Aktier m.v.	673.376	Ansvarlig lånekapital ⁴⁴	552.332
Kapitalandele i associerede virksomheder	54.058	Andre passiver	567.603
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	1.636	Periodeafgrænsningsposter	5.881
Aktiver tilknyttet puljeordninger	876.788	Gæld i alt	18.953.690
Immaterielle aktiver	33.000	Hensættelser til pensioner	9.875
Grunde og bygninger i alt	694.006	Hensættelser til udskudt skat	4.592
- Investeringsejendomme	241.709	Hensættelser til tab på garantier	31.336
- Domicilejendomme	452.297	Andre hensatte forpligtelser	2.319
Øvrige materielle aktiver	40.741	Hensatte forpligtelser i alt	48.122
Aktuelle skatteaktiver	2.440	Efterstillede kapitalindskud	155.659
Aktiver i midlertidig besiddelse	2.526	Efterstillede kapitalindskud i alt.	155.659
Udskudte skatteaktiver	66.408	Aktiekapital	27.000
Andre aktiver	351.838	Reserve for nettoopskrivning efter den	8.938

⁴⁴ Indfrielse af garantkapital er medtaget i balancen under ansvarlig lånekapital. Det kan diskuteres om det fortsat tæller med i basiskapitalen evt. som supplerende kapital. Men jeg antager at det ikke påvirker basiskapitalen i mine fusionsnøgletal.

		indre værdis metode	
Periodeafgrænsningsposter	23.275	Overkurs ved emission	5.274
Aktiver i alt	21.483.937	Reserve for dagsværdiregulering	12.690
		Opskrivningshenlæggelser	2.468
		Andre reserver	1.636
		Overført overskud	2.268.460
		Egenkapital i alt	2.326.466
		Passiver i alt	21.483.937

Kilde: Egen tilvirkning samt årsrapporter.

Solvens i fusionsbanken:

Tabel 20 Solvens i fusionsbanken:

Fusionsbanken	2010
Basiskapital	2.824.145
Risikovægtede poster	17.655.713
Solvens	16,00 %

Kilde: Egen tilvirkning samt årsrapporter.

Fusionsbankens solvens vil jf. tabel 20 udgøre 16,00 %. Solvensprocenten er som det fremgår en anelse dårligere end Sparekassen Kronjyllands Solvens er i dag, mens den samtidig med også er en anelse bedre end Djurslands Banks solvens på samme tidspunkt. Ved en fusion vil fusionsbanken været et kategori 2 pengeinstitut, hvor Djurslands Bank tidligere var et kategori 3 pengeinstitut. Som tidligere nævnt i opgaven er niveauet for solvensen blandt øvrige gruppe 2 pengeinstitutter på 15,39 % i 2009, hvilket er det nyeste opgjorte tal fra Finanstilsynet. Hvis der tages udgangspunkt i dette vil Fusionsbanken fortsat have en solvens som ligger over gennemsnittet af øvrige gruppe 2 pengeinstitutter, hvilket må vurderes som positivt. En fusion vil derfor alt andet lige skabe en større solvensoverdækning for Djurslands Bank, hvilket er til gavn for instituttets aktionærer.

Indtjeningen i fusionsbanken:

Tabel 21: Afkastningsgrad, egenkapitalens forrentning og indtjening pr. omkostningskrone for Fusionsbanken samt profit margin, AOH og gearing.

Fusionsbanken	2010
Egenkapitalens forrentning	2,07 %
Afkastningsgrad	0,22 %
Indtjening pr. omkostningskrone	1,056
Profit margin	0,051
AOH	0,044
Gearing	9,325

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporter samt bilag 3

Tabel 21 viser Fusionsbankens indtjening og ses i forhold til de enkelte pengeinstitutter i opgaven, hvis nøgletal tidligere er beskrevet i tabel 5 og 6. Udviklingen viser, at både egenkapitalens forrentning, afkastningsgraden og indtjening pr. omkostningskrone vil blive forværret i forhold til Djurslands Banks nuværende nøgletal. Kigges der derimod på

Sparekassen Kronjylland så vil stort set samtlige nøgletal stige. Fusionsbankens profitmargin og aktivernes omsætningshastighed forværres ligeledes i forhold til Djurslands Banks nuværende niveau, mens det er lige omvendt for nøgletallene i Sparekassen Kronjylland. Til gengæld forbedres Djurslands Banks gearing, mens gearingen er stigende for Sparekassen Kronjylland. Idet problemformuleringen tager udgangspunkt i Djurslands Banks aktionærer, vil fusionen jf. ovennævnte ikke føre til bedre indtjeningsnøgletal for Djurslands Bank ud fra nuværende regnskabstal og dermed heller ikke umiddelbart være til fordel for aktionærerne. Spørgsmålet er så om det alligevel kan ende med at være en fordel at fusionere.

Indtjeningen i forhold til rentemarginal og WACC:

Tabel 22: Rentemarginal og WACC for Fusionsbanken.

Rentemarginal	2010
Fusionsbanken	3,54 %
WACC	2010
Fusionsbanken	1,81 %
Gennemsnitlig CIBOR 3. mdr.⁴⁵	1,245 %

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 4 og 5 ud fra de to pengeinstitutters årsrapporter

Som det fremgår af tabel 22 vil Fusionsbankens rentemarginal udgøre 3,54 % i år 2010. Rentemarginalen er en smule mindre end Djurslands Banks rentemarginal for samme år som er på 3,59 %, mens den er en anelse højere end i Sparekassen Kronjylland som har en rentemarginal på 3,53 %. Det er naturligvis ikke positivt for bankens aktionærer, at rentemarginalen falder i forhold til Djurslands Banks egen rentemarginal. Til gengæld er faldet beskedent og kan derfor ikke stå alene ved valget om fusionen skal gennemføres.

Ved Fusionsbankens WACC ses det ligesom ved rentemarginalen at finansieringsomkostningerne for Fusionsbanken er større end finansieringsomkostningerne i Djurslands Bank på samme tidspunkt. Fusionsbanken vil i 2010 have en WACC på 1,81 %, mens Djurslands Bank har en WACC på 1,69 %. Fusionsbankens WACC er ligesom de to enkelte pengeinstitutter højere end det generelle CIBOR 3 niveau. Min vurdering er dog fortsat, at finanskrisen har haft en stor påvirkning på hele branchen og måske endda en større påvirkning på de mindre pengeinstitutter i Danmark. Konklusionen på udviklingen i nøgletallet WACC for Fusionsbanken er dog, at nøgletallet evt. får mulighed for at falde idet pengeinstituttet bliver større ved en fusion. Størrelsen på et pengeinstitut og driften har en hvis betydning i forbindelse med prisen på kapital og udviklingen i WACC. En fusion kan med tiden evt. vise

⁴⁵ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

sig at være positiv for begge pengeinstitutter, hvilket dermed også gavner aktionærerne i Djurslands Bank.

Fusionsbankens vækstmuligheder:

Tabel 23: Fusionsbankens vækstmuligheder.

ICGR	2010
Fusionsbankens (ICGR)	2,07 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra bilag 7 samt de to pengeinstitutters årsrapporter.

Fusionsbankens ICGR som udtrykker bankens vækstmuligheder ved samme udlånmix, uden at det påvirker solvensen er jf. tabel 23 på 2,07 % i 2010. Selve procentsatsen er noget under Djurslands Banks ICGR 5,40 % og højere end Sparekassen Kronjyllands ICGR 0,52 % på samme tidspunkt. Men procentsats er en ting mens beløbet der kan vækstes for er et andet. Djurslands Bank kan som tidligere nævnt med en balance på 6.550.058 t.kr. vækste 5,40 % med samme udlånmix uden at det påvirker solvensen. Det svarer til en vækst på 353.703 t.kr. Laves samme udregning på Sparekassen Kronjylland som har en balance på 14.933.879 t.kr. og en ICGR på 0,52 giver det en vækst på 77.656 t.kr. For Fusionsbanken vil beløbet der kan vækstes for udgøre kr. 444.717 t.kr, ud fra en balance på 21.483.937 t.kr. og en ICGR på 2,07 %. Fusionsbankens ICGR vil procentmæssig være faldet i forhold til Djurslands Bank mens den procentmæssig vil være højere end i Sparekassen Kronjylland. Til gengæld vil beløbet der rent faktisk kan vækstes for være større for Fusionsbanken end for Djurslands Bank alene. Der kan derfor være en fordel her ved at fusionere med Sparekassen Kronjylland. Det må alt andet lige også forventes, at et større pengeinstitut kan skabe en bedre ICGR på sigt på grund af bedre resultat, hvilket dermed giver yderligere muligheder for at vækste og derigennem skabe yderligere indtjening, hvilket er til gavn for Djurslands Banks aktionærer.

Fusionsbankens markedsrisici:

Tabel 24: Gap analyse for Fusionsbanken:

Fusionsbanken	2010
Krone Gap	-2.634.717
Relativ gap Ratio	-0,1233
Interest sensitivity Ratio	0,8292

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 8 samt årsrapporter

Fusionsbankens har jf. tabel 24 i 2010 et negativt kronegap på -2.634.717 t.kr., dette er ikke så unaturligt da både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland også har et negativt kronegap. Det negative gab betyder, at Fusionsbanken er passivfølsom, hvilket også ses af instituttets relativ gab som også er negativt. Dette betyder, at Fusionsbanken påvirkes negativt, hvis renten stiger. Dette understøttes igen af nøgletallet interest sensitivity ratio som her har en værdi på under 1. Overvægten af de rentefølsomme passiver i forhold til de

rentefølsomme aktiver antyder, at Fusionsbanken tror på rentefald fremover, mens flere eksperter fortsat spår at den korte rente holdes på stort set samme niveau i 2011 eller er der tale om minimale rentestigninger⁴⁶. Fusionsbanken kan derfor ikke forvente, at de kan udnytte deres balancesammensætning til at skabe yderligere indtjening her, da det forudsætter at renten skal falde, hvilket eksperterne ikke mener, er tilfældet. Alt dette er ikke overraskende, idet det samme var tilfældet for både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland. Ved en fusion viser nøgletallet interest sensitivity ratio at være en anelse tættere på 1 end, hvad nøgletallet er for Djurslands Bank i samme periode. Til gengæld vil det være en anelse længere fra 1 for Sparekassen Kronjyllands vedkommende. Men for Djurslands Bank vil en fusion medføre en lavere rentefølsomhed end hvis en fusion ikke skete, hvilket vurderes at være positivt, på baggrund af uroen på markedet. Det vurderes ligeledes at være i Djurslands Banks aktionærers interesse, at rentefølsomheden nedbringes, hvorfor det ud fra dette nøgletal vil være fordelagtigt at fusionere.

Fusionsbankens kredit og likviditetsrisici:

Såfremt de to pengeinstitutter fusionerer, vil instituttet have en større balance, hvilket alt andet lige vil medføre, at summen af store engagementer samlet set falder. Dette vil være til fordel for Djurslands Bank og dermed også bankens aktionærer, idet Djurslands Bank jf. tabel 11 ligger over niveauet i branchen, samt over det niveau de selv ønsker. Djurslands Bank og bankens aktionærer kan derfor få en fordel ud af en fusion på dette punkt.

Kigges der på de to pengeinstitutters kreditkoncentration vurderer jeg, at det samme vil være tilfældet her. Idet Fusionsbanken bliver et større pengeinstitut end hvad Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland er i dag, så må det alt andet lige også betyde, at kreditkoncentrationen indenfor enkelte brancher falder eller har mulighed for at falde. Dette vil igen styrke begge institutter på flere fronter, hvilket igen vurderes at være positivt for Djurslands Banks aktionærer.

Hvis blikket i stedet vendes på Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands likviditet, så vil jeg her vurdere, at det er positivt, at begge institutter har indlånsoverskud da dette alt andet lige medfører mindre sårbarhed ved indhentning af likviditet på pengemarkedet. Samtidig med dette har begge institutter også en solid likviditetsoverdækning, hvorfor likviditeten ikke vurderes at spille nogen større rolle ved en eventuel fusion. Dog skal det siges, at både

⁴⁶

http://borsen.dk/nyheder/privatoekonomi/artikel/1/170441/oekonomer_boligejernes_laanefest_fortsætter_i_2011.html

Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland har størstedelen af deres indlån på anfordring mens de til gengæld låner ud til en længere horisont, hvilket kan skabe en likviditetsrisiko for begge institutter. Jeg vil dog igen vurdere, at det ikke giver stof til yderligere eftertanke ved en eventuel fusion, idet institutternes likviditetsoverdækning er så høj som den er.

Delkonklusion:

På baggrund af ovennævnte afsnit kan jeg konkludere, at Fusionsbankens solvensprocent bliver på 16 %, hvilket er en anelse under Sparekassen Kronjylland nuværende niveau, mens det til gengæld er højere end Djurslands Banks solvensprocent er i dag. Dette nøgletal taler derfor for, at Djurslands Bank med fordel kan gennemføre en fusion med Sparekassen Kronjylland. Derudover vil Fusionsbankens solvens som helhed ligge over niveauet for øvrige gruppe 2 pengeinstitutter, hvilket vurderes som værende positivt.

Indtjeningen i fusionsbanken er vurderet på baggrund af nøgletallene og disse viser en nedgang i samtlige nøgletal i forhold til nøgletallene hos Djurslands Bank i dag. Til gengæld vil samtlige nøgletal blive forbedret i forhold til nuværende niveau for Sparekassen Kronjylland. Idet problemformuleringen tager udgangspunkt i Djurslands Bank vil fusionen jf. ovennævnte ikke føre til bedre indtjeningsnøgletal for Djurslands Bank ud fra nuværende regnskabstal, og dermed heller ikke være til fordel for bankens aktionærer. Vurderes indtjeningen ud fra rentemarginal og WACC ses det her at rentemarginalen falder til 3,54 %, hvilket er et mindre fald i forhold til rentemarginalen i Djurslands Bank, mens rentemarginalen i stedet stiger en anelse i forhold til Sparekassen Kronjylland. Idet faldet i rentemarginalen vurderes at være minimal for Djurslands Bank vil jeg dermed også vurdere, at denne ikke har afgørende betydning for om en fusion bør gennemføres eller ej. Kigges der på WACC ses det her, at WACC stiger til 1,81 %, hvilket er 0,12 % mere end hvad Djurslands Banks WACC er. Til gengæld bliver Fusionsbankens WACC lavere end Sparekassen Kronjyllands WACC i samme periode. Konklusionen på udviklingen i nøgletallet WACC for Fusionsbanken er dog, at nøgletallet evt. får mulighed for at falde idet pengeinstituttet bliver større ved en fusion.

