

FUSION

Af

Kaare Lundorff Hansen

Aalborg Universitet

HD-FR

Vejleder

Christian Farø

Den 29.04.2011



Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
Problemformulering.....	5
Afgrensning	5
Metode	5
Delafsnit 1 – Solvens	6
Delafsnit 2 – ICGR (Internal Capital Generation Rate)	6
Delafsnit 3 – WACC (Weighted average cost of capital)	7
Delafsnit 4 – Likviditet.....	7
Delafsnit 5 – Organisation	7
Delafsnit 6 – Projektledelse.....	8
Konklusion	8
Kildekritik.....	9
Præsentation af Ringkjøbing Landbobank	9
Præsentation af Vestjyskbank.....	10
Solvens.....	11
Lovgivning.....	11
Basiskapitalen.....	12
Risikovægtede poster.....	13
Opgørelse af solvens	15
Ringkjøbing Landbobank – Udvikling i solvensen.....	16
Vestjysk Bank – Udvikling i solvensen	17
Delkonklusion på Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank – solvens.....	18
ICGR.....	19
Ringkjøbing Landbobank – Udvikling i ICGR.....	20

	3
Vestjyskbank – Udvikling i ICGR	22
Delkonklusion på ICGR Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank.....	23
WACC.....	24
Udregningen af WACC.....	26
WACC – Ringkjøbing Landbobank	28
WACC – VestjyskBank.....	30
Delkonklusion	31
Likviditet	32
Likviditet i Ringkjøbing Landbobank.....	33
Likviditet i Vestjyskbank	34
Delkonklusion – Likviditet	35
Earning per Share	35
Bankfusioner i de to pengeinstitutter	36
Fusionsbanken.....	36
Fusionsbankens regnskab.....	37
Fusionsbankens ICGR og WACC.....	37
De to pengeinstitutters resultatforventninger til fremtiden	38
Synergieffekter i fusionsbanken.....	39
Omkostninger ved en fusion	42
Delkonklusion	44
Organisation	46
Organisationsdiagram for Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank	48
En organisations påvirkningsfaktorer.....	48
Organisationsændringer.....	50
Delkonklusion	57
Projektledelse.....	58

	4
Grundelementer.....	59
Fusionsbanken – projektplanlægning	62
Hovedkonklusion.....	67
Executive summary	71
Litteraturliste.....	73
Bilag 1	74
Bilag 2	76
Bilag 3	77
Bilag 4	78
Bilag 5	79

Problemformulering

Jeg vil undersøge hvorledes en fusion mellem Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank er en fordel for aktionærerne i de to banker.

Afgrænsning

Jeg vil hermed afgrænse mig fra følgende, på grund af hensyn til rapportens omfang og størrelse.

- Jeg vil afgrænse mig til kun at undersøge Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbankes regnskaber fra 2008 og til 2010.
- Der afgrænses fra kun at undersøge de nøgletal, jeg finder interessante, set i forhold til en fusion.
- Der beskrives kun meget kort på bankpakkerne.
- Der afgrænses fra kun at lave den ledelses- og organisationsmæssige undersøgelse og beskrivelse, ud fra de informationer der kan læses i årsrapporterne og på de to pengeinstitutters hjemmesider.
- Der afgrænses i projektbeskrivelsen således, at det kun vil være en overordnet beskrivelse af, hvorledes et projekt vil forløbe og med enkelte konkrete beskrivelser.
- Enkelte omkostninger og besparelser i fusionsbanken vil være ud fra egen overbevisning og ud fra mundtligt information fra de enkelte underviser på studiet.

Metode

For at kunne besvare ovennævnte problemformulering opdeles opgaven i tre hovedafsnit:

1. Første hovedafsnit vil være en analyse af de to bankers nøgletal hver for sig fra 2008 til 2010. Afsnittet vil slutte af med en analyse af hvorledes den ”nye” banks samlede regnskab vil se ud, under nogle givende forudsætninger.
2. Andet hovedafsnit vil være en analyse af de udfordringer, set ud fra et ledelses syn, der kan komme i forbindelse med en fusion.
3. Tredje afsnit vil være en oversigt/beskrivelse af hvorledes fusionen vil forløbe, set ud fra et projektarbejde.

Alle afsnit vil starte med en teoridel efterfulgt af en analyse og kommentarer/delkonklusion, hvor det er muligt.

Opgaven vil slutte af med en konklusion, hvor de tre hovedafsnits konklusioner sammenholdes og vurderes samlet, og vil dermed ende ud med en vurdering, af om jeg vil anbefale de to pengeinstitutter at fusionere eller ej.

Delafsnit 1 – Solvens

Solvens er medtaget, i det den er afgørende for om den ”nye” bank kan eksistere, som et selvstændigt pengeinstitut. Solvens skal derudover senere bruges i forhold til ICGR.

I afsnittet vil jeg desuden komme ind på bekendtgørelsen om Lov om Finansiell Virksomhed og Bekendtgørelse om Kapitaldækning, idet disse love udgør det retslige grundlag for at drive pengeinstitut i Danmark.

Jeg vil derudover gennemgå, hvorledes solvensen udregnes, og hvilke parametre der påvirker udviklingen i solvensen for de to pengeinstitutter.

Delafsnit 2 – ICGR (Internal Capital Generation Rate)

ICGR er medtaget for at vise om de to pengeinstitutter og fusionsbanken kan genere egenkapital. ICGR viser dermed hvor meget et pengeinstitut kan øge dens udlånsbalance, det vil sige de risikovægtede poster, uden at solvensen forringes/nedbringes.

ICGR giver dermed en mulighed for at se om Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank har mulighed for at vokse hver for sig, og at vise om den nye fusionsbank har mulighed for at vækste, eller om den evt. skal have nedbragt de risikovægtede poster, for at banken kan leve op til lovgivningen og solvenskravene.

Udover at ICGR viser om et pengeinstitut har mulighed for at øge de risikovægtede poster, kan ICGR ligeledes have en indflydelse på den risikopræmie, som pengeinstituttet skal betale i tillæg på interbankmarkedet, når banken skal ud og låne penge til driften. Hvis ICGR er høj vil det alt andet lige betyde, at pengeinstituttet kan låne billigere, end de pengeinstitutter der har en lav ICGR.

Delafsnit 3 – WACC (Weighted average cost of capital)

I dette afsnit vil jeg beskrive teorien bag nøgletallet WACC. Beskrivelse af WACC vil ske i flere dele, og vil derfor blive opsplittet for at kunne forklare, hvordan WACC'en er sammensat.

Efter at have gennemgået WACC teorien, laves en analyse af udviklingen i WACC for Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank i perioden fra 2008 og til 2010. Dette gøres for at se, hvorledes de to pengeinstitutter har proformet sig overfor hinanden samt i forhold til pengemarkedssatsen CIBOR 3.

Delafsnit 4 – Likviditet

Likviditet er medtaget, idet dette kan true et pengeinstituts eksistensgrundlag som et selvstændigt pengeinstitut. Jeg vil i dette afsnit se på hvilke lovkrav, der er til likviditeten i et pengeinstitut i Danmark.

Likviditeten er ligeledes en relevant faktor, når et pengeinstitut ønsker at øge dets udlån. Har et pengeinstitut ikke selv likviditet nok, eller mulighed for, at fremskaffe likviditet nok på pengemarkedet, har det heller ingen mulighed for at øge dens udlånsvolume.

Jeg vil derudover se på Ringkjøbing Landbobanks og Vestjyskbanks likviditetsoverdækning hver for sig.

Delafsnit 5 – Organisation

Organisationsdelen er medtaget, idet det skal undersøges, hvorledes de to organisationer i Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank er inden en fusion, og derved undersøge om de to pengeinstitutters organisationer kan fungere sammen i den nye fusionsbank.

Dernæst vil jeg undersøge/forklare hvilke faktorer der påvirker en organisation, og undersøge hvilke faktorer der har påvirket Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbanks organisationer, og hvad de to pengeinstitutter fokuserer på.

Jeg vil i sammen afsnit beskrive hvorledes en organisation kan ændres, for at det sker på den mest korrekte måde.

Herunder vil jeg beskrive, hvordan medarbejdere bliver påvirket af ændringer i deres organisation, og hvorledes virksomheden kan være med til, at denne ændring bliver så let som muligt.

Dette gøres for at en evt. fusion i mellem Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank skal ske på den mest optimale måde, både for medarbejderne og ledelsen, i de to pengeinstitutter.

Jeg vil desuden se på, hvad der sker med medarbejderne, når der sker en organisatorisk ændring således, at ledelsen er forberedt så godt som overhovedet muligt, hvis en fusion skal kunne finde sted uden de store overraskelser.

Herunder vil jeg se på, hvad der kan være medvirkende til, at få medarbejderne omstillet så hurtigt som muligt efter fusionen således, at fusionsbanken ikke oplever den store nedgang i effektiviteten.

Delafsnit 6 – Projektledelse

Projektledelse er medtaget, idet jeg mener, at en fusion af de to pengeinstitutter skal ske via et projekt således, at alle aspekter alt andet lige undersøges inden en endelig fusion evt. finder sted. Dette er desuden med til at sikre, at aktionærerne i de to pengeinstitutter fortsat får noget økonomisk ud af deres investering i de to pengeinstitutter.

Projekt delen vil blive gennemgået ved hjælp af 5 x 5 modellen, der vil være det grundlæggende i hele projektforsløbet. Dermed opnår jeg, at komme igennem alle de aspekter, herunder de udfordringer, der kan komme i forbindelse med en fusion af Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank.

Jeg vil desuden gennemgå nogle af de elementer, jeg finder relevante og vigtige i forbindelse med fusionen af de to pengeinstitutter. Dette vil ske ud fra en projektplanlægning. Jeg vil dog her afgrænse mig fra at komme med tidsfaktorer og forslag til, hvornår de forskellige faktorer skal være undersøgt og videreformidlet til projektlederen. Jeg vil ligeledes afgrænse mig fra, at komme med en projektleder plan.

Konklusion

Opgaven afsluttes med en konklusion, hvor alle delkonklusioner sammenholdes, og jeg vil komme med min endelige anbefaling til aktionærerne i henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank.

Kildekritik

Til denne opgave er der anvendt diverse bøger der er brugt til undervisningen, samt udleveret materiale fra undervisere. Der er derudover anvendt mundtligt information fra undervisere. Begge informationer vurderes at være troværdige, idet bøger som undervisere er godkendt til undervisning.

Jeg har derudover anvendt diverse hjemmesider, der alle er løbende vurderet om disse er troværdige nok, og lever op til undervisningens standart. Dette er gjort, fordi ikke alle hjemmesider er lige troværdige. I litteraturlisten ses de bøger og hjemmesider der er anvendt, og som jeg vurderer, at være troværdige og lever op til undervisningens standard.

Præsentation af Ringkjøbing Landbobank¹

Ringkjøbing Landbobank er en full-service bank med hovedsæde i Ringkøbing. Ringkjøbing Landbobank blev grundlagt tilbage i 1886 og beskæftigede i 2010 254 medarbejder. Største delen af medarbejderne, ca. 175 (2008 tal) er beskæftiget i bankens hovedsæde i Ringkøbing. Den resterende del er fordelt ud på bankens 15 afdelinger, inklusiv bankens FjernService afdeling, der servicere bankens kunder, der bor uden for bankens markedsområde, der er Vestjylland, hvor 27 % af bankens kunder bor.

Bankens daglige ledelse varetages af adm. direktør Bent Naur, der har varetaget posten siden 1987, og direktør John Bull Fisker der har varetaget denne stilling siden 1999. De to har med en effektiv central administration af organisationen opnået et af landets bedste omkostningsprocenter der i 2010 var på 31,6%.

Banken er ejet af ca. 17.945 aktionær², hvoraf den største aktionær er ATP med en ejerandel på mere end 5 %³.

Banken har to hovedforretningsområder. Det ene er bankens kerneforretningsområde i Midt- og Vestjylland, hvor bankens kundeandel udgør 48 % af den samlede kundemasse på både privat og erhverv⁴.

¹ www.landbobanken.dk og årsrapport 2010.

² Jf. årsrapporten 2010 side 79.

³ Jf. årsrapporten 2010 side 33.

⁴ Jf. årsrapporten 2010 side 21.

Den anden kerneforretning som banken har, er bankens fjernkundeafdeling. Denne afdeling beskæftiger sig primært med udlån og formueforvaltning. Derudover har banken nogle nichekoncepter med udlån til vindmøller, ferieboliger i ind- og udland samt udlån til praktiserende læger, der ønsker at købe en lægepraksis.

Ser man på bankens regnskabstal⁵, har banken en balance på 18.247 mio. kr., en solvensprocent på 22,4 %, en egenkapitalforrentning før skat på 16,5 %, en egenkapital på 2.312 mio. kr. og et resultat før skat på 338 mio. kr.

Ringkjøbing Landbobanks strategi er en kombination af en effektiv central administration og en meget omhyggelig kreditpolitik, der skal være med til at sikre bankens forholdsvis lave kredittab og lave omkostninger.

Præsentation af Vestjyskbank⁶

Vestjyskbank er en full-service bank med hovedsæde i Lemvig. Banken startede tilbage i 1874, da Lemvig Bank blev stiftet. Banken drives til daglig af adm. direktør Frank Kristensen og bankdirektør Preben Knudsgaard. Sidstnævnte har dog pr. 15. april 2011 meddelt bestyrelsen, at han ønsker at gå på pension og fratræder sin stilling pr. 1. maj 2011⁷. Fremover vil direktionen udelukkende bestå af adm. direktør Frank Kristensen.

Vestjyskbank beskæftiger i dag ca. 640 medarbejdere fordelt over 20 filialer i både Jylland og Fyn. Forretningsomfanget er på i alt 43,5 milliarder kr. fordelt ud på ca. 110.000 privatkunder og ca. 10.000 erhvervskunder.

Vestjyskbank ejes i dag af ca. 41.300 aktionær, hvoraf langt hovedparten er kunder i banken i dag.

Banken ønsker at være den mest attraktive samarbejdspartner, med den mest attraktive, økonomiske samarbejdspartnerne for dens kunder.

Vestjyskbank bygger dens værdier på nærværende, kompetent, dynamisk og solid rådgivning – efterlevelse i alt hvad de gør. Banken fokuser på personlige relationer, og det at drive bank

⁵ <http://alm.landbobanken.dk/Om-banken.3230.aspx>

⁶ www.vestjyskbank.dk og årsrapport 2010.

⁷ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article2402893.ece>

handler ligeledes om mennesker. Rådgivningen bygger på kundens behov, og en god forretning for banken er kun god, når den også er god for kunden.

Vestjyskbank prioriterer tætte og langtidsholdbare relationer, og derfor kan kunderne forvente ordholdenhed og ansvarlighed i alt hvad de fortager dem. Banken har heller ingen bonusordninger til medarbejderne.

Vestjyskbank har udvidede kompetencer indenfor landbrug og fiskeri og suppleret med nicheområder som vindmøller, den privat sundhedssektor (f.eks. privat praktiserende læger) og fritid (f.eks. campingpladser).

Vestjyskbanks vision er følgende:

- Vestjyskbank skal med sund vækst til stadighed være blandt de bedst indtjenende banker i Danmark for derigennem at sikre størst mulig indflydelse på egen udvikling og selvstændighed.
- I Vestjyskbank skal kunderne mødes af "hele mennesker" med et fælles værdigrundlag.
- Både kunder og bank skal opleve værdiskabelse med gensidig loyalitet til følge.
- Vestjyskbank skal være en værdiledet arbejdsplads, der tiltrækker og fastholder engagerede medarbejdere med de rette faglige kompetencer og menneskelige egenskaber.

Solvens

Lovgivning

I Danmark er alle pengeinstitutter⁸ underlagt bekendtgørelserne LFV (Lov om Finansiell Virksomhed) og BKD (Bekendtgørelse om Kapitaldækning). Pengeinstitutternes krav til solvens er begge beskrevet i LFV og BKD, der beskriver hvorledes solvensen skal beregnes og opgøres for pengeinstitutterne.

Både Vestjyskbank og Ringkjøbing Landbobank er begge underlagt af LFV § 1, der henviser til LFV § 5 stk. 1 nr. A, der beskriver definitionen af en finansiell virksomhed (pengeinstitut). Afsnit V i LFV beskriver en finansiell virksomheds kapitalforhold, samt kravene til disse. Det er efter LFV § 124 bestyrelsen's og direktionens opgave at sikre, at pengeinstituttet, som de

⁸ Banker, Sparekasser og Andelskasser.

repræsenterer, har tilstrækkelig basiskapital, samt at der er interne procedurer til en løbende styring og risikomåling, så pengeinstituttet løbende kan vurdere og opretholde én tilstrækkelig basiskapital til at dække bankens risici, herunder også de løbende.

Basiskapitalen

Basiskapital består af tre dele: hybrid kernekapital, kernekapital og supplerende kapital (ansvarlig kapital). Beregningen af basiskapital skal ske efter LFV § 128 og fremkommer således:

- Samlet kernekapital jf. LFV § 129
- - Diverse fradrag jf. LFV § 131h
- + Hybrid kernekapital jf. LFV § 132
- + Supplerende kapital jf. LFV § 135
- + Ansvarlig lånekapital jf. LFV § 136
- - Diverse fradrag jf. LFV § 139

Kernekapitalen bliver beskrevet i LFV § 129 nr. 1-10, og består typisk af indbetalt aktiekapital, overkurs ved emission, reserver, overført overskud eller underskud, hvor der er fratrukket enhver form for skat og udbytte, indbetalt garantikapital og hybrid kernekapital m.m.

Hybrid kernekapital må maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen efter fradrag jf. LFV § 129 stk. 2 efter fradragene i LFV § 131 stk. 1 og stk. 2 nr. 1,4 og 5. Det betyder, at hybrid kernekapital skal kunne konverters til aktiekapital, hvis solvenskravet ikke overholdes eller, hvis finanstillsynet finder, at der er risiko for, at det ikke overholdes. I hybrid kernekapital må der ikke være vilkår om rentestigning. Overholdes disse formalier ikke, kan hybridkernekapital komme helt ned på at må udgøre 15 % af kernekapitalen.

Hybridkernekapital må dog altid udgøre 50 % af kernekapital, hvis det er udlånt af staten jf. LFV § 129 stk. 6. Definitionen af hybridkernekapital findes i LFV § 132 hvor der bl.a. står, at løbetiden ikke må være fastlagt, långiver må ikke modtage rente, hvis de frie reserver er væk, og at långiver mister penge ved en konkurs før alle andre med undtagelse af aktionærene.

Kernekapitalen reduceres med de betingelser, der fremgår af LFV § 131, som bl.a. er foreslået udnytte, immaterielle aktiver, skatteaktiver og halvdelen af kapitalandele i andre selskaber jf. LFV § 139.

Kernekapital og hybridkapital betegnes som pengeinstituttets mest sikre økonomiske reserve.

Den supplerende kapital beskrives i LFV § 135 og består typisk af ansvarlig lånekapital, der beskrives i LFV § 136, samt hybrid kernekapital der ikke er indregnet i kernekapital. Der er ikke så strenge krav til ansvarlig lånekapital som til den hybride kernekapital, idet løbetiden typisk er fast i 5 år eller mere. Pengeinstituttet skal begynde at nedskrive den ansvarlige lånekapitals værdi, når der er mindre end 3 år til forfald med henholdsvis 25 % i år 3, 50 % i år 2 og 75 % i år 3.

Pengeinstitutterne har derfor typisk indfriet den ansvarlige lånekapital, når der er 3 års restløbetid tilbage på lånet, idet solvensen bliver negativt påvirket ved nedskrivningen. Långiver af ansvarlig lånekapital taber også deres fordring før alle andre end aktionærene ved en konkurs, ligesom det er tilfældet ved lånegivere af hybrid kernekapital. Supplerende kapital må maksimalt udgøre halvdelen af basiskapitalen.

Risikovægtede poster

Definitionen af de risikovægtede poster fremgår af LFV § 142. Det er Finanstilsynet, der fastsætter reglerne for opgørelsen jf. LFV § 143, med baggrund i Kapitalkravsdirektiv fra EU (CRD), som igen er et udspring af et sæt internationale guidelines for kreditinstitutters kapitaldækning, der også er kendt som Basel II af 1. april 2009⁹.



⁹ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/risikostyring/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>

De vægtede poster består jf. ovenstående af:

- Kreditrisiko – uddybes i efterfølgende afsnit.
- Markedsrisiko – risiko for tab på baggrund af markedsværdien af pengeinstituttets aktiver og forpligtelser ændrer sig som følge af ændringer i markedsvilkår. Jeg har valgt at afgrænse mig fra at uddybe disse nærmere.
- Operationel risiko – risiko for menneskelige fejl, systemfejl mv. Jeg har valgt at afgrænse mig fra at uddybe disse nærmere.
-

Pengeinstituttets risiko for tab, på baggrund af debtors misligholdelse (kunderne kan eller vil ikke tilbagebetale lånet) af aftalt forpligtelse vurderes, som den største risiko et pengeinstitut har ved at drive en udlånsforretning. Pengeinstituttet kan påvirke kreditrisikoen gennem kreditpolitikken.

Pengeinstituttets udlån vægter forskelligt, afhængig af hvem der udlånes til, samt hvilken sikkerhed der stilles for selve udlånet. Pengeinstituttet kan efter BKD § 8 vælge at opgøre de risikovægtede poster efter standardmetoden for kreditrisiko jf. BKD § 9-18 eller IRB¹⁰ metoden jf. BKD 19-33, sidst nævnte metode er en avanceret udregningsmetode, som jeg vælger at afgrænse mig fra i denne opgave.

Udlån vægtes i de risikovægtede poster jf. nedenstående oversigt:

	Min. vægtning
Udlån til Centralbanker	0 - 150 %
Udlån med pant i fast ejendom (private ejendomme)	35 %
Udlån til private kunder blanco basis under 1 mio. euro	75 %
Udlån til erhvervsvirksomheder	20-150 %
Udlån med pant i obligationer	10 %
Udlån med pant i erhvervsejendomme	50 %

Udlån med pant i fast ejendom vægter med 35 % jf. ovenfor, når værdien ligger indenfor 60 % belåning af fritidshuse og 80 % af parcelluse af den gældende vurdering. Sikkerheden skal være juridisk gyldig, og det er et krav at ejendommens værdi overvåges regelmæssigt¹¹

¹⁰ Den interne ratingbaseret metode for kreditrisiko.

¹¹ Det anbefales her at vurderingen foretages af en godkendt medarbejder eller en eksternvurderingsmand eks. EDC mægler.

mindst hvert 3. år ved beboelsejendomