



HD Finansiell Rådgivning

Fusion mellem Østjydske Bank og Djurslands Bank

Kim Kvist Hansen – Studienr. 20091895

29. april 2011

INDLEDNING	1	<i>Gap(kr.) = rentefølsomme aktiver – rentefølsomme</i>	
ENGLISH SUMMARY:	2	<i>passiver</i>	45
PROBLEMFORMULERING	3	<i>Relative Gap ratio = Gap(kr.) / samlede aktiver</i>	46
METODE	3	<i>Interest-sensitivity ratio = rentefølsomme aktiver /</i>	
AFGRÆNSNING	3	<i>rentefølsomme passiver</i>	47
PRÆSENTATION AF BANKERNE	5	ICGR - FREMTIDIG VÆKST	48
ØSTJYDSK BANK	5	Østjydsk Bank ICGR for 2010	49
DJURSLANDS BANK	6	Djurslands Bank ICGR for 2010	49
INTERN ANALYSE	7	ICGR for fusion bank	49
ORGANISATIONSKULTUREN	7	WACC	51
Østjydsk Bank	8	Sammenfatningsmodel på funding	56
Djurslands Bank	8	DELKONKLUSION	57
FORRETNINGSOMRÅDER	8	SWOT ANALYSE SOM SAMMENFATNINGSMODEL..	59
PERSONALE	11	STYRKER	60
Østjydsk Bank	11	Loyale medarbejdere	60
Djurslands Bank	12	Godt omdømme	60
MÅL OG VÆRDIER	12	Ressourcebesparelse ved fusion	60
Østjydsk Bank	12	SVAGHEDER	61
Djurslands Bank	13	Ingen erfaring med fusion	61
DELKONKLUSION	14	Medarbejdernes tilvænning	61
EKSTERN ANALYSE	15	Organisationens fremtidige sammensætning	61
PESTEL ANALYSE	15	MULIGHEDER	61
POLITISKE FORHOLD	16	Større volumen ved funding	61
ØKONOMISKE FORHOLD	18	En konkurrent mindre i området	62
Boligboblen der sprang	19	Styrkelse af aktien	62
Bankernes indtjening kontra risici i højkonjunkturen ..	20	Meget ens samarbejdspartnere	62
SOCIALE FORHOLD	21	TRUSLER	63
Arbejdsløshed	21	Kundernes reaktion på fusion	63
Fokus på helbred	22	Fortsat lavkonjunktur	63
Mobilitet	22	Nye love og regler	63
TEKNOLOGISKE FORHOLD	23	DELKONKLUSION	64
MILJØMÆSSIGE FORHOLD	24	FUSION SOM PROJEKT	64
LOVMÆSSIGE FORHOLD	26	KENDETEGN VED ET PROJEKT	65
DELKONKLUSION	27	5X5 MODELLEN	66
ØKONOMISK ANALYSE	28	SMART MODEL	70
SOLVENS	28	INTERESSENTANALYSE	71
Solvens i Østjydsk Bank	30	MILEPÆLSSKEMA	72
Solvens i Djurslands Bank	31	DELKONKLUSION	73
BASEL III REGLER	33	OMBYTNING AF AKTIER	73
KURS/INDRE VÆRDI	34	DELAKTIER	75
EARNINGS PER SHARE	36	PROFORMA OPGØRELSER	75
OMKOSTNINGER	38	RESULTATOPGØRELSE	75
Udgifter til personale og administration	39	PROFORMA BALANCE	76
Indtjening pr. omkostningskrone	41	ANBEFALING TIL AKTIONÆRERNE OG BANKERNE	78
Nedskrivninger	42	
Østjydsk Bank	43	KONKLUSION	79
Djurslands Bank	43	LITTERATURLISTE	81
FØLSOMHEDSANALYSE	44	KILDEKRITIK	82

Indledning

”Get big or get out” er en tese der danner en god ramme om tankesættet om at vokse sig stor nok til at kunne stå imod de udfordringer, den finansielle verden byder bankerne på. Man kunne nævne flere banker som Roskilde Bank, Amagerbanken og Fionia Bank der i manges perspektiv og øjensynlig virkede robuste og var sikkert også veldrevet, de var da trods alt blandt de største banker i Danmark, men de har sidenhen haft det til fælles at de har indleveret konkursbegæring og ingen af dem eksistere mere. Det har vist sig at flere af de store banker i Danmark levede højt, mens vi havde højkonjunktur i landet og hvor erhvervsforretningsmænd med en smart ide kunne gøre sin entre i bankernes udlånsportefølje uden der blev stillet ret mange spørgsmål og kreditvurderingen af kunden og hans ideer potentiale var ikke noget man bekymrede sig om. Det er tydeligt at se at der ikke er mange banker i Danmark, stor som lille der kan sige sig fri for at have været lidt for optimistiske i de gode tider og adskillige pengeinstitutter har sidenhen taget ved lære af dette og konsolidering i den enkelte bank er pludselig vigtigere end eksponering og udlån.

Fusion har folk næsten altid haft et anstrengt forhold til, men det viser sig ofte at kan være en stor fordel, da man derved står stærkere og har et helt andet set up til at klare de udfordringer man måtte møde i fremtiden. Hvis to lokalbanker beslutter sig for at fusionere er der flere parametre der spiller ind, hvor det at løfte administrations udfordringerne og samtidig holde fast i en fornuftpræget og lokale tilgang til kunderne og det samfund bankerne er en del af, er nogle af de essentielle elementer, der skal holdes ved og tages hånd om når fusionsplanerne begynder at dannes. Den ny skabte eller videreførte bank der kommer ud af en fusion af to lokale banker, vil ofte være en stor konkurrent til de landsdækkende banker. Dem som enhver fusion af to banker skal have med på ideen om fusionen, er bankernes aktionærer hvilket også er dem som i sidste ende skal beslutte om fusionen er strategisk fornuftig og om det kan skabe merværdi at gennemføre dette omfattende skifte.

Såfremt aktionærerne, hvor de fleste er kunder i banken i forvejen, ikke oplever at fusionen er til gavn for dem selv og lokalområdet, er fusionen dødsdømt allerede fra det tidspunkt hvor den første tanke er tænkt om fusionsplaner.¹

¹ <http://finanswatch.dk/Klummer/article2386740.ece>

Denne opgave er en analyse om hvorvidt fusion af Østjydsk Bank og Djurslands Bank kan være en mulighed.

English summary:

Writing this analysis has been an exiting task, that has showed me some sides of the financial sector, that I didn't know that much about before, but has been interesting to find out and explore the areas.

The analysis is about two smaller Danish banks called Østjydsk Bank and Djurslands Bank, situated in an regional area with a local spirit and were the customers in the bank is concentrated in the private accounts, and to the smaller businesses from very different branches. Both banks have a full-service setup, with a purpose to offer the customer a wide variety of loans, investments, savings etc. and they see this as one of the forces they have, even though they are “just” situated in a smaller regional area.

The Danish financial sector has as rest of the world been involved in the recession lasted for the several years now, and the local situation in Denmark has given a lot of banks some losses and expected losses, for several banks this has been in a way that they couldn't make a surplus for some while and for a few of them has led to a bankruptcy, mostly the ones with a exposure to the speculative customers and branches with a bad turnover.

The purpose of this rapport was to make an analysis, if a merger with the to banks couldn't make an advantage for the stock holders in the two banks.

To make a overview of the consequences of a merger, it is necessary to be sure that a merger would be possible and should be solved in a way that every involved party couldn't see the advantages and that if they stand together they would be even more prepared to the regulations on the financial market in the past, present and future.

The rapport shows several important areas that the two banks have a similar way to approach a certain challenge and the setup in each bank is in many ways healthy with a few but significant differences, but with a clear idea for a merger in hand is ready, and a thoughtful leader board that could make this a win – win situation for both the stock holders.

Problemformulering

Vil en fusion mellem ØB og DJB være en fordel for aktionærene?

Metode

Til at starte med vil jeg se på de overordnede udfordringer der vil være med sammenlægningen af de to banker, en intern analyse hvor bl.a. kulturen, forretningsområderne, personale, holdninger, mål og geografisk udbredelse tages under behandling.

Når de interne udfordringer er belyst, vil det være oplagt at analysere de udefrakommende udfordringer i lokalområdet, via en PESTEL analyse.

Derefter laves en detaljeret økonomisk analyse, hvor hver bank tages under behandling, hvorefter de interne fordele og udfordringer belyses ved fusionen.

Den fusionerede bank skal så sættes op mod de væsentligste udefrakommende udfordringer der er i lokalområdet, og på centrale parametre drages i en konklusion.

Til sidst laves en anbefaling til aktionærene hvorvidt dette vil give dem merværdi.

Afgrænsning

I analysen af fusionen mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank og mulighederne for en merindtjening for aktionærene anvendes der flere teoretiske modeller i bestræbelserne for at opnå det bedste kendskab til bankerne og det marked de opererer på, men da der i en sådan analyse kan medtages adskillige modeller samt viden og info, vil der være områder der ikke vil være hyppigt anvendte modeller der ikke benyttes grundet ringe relevans for opgaven, samt info der ikke findes relevant og nuværende samt kommende lovgivning der vil blive medtaget i det omfang det anses for værende nødvendigt for at give et så tydeligt og konstruktivt billede af den pågældende situation som muligt.

I forbindelse med den interne analyse af bankerne, er der medtaget den info der har vist sig tilgængelig på bl.a. deres hjemmesider og i årsrapporterne, hvor at der for Østjydsk Banks vedkommende har været småt med info vedr. Mål, vision organisation og er medtaget i det

omfang det har været muligt for deres vedkommende. Et overordnet kulturområde for hver bank er der ikke udarbejdet, da info der kan betegnes som kulturmæssige hensyn er indarbejdet og kommenteret de relevante områder i rapporten, det samme gør sig gældende med holdninger og en konkret kreditpolitik der også er afgrænset fra at have et særskilt afsnit til.

I beregninger som WACC er der medtaget flere oplyste info vedr. Risikofrie rente og Beta som ikke selv er beregnet, men blot taget direkte fra undervisningen og de dengang brugte formler samt forudsatte tal.

På området om Basel 3 har jeg ikke medtaget konkrete beregninger for hvad det vil betyde for begge banker og den fusionerede bank, da regelsættet ikke foreligger konkret for hvorledes bankerne i Danmark skal opfylde disse krav. For Basel 2 vedkommende er der blot henvist til flere tiltag for overholdelse af reglerne, men ikke foretaget beskrivelse af regelsættet.

Bankpakkerne 1+2+3 er medtaget i det omfang de har været relevante, men er ikke medtaget som særskilte punkter i rapporten, da de for det første er for omfattende og er medtaget det omfang de vises relevante for driften og fremtidsudsigterne.

At Østjydsk Bank netop i skrivende stund har en aktiekapitaludvidelse udbudt fra 29 april 2011 til 12 maj 2011 er blot noteret i rapporten, men ikke beskrevet nærmere grundet tegningen ikke kendes og om deres planer kan føres ud i selskabet.

Der er anslået synergi besparelser ved fusionen, med tal der kan relateres til andre bankers fusion, men der er ikke foretaget fyldestgørende beregninger for omfanget af besparelserne, men blot anslået til så realistiske tal som muligt, sammen med omkostningerne ved fusionen ikke medtaget, da disse heller ikke kendes, blot er der nævnt kort om hvilket områder der vil blive berørt.

Proforma balancen er der ikke medtaget en over eller underkurs ved emissionen og ombytningen af aktierne er blot anslået tal ud fra en betragtning om at der skal dannes et grundlag for fremvisning af hvorledes en mulig balance kunne forme sig, men da reaktionen ikke kendes eller tilbuddet blot kan gisnes om at det bliver godkendt hos aktionærene, er der medtaget tal ud fra en illustrativt og nøgtern betragtning. Desuden er der heller ikke medtaget en Earning pr. Share ud fra proforma opgørelser, da der som nævnt blot er tale om en illustrativ betragtning og det reelle forhold ikke kendes, samtidig med den kurs der opgøres til på ombytningstidspunktet, men er selvfølgelig relevant at få oplyst når disse forhold er nærmere belyst og opgjort, hvilket er afgrænset fra. Såfremt forholdene vedr balancen var nærmere belyst end de er i denne rapport vil der også være et mere passende forhold mellem aktiver og passiver, men overblikket er der forhold sig til og den badwill fusionen vil medføre

et taget med som det fulde beløb i balancen for at vise en påvirkning her og nu, i stedet for at medtage den over flere års opgørelser.

ROE og ROA er der afholdt fra at medtage da der er medtaget andre nøgletal der anses for mere relevante.

Konkurrenter er ikke medtaget i rapporten som nogen punkt og er blot i ringe grad medtaget relevante steder i rapporten, da der blot ses på en analyse på fusionen.

Fremtidige risici og udvikling i markedet er der medtaget i en ringe grad og gisnes der blot om flere steder.

Likviditet er der beskrevet under flere underpunkter og sammensætningen heraf, men er ikke valgt at benytte som emne for sig selv.

Porters five forces har ikke vist sig værende relevant og er ikke medtaget.

Rentemarginal er ikke medtaget, men beskrevet flere steder blot med andre ord.

Fusionen som et projekt er der mere eller mindre beskrevet flere betragtninger ved, men i mindre grad udarbejdet en samlet drejebog for og taget med i det omfang det på nuværende stadie vil være relevant at have med.

Der er ikke valgt at tage kontakt til nogen ansatte i de pågældende banker eller søgt om ekstern bistand til info vedr. Rapportskrivningen, da dette vil kunne være kilder der var påvirket af daglige arbejde og have forudsatte holdninger.

Præsentation af bankerne

Til at skabe et kort overblik over hvilke banker det er rapporten omhandler, og for at give læseren et indblik i lidt historie herom, kommer der her en kort præsentation heraf.

Østjyds Bank

Østjyds Bank er en, som navnet antyder, jyske bank, der slår på at være en lokal bank, hvilket også er grundstenen i bankens egen beretning om grundlaget for at etablere banken tilbage i 1897, hvor man ønskede at etablere en fremsynet lokalforankret bank for Mariager og omegn. Banken har sidenhen spredt sig til store dele af Østjylland og de 11 afdelinger og 154 medarbejdere i 2010, dækker nu fra Hadsund som den nordligste afdeling og med Vejleafdelingen som den sydligste afdeling, men hovedsædet er stadigvæk bibeholdt i Mariager.

Banken slår ikke kun på at være lokal forankret, men også at være en full-service bank, der kan tilbyde et fuldt sortiment af udlåns, indlåns, valuta, pensions, investerings, forsikrings og realkreditprodukter, til både private kunder og erhvervs-kunder – mindre og mellemstore samt offentlige institutioner i bankens markedsområde. Ultimo 2010 var fordelingen af bankens forretninger fordelt på ca. 70 % erhvervs-kunder og ca. 30 % på privatkundesegmentet. Bankens strategi er at udvide andelen af privatkunder i den fremtidige vækst. Den personlige dialog med kunderne sættes meget højt i banken, suppleret med adgang til netbank for både private og erhvervs-kunder er prioriteret højt i bankens målsætning.

Banken har ved udgangen af 2010 mere end 10.000 aktionærer og har blot en aktionær der ejer mere end 5 % af aktiekapitalen. Krogsbjerg A/S er firmaet der er indehaver af 5,4 % af aktiekapitalen. ØB ønsker at holde aktionærende løbende opdateret om relevante forhold og opfordre til dialog med aktionærende, hvilket sker gennem offentliggørelse af nyheder gennem bl.a. aktionærnyt, periodemeddelelser og rapporter². Aktiekursen har udviklet sig i negativ retning hvor den faldt fra kurs 403 ultimo 2009 til kurs 295 den 20 februar 2011 hvor det helt store dyk kom efter offentliggørelsen af regnskabet for 2010³.

Djurslands Bank

Med hovedsæde i Grenaa er opstået af 3 lokale mindre banker på Djursland der fusionerede tilbage i 1965 og bevægede sig i 1995 ind på det århusianske marked og har etableret 5 filialer i byens område. Djurslands Bank har i dag 15 afdelinger der spænder fra Ørsted i nord til at dække det meste af Djursland og med den sydligste filial i Tranbjerg ved Aarhus og der er ultimo 2010, 194 ansatte i banken.

Overordnet har banken det formål at være en konkurrencedygtig, professionel og lokalstyret virksomhed. En konstant udvikling, optimal udnyttelse af ressourcer, en stærk risikostyring og en kontrolleret vækst er de nøgleord banken ser som de styringsværktøjer de læner sig op af. Djurslands Bank har en eksponering med både private og mindre erhvervsdrivende, hvor udlåns fordelingen ultimo 2010 er fordelt med erhvervssegmentet 59,9 % og hvor de sidste 40,1 % er fordelt på de private kunder.

² Årsrapport 2010 samt Oeb.dk

³ Euroinvestor.dk

Banken er en full-service bank der kan tilbyde produkter som realkredit, investerings, pensions, forsikrings og leasingprodukter, udover de almindelige bankprodukter og har samarbejdspartnere som Totalkredit, Bank Invest, PFA og Letpension. Bankens rådgiver og servicere ca. 33.000 private og ca. 3.000 erhvervskunder og offentlige institutioner samt 1.800 foreningskunder.

Banken er ejet af de 15.500 aktionærer, hvoraf ingen må eje mere end 5 % af aktiekapitalen og banken har et langsigtet mål at give dens aktionærer et langsigtet og attraktivt afkast af investeringen i banken. Alle aktionærer holdes løbende opdateret og udvikler banken i en gensidig dialog med aktionærende.⁴ Aktiekursen på Djurslands Bank har siden ultimo 2009 udviklet sig fra kurs 157 til kurs 166 den 20 februar 2011 så en mindre stigning i aktiekursen har de gennemgået det sidste års tid.⁵

Intern analyse

Når der skal ses på muligheden for to banker skal fusioneres, er det vigtigt at tage det rigtige afsæt for beslutningen, hvor en analyse af væsentlige interne områder i de to banker, kan være med til at belyse hvilke områder bankerne skiller sig ud fra hinanden på og hvor der er de samme holdninger. Det siger næsten sig selv at to vidt forskellige banker vil være langt sværere at fusionere, da der vil være et helt nyt holdningssæt der skal implementeres i den fusionerende bank, men hvor at to banker med meget ens holdninger og værdier vil allerede være et godt skridt mod at kunne danne en sammenhørighed og fællesskabsfølelse ved fusionen.

Organisationskulturen

Til den femtidige organisation, såfremt en fusion gennemføres, vil det være relevant at se på hvorledes den nuværende organisation er opbygget og vil hermed blive beskrevet i den udstrækning at info har været tilgængelig.

⁴ Årsrapport 2010 og djurslandsbank.dk

⁵ Euroinvestor.dk

Østjydsk Bank

Med hovedkontoret i Mariager, har de specialister og direktionen placeret her, men med korte kommunikationsveje til medarbejderne. Ledelsen består af et repræsentantskab valgt på en generalforsamling og hvor repræsentantskabet vælger bankens bestyrelse og herefter udvælges direktøren.⁶ Det er en flad organisation der er til stede i banken med følgende sammensætning: Bankdirektør Jens Vendelbo der sammen med vicedirektør Max Hovedskov varetager den daglige ledelse af banken, Økonomidirektør Flemming Johnsen har det daglige ansvar for bankens regnskaber og rapporter. Erhvervsdirektør Thomas Pedersen har ansvar for kredit- og erhvervsområdet, Jørgen Vittrup, der er HR- og udviklingsdirektør har det daglige ansvar for bankens markedsføring, udvikling og HR, mens Finansdirektør Mikkel Elsøe har det daglige ansvar for likviditet, fonds og udlandsområdet.⁷

Djurslands Bank

Banken er organiseret i en flad organisation *se bilag nr.*

<http://alm.djurslandsbank.dk/media/orgplan.pdf>. Bestyrelsen består af 6 medlemmer valgt af bankens repræsentantskab på 50 medlemmer og herudover har bankens medarbejdere valgt 3 medlemmer.⁸ Bankens ledelse er tæt på medarbejderne og medarbejderne tæt på kunderne. □ I Djurslands Bank er bankens filialer omdrejningspunktet for kontakten til kunderne.

Det er bankens mål at fastholde og udvikle et højt kompetenceniveau hos medarbejderne i de enkelte filialer. Bankens filialer understøttes af en række specialist- og stabsfunktioner på hovedkontoret i Grenaa. Der er desuden oprettet erhvervsafdelinger i Aarhus, Auning og Grenå.⁹ Det er tydeligt at bankerne, er sammensat på samme måde, med en flad organisation, repræsentantskab og erhvervsafdelinger, hvilket gør en fusions overgang nemmere.

Forretningsområder

I forbindelse med en plan om sammenlægning af to banker, vil det være vigtigt at se på hvordan sammensætningen af deres udlån forholder sig, samt udviklingen heraf og planerne

⁶ Årsrapport ØB 2010 side 14

⁷ <http://www.dinby.dk/randens/ostjydsk-bank-udvider-ledelsen-med-ny-vice-direktor>

⁸ Årsrapport DJB 2010 side 8

⁹ <http://alm.djurslandsbank.dk/Organisation.1491.aspx>

for sammensætningen og eksponeringen fremover. Såfremt der er meget stor forskel på sammensætningen i bankerne, om der er procentvis flere private, eller erhvervs kunder (brancher) i den ene frem for den anden, vil det være svært at få dannet en fælles front og hvorledes målet for sammensætningen fremover skulle se ud.

Fordeling af udlån for ØB for 2010 vist i %¹⁰

Offentlige myndigheder.....	1%
Erhverv: Landbrug, jagt og skovbrug og fiskeri.....	8%
Industri og råstofudvinding mv.....	5%
Energiforsyning.....	3%
Bygge og anlægsvirksomhed.....	6%
Handel.....	12%
Transport, restauranter og hoteller.....	3%
Information og kommunikation.....	1%
Finansiering og forsikring.....	2%
Fast ejendom.....	16%
Øvrige erhverv.....	14%
Erhverv i alt.....	70%
<u>Private.....</u>	<u>29%</u>
<u>Total.....</u>	<u>100%</u>

Fordelingen er siden 2008 tippet meget over til at være eksponeret ekstra kraftigt på erhvervs engagementerne, men dette er grundet at primo 2008 var bortfald af tabsgarantierne overfor T totalcredit, hvor der hidtil havde været en eksponering med fordelingen 60 % erhverv og 40 % private, hvilket banken dog også meget gerne ser ændret tilbage til samme fordeling som der var tidligere. Erhvervsengagementerne er primært på segmenterne landbrug, liberalt erhverv, håndværk samt detailhandel hvor det er de små og mellemstore erhvervsdrivende der udgør kundesegmentet.

Bankens kreditafdeling overvåger løbende kreditrisikoen og om der sker overholdelse af udstukne regelsæt, samt vurdere behovet for nedskrivninger og hensættelser på engagementerne. Der bliver fra bankens side lagt vægt på at der bliver foretaget stress tests

¹⁰ Årsrapport ØB 2010 side 36

løbende, for at fornemme den løbende udvikling og skrøbelighed på udlånssiden. Et af de områder kreditafdelingen følger er bl.a. udviklingen i jordpriserne på landbrugssegmentet, hvilket udelukkende er grundet eksponeringen på 8 % af udlånsengagementerne og skrøbeligheden på priserne i dette segment.¹¹

Fordeling af udlån for DJB for 2010 vist i %¹²

Offentlige myndigheder.....	3,7%
Erhverv:	
Landbrug, jagt og skovbrug og fiskeri.....	13,5%
Industri og råstofindvinding mv.....	2,3%
Energiforsyning.....	1,6%
Bygge og anlæg.....	5,5%
Handel.....	4,6%
Transport, hoteller og restauranter.....	3,1%
Information og kommunikation.....	0,4%
Finansiering og forsikring.....	1,5%
Fast ejendom.....	11,6%
Øvrige erhverv.....	12,1%
Erhverv i alt.....	56,2%
<u>Private.....</u>	<u>40,1%</u>
<u>Total.....</u>	<u>100,0%</u>

Banken har ikke en fastlagt plan for den fordeling der ønskes på erhvervssiden og privatsiden, (i hvert fald ikke som offentligt tilgængelig info) men der er derimod forventninger til at 2011 tiltrækker yderligere private og erhvervskunder indenfor alle segmenter og brancher.

Den enkelte rådgiver og filial chef er underlagt fastlagte kreditbeføjelser, hvor det kun er engagementer der overstiger beføjelserne i den enkelte afdeling, der skal indstilles og bevilges af kreditafdelingen. Kreditafdelingen holder løbende en overvågning og rapportering af udviklingen i engagementerne i afdelingerne, hvor f.eks. periodisk overtræk, nødlidende engagementer og eksponeringen overfor nye engagementer på erhvervssiden har stor

¹¹ Årsrapport ØB 2010 side 43

¹² Årsrapport DJB 2010 side 25

bevågenhed, da der er fast lagte regler for hvor stor en spredning der skal være på netop dette engagement indenfor brancherne, og størrelsen af de enkelte engagementer, hvilket dog ikke bliver nærmere oplyst om i årsrapporten 2010¹³

Det er tydeligt at begge banker har en overvægt af erhvervskunder i deres portefølje og fordelingen heraf på branche niveau er samtidig meget lig hinanden. Fordelingen vil sandsynligvis skulle fortsættes på denne måde, men hvor der i begge bankers årsrapporter oplyses at der ønskes flere private kunder end erhvervskunder, så fordelingen er pt. Ikke den mest optimale ud fra dette synspunkt.

Personale

En af hovedformålene ved en fusion, er at der sker en besparelse på lønningerne, da flere områder bliver dækket af mere end en person, men såfremt der ønskes at flere medarbejdere fortsat bliver i banken, vil det være oplagt at benytte sig af muligheden for at se hvad der ellers betyder noget for netop personalet.

Østjydsk Bank

Har personalepleje og medarbejdernes trivsel højt prioriteret i personalepolitikken og der bliver løbende vurderet og evalueret på nye tiltag, som i 2010 da der blev afholdt medarbejderseminar, for at højne trivslen og styrke de interne relationer mellem de forskellige afdelinger. Der bliver også bakket op fra bankens side når medarbejderne ønsker at uddanne sig selv, hvor man også ser særdeles positivt på at have veluddannede medarbejdere i banken.

Godt arbejdsmiljø, med ergonomisk korrekte principper, fokus på sociale, kulturelle aktiviteter og personalearrangementer er nogle af de områder banken sørger for de ansattes arbejdsglæde højnes, sammenholdt med fokus på sundhed, som frugtordning og procedurer for indslusning af medarbejderen efter længere tids sygefravær. På sygefraværs frekvensen har der været en positiv udvikling, hvor der i 2010 har været et fald på 2,42 % svarende til 4,9 dage pr. Medarbejder.

¹³ Årsrapport DJB 2010 side 6 og 10

Djurslands Bank

Bakker meget op om de samme punkter som Østjydsk Bank og har desuden fået lavet en undersøgelse i 2009 for at få målt hvorledes medarbejdernes trives i banken og dette kom der et særdeles flot resultat ud af, hvor der på en skala fra 1-7 var en tilfredshedsscore på 6,2 men banken fokuserer stadigvæk meget på at højne trivslen og der bliver lavet en ny tilfredshedsundersøgelse i 2011. Helbredstjek for at måle den enkelte medarbejders sundhedstilstand med råd og vejledning blev gennemført i 2008 og i 2010.

Der laves individuelle ordninger i forbindelse med arbejdstiden for den enkeltes ansættelsesaftale med flex og seniorordninger. Systematisk kompetence udvikling til at sikre bankens kunder rådgivning på et højt niveau og udviklingen af den enkelte medarbejder er også et fokus område.

Der har været megen fokus på personalet i bankerne igennem længere tid og hvor man har formået at skabe andre gode, medarbejderen værdsætter på samme måde som en lønforhøjelse og hvor et tydeligt viser at medarbejderne sætter pris herpå og det er til gensidig gavn for firmaet, hvor begge banker har skærpet og fulgt dette fokus fra omverdenen.

Mål og værdier

For at få dannet et fælles fodslag i en fusionsbank, så der er klare mål for hvilken retning man ønsker banken skal bevæge sig i og der skal være klare mål og værdier så medarbejderne aldrig er i tvivl herom, da dette kan skabe splid og fortvivlelse i hverdagen.

Østjydsk Bank

Vi er ejet af aktionærer, som primært bor og lever i Østjylland - og vil på ingen måde give afkald på den frihed og det råderum, der ligger i ejerskabet. Vores lokale forankring gør en forskel, vi har valgt at fokusere på nærmiljøet i de lokalsamfund, hvor vi er repræsenteret. Vi finder det naturligt at engagere os bredt i fx sport, kultur, turisme, byggerier og handels- og erhvervslivet.¹⁴

Hvor ovenstående udtalelse fra Østjydsk Bank er det nærmeste der kan forstås som et mål og en vision, hvor den gennemgribende overskrift kunne være *Lokalpatriotisme* som værende det

¹⁴ Citat fra oeb.dk vedr. Information om banken.

vigtigste parameter for banken. Østjydsk Bank gør det klart at de er stolte over at være ejet af aktionærer og vil på ingen måde gøre afkald på den frihed og det råderum, der ligger i ejerskabet. Der ligger desuden en klar udmelding til omverdenen angående hvad de står for og det kan kortfattes i følgende punkter:

- Lokal interesse og opbakning.
- Hurtige beslutninger.
- Indlevelsesevne.
- Fornuftige rentesatser.
- Få og lave gebyrer.
- Personlig betjening.
- God gammeldags service.¹⁵

Østjydsk Bank gør også klart at den er en meget lokal bank med rødder i Mariager og er stolte af dette, samt fokusere på at gøre forretninger med kunder i lokalsamfundet. At være en del af lokalsamfundet med støtte til sport, kultur, turisme, byggerier, handels og erhvervslivet vægtes højt i banken og er det de er stolte af og har som fastlagt mål at være en del af. Der lægges desuden vægt på at de kan finde på at lave uopfordrede henvendelser til deres kunder, såfremt der kunne en ny mulighed der opstod for optimering af kundens produkter i banken og at de er meget interesseret i kundens økonomi og være behjælpelig med gunstige løsninger, samt at man i Østjydsk Bank værner vi om deres uafhængighed.¹⁶

Djurslands Bank

Der er fastlagt en helt bestemt vision og mission til at beskrive deres mål og værdier, desuden har de et værdisæt i banken, der gerne skulle være med til at skille sig ud fra andre banker: Djurslands Bank bygger på lokale værdier og vil gerne være lidt anderledes end andre, hvilket de illustrere ved at have 5 konkrete værdier de basere deres hverdag på og skal danne grundlaget for deres fælles målsætning.

De 5 værdier dækker over: Team, trivsel og tryghed, hvor der lægges vægt på den enkelte medarbejder. Aktiv kunderådgivning, med fokus på at afdække kundens behov og tilbyde fleksible løsninger. Engageret og effektiv, hvor en proaktiv indsats og uddelegeret

¹⁵ <http://www.7230.oeb.dk/Det-står-vi-for.55.aspx>

¹⁶ <http://www.7230.oeb.dk/OM-BANKEN.108.aspx>

beslutningstagning er i højsædet sammen med coaching om hvordan målene realiseres. Sund fornuft i økonomien, med opdateret og kvalitets rådgivning med en holdbar løsning. Lokal og synlig, med fokus på at være aktiv i lokalområdet og støtte til aktiviteter og foreninger i bankens forretningsområde, gerne med en utraditionel markedsføring.¹⁷

Vision: Djurslands Bank vil med Østjylland som markedsområde være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private og erhvervsvirksomheder med sund fornuft i økonomien.

Mission: Vi afdækker aktivt og fremadrettet vore kunders finansielle behov og tilbyder individuelle og fleksible løsninger. Djurslands Bank skal være en sund forretning, der giver aktionærene et stabilt og konkurrencedygtigt afkast af deres investering i banken. □ Banken udvikles ved at være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejdernes kompetenceudvikling og trivsel danner det bærende fundament. □ □

Østjydsk Bank har flere overordnede og måske ikke helt så konkrete mål, i hvert fald ikke som den enkelte ansatte kan læne sig op af, som man i Djurslands Bank har flere konkrete måder hvorpå dette er beskrevet, som de 5 værdier. Begge banker har dog en meget klar målsætning om at være en aktiv spiller og gøre sig kendt i lokalområdet, hvilket også må være noget at fællessættet for den fusionerede banks målsætning.

Delkonklusion

Det er tydeligt at begge banker har flere fællestræk, hvor hovedpunkterne som personale, organisation, mål og værdier især minder særdeles meget om hinanden og hvor der ikke er de store forskelle, men hvor de små forskelle der er mellem bankerne nemt vil kunne samles i én fusionsbank. Et sammenkog af de interne træk vil kunne skabe en bank med den helt tydelige lokale ånd og hvor at forretningsområderne der internt satses på at være en markant spiller er et tydeligt sammenfald og hvor at der arbejdes hen imod at få flere private kunder i bøgerne i forhold til erhvervskunderne, men hvor det dog vil være farligt at satse for meget på en hurtig ændring af porteføljen, men skal ske ved en glidende overgang og hvor man internt skal vægte kredtivrderingen og risicien højere.

¹⁷ <http://alm.djurslandsbank.dk/Vores-værdier.1493.aspx>

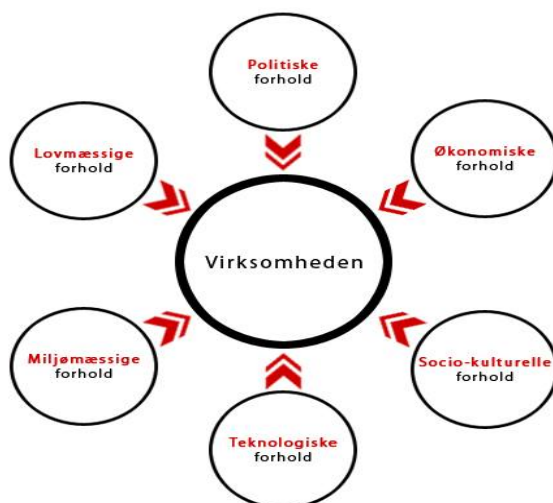
Ekstern analyse

I en verden og lokalområde der hele tiden udvikler sig, er det af stor nødvendighed at en virksomhed er opmærksom på de omkringliggende forhold der kan have større eller mindre påvirkning på bankens drift og markedsmuligheder, så man ikke blot tænker internt i virksomheden, men også tænker ud af boksen.

En virksomhed som en bank minder på mange områder om dens konkurrenter, lige på nær hvis den tilbyder dens produkter på et niche område, som f.eks. Merkur bank der koncentrerer sig om bæredygtige virksomheder, derfor skal man være klar over de omkringliggende forhold, der kan gå ind og påvirker bankens drift.

PESTEL analyse

Bruges til at belyse centrale områder i omverdenen og kan derfor belyse flere konkrete forhold der er vigtige at være opmærksom på og spænder sig over *Political*/Politiske forhold, *Economic*/Økonomiske forhold, *Soci-cultural*/Sociale forhold, *Technological*/Teknologiske forhold, *Environmental*/Miljømæssige forhold, *Legal*/Lovmæssige forhold. Analysen fungerer som en slags tjekliste og baseres mest af alt på historisk tilgængeligt data, hvilket så kan bearbejdes til at angive væsentlige forhold hvor banken skal påtage sig en proaktiv rolle ud fra en dialog med udgangspunkt i denne analyses resultater. En virksomhed kan med fordel gentage denne model efter en længere periode og derfor benytte empirisk data og sammensætte dette med de fremkomne data siden sidste analyse, for netop at forsøge på at forberede sig på bedst mulig håndtering af udefrakommende forhold.



Politiske forhold

Bankerne har altid været vant til at skulle indrette sig efter den gældende lovgivning om finansiell virksomhed, men hvor der gennem flere år er opstået især mange nye forhold, er efter Danmark kom med i det europæiske fællesskab, hvor der bliver vedtaget nye love løbende alt efter hvad der bliver besluttet under EU møderne. Politisk har der i de senere år været megen aktivitet for at ændre på lovgivningen for at drive bank og især overfor den måde forbrugeren skal beskyttes på samt oplyses på, dette er for at undgå en lignende krise som den vi forhåbentlig er på vej ud af i øjeblikket, hvor mange forbrugere har mistet store summer ved banker der er lukket ned fra den ene dag til den anden og hvor især mange privatkunder føler sig ført bag lyset af banken og ikke er blevet oplyst om de risici de mere eller mindre frivilligt og velvidende har involveret sig i med den pågældende bank.

Bankpakker 1, 2 og 3 er nogle af de mest markante politiske indgreb der har været igennem de senere år, hvor bankerne har skullet rette sig ind efter en for mange af dem, ny måde at opgøre og offentliggøre data på samt en mere usikker tilværelse, men også en på andre områder et sikkerhedsnet til at samle kunderne op efter bankkrak, hvor alle bankerne betaler til denne manøvre.

Et eksempel på både sikkerhed og usikkerhed er ved tagelsen af bankpakke 1, hvor bl.a. loftet over refundering af indlån i den enkelte bank var sikret ubegrænset og gav kunderne mere sikkerhed og bankerne ro på mht. Funding og ringe frygt for at kunderne ville flytte pengene/fordele dem over flere banker. I og med at Bankpakke 1 udløb efter den 30.09.2010 var der i tiden op til, mange banker der frygtede en pengeflugt af de navnenoterede indlånskonti med mere end 750.000,00 som var det beløb der fra den 01.10.2010 var dækket af Indskydergarantifonden¹⁸ og der var megen uro på de finansielle markeder op til denne dato, især kom mange banker med flere indlånskonti med en relativ høj rente i forhold til den almindelige markedsstemning, men betingelsen var så at opsparingen skulle være bundet i en længere periode, dette var for at sikre indlånet blev stående efter udløbet af bankpakke 1. Det højere niveau for renten på indlånsmidlerne, kan betegnes som værende det risiko tillæg man tillagde frygten for at stå uden de samme summer på indlånskontiene man som bank var vant til at bruge til den kapital der var afsat til udlån.

¹⁸ <http://www.gii.dk/faq.aspx>

Af fremtidige og kommende tiltag kan nævnes en mulig Bankpakke 4 som flere økonomer spekulerer i nødvendigheden af, især grundet behovet for de danske bankers funding fra udlandet, hvilket er blevet væsentligt vanskeligere efter flere bankkrak i Danmark¹⁹ da tilliden til de danske banker har fået alvorlige knæk i forhold til tidligere år, hvor krisen og bankkrakkene samt usunde banker, nærmest er blevet hverdagslæsning de senere år i pressen. Bankpakke 2 hvilket har betydet at bankerne kan imødekomme de private og erhvervsdrivendes sunde projekters lånemuligheder i banken med en statsgaranti for fundingen, men der er også et udløb af denne bankpakke i januar 2012 hvor bankerne ikke kan benytte sig af denne mere og der vil herefter ske en udfasning af den optagne gældforpligtelse med statsgarantien²⁰.

Forslag om afskaffelse af efterlønnen af den siddende regering, kommer ikke til at have markant indvirkning på bankerne som f.eks. indgreb som bankpakkerne har haft, men hvor bankpakkerne har påvirket hele organisationen i banken, fra det organ der skal sørge for funding og regnskaberlægning til den enkelte rådgiver der sidder med kunden og dens spørgsmål, vil en afskaffelse af efterlønnen og især den gradvise nedtrapning påvirke den enkelte rådgiver i en væsentlig udstrækning, da flere af de gennemførte pensionsanalyser og fremtidige, samt materiale herom skal laves om eller rettes til så de passer efter den nye ordning. En afskaffelse af efterlønnen er blot et eksempel af mange, som har en moderat påvirkning på den daglige måde at arbejde i og drive en bank på.

En anden påvirkning politikkerne har er hvis f.eks. oppositionen kommer til magten og får gennemført en arbejdsuge der skal sættes op til 38 timer i stedet for normalen på 37 timer, såfremt dette bliver vedtaget, vil der være flere systemer der vil skulle tilrettes i bankerne og det antal timer man normalt beregner en økonomi på i forbindelse med låneoptag i banken skal også have nogle andre faste tal, så selv en mindre ændring fra politikkerne kan have en påvirkning på dagligdagen i en bank.

Det er en nødvendighed for begge banker og fusionsbanken at holde et vågent øje med de politiske forhold og gerne være på forkant med de forslag der bliver fremsat, da det ofte er

¹⁹ http://www.mja.dk/artikel.php?node_id=53255&click_origin=bottom_news_box

²⁰ <http://laan- penge- her. dk/ artikel/ bankpakke- 2/>

store ændringer for den enkelte bank og ofte krævende for alle instanser i banken for at få nye politiske tiltag implementeret

Økonomiske forhold

I efteråret 2008 opstod den globale finanskriser og lagde verdensøkonomien i knæ, hvilket af mange økonomer opstod ved at den amerikanske regering ikke ville træde til med økonomisk støtte da den amerikanske investeringsbank *Lehman Brothers* var på konkursens rand.

Tidligere havde flere banker været i samme situation og blev hjulpet af den pågældende regering, men nu måtte man slå et slag for at denne hjælp fra regeringen ikke var noget man skulle forvente i enhver situation, dette gav chokbølger igennem verdensøkonomien og medførte som noget af det vigtigst, at bankerne fik mistillid til hinanden, da det pludselig stod klart at de lån bankerne imellem ikke var sikker de kunne betales tilbage. Hvis en bank har et behov for flere penge (funding) til udlån, så er det ofte at løsningen bliver at den såfremt der ikke er overskud på indlånskontiene i forhold til udlån, så lånes der penge af banker med netop indlånsoverskud, "Internetbankmarkedet" hvilket nu blev vanskeliggjort med denne mistillid og der var hermed givet startskud for finanskrisen begyndelse i verdensøkonomien²¹.

Danmark har sammen med resten af verden været ude i en økonomisk krise og rescesion som forhåbentlig er ved at aftage, men hvor der også har været mange store udfordringer, nye tiltag i verdensøkonomien og dermed den danske økonomi. For at nævne et par væsentlige forhold der har påvirket bankerne og dens kunder:

- Nedgang i huspriserne.
- Ansættelsesstop flere steder.
- Meget begrænset lønstigning og nedgang.
- Nedgang i eksport.
- Faldende forbrug blandt private.
- Bristende forventninger i ejendomsspekulation.
- Befolkningens mistillid til og bankerne imellem.
- Bankkrak.

²¹http://ioeb.systeme.dk/fileadmin/filer/ubeskyttede_filer/Bkap1_Den_globale_oekonomi_2_.pdf

- Konkurs og tvangsauktioner.
- Fald i BNP²².

Der har som mange bekendt været rigeligt med udfordringer i den generelle økonomi, hvor bankerne har haft store udfordringer med at funde sig selv, måtte opdatere forretningsgange og sortere på hvilke brancher eller hvilke kriterier privatkunder skal opfylde for at opnå lån eller omlægning heraf i banken. Danmark har generelt været igennem en periode med alle de nævnte faktorer, men ikke i samme grad som landene Grækenland, Spanien, Portugal og Irland hvor der stadig kæmpes med meget store udsving i den generelle økonomiske situation i landet, boligprisernes store fald i Irland, Spaniens arbejdsløshed, Grækenlands voldsomme gældsopdrag/redningskrans fra EU side, hvor obligationerne bagved boligfinansieringer nærmest nåede de størrelser vi havde i Danmark i 80'erne med renter på tæt ved 20 %.

Boligboblen der sprang

Boligpriserne havde op til 2007/2008 kun bevæget sig en vej og det var opad i en grad der ikke var set før og bankerne havde travlt med at låne penge ud til mulige og økonomisk ansvarlige købere og i USA havde man en løsning klar til de kunder der ikke havde styr på økonomien men gerne ville købe hus, de såkaldte supprime lån. Boligkøbere i USA der var i kategorien for supprime købere, tilbød man lån med en lav rente i starten af løbetiden, men med en gradvis stigning i renten og havde de købere så på et tidspunkt svært ved at tilbagebetale, kunne de jo altid sælge huset igen og måske endda få penge med derfra, grundet den voldsomme prisstigning på fast ejendom. At huspriserne ikke kun kan fortsætte opad i voldsomt tempo, fandt man så ud af i USA omkring år 2007/2008 da boligejerne med supprime lån i stor stil fik svært ved at tilbagebetale lånene og huset ikke kunne sælges med profit til indfrielsen af gælden, hermed sprang den amerikanske boligboble med baggrund i supprime lån på boligmarkedet²³.

Boligkrisen i USA spredte sig hurtigt til Europa og man så bl.a. at der opstod en generel mistillid til bankerne og i Storbritannien så man hvordan en bank i løbet af kort tid blev rendt

²²<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1280>

²³

http://ioeb.systemtime.dk/fileadmin/filer/ubeskyttede_filer/Bkap1_Den_globale_oekonomi_2_.pdf

over ende af kunder der ville hæve deres penge, et såkaldt “Bankrun” som egentlig burde få enhver bank til at gå konkurs, da den primære grund til at en bank kan låne penge ud er ved at der står penge på kontiene til at låne ud af, derfor blev den pågældende bank “Northern Rock” overtaget af staten. I Danmark har vi haft en bank “Roskilde Bank” der har været voldsomt eksponeret mod store kunder i ejendomsbranchen og ydet alt for risikable lån til netop denne branche, og måtte derfor da boligmarkedet bremsede hårdt op, måtte indlevere en konkursbegæring og blev herefter overtaget af den danske nationalbank i sommeren 2008 grundet især en frygt for at danskerne skulle miste tilliden til bankvæsenet. Roskilde Bank var et af de første eksempler i Danmark på at man havde lavet alt for risikable udlån til netop den boligbranchen, som var lagt i knæ og hermed havde boligkrisen også ramt Danmark²⁴.

Bankernes indtjening kontra risici i højkonjunktoren

I Danmark havde der frem til år 2008 været højkonjunktur i Danmark, hvilket indebar at mange banker kunne tjene rigtig mange penge ved tvivlsomme engagementer, som især var eksponeret mod det voldsomt overophedede ejendomsmarked og nye projekter skød op overalt i samfundet. Når en højkonjunktur er over en samfund, ses mange lykkeriddere for at bruge et meget brugt ord, og her ses også flere banker, som f.eks. Roskilde bank og Amagerbanken hvor kreditpolitikken gik mest på at man tog ejendomsprojekter i sin portefølje med det formål at man havde store engagementer med dertil stor indtjening på renteindtægterne og hvor sikringsakten udelukkende var med pant i ejendommene og ikke så meget på selve driften af disse projekter, dvs. De valgte at tilsidesætte det som bankerne normalt i deres kreditpolitik har som første prioritet, at driften ser fornuftig ud og som anden prioritet får etableret sikring med pant i ejendommen.

Problemet med at have en kreditpolitik som de ramte Roskilde bank og Amagerbanken, er at disse engagementer har meget nemt ved at gå i default, da driften er hvor banken får sin indtjening og er denne ikke stabil eller direkte dårlig, bliver der simpelthen ikke betalt renter og banken får meget svært ved at få realiseret et salg der kan dækkes med det pant de har i bygningerne, især når et samfund er på vej ind i en periode med lavkonjunktur og banken får dermed hurtigt store tab på disse engagementer, hvorimod hvis driften er prioriteret højere i disse engagementer, og landet går ind i en lavkonjunktur men hvor driften stadig er stabil i

²⁴http://ioeb.systeme.dk/fileadmin/filer/ubeskyttede_filer/Bkap1_Den_globale_oekonomi_2_.pdf

disse projekter, så har det ikke nogen reel påvirkning at den pant man har i ejendommen skulle overstige den markedspris der er i samfundet.

Selv banker som Djurslands Bank og Østjydsk Bank der har haft en mere fornuftig kreditpolitik og har netop vægtet driften højt, har også haft store nedskrivninger på ejendomme og landbrug, så at have en fornuftig kreditpolitik er ikke altid ensbetydende med at banken undgår et tab på engagementerne, men det er den bedste måde at undgå de helt store tab på. Modsat har Roskilde bank og Amagerbanken haft rigtig god indtjening i den periode hvor samfundet var i en højkonjunktur, men stod overfor en for stor udfordring da lavkonjunktoren var over os og begge banker gik konkurs sammen med mange af deres store engagementer.

Østjydsk Bank og Djurslands Bank har begge været kendetegnet ved at de ikke har kastet alle kræfter i at få store erhvervsengagementer og mere eller mindre risikable eng. Der kunne medføre store gevinster, men som det hele udviklede sig i den danske økonomi har vist sig at være yderst risikabelt grundet nedgang i lønninger, et privatforbrug der er stagneret og ligger som et af de laveste i EU, en inflation højere end reallønnen har vokset, massefyringer osv. men hvor begge banker dog har været gode til at tilpasse sig og hurtigt være opmærksomme på de ændringer der er påkrævet i dette marked, kort sagt har de i en hvis udtrækning formået at være proaktive i stedet for reaktive på de ændringer, der har været til at forudsige.

Sociale forhold

Østjydsk Bank og Djurslands Bank dækker til sammen det meste af det Østjydske og det vil derfor være dette område de sociale forhold bliver beskrevet på.

Arbejdsløshed

Arbejdsløsheden i Danmark har gennem længere tid og er stadigvæk på et relativt højt niveau og mange banker har haft filialer i mindre landssamfund og har sidenhen måtte lukke flere afdelinger, man har simpelthen haft for mange mindre afdelinger og har haft mange omkostninger ved at drive en mindre filial end ved at samle det i lidt større filialer og derved udnytte at der kun har skullet betales til driften af en filial med 14 ansatte end to med 7 ansatte i hver. Det ses også at de mindre landsbysamfund bliver mere og mere affolket og når så også at kunderne holder mere på deres penge end de har gjort hidtil, bliver behovet for en lille lokal filial bestemt ikke forøget, tværtimod.

Når der er arbejdsløshed i samfundet, er det tydeligt at man som ansat kan se at der ikke er mulighed for lønforhandling, og ses det ofte at folk begynder at uddanne sig i stedet for, for at stå stærkere i sin nuværende stilling og hvor at arbejdsgiveren ofte er mere villige til at betale omkostningerne for studiet, i stedet for at give en permanent lønstigning. Bankerne har også oplevet at personalet ikke blot har været interesseret i at få mere i lønningsposen, men bestemt også at blive bakket op, i at tage en højere uddannelse, hvor bankens accept og økonomisk hjælp betyder meget i denne “gode”

Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har begge vist sig at være opmærksomme på dette skred i arbejdsløsheden og det er vigtigt at især kreditgivningen skal holde et mere vågent øje med om deres kunder er i en a-kasse og er berettiget til dagpenge, samt om en hustrands økonomi kan bære at den ene går på dagpenge, inden rådgiveren giver tilsagn til køb af ny bolig, hvor dette mest af alt skal tages med i overvejelserne i rådgivningen, mere end det har gjort i tidligere år, hvor det var væsentligt nemmere at få et job såfremt man blev fyret.

Fokus på helbred

Igennem en årrække har bankerne fokuseret på de ansattes helbred, hvilket også er tilfældet med både Djurslands Bank og Østjydsk Bank hvor Falck Healthcare med gratis behandlinger af ansatte, frugtordninger, flex tids ordninger, arbejdsmiljøet og fokus på stress symptomer har været flere af områderne man har koncentreret sig om, hvilket har resulteret i færre sygedage blandt de ansatte og en sundere livsstil og mere arbejdsglæde, samt modvirket positivt på den manglende eller ikke eksisterende mulighed for lønforhøjelse.

Mobilitet

Danmark er igennem flere år blevet et minde land at bo og arbejde i, forstået på den måde at der aldrig har været så mange pendlere til og fra arbejde som der har været igennem årene, hvilket kan skyldes flere faktorer, som at det er blevet nemmere at komme fra a til b med offentlig transport og at folk er blevet mere villige til at transportere sig til og fra job i en anden kommune, såfremt jobbet de gerne vil have skulle findes her, men ønsker at blive boende på nuværende bopæl, men også at folk er mere tilbøjelige til at søge job længere væk fra deres bopæl grundet den store arbejdsløshed der er i landet pt. og af frygt for en fyreseddel såfremt der gives afslag på at følge omstruktureringer.

Det er af stor vigtighed at bankerne følger denne udvikling tæt, hvilket især kan ske ved at sørge for at give både kunder og ansatte nemmere ved at komme i kontakt med sin rådgiver, flytte penge mellem sine konti ved hjælp af netbank og applikationer på mobiltelefonerne, samt at give de ansatte mulighed for at arbejde hjemmefra eller indføre flex tids arbejde som kan være med til at tilpasse den enkelte ansattes hverdag til og fra jobbet. At kunderne fremover er i stand til at kunne håndtere flere af deres vigtige økonomiske forhold selv, betyder at rådgiveren kan få mere tid til at beskæftige sig med sit primære område som er rådgivningen af kunden, fremfor den tendens der har været igennem længere tid, med flere småting for kunden som budgetrettelser, overførsel melle konti og saldooplysninger som har fyldt en hel del i hverdagen for den enkelte. Denne udvikling vil i givet fald også medvirke til en mulighed for en merindtjening for banken, i og med at der kan opstå flere omlægninger og flere forretninger som rådgiveren kan beskæftige sig med og får øje på ved et bedre overblik og overskud.

Teknologiske forhold

Vi lever i et samfund der er meget styret af den teknologi der er til rådighed og der sker hele tiden udvikling på denne front og nye arbejdsprocesser implementeres via styringsmodeller udarbejdet i et nyt eller ændring af et eksisterende program, hvilket også gør sig gældende i bankerne.

For både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har de begge et samarbejde med Bankdata²⁵ og pr. 1 marts 2011 med den nye partner JN Data²⁶ der står for driften af deres IT driftsopgaver og tekniske infrastruktur. Det er af meget stor vigtighed at den enkelte ansatte i banken har med brugervenlige IT platforme at gøre, så hverdagens opgaver kan løses på en nem og overskuelig måde, hvilket letter arbejdspresset for den enkelte medarbejder, da et tungt og langsomt IT system kan have en sløvende effekt og være et irritationsmoment. Når der er nye tiltag i bankerne er det ofte at det samme tiltag er lovbestemt og dermed gældende for alle bankerne i Danmark, derfor er flere af bankerne gået sammen om at etablere disse IT leverandører, som f.eks. BEC og Bankdata/JN Data der alle har en større portefølje af banker, andelskasser og sparekasser som de servicere som IT leverandør.

²⁵ <http://www.bankdata.dk/>

²⁶ <http://www.jndata.dk/Default.aspx?ID=427>

Letpension – er et program både brugt af kunden og bankens medarbejder til at få skabt et overblik over og tegne pensionsordninger samt personforsikringer tilpasset den enkeltes behov samt det krav der måtte være fra bankens side for at yde en kredit eller lån til kunden.²⁷

X-portalen/Totalkredit – et beregnings og IT værktøj der bliver brugt af kunden og bankens medarbejder til at beregne bl.a. budget over kundens økonomi, oplysninger om realkreditlånetyper, udviklingen i renter og kurser, samt til at optage og konvertere lån i kundens ejerbolig.²⁸

Ovenstående programmer og databaser bliver i dagligdagen benyttet af både Østjydsk Bank og Djurslands Bank, hvor de er fuldt implementeret og bliver løbende vedligeholdt og opdateret med ændringer påvirket af især de omkringliggende krav fra både EU og den danske lovgivning, men hvor også bankerne kan påvirke brugervenligheden i det daglige brug, ved rapporteringer til de IT ansvarlige.

Det er en stor fordel for en fusionsbank at begge de banker som fusioneres har flere sammentræf mellem systemerne i hverdagen, så der kan komme en glidende og så let overgang som muligt til sammenlægningen, hvor at det desuden vil blive en stor besparelse at det er samme systemer og programmer der benyttes, da man dermed kan benytte sig af de synergi effekter med det samme og nemmere kan forhandle om at få holde omkostningerne nede til betaling af de ydelser der bliver stilet til rådighed af udbyderen, når der er tale om en videreudvidelse af samarbejdet i stedet for en nedlægning af dette.

Miljømæssige forhold

Danmark er et af de samfund i verden der er meget kendt for at respektere miljøet og der via vedvarende energi kilder som vindmøller er forgangsløst og har for nylig afholdt klimakonference for de fleste af verdens ledere med sidende statsminister Lars Løkke Rasmussen som vært. De danske virksomheder har igennem flere år implementeret en miljørapport eller i hvert fald haft fokus på miljøet som en naturlig del af det at drive en virksomhed, hvilket skyldtes både det at der kan spares penge for virksomheden ved strømbesparende og andre ressourcer der kan skæres ned til et minimum, men også stor grad

²⁷ <http://letpension.dk/Blivkunde/Sider/institutter.aspx>

²⁸ http://totalkredit.dk/TKdk/page?js=t#action=lookup_list

at samfundet forventer denne miljømæssige ansvarlighed. Fremtidens hensyn og forventninger til et sammenspil mellem virksomhederne og miljøet bliver højst sandsynligt ikke mindre, da der nu gennem flere år har været og fortsat er stor fokus på netop dette område.

At drive en virksomhed i et samfund der er meget bevidst om miljøet, er det en nødvendighed at proklamere når man har miljømæssige tiltag, da ens image udadtil gerne skulle følge den udvikling/trend – om man vil, der er i samfundet og ikke skille sig ud på en negativ måde. Merkur Andelskasse har taget de miljømæssige forhold til et nyt niveau og skabt deres egen niche område, hvor de i deres kreditpolitik ligger stor vægt på at projektet de låner penge ud til, er fokuseret på miljømæssig og økologisk bæredygtighed, hvilket deres hjemmeside også tydeligt bærer præg af, da den er prydet med en grøn skovbund, jordkloden, spirende frø og ord som medansvar for miljøet, økologi, holdning osv.²⁹

Djurslands Bank og Østjydsk Bank har begge et fokuspunkt på miljøet i deres årsrapporter, hvor de viser et medansvar overfor miljøet, hvilket viser sig ved at de begge yder finansiering til miljøforbedringer og energibesparende investeringer til såvel private som erhverv.³⁰ Djurslands Bank har miljømæssige forhold som et naturligt element og krav i deres kreditbehandling af låneansøgninger fra erhvervsvirksomheder.

Samarbejdspartneren Totalkredit har også et produkt bankerne bruger til at beregne om en miljømæssig investering i kundens bolig, for det første kan svare sig at lave, om det betaler sig selv ind igen i en overskuelig fremtid, men også for at give kunden og banken muligheden for at se om der er grobund for at få sendt en energikonsulent ud for at lave målinger på boligen, for at se mulighederne for energirigtige og miljøbesparende forbedringer. Bankens naturlige interesse i dette henseende er at de sammen med Totalkredit har i sinde at bistå med finansieringen af denne ombygning/renovering af kundens bolig.³¹

Energiforbruget på arbejdspladsen bliver også reduceret i så vid udstrækning som muligt, hvilket ses ved at flere og flere arbejdspladser afskaffer de tunge stationære pc'er og erstatter

²⁹ <https://www.merkur.dk/>

³⁰ Årsrapport 2010 ØB side 19 og Årsrapport 2010 Djurslands Bank side 15

³¹ <http://www.totalcredit.dk/TKdk/page?js=t&action=ne.calculation#&action=ne.calculation>

dem med en bærbar, der er meget mere strømbesparende, eller får installeret nye FDI bokse der fungerer som en mindre computer koblet op på en ekstern server, som så blot trækker den data der skal bruges fra denne server og fylder dermed minimalt og sparer en masse strøm på denne måde, da man centralisere harddisken et sted, “denne metode er også meget benyttet i flere banker”.

Papirforbruget i forbindelse med især printning er for begge banker et generelt fokusområde der ønskes så lavt som muligt, hvilket ses ved at mere og mere data sendes elektronisk, så det er op til den enkelte om det ønskes printet ud eller ej. Netbank, Nem ID, Digital Signatur, sms, E-mails og Digital Tinglysning er nogle af de midler man tager i brug i bankerne for at mindske papirforbruget og selvfølgelig portoen for at sende et fysisk brev.

Den betydning dette emne har for bankerne, er i en hvis udstrækning på omkostningssiden, hvor enhver besparelse er velkommen, men hvor en anden faktor, som at virke miljø og klimabevidst fylder mere i forbrugeren/bankens kunders, bevidsthed end tidligere og hvor dette fokus helt klart vil medvirke til et endnu mere positivt omdømme blandt befolkningen.

Lovmæssige forhold

Bankverdenen er underlagt meget strenge lovmæssige krav fra omverdenen, men det er hovedsageligt på områder hvor banken skal oplyse interne forhold, så omverdenen får et så nuanceret et billede af hvordan den er drevet og om der er et fornuftigt grundlag for fremtidig drift og udvikling. Monopol tilstande er der ikke i Danmark, selvom der er Danske Bank og Nordea der er mange gange større enkeltvis end de næste på listen over de største banker i Danmark, men da der er mange af bankerne der er dybt forankret i lokalsamfundet og der ikke altid er en markant forskel på de produkter og rentevilkår som Danske Bank og Østjydske Bank kan tilbyde den enkelte kunde, er valget af bank ikke altid givet på forhånd når en familie skal vælge bank.

Overenskomster er noget bankerne oplyser meget om og er bevidst om at oplyse til både medarbejdere og interesserede, og de fleste banker får forhandlet og tilslutter sig den samme overenskomst landet over, så der ikke skulle være tvivl om at de står sammen og bakker op om fagforeningerne. Enkelte banker som Arbejdernes Landsbank forhandler overenskomsten

efter de andre banker har noget en samstemmighed herom, men i hovedtræk minder de om hinanden de overenskomster der forhandles på plads.

Der har ofte været en tendens til at vælge en lokal bank ligeså ofte som en landsdækkende, hvilket ikke skulle blive i mindre grad fremover, da der ikke er tydelige fordele ved at vælge det ene frem for det andet, da produkterne ofte minder meget om hinanden og de frie markedskræfter får frit spil, hvilket i flere tilfælde er en fordel for de mindre pengeinstitutter som netop Østjydsk Bank og Djurslands Bank, da de derved kan gøre sig gældende i deres eget område. Overenskomstmæssigt kan der godt være lidt foruroligere at det ofte er samme forbund der forhandler dette, da der vil være ringe påvirkning på det arbejde der så bliver lavet i forbindelse med forhandlingen, hvor et andet forbunds indblanding ville være hilst velkommen i dette henseende.

Delkonklusion

Ud fra den eksterne analyse, står det klart at bankerne er i et samfund med mange influenser og parametre der spiller en stor rolle i omverdenen omkring både Østjydsk Bank, Djurslands Bank og dermed indirekte på bankernes drift, det daglige arbejde og måden at agere på, såvel internt som eksternt.

Det har igennem flere år været en turbulent tilværelse at drive en bank, da der opstår ændringer i samfundet og den umiddelbare nærhed med ofte stor indflydelse, hvor der de senere år har været et stort fokus på bankerne, da de i bund og grund er det samfundet er bygget op omkring og det kan få katastrofale følger når og hvis en bank er i fare for at gå konkurs, da den tager så mange mennesker og erhvervsprojekter med sig i faldet. For at undgå at bankerne går konkurs og tager kunderne med i faldet, er der oprettet flere sikkerhedsforanstaltninger, som bankpakker til bl.a. at sikre kunderne deres indestående, forstærke bankernes mulighed for funding i lavkonjunktur tilstande og genopretholde tilliden til bankerne. Med til bankpakkerne fulgte også flere restriktioner om en skærpet oplysningspligt fra bankerne overfor omverdenen og om der ikke har måtte udbetales udbytte i en længere periode til aktionærende.

Jeg mener at Østjydsk Bank og Djurslands Bank står lige så stærkt i deres lokalområde nu, som de gjorde før krisen tog sit indtog i også det samfund de befinder sig i, det virker ikke til

at der har opstået nogen mærkbar ændring i holdningen og omtalen af de to banker, i såvel folkemunde som i pressen. Grunden til ovenstående påstand er især at de begge løbende har tilrettet deres kreditpolitik igennem krisen og har meldt klart ud overfor offentligheden når der har været nogle ændringer eller nye tiltag der kunne have samfundets interesse, hvilket de begge går opmærksom på i deres årsrapporter og på deres hjemmeside samt på euroinvestor.dk.

Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank minder meget om hinanden på centrale områder, som at de begge går meget op i lokalsamfundet og er lokalt forankret med økonomisk støtte til både mindre og større projekter i de mindre samfund, hvilket skaber en hvis loyalitet og lokalopbakning til ikke blot banken, men den enkelte filial. At begge banker går op i miljøet og at de engagementer de involvere sig i tager hensyn til både miljø og energiforbedringer, og at begge banker er forgangsbilleder på denne front, i den daglige drift af banken, er bestemt også velanset, da den generelle befolkning bakker op om denne holdning.

De to banker minder ikke blot udadtil meget om hinanden, men også når man ser på deres samarbejdspartnere, som Totalkredit, Bankdata, Letpension osv. Hvilket uden tvivl vil gøre en eventuel fusion væsentligt nemmere for hele organisationen, da noget af den største udfordring er at lære nye systemer og måder at håndtere disse på, så allerede her er flere centrale punkter der styrker tankespillet om en fusion.

Økonomisk analyse

Med udgangspunkt i Østjydsk Bank og Djurslands Banks årsrapport for 2010 udarbejdes en økonomisk analyse, hvor hver bank tages under behandling. Denne analyse skal gerne give en indikation om hvordan sammensætningen er af udlån, indlån, personaleomkostninger, nedskrivninger og andre centrale poster til brug for at danne et overblik over hvorledes bankernes økonomiske grundlag er for at gennemføre en fusion.

Solvens

Solvensbehovet er et nøgletal for den risiko, penge- og realkreditinstitutter driver deres virksomhed under. Solvensbehovet er et procenttal, der ifølge loven mindst skal være på 8, men som kan være højere afhængig af bankens risikoprofil. De enkelte institutter skal selv

opgøre solvensbehovet som den tilstrækkelige basiskapital sat i forhold til de risikovægtede poster³² og er vedtaget ved “lov om finansiell virksomhed” § 124

Basiskapital: Danner grundlaget for solvensopgørelsen og fungerer som den kapital der vil være til rådighed, såfremt der måtte opstå en krise som den vi har været igennem de senere år, man kan vel kalde det for en form for en buffer til de risici både banken engagementer og markedet byder på i fremtiden. Basiskapitalen er den reducerede kernekapital, jf. §§ 129-131, tillagt den reducerede supplerende kapital, jf. § 135³³

Kernekapital: Består af bankens aktie eller garantikapital, overkurs ved emission, reserver, overført overskud eller underskud, Hybrid kernekapital fratrukket udbetalt udbytte, beholdningen af egne kapitalandele, immaterielle aktiver, skatteaktiver og årets løbende underskud.³⁴

Hybrid kernekapital: Er en gæld der løber uendeligt og kan ikke opsiges eller have nogen form for forfald, dette kan kun ske såfremt banken skulle træde i likvidation eller erklæres konkurs, men kan dog indfries af banken under særlig omstændigheder og skal ske med finanstillsynets tilladelse. Långivers krav mod banken skal være efterstillet al anden ikke efterstillet gæld. Såfremt kernekapitalen overstiger 5 % af de samlede risikovægtede poster minus fradrag, kan hybrid kernekapital medtages i denne post. Overstiger andelen af hybrid kernekapital 15 % af kernekapitalen overføres denne del til supplerende kapital³⁵

Supplerende kapital: Består af ansvarlig lånekapital, opskrivningshenlæggelser, Hybrid kernekapital der overstiger 15 % af kernekapitalen og hvor den supplerende kapital må for banker ikke medregnes med mere end 100 pct. af kernekapitalen efter fradrag³⁶

§ 124. Basiskapitalen i pengeinstitutter og realkreditinstitutter skal mindst udgøre

- 1) 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskravet) og*
- 2) 5 mio. euro (minimumskapitalkravet), jf. dog stk. 2.*

³² <http://www.finanstillsynet.dk/da/Leksikon/Individuelt-solvensbehov.aspx>

³³ Lov om finansiell virksomhed § 128 stk.1

³⁴ Lov om finansiell virksomhed § 129 og 131

³⁵ Lov om finansiell virksomhed § 129 og 132

³⁶ Lov om finansiell virksomhed § 135

Stk. 2. For pengeinstitutter, hvis basiskapital den 18. december 1989 var mindre end 5 mio. euro, er minimumskapitalkravet basiskapitalen pr. 18. december 1989. Den samlede basiskapital i det pengeinstitut, der opstår i forbindelse med en sammenlægning af to eller flere pengeinstitutter, der er omfattet af 1. pkt., må ikke være mindre end de sammenlagte institutters samlede basiskapital på tidspunktet for sammenlægningen, hvis ikke det sammenlagte institut opfylder minimumskapitalkravet i henhold til stk. 1, nr. 2.

Hvor der i kapitalbekendtgørelsen december 2009 og bankpakke 2 også er kommet et krav om at banker i deres regnskaber offentliggør deres individuelle solvensbehov som ifølge finanstilsynets vejledning til opgørelse af det individuelle solvensbehov ifølge pkt. 13 er metodefrihed til opgørelsen af dette behov og virksomheden kan tage udgangspunkt i mere eller mindre avancerede metoder og der stilles ingen krav om brug af avancerede økonomiske modeller.

Uanset hvilken metode der bliver valgt skal der udarbejdes løbende følsomhedsanalyser for alle væsentlige risici og hvor formålet med følsomhedsanalyserne, er at bestemme, hvilke ændringer i forudsætningerne den enkelte virksomhed har kapital til at modstå uden at blive insolvent, hvor at “*strestests*” kunne være meget relevante at benytte i denne analyse og bestyrelsen dermed kunne opstille diverse forudsætninger for områder at benytte sig af denne form for test. Det enkelte instituts individuelle solvensbehov kan ikke fastsættes lavere end til 8 % af de risikovægtede poster³⁷, men hvor at finanstilsynet derimod kan fastsætte et individuelt solvensbehov der er højere end 8 %³⁸

Solvens I Østjydsk Bank

Har foretaget en individuel opgørelse over deres solvensbehov, via en skabelon udarbejdet af lokale pengeinstitutter, samt finanstilsynets vejledning og har desuden benyttet sig af stress tests, som indeholder bl.a. generel rentestigning, rentefald, aktiekurs fald og større nedskrivninger. Banken når frem til følgende solvensbehov samt overdækning i forhold til den opgjorte solvens oplyst af banken:

Bankens solvensmæssige overdækning/ kapitalforhold³⁹

³⁷ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Individuelt-solvensbehov.aspx>

³⁸ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Individuelt-solvenskrav.aspx>

³⁹ Risikorapport ØB ultimo 2010

Basiskapital efter fradrag	1.109,7 mio.
Tilstrækkelig basiskapital	647,8 mio.
Solvensprocent	17,7 %
Solvensbehov (pct.)	10,3 %
Solvensoverdækning (pct.)	7,4 %

Banken ser sig meget tilfreds med den individuelle solvens opgørelse nævnes der i risikorapporten for 2010, og ser vi på den overdækning der vises, kan dette da heller ikke betvivles og der ser umiddelbart ud til at banken skulle være i stand til at stå godt rustet til tiden der måtte komme og med de udsving dette måtte medføre i både renter der kører op og ned og engagementer der til tider vil have det svært og nedskrivninger skulle foretages. Det kan dog godt skæmme lidt at deres eget individuelle behov ligger over lovens krav, vel at mærke med et par procent og det kan godt være at de har en pæn overdækning, men skulle alle stress faktorer blive virkelighed, så vil en solvensprocent der ligger over lovens krav være noget sværere at skulle leve op til overfor omverdenen. I opgørelsen af det individuelle solvensbehov, hvor opgørelsen af basiskapitalen har følgende poster der især skal bemærkes: Ved udgangen af juni måned 2009 udnyttede Østjydsk Bank tilbud fra Økonomi- og Erhvervsministeriet om optagelse af et ansvarligt lån på 157 mio. kr., i form af hybrid kernekapital, jfr. regelsættet herom i Bankpakke II.⁴⁰ Desuden er der optaget en akkumuleret ansvarlig lånekapital på 1.192 mio. kr.⁴¹ Hvor der i basiskapitalen er medregnet 337,4 mio.

Det er værd at bemærke at der den 19 april 2011 er udsendt en fondsbørsmeddelelse om udbydelse af nye aktier og kapitalbeviser der kommer til at udgøre op til 60 mio. før fradrag af omkostninger, hvilket skyldtes at banken har i sinde at lægge op til en kommende indfrielse af den hybride statslige kernekapital, som nuværende er en stor belastning på driften.⁴²

Solvens I Djurslands Bank

Banken har valgt at benytte samme metode som Østjydsk Bank i opgørelsen af det individuelle solvensbehov og følger dermed også skabelonen for lokale pengeinstitutter, finanstillsynets vejledning samt samme stress tests.

⁴⁰ Fondsbørsmeddelelse 14/2009 for ØB

⁴¹ Årsrapport 2010 ØB side 12

⁴² Fondsbørsmeddelelse 12/2011 for ØB

Bankens solvensmæssige overdækning/ kapitalforhold⁴³

Basiskapital efter fradrag	767,6 mio.	
Tilstrækkelig basiskapital	390,1 mio.	
Solvensprocent	15,7 %	
Solvensbehov (pct.)	(7,67 %)	8 %
Solvensoverdækning (pct.)	7,7 %	

Banken oplyser at den er meget tilfreds med denne opgørelse og at solvensoverdækningen vil kunne sikre bankens fortsatte drift og medvirke til bankens fortsatte udvikling.⁴⁴ Den umiddelbare konklusion på denne flotte overdækning må også alt andet lige anses for værende godt tilfreds med at det individuelle solvensbehov ligger under det lovmæssige krav, selv ved en opgørelse af en stress test og markedet udvikling.

Østjyds Bank har i deres opgørelse af Basiskapital ligesom Østjyds Bank optaget Hybrid kernekapital den 27 maj 2010 for 50 mio. og med uendelig løbetid i form af kapitalbeviser til en enkelt eller flere investorer allerede før de blev udstedt og er ikke støttet af statsgaranti i og med at banken har valgt at stå udenfor bankpakke 2 og ikke har denne mulighed.

Kapitalbeviserne kan af banken opsiges til kurs pari til fastsatte datoer kontrolleret af finanstillsynet.⁴⁵

Med optagelsen af den hybride kernekapital, fik banken indfriet et ansvarligt obligationslån på 75 mio. som blev førtids indfriet den 1 nov. 2010 og den resterende supplerende kapital udgjorde ultimo 2010 "blot" 101 mio. Hvilket er i samme tråd som hvad Østjyds Bank har i sinde at gøre med udstedelse af aktier og kapitalbeviser for 60 mio. til at indfri den statslige kernekapital

Det er tydeligt at begge banker har fokus på at have en høj solvens og især udadtil virke sunde, hvilket især skyldes at de forskellige investorer der kan tænkes at investere i de danske banker ofte følger nøje med i bankernes polstring og den rating de forskellige ratingbureauer foretager om den enkelte bank.

⁴³ Risikorapportering DJB ultimo 2010

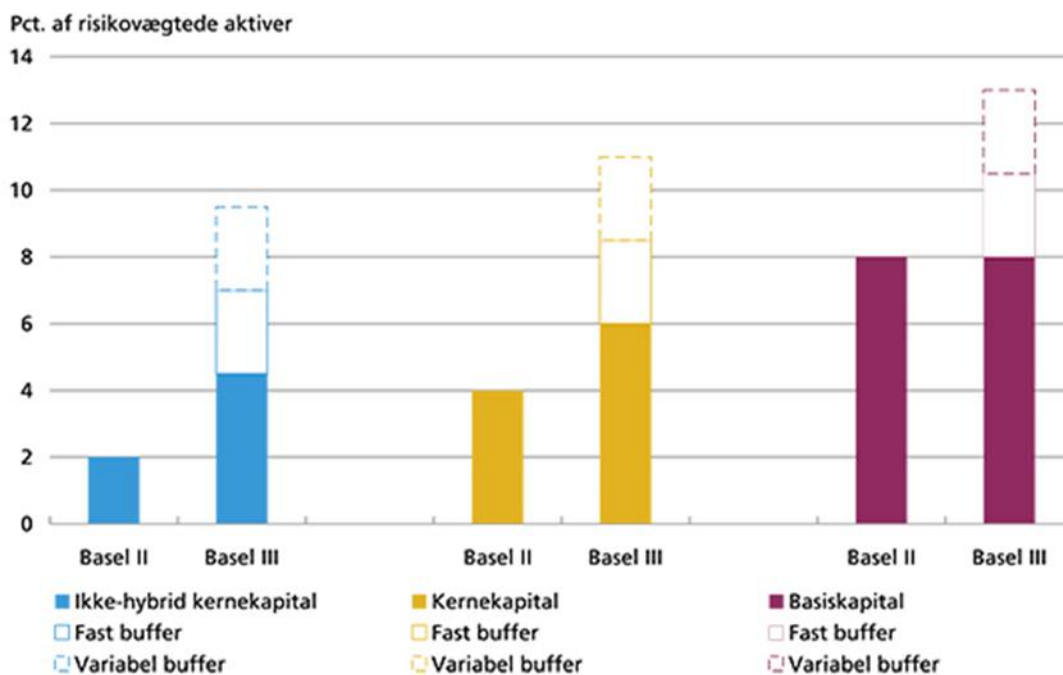
⁴⁴ Risikorapportering DJB ultimo 2010

⁴⁵ <http://alm.djurslandsbank.dk/page1501.aspx?recordid1501=262>

Basel III regler

Den måde hvorpå bankerne i dag oplyser og opgøre deres regnskaber og interne forhold er opgjort blev skærpet da Basel II reglerne kom, men der er i december 2010 blevet vedtaget en nyere version, Basel III regler, internationale reguleringsrammer for kreditinstitutter. Basel III medfører strengere krav på likviditets- og kapitalområdet. Hensigten er at styrke den finansielle sektors robusthed over for økonomisk og finansiell uro og dermed også at mindske risikoen for negative virkninger på realøkonomien. Basel III omfatter krav i forhold til de enkelte kreditinstitutter og adresserer systemiske risici, som kan blive opbygget i sektoren. som er et reglement samtlige banker i Europa skal overholde, men hvor reglerne for Danmark ikke er helt konkretiseret endnu, da Basel III ikke er er bindende for danske finansielle virksomheder, men vil i mere eller mindre tilpasset form blive indført via EU-lovgivning.

Figur nr.: 1



Denne figur viser nogle af de ændringer der er vedtaget i EU, hvor det er tydeligt at se at Basel III indeholder to kvantitative likviditetskrav: et krav, der skal sikre tilstrækkeligt store likviditetsstødpuder i den finansielle sektor, og et krav om stabil finansiering, men det vides

som nævnt ikke endnu hvorledes reglerne for Danmark vil se ud, de vil blive fastlagt i løbet af 2011⁴⁶ men hvor samtlige faser skal være fuldt ud overholdt og implementeret i 2019⁴⁷

Det virker til at begge banker er klar over disse regler kommer og de er allerede ved at tage hensyn til dem, da begge banker ifølge deres årsrapporter nævner om kommende ændringer i deres funding netop på baggrund af fremtidige nye reglementer. Jeg vælger dog ikke at kommentere disse regler yderligere og hvad netop Østjydsk Bank og Djurslands Bank skal foretage sig i denne forbindelse, med baggrund i at der stadig mangler klarhed om i hvilken udstrækning de vil blive indført i Danmark og er derved svært at forholde sig til, men kan blot laves gisninger om hvorledes situationen *kunne* komme til at se ud, men er klart noget bankerne skal være opmærksom på i deres fremtidige sammensætning af deres kapitalbeløb.

Kurs/Indre værdi

Er en meget brugt målestok til at gennemskue hvorledes forventningerne er til banken, set fra aktionærenes side, da et af tallene i denne opgørelse er kursværdien og dermed aktionærenes forventninger til banken. Et selskabs Kurs/Indre værdi er kursen på selskabets aktier sat i forhold til *egenkapitalen* pr. aktie. Tallet er således udtryk for, hvor meget investor betaler for 1 kroners *egenkapital*. Et højt K/I-tal udtrykker, at *markedet* nærer stor tillid til, at selskabet vil have høj vækst og/eller fortsat vil præstere gode økonomiske resultater. Desuden kan et selskabs høje K/I-tal skyldes, at det vurderes, at der er såkaldte skjulte værdier i selskabet. Sidstnævnte f.eks. ved at aktiver er medtaget til værdier, der er væsentligt lavere end de faktiske handelsværdier. Tallet kan anvendes til vurdering af, om en aktie er højt eller lavt prisen fastsat.

46

[http://nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III__likviditet_og_kapital/\\$file/status%20paa%20basel%20III.pdf](http://nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III__likviditet_og_kapital/$file/status%20paa%20basel%20III.pdf)

⁴⁷ <http://www.kpmg.com/DK/da/nyheder-og-indsigt/nyhedsbreve-og-publikationer/publikationer/brancher/financial-services/Documents/Basel%203-%20Pressure%20is%20building....pdf>

	2010	2009	2008	2007	2006
Østjydsk Bank					
<i>Børskurs/indre værdi pr. aktie</i> ⁴⁸	0,41	0,47	0,45	1,19	1,58
Djurslands Bank					
<i>Børskurs/indre værdi pr. aktie</i> ⁴⁹	0,66	0,65	0,65	1,64	1,69

Det er meget tydeligt hvornår krisen begyndte i samfundet, hvilket har afspejlet at der i årene op til 2008 har været en stor tiltro til at begge banker fortsat, vil have stor vækst og vil præstere gode økonomiske resultater i årene fremover.

Laves en beregning på hvordan tallene så ud efter offentliggørelsen af årsrapporterne, hvor det eneste tal der ændrer er kursen efter offentliggørelsen af regnskabet 2010. For at sætte sammenligningen op så den viser hvilken tiltro eller mangel på samme og forventningen til regnskab, der har været overfor banken målt på aktiekursen en uge op til offentliggørelsen af regnskabet og 2 dage efter det kom frem til offentligheden.

Bemærk stykstørrelsen på aktierne er 100,-

Østjydsk Bank - regnskab off. Den 08.02.2011

	Ultimo 2010	01.02.2011	10.02.2011
<i>Kursen</i>	378	382	310
<i>Indre værdi</i>	0,41	0,424	0,344
Kurs/(EK/antal aktier)		$(382/(648.578/72.000))/100$	$(310/648.578/72.000))/100$

Bemærk stykstørrelsen på aktierne er 10,-

Djurslands Bank - regnskab off. Den 23.02.2011

	Ultimo 2010	16.02.2011	25.02.2011
<i>Kursen</i>	166	166	166
<i>Indre værdi</i>	0,66	0,66	0,66
Kurs/(EK/antal aktier)		$(166/(680.714/27.000))/10$	$(166/680.714/27.000))/10$

⁴⁸ Årsrapport ØB 2010 side 32

⁴⁹ Årsrapport DJB 2010 side 21

Ud fra ovenstående tabel og beregning er det tydeligt at se at aktionærenes forventninger til et økonomisk godt resultat for Østjydsk Bank har været tilstede helt frem til offentliggørelsen af årsrapporten, men banken har desværre ikke kunne leve op til denne tiltro og forventning, hvilket hurtigt afspejles i kursen der falder fra kurs 382 ugen før offentliggørelsen til kurs 310 to dage efter offentliggørelsen.

Djurslands Bank har haft en kurs på et meget ens niveau og er status quo både før, på dagen og efter offentliggørelsen af deres regnskab den 23.02.2011 hvilket fra aktionærene må anses for værende en tro på, at de forventninger banken selv har haft, til resultatet for 2010 har holdt stik, uden udsving i hverken positiv eller negativ retning. Såfremt ovenstående beregninger skal sammenfattes er der en overvægt til at Djurslands Bank aktien virker noget mere stabil og forventningerne til den er på et konstant og stabilt niveau, hvorimod forventningerne til Østjydsk Bank aktien har været noget mere afvekslende, med en tendens til at være nedadgående, hvilket sandsynligvis skyldes for høje forventninger og sandsynligvis nedskrivninger på et højere plan end forventet af investorene og aktionærene.

Earnings per share

Et nøgletal der angiver selskabets indtjening pr. Aktie og kan bruges til at lave en vurdering af en aktie gennem en analyse af selskabets økonomiske situation, gevinstmuligheder og fremtidsudsigter. Analysen sker på baggrund af historiske oplysninger om selskabet, en nøgletalsberegning og indvirkningen af makroøkonomiske forhold.

Earnings per share anvendes udelukkende til at se hvorledes et selskab har præsteret at bruge aktiekapitalen til at generer overskud i forhold til den investerede kapital og lave en sammenligning af udviklingen over en årrække. Såfremt aktieforholdet for to selskaber er det samme vil man kunne lave en sammenligning på de beregnede tal for EPS, men da der i denne rapport er et forhold der hedder Østjydsk Bank aktie stykpris på 100,- og en Djurslands Bank aktie er en styk pris på 10,- pr. Aktie, vil der kun kunne laves en forholdsmæssig sammenligning.

Østjysk Bank⁵⁰	2010	2009	2008	2007	2006
EPS: Årets resultat efter skat/antal aktier	12,4	25,5	53,8	114,3	110,5

Stykprisen på Østjysk Bank aktien er 100,- og er derfor dette vi skal holde ovenstående historiske tal op imod, hvor det er tydeligt at banken har været i stand til at give et overskud i 2006 og 2007 der er på et meget fornuftigt niveau sat i forhold til den investerede og tilgængelige aktiekapital. Årene 2008, 2009 og 2010 har vist sig at give et meget begrænset EPS der stadigvæk er i plus, hvor EPS i 2010 er nede på næsten en tiendedel af EPS i 2007 som også er tydeligt i regnskabet med et resultat efter skat i 2007 på 78.883.000,- og i 2010 på 8.920.000,-

Djurslands Bank⁵¹	2010	2009	2008	2007	2006
EPS: Årets resultat efter skat/antal aktier	14	15	7	28	30

Hvor stykprisen på aktien er 10,- har der stort set hvert år været et resultat der må anses for værende meget acceptabelt, hvor kun 2008 skiller sig lidt ud med et EPS på 7 hvilket stadigvæk er et flot niveau og det eneste år hvor indtjeningen pr. aktie kommer under den oprindeligt indskudte aktiekapital. Det ses tydeligt at Djurslands Bank har været særdeles gode til genere overskud med den aktiekapital de har fået indskudt, hvor man i 2006 har præsteret at lave et resultat efter skat der har været ca. 3 gange så meget som den indskudte aktiekapital på 27.000.000,- men selv i dag (2010) præstere de at give et resultat på 14,- med en aktie nom. 10,- hvilket må anses for værende meget tilfredsstillende især med en periode hvor flere banker må indgive konkurs af flere årsager, men generelt grundet et uacceptabelt årsresultat med store tab.

Begge banker har i tiden før finanskrisen tog tag i hele bankverdenen haft et meget tilfredsstillende resultat sat op imod den investerede aktiekapital hver især, men hvor de som så mange andre banker i de senere år ikke har kunnet leve op til de tider, men har dog begge to præsteret at holde indtjeningen på dette nøgletal på et niveau, som sikkert mange andre

⁵⁰ Årsrapport ØB 2010 side 32

⁵¹ Årsrapport DJB 2010 side 21

banker må misunde, da de begge er kommet ud med et positivt resultat efter skat, som medføre en EPS der for især Djurslands Bank må anses for værende meget tilfredsstillende.

Omkostninger

For at få et overblik over begge bankers udgifter til bl.a. renter, personale, nedskrivninger osv. vil det være passende at lave en sammenligning på disse parametre, da de vil kunne give en indikation om hvorledes bankernes udgifter forholder sig og hvor der vil kunne optimeres i forhold til en evt. fusion mellem de to banker og for at se hvilken af dem der pt. står stærkest på netop udgifterne, hvilket kan give en pejling om hvor fornuftig både banken er styret, men også hvor sunde engagementerne i den pågældende bank forholder sig.

Østjydsk Bank (1.000 kr.)	2010	2009
Renteudgifter	126.280	140.459
Afgivne gebyrer og provision udgifter	3.168	2.717
Udgifter til personale og administration i alt	142.419	133.162
Af- og nedskrivninger på materielle aktiver	4.815	4.584
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	143.670	110.765

Djurslands Bank (1.000 kr.)	2010	2009
Renteudgifter	55.249	101.530
Afgivne gebyrer og provision udgifter	6.882	6.265
Udgifter til personale og administration i alt	172.694	166.484
Af- og nedskrivninger på materielle aktiver	5.870	5.924
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	39.267	46.999

Renteudgifter og personaleudgifter er oftest de helt store poster der belaster på omkostningssiden i driften af en bank, hvilket også er gældende for både Østjydsk Bank og Djurslands Bank, men der er dog igennem de seneste år med finanskrisen som den store faktor der har påvirket den enkelte banks engagementer og hvor flere banker har haft nedskrivninger i en sådan grad at de har været den afgørende faktor i at flere banker har måtte indgive konkurs. Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har ikke gået ramt forbi mht. nedskrivninger, men ikke i en så alarmerende grad at det har kunnet resultere i en konkurs,

men dog i en sådan grad at det højst sandsynligt har været med til at skærpe de nye engagementer der er tilkommet og dem af de bestående kunder der har villet udvide, her må vægten især være lagt på erhvervsengagementerne.

På renteudgifter har de bevæget sig i samme retning, hvor de har præsteret at nedbringe denne post med ØB: 14,2 mio. og DJB: 46,3 mio. fra år 2009 til år 2010 hvor det primært er på indlån begge banker har nedbragt udgifterne, hvilket umiddelbart kunne skyldes den mangel på indlånsmidler der var i 2009, hvor renteniveauet dermed var skruet godt op, hvor pengene hurtigt flyttede ståsted. I 2010 opstod der en generel frygt for udløbet af det ubegrænsede loft for dækning af indskud på navnenoterede indlånsmidler og at kunderne flygtede til de mest solide og store banker, men hvor frygten aldrig fik lov til at påvirke indlånskunderne i en sådan grad som mange frygtede og hvor ikke særlig mange pengeinstitutter var påvirket af dette udløb. Renteudgifterne har været fordelt således at de i ØB i 2010 på indlån udgør 48 % af de samlede renteudgifter og hvor der i DJB har været renteudgifter på indlån udgørende en andel på 71 % af de samlede renteudgifter, men det som skal lægges især mærke til er at de samlede renteudgifter i ØB er på 126,3 mio. og i DJB på "blot" 55,2 mio. Så dermed en mere end dobbelt så stor udgiftspost hos ØB på renteudgifterne på dette ene år.

Renteudgifterne for hver bank må anses for værende i den høje ende, men kan forklares ved at der har været en kamp igennem længere tid om at få indlån på kontierne, da bankerne gerne har villet polstre sig, samt villet sikre sig beste muligt mod flugten af indlån ved udløb af bankpakke 1 i efteråret 2010, så renteniveauet har for flere banker i 2010 været skruet ekstra i vejret grundet denne frygt og må formodes ikke at være på samme niveau for kommende år.

Udgifter til personale og administration

Østjydsk Bank har haft en mindre stigning i udgifter til personale og administration på 6,5 %⁵² hvor de i samme periode er gået fra at have færre ansatte, hvor der er i 2009 var 151 ansatte og i 2010 var 154 ansatte, hvilket viser at der har været en negativ udvikling i denne udgiftspost og hvor at der i den isolerede lønningsudgift⁵³ netop også vises samme billede. Hos Djurslands Bank har der været en stigning på 3,6 %⁵⁴ på udgifterne til personale og administration i perioden 2009 til 2010 hvor de er gået fra at have 199 ansatte i 2009 til 194 i

⁵² Resultatopgørelse 2010 for ØB

⁵³ Årsrapport 2010 for ØB side 33

⁵⁴ Resultatopgørelse 2010 for DJB

2010⁵⁵. Inflationen i Danmark har i 2010 lagt på gennemsnitlig 2,2 %⁵⁶ hvilket gerne skulle afspejle et min. leje for den almindelige lønstigning, for at der reelt vil være tale om en lønstigning vel at mærke, men et område der vil være mere relevant at koncentrere sig om, er at se på hvorledes bankerne har tilpasset deres omkostninger til omfanget af ansatte.

Omkostninger pr. medarbejder:

Østjydsk Bank (1.000 kr.)	2010	2009
Udgifter til personale og administration	142.419	133.162
Gennemsnitlige antal medarbejdere	154	151
Omkostninger pr. medarb.	924,8	881,9

Djurslands Bank (1.000 kr.)	2010	2009
Udgifter til personale og administration	172.694	166.484
Gennemsnitlige antal medarbejdere	194	199
Omkostninger pr. medarb.	890,2	836,6

Hvor ovenstående tal giver et mere nuanceret billede af hvorledes omkostningerne pr. medarbejder har været tilpasset udviklingen, hvor det er tydeligt at Østjydsk Bank har større udfordringer med at "forsvare" de højere udgifter til medarbejder sat op imod det antal ansatte der er, når vi ser på at Østjydsk Bank har en omkostning pr. medarb. på 924,8 kr. og hvor Djurslands Bank har en omkostning på 890,2 pr. medarb. I 2010. Østjydsk Bank har dog været i stand til at holde omkostningsudviklingen på 42,9 kr. Pr. medarb. Fra 2009 til 2010 hvorimod Østjydsk Bank har haft en stigning på 53,6 kr. for samme periode. En forklaring på hvorfor Østjydsk Bank virker knapt så gode til at tilpasse sig omkostningerne pr. medarbejder i forhold til ansatte, er netop antallet af ansatte, hvor at der er noget færre ansatte i Østjydsk Bank end i Djurslands Bank og hvor administrationen af en bank er en væsentligt udgift der for Djurslands Bank tilfælde kan fordeles ud over flere ansatte.

Der vil komme en klar fordel ved en fusion på netop omkostningskronerne pr. Medarbejder, grundet en uundgåelig fyring af flere medarbejdere der overlapper flere stillinger og hvor den

⁵⁵ Årsrapport 2010 for DJB side 23

⁵⁶ <http://www.tradingeconomics.com/Economics/Inflation-CPI.aspx?Symbol=DKK>

der derved skulle skæres i antallet af medarbejdere, men hvor ansvarsområdet for den enkelte stabsmedarbejdere sandsynligvis vil stige i takt med en kommende fusions organisation.

Indtjening pr. omkostningskrone

Når nu der er blevet belyst hvorledes udgifterne har været fordelt sig og hvorledes omkostningerne pr. medarbejder har forholdt sig, vil det være nærliggende at se på bankernes indtjening, for på den måde at se om den enkelte bank kan håndtere og tilpasse sine udgifter i forhold til indtægterne og dette kan blive belyst ved at beregne bankens indtjening pr. omkostningskrone, hvor følgende formel gør sig gældende:

Nettorente og gebyrindtægter + kursreguleringer + andre ord. indt.

Udgifter til pers. og adm. + afskrivninger + andre ord. udg. + tab på debitorer

Indtjening pr. omkostningskrone:

	2010	2009
Østjydsk Bank ⁵⁷	1,04	1,08
Djurslands Bank ⁵⁸	1,21	1,21

Den måde at dette nøgletal skal aflæses på, er at der for hver brugt 1 krone gerne skulle være mere end 1 krone i indtægt, ellers siger det sig selv at det er en dårlig forretning, hvilket også afspejles af at det er de fleste af de samme regnskabstal der benyttes i denne formel, som dem der benyttes til at beregne årets resultat for en bank. Såfremt Indtjening pr. omkostningskrone ligger over 1,xx vil der være flere indtægter end udgifter.

Ses der på tabellen, er det tydeligt at begge banker har præsteret at have en indtægt der er større end deres udgifter, hvilket i sig selv er en bemærkelsesværdig præstation i sig selv, når der ser på hvorledes bankverdenen har præsteret flere årsresultater med røde tal i de senere år. Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har begge haft et positivt resultat før skat i deres regnskab for 2010, men har begge to været ramt af nedskrivninger i et stort omfang, især Østjydsk Bank har været hårdest ramt på denne front, med nedskrivninger i 2010 der har været mere end 3 gange højere end Djurslands Bank.

⁵⁷ Årsrapport 2010 ØB side 32

⁵⁸ Årsrapport 2010 DJB side 21

Østjydsk Bank har i 2010 præsteret at forhøje netto renteindtægter til 235,1 mio. fra i 2009 at have været på 224,1 mio., hvor Djurslands Bank har præsenteret et fald i denne post til 187,4 mio. hvilket selvfølgelig påvirker forholdet i en sådan grad at Østjydsk Bank isoleret set har en væsentligt større indtægt, hvilket dog står i baggrunden af de store udgifter der præsteres i banken, i forhold til Djurslands Bank der reelt ikke har samme store indtægt, men heller ikke de store nedskrivninger på engagementerne.

For at danne et overblik over hvorledes indtjeningen pr. omkostningskrone ville se ud såfremt der blev etableret en fusioneret bank ud af de to, kunne der tages udgangspunkt i en sammenlægning af samtlige regnskabstal for at lave den mest retvisende fusionsbank, men hvor at der kan modregnes en udgift på personale og administration siden, hvor en anslået besparelse på denne post ville udgøre ca. kroner 75 mio. og hvor andre driftsudgifter vil kunne blive reduceret med ca. kroner 10 mio. hvor følgende regnestykke vil fremkomme:

$$\begin{aligned} & \underline{294.516+33.177+177+254.386+24.340+4.171} \\ & 67.419+4.815+11.600+143.670+172.694+5.870+16.153+39.267 \\ & = 1,323 \end{aligned}$$

Hvilket giver et tydeligt tegn på at en fusion, såfremt alle engagementer, indtægter osv. forholder sig på samme niveau som det har været i 2010 og hvor at den fusionsbesparelse bliver fjernet fra udgifterne som en direkte udgift, hvilket vil være utopi at tro at alle tal blot forholder sig på samme niveau ved en fusion, i hvert fald i starten, da der vil være en hel del udgifter ved en evt. fusion og hvor at de udgifter ikke er med i denne beregning, men skal blot give et illustrativt billede af hvorledes en direkte sammenligning ville se ud.

Nedskrivninger

Vigtigt parameter at se på, da det netop giver et indblik i hvor sunde de engagementer banken har i sine bøger de er, da det er en meget individuel måde at gøre dette op på for den enkelte bank, vil det være lidt af et varierende kvalitet stempel for en bank ikke at have ret mange nedskrivninger på deres udlån og tilgodehavender mv. Da et meget lavt nedskrivningsomfang ikke nødvendigvis betyder at det er luttet af sunde engagementer, da metoden der bliver brugt, kan være meget lempelig. Et godt eksempel er da Amagerbanken fik ny bestyrelse, der korrigerede nedskrivningsprocenten og hvor det viste sig at den metode den nye bestyrelse

brugte viste at det var et helt andet niveau nedskrivningsomfanget lå på, hvilket sidenhen viste sig at være i så stort et omfang, at man ikke ville kunne drive banken videre og den måtte indgive konkurs begæring.

Østjysk Bank

Nedskrivningerne på udlån og tilgodehavender mv. var i 2010 på i alt 143,7 mio. svarende til en stigning på 29,7 % i forhold til 2009 hvor beløbet var på 110,8 mio. For at illustrere dette, udgør 2010 nedskrivningen 2,2 % af den samlede udlåns og garantimassen, hvor den i 2009 udgjorde 1,7 %

I nedskrivnings beløbet indgår hensættelsen for garantien i Bankpakke 1 med en hensættelse på 19,9 mio. i 2009 og med 15,7 mio. i 2010 – hvor der er i 2010 kun skulle betales provision for de 3 første kvartaler af året, indtil den udløb den 30.09.2010 hvormed banken har betalt sin andel på 37,5 mio. til Det Private Beredskab i forbindelse med den samlede garanti på 10 mia.

Østjysk Bank kommentere dette, med at der har været stribevis af nedskrivninger på erhvervsengagementerne hvor især landbrug, handel, håndværk og mindre industri står for størstedelen. Det er dog positivt at det er mindre erhvervsdrivende nedskrivningerne er foretaget på og ikke enkelte store engagementer, som i så fald ville kunne trække store faretruede spor i udlånsporteføljen⁵⁹. “Netop den slags virksomheder har vi mange af som kunder. Heldigvis sporer vi en bedring i konjunkturerne, hvorfor vi forventer mindre nedskrivninger i indeværende år, siger bankdirektør Jens Vendelbo.”

At årets nedskrivningsprocent ikke har ændret sig meget fra i 2009 at være på 1,7 % til i 2010 2,2 % af den samlede udlåns og garantimasse, skal ses i lyset af at den akkumulerede nedskrivningsprocent har udviklet sig fra at være på 3,5 % i 2009 til nu at være på 5,6 % i 2010, hvilket tydeligt viser en negativ udvikling der har taget til i løbet af de sidste par år.⁶⁰

Djurslands Bank

Der er i 2010 foretaget nedskrivninger, hensættelser på garantier og realiseret tab på 39,3 mio. Mod i 2009 at have udgjort en post på 47 mio. Hvor især erhvervsengagementerne tegner sig

⁵⁹ Årsrapport ØB 2010 side 11

⁶⁰ Årsrapport ØB 2010 side 32

for den største del, men hvor involveringen i Bankpakke 1 også har kostet en betydelig sum på denne post. For at illustrere dette har vi igen en nedskrivningsprocent at forholde os til, som i Djurslands Banks tilfælde er fordelt således: 2009 havde de en nedskrivningsprocent på 0,9 % hvor der er i 2010 har været et fald til 0,7 % i nedskrivningsprocent.⁶¹

Af kommentarer i årsrapporten 2010 er bl.a. udtalelser om at det er hovedsageligt på erhvervsområdet, man har lidt de største procentuelle nedskrivninger og at det er landbruget der trækker i denne negative udvikling og at der fortsat er store, end dog voksende økonomiske udfordringer for landbruget. Det vurderes allerede, at flere af disse engagementer, har så svært ved at konsolidere sig, at der allerede nedskrives på dem fra bankens side.⁶²

Djurslands Bank har igennem flere år haft et fokus på nedskrivning af engagementer, hvor det dog hele tiden har haft et relativt lavt leje der ikke på noget år (sidste 5 år) har været et enkelt år med mere end en nedskrivningsprocent på max 0,9 % (år 2009) og hvor den akkumulerede nedskrivningsprocent for 2010 er på 3,6 % af den samlede udlåns og garantimasse mod i 2009 at have lagt på 2,9 % som naturligvis er en negativ udvikling, men er dog en begrænset udvikling de her er på vej igennem.⁶³

Af betydning for en fusion kan nævnes at der skal være et konstant fokus på, hvilket er gennem hele bankverdenen at man har lidt store nedskrivninger, men hvor at der for denne fusions bank, burde ligges et fokus på at få nedbragt engagementerne omkring især landbruget, som begge banker har lidt under, og hvor generelt der skal være et større fokus på fremover på kreditvurderingen af erhvervs kunderne så store nedskrivninger kan undgås fremover.

Følsomhedsanalyse

Bankernes styring af likviditeten kan analyseres ved hjælp af en følsomhedsanalyse af den enkelte banks sammensætning af rentefølsomme aktiver og passiver. En analyse af, hvor

⁶¹ Årsrapport DJB 2010 side 21

⁶² Årsrapport DJB 2010 side 4

⁶³ Årsrapport DJB 2010 side 21

rentefølsom begge banker er overfor en renteændring, hvor den enkelte bank først tages under behandling ud fra tallene oplyst i hver banks årsrapport 2010 og derefter vises et estimat for hvordan en fusioneret bank ville se ud, hvor aktiver og passiver i de enkelte poster lægges sammen og beregnes som en helhed. Nøgletallene er udregnet på løbetiderne; anfordring, til og med 3 mdr. og over 3 mdr. til et år, over 1 år og til og med 5 år, over 5 år og den samlede løbetid, for bedre at kunne se følsomheden/gabet på de forskellige løbetider og tager udgangspunkt i følgende 3 nøgletal:

$$\text{Gap(kr.)} = \text{rentefølsomme aktiver} - \text{rentefølsomme passiver}$$

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

Gap:	Østjydsk Bank	Djurslands Bank	Fusion
På anfordring	1.334.681	- 2.364.120	- 1.029.439
Til og med 3 mdr.	10.823	62.940	73.763
Over 3 mdr. Og under 1 år.	443.501	1.373.897	1.817.398
Over 1 år og til og med 5 år.	- 354.368	453.763	99.395
Over 5 år.	- 115.548	706.050	590.502
I alt	1.319.089	232.530	1.551.619

Af væsentlige tal der fortjener en uddybning kan det tydeligt ses at Djurslands Bank har et negativt gab på -2,36 mia. på anfordring og Østjydsk Bank på 354 mio. på rentebærende aktiver og passiver med en løbetid over 3 mdr. og under 1 år. Det negative gab betyder, at begge banker er passiv-følsomme som følge af passivernes størrelse i forhold til aktiverne. Dvs. at deres rentefølsomme indlån er større end deres rentefølsomme udlån ved den pågældende løbetid.

Modsat vises det at Østjydsk Bank på anfordring er meget aktiv følsom med et plus på 1,33 mia. Hvor det samme er gældende for Djurslands Bank ved udlån der løber over 3 mdr. Og under 1 år. Hvor begge banker må anses for værende meget følsomme på deres udlån/aktiver i ovenstående beskrevet perioder, hvilket giver en indikation om, at begge banker i dette tidsrum vil have en høj aktiv-følsomhed, som kan påvirke bankens lønsomhed negativt, hvis der sker et rentefald

Effekten ved at være aktiv følsom er en god indtjening på længere sigt, hvis renten stiger, hvilket man måske også vil kunne forvente set ud fra den nuværende rekordlave rente, der dog ses værende små småt på vej opad med spæde skridt. Ønsker banken at mindske deres Gap på længere sigt, kan de tilbyde kunderne en højrentekonto med en længere binding, der sikrer banken på passivside og derved få bragt deres Gap ned.

Ved en fusion mellem bankerne ses det at der på flere af løbetiderne sker en udligning, hvilket er positivt, da der gerne skulle være balance og ikke megen følsomhed, men hvor det er tydeligt at på anfordring er der stor forskel på de to bankers "tilskud" til dette samlede punkt og medføre et samlet tal der stadigvæk resultere i en høj aktiv følsomhed, som dog relativt simpelt kunne udlignes ved at tilbyde indlån med en længere binding og derved sprede løbetiderne. Udlånet og det at en fusion vil resultere i en meget stor følsomhed på aktiver over 3 mdr. Og til og med 1 år, hvilket muligvis kan forklares ved at der er mange kreditter på sær erhvervs engagementer der er sat til genforhandling hvert år hvor regnskab skal indleveres og engagement skal tages op til overvejelse, hvilket ofte er normal kutyme.

Relative Gap ratio = Gap(kr.) / samlede aktiver

Det Relative Gap ratio viser Gap(kr.) i forhold til de samlede aktiver, dvs. hvor stor en procentdel Gap udgør af de samlede aktiver.

Relative Gap ratio: %	Østjydsk Bank	Djurslands Bank	Fusion
På anfordring	19,12	- 36,09	- 7,61
Til og med 3 mdr.	0,16	0,96	0,55
Over 3 mdr. Og under 1 år.	6,35	20,98	13,43
Over 1 år og til og med 5 år.	- 5,08	6,93	0,73
Over 5 år.	-1,66	10,78	4,36
I alt	18,90	3,56	11,47

Østjydsk Bank har på anfordring et Gap ratio på 19,12 % og dermed en aktiv følsomhed, hvilket også er tilfældet med Djurslands Bank på aktiver over 3 mdr. Og under 1 år, med 20,98 % hvor en rentestigning vil påvirke i positiv retning på indtjeningen, da der på disse udlån kommer en højere renteindtjening, da kunden betaler mere i rente. Djurslands Bank har en udfordring med deres Relative Gap ratio på anfordring da det udgør en så stor del af deres

samlede aktiver, hele 36,09 % hvor en rentestigning vil påvirke indtjeningen i negativ retning, da renteudgifterne på de korte indlån vil blive påvirket i høj grad.

Fusionsmæssigt har de en noget nær fornuftig sammensætning, såfremt deres aktiver og passiver samles lige over, da deres udsving og udfordringer på de forskellige løbetider og den andel de udgør af den samlede aktivmasse vil blive mere ligeligt fordelt, hvilket giver mere sikkerhed for at sammensætningen af løbetiderne er hensigtsmæssigt ved renteudsving.

Interest-sensitivity ratio = rentefølsomme aktiver / rentefølsomme passiver

Interest-sensitivity ratio viser, hvor stor en brøkdel de rentefølsomme aktiver udgør af de rentefølsomme passiver.

Interest-sensitivity ratio	Østjydsk Bank	Djurslands Bank	Fusion
På anfordring	1,81	0,14	0,77
Til og med 3 mdr.	1,04	1,33	1,15
Over 3 mdr. Og under 1 år.	4,35	18,15	9,55
Over 1 år og til og med 5 år.	0,60	2,41	1,08
Over 5 år.	0,81	3,94	1,69
I alt	1,37	1,07	1,22

Den førnævnte udvikling understøttes også af nøgletallet interest-sensitivity ratio, som har en værdi under 2 både på anfordring og til og med 3 måneder for begge banker og jo lavere dette nøgletal er, jo mere passiv-følsom er de to banker, da aktiverne vil udgøre en relativ lille andel af passiverne.

Djurslands Banks høje følsomhed for en renteændring kan også ses ud af interest-sensitivity ratio på 18,15 på over 3 måneder og op til et år, hvilket er væsentligt højere end de øvrige løbetider for aktiverne/udlånet. Jo større dette nøgletal er, jo mere følsom er banken for en renteændring, da der er overvægt af rentefølsomme aktiver i forhold til rentebærende passiver i den tidshorisont. Dog ses det imellem banker at denne trend er generel, idet kunderne i banken sjældent binder deres penge i denne mellemlange periode, tit er indlån frit tilgængelig, altså på anfordring eller også er de ofte bundet i en årrække og dermed sjældent i perioden fra 3 mdr. til og med 1 år.

Begge banker har deres udfordringer med de rentebærende passiver og aktiver, men ser vi i stedet på nøgletallet interest-sensitivty ratio ud fra en fusionssammensætning, ses det tydeligt at de fleste løbetider er der en meget fornuftig spredning mellem aktiver og passiver, hvor de fleste løbetider rammer forholdsmæssigt tæt på 1, hvilket indikere et ligeligt niveau mellem aktiverne og passiverne, dog er der en udfordring på løbetiden over 3 mdr. til og med 1 år, hvor nøgletallet viser et forhold på tæt ved 10 gange så mange aktiver/udlån i forhold til passiver/indlån, sammensat af $(1.454.002.000 + 575.935.000) / (80.105.000 + 132.434.000) = 9,55$ hvilket giver den fusionerede bank en stor skævvridning på netop denne løbetid.

Det at være aktivfølsom i den pågældende løbetid, kan dog medføre en merindtjening på den korte bane såfremt renten skulle stige og renten dermed på udlånene i denne løbetid sættes op og at banken kan skaffe en funding der forhøjes mindre en differencen på den rentemarginal banken ændrer ved udlånene på perioden 3 mdr. og op til 1 år. Den fusionerede bank er dog på denne løbetid særligt udsat ved ændringer i renten, men det er som nævnt tidligere, ikke udbredt at binde likvid kapital i en bank for perioden 3 mdr. og op til 1 år, så dette er en ofte set udfordring for bankerne, især når de som Djurslands Bank har så stor en andel af aktiver for perioden over 3 mdr. til og med 1 år, som netop kunne være erhvervskreditter der skal genforhandles hvert år når det nye regnskab foreligger.

ICGR - Fremtidig vækst

Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank ønsker at øge deres engagementer med privatkunderne og få en mere ligelig fordeling af private og erhvervskunder i udlånsporteføljen⁶⁴ men hvorledes kan der øges på privatområdet, fastholde erhvervsdelen og stadigvæk have samme solvens?

Nøgletallet ICGR kan påvise hvorledes bankens indtjening kan bruges til fremtidig vækst på balancen og man kan således benytte årets resultat efter skat til at få et overblik over hvilken tilpasning af balancen der skal til for at fastholdes samme solvens. Resultatet af ICGR påviser også hvor meget et pengeinstitut skal nedbringe sin balance med for at fastholde samme solvens. Beregningen af ICGR indeholder følgende tal fra regnskabet: Egenkapital, passiver, aktiver, årets resultat efter skat (da det er her vi kan tillægge egenkapitalen) og udbytte.

⁶⁴ Årsrapport ØB 2010 side 10 og Årsrapport DJB 2010 side 3

Østjydsk Bank ICGR for 2010

Nøgletalsberegning for perioden og pågældende bank.

<u>1</u>		<u>8.920</u>		(ingen udbytte)		(*100)
648.578/6.978.920	*	6.978.920	*	1	=	<u>1,375</u>

Det positive resultat efter skat i 2010 betyder at udlånet/aktiverne ifølge ICGR beregningen kan øges med $6.978.920 * 0,01375 =$ kr. 95,96 mio. og fortsat have en uændret solvens alt andet lige.

Djurslands Bank ICGR for 2010

Nøgletalsberegning for perioden og pågældende bank.

<u>1</u>		<u>36.785</u>		(ingen udbytte)		(*100)
680.714/6.550.058	*	6.550.058	*	1	=	<u>5,40</u>

For 2010 har det positive resultat resulteret i at udlånet/aktiverne ifølge ICGR beregningen skulle kunne øges med $6.550.058 * 0,054 =$ kr. 353,7 mio. Ved fortsat at have en uændret solvens.

ICGR for fusion bank

Hvor udgifterne på ca. 85 mio. til aflønning af personale og administrationsudgifter som er et skønnet tal, kan bespares og er dermed taget med i årets resultat efter skat (fratrullet 25% skat af de 85 mio.)

<u>1</u>		<u>109.383</u>		(ingen udbytte)		(*100)
1.329.292/13.528.978	*	13.528.978	*	1	=	<u>8,23</u>

Her vil en fusionsbank komme ud med ICGR på 8,23 hvilket betyder at denne fusionsbank vil kunne øge sine udlån/aktiver med $13.528.978 * 0,0823 =$ ca. kr. 1,1 mia. og fortsat have samme solvens. Da bankpakke 1 udløb 30.09.2010 er det igen muligt at udbetale udbytte fra bankerne, hvilket Bankpakke 1 satte en midlertidig stopper for, så der vil sandsynligvis være tale om en forventning til der bliver udbetalt udbytte for regnskab året 2011 overfor aktionærene.

I tider med gode overskud, vil et pengeinstitut have mulighed for at øge sin udlånsbalance væsentligt, hvis overskuddet bruges til at styrke udlånsvæksten og stadigvæk have samme solvens. ICGR viser at der vil kunne øges væsentligt på udlån grundet resultatet, men udfordringen ved at benytte dette resultat til fremadrettet brug er at bankens ledelse sjældent vil ligge deres forventninger til årets resultat til grund for beregningen af ICGR tallet, hvilket er forståeligt nok, da banken vil få et problem eftersom resultatet ikke indfries som forventet og banken vil stå med en udfordring mht. opfyldelse af forventningerne til solvensen.

Djurslands Bank oplyser at deres forventninger til resultatet 2011 vil være i omegnen af 60 – 75 mio. Eksklusiv kursreguleringer, skat og før tab og nedskrivninger⁶⁵ og hvor Østjydsk Bank forventer et resultat før nedskrivninger og kursreguleringer i niveauet 120 – 130 mio. Samt at man for begge bankers vedkommende ønsker at skubbe forretningsomfanget til at indeholde flere private kunder, fremfor erhvervskunder, hvilke udgør den største andel af bankernes forretninger. Med disse udmeldinger fra hver bank vil det være tydeligt at man ønsker at satse mere på det private segment, som kan kategoriseres som værende mere sikkert end erhvervssegmentet.

Af betragtninger der skal tages med i denne beslutning om forøgelse, skal tages med at begge banker forventer et lavere niveau af udlån i 2011 end året før og man vil dermed have svært ved at leve op til forventningerne og målsætningerne om en ændret fordeling af sammensætningen vedr. Erhverv og private kunders engagement, kunne selvfølgelig være at de regner med at de omfanget af private kunder forøges samtidig med at erhvervskunderne falder og udligningen vil ske som planlagt. Udfordringen med at øge bankernes udlån vil også være den at begge banker har et større overvægt af udlån i forhold til indlån, hvor især Østjydsk Bank har en fordeling på udlån: 4.910.731.000,- og med indlån på 3.591.642.000,- og banken vil være ekstra udsat på udlånet, hvor en fusionsbank vil have en fordeling på udlån: 8.730.657.000,- og indlån: 7.179.038.000,- og dermed en margin på ca. 1,5 mia. hvilket i sig selv ikke er så faretruende, såfremt de har nemt ved og kan skaffe kapital via funding til at understøtte deres forhøjede udlån.

⁶⁵ Årsrapport 2010 DJB side 6

WACC

Er et nøgletal der kan bruges til at påvise de gennemsnitlige vejede omkostninger for ny kapital/funding og dette nøgletal kan så bruges til at sætte op imod pengemarkedsrenten for at se hvorledes den enkelte bank i stedet for at drive bank, bedre kunne svare sig blot at sælge alle aktiver og blot placere midlerne til pengemarkedsrenten hvor nøgletallet tomorrow next renten benyttes til denne sammenligning. Det er selvfølgelig en grov opstilling og blot sige at den enkelte bank burde afvikle samtlige aktiver, men det siger lidt sig selv at kan en virksomhed skaffe et bedre overskud ved at placere sine penge hos andre, end ved selv at drive forretningen, vil dette være at foretrække. I perioder kan det Wacc være lavere end t/n renten og omvendt året efter, men det vil være et par gode sammenligningstal for at se hvorledes den enkelte bank er drevet og er især relevant i dette tilfælde med en fusion, hvor der skal ses på hvordan de begge banker er drevet, for at se hvorledes den bank der videreføres skal tilrettelægge sin strategi baseret på empiriske data.

Formlen for WACC: $K_w = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$ Hvor følgende er gældende:

K_d: Prisen efter skat på fremmede kapital

T: Selskabsskatteprocenten på 25 %

L: Andelen af rentebærende passiver i forhold til samlede passiver

K_e: Prisen på egenkapitalen = risikofrie rente + beta(K_m - risikofrie rente)

K_m: Det forventede afkast på aktiemarkedet, i dette tilfælde 8 %⁶⁶

Risikofrie rente: 4 %⁶⁷

Beta: Variationen af udviklingen i aktiekursen i forhold til markedet

Det vil være mest relevant at se på hvorledes udviklingen i WACC har været for både Østjydsk Bank og Djurslands Bank for årene 2009 og 2010 så det vil vise sig hvordan de sammenligningsmæssigt har gennemgået udviklingen fra år til år.

Østjydsk Bank for 2009 vil have følgende beregning:

$$K_d: \text{Renteudgifter} / \text{rentebærende passiver}: 140.459 / 5.501.329 = 0,026$$

⁶⁶ Ofte benyttet afkastprocent

⁶⁷ Alm. Opfattelse af risikofrie rente

$$1-T: \text{Den nuværende selskabsskat, som er fastsat til 25 \%: } 1-0,25 = 0,75$$

$$L: \text{Rentebærende passiver / balancesummen: } 5.501.329 / 6.133.580 = 0,897$$

$$Ke: rf + b (Km - rf): 0,04 + 1 (0,08 - 0,04) = 0,08$$

$$1-L: 1 - 0,897 = 0,103$$

$$\text{WACC} = 0,026 (0,75) 0,897 + 0,08 (0,103) = \underline{2,54}$$

Wacc:

	2009	2010
Østjydsk Bank	2,54	2,10
Djurslands Bank	2,02	1,46

Se bilag nr. 1+2+3+4

Det er tydeligt at se at begge bankerne har fulgtes godt ad med at få fundingen tilpasset den lave rente der har været kendetegnende i markedet, og de har formået at presse deres funding ned i et væsentligt lavere leje fra 2009 til 2010. For at kunne se om denne gennemsnitlige funding omkostning har været på et fornuftigt leje, kan der ikke ses ud fra denne beregning, men der må vi tage nogle andre nøgletal at sammenligne med.

Relevante nøgletal at sammenligne en banks WACC/Funding med ville være

Tomorrow/Next-renten (T/N) er en usikre dag-til-dag referencerente for pengemarkedsudlån (deposit lending) i danske kroner med start 1. danske bankdag efter indgåelsesdagen og udløb 2. danske bankdag efter indgåelsesdagen, og vil være den laveste reference rente at sammenligne med.

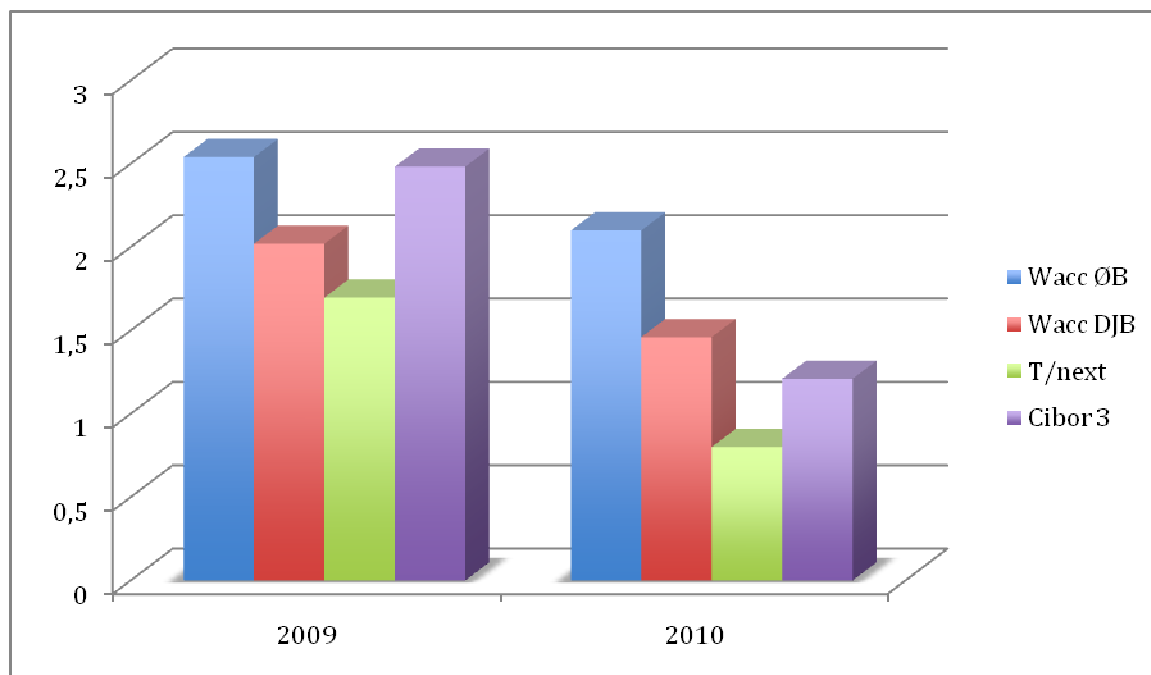
Den næste relevante reference rente er CIBOR, som er den rentesats, hvortil et pengeinstitut er villig til at udlåne danske kroner for en periode af 1 uge, 2 uger, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 eller 12 måneders løbetid til en prime bank på usikre basis. I sammenligningen af Østjydsk Bank og Djurslands Bank benyttes løbetiden på Cibor 3 – dvs. 3 måneders løbetid.

Reference renter ⁶⁸

	2009	2010
T/next	1,6968	0,80
Cibor 3	2,4824	1,21

⁶⁸ http://www.nationalbanken.dk/DNDK/statistik.nsf/side/FT_-_Renter_og_aktieindeks!OpenDocument

Hvortil det bemærkes at T/next og Cibor 3 er medtaget den gældende sats ultimo 2010 da den gennemsnitlige rentesats har undergået større udsving og for at få det mest nutidige billede at sammenligne med.



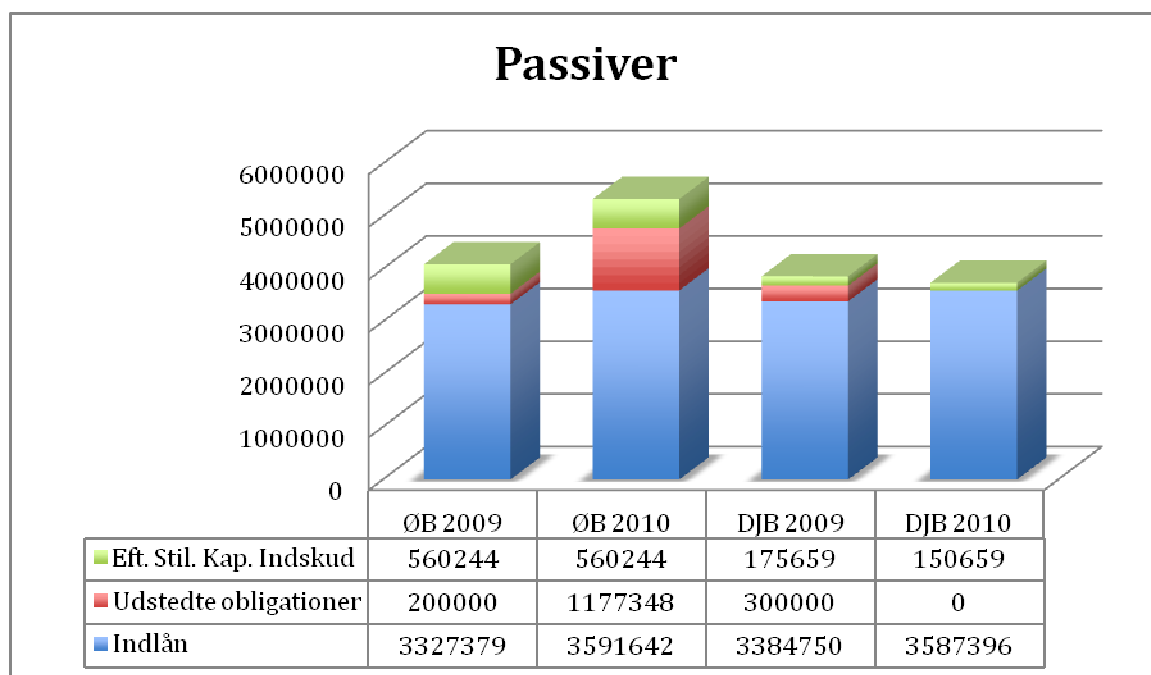
Figur nr. 2

Som det fremgår af ovenstående tabel, kan det tydeligt ses at alle rentesatserne kun har bevæget sig i en nedadgående retning, hvilket også afspejler det generelle renteniveau i markedet. Både Østjysk Bank og Østjysk Bank har, som tidligere nævnt fulgt godt med på deres sammensætning af deres funding og formålet at funde sig væsentligt bedre i 2010 end i 2009 men hvor de begge banker er et godt stykke fra samme niveau som reference renterne, hvor især Østjysk Bank slet ikke har formået at følge med ned i det leje som de andre befinder sig i.

Da især år 2009 og i vis udstrækning også år 2010 har været yderst uforudsigelig og har haft meget uro på det finansielle marked og regeringen har været inde over flere gange for at få sat mere gang i den danske økonomi, hvor nationalbankens rente er blevet sat voldsomt ned for netop at skabe mere gang i økonomien, og hvor der er stor uoverensstemmelse blandt ”vismændene” om hvordan renten udvikler sig fremover, dog med en overvægt der siger den stiger, vil jeg sige at der ikke skal tages hastige beslutninger om netop at benytte sig af tidligere nævnte tiltag om at sælge alle aktiver da dette bedre vil kunne betale sig.

Selvom renterne skulle stige fremover vil begge bankers WACC også stige, men der skal dog ses på bankernes måde at funde på, det er bemærkelsesværdigt at se hvordan mange banker har tilbudt høje renter på indlån, hvor de er fastlåste for flere år til renter oppe omkring de 3-4% pro anno. Der var op til bankpakke 1 udløb den 30.09.2010 mange banker der tilbød høje renter på indlånskroner der var låst over en flerårig periode for især at kunne holde på de indlånskroner, som kunderne kunne forestilles ville flytte efter at der ikke længere var en ubegrænset beskyttelse for tilbagebetaling af indlån uanset størrelsen. Efter bankpakke 1 udløb viste der sig ikke nær så stor en flugt fra bankerne af indlånskroner, som frygtet, hvilket sandsynligvis skyldtes i stor stil at der fra 1 oktober 2010 nu i stedet var en dækning for navnenoterede indskud i pengeinstitutter svarende til 100.000 € der var dækket af indskydergarantifonden⁶⁹ Det vil være en mere fornuftig måde at funde sig på ved at fremskaffe fremmed finansiering, men hvilket ofte er svært for mindre pengeinstitutter, som både Østjysk Bank og Djurslands Bank kategoriseres som.

Nedenstående diagram viser pengeinstituttets andel af indlån og anden gæld, samt udstedte obligationer til amortiseret kostpris og efterstillede kapitalindskud. Det er tydeligt at se hvor stor en andel der er indlån i pengeinstituttets passiver i forhold til andelen af de udstedte obligationer og kapitalindskud fylder, hvilket tydeligt viser at pengeinstituttet er særlig følsom overfor udsving i indlån, hvilket er gældende for begge banker.



⁶⁹ <http://www.gii.dk/>

Figur nr 3

Det er værd at bemærke at Østjydsk Bank har udstedt obligationer til en væsentligt større værdi i 2010 end i 2009, hvor der er tale om at de har benyttet den bevilling til statsgaranterede udstedelse af obligationslån med 3 års løbetid⁷⁰, som har været muligt med deltagelsen i Bankpakke 2. Østjydsk Banks accept på statsgarantien på de udstedte obligationer udgør en årlig provision på 17 mio. kr. Hvilket kan ses som en tiltro på at der stadigvæk drives et solid og fornuftigt pengeinstitut med sikkerhed og kreditvurdering i højsædet, samt en ansvarlig vækst, ellers ville kriterierne for involvering af statsgarantien ikke være opfyldt.

En belysning af de konkrete tal kan det ses at der har været en positiv udvikling i indlånskronerne gældende for begge banker, der har været støt stigende fra 2009 til 2010 men hvor det dog er tankevækkende at Østjydsk Bank ikke har større indlånskapacitet end tilfældet er, da deres udlån i henholdsvis 2009 har været på 4,67 mia. og i 2010 på 4,91 mia. så de har måtte finansiere sig via den før omtalte fremmede finansiering og statsgaranterede obligations udstedelse for at få en balance mellem aktiverne og passiverne.

For at sikre at Østjydsk Bank ville kunne optage funding til at dække deres udlånseksponering, har banken valgt at modtage midler fra Bankpakke 2, hvor de i juni 2009 gennem Økonomi- og Erhvervsministeriet optog et ansvarligt lån på 157 mio. kr., i form af hybrid kernekapital og tillige fik meddelelse fra Finansiell Stabilitet om at man har imødekommet bankens ansøgning om at stille en garantiramme på 1.200 mio. kr., til rådighed for banken, til brug for ydelse af statsgaranti på bankens hjemtagelse af funding lån i det kommende år.⁷¹ Pengeinstituttet valgte at optage garantien i bankpakke 2 grundet frygten for at finansmarkederne, vil blive hårdt ramt ved udløbet af bankpakke 1 den 30 september 2010 og likviditeten i form af især indlånskronerne vil søge andre steder hen.

Djurslands Bank har en mere fornuftig balance mellem udlån og indlån, hvor der er i 2010 er udlån for 3,82 mia. og indlån for 3,59 mia. hvor der derudover er 0,89 mia. i indlån i

⁷⁰ Årsrapport 2010 ØB side 10

⁷¹ <http://npinvestor.dk/nyheder/oestjydsk-bank-modtager-midler-fra-bankpakke-ii-196047.aspx>

puljeordninger, hvilket også klart er den balance banken tilstræber skal være tilstede.⁷²

Banken har valgt at sige fra overfor hybrid kernekapital tilbudt af staten i Bankpakke 2, da man opfyldte kravene til at have en kernekapital der var over det niveau som staten peger på som lovkrav for at drive et pengeinstitut. Solvenskravet lå på 13,6 % da banken valgte at give afslag på Bankpakken, opgjort efter 3 kvartal 2009.

Banken afslog også den anden del af Bankpakke 2 der indeholdt muligheden for at få en 3 årig statsgaranti for optagelse af fremmedkapital finansiering, dette værende for at rejse likviditet i enten Danmark eller udlandet. Statsgarantien som er gældende for en 3 årig periode indeholder muligheden for at optage hybrid kernekapital for op imod ca. 5,6 mia. danske kroner, Djurslands Bank var godkendt til at kunne modtage garanti for et indskud og til 158 mio.⁷³

Det har stor betydning for den fusionerede banks vedkommende hvorledes de er især udsat på indlåns massen eller udlån og med hvilke løbetider, da der skal laves en konkret plan for hvorledes den fremtidige strategi skal se ud og hvad der skal vægtes på, men hvor også et stor usikkerhedsmoment er oppe for tiden, som er de kommende regler for Basel 3 vilkårene og bankepakkernes krav til funding, skal følges til punkt og prikke, især grundet omverdens imaget i forbindelse med mulige investorer og samarbejdsbanker der skal trækkes på i forbindelse med den funding der skal til på den længere bane.

Sammenfatningsmodel på funding⁷⁴

For at danne et overblik over de væsentlige punkter vedr. Funding er nedenstående model et godt eksempel på og god til at danne et nemt overblik.

<u>Fordelen ved fremmede finansiering:</u> Man ved hvad man har at gøre med, fast indskud. Vægter positivt ved solvens beregningen Kan indfries hvis for meget kapital	<u>Ulempen ved fremmede finansiering:</u> Ofte dyrere end indlån Ændring af vilkår ved refinansiering
---	---

⁷² Djurslands Bank Risikoreport 2011

⁷³ http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/171793/djurslands_bank_fravaelger_bankpakke_2.html

⁷⁴ Kopieret fra eget projekt vedr. Prioritetslån på HDFR.

<u>Fordelen ved finansiering gennem indlån:</u>	<u>Ulempen ved finansiering gennem indlån:</u>
Kan selv regulere renten.	Mere risikofyldt
Aftalt indskud ved rentestigning	Kan være meget afvigende fra tid til anden.
Billig finansiering	Kan ikke indfries/tilbagebetales til indskyder
	Aftalt indskud ved rentefald

Delkonklusion

Det er tydeligt at begge banker har et flot og tilfredsstillende individuelt solvensbehov hvor der er en betydelig overdækning i forhold til nuværende niveau og lovkrav. Det er dog tydeligt at selvom Østjysk Bank har en højere opgjort solvens, så er deres overdækning ud fra et individuelt solvensbehov der er på hele 10,3 hvilket ligger væsentligt over det lovmæssige krav på 8 % så der er reelt en overdækning på 2,3 % højere end lovkravet i forhold til oplyst. Djurslands Bank har en rigtig flot overdækning på deres individuelle solvensbehovsdækning især set i forhold til at har valgt at stå udenfor bankpakke 2 med statsgaranti for lån og har alligevel præsteret at udbyde hybrid kernekapital, som blev solgt før end de næsten var udbudt. Østjysk Bank kan få større udfordringer med at få nedbragt deres hybride kernekapital fra nuværende niveau, set i lyset af deres relative større omfang af ansvarlig og hybrid kernekapital i størrelsen på ca. en halv mia. i forhold til Djurslands Bank der har samlet ca. 150 mio. på de samme poster.

Basel 3 reglerne kan være en udfordring for den enkelte bank, men også i stor stil for den fusionerede bank, hvor at der i ethvert tilfælde skal tages hensyn til de kommende regler i Basel 3 regelsættet som ventes at komme endeligt i løbet af 2011, hvorved at Danmark er tvunget til at følge disse regler grundet medlemskabet i EU. Det vil have en stor betydning for bankerne i deres kapitaloverdækning og skal i ethvert tanke spil om en udvidelse af kapital eller fundingen, en aktieemission eller andre økonomiske påvirkninger af funding og kan vise sig at være livsvigtigt i den videre mulighed for opfyldelse af de kommende krav til at drive bank i Danmark.

Nedskrivningsprocenten har udviklet sig væsentligt mere i negativ retning i Østjysk Bank end i Djurslands Bank og hvor især de seneste to år har været væsentligt højere og er de to år der næsten samlet udgør den akkumulerede nedskrivningsprocent banken har. Jeg mener den højere nedskrivningsprocent for Østjysk Bank må være en indikation på at flere af deres

engagementer har været i fare for ikke at blive betalt tilbage, hvilket gør at banken udadtil virker mindre god til kreditvurdering af kunderne og står derfor med en lidt dårligere image udadtil med disse fremlagte tal for nedskrivninger.

Generelt i bankverdenen har man været igennem nogle hårde år, hvor der er set voldsomme nedskrivninger og dårlige engagementer, hvilket også er tilfældet med begge behandlede banker, at Østjyds Bank har en højere akkumuleret nedskrivningsprocent end Østjyds Bank har, kan også forklares ved at de har fået en ny måde at håndtere nedskrivninger på, hvor det er meget individuelt den måde den enkelte bank vælger at vurdere nedskrivninger på, hvilket jeg dog ikke tror er tilfældet, men hvor forklaringen er som tidligere beskrevet, at der er kommet meget fokus på dette område siden krisen og bankerne er begyndt at gå konkurs eller blive overtaget.

Når der ses på Dollar Gap ved en fusion af de to banker, kan der allerede spås store udfordringer ved indlån/passiver på anfordring hvor der vil være en difference på ca. 1 mia. i forhold til udlån på anfordring, hvor den fusionerede bank vil være meget passiv følsom og burde for at udligne dette forhold, tilbyde indlån med en længere løbetid, så der kunne flyttes indlån til en løbetid på 1 år og op til 5 år. hvor den fusionerede bank ikke er så eksponeret. Ved at have meget kapital stående på en anfordrings konto uden nogen form for binding, vil det være meget nemt for en kunde at flytte pengene til en anden bank der måske vil have et produkt der kunne give kunden en højere rente ved f.eks. en binding og den fusionerede bank skulle derfor være meget opmærksomme på at evt. få flyttet det store indlånsoverskud på anfordring til en længere løbetid med binding.

Rentefølsom udlån ved den fusionerede bank, vil være især følsom på aktiver med en restløbetid på over 3 mdr. til og med 1 år, hvor der også burde forsøgt at fordelingen kunne være mere hensigtsmæssig med en større spredning, men går vi ind og ser på hvor stor en post Gap udgør af de samlede aktiver, udgør den fusionerede banks Relative Gap ratio blot 11,47 % af de samlede aktiver i banken når der laves en fusion, hvilket må anses for værende en fornuftig og hensigtsmæssig spredning af bankens rentefølsomme aktiver og passiver.

Da begge banker har en forventning om begrænset øget vækst på udlånsmarkedet for 2011 kan det være svært at gennemskue at de ønsker at fordelingen skulle flyttes fra at have en hovedvægt af erhvervs-kunder til privatkunderne uden at der må ske en udskiftning af flere

erhvervskunder der så gerne skulle erstattes af privatkunder med udlån, hvilket er en smule bekymrende. Bankerne og den fusionerede bank står dog stærkt i forhold til at kunne øge deres udlån betragteligt uden det kommer til at påvirke deres solvens grundet ICGR beregningen for den fusionerede bank.

For den fremtidige plan om øget udlån på ovenstående grundlag, burde der laves en ICGR beregning for hver kvartal for at holde øje med at udviklingen sker som planlagt og at der ikke vil dukke alt for store udfordringer op undervejs der ikke kan tages hånd om i opløbet. Skulle problemet med opstå med svært at anskaffe kapital både i forbindelse med denne planlagte udlånsforøgelse, men også såfremt der måtte opstå negativ årsresultat, vil virkemidlerne være at forøge indlånet med højrente konti (er en dyr og ressourcekrævende løsning) eller man kunne være nødsaget til at optage supplerende kapital eller simpelthen tilbyde sine aktionærer om at købe flere aktier, men dette er kun aktuelt såfremt man nødvendigvis vil opretholde samme solvens, som for begge bankers vedkommende ligger på et meget fornuftigt leje, på henholdsvis 17,7 for Østjydsk Bank og 15,7 for Djurslands Bank, (lovkrav er på 8, visse banker har individuelt højere krav))

SWOT analyse som sammenfatningsmodel

En SWOT analyse er et meget udbredt værktøj som virksomheder kan bruge til at identificerer, analysere sine stærke og svage sider (internt) de muligheder og trusler (eksternt) som eksisterer i markedet og er en rigtig god måde at skabe overblik og fokusere på de mest relevante og essentielle punkter. □ Navnet kommer fra de engelske udtryk for styrker, svagheder, muligheder og trusler: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**ppotunities, **T**reaths. □ Analysen er en god måde at indramme og konkludere resultaterne af såvel den interne og eksterne del af den strategiske analyse og bygger på resultaterne fra PESTEL analysen.

Analysen kan bruges til at analysere en virksomhed, et produkt eller et nyt tiltag. Man kan for eksempel lave en SWOT analyse på et nyt samarbejde med et andet firma, i dette tilfælde en eventuel fusion. Hvilke Styrker og Svagheder vil der være i dette samarbejde? Hvilke muligheder giver det for bankerne, og hvilke trusler vil det udsætte bankerne for? Når man har udført SWOT analysen vil det være givtigt at tænke over hvordan man kommer videre der fra. Kan man ændre sine svagheder til styrker eller lave en trussel om til en mulighed? Eller hvordan man bruger de stærke sider til at udnytte de muligheder der er i markedet og omvendt bruge de styrker til at stå i mod truslerne?

Interne forhold	
<u>Styrker:</u> Loyale medarbejdere Godt omdømme Ressourcebesparelse ved fusion	<u>Svagheder:</u> Ingen erfaring med fusion Medarbejdernes tilvænning Organisationens fremtidige sammensætning
Eksterne forhold	
<u>Muligheder:</u> Større volumen ved funding En konkurrent mindre i området. Styrkelsen af aktien. Meget ens samarbejdspartnere.	<u>Trusler:</u> Kundernes reaktion på fusion Fortsat lavkonjunktur. Nye love og regler

Styrker

Loyale medarbejdere

Med en høj anciennitet og er vant til forandringer i en hverdag med løbende udvikling i den finansielle sektor, dette vil være en styrke i forbindelse med fusionen, hvor de skal tilvænne sig til nye metoder samt en mulig flytning til anden filial.

Godt omdømme

Bankerne har begge et godt omdømme især i baggrund med deres økonomiske støtte og engageren i lokalområdet, hvor dette forhåbentligt kan videreføres til én samlet bank under et navn.

Ressourcebesparelse ved fusion

Der kan spares mange penge på driften af bankerne, ved blandt andet at nedlægge et hovedkontor og muligvis afskedigelse af medarbejdere der besidder samme stillinger, herunder især specialistfunktioner. Der vil samtidigt kunne opnås flere stordriftsfordele, i den grad at de indkøbsansvarlige af bl.a. IT udstyr, møbler, papir, leverandører af programmer og vedligeholdelsen heraf, skal til at lav aftaler der er væsentligt større end hidtil.

Svagheder

Ingen erfaring med fusion

Begge banker kaster sig ud i noget de ikke har nogen erfaring med og vil få en stor udfordring på dette område og man skal til at se på hvem der i organisationen er klar til at løfte denne opgave og om man evt. skal tage folk ind udefra med erfaring i en fusion og de komplikationer dette medføre virksomheden.

Medarbejdernes tilvænning

Medarbejderne i begge banker skal vænne sig til en anden ledelse og for nogle vil der sikkert kunne opstå et tvungen skifte af filial og dermed en anderledes hverdag, både hvad angår den daglige rutine, men også en anderledes kreditpolitik.

Organisationens fremtidige sammensætning

Når nu man fusionere to banker med hver sit hovedkontor vil en af de væsentligste grunde være en synergieffekt der ønskes opnået gennem sammenlægning af overlappende administrative funktioner, med en reduktion af medarbejderantallet på ca. 40 – 60 til følge. Den nye organisation skal fastlægges som noget af det første og den nødvendige reduktion i organisationen gennemføres. Der vil opstå flere udfordringer med at få sammensat det nye ledelses apparat, især grundet den beslutning der skal træffes om hver enkelt stilling og hvem der skal besidde denne, her tænkes især på at der kan ikke sidde to direktører, to kreditchef, to HR chefer osv. så der vil ske en generel reduktion hele organisationen rundt for at opnå den mest hensigtsmæssige, men især også økonomisk mest fornuftige løsning på medarbejderstaben på den længere bane og med henblik på netop at opnå den ønskede synergieffekt, som er første prioriteten ved gennemførelsen af en fusion mellem to banker.

Muligheder

Større volumen ved funding

Den filosofi mange har med at den lille lokale bank sagtens kan overleve, skal man have respekt for, og mulighederne er der da også, men der er dog en anden løsning der virker mere sandsynlig for at lykkes med, og det er at vokse sig større, ved evt. denne løsning hvor man fusionere. En større bank vil i flere tilfælde, afhængig af hvor “godt” den ser ud mht. regnskabstal og om den generelt virker solid, have nemmere ved at tiltrække en bredere skare

af muligheder for funding, hvilket især kan være rettet mod udlandet, med hvem man også kan lave væsentligt større aftaler med grundet den større kapitalbinding man kan tilbyde.

En konkurrent mindre i området

Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank dækker meget af det samme område, deres områder overlapper i hvert fald i mere eller mindre grad hinanden og de forsøger begge at skille sig lidt ud, ved netop at være meget lokalforankret. Med to banker der har mange ens værdier og en volumen der på flere parametre minder om hinanden, har de været vant til at beskæftige sig med samme lokalområde og har sikkert igennem mange år “byttet kunder” op til flere gange, så det vil være en stor mulighed for dem nu at stå sammen om området og arbejde sammen i stedet for at bekrige hinanden.

Styrkelse af aktien

Efter nyheden om at VestjyskeBank og Ringkøbing Bank fusionerede steg aktierne på begge bankers aktiebeholdninger⁷⁵ og det forventes at der kan skabes samme billede, såfremt fusionsplanerne for Østjydsk Bank og Djurslands Bank blev vedtaget på bestyrelserne og kom til offentlighedens kundskab.

Meget ens samarbejdspartnere

Betyder at deres leverandører af bl.a. it udstyr, kreditforeningspartnere, pensionsselskab osv. Ikke skal skiftes ud, men blot samles under en paraply hvor de begge banker befinder sig. Det kan vise sig at være en større fordel end man lige regner med at der har været ens samarbejdspartnere på mange områder, da de nu har et væsentligt større set up der skal leveres til under en og samme aftale kan der være flere gode argumenter for ikke at udgifterne skal blot lægges sammen fra udbyderen ved en væsentligt nemmere og allerede oprettet logistik.

Det bliver også en stor fordel for alt og alle i og omkring den fusionerede bank, da man kender til leverandørerne og systemerne.

⁷⁵ <http://www.finansnyheder.dk/news/shownewsstory.aspx?storyid=9978182>

Trusler

Kundernes reaktion på fusion

Det er meget uvist hvordan kunderne vil reagere på en fusion mellem Østjyds Bank og Djurslands Bank, det kunne frygtes at de vil søge andre steder hen, da de “kun” har haft denne bank grundet de enten er vokset op med den, været født ind i den og støttet den fordi det var en lokal bank, men skiftes navnet pludseligt ud og banken bliver drevet på en helt anden måde end tidligere, så er tilhørsforholdet og loyaliteten fra den enkelte kunde måske ikke til stede mere. Det er meget naturligt at såfremt de bånd kunden har til banken, bliver klippet ved en fusion, så vil denne have let ved at søge anden steds hen og banken henne omkring hjørnet eller i nabobyen kunne nemt være et alternativ føler kunden og kundeafgangen fra banken er hermed sat i gang.

Fortsat lavkonjunktur

En stor trussel under hele banksektoren er den lavkonjunktur vi befinder os i, med de begrænsninger dette medfører, især på vigtige indtægtskilder som udlåns forøgelse, hussalg med bankens finansiering, konverteringer og generelt at folk holder mere på de penge de har og ikke sætter gang i forbruget som er kendetegnende ved en lavkonjunktur. Lavkonjunktur er en generelt trussel på alle banker, men hvor de to banker i fusionen gerne skal kunne øge deres volumen ved endnu flere forretninger i fællesskab og en stor solid indtjening til at dække de omkostninger der især i starten vil være ved at fusionere, så derfor vil de to fusionerede banker have det lidt sværere end andre banker i samme “sundhedstilstand” vil have det.

Nye love og regler

Bankerne har igennem længere tid været meget påvirket af nye love og regler, hvor de fleste kommer fra centralt hold i EU, som især har til formål at beskytte forbrugeren, både som værende en oplysningspligt om alternativ finansiering og dokumentationskrav, hvilket medfører en meget stor arbejdsbyrde hele vejen igennem bankens organisation. I den forventeligt længere proces bankerne skal igennem ved en fusion, er der mange systemer og forretningsgange der skal gennemarbejdes og hele setuppet skal ud til den enkelte medarbejder hvor det skal vises og forklares på en måde der er til at forstå og som de så herefter skal formidle videre til kunden. Det kommer til at kræve megen ekstra arbejdsindsats, at have en fusion kørende med mange nye arbejdsgange og processer, parallelt med at skulle tilpasse løbende til ny lovgivning samtidigt, hvilket alle bankerne er underlagt at skulle.

Delkonklusion

Det er tydeligt at der opstår mange trusler og svagheder ved en fusion, men såfremt synergi effekten ved sammenlægningen kan medvirke til at flere af udfordringerne kan vendes til muligheder og løsninger der kan give en merværdi for både den enkelte ansatte, kunden og på omkostningssiden i sin helhed og dermed påvirke indtjeningen i en positiv retning.

Medarbejderens tilvænnning kunne blive en styrke ved at de føler sig som værende en del af noget større og bedre end det de var før og at nogle af de nye programmer og setuppet der var tilstede før fusionen kommer til at virke endnu bedre end det gjorde før og giver derved en positiv effekt.

Kundernes reaktion kunne også ske at blive positivt, eftersom den måde de får nyheden og ændringerne serveret på, da de også kunne forestilles at være positivt stemt overfor fusionen og overgangen føles som værende fra noget godt til noget endnu bedre. Der vil kunne åbnes op for den mulighed at kunderne ligefrem så deres “nye bank” som værende endnu mere lokalforankret og især grundet at begge banker og den “nye bank” som noget af det vigtigste skal sørge for at den udadtil fremstår som en samlet enhed der tager meget hensyn til lokalområdet og engagerer sig i lokalbefolkningen og dermed opnå et meget stærkt fundament.

Fortsat lavkonjunktur skal der stadigvæk bruges penge i befolkningen og der skal fortsat omlægges lån, men når der omlægges nu og hvor boligmarkedet er gået i stagnation og boligpriserne er nedadgående flere steder, vil det resultere i at flere lån vil komme udover pantets værdi og dette er i sig selv ikke positivt, men såfremt lånet kommer ud over pantet stiger renten ofte væsentligt grundet sikkerheden er mindre, men er økonomien fornuftig for kunden så står den højere indtjening på kunden sagtens mål med det manglende pant og mere til.

Fusion som projekt

Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank er to mindre banker i Danmark, med hver deres kendetegn og med en geografisk udbredelse i området omkring Østjylland og Djursland, der findes et hovedkontor for hver bank og en medarbejderstab samt set up der er gearet til at

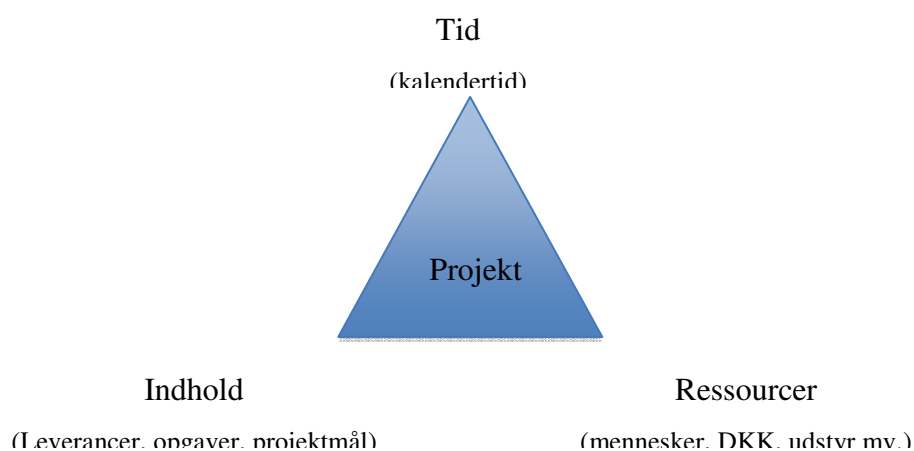
drive en respektabel bank af en hvis størrelse, men hvorledes skulle en fusion kunne gennemføres af disse to banker?

Kendetegn ved et projekt

- Klart målbart resultat
- Engangsopgave – udviklingskarakter
- Veldefineret start og slutdato
- Fastlagt budget
- Ofte tværgående ad hoc organisation
- Komplekse

For at kunne fremvise måden hvorpå disse to unikke banker kunne få gennemført en fusion, hvor der skal være et klart mål, en afdækning af de vanskeligheder der kan opstå med sådan et projekt, hvilket en fusion burde påkræve at blive opfattet som. Hvilke ressourcer kræves der og hvilke frigives der, samt hvilke interessenter der vil blive påvirket af denne fusion og det vil derfor være relevant at få opstille disse forventninger, mål og måder hvorpå dette skal gribes an på, hvilket er flere modeller, der medtager disse betragtninger og vil hermed blive beskrevet og benyttet i efterfølgende afsnit. Før end et projekt startes ordentligt op, vil det være relevant at have afklaret et så konkret grundlag som muligt for hvorledes der er afstemte forventninger til projektet i forhold til projektmål, tiden og ressourcer og det vil derfor være oplagt at benytte sig af modellen “Aftalegrundlaget”

Figur nr 4. – Aftalegrundlaget⁷⁶



⁷⁶ Model optegnet fra undervisningsmaterialet fra studiet.

Formålet med denne model er også at få illustreret og klarlagt hvorledes og hvor stor en udstrækning at sammenspillet mellem de 3 punkter er til stede i dette projekt og hensynet tages ligeligt til samtlige af punkterne. Er der f.eks. ikke nok ressourcer til rådighed for at gennemføre projektet, vil der opstå en konflikt med de andre punkter, hvor at den fastlagte tidsplan vil skride og indholdet vil ikke opfylde de fastlagte projektmål, dette illustrere derfor vigtigheden af modellen.

Modellen er ikke kun vigtig at benytte i starten, men også såfremt der skulle opstå ændringer undervejs i projektets forløb, hvor man så med rette kunne gennemgå det fastlagte aftalegrundlag og så se på hvad en evt. ændring vil have af indvirkning på de andre punkter og det vil være muligt at tilpasse de andre punkter efter denne ændring, så der hele tiden er styr på de aftaler der bliver lavet og tages hånd om de konsekvenser der måtte komme ved ændring.

Når aftalegrundlaget fastsættes og løbende tilpasses er det vigtigt at være realistisk om de enkelte punkters påvirkning på hinanden, det er klart i alles interesse, især aktionærenes og bestyrelsens interesse at ressourcerne der stilles til rådighed holdes nede på et minimum, men hjælper heller ikke noget at der med de fastlagte ressourcer allerede fra starten ikke vil kunne se at det skulle være realistisk at opnå det fastlagte projektmål (som må være i stil med en fusion der vil kunne ske så gnidningsfrit som muligt, skabe synergieffekt og merindtjening samt merværdi for aktionærene)

Det er klart et så stort et tiltag og nyt for mange, at foretage denne fusion og der må tages hensyn til at alle regler og aftaler skal holdes til punkt og prikke, så der ikke er nogen som er i tvivl om hvad de skal til for at få projektet ikke glider og aftalerne brydes.

5x5 modellen

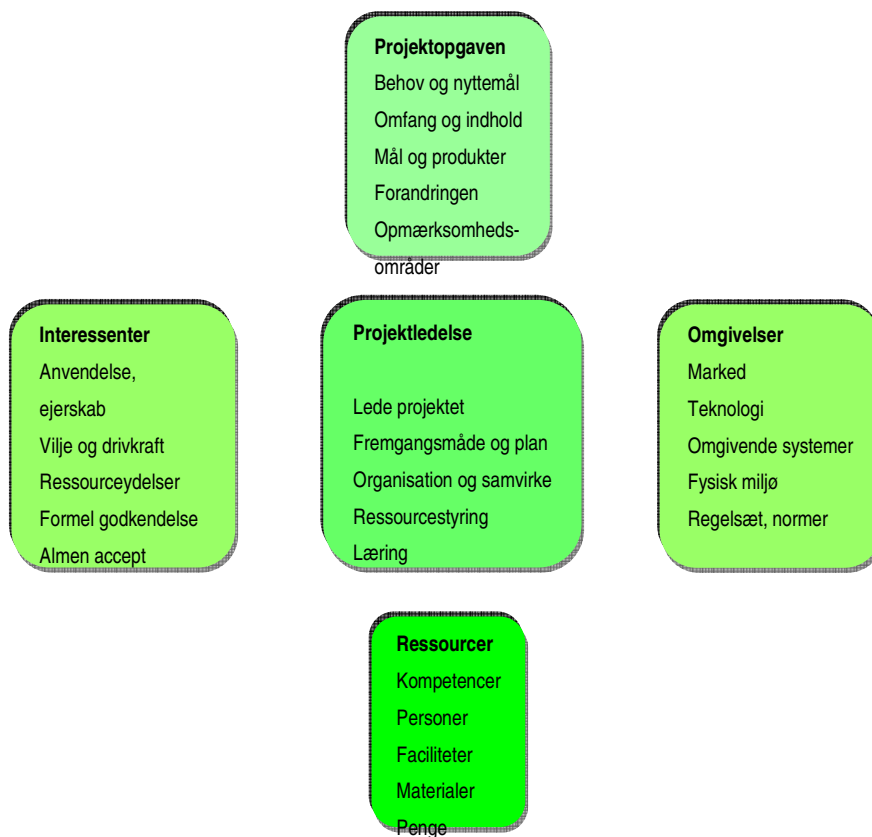
Er den gennemgående model i hele konceptet. Den består af fem elementer, som ethvert projekt vil være opbygget af, og som er nødvendige for, at en opgave kan løses som et projekt.

- Projekt opgaven fastlægger udgangspunkt for projektet, og hvad der ønskes opnået
- Omgivelserne giver betingelser og vigtige sammenhænge
- Interessenterne skaber det indflydelsesmæssige fundament for projektet
- Ressourcerne - først og fremmest kompetencer (viden og kunnen) - er energien og kræfterne til gennemførelsen og nøglen til de innovative løsninger i projektet
- Projektledelse er at fastlægge, hvordan projektet skal gennemføres, herunder med hvilke ressourcer og med hvilket samspil med projektets interessenter - samt at lede samvirket og styre forløbet.

Man kan opfatte det midterste element (projektledelse) som kernen i planlægnings- og styrings- aktiviteten, mens de fire øvrige elementer har rod i projektets omgivelser. Projekt opgaven er baseret på eksterne behov, ressourcer tilføres projektet udefra, og projektets resultat skal afleveres til interessenterne og omgivelserne. 5x5 modellen egner sig til en spiral-planlægning. Arbejde i et felt rejser spørgsmål om bindinger og muligheder i andre felter. Man kan starte et vilkårligt sted med løse ideer og forslag. Efterhånden som man har arbejdet på kryds og tværs med elementerne, bliver de mere og mere detaljerede og indbyrdes sammenhængende. 5x5 modellen skaber grundlag for de andre grundmodeller og supplerende modeller og kan anvendes både i den tidlige planlægningsfase og undervejs i projektførelsen til videre planlægning og opfølgning.⁷⁷

Projektets grundelementer 5x5 modellen **Figur nr. 5**

⁷⁷ http://www.prodevo.dk/pdf/prodevo_koncept.pdf



I de tider vi lever i, hvor der tit og ofte i vores hverdag skal tages hånd om flere regelsæt og nye måder at håndtere ændringer i love og regler samt tage hensyn til god skik reglerne, sker der tit forandringer, som enhver bank hver gang skal fastsætte en projektorganisation til at finde ud af hvorledes disse ændringer skal kunne føres ud i hele organisationen. Det vil være oplagt at nedsætte en fælles arbejdsgruppe mellem de to banker til at få fastsat og klarlagt de mål projektet må have og få dette fremlagt for de involverede interessenter, så der er skabt så megen klarhed og opmærksomhed om projektet inden det startes op. Det kan nemt være at der også besluttes om ekstern konsultation til at finde ud af hvilke faldgrupper der især skal tages hensyn til og hvilke udfordringer man vil kunne komme ud for, samt råd og vejledning.





Når ovenstående projektorganisation skal fastlægges er formålet at sikre en aktiv og målrettet projektledelsesadfærd og for at kunne placere ansvaret og ledelsesopgaven for projektet samt fastlægge hvem der er med i projektarbejdet. Projektorganisationen skal tage hensyn til de identificerede interessenter og deres holdning til projektet samt løbende pleje af dem. Det er vigtigt at denne organisation er *faglig kvalificeret, beslutningsdygtige, kundeorienteret* og

gruppen er kendetegnet af at denne sammensætning af projektorganisation kun er midlertidig, mens dette projekt det bliver ført ud i verden.

Modellen skal benyttes til især at holde op imod de forhold der løbende skal tages hensyn til og tages med i formen af projektet, både fra den spæde start til den afsluttende del. Det er vigtigt at kunne holde øje med at netop alle forhold er taget hensyn til, så der ikke er områder der overses i den løbende process.

Målniveauer⁷⁸

For at få en god struktur på sit projekt vil det være relevant at benytte sig af den nedenstående målformulering opdelt i 4 forskellige niveauer, til at danne sig en så struktureret arbejdsproces som muligt.

- Formål		Hvorfor gennemføres projektet? (forretningsperspektiv)
- Projekt mål		Hvordan realiseres formålet? Hvilke resultater skal projektet levere?
- Succeskriterier		Hvilken nyttevirkning skal projektet realiser (knytter sig til formål)
- Milepæle		Hvilke delresultater skal realiseres for at opfylde projektmålene?

Når et projekt skal startes op, er det vigtigt at sætte sig ind i hvem der tager sig af hvilke elementer i den proces banken skal gennemgå og få fastlagt hvem der bliver påvirket af denne ændring, hvor man med fordel kan benytte sig af den definition som *Moss Kanter* har beskrevet i sin model vedr. Ændringsprocessens roller:

Strateg
Lægger grundlaget for forandringen, og sætter målet. Holder forbindelse til omverdenen, f.eks. markedet og politikerne. Giver organisationen identitet og skal med deres overblik kunne opfatte forandringspresset på organisationen, og overskude valgmulighederne.
Implementator
Udvikler og igangsætter de nødvendige aktiviteter, og sørger for at gøre visionen operationel.

⁷⁸ Model fra undervisningen HDFR

Koordinere mellem parterne og opretholder relationer mellem mennesker, som er med til at give organisationen sin interne form og kultur. Specialister i intern udvikling af organisationen. Holder processen i gang.
--

Modtagere

Dem der i sidste ende skal tilegne sig – eller undlade at tilegne sig – forandringerne. Deres respons til de lovende nye opgaver og belønninger afgør om de bliver støtte eller modstand mod forandringerne. Modtagerne afgør forandringens endelige for og varighed. Manglende opmærksomhed herpå fra strateger og implementatorer er farlig.
--

Det er igennem hele organisationen der skal overbevises om at dette projekt er til gensidig gavn og nytteværdien skal findes frem i den enkeltes daglige arbejdsopgaver, hvor at der fra den spæde begyndelse ofte vil være følgende faser som den hver enkelt ansat gennemgår ubevidst, bevidst for nogle:

Fase 1: Afvisning, Fase 2: Forsvar, Fase 3: Forlade modstandslinien, Fase 4 Tilpasning, læreproces og Fase 5: Forstå det nye.

Hvor den enkelte ansatte op til flere gange i løbet af et omfattende projekt som en fusion vil gennemgå samtlige faser, da der ofte vil opstå nye forhold der skal tillæres, hvor er ens egen rolle i det her og hvad skal det føre til, hvad betyder dette for mig i mit job osv. er ofte nogle af de spørgsmål der vil opstå og kan formindskes såfremt der allerede fra starten af er klarlagte mål og den ansattes rolle er fastlagt. Desuden er det vigtigt at med de ændringer der måtte blive gennemført for den enkelte, skal der skabes en fælles vision og ikke mindst en fælles identitet, så alle er med “på båden” når den bliver søsat.⁷⁹

SMART model

Når det helt konkrete mål endelig skal fastsættes, vil det være relevant at have SMART modellen i baghovedet og formulere målsætningen med baggrund i denne model, da utydelige mål er den hyppigste årsag til fiaskoprojekter:

Specifikt

⁷⁹ Senges 5 discipliner

Målbart

Accepteret

Realistisk, men ambitiøst

Tidsfastsat

I forbindelse med en fusion er det vigtigt at de mål der skal være med denne fusion er til at kunne forstås på alle niveauer og dermed kan relateres til af den ansatte og derved kan misforståelser og utilstrækkelighed og forvirring undgås så vidt muligt. Det vil sammen med målsætningen være relevant at få opsat nogle klare succeskriterier for hvornår projektet betegnes som en succes, hvorledes dette kan måles, så der er nogle målbare pejlemærker at gå efter i det løbende projekt.

Det vil skabe en mistillid til projektgruppen såfremt aftalerne skrider løbende og at der som det oftest set, er ressourcerne i form af kontanter der skal bruges mere af og hvor der ikke er lavet et realistisk skøn på i starten, som der i nyre tid har været et tydeligt eksempel på, hvor Danmarks Radio "DR" i 2006 skulle have opført et ny koncerthus, hvor man imens byggeriet blev opført bekendte at man i forvejen vidste at budgettet ikke ville kunne overholdes⁸⁰ og dermed bestemt ikke havde afstemt realistiske forventninger i "aftalegrundlaget"

Interessentanalyse

Formålet med at lave en interessentanalyse er at identificere de interessenter, som har en interesse i projektet samt at fastlægge, hvordan de vigtigste interessenter håndteres, hvilket vil være et vigtigt grundlag at kunne arbejde videre med i projektets forløb. En interessentanalyse gennemføres løbende imens projektet kører, da interessenternes holdninger kan ændre sig i løbet af projektførelsen, men er vigtigt at få dannet sig et overblik over i opstarten af ethvert projekt da det vil have en indflydelse på målformuleringen.

Typiske interessenter kan være: Ejerne/køberne, aktionærerne brugere, ressourcepersoner, leverandører, naboer, myndigheder, kunder, långivere og konkurrenter.

⁸⁰ http://avisen.dk/dr-overskred-bevidst-budget-for-koncerthus_90182.aspx

Hvor der i dette projekt vil være en hovedvægt på at interessenterne er aktionærene, bestyrelserne og de ansatte, som må tælle hele organisationen. Det vil være en fordel at gruppere interessenterne og få afklaret samt forklaret den enkelte gruppes, fordele og ulemper ved projektet, hvordan interessen kan påvirke projektet, hvilken betydning interessen har for projektet, hvordan interessen skal håndteres og selv skal håndtere denne ændring samt hvem der har ansvaret for håndteringen. Det vil være oplagt at placere hver gruppe i skemaet **BILAG NR 5** Hvor man vil kunne danne sig et godt overblik over de involverede parter, konsekvenser og hvad der skal tages hensyn til.

Milepælsskema

BILAG NR 6.

Det er vigtigt at dette milepælsskema overholdes og at der er taget hensyn til alle involverede parter, hvor dette bilag er en illustration over hvorledes det kunne se ud i forbindelse med tidsplanen for en fusion mellem Østjyds Bank og Djurslands Bank. Der er følgende punkter der især er værd at bemærke og det er blandt andet at der til at starte med skal dannes et rigtig godt og realistisk overblik og skabelon for hvorledes den fremtidige organisation skal se ud og med hvilke medarbejdere der beholdes og hvilke som skal fyres, hvilket selvfølgelig fylder meget i folks hoveder, men er hvis ikke den vigtigste parameter i en fusion, så en af de helt klart vigtigste, at få sparet på ressourcerne, i dette tilfælde i det samlede medarbejder antal.

Det er også af stor vigtighed at der bliver skabt en fælles plan for hvorledes den fremtidige bank skal se ud, her tænkes igen på hvordan de ansatte skal forholde sig til det og om der kommer nye forretningsgange samt måder at håndtere dagligdagen på og det skal igen være en realistisk plan der skal skabes og en plan som kan “sælges” og godkendes af aktionærene, bestyrelsen og finanstillstyret.

Efter projektet er blevet rullet ud og iværksat, så er det vigtigt at få lavet en samlet evaluering af hvorledes arbejdet har gået og om der er forhold der stadig mangler at blive afsluttet og om man har opnået det ønskede resultat indenfor de fastsatte rammer og der skal i gennem hele projektet om fusionen tages højde for og hensyn til bankens kunder og den måde hvorpå de får dette serveret på, da det i bund og grund er dem banken lever af og ofte her hvor pengene tjenes, så de skal nødtig skræmmes væk eller føle at banken ikke giver dem den identitetsfølelse som de hidtil har haft med banken.

I forbindelse med fusionen er der mange involverede parter der skal tages hensyn til og der skal derfor også når fusionen er ved at være endelig, tages op til overvejelse om projektgruppen har opnået de ønskede mål og taget hensyn til de parter der bliver påvirket af denne fusion, hvor formålet er at afdække om der opstår områder der ikke er afdækket ordentligt eller taget nok hensyn til og herefter få taget hånd om dette.

Delkonklusion

Det viser sig ofte at flere store ændringer i virksomheder ikke bliver taget alvorlige nok og hvor at der er flere områder og aftaler der skrider, samt flere af de ansatte der føler sig forbigået eller ikke taget hensyn til deres arbejdsopgaver og det er derfor af meget stor betydning at en omstrukturering af to selskaber, skal tages meget alvorligt og at der tages hånd om alle punkter samt at der nedsættes en bestemt arbejdsgruppe der skal samles via forskellige led i begge selskaber, så der tages hensyn til flest mulige områder.

Ombytning af aktier

Bilag nr. 7

Såfremt en fusion viser sig at være det som aktionærene og bestyrelserne beslutter sig for skal ske, så ligger der herved op til en mulig løsning på en ombytning af aktierne mellem de to involverede bankers aktionærer. Som forudsætning til denne ombytning er det, at det er kursen den 20 april 2011 som er gældende for ombytningen.

Prissættes Østjydsk Bank ud fra kursen på 325 som var gældende den 20 april har banken en markedsværdi på 234 mio. og er det udgangspunkt der anvendes. For at der kan sammenlignes mellem de to banker skal stk. størrelsen være ens, hvilket ikke er tilfældet i dag, da Østjydsk Bank har en stk. størrelse på 100,- og Djurslands Bank på 10,- dette kan laves om så de udstedte aktier i Østjydsk Bank vil udgøre 7,2 mio. med 10,- stk. i forhold til før hvor der var 720.000 aktier med stk. Størrelse på 100,-

For at beregne hvor mange aktier der skal udstedes hos Djurslands Bank for at dette forhold kan sammenlignes vil der være følgende beregning, hvor at k/i værdi hos Djurslands Bank er på 0,66 skal der udstedes mere end 1 aktie pr. ny Egenkapital der tilkøbes og forholdet vil

således være $234.000.000/0,66 = 354.545.454,-$ som er den aktiekapital der skal fremskaffes, hvilket der er flere måder hvorpå det kan ske.

Løsning nr. 1: Djurslands Bank vil kunne rejse kapital ved en emission og udstede nye aktier i Djurslands Bank hvor den rejste kapital bruges til at betale aktionærene i Østjydsk Bank ud med. *Kunne vise sig at blive svært i det nuværende marked at få solgt alle kapitalbeviserne til mulige investorer.*

Løsning nr. 2: Det vil være muligt for Djurslands Bank at købe Østjydsk Bank kontant og blot betale dem ud. *Kommer til at blive en meget stor post i likviditeten for Djurslands Bank, og de vil få svært ved at fremstå solide og opfylde krav til overdækning af likviditet.*

Løsning nr. 3: Der vil kunne laves et bytteforhold hvor der i beregnes hvor mange nye aktier der skal udsteds i den nye bank for at lave et for alle parter, rimeligt bytteforhold, hvor begge bankers aktionærer bliver fællesejere af den nye bank. *Umiddelbart den mest "spiselige" og fair løsning for alle parter og er den der arbejdes videre på.*

Den aktiekapital der arbejdes med er de 354.545.454,- hvor markedskursen for Djurslands Bank ligger på 166 pr. aktie dvs. 2.135.816,- aktier og da de har en stk. pris på 10 kr. stk. vil der skulle udstedes 21.358.160,- ny aktiekapital i Djurslands Bank og når der i forvejen eksistere 27.000.000,- vil den samlede aktiekapital komme op på 48.358.160,- med en stk. pris på 10,-

Bytteforholdet kan beregnes ud fra først en beregning af k/i for Østjydsk Bank, som er følgende: $(32,5/(648.578.000/72.000.000))/10 = 0,361$ *Bemærk at aktierne er omregnet til 10,- stk. aktier.*

Hvor at k/i for Djurslands Bank er på 0,66 så hvis forholdet kan tilbydes til 15 Østjydsk Bank aktier for at få 8 Djurslands Bank aktier vil der være lidt overvægt til at aktionærene i Djurslands Bank får et marginalt bedre bytteforhold, men da Østjydsk Bank er opgivet til markedskursen hvilket som regel er højt sat, da dette egentlig skal opfattes som et købstilbud, men forholdet må anses for værende tilnærmelsesvist det mest retvisende og ligelig fordelt.

Det må anses for værende i begge bankers interesse og især aktionærenes at ombytningen sker på en grundlag der giver en ligelig fordeling som mulig, og hvor der ikke skal være nogen der føler de bliver kørt over ende af denne fusion og hvor behovende ikke opfyldes og derfor mener jeg at denne fordeling må være den at foretrække.

Delaktier

Ved fusionen modtager aktionærene i det ophørende selskab aktier, der erhverves til et ombytningsforhold på 15:8, således at aktionærene i det ophørende selskab som følge af fusionen for hver 15 aktier á 10,- modtager 8 aktier á 10,- i det fortsættende selskab. Såfremt en aktionær i det ophørende selskab ejer et antal aktier, der ikke er deleligt med 15, modtager aktionæren udover almindelige aktier tillige aktier i form af delaktier i Djurslands Bank. Delaktierne vil for en periode på 14 dage kunne omsættes således, at den enkelte aktionær har mulighed for enten at købe yderligere delaktier til et antal aktier der er deleligt med 15, eller afhænde sine delaktier til et kontant beløb. Kursen på delaktierne vil blive beregnet på baggrund af den på handelstidspunktet aktuelle børskurs på NASDAQ OMC Copenhagen A/S for aktierne i det fortsættende selskab.⁸¹

Proforma opgørelser

Med illustration af synergieffekter ved fusion beskrives her, hvilket desuden opgøres ved en proforma resultatopgørelse og balance for den samlede fusionerede bank.

Resultatopgørelse

Bilag nr. 8

Denne resultatopgørelse skal illustrer hvorledes en fusion kunne se ud, såfremt vi blot gik ud fra at 2 plus 2 gav 4 og dermed ment at hver banks enkelte nøgletal blot er lagt sammen med den andens, hvor det eneste der skiller sig ud er den besparelse de vil opnå ved sammenlægningen på administrationen og lønningerne, som anslås til at udgøre ca. 85 mio. Da dette vil være et realistisk bud på den besparelse der vil kunne komme ved en nedlæggelse

⁸¹ http://www.bank-info.dk/bankinfo-nyheder/artikel/browse/4/article/detaljer-om-aktieombytning-max-bank-og-skaelskoer-bank.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=18&cHash=f0ebf03efed726233ca7d14f69297c7a

af et hovedkontor, som må anses for værende den første store besparelse der vil kendetegne en fusion. I forbindelse med nedlæggelsen af et hovedkontor, vil der også ske en reduktion i medarbejderstaben, som vil medføre fyring af ca. 40 – 60 medarbejdere da der vil forekomme adskillige overlappende administrative funktioner, hvilket må anses for værende den primære årsag til en fusion kunne komme på tale og er hvor der kan frigøres meget likviditet.

Ved at lave en fusion mellem to banker der hver især er veldrevet og uden de store eksponeringer på dårlige engagementer, hvor det ofte er set at en veldrevet bank overtager en anden bank, der ofte er konkurs truet og der vil det første år, måske endda flere år frem resultere i adskillige store nedskrivninger på dårlige engagementer, den overtagne bank får frem i lyset efter gennemgang af “bøgerne” som set i bl.a. VestjyskBank overtagelse af Ringkjøbing Bank tilbage i 2008, hvor der i efterfølgende resultatopgørelse ses en udvikling på nedskrivninger, fra at have været på 175.200.000 i 2008 til at være steget til 536.690.000 i år 2009 hvor vel og mærke VestjyskBank før fusionen i ultimo 2008 var den klart største af de to banker på flere områder, hvilket indikere at der har været flere engagementer den fusionerede bank forventer store tab på, eller i hvert fald værende svært at få til at betale gælden tilbage.⁸²

Fusionsbadwill vil også være en post der skulle tages hensyn til, som har vist sig for flere banker at være en post, man har meget svært ved at måle, da dette vil være det man som bank kunne måle på f.eks. kundetilgangen eller den mere kedelige kundeafgang, som det ofte er set når en veldrevet bank overtager en modsat dårligt drevet bank, vil flere af kunderne i især den positive bank kunne finde på at flytte til anden bank grundet de ikke vil associeres med den overtagne bank, muligvis grundet den banks dårlige image, som må formodes at være tilfældet såfremt den er ved at gå konkurs, men også grundet kunderne føler at bankens mister sit lokale islæt og kundens tilhørsforhold er måske på et meget lavt sted efterhånden, igen som set i fusionen mellem VestjyskBank og Ringkjøbing bank.⁸³

Proforma Balance

Bilag nr 9

⁸² Årsrapport 2009 VestjyskBank side 52

⁸³ Årsrapport 2008 VestjyskBank side 50

For Østjysk Bank vil det være fornuftigt at blive solgt til markedskursen, aktien har været meget urolig gennem længere tid og de overtages til et fornuftigt bytteforhold der hedder 15 Østjysk Bank aktier til at få 8 Djurslands Bank aktier.

Djurslands Bank aktionærer får en større bank med flere aktiver til en fornuftig pris, de vil stå styrket til fremtidige krav fra omverdenen med et væsentligt større kapitalgrundlag og der forventes at kunne komme et større resultat på den længere bane, men som hvor at det allerede næste regnskabsår, vil forventes et positivt grundet den samlede Badwill der opstod ved ombytningen af aktier er medtaget som det fulde beløb for proforma balancen og vil derved ikke opstå igen, hvilket dog skal sammenholdes med den ønskede overdækning af kapitalkravende banken vil have som en fælles målsætning.

En forventning for 2011 må være at fortsættende selskab kan skabe et positivt resultat før kursreguleringer, nedskrivninger og skat, da de fleste af synergi effekterne fra fusionen forventes at slå igennem allerede fra første regnskabsår.

For det fortsættende selskab må kapitalgrundlaget efter fusionen anses for værende tilstrækkeligt, dog tages det op til overvejelse om badwill skal medregnes med det fulde beløb, eller evt. medtages over en periode på 5 år. så kapital grundlaget vil stå endnu stærkere i forhold til det kommende Basel 3 regelsæt og banken må finde det ønskeligt at holde kapitalen på et niveau der ikke blot internt men såvel eksternt vil vise en sund bank med et fornuftigt kapitalniveau til at understøtte den fremtidige drift. Et mål for den fusionerede bank må anses for værende vækst på den længere bane og konsolidering i den finansielle sektor som helhed, hvor den forestående kapitalemmission i Østjyske Bank (prospekt pr. den 19 april 2011) er et af de ønskede skridt om at være proaktiv i forhold til kapitaldækningen og mulighederne for fordelingen heraf, så banken kan mere end leve op til de kommende krav, hvor fokus pt. er på Basel 3 reglerne.

Med fusionen vil det fortsættende selskab kunne optimere en lang række funktioner på stabsniveau, samtidig med at kompetenceniveauerne øges ved vidensdeling og erfaringer gennem empiriske observationer på alle områder. Det vil være forventeligt at forretningsgrundlaget kan bevares uden nævneværdig nedgang, da der ikke er nogle overlappende konkurrencesituation mellem fusionerede banker i det daglige virke som

situationen er før fusionen i det Østjyske. Det må samtidig forventes at være et meget beskedent sammenfald af kunder der har benyttet begge banker før end fusionen.

Der vil ikke forventes at komme samme nedskrivninger i samme niveau som 2010 for 2011 såfremt markedet kan stabilisere sig og den beskedne fremgang i økonomien kan fortsættes. Engagementerne for den overtagne Østjysk Bank vil blive gennemgået for nedskrivninger og om noget så tages højde for den nye kreditpolitik der beslutes, men forventningerne til yderligere nedskrivninger er ikke til stede som situationen er pt.

Anbefaling til aktionærene og bankerne

Offentliggørelse af bank fusion mellem Ringkjøbing Bank og Vestjysk Bank ramte fondsbørsen en mandag morgen i efteråret 2008 hvilket medførte en markant stigning på 32 pct. For Ringkjøbing Banks vedkommende i forhold til fredagens lukkekurs og for Vestjysk Bank som er det fortsættende selskab steg aktierne med 5 % og planerne blev af aktionærene taget imod med åbne arme.⁸⁴

Det skal gøres klart at der ikke er planer om en fusion der skabes grundet en nødvendighed, eller hvor ønsket er at skabe en storbank der er drevet med stor risiko, men udspringer derimod af at blive en bank der har en størrelse der er stor nok til at løfte administrationsudfordringerne og samtidig holde fast i den fornuftsprægede og lokale tilgang til kunderne i det samfund bankerne allerede er en del af.

Den fusionerede bank skal dog opfattes som en reel konkurrent til de landsdækkende banker, grundet den størrelse og udbredelse der nu skabes, men samtidig er banken som helhed tættere på kunderne og deres hverdag, grundet den lokale forankring. Der skabes synergi effekter internt, men også ekstern skal fremstå som en samlet bank der næreres stor tillid til ude blandt investorer og samarbejdsbanker. Det vigtigste og hvor hele projektet og de strategiske forslag der nok kan virke fornuftige strander ved om aktionærene, som oftest selv er kunder i banken kan se at denne fusion er til gavn for dem selv og lokalområdet, ellers er fusionsplanerne allerede dømt til fiasko.

⁸⁴ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1471267.ece>

Ovenstående offentliggørelse og resultat kunne være et realistisk billede af hvorledes omverdenen vil tage imod en fusion mellem de to lokal kendte banker Østjyds Bank og Djurslands Bank, hvilket i sig selv er et stort skridt for begge banker, både aktionærerne og for de ansatte, men ses sandsynligvis meget velkommen i området, ud fra alle de fælles værdier og måder hvorpå de begge banker drives, som minder meget om hinanden og som vil være relativt nemt at adoptere ind i den fusionerede bank.

For dem der stadigvæk skulle være i tvivl om fusionen er en god ide er her citeret en udtalelse fra da fusionen mellem Max Bank og Skælskør Bank blev godkendt på hver banks bestyrelse: Finansminister Claus Hjort Frederiksen udtaler:

*” Fusionen vil føre til, at der skabes en bank, der er stærkere end de to banker hver for sig, og som er bedre rustet til at klare de stadigt stigende krav, der er knyttet til at drive bankvirksomhed. De muligheder, som fusionen giver, bør udnyttes bedst muligt til gavn for kunderne, banken og dens medarbejdere og aktionærer.”*⁸⁵

Konklusion

Igennem arbejdet med denne analyse af interne såvel som eksterne forhold for både Østjyllands Bank og Djurslands Bank, viser der sig et billede af at de begge minder meget om hinanden, når vi ser på de forhold der kendetegner den enkelte bank, hvor de begge to tydeligt er to banker med et hidtil fokus på erhvervssegmentet, med en fordeling der tipper til en overvægt af erhvervskunder med henholdsvis 70 % og 60 % i hver banks portefølje, men hvor begge banker har en fremadrettet fokus på at styrke det private segment og derved flytte denne fordeling.

En forholdsvis stram kreditpolitik og et fokus på at mindske risikoen ved engagementer har været og er fortsat i højsædet ved hver bank, samt desuden at have en tilstrækkelig likviditet i bøgerne, til at stå imod de fremtidige udsigter for den økonomiske situation, som begge befinder sig i, med stadig stor arbejdsløshed, begrænset prisstigninger på boliger og et begrænset salg af disse og derved færre penge til bankerne i form af begrænset udlånsvækst,

85

<http://www.fm.dk/Nyheder/Pressemeddelelser/2010/05/20100527%20Forslag%20om%20fusion%20mellem%20Max%20Bank%20og%20Skaelskoer%20Bank.aspx>

hvor de da begge to står stærkt såfremt denne udvikling skulle ændre sig i forhold til at kunne funde sig og polstre banken yderligere til at modstå “nye” eller lad os sige de gamle tider hvor pristigninger på boliger og nye jobs var hverdagslæsning i pressen og hvor at bankerne kan få øget deres udlånsportefølje og kan selv med samme solvens benytte sig af deres kapital til at forøge udlån med op imod 1,1 mia i forhold til nuværende niveau uden at påvirke solvensen i negativ retning.

Den fusionerede bank vil komme til at stå stærkere samlet end hver for sig, overfor de nuværende og kommende stramninger i finanssektoren med lovmæssige krav fra især Basel 2 og vedtagne Basel 3 regler, som der pt. er ved at blive udarbejdet et regelsæt i 2011 til implementering i Danmark frem til 2019. Lovkrav i forbindelse med Bankpakkerne i Danmark, skal også følges, hvor at Østjydsk Bank har takket ja til Bankpakke 2 om optagelse af statslig kapital og garanti, men hvor Djurslands Bank ikke har valgt deltagelse i denne.

Den investerede aktiekapital står selv i disse tider med begrænset vækst og indtjening stadigvæk mål med at der genereres overskud på bundlinjen og aktierne for hver enkelt af de to banker giver en god afspejling af hvor solide bankerne er og en drift der vil være at foretrække kunne fortsættes med fremover, hvor der er et billede af at der tages hånd om at omkostningerne og generelt udgifterne til at drive bankerne og de ansattes vilkår er i fokus, sat op mod den indtjening der er ved driften, da der genereres en indtjening pr. omkostningskrone på henholdsvis 1,04 kr. for Østjydsk Bank og 1,21 kr. For Djurslands Bank, hvor omkostningerne pr. medarbejder holder sig på et acceptabelt niveau for begge vedkommende og er tilpasset tiderne.

Besparelserne ved at lave en fusion kommer især på omkostningerne i første omgang, hvor en nedlæggelse af et hovedkontor (besparelse på ca. 85 mio) samt synergi effekter ved at samle den generelle drift et sted og hvor flere af samarbejdspartnerne, samt databaser er de samme der bruges i hver bank lige pt. og vil derved være nemmere at videreføre i en fusionsbank, hvor den enkelte medarbejder vil mærke den nye ændring så lidt som muligt på denne måde. Når en bank har en samarbejdspartner betales der for denne ydelse og adgangen til systemer, hvor en fusion vil påvirke at denne betaling vil kunne forhandles på ny for en “blot” større bank og derved opnå stordriftsfordele i forhandlingerne til udbyderne.

Analysen giver et billede af at det på centrale områder er Djurslands Bank der står som den

stærkeste spiller på markedet af de to og virker til at de er et par skridt længere fremme end Østjysk Bank når vi ser på f.eks. et paramter som fordelingen af fundingen, omkostningsbesparelsen, indtjeningen osv. men Østjysk Bank er godt på vej i samme spor og det vil derfor i forbindelse med en fusion være oplagt og nærliggende at det vil være Østjysk Bank der blev fusioneret ind i Djurslands Bank.

I forbindelse med en aktieombytning der skulle ske, ville komme aktionærene i Østjysk Bank til gode, ved at de fik ombyttet deres aktier til aktier i den nye bank, hvor ombytningen vil foregå i forholdet 15 ØB aktier til 8 DJB aktier, som er værdisat ud fra kurs indre værdi, hvilket vil udløse, hvilket må anses for værende en mindre gevinst for de aktionærer, da de derved vil komme over i en “ukendt” bank, hvor forudsætningerne for succes er til stede i højere grad end der ville være i en fortsættelse af nuværende bank, men hvor dette ikke kan tages som en selvfølge. For aktionærene i Djurslands Bank vil de med denne fusion, komme til at stå stærkere med mere kapital i form af den overtagne aktiekapital fra Østjysk Bank og generelt de aktiver der overtages, hvilket allerede vil komme til at generer yderligere positive årsresultater for kommende regnskaber og dermed give et udbytte til aktionærene.

Formålet med fusionen er at danne en velindtjenende og stærk bank baseret på østjyske dyder med fortsat driftsmæssigt fokus på en konservativ kreditpolitik og en sikker styring af udlånsengagementer. Der er tale om en fremadrettet fusion, lokalt forankret i det østjyske, og med en flad organisation, der giver det nødvendige nærvær til at kunne yde kunderne en service, der baserer sig på solidt engagement. Det betyder, at banken skal være blandt de bedst indtjenende pengeinstitutter i Danmark, idet fusionen indebærer mulighed for realisering af såvel indtægtsmæssige som omkostningsmæssige synergier. □

Litteraturliste

Commercial Banking – The Management of Risk, 3 udgave

Grundbog i projektledelse, 9 udgave 2007

Organisationsteori – Struktur Kultur Processer, 5 udgave

Kompendier udleveret fra uddannelse

Årsrapport ØB 2009 og 2010

Årsrapport DJB 2009 og 2010

Vestjysk Bank Årsrapport 2008

Djurslands Bank Risikorapport 2011

Risikorapportering DJB ultimo 2010

Lov om finansiell virksomhed

Kopieret og redigeret fra eget projekt vedr. ”Prioritetslån kontra kreditforeningslån” på 6 semester HDFR.

[Hjemmesider](#)

Oeb.dk

Euroinvestor.dk

finanswatch.dk/Klumme/article2386740.ece

dinby.dk/randere/ostjydsk-bank-udvider-ledelsen-med-ny-vicedirektor

alm.djurslandsbank.dk/

[gii.dk/](#)

[finansnyheder.dk/news/shownewsstory.aspx?storyid=9978182](#)

epn.dk/brancher/finans/bank/article1471267.ece

fm.dk/Nyheder/Pressemeddelelser/

bank-info.dk/bankinfo-nyheder/artikel/

prodevo.dk/pdf/prodevo_koncept.pdf

npinvestor.dk/nyheder/oestjydsk-bank-modtager-midler-fra-bankpakke-ii-196047.aspx

borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/171793/djurslands_bank_fravaelger_bankpakke_2.html

tradingeconomics.com/Economics/

mja.dk/artikel.php?node_id=53255&click_origin=bottom_news_box

[laan-penge-her.dk/artikel/bankpakke](#)

[ioeb.systeme.dk/fileadmin/filer/ubeskyttede_filer/Bkap1_Den_globale_oekonomi_2_.pdf](#)

nationalbanken.dk

kpmg.com/DK/da/nyheder-og-indsigt/nyhedsbreve-og-publikationer/

Fondsbørsmeddelelse 14/2009 for ØB

bankdata.dk/

finanstilsynet.dk/

www.merkur.dk/

letpension.dk/Blivkunde/Sider/institutter.aspx

totalcredit.dk

statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1280

Kildekritik

Der er medtaget mange kilder i denne rapport, hvilket har været grundet målsætningen om at få så bredt et indblik i den finansielle sektor og de personer der påvirker denne, hvor der er lagt vægt på at kilderne er relevante kilder, som har en substans og en stilling der kan modsvare et seriøst svar eller en seriøs artikel, hvor der findes mange personer der agere eksperter på det finansielle område, hvor flere af dem er fravalgt grundet en useriøs eller manglende begrundelse for deres udtalelser i den klumme eller artikel de udtaler sig i.