Vækstmulighederne i Fusionsbanken er vurderet på baggrund af nøgletallet ICGR. Fusionsbankens ICGR er på 2,07 %, hvilket er mindre end Djurslands Banks ICGR, mens den er højere end i Sparekassen Kronjylland. Fusionsbankens ICGR vil procentmæssig være faldet i forhold til Djurslands Bank til gengæld vil beløbet der rent faktisk kan vækstes for være større for

Fusionsbanken end for Djurslands Bank alene. Der kan derfor være en fordel her ved at fusionere med Sparekassen Kronjylland.

Vendes blikket på Fusionsbankens markedsrisici ses det her at Fusionsbanken er passivfølsom, hvilket ikke kommer som en overraskelse idet det samme var gældende for både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland. At Fusionsbanken er passivfølsom betyder, at banken tror på rentefald og at Fusionsbanken vil få en gevinst, såfremt dette sker. Flere eksperter vurderer dog at der er udsigt til rentestigninger, hvorfor det ikke vurderes at Fusionsbanken bør være passivfølsom. Hvis rentefølsomheden vurderes, ses det her at Fusionsbankens rentefølsomhed rent faktisk falder i forhold til Djurslands Bank, hvilket derfor taler for en evt. fusion.

Til sidst er Fusionsbankens kredit og likviditetsrisiko vurderet. En fusion medfører en større balance, hvilket igen alt andet lige medfører et fald i summen af store engagementer, hvilket er til fordel for Djurslands Banks aktionærer, idet banken har en sum der er større end gennemsnittet i branchen, samt selv har et ønske om at få en lavere procent af store engagementer. Kigges der på de to institutters kreditkoncentration vurderes det ligeledes her, at en fusion kan medføre, at kreditkoncentrationen indenfor enkelte brancher vil falde eller har mulighed for at falde. Dette vurderes at være positivt, idet en stor spredning alt andet lige er lig med større sikkerhed.

Hvis blikket i stedet vendes på likviditeten, så vil jeg her vurdere, at det er positivt at begge institutter har indlånsoverskud da dette alt andet lige medfører mindre sårbarhed ved indhentning af likviditet på pengemarkedet. Samtidig med dette har begge institutter også en solid likviditetsoverdækning, hvorfor likviditeten ikke vurderes, at spille nogen større rolle ved en eventuel fusion. Dog skal det siges, at både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland har størstedelen af deres indlån på anfordring mens de til gengæld låne ud til en længere horisont, hvilket kan skabe en likviditetsrisiko for begge institutter.

Nok har flere nøgletal vist, at en fusion ikke er til fordel for Djurslands Banks aktionærer, men flere nøgletal viser også, at der kan være en fordel ved en fusion. Som tidligere nævnt tager mine nøgletal ikke højde for eventuelle besparelser i forbindelse med en fusion, hvorfor jeg finder det relevant at gennemgå disse.

Besparelser ved en eventuel fusion:

Fusionen mellem Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland kan som tidligere nævnt evt. medføre besparelser som kan gavne Fusionsbankens nøgletal. Jeg vil derfor i dette afsnit vurdere hvilke besparelser en fusion kan medføre.

Medarbejdere:

Ved en fusion af de to pengeinstitutter bliver det samlede antal medarbejdere ca. 650⁴⁷ (456+193,9). Hvis en fusion skal give en væsentlig økonomisk gevinst, er det nødvendigt at effektivisere og trimme organisationen, det vil sige, at Fusionsbanken består af det rigtige antal medarbejdere. Det ses at det gennemsnitlige udlån pr. medarbejder i Sparekassen Kronjylland udgør ca. 17.5 mio. kr., mens tallet for Djurslands Bank er på ca. 19,7 mio. kr.⁴⁸. Fusionsbankens samlede udlånsmasse udgør næsten 11.804.453 t.kr. Hvis man ikke foretager justeringer, bliver udlånet pr. medarbejder ca. 18,6 mio. kr. Øges dette tal vil der med det samme være en økonomisk gevinst ved en fusion af de to banker. Forøgelsen kan bl.a. ske ved, at den enkelte rådgiver generelt får ansvar for nogle større kundeporteføljer og at der således spares nogle medarbejdere væk. Det skal dog siges, at flere og flere fusioner i dag gennemføres på baggrund, af aftaler om, at medarbejdere fra de enkelte pengeinstitutter efter fusionen ikke kan afskediges⁴⁹. I stedet afventer man, at der sker naturlige afgang i virksomheden, hvilket sker ofte, da gennemsnitsalderen i den danske pengeinstitutsektor er på 42,5 år⁵⁰, hvilket er et udtryk for, at der løbende sker naturlig afgang i sektoren. Besparelsen kommer på denne måde ikke med det samme, men vil over tid stadig vise sig. Men en besparelse her er altså mulig, alt efter hvordan fusionen aftales.

Nedlæggelse af filialer:

Som tidligere nævnt har Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland flere filialer som er placeret i de samme områder. Det vil derfor i forbindelse med en fusion være naturligt at slå disse afdelinger sammen, hvilket dermed skaber en besparelse. Jeg antager, at alle medarbejdere i forbindelse med denne proces bliver i Fusionsbanken og at der således ikke skæres i antallet af medarbejdere i afdelingerne.

De afdelinger som ligger placeret i samme byer er Auning, Ebeltoft og Grenå. I forbindelse med valget af den fortsættende afdeling er størrelsen på afdelingen, samt det antal

⁴⁷ Sparekassen Kronjyllands Årsrapport side 35 og Djurslands Banks årsrapport side 23.

⁴⁸ Beregning af udlån pr. medarbejder er foretaget på baggrund af årsrapporter for 2010. Sparekassen Kronjylland: 7.984.527/456 og Djurslands Bank: 3.819.926/193,9

⁴⁹ Udtalelse fra Sparekassen Hobro's privatkundedirektør Carsten Brand Andersen. Dette var blandt andet tilfældet da Sparekassen Hobro overtog Den lille Sparekassen i 2009.

⁵⁰ <https://www.fanet.dk/Publikationer/Aarsberetning2008/2091> og <https://www.fanet.dk/Nyheder/SidsteNyt/1732>

medarbejdere som skal flyttes af væsentlig betydning. Placeringen af afdelingen er naturligvis også vigtig, da den afdeling med bedst placering gerne skal vælges, hvis dette er muligt.

Djurslands Banks hovedkontor ligger som nævnt i Grenå og beskæftiger et stort antal medarbejdere, mens Sparekassen Kronjyllands afdeling i Grenå er en mindre afdeling og dermed beskæftiger langt færre medarbejdere, nemlig 8. Det vil derfor være det naturlige valgt at beholde Djurslands Banks afdeling i Grenå på grund af størrelsen og i stedet frasortere Sparekassen Kronjylland afdeling i byen. Placeringen har ikke så stor betydning her, da det vil være for omfangsfyldt at finde et helt nyt lokale hvor alle medarbejderne ellers kan være.

De to pengeinstitutter har som nævnt også begge afdelinger i Ebeltoft. Djurslands Bank har 5 medarbejdere i deres afdeling, mens Sparekassen Kronjylland har 12 medarbejdere i deres afdeling i byen. Både Djurslands Banks og Sparekassen Kronjyllands afdeling ligger indenfor en afstand på ca. 500 meter fra hinanden, hvorfor det antages, at placeringen stort set er lige god ved begge afdelinger. Jeg vil i stedet igen vurdere, at den afdeling med flest antal medarbejdere skal være den forsættende afdeling, for at gøre flytningen så nem som mulig. Det vil derfor i dette tilfælde være Sparekassen Kronjyllands afdeling i Ebeltoft som bør fortsætte, da det antages at denne afdeling godt kan rumme yderligere 5 medarbejdere.

Den sidste afdeling de to pengeinstitutter har placeret i samme by er i Auning. Her har Djurslands Bank beskæftiget 14 medarbejdere mens Sparekassen Kronjylland har beskæftiget 10 medarbejdere i deres afdeling. Medarbejderantallet ligger forholdsvis tæt på hinanden i dette tilfælde, hvorfor størrelsen på afdelingens lokaler og placeringen får en større betydning for valget af afdelingen. De to afdelinger er placeret forholdsvis tæt på hinanden igen, dog er Djurslands Banks afdeling placeret tættere på centrum, hvilket vurderes at være en fordel. Det er ligeledes Djurslands Banks afdeling som fremgår som den største afdeling med 473 m², mens Sparekassen Kronjylland afdeling er på 450 m² ⁵¹. Det vil derfor i Auning være Djurslands Banks afdeling som føres videre.

Jeg har på baggrund af ovennævnte vurderet, hvilke afdelinger som skal lukkes i de byer, hvor Fusionsbanken har flere afdelinger. Lukningen af de 3 afdelinger i henholdsvis, Grenå, Ebeltoft og Auning vil give Fusionsbanken en besparelse. De afdelinger som lukkes har henholdsvis 8 medarbejdere (Grenå), 5 medarbejdere (Ebeltoft) og 10 medarbejdere (Auning). På baggrund af hvad afdelinger i denne størrelse koster at drive i Sparekassen Hobro, antages Fusionsbanken derfor at få følgende besparelse ved lukningen af de 3 afdelinger.

⁵¹ www.ois.dk

I Sparekassen Hobro koster en afdeling med mellem 8-10 ansatte 1,5 – 2 mio. kr. årligt fordelt på husleje, edb, rengøring og vedligeholdelse. Mens en mindre afdeling med ca. 5 ansatte koster omkring 1 mio. kr. årligt⁵². Det antages derfor at Fusionsbanken vil opnå en lignende besparelse ved nedlukning af disse 3 afdelinger. Besparelsen antages at udgøre følgende, ud fra at alle medarbejdere beholdes, $(1,5 + 2 + 1) = 4,5$ mio. kr. Dette er en besparelse som vil kunne ses direkte på bundlinjen og dermed forbedre flere nøgletal for Fusionsbanken.

Administrative besparelser ved ny lovgivning:

Den finansielle sektor møder konstant nye krav og regler rent lovgivningsmæssige som skal opfyldes, det gør det problematisk for de helt små banker, da omkostningerne her er forholdsmæssigt højere end hos de store banker. De nye regler skal implementeres i pengeinstituttets organisation og i bankens produkter, hvilket er omkostningskrævende. Ved at de to institutter fusionere vil denne omkostning på sigt blive forholdsmæssigt mindre end den er nu, da det antages af en fusion er med til at styrke kompetencerne til dette område.

Indflydelse på IT:

De små og mellemstore danske pengeinstitutter er som tidligere beskrevet tilknyttet en fælles it-leverandør. For Djurslands Bank er der tale om bankdata, mens det for Sparekassen Kronjylland er tale om SDC. Ved fusionen vil Fusionsbanken køre videre på Sparekassen Kronjyllands IT-plattform, hvilket vil sige SDC. Jo større et pengeinstitut der er tale om jo mere indflydelse bør man alt andet lige få rent IT mæssig. Det antages derfor at en fusion evt. vil medføre mindre forhandlingskraft hos IT leverandørerne og dermed give besparelsen til fusionsbanken.

Besparelser på markedsføring:

Rent markedsføringsmæssigt vil Fusionsbanken også kunne opnå en form for besparelse på sigt. Da begge institutter i dag bruger midler på markedsføring vil denne omkostning kunne nedbringes ved at det nu pludselig kun er et brand som skal markedsføres. Desuden vil mængden af markedsføringsmateriale antages at være større, hvorfor der eventuelt er mulighed for at forhandle markedsføringen til en anden pris.

Mulighed for billigere finansiering:

Fusionsbanken kan evt. også på grund af dens størrelse samt en positiv udvikling i nøgletallene få en bedre pris på kapital i markedet. Dette kan ikke endeligt vurderes, men jeg

⁵² Udtalelse fra Sparekassen Hobro Privatkundedirektør Carsten Brandt Andersen.

anser det som værende muligt, at Fusionsbanken kan få en billigere finansieringspris på kapital, hvilket alt andet lige vil give banken en bedre rentemarginal og dermed et bedre resultat.

Delkonklusion:

I forbindelse med en fusion kan der forekomme flere former for besparelser. En af besparelserne kan komme fra at der afskediges medarbejdere. En udregning viser, at udlån pr. medarbejdere i Djurslands Bank udgør 19,7 mio. kr. mens den i Sparekassen Kronjylland udgør kr. 17,5 mio. kr. pr medarbejder. Ved en fusion, vil dette tal udgøre 18.6 mio. kr. men det kan øges ved for eksempel en nedgang i antal medarbejdere. Det skal dog siges, at flere fusioner i dag sker på baggrund af aftaler, som sikrer, at medarbejdere ikke afskediges i forbindelse med fusionen, men at der i stedet sker naturlig afgang i forbindelse med pensionering. Et sted hvor Fusionsbanken til gengæld med sikkerhed kan spare penge er ved nedlægning af filialer i de områder, hvor både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland har filialer. Det drejer sig om 3 afdelinger, hvor Fusionsbanken vil kunne spare 4,5 mio. kr. pr. år, hvilket giver sig udslag direkte i Fusionsbankens bundlinje og dermed er med til at forbedre Fusionsbanken nøgletal.

Den finansielle sektor møder konstant nye krav og regler rent lovgivningsmæssige som skal opfyldes, det gør det problematisk for de helt små banker, da omkostningerne her er forholdsmæssigt højere end hos de store banker. De nye regler skal implementeres i pengeinstituttets organisation og i bankens produkter, hvilket er omkostningskrævende. Ved at de to institutter fusionere vil denne omkostning på sigt blive forholdsmæssigt mindre end den er nu, da det antages at en fusion er med til at styrke kompetencerne til det administrative område.

Det antages ligeledes at Fusionsbanken også vil få større indflydelse på IT-mæssige omkostninger idet instituttet nu udgør en større andel hos SDC. Størrelsen på et pengeinstitut har altså indflydelse på leverandørernes forhandlingskraft, hvorfor Fusionsbanken formegentlig vil kunne få billigere priser rent IT-mæssig pga. størrelsen. Til sidst vil en fusion også medføre lavere markedsførings omkostninger, idet der nu pludselig kun er et brand som skal markedsføres. Desuden antages markedsføringens mængde at stige, hvilket evt. kan føre til en bedre pris pga. mængde rabat. Fusionsbankens størrelse, samt forventningerne til instituttets fremtidige præstation kan evt. også medføre lavere fundingomkostninger, hvilket alt andet lige giver sig udslag i en bedre rentemarginal og

dermed et bedre resultat. Min vurdering vil derfor være, at fusionsbankens nøgletal bestemt vil kunne forbedres alt efter, hvilke besparelser der aftales ved en fusion.

Interessentanalyse:

Når en fusion sættes i gang påvirker det flere interessenter i de to institutter, da der stilles forskellige krav i forbindelse med en evt. fusion, samt der skal bruges ressourcer til at gennemføre fusionen. Fordelen ved at udarbejde en interessentanalyse er endvidere, at analysen giver ledelsen i de to pengeinstitutter et godt overblik over, hvilke interessenter de skal være særlig opmærksomme på, således eventuelle konflikter allerede kan imødekommes og dermed undgås på forhånd. Fusionens interessenter, det vil sige dem som påvirkes af fusionen er følgende:

- Medarbejdere
- Kunderne
- Aktionærerne og Garanterne
- Fusionsbanken herunder ledelsen

Medarbejderne:

Medarbejderne påvirkes af fusionen idet der nu skal bruges tid på eventuelle nye forretningsgange og nye systemer. Medarbejderne er ligeledes dem som skal tage imod alle kundernes spørgsmål og derigennem forsøge at afdæmpe eventuelle tvister og konflikter. Nogle medarbejdere er evt. også mere involveret i fusionen end andre og deres arbejdsopgaver og hverdag ændrer sig derfor væsentligt. Når to pengeinstitutter fusionerer, har de også ofte de samme afdelinger og stabsfunktioner. De medarbejdere som sidder i disse afdelinger samt de afdelinger, hvor fusionsbanken har to filialer i samme by kan blandt andet bekymre sig om fyringer eller forflytning til andre arbejdsområder.

Kunderne:

Kunderne bliver også påvirket af fusionen. Pludselig sker der noget nyt i deres pengeinstitut og kunderne bliver nysgerrige og undrer sig eventuelt også. Flere er måske bekymret for om deres lokale afdeling lukkes, samt om de kan beholde den samme rådgiver og om der kommer til at ske store ændringer med deres økonomi og måden tingene kører på nu. Det er her uhørt vigtigt, at medarbejderne i de respektive afdelinger kan svare på kundernes spørgsmål, samt berolige de kunder som har brug for dette.

Aktionærer og garanter:

Garanter og aktionærer er et udsnit af kunderne, så deres interesser bør afspejle kundernes, men de må forventes at være tættere knyttet til pengeinstituttet og har også et større indblik i,

hvordan institutterne drives og hvilke udfordringer der ligger i fremtiden. Derfor må det forventes, at de er mere lydhøre overfor strategiske tiltag som kan styrke pengeinstituttet på længere sigt. Denne kundegruppe er desuden også yderst vigtig i kampen mod de øvrige kunder, da aktionærer og garanter kan bruges som fusionens ambassadører og være fortalere i lokalområdet for fusionen.

Fusionsbanken og ledelsen heraf:

Fusionsbanken som virksomhed påvirkes også af fusionen, idet fusionen gerne skal bringe en større indtjening til den nye samlede bank. Hvis indtjeningen forbedres medfører dette et større årligt resultat, hvilket er til gavn for både medarbejdere, kunder, garanter og aktionærer. Et sikkert og stabilt institut med stor indtjening er noget der er meget fokus på i disse finanskrisetider. Ledelsen i Fusionsbanken påvirkes også, idet der inden fusionen gennemføres er tale om to pengeinstitutter, med hver deres bestyrelse og direktion, så må man kunne forvente, at der kan opstå tanker og eventuelt bekymringer over, hvem den nye ledelse bliver.

Interessekonflikter blandt interessenterne:

Der kan ved et hvert projekt opstå interesse konflikter mellem interessenterne. En af de interessekonflikter som kan opstå i forbindelse med fusionen er blandt andet, at medarbejderne kan være modvillige i forhold til fusionen, på grund af usikkerhed gennem frygt for fyring, nye arbejdsopgaver, systemer og forflyttelse til andet sted i organisationen. For at imødekomme medarbejdernes behov, vil jeg anbefale, at der hurtigt meldes ud, hvad der skal ske af organisatoriske ændringer, så medarbejderne ved, hvad der skal ske og kan forholde sig til det. Derved opnås hurtigere ro i organisationen. Det er ligeledes vigtigt at de medarbejdere som skal bidrage til at gennemføre fusionen får besked her om, samt at lederne af disse medarbejderes afdelinger er opmærksomme på, at medarbejdernes ressourcer nu skal bruges til andet end de daglige opgaver. Hvis ikke dette tydeliggøres kan det skabe konflikter medarbejder og afdelingsleder imellem, da der pludselige er forskellige interesser og prioriteringer. En anden interesse konflikt som må kunne forventes er interessekonflikten blandt de to pengeinstitutters ledelse. Hvem skal når fusionen gennemføres være Fusionsbankens leder og hvor skal hovedkontoret ligge. Alt dette kan der være forskellige interesser i at bestemme, hvorfor det vurderes at være yderst vigtigt, at dette kommer på plads hurtigst muligt, da det klart er med til skabe ro i hele organisationen.

Organisatoriske udfordringer ved en fusion:

En fusion mellem to virksomheder vil skabe ændringer flere steder i organisationen, hvilket kan skabe udfordringer. Disse udfordringer skal allerede fra starten findes, så de kan håndteres bedst muligt, således fusionen kan blive en succes. Jeg vil derfor i dette afsnit vurdere de to pengeinstitutters nuværende organisation og kultur for at vurdere om der her er eventuelle konfliktmuligheder, som der skal være opmærksomme på. Endeligt diskuteres afslutningsvis udfordringerne omkring valg af fortsættende ledelse, navn og hovedsæde.

Organisationen:

Der findes mange forskellige former for organisationer, men i dette afsnit vil jeg gennemgå de to mest almindelige organisationsformer og herefter vurdere, hvilken organisationsform Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland benytter. Denne viden er vigtigt i forbindelse med en eventuel fusion, idet forskellige organisationsformer og kulturer kan skabe unødige problemer, såfremt man ikke er opmærksom på organisationsformen.

Funktionsorganisation:

Denne form for organisation, opdeler arbejdsopgaver og ansatte efter faglige kriterier og der dannes på den måde klart adskilte afdelinger som har forskellige ekspertiser. Fordelene ved denne type organisationsform er blandt andet, at ekspertiserne i virksomheden her bliver koncentreret og herved får mulighed for at udvikle sig yderligere. Men idet de ansatte er delt op i forskellige ekspertiser og dermed afdelinger sker der ofte en distancering og de forskellige afdelinger forstår ikke hinanden og hinandens måder at arbejde på, hvilket derved kommer til udtryk ved konflikter når der skal samarbejdes. Lederen i denne type organisation skal ofte tage stilling til mange opgaver på grund af de mange afdelinger, hvilket kan give stress, men samtidig med dette opnår ledelsen også et enestående overblik over organisationen, hvilket kan give fordele i form af bedre indsigt til optimering og ændringer.

Produktorganisation:

En anden vigtig organisationsform er produktorganisation. Denne form for organisation er særlig fordelagtig at bruge hos virksomheder som har adskilte produkter og tjenester. Fordelene ved organisationen er at specialisterne kan fokusere skarpt på et produkt eller en tjeneste og dermed træffe hurtige beslutninger ved ændringer i konkurrenceforhold og teknologi. Lige som i funktionsorganisationen består ulempen her i at afdelingerne har svært ved at forstå hinanden og dermed samarbejde om nye projekter eller komplekse opgaver uden det giver konflikter.

Idet jeg nu har præsenteret to almindelige organisationsformer som anvendes af mange danske virksomheder kan jeg konkludere at både Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland anvender funktionsorganisation. Der findes ingen perfekt organisationsform idet alle har fordele og ulemper, men i forbindelse med en eventuel fusion er det klart en fordel at begge pengeinstitutter i dag har samme organisationsform.

Nuværende kultur i de to institutter:

Kulturen i det enkelte pengeinstitut har også stor betydning for om en fusion bliver vellykket. Såfremt der er store kulturelle forskelle pengeinstitutterne i mellem, så er det vigtigt, at ledelsen er opmærksom på dette, så der kan laves en ny og fælles kultur for Fusionsbanken. På baggrund af dette vurderes de to pengeinstitutters kulturer derfor.

Djurslands Bank:

Djurslands Bank er et lokalt pengeinstitut som bygger på lokale værdier. Instituttet har sine egne værdier, som blandt andet beskriver instituttet som en virksomhed der ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, hvor den enkelte medarbejders trivsel er væsentlig. Djurslands Bank ønsker endvidere at være landets bedste pengeinstitut til uopfordret at give kunderne økonomisk rådgivning og derigennem give kunden mere end kunden forventer. Det er vigtigt for banken, at kundernes behov er i højsædet, samt at beslutninger træffes hurtigt og effektivt, hvilket blandt andet giver sig udslag i at medarbejderne har frihed under ansvar. Banken betragter sig selv som lokalbanken på Djursland og i Aarhus, hvor instituttet også aktivt støtter lokale aktiviteter og foreninger⁵³.

Sparekassen Kronjylland:

I Sparekassen Kronjylland ligges der vægt på, at de er en moderne arbejdsplads, hvor faglig og personlig udvikling er en vigtig del af hverdagen. Instituttet vægter sammenhold, fælles aktiviteter og respekt for hinanden som værende en betydningsfuld del i organisationen. Det er ligeledes en vigtig faktor at instituttet er selvejende, hvilket ifølge dem selv gør, at de er i stand til at støtte gode formål i lokalområdet. Sparekassens værdier bygger på, at instituttet skal være til gavn og gælde og der ligger stolte traditioner i at være en garantsparekasse. For sparekassen er det desuden vigtigt, at der ydes kompetent rådgivning og at kunden tilbydes produkter som der er behov for – hverken mere eller mindre. Igen er det altså kunden som er i højsædet⁵⁴.

⁵³ <http://alm.djurslandsbank.dk/Vores-v%c3%a6rdier.1493.aspx>

⁵⁴ www.sparkron.dk

Når der kigges på de to institutters kulturer ses det tydeligt, at de begge ønsker at yde en god rådgivning som gør, at kunderne føler glæde og får en oplevelse som er større end kunden forventer. Begge institutter er stolte over at være lokale institutter og sætter en ære i at bidrage til lokalsamfundets foreninger og aktiviteter. På medarbejdersiden er det vigtigt for begge institutter, at der er trivsel på arbejdspladsen, samt at medarbejderne opnår faglig og personlig udvikling. På baggrund af ovennævnte kan jeg derfor vurdere, at kulturen i de to institutter er relativ ens, hvorfor en fusion ikke forventes at få synlige effekter eller udfordringer på kulturen i virksomheden. Det er derfor min vurdering, at dette ikke er et punkt, som der skal holdes væsentligt øje med i forbindelse med en evt. fusion.

Fusionsbanken:

Der er mange vigtige spørgsmål som der skal tages stilling til ved en fusion. Der kan oftest komme historie og følelser på tværs i forbindelse med fusionsovervejelser og der er nogle særdeles følsomme emner, der skal afklares, inden eventuelle fusionsplaner kan føres videre. Her tænker jeg blandt andet på valg af bankens fremtidige ledelse, navn og hovedsæde. Jeg vil derfor i dette afsnit vurdere hvorledes Fusionsbanken bør drives videre ud fra ledelse, hovedsæde og navn.

Ledelsen:

Den nye Fusionsbanks ledelse skal vælges imellem Djurslands Bank og Sparekassen Kronjyllands direktør. Hvis ledelsen bedømmes ud fra de to pengeinstitutters individuelle nøgletal, så kan jeg her konkludere, at Djurslands Bank har været i stand til, at skabe bedre nøgletal end Sparekassen Kronjylland i perioden som er undersøgt i denne opgave. Dette er fortaler for, at Djurslands Banks direktør Ole Selch Bak bør fortsætte som direktør i Fusionsbanken. Omvendt kan man sige, at Fusionsbanken bliver et noget større pengeinstitut end, hvad Ole Selch Bak hidtil har været i spidsen for. Her har Sparekassen Kronjyllands direktør Klaus Skjødt umiddelbart en fordel, idet han i forvejen er direktør for et gruppe 2 pengeinstitut og instituttets størrelse har trods alt en vis betydning. Hvis der kigges på de to direktørers alder, så er der ikke den store forskel her. Klaus er 46 år gammel mens Ole er i starten af halvtredserne så begge har mange år tilbage i erhvervet. På baggrund af ovennævnte gennemgang af de to institutters nuværende direktører vil jeg vurdere at det naturlige valg bør være Klaus Skjødt idet han i forvejen er direktør for det største pengeinstitut. Ole Selch Bak bør i stedet være visedirektør i banken. Sparekassen Kronjyllands størrelse har altså en vis betydning i dette tilfælde.

Hovedsæde:

Placeringen af Fusionsbankens hovedsæde er en vigtig og følsom beslutning. Især Sparekassen Kronjylland har en historie som går lang tilbage i tiden og hovedsædet og Sparekassen nærområde har altid været Randers så længe instituttet har eksisteret, hvilket er siden 1829. Djurslands Bank er et pengeinstitut af lidt nyere dato end Sparekassen Kronjylland og har været igennem flere fusioner for at blive til den Djurslands Bank som startede i 1922. Placeringen af hovedsædet er naturligvis ikke kun på bekostning af hvilket institut der har eksisteret længst og hvilket institut der har de stærkeste traditioner. Placeringen af hovedsædet har også en vigtig betydning i forhold til den fremtidige udvikling af Fusionsbanken. Djurslands Banks hovedkontor ligger som nævnt i Grenå mens Sparekassen Kronjyllands hovedkontor ligger i Randers. Hvis Fusionsbankens placering på det danske landkort vurderes og, det antages, at instituttet ønsker en fortsat vækst, så vil jeg vurdere, at hovedkontoret bør placeres i Randers, da dette er mere centralt placeret i landet og dermed giver Fusionsbanken mulighed for at vækste i alle retninger i forhold til hvis hovedkontoret var placeret i Grenå. Begge institutters hovedkontorer er renoveret, hvorfor dette ikke har den store betydning i valget af hovedsædet.

At hovedkontoret placeres i Randers betyder ligeledes, at placeringen af hovedsædet ligger nærmere midten af filialnettet i forhold til hvis det var i Grenaa. Desuden skal det også tages i betragtning, at hovedsædet skal være af en vis størrelse, hvilket igen giver grundlag for at vælge placeringen i Randers, da det er her det største hovedkontor ligger.

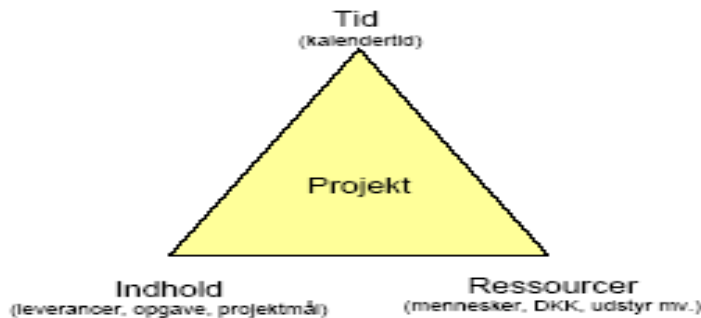
Fusionsbankens navn:

Det sidste vigtige element som skal besluttet og som også er et følsomt emne er Fusionsbankens navn. Skal der evt. laves et helt nyt navn eller er der et af de to pengeinstitutters eksisterende navne som bør videreføres. Dette er en vigtig beslutning som kan være svær at træffe for to pengeinstitutter som har eksisteret så længe som Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland. Efter min mening bør det være navnet Sparekassen Kronjylland som føres videre over i Fusionsbanken. Dette begrundes jeg ud fra, at dette navn i dag må forventes at være mest kendt, på grund af instituttets nuværende størrelse. Samtidig finder jeg det relevant, at navnet ikke direkte refererer til et direkte område på samme måde som Djurslands Bank. Jeg vil derfor mene, at Fusionsbanken vil være bedst tjent med at videreføre navnet Sparekassen Kronjylland på trods af, at instituttet efter fusionen ikke længere vil være en sparekasse men en bank.

Oversigt over fusionsprojektet:

I forbindelse med en fusion mellem Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland er det vigtigt, at der gennemføres en analyse på, hvilke konsekvenser fusionen kan medføre, således fusionen kan blive en succes. Det er derfor vigtigt, at de to pengeinstitutter får skabt en fælles forståelse for projektet, samt får klargjort hvad målet med projektet er. Fusionsbankens bestyrelse kan derfor med fordel definere projektets aftalegrundlag, hvilket kan gøres ud fra følgende model.

Model 1: Aftalegrundlag for et projekt:



Kilde: Ark fra undervisning på HDFR- projektledelse.

Det er vigtigt, at der er fastlagt et aftalegrundlag for projektet, således der er klare rammer som sikre, at alle i organisationen arbejder mod samme mål. Aftalegrundlaget viser også, hvilke ressourcer der stilles til rådighed for gennemførslen af projektet, hvilket også er vigtigt at vide til opstarten af et projekt.

I forbindelse med opstart af et projekt kan det endvidere være en fordel at benytte sig af 5x5 modellen. Der findes mange forskellige projekter som indeholder hver sine egenskaber. På trods af dette er det dog muligt, at identificere 5 elementer, som ethvert projekt vil være opbygget af. 5x5 modellen gennemgår disse 5 elementer og er derfor fundamentet for ethvert projekt. Man kan derfor sige, at modellen er en ledelses- og styringsmodel. Til at vurdere denne projektopgave, vil jeg derfor benytte mig af denne model.

Model 2: 5x5 modellen:



Kilde: Grundbog i projektledelse, side 32.

Projektopgaven:

Formålet med projektet er, at skabe en bedre indtjening, samt blive bedre rustet til fremtiden ved at de to pengeinstitutter Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland fusionerer. Det vil være en stor ændring i organisationen, og det er meget vigtigt, at det er klart beskrevet, hvor stort et omfang projektet forventes at ville have, og hvilke forventninger man fra bestyrelsens har til projektet. Projektopgaven bør også indeholde mål og delmål for projektet. Det vigtigste i forbindelse med beskrivelse af mål og delmål er at gøre det så tydeligt som muligt for derved at undgå eventuelle konflikter længere henne i projektførelsen. Der er derfor meget vigtigt, at målet med projektet opfylder SMART målene⁵⁵.

At målene opfylder SMART modellen betyder, at målene skal være:

- Specifikke = det vil sige tydeligere, veldefinerede og afgrænsende
- Målbare = det vil sige synlige og mulige at måle
- Accepterede = At de er accepteret af de ledere og medarbejdere
- Realistiske = At de er opnåelige under de givne forudsætninger
- Tidsbestemte = At de skal opnås til en fastlagt termin eller i et bestemt tidsrum

Ved at projektets mål er opbygget ud fra ovenstående kriterier sikres det, at alle i organisationen forstår målene, samt at alle arbejder i samme retning.

Interessenter:

Interessenterne er de personer, grupper og afdelinger som påvirkes af projektet og hvis accept dermed er nødvendig for at projektet kan gennemføres med succes, også selv om

⁵⁵ Grundbog i projektledelse side 328

interessenterne ikke nødvendigvis skal deltage i projektet. Som tidligere beskrevet i opgaven under afsnittet interessentanalyse er interessenterne til dette projekt, medarbejdere, kunder, aktionærer og garanter samt fusionsbanken. Det er vigtigt at interessenterne identificeres, da der kan være personer som vil modarbejde projektet. Samtidig er de vigtigste interessenter i dette projekt medarbejderne, idet det er disse som skal sælge projektet korrekt til kunderne, hvilket bedst gøres, hvis interessenternes indflydelse er positiv og ikke modvillig.

Omgivelser:

Projektets omgivelser er blandt andet mulighederne i markedet, teknologi, konkurrence og politik. Man kan bl.a. forestille sig, at konkurrenterne vil have et vågent øje til det nye tiltag samt eventuelt handle derefter, hvilket kan få betydning for projektet. Idet fusionen forventes at skærpe Fusionsbankens konkurrenceevne, kan dette betyde, at de øvrige konkurrenter i området vælger at ændre strategi, hvilket også kan påvirke fusionsprojektet.

Ressourcer:

For at projektet kan blive en succes kræver det først og fremmest de rette kompetencer til gennemførelsen af projektet også kaldet ressourcer. Projektets bemanning bliver derfor et vigtigt emne. Jeg vil derfor i dette afsnit vurdere, hvilke ressourcer Fusionsbanken skal bruge for at kunne gennemføre projektet.

IT-afdelingen:

It medarbejderne bliver påvirket af fusionen, idet de aktivt er involveret i at udarbejde fælles forretningsgange for fusionsbanken, samt også er involveret i at få de to institutters systemer til at blive til et. IT afdelingen er derfor en central nøgle for at få fusionen til at gå så nemt som muligt. Det er evt. også IT afdelingen som skal lave et uddannelsesprogram til de medarbejdere som nu skal til at arbejde med nye systemer og hvor en oplæring/ uddannelse er nødvendig.

Marketingafdelingen:

Marketingafdelingen skal i forbindelse med fusionen udvikle brochurer, annoncer, bannere og evt. andre reklameartikler, så fusionsbanken får en fælles markedsføring. I forbindelse med at der skal nyt navn på flere afdelinger skal marketingafdelingen også ind over dette. Der skal derfor også afsættes tid og ressourcer af til denne del af processen.

Kreditafdelingen:

Kreditafdelingen er meget vigtig i forbindelse med en fusion. Det er denne afdeling som skal være med til at vurdere samtlige engagementer i Fusionsbanken, således der er indsigt i,

hvilken risiko der overtages gennem fusionen. Kreditafdelingen skal også gennemgå de to institutters kreditpolitikker så det på den måde sikres, at der er en samlet kreditpolitik i fusionsbanken og implementering af ændringer kan derfor ligeledes være nødvendig.

HR-afdelingen:

HR-afdelingen har også en stor indflydelse på gennemførelsen af projektet. Det er blandt andet HR-afdelingen, som skal være med til at sikre, at organisationen kommer på plads. HR-afdelingen er også den afdeling som skal være med til at finde ud af, hvordan de enkelte medarbejdere i de to institutters stabsfunktioner skal placeres.

Leverandører og rådgivere:

I nogle projekter kan det være nødvendigt at eksterne rådgivere og leverandører leverer en ydelse til projektet. I dette projekt vil jeg vurdere, at Fusionsbanken skal have kontakt til IT-leverandøren, idet der ved en fusion af to pengeinstitutter med hver deres IT-leverandør vil være flere IT-mæssige problemstillinger som ikke blot kan løses i den interne IT-afdeling.

Projektledelse:

Projektledelse er den samlede betegnelse for projektets styring. Styring af et projekt kræver stor planlægning, idet der er mange deltagere, som ikke nødvendigvis er vant til at arbejde sammen. Projektledelsen bør derfor bestå af en projektleder, som bør kunne lede projektet ud fra 5 forskellige roller.

- Styre arbejdet med projektresultatet – det vil sige at skabe et projektprodukt som er helstøbt.
- Udadvendt ledelse – det vil sige, at spille sammen med projektet interessenter.
- Indadvendt ledelse – det vil sige, at lede projektet og organisere projektopgaverne.
- Ressource styring – det vil sige, at tilfører projektet de rette kompetencer arbejdskraft m.m.
- Projektstyring – det vil sige, at styrer projektet ud fra tid, ressourcer, økonomi osv.

I dette projekt vil der være mange forskellige interessenter. Det vil kræve en stor indsats fra projektledelsens side for at sikre, at alle arbejder sammen og dermed hen imod de samme mål for projektet. Det er derfor yderst vigtigt at projektledelsen og dermed hele projektorganisationen består af de rigtige kompetencer således projektet kan gennemføres med succes. Mit bud på projektets organisation kan ses i bilag 9.

Projektplan:

På baggrund af ovennævnte gennemgang af projektet kan der nu udarbejdes en projektplan. Projektplanen er et vigtigt og struktureret styringsværktøj og det vigtigste ved planen er, at

den bliver konkret. På denne måde bliver det et mere præcist styringsværktøj, som der løbende skal følges op på gennem projektet.

Projektplanen til dette projekt ses i bilag 10 og starter med opbygning af en workshop. Det vil sige at der dannes en projektgruppe til projektet, som indeholder de rigtige kompetencer. Der udarbejdes herefter en interessentanalyse, hvor de interessenter som bliver påvirket af projektet identificeres, det samme gælder de interessenter som påvirker projektet. Herefter skal det i projektgruppen koordineres hvem der laver hvad. Det er svært fra projektetableringen at opstille en projektplan for hele projektets forløb, idet mange forhold kan nå at ændre sig undervejs i projektet. Det er derfor vigtigt, at man som projektleder løbende forholder sig til projektets opmærksomhedsområder og vurderer disse. Det er ligeledes vigtigt at fokusere på, hvilke områder og opgaver som kræver en særlig indsats. Planlægning af udførelsen af arbejdet og beskrivelse af arbejdsgange kan således ændre sig gennem projektet. Projektplanen indeholder ligeledes en teknisk del som beskriver hvad fusionsbanken teknisk skal gøre gennem projektet inden projektet kan gennemføres/ implementeres.

Opfølgning på projektet:

I forbindelse med projektet skal projektlederen sikre sig at projektplanen overholdes, samt vurdere om fremdriften i projektet følger planen. Fremdriften kan måles på to måder:

1. Hvordan er tidsplanen fulgt indtil nu, har vi udført de planlagte arbejder til dato eller er vi bagud eller foran?
2. Hvordan er udsigten til at overholde ibrugtagningsterminen og andre tilsvarende kommende terminer- det vil sige fremadrettet opfølgning.

Det må forventes at en projektleder altid ved, hvor lang arbejdet er i forhold til planen og det er derfor den fremadrettede opfølgning som er mest væsentlig. Til dette findes der flere forskellige metoder:

- Færdiggjort arbejde – hvor status konstateres ved måling eller tælling af antal udført mængde.
- Værdisat milepæle – hvor hver arbejdsopgave inddeles i mindre trin. Hvert trin bliver herefter tildelt en værdi som tilsammen giver 100 %.
- Procent færdiggjort – Hvor man f.eks får tildelt 50 % ved start og de resterende 50 % når opgaven er færdiggjort.
- Indsats og skønnet restindsats – hvor den faktiske ressource indsats til færdiggørelsen af opgaven registreres og herefter skønnes den fornødne ressourceindsats til færdiggørelsen.

Når projektet er gennemført så skal der desuden laves en opfølgning på projektet. Det skal her vurderes, hvad der gik godt og skidt, samt om projektets mål er opnået.

Risikoanalyse

En risikoanalyse er en analyse, hvor man forsøger at se mulige faresignaler for projektet for på den måde, at finde løsningerne på disse faresignaler inden de udvikler sig. Der bør løbende gennem et projekt laves en risikoanalyse for at sikre, at der ikke opstår en ny risiko gennem projektet, som kan overraske. Derudover er der eventuelt også nogle af de tidligere risici som kan ændre sig gennem projektet og dermed få større eller mindre betydning end antaget. De risici som jeg ser i forbindelse med en fusion er følgende:

Modstand fra medarbejdere:

Det skal sikres, at de nye medarbejdere få så meget information som muligt og dermed ikke føler sig usikre. Der er stor sandsynlighed for modstand, og det vil påvirke fusionen meget. Medarbejderne er de vigtigste ambassadører overfor kunderne. Derfor bør dette område have meget fokus i forbindelse med fusionen.

Overskridning af budgetressourcer og tidsfrister:

I forbindelse med en fusion kan det ske at udgifterne stiger i forhold til det budgetterede. Selvom der udarbejdes en projektplan vil det være svært at budgettere alle tænkelige senarier. Men da projektplanen selvfølgelig er nøje udarbejdet vil det være nemmere for ledelsen løbende at have overblik over økonomien i projektet. Projektplanen har naturligvis også taget højde for tidsfrister i projektet, men alligevel kan der ske udefrakommende hændelser som kan skubbe projektet tidsfrister, hvilket mange gange kan gøre projektet dyrere. Det er derfor vigtigt, at der hele tiden holdes øje med hvordan projektet udvikler sig i forhold til projektplanen, for på den måde at kunne reagere så hurtigt som muligt. Projektlederen skal bruge aftalegrundlaget til enten at regulere projektets indhold eller øge ressourcerne for at få tidsplanen til at holde.

Modstand fra kunder i den nye afdeling:

Der kan forekomme modstand fra kunderne i de afdelinger som skal lukkes, eller simpelthen fordi pengeinstituttet nu skifter navn og dermed identitet. Men kunderne vil stadig opleve de samme rådgivere, som de har været vant til, hvilket helt sikkert er en fordel. Det er lige nøjagtigt derfor, at det er meget vigtigt, at medarbejderne i hele organisationen forstår projektet og at deres modstand manes i jorden for at sikre, at de taler positivt om projektet.

Delkonklusion:

I dette afsnit har jeg gennemgået fusionsprojektets interessenter for at fremfinde de vigtigste nøglepersoner i forbindelse med fusionen. Interessenterne er identificeret som medarbejdere, kunder, aktionærer/garanter og selve fusionsbanken herunder ledelsen. Fusionsbankens organisatoriske udfordringer er ligeledes undersøgt ved at beskrive og vurdere de to institutters organisation, hvorefter det kan konkluderes, at organisationerne er meget ens og det derfor ikke forventes at give problemer her ved en evt. fusion. Kulturen i Djurslands Bank og Sparekassen Kronjylland er også vurderet og her ses det også, at der ikke er de store kulturelle forskelle i de to institutter, hvorfor dette heller ikke forventes at få en større betydning ved en fusion.

Herefter der det vurderet, hvem ledelsen i Fusionsbanken skal være. Valget er truffet på baggrund af nøgletallene i de to institutter, samt erfaringen på de to direktører. Efter gennemgangen af dette vurderes det at Klaus Skjødt bør stå i spidsen for fusionsbanken. Det er ligeledes vurderet, hvilket navn og hovedsæde der skal fortsætte i forbindelse med fusionen og det vurderes her at hovedsædet bør placeres i Randers, da dette er mere centralt beliggende i landet og dermed antages at give Fusionsbanken bedre vækstmuligheder fremover. Navnet på Fusionsbanken er bestemt ud fra størrelse og kendskab og det vurderes her, at Fusionsbanken bør fortsætte med navnet Sparekassen Kronjylland. Det største pengeinstitut har derfor mest at sige i denne fusion.

En oversigt over selve fusionsprojektet er herefter gennemgået. Vigtigheden af aftalegrundlaget for fusionen er gennemgået og det samme er gældende for 5x5 modellen som er en ideel ledelse og styringsmodel. Vigtigheden af, at et projekts mål er bygget op omkring SMART målene er ligeledes præciseret. Fusionsprojektets ressourcer er også gennemgået i afsnittet. Projektet har umiddelbart brug for, IT, kredit, HR og marketingafdelingen samt evt. udefrakommende leverandører eller rådgivere. Endeligt er projektplanen for projektet gennemgået, samt vigtigheden af at der løbende laves opfølgning på projektet. Til sidst er der udarbejdet en risikoanalyse, hvis formål er at identificere risici inden de optræder, således der er mulighed for at undgå disse.

SWOT-analyse:

Jeg har gennem projektet vurderet, hvilke fordele og ulemper en fusion kan medføre aktionærerne i Djurslands Bank for på den måde at vurdere om en fusion kan anbefales. Jeg vil i dette afsnit forsøge at give en samlet fremstilling af disse fordele og ulemper. For at få

systematiseret de emner der er behandlet, udarbejdes en SWOT-analyse. På baggrund af denne foretages en diskussion af, hvorvidt en fusion er til Djurslands Banks aktionærers fordel.

Tabel 25: SWOT-analyse

Styrker:	Svagheder:
• Højere solvens og solvensoverdækning • Basis for større vækst og vækstområde • Lavere rentefølsomhed • Lavere gearing • Lavere sum af store engagementer	• Flere nøgletal viser umiddelbart en forværring i forhold til Djurslands Bank i dag. • Udlån pr. medarbejder falder, såfremt der ikke sker fyringer ved en fusion.
Muligheder:	Trusler:
• Forbedring af samlet indtjening • Forbedret udlåns sammensætning • Mulighed for lavere finansieringsomkostninger • Bedre rustet til lovændringer i fremtiden • Stordriftsfordele i forbindelse med at gå fra gruppe 3 til gruppe 2 pengeinstitut. • Lavere edb omkostninger efter fusionen	• Forværring af samlet indtjening • Fortsat uro på de finansielle markeder

Kilde: Egen tilvirkning

Det er en klar fordel for Djurslands Bank, at de har fået styrket deres solvens gennem fusionen, da det er et nøgletal, der bliver fokuseret meget på i forbindelse med uroen på de finansielle markeder. En højere solvens og dermed også solvensoverdækning kan evt. også medføre, at banken kan finansiere sig billigere på pengemarkedet. I forbindelse med en fusion vil der blive skabt en mulighed for, at kunne vækste mere i kroner end hvis Djurslands Bank ikke indgik i fusionen. Nok er ICGR blevet mindre, men i kroner vil fusionsbanken fortsat kunne vækste mere end Djurslands Bank kan i dag, hvilket vurderes som positivt. Djurslands Bank vil desuden ved en fusion opnå et større markedsområde, hvilket giver større mulighed for at vækste til andre områder. En fusion vil desuden også medføre at bankens gearing, rentefølsomhed og procent af store engagementer bliver mindre, hvilket betyder, at bankens risiko vil blive mindre. Dette vurderes også som værende positivt for bankens aktionærer og kan i den forbindelse også være med til at finansieringsomkostningerne bliver billigere.

Umiddelbart viser flere nøgletal dog også et fald i forhold til Djurslands Bank, hvilket klart vurderes som en svaghed. Men idet nøgletallene ikke tager højde for de besparelser en fusion kan medføre, så vurderes det ud fra dette, at nøgletallene reelt vil være bedre og om ikke andet, bør kunne forbedres fremover. En anden svaghed ved fusionen er, at udlånet pr. medarbejder falder i forhold til Djurslands Bank i dag, hvilket betyder, at forretningsomfanget pr. medarbejder falder, med mindre fusionen gennemføres ud fra en aftale om, at nogle medarbejdere skal fyres.

En fusion giver også Djurslands Banks aktionærer flere muligheder. Blandt andet muligheden for en bedre indtjening på sigt, samt en bedre udlånsfordeling som er med til at mindske kreditrisikoen yderligere. Alt dette kan igen få indflydelse på finansieringsomkostningerne, som har mulighed for at falde, hvilket vil gavne flere nøgletal og dermed også Djurslands Banks aktionærer. Derudover vil en fusion alt andet lige medføre en række stordriftsfordele som Djurslands Bank ikke har i dag, idet instituttet går fra at være gruppe 3 til at være et gruppe 2 pengeinstitut. Stordriftsfordelene vil igen give sig udslag flere steder i bankens regnskab og dermed være til fordel for aktionærerne. Størrelsen på fusionsbanken kan måske endda give sig udslag i lavere edb udgifter idet leverandørernes forhandlingskraft evt. kan svækkes. Idet instituttet ved en fusion bliver større vil det også alt andet lige medføre flere kompetencer, som igen kan være fordelagtige ved nye lovkrav som skal implementeres i organisationen. En trussel er naturligvis også, at fusionen slet ikke ender med at indfri alle de fordele som nøgletallene viser den bør gøre og dermed forværrer indtjeningen, hvilket naturligvis ikke er til fordel for aktionærerne. En fortsat uro i den finansielle sektor kan blandt andet bidrage til dette, men det antages så at dette under alle omstændigheder vil påvirke Djurslands Bank og dermed også aktionærerne.

Det er dog ikke nok kun at vurdere om en fusion bør gennemføres på baggrund af SWOT-analysen. Prisen for Djurslands Bank bør også vurderes, da prisen har stor betydning for om en fusion er til fordel for aktionærerne. På baggrund af dette vil jeg i det følgende afsnit gennemgå relevante børsnøgletal for Djurslands Bank samt beskrive, hvordan en fusion rent praktisk vil fungere.

Børsnøgletal:

Idet det kun er Djurslands Bank som er et børsnoteret aktieselskab, så er det i forbindelse med en fusion meget vigtigt at vurdere, hvilken pris aktionærerne i Djurslands Bank kan acceptere for at fusionen er fordelagtig her også. Det er derfor relevant at se på følgende børsrelaterede nøgletal i forbindelse med en fusion.

Det første nøgletal som jeg vil vurdere er nøgletallet EPS. Nøgletallet beregnes ud fra formel 12. Dette nøgletal er vigtigt, da det skal bruges i de kommende beregninger.

Formel 12: ***EPS (Earnings per share)*** $\frac{\text{Årets resultat}}{\text{Antal aktier}}$

Tabel 26: Oversigt over årets resultat pr. aktie i Djurslands Bank

EPS = Årets resultat pr. aktie	2010	2009	2008
Djurslands Bank	13,6	14,8	6,58

Kilde: Egen tilvirkning ud årsrapporter.

Nøgletallet udtrykker bankernes resultat pr. aktie og tabel 26 viser at Djurslands Bank i hele perioden har forbedret resultatet pr. aktie, dog med et mindre fald fra 2009 til 2010. Umiddelbart viser det, at banken har formået at forbedre indtjeningen på trods af uroen på de finansielle markeder. Hvilke flere andre nøgletal gennem opgaven også viser.

Det næste vigtige nøgletal som uddybes er P/E, hvilket angiver den pris en investor skal betalt for at få andel i 1 kr. af bankens overskud. Med andre ord viser det prisen på aktien. Nøgletallet beregnes ud fra formel 13.

$$\text{Formel 13 } P/E (\text{price} - \text{earning}) = \frac{\text{Børskurs}}{EPS}$$

Tabel 27: Oversigt over pris pr. aktie i Djurslands Bank

P/E = Pris pr. aktie	2010	2009	2008
Djurslands Bank	12,2	10,6	22,8

Kilde: Egen tilvirkning ud årsrapporter.

Jf. tabel 27 ses det, at prisen pr. aktie er faldet kraftigt fra 2008 til 2009, hvorefter den stiger en anelse i 2010. Generelt er der dog sket et fald i hele perioden, hvilket betyder, at en investor vil betale mindre for en andel på 1 kr. af bankens overskud i dag end i 2008. Dette vurderes dog som værende et udslag af finanskrisen, idet denne og den generelle økonomise uro også er smittet af på investorernes optimisme og investeringslyst. At P/E stiger fra 2009 til 2010 indikerer dog at investorerne er blevet en anelse mere optimistisk i forhold til forventningerne til Djurslands Bank.

Det sidste vigtige børsnøgletal ved en fusion, som jeg har valgt at medtage, er kurs indre værdi. Dette nøgletal viser børskursen i forhold til den regnskabsmæssige værdi. En værdi over 1 udtrykker, at aktien handles over den regnskabsmæssige værdi, hvilket kan være tegn på, at markedet tror på yderligere værdier i virksomheden som ikke fremgår af regnskabet, eller at virksomheden fremtid tegner positiv. Nøgletallet kurs indre værdi beregnes ud fra formel 14.

$$\text{Formel 14: } K/I (\text{Kurs} - \text{indre} - \text{værdi}) = \frac{\text{Børskurs}}{\text{Indre værdi}}$$

Tabel 28: Oversigt over Kurs indre værdi i Djurslands Bank

K/I= Kurs Indre værdi	2010	2009	2008
Djurslands Bank	0,66	0,65	0,65

Kilde: Egen tilvirkning ud årsrapporter.

Det fremgår af tabel 28, at Djurslands Bank i hele perioden er blevet handlet til en værdi som ligger under 1. Dette udtrykker, at markedet har haft negative forventninger til fremtiden og bankernes evne til at skabe resultater, hvilket også virker naturlig i forbindelse med finanskrisen. En anden årsag til et pengeinstituts kurs indre værdi ligger under 1 kan også skyldes bankens risici. Her tænkes blandt andet på nedskrivninger, udlån fordelt på brancher og summen af store engagementer. Alt dette kan være med til, at kurs indre værdi ligger lavt.

Delkonklusion:

Det er i ovenstående afsnit gennemgået, hvordan børsnøgletallene EPS, P/E og K/I har udviklet sig i perioden. Udviklingen viser, at nøgletallet EPS, som udtrykker årets resultat pr. aktie, samlet er steget i hele perioden. Dog med et lille fald fra 2009 til 2010, hvilket også ses i forbindelse med bankens resultat. Nøgletallet udtrykker derfor, at Djurslands Bank på trods af finanskrisen har formået at vende udviklingen relativt hurtigt, således at der nu igen sker fremgang i indtjeningen. Det næste nøgletal som er gennemgået er P/E, hvilket viser prisen pr. aktie. Prisen pr. aktie er faldet kraftigt fra 2008 til 2009, hvorefter der sker en mindre stigning i 2010. Det vurderes igen, at finanskrisen har sat sit præg her, men at investorerne så småt er begyndt, at være mere optimistiske til fremtiden i Djurslands Bank. Det sidste nøgletal er K/I som viser bankens børskurs i forhold til den regnskabsmæssige værdi. Det ses af dette nøgletal at K/I er forbedret en smule fra 2008 til 2010, men K/I ligger dog fortsat under 1, hvilket udtrykker at markedet har usikre forventninger til fremtiden og bankens evne til, at skabe resultater, hvilket også virker naturlig i forbindelse med finanskrisen.

Pris ved fusion:

I forbindelse med en fusion er det naturligvis i aktionærernes interesse at det vurderes, hvilken pris de bør acceptere. På baggrund af ovenstående afsnit om Djurslands Banks børstal opstilles der derfor følgende senarie for, hvordan en sådan fusion kan gennemføres, samt prisen herfor.

Som jeg tidligere har vurderet er det Sparekassen Kronjylland som skal køre videre efter fusionen, idet størrelsen på et pengeinstitut har en hvis betydning i en sådan sag. På den baggrund vil en fusion derfor fungere jf. LFV § 207, hvor Sparekassen Kronjylland omdannes til et aktieselskab og herefter køber Djurslands Bank. I forbindelse med, at Sparekassen Kronjylland omdannes til et aktieselskab skal der som tidligere beskrevet i afsnittet om lovgivning ved en fusion overgå en sum til en fond, hvorfor der laves følgende udregning, for at fremfinde antallet af aktier som Sparekassen Kronjylland skal bruge til omdannelsen:

Fonden = Egenkapital – garantbeviser

$2.198.084 - 552.332 = 1.645.752 \text{ t.kr.}$

Det antages at markedskursen for aktierne udgør kurs 100 og at kurs indre værdi udgør 1. Stykstørrelsen på Kronjyllands aktier antages at udgøre 10 kr., hvilket giver følgende antal aktier: $1.645.752 : 100 : 10 = 164.575 \text{ aktier}$.

Sparekassen Kronjylland skal derfor bruge 164.575 aktier med en stykstørrelse på 10 kr. for at de kan omdannes til et aktieselskab – aktierne overgår i den forbindelse til en fond som LFV § 207 foreskriver. Men i samme omgang skal de bruge et yderligere antal aktier til at købe Djurslands Bank.

Kurs indre værdi for Djurslands Bank er jf. tabel 28 på 0,66 for år 2010, hvilket svarer til en mindre værdi end den reelle egenkapital som er på 680.714 t.kr., hvorfor det naturligvis skal vurderes om kurs indre værdi, svarende til $680.714 \times 0,66 = 449.271 \text{ t.kr.}$, er den rette pris for bankens aktionærer. På baggrund af projektet indtil nu, vurderes det at prisen bør svare til kurs indre værdi, idet denne pris afspejler markedets vurdering af instituttets værdi. Desuden vurderes det, at omsætningen af Djurslands Banks aktie er lav, i hvert fald når der sammenlignes med f. eks. Danske Bank⁵⁶. At omsætningen er lav betyder ligeledes, at det ikke er nemt for aktionærerne at komme af med deres aktier. Dette er endnu en fordel i forbindelse med en fusion, idet en fusion medfører, at aktierne tilhører et større pengeinstitut, hvorfor aktierne alt andet lige også bør være mere omsættelige. Desuden kan aktionærerne i Djurslands Bank heller ikke forvente at få kurs inde værdi, hvis de alle solgte deres aktier på samme tid. Til sidst så viser historien ligeledes, at kurs indre værdi blandt pengeinstitutter ofte ligger lavt, hvilket igen taler for at aktionærerne skal acceptere den kurs indre værdi som fremgår af regnskabet⁵⁷. Fordelene og mulighederne ved at Djurslands Bank indgår i en fusion med Sparekassen Kronjylland, vurderes ligeledes at udgøre en væsentlig større andel end svaghederne og truslerne. Det vurderes derfor at K/I er den rette pris for Djurslands Bank.

På baggrund af dette kan det derfor udregnes, hvor mange antal aktier Sparekassen Kronjylland skal bruge for at købe Djurslands Bank, samt hvilket bytteforhold der skal bruges herfor.

⁵⁶

<https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/historik.html?identifier=3186&marketplace=14>
og

<https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/historik.html?identifier=1586&marketplace=14>

⁵⁷ Se graf over udviklingen i kurs indre værdi blandt pengeinstitutter i bilag 11.

Formel 15:

Antal aktier til køb af Djurslands Bank = Egenkapital x Kurs indre værdi / stykstørrelsen på aktien

Ved brug af denne formel kan det udregnes at Sparekassen Kronjylland skal bruge ca. 45.000 stk. aktier yderligere for at købe Djurslands Bank til K/I⁵⁸. Men idet at K/I på de to pengeinstitutter er forskellig så skal selve bytteforholdet mellem de to pengeinstitutter ligeledes vurderes. Det antages som nævnt at K/I hos Sparekassen Kronjylland udgør 1 men K/I ved Djurslands Bank er 0,66. Djurslands Bank skal på den baggrund afgive $1:0,66 = 1,51$ aktie for hver aktie de får af Sparekassen Kronjylland for at fusionen går op. Efter ombygningen står der så et nyt og samlet pengeinstitut som kun har én banklicens.

Anbefaling:

På baggrund af SWOT-analysen samt prisfastsættelsen af fusionen kan jeg nu anbefale følgende til Djurslands Bank.

Generelt set vurderes det ud fra SWOT-analysen at aktionæerne i Djurslands Bank vil få flere fordele og muligheder ud af en fusion end de vil få svagheder og trusler. Jeg kan naturligvis ikke spå om fremtiden, men ud fra SWOT-analysen vil jeg klart vurdere, at fusionen er til gavn for Djurslands Bank aktionærer. Måske fusionen ikke giver dette udslag det første år, men jeg er ikke i tvivl om, at det vil være en fordel på sigt, samt at aktionæerne rigtig mærker effekten når konjunktureren vender igen. Fusionen skal naturligvis ikke gennemføres for en hver pris, idet prisen fortsat skal være til fordel for aktionæerne. På den baggrund vurderes det, at aktionæerne i Djurslands Bank med fordel kan indgå i en fusion med Sparekassen Kronjylland ud fra en forudsætning om, at fusionen sker til kurs indre værdi eller mere.

Den endelige anbefaling er derfor, at en fusion er fordelagtig ifølge flere nøgletals forbedringer. Nok viser flere nøgletal også at der sker en forværring i forhold til nuværende niveau i Djurslands Bank, men mulighederne i forbindelse med en fusion, samt det at der ikke er taget højde for besparelser i nøgletallene gør, at jeg vurderer styrkerne og mulighederne som større end svaghederne og truslerne. Kan fusionen derfor gennemføres til en fornuftig pris, som bør afspejle kurs indre værdi, bør ledelsen i Djurslands Bank overveje at indgå i en fusion med Sparekassen Kronjylland.

⁵⁸ (680.714 x 0,66 / 10 = 44.927 stk. nye aktier.)

Konklusion:

Dette projekt har skabt et overblik over, hvorvidt Djurslands Bank bør indgå i en fusion med Sparekassen Kronjylland med udgangs punkt i, om det har været til fordel for bankens aktionærer. Problemformuleringen, der besvares i dette afsnit, lyder som følgende: ***Vil det være fordelagtigt for Djurslands Banks aktionærer at indgå i en fusion med Sparekassen Kronjylland?***

Jeg har i forbindelse med denne opgave udarbejdet en konkurrentanalyse, som tydeligt viser, at de to pengeinstitutter er i konkurrence med hinanden i Østjylland, dog nogle steder mere end andre. Flere steder er begge institutter repræsenteret samme sted, men der er dog ingen tvivl om at de to pengeinstitutters filialnet ligger optimalt for hinanden.

Der er efterfølgende lavet regnskabsanalyser for begge pengeinstitutter for at vurdere det nuværende niveau, som efterfølgende sammenholdes med forventet niveau i forbindelse med en fusion. Regnskabsanalysen tager udgangspunkt i fem hovedområder som er valgt ud fra Finanstilsynets vejledning til det individuelle solvensbehov, idet det antages, at det er disse som har størst betydning ved en fusion. Hovedområderne er indtjening, vækst, kreditrisici, markedsrisici og likviditetsrisici. Samme regnskabsanalyse er efterfølgende udarbejdet på Fusionsbanken og det ses herved, at Fusionsbankens solvensprocent vil være 16 %, hvilket er en stigning i forhold til Djurslands Banks i dag. Derudover vil Fusionsbankens solvens som helhed ligge over niveauet for øvrige gruppe 2 pengeinstitutter, hvilket vurderes at være positivt, samtidig kan dette eventuelt få indflydelse på fusionsbankens WACC.

Indtjeningen i fusionsbanken er vurderet på baggrund af nøgletallene og disse viser en nedgang i samtlige nøgletal i forhold til nøgletallene hos Djurslands Bank i dag. Det samme er gældende for WACC og rentemarginalen, men WACC kan evt. ændre sig i forbindelse med en fusion og dermed blive billigere, idet der nu er tale om et større pengeinstitut.

Vækstmulighederne i Fusionsbanken er vurderet på baggrund af nøgletallet ICGR. Fusionsbankens ICGR er på 2,07 %, hvilket er mindre end Djurslands Banks ICGR på 5,40 %. Fusionsbankens ICGR vil procentmæssig være faldet i forhold til Djurslands Bank til gengæld vil beløbet der rent faktisk kan vækstes for være større for Fusionsbanken end for Djurslands Bank alene. Der kan derfor være en fordel her, ved at fusionere med Sparekassen Kronjylland. Det må alt andet lige også forventes, at et større pengeinstitut kan skabe en bedre ICGR på sigt på grund af bedre resultat, hvilket dermed giver yderligere muligheder for at

vækste og derigennem skabe yderligere indtjening, hvilket er til gavn for Djurslands Banks aktionærer.

Vendes blikket på Fusionsbankens markedsrisici ses det her, at Fusionsbanken er passivfølsom, hvilket Djurslands Bank også selv er i dag. Hvis rentefølsomheden vurderes, ses det at Fusionsbankens rentefølsomhed rent faktisk falder i forhold til Djurslands Bank. Det vurderes som værende positivt, at Fusionsbankens rentefølsomhed kommer tættere på 1, hvilket taler for en evt. fusion i forhold til uroen på det finansielle marked.

Til sidst er Fusionsbankens kredit og likviditetsrisiko vurderet. En fusion medfører en større balance, hvilket igen alt andet lige medfører et fald i summen af store engagementer og evt. også den samlede kreditkoncentration, hvilket er til fordel for Djurslands Banks aktionærer. Hvis blikket i stedet vendes på likviditeten i Fusionsbanken så vurderer jeg her, at aktionærerne i Djurslands Bank ikke vil opnå en større fordel her, idet begge institutter i dag har indlånsoverskud og god likviditetsoverdækning, hvorfor dette vurderes at fortsætte.

En gennemgang af selve fusionsprojektet er herefter igangsat og de vigtigste interessenter er identificeret. De vigtigste interessenter udgør i dette projekt, medarbejdere, kunder, aktionærer/ garantier og fusionsbanken. De to institutters kultur og organisationer er også gennemgået og det ses her, at de ligner hinanden meget, hvorfor der ikke bør tages særlige hensyn her, ved en fusion. Vurdering af navn, ledelse og hovedsæde er også gennemgået i opgaven, da dette er vigtige emner i forbindelse med offentliggørelsen af en fusion. Det vurderes her, at det er Sparekassen Kronjylland som bør være det fortsættende pengeinstitut, for så vidt angår både navn, ledelse og hovedsæde. Et andet vigtigt punkt for at en fusion kan gennemføres med succes er, at der udarbejdes et aftalegrundlag for fusionen, samt at projektets mål er opbygget efter SMART-modellen. Herefter er det vurderet at projektet bør gennemføres ud fra 5x5 modellen som er en ideel ledelses og styringsmodel. Endeligt er projektplanen for projektet gennemgået samt vigtigheden af at der løbende laves opfølgning på projektet. Til sidst er der udarbejdet en risikoanalyse, hvis formål er at identificere risici inden de optræder, således der er mulighed for at undgå disse.

En SWOT-analyse danner efterfølgende grundlag for min anbefaling til om en fusion er til fordel for aktionærerne i Djurslands Bank. Samtlige fordele, svagheder, muligheder og trusler som jeg er stødt på gennem opgaven er gennemgået her. Generelt set vurderes det at aktionærerne i Djurslands Bank vil få flere fordele og muligheder ud af en fusion end de vil få

svagheder og trusler. Det er dog ikke kun SWOT-analysen som har betydning når det skal vurderes om en fusion er fordelagtig. Prisen for fusionen spiller også ind og Djurslands Banks børsnøgletal er derfor gennemgået for at vurdere, hvilken pris fusionen bør gennemføres til. Det ses her, at fusionen er til fordel til aktionærerne såfremt den sker til bankens kurs indre værdi. Ud fra SWOT-analysen og børsnøgletalsanalysen vil jeg klart vurdere, at en fusion er til gavn for Djurslands Bank aktionærer, under forudsætning af, at prisen fastsættes til kurs indre værdi. Måske fusionens fordele ikke giver sig udslag det første år, men jeg er ikke i tvivl om, at det vil være en fordel på sigt, samt at aktionærerne rigtig mærker effekten når konjunktoren vender.

Kildefortegnelse:

Bøger:

- Østrup, Finn; "*Finansielle Kriser*", 2008, Thomson
- Baldvinsson, Cato m.fl.; "*Dansk Bankvæsen*", 5. udgave, 4. oplag 2007, forlaget Thomson
- Gup, Benton E. og James W. Kolari; "*Commercial Banking, the management of risk*", 3. Udgave, 2005, John Wiley og Sons, Inc.
- Mikkelsen, Hans og Jens O. Riis; "*Grundbog i Projektledelse*" 9. udgave 2007, forlaget Prodevo ApS.
- Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal; "*Organisationsteori*", 5. udgave 2010, Handelshøjskolens Forlag

Rapporter:

- Djurslands Bank; "*Årsrapport 2010*", februar 2011
- Sparekassen Kronjylland; "*Årsrapport 2010*", februar 2011
- Djurslands Bank; "*Risikorapport 2010*", februar 2011
- Sparekassen Kronjylland; "*Risikorapport 2010*", februar 2011
- Finanstilsynet; "Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter", 18. januar 2010, Finanstilsynet.

Artikler:

- Erhardsen, Birgitte; "*30 færre pengeinstitutter siden 2008*", Business 18. januar 2011. <http://www.business.dk/finans/30-faerre- pengeinstitutter-siden-2008>
- Aagaard Jette; "*Massivt pres på småbankers selvstændighed*", Business 10. januar 2011. <http://www.business.dk/finans/massivt-pres-paa-smaabankers-selvstaendighed>
- Ussing, Jacob og Rossau, Kathrine "*Mistillid kan tvinge danske banker til fusioner*", Business 8. februar 2011. <http://www.business.dk/finans/mistillid-kan-tvinge-danske-banker-til-fusioner>
- Mortensen Wulff, Sille; "*Kunder flygter fra mindre banker*", Børsen 11. februar 2011. http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/201259/kunder_flygter_fra_mindre_banker.html
- Arentoft, Hanne; "*De store banker rydder op i filialnettet*" Business 15. juli 2009. <http://www.business.dk/finans/de-store-banker-rydder-op-i-filial-nettet>

- Ritzau, "netbank klar til iPhone og Android", Jyllandsposten 14. september 2010.
http://jp.dk/jptv/nyheder_erhverv/erhverv/article2182968.ece
- Iversen, Claus og Aagaard, Jette, " Vi elsker vores bank..." dinepenge 15. juni 2010.
<http://www.dinepenge.dk/bank/vi-elsker-vores-bank>
- Pedersen Beha, Troels "Økonomer: Boligejernes lånefest fortsætter i 2011", Børsen 18. november 2009.
http://borsen.dk/nyheder/privatoekonomi/artikel/1/170441/oekonomer_boligejernes_laanefest_fortsætter_i_2011.html
- Plesner, Søren; "Likviditetsrisiko – den farligste af alle risici" Finans/invest 1 2008
<http://www.basispoint.com/Knowledge/articles/Likviditetsrisiko.pdf>
- Olesen, Jesper "Ny chef i Sparekassen Kronjylland", www.epn.dk, 14. august 2009.
<http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1781643.ece>

Hjemmesider:

www.finansraadet.dk

www.finanstilsynet.dk

www.finansforbundet.dk

www.nationalbanken.dk

www.djurslandsbank.dk

www.sparkron.dk

www.jyskebank.dk

www.danskebank.dk

www.bankdata.dk

www.lokalepengeinstitutter.dk

www.fanet.dk

www.ois.dk

Love:

Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed (LFV), udgivet den 30. september 2010

Bekendtgørelse af kapitaldækning, udgivet den 30. oktober 2010

Bilag 1:

Kernekapital	Indbetalt aktiekapital/garantikapital/andelskapital
	+ Overkurs ved emission
	+ Reserver
	+ Overført overskud eller underskud
Hybrid kernekapital (maks. 15 % af kernekapital efter fradrag)	+ Hybrid kernekapital
	+ Bunden sparekassereseerve
Fradrag	- Foreslået udbytte
	- Immaterielle aktiver
	- Skatteaktiver
	- Årets løbende underskud
	= Kernekapital efter fradrag
Supplerende kapital (maks. 100 % af kernekapital efter fradrag)	+ Ansvarlig lånekapital
	+ Opskrivningshenlæggelser
	+ Hybrid kernekapital, der ikke medregnes i kernekapital
Fradrag, se note 1	- a: Andel af kapitalkravet i et datterforsikringsselskab eller et associeret forsikringsselskab, som svarer til den direkte eller indirekte ejede andel af forsikringsselskabets aktie- og garantikapital
Forskellen mellem litra a og litra b	- Andel af basiskapital i et datterforsikringsselskab eller en associeret forsikringsvirksomhed, som svarer til den ejede andel af selskabskapitalen (litra a) *
	- Kapitalandelen i forsikringsselskabet tillagt ansvarlig lånekapital (litra b)
	- b: Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder, der er kreditinstitutter, fondsmæglerselskaber, investeringsforvaltningsselskaber og finansieringsinstitutter, se note 2, 3 og 4
	- c: Kapitalandele i andre kredit- og finansieringsinstitutter, der overstiger 10 % af sidstnævntes aktiekapital, og som ikke er omfattet af fradraget efter b, samt pengeinstituttets efterstillede kapitalindskud i de nævnte institutter, se note 3 og 4
	- d: Pengeinstituttets kapitalandele samt efterstillede kapitalindskud i andre kredit- og finansieringsinstitutter end de oven for under b og c nævnte kapitalandele, der tilsammen overstiger 10 % af pengeinstituttets basiskapital før fradragene efter a, b, c og e, se note 3 og 4
	- e: Pengeinstituttets beholdning af kapitalandele i en anden virksomhed eller virksomheder i samme koncern samt belånte kapitalandele i anden virksomhed, der ikke er omfattet af a, b, c og d, og som overstiger 15 % af basiskapitalen efter fradrag efter a, b, c og d, se note 4
	- f: Pengeinstituttets beholdning af kvalificerede andele (se note 5) i andre virksomheder, der ikke er omfattet af a, b, c, d og e, og som overstiger 60 % af basiskapitalen efter fradrag efter a, b, c og d, se note 4.
	= BASISKAPITAL

- † 1. Må ikke resultere i et positivt nettobeløb, jf. § 139, stk. 2.
- 2. Kapitalandele i finansieringsinstitutter, hvis hovedvirksomhed er at erhverve kapitalandele eller omsættelige pantebreve eller at udføre forretninger for egen regning med et eller flere af de i bilag 5 i lov om finansiel virksomhed nævnte instrumenter, skal ikke fradrages. Indirekte ejede kapitalandele, som er fradraget af et datterforsikringsselskab, kreditinstitut, fondsmæglerselskab eller investeringsforvaltningsselskab eller et associeret forsikringsselskab, kreditinstitut, fondsmæglerselskab eller investeringsforvaltningsselskab efter § 139, stk. 1, nr. 3 eller § 131, stk. 2, nr. 2 og indirekte ejede kapitalandele, som er fradraget eller undtaget af et datterforsikringsselskab eller et associeret forsikringsselskab efter § 131, stk. 5, skal ikke fradrages.
3. Kapitalandele i kredit- eller finansieringsinstitutter skal ikke fradrages i basiskapitalen, når kapitalandelene er erhvervet midlertidigt og erhvervelsen er sket som led i en rekonstruktion. Andelen af kapitalkravet i et datterforsikringsselskab eller et associeret forsikringsselskab, jf. § 139, stk. 1, nr. 1, skal ikke fradrages, hvis virksomheden er erhvervet midlertidigt og erhvervelsen er sket som et led i en rekonstruktion.
4. Kapitalandele samt efterstillede kapitalindskud i kredit- og finansieringsinstitutter, som sammen med pengeinstituttet er omfattet af konsolidering, skal ikke fradrages i basiskapitalen.
5. Ved kvalificeret andel forstås direkte eller indirekte besiddelse af mindst 10 % af kapitalen eller stemmerettighederne eller en andel, som giver mulighed for at udøve en betydelig indflydelse på ledelsen af den finansielle virksomhed eller den finansielle holdingvirksomhed, jf. § 5, stk. 3.

Kilde: Dansk Bankvæsen, 2007 s 192-193

Bilag 2:

Metoder til opgørelse af kreditrisiko

Standardmetoden	Risikovægtene afhænger af modparternes eksterne rating, hvis en sådan findes
Intern rating metoden (grundlæggende metode)	Risikovægte afhænger af egne estimater for sandsynligheder for default. Øvrige risikoparametre fastsættes af tilsynsmyndighederne.
Intern rating metode (avancerede metode)	Som den grundlæggende metode. Derudover estimerer instituttet selv yderligere risikoparametre: Tabsprocent ved default, krediteksponeringen ved default, og den risikoreducerende effekt ved brug af garantier og kreditderivater.

Kilde: Nye krav til banker og realkreditinstitutters opgørelse af kreditrisiko, Finans/Invest 2 2002 s. 26

Vægtning af eksponeringer:

Eksponering	Vægtning	Forudsætning
Mod erhvervsvirksomheder⁵⁹	100 %	
Mod detailkunder	75 %	
Sikret med pant i fast ejendom		
• Beboelsesejendom til helårsbrug. • Fritidshuse • Kontor og forretnings-ejendomme • Landbrugs og Skov-ejendomme.	• 35 % • 35 % • 50 % • 50 %	• Indenfor 80 % af ejen-domsværdien • Indenfor 60 % af ejen-domsværdien • Indenfor 50 % af ejen-domsværdien • Indenfor 50 % af ejen-domsværdien
Restancer eller overtræk	150 % (alle modpartens ekspone-ringer vægtes sådan selvom kun 1 lån er i restance)	Restance eller overtræk skal have været mindst 90 dage og beløbet skal være over 1.000 kr.
Dækkede obligationer	10 %	
Finansgaranti	100 %	
Arbejdsgaranti	50 %	
Konverteringsgaranti	50 %	

Kilde: Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i kapitaldækningsbekendtgørelsens § 10 samt bilag 3 + 4

⁵⁹ Under forudsætning af, at erhvervsvirksomheden ikke er rated af et anerkendt kreditvurderingsbureau og at de ikke kan grupperes.

Bilag 3:

Egenkapitalens forrentning: $\frac{\text{Årets resultat}}{\text{egenkapital}} \times 100$

Afkastningsgraden: $\frac{\text{Årets resultat}}{\text{totale aktiver}} \times 100$

ROE: $\frac{\text{Året resultat}}{\text{Samlede indtægter}} \times \frac{\text{Samlede indtægter}}{\text{Totale aktiver}} \times \frac{\text{Totale aktiver}}{\text{total egenekapital}}$

	Djurslands Bank		
	2008	2009	2010
resultat før skat	20.522	51.153	48.951
årets resultat	17.766	39.969	36.785
balance	6.518.733	6.294.894	6.550.058
egenkapital	588.239	635.710	680.714
netto renteindtægter	366.342	295.620	242.691
netto gebyr og prov.indtægter	61.404	60.983	66.964
kursreguleringer	-24.921	30.996	24.340
andre indtægter	4.079	5.558	4.171
samlede indtægter	406.904	393.157	338.166
ROA (årets resultat/ balancen)	0,27%	0,63%	0,56%
ROE (Årets resultat/ egenkapital)	3,02%	6,29%	5,40%
profitmargin (Resultat/ samlede indtægter) A18	0,044	0,102	0,109
AOH (samlede indtægter/ aktiv siden) A19	0,062	0,062	0,052
gearing (Aktiver / egenkapital) A20	11,082	9,902	9,622
ROE (A18 x A19 x A20 x 100)	3,020	6,287	5,404

	Sparekassen Kronjylland		
	2008	2009	2010
resultat før skat	-177.209	13.133	13.691
årets resultat	-127.483	804	11.399
balance	11.339.699	12.671.861	14.933.879
egenkapital	2.071.005	2.092.736	2.198.084
netto renteindtægter	431.742	452.883	460.777
netto gebyr og prov.indtægter	122.997	120.994	129.136
kursreguleringer	-275.397	197.608	18.406
andre indtægter	12.019	6.219	7.576
samlede indtægter	291.361	777.704	615.895
ROA (årets resultat/ balancen)	-1,12%	0,01%	0,08%
ROE (Årets resultat/ egenkapital)	-6,16%	0,04%	0,52%
profitmargin (Resultat/ samlede indtægter	-0,438	0,001	0,019
AOH (samlede indtægter/ aktiv siden)	0,026	0,061	0,041
gearing (Aktiver / egenkapital)	5,475	6,055	6,794
ROE (A18 x A19 x A20 x 100)	-6,156	0,038	0,519

	Fusionsbanken 2010
resultat før skat	62.642
årets resultat	48.184
balance	21.483.937
egenkapital	2.326.466
netto renteindtægter	703.468
netto gebyr og prov.indtægter	196.100
kursreguleringer	42.746
andre indtægter	11.747
samlede indtægter	954.061
ROA (årets resultat/ balancen)	0,22%
ROE (Årets resultat/ egenkapital)	2,07%
profitmargin (Resultat/ samlede indtægter	0,051
AOH (samlede indtægter/ aktiv siden)	0,044
gearing (Aktiver / egenkapital)	9,235
ROE (A18 x A19 x A20 x 100)	2,071

Bilag 4:

Rentemarginal: $\frac{\text{Renteindtægter} - \text{renteudgifter}}{\text{Rentebærende aktiver}}$

Rentemarginal	Djurslands Bank					
	2008	2009		2009	2010	
resultatopg.			Forskel			Forskel
renteindtægter	366.342	295.620		295.620	242.691	
renteudgifter	182.166	101.530		101.530	55.249	
nettorenteindtægt	184.176	194.090		194.090	187.442	
rente bærende aktiver på balancen	5.317.141	5.020.783	-296.358	5.020.783	5.220.934	200.151
tilgodehavender hos kreditinstitutter	562.133	73.572		73.572	49.682	
udlån- dagsværdi	5.957	2.007	-3.950	2.007	158	-1.849
udlån- kostpris	4.235.007	3.893.372	-341.635	3.893.372	3.819.926	-73.446
obligationer	514.044	1.051.832		1.051.832	1.351.168	
Rente bærende aktiver minus obl.	4.803.097	3.968.951	-834.146	3.968.951	3.869.766	-99.185
rentemarginal	3,464 %	3,866 %	-0,402 %	3,866 %	3,590 %	0,276 %

Rentemarginal	Sparekassen Kronjylland					
	2008	2009		2009	2010	
resultatopg.			Forskel			Forskel
renteindtægter	718.398	728.371		728.371	653.738	
renteudgifter	286.656	275.488		275.488	192.961	
nettorenteindtægt	431.742	452.883		452.883	460.777	
rente bærende aktiver på balancen	9.853.139	42.382.180	32.529.041	42.382.180	13.042.792	-29.339.388
tilgodehavender hos kreditinstitutter	392.257	194.161		194.161	936.630	
udlån- dagsværdi	0	0	0	0	0	0
udlån- kostpris	7.526.806	7.454.212	-72.594	7.454.212	7.984.527	530.315
obligationer	1.934.076	3.473.3807		3.473.3807	4.121.635	
Rente bærende aktiver minus obl.	7.919.063	7.648.373	-270.690	7.648.373	8.921.157	1.272.784
rentemarginal	4,382 %	1,069 %	3,313 %	1,069 %	3,533 %	-2,464 %

Rentemarginal	Fusionsbanken 2010
resultatopg.	
renteindtægter	896.429
renteudgifter	248.210
nettorenteindtægt	648.219
rentebærende aktiver på balancen	18.263.726
tilgodehavender hos kreditinstitutter	986.312
udlån- dagsværdi	158
udlån- kostpris	11.804.453
obligationer	5.472.803
Rentebærende aktiver minus obl.	12.790.923
rentemarginal	3,549 %

Bilag 5:

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

$$k_d (1 - T) L = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver-egenkapital}} \times (1 - 0,25) \times \frac{\text{Passiver-egenkapital}}{\text{Samlede aktiver}}$$

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

WACC Djurslands Bank

Djurslands Bank			
	2010	2009	2008
Udbytte	0	0	0
Renteudgifter	55.249	101.530	182.166
Balance	6.550.058	6.294.894	6.518.733
Egenkapital	680.714	635.710	588.239
Garantkapital	0	0	0
Pulje (aktivside)	876.788	866.884	749.905
Skattesats %	25	25	25
Beta	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4
forventet rente%	8	8	8
k_d	0,011066275	0,021186069	0,035163183
L	0,880013819	0,882883414	0,898031455
K_e	0,08	0,08	0,08
Venstre side	0,007303857	0,014028622	0,023683233
Højre side	0,009598894	0,009369327	0,008157484
WACC	1,69 %	2,34 %	3,18 %

WACC Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland			
	2010	2009	2008
Udbytte	0	0	0
Renteudgifter	192.691	275.488	286.656
Balance	14.933.879	12.671.861	11.339.696
Egenkapital	2.198.084	2.092.736	2.071.005
Garantkapital	552.332	459.828	434.337
Pulje (aktivside)	0	0	0
Skattesats %	25	25	25
Beta	1	1	1
Risikofrirente%	4	4	4
forventet rente%	8	8	8
k_d	0,01450099	0,02495599	0,029542943
L	0,885565023	0,866286965	0,849920759
K_e	0,08	0,08	0,08
Venstre side	0,009631177	0,016214287	0,01883187
Højre side	0,009154798	0,010697043	0,012006339
WACC	1,88 %	2,69 %	3,08 %

Fusionsbanken	
	2010
Udbytte	0
Renteudgifter	247.940
Balance	21.483.937
Egenkapital	2.326.466
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	876.788
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente %	4
forventet rente %	8
kd	0,013562951
L	0,887103937
Ke	0,08
Venstre side	0,00902381
Højre side	0,009031685
WACC	1,81 %

Bilag 6:

Udregning af tillæg til det individuelle solvensbehov i forbindelse med vækst beregnes ud fra forstående formel og tillægget er afhængig af hvilket forretningsområde der vækstes indenfor jf. Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter, 2010

Formel = Tillæg til solvensprocent: $0,08 \times \text{udlånsvækst} \times \text{risikovægt}$

Bilag 7:

$$\text{ICGR: } \frac{1}{\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}} \times \frac{\text{Årets resultat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

ICGR Djurslands Bank

	År 2010	År 2009		2010	2009
Egenkapital	680.714	635.710			
Årets resultat	36.785	39.969,0			
Totale aktiver	6.550.058	6.294.894	ICGR	5,40 %	6,29 %
udbytte	0	0			
ICGR	0,0540388				

Banken kan dermed øge udlånet med **ca. 5,40 %** og bevare sin solvens ved samme vægtningsmix.

Ønsket øgning af udlån 6 %

Forventet resultat i 2011 60.000

Forhold mellem ønsket øgning af udlån og mulighed 1,110

Der skal skaffes supplerende kapital på (årets resultat + x) / årets resultat = forhold mellem ønsket øgning og mulighed = 4.058

Inkl. næste års forventede resultat skal der dermed skaffes supplerende kapital for tkr. – 55.942

ICGR Sparekassen Kronjylland:

	År 2010	År 2009		2010	2009
Egenkapital	2.198.084	2.092.736			
Årets resultat	11.399	804			
Totale aktiver	14.933.879	12.674.861	ICGR	0,52 %	0,04 %
udbytte	0	0			
ICGR	0,0051859				

Banken kan dermed øge udlånet med **ca. 0,52 %** og bevare sin solvens ved samme vægtningsmix.

Ønsket øgning af udlån 6 %

Forventet resultat i 2011 20.000

Forhold mellem ønsket øgning af udlån og mulighed 11,750

Der skal skaffes supplerende kapital på $(\text{årets resultat} + x) / \text{årets resultat} = \text{forhold mellem ønsket øgning og mulighed} = 120.486$

Inkl. næste års forventede resultat skal der dermed skaffes supplerende kapital for tkr.
100.486

ICGR Fusionsbanken:

	År 2010		
Egenkapital	2.326.466		
Årets resultat	48.184		2010
Totale aktiver	21.483.97	ICGR	2,07 %
udbytte	0		
ICGR	0,0207112		

Banken kan dermed øge udlånet med **ca. 2,07 %** og bevare sin solvens ved samme vægtningsmix.

Bilag 8:

Krone gap: Rentefølsomme aktiver – rentefølsomme passiver

Relativ gap ratio: $\frac{\text{Krone gap}}{\text{Samlede aktiver}}$

Interest – sensitivity ratio: $\frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}}$

Djurslands Bank

		2010	
		Rentefølsomme	Ikke Rentefølsomme
Aktiver			
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender centralbanker			70.534
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	49.682		
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	158		
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3.819.926		
Obligationer til dagsværdi			1.351.168
Aktier mv.			182.024
Aktiver tilknyttet puljeordninger			876.788
Grunde og bygninger			76.391
Øvrige materielle aktiver			11.928
Aktuelle skatteaktiver			1.458
Udskudte aktiver			0
Andre aktiver			101.925
I alt	<u>3.869.766</u>		<u>2.672.216</u>
Samlede aktiver		<u>6.541.982</u>	
Passiver			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.027.373		
Indlån og anden gæld	3.587.396		
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris			0
Andre passiver			166.592
Hensatte forpligtelser			392
Efterstillede kapitalindskud	150.659		
Aktiekapital			27.000
Opskrivningshenlæggelser			2.468
Overført overskud			644.336
I alt.	<u>4.765.428</u>		<u>840.788</u>
Samlede passiver		<u>5.606.216</u>	
Krone Gap		2010	
		-895.662	
Relative Gap Ratio		-0,1369	
Interest sensetivity Ratio		0,8121	

Sparekassen Kronjylland

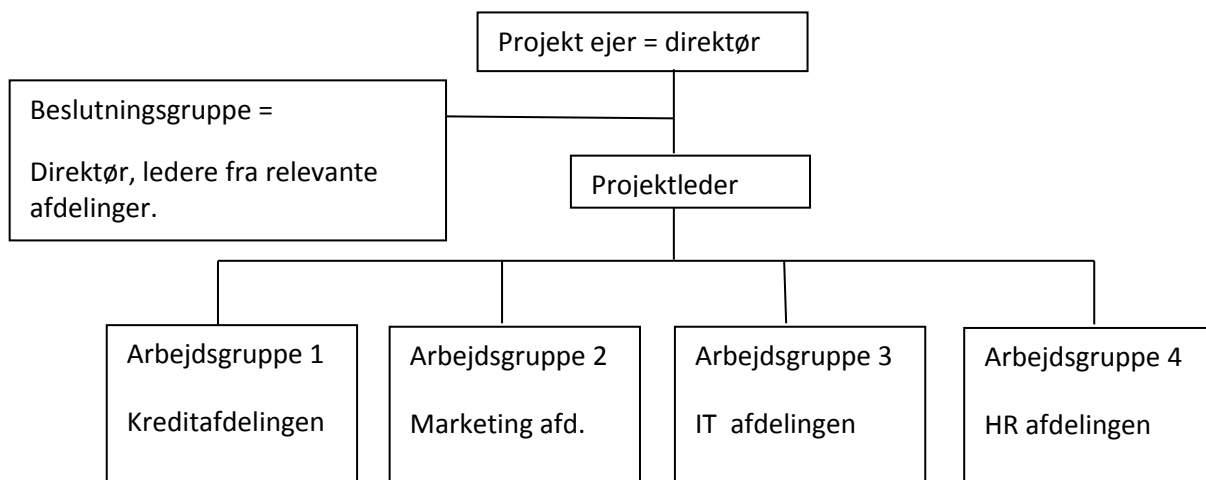
	2010	
	Rentefølsomme	Ikke Rentefølsomme
Aktiver		
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender centralbanker		329.743
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	936.630	
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	0	
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	7.984.527	
Obligationer til dagsværdi		4.121.635
Aktier mv.		491.352
Aktiver tilknyttet puljeordninger		0
Grunde og bygninger		617.615
Øvrige materielle aktiver		28.813
Aktuelle skatteaktiver		982
Udskudte aktiver		66.408
Andre aktiver		249.913
I alt	<u>8.921.157</u>	<u>5.906.461</u>
Samlede aktiver	<u>14.827.618</u>	
Passiver		
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.327.911	
Indlån og anden gæld	9.327.301	
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris		1.662.748
Andre passiver		401.011
Hensatte forpligtelser		1927
Efterstillede kapitalindskud	5.000	
Aktiekapital		0
Opskrivningshenlæggelser		0
Overført overskud		1.624.124
I alt.	<u>10.660.212</u>	<u>3.689.810</u>
Samlede passiver	<u>14.350.022</u>	
Krone Gap	2010 -1.739.055	
Relative Gap Ratio	-0,1173	
Interest sensitivity Ratio	0,8369	

Fusionsbanken

		2010	
Aktiver	Rentefølsomme	Ikke	
		Rentefølsomme	
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender centralbanker			400.277
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	986.312		
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	158		
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11.804.453		
Obligationer til dagsværdi			5.472.803
Aktier mv.			673.376
Aktiver tilknyttet puljeordninger			876.788
Grunde og bygninger			694.006
Øvrige materielle aktiver			40.741
Aktuelle skatteaktiver			2.440
Udskudte aktiver			66.408
Andre aktiver			351.838
I alt	12.790.923		8.578.677
Samlede aktiver	21.369.600		
Passiver	Rentefølsomme	2010	
		Ikke	
		Rentefølsomme	
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	2.355.284		
Indlån og anden gæld	12.914.697		
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris			1.662.748
Andre passiver			567.603
Hensatte forpligtelser			2319
Efterstillede kapitalindskud	155.659		
Aktiekapital			27.000
Opskrivningshenlæggelser			2.468
Overført overskud			2.268.460
I alt.	15.425.640		4.530.598
Samlede passiver	19.956.238		
Krone Gap	-2.634.717		
Relative Gap Ratio	-0,1233		
Interest sensetivity Ratio	0,8292		

Bilag 9:

På baggrund af ovennævnte gennemgang ser projektets organisation således ud:



Kilde: egen tilvirkning

Bilag 10:

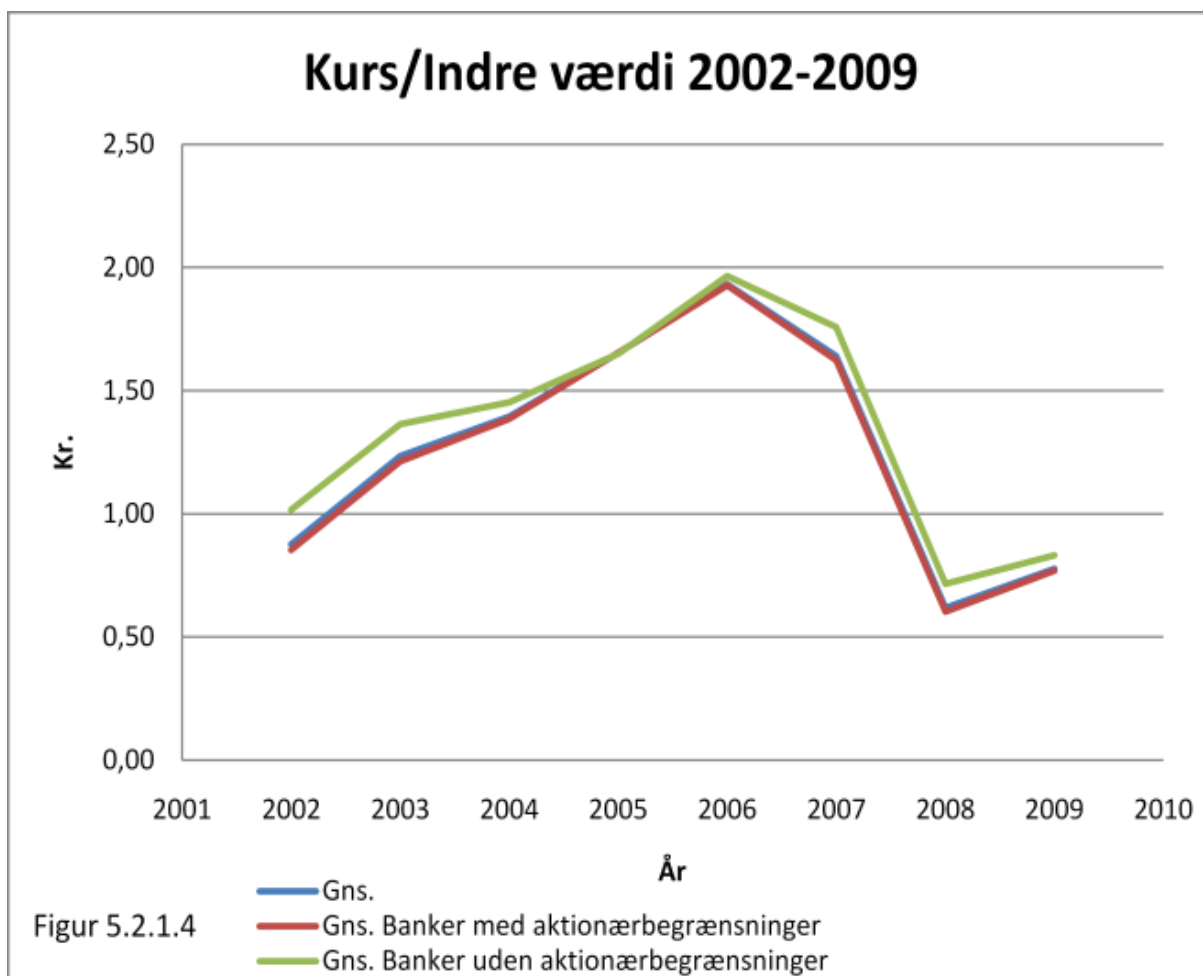
Projektplan for fusionen:

Projektplan																
Indsatsområde, aktivitet, milepæl		Plan		Tidsplan (I måneder)							Deltagere					
Betegnelse	Antal timer	START	SLUT	juni	juli	aug.	sept.	Okt.	Nov.	Dec.	K	PL	PE	IT	HR	M
Opbygning af projektet																
Start af workshop	78	01.06		▲							U	F	F	U	U	U
Interessentanalyse	42	01.06	15.06	—								F			U	
Funktionsanalyse	60	01.07	01.08		—	▲					U	F	F	U	U	U
Præsentation for resten af organisationen	16	01.08											F/U			U
Arbejdsprocessor																
Planlægning af udførelsen af arbejdet	120	20.07	10.08		—						U	F	F	U	U	U
Beskrivelse af arbejdsgange	111	20.07	10.08		—						U	F		U	U	U
Arbejdsgange klar		01.09				▲					U	I	I	U	U	U
Den tekniske del																
IT sammenkøring/ sammenlægning		01.09	01.10				—	—	▲			F		U		
Nyt design/ logo	45	01.11	01.12						—				F			U
Planlægning af mediedækning/ reklame	25	01.07	01.08	—									F			U
Konvertering af kunder		01.10	01.12					—	—			F	U	U		
Uddannelse af slutbrugere	180	01.09	01.10				—	—	▲			I	F		U	
Opfølgning af projektførelsen		10.12									V	V	V	V	V	V
PL= Projektleder; PE = Projekt ejer som er bestyrelse / direktør; K = Kreditaft. ; M= Marketing afd. ; Symboler: Leder = F, leverer = L, udføre = U, rådgiver = R, kontrollerer = K, vurderer = V, godkender = G, beslutter = B, informere = I , ▲ = milepæle, — = tid start/slut																

Kilde: Egen tilvirkning samt Grundbog i Projektledelse side 358

Bilag 11:

Grafen viser udviklingen i kurs indre værdi blandt danske pengeinstitutter.



Kilde: http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1725/jens_skiffard.pdf?sequence=1 side 44 og [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2008_2_halvaar/\\$file/kap05.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2008_2_halvaar/$file/kap05.htm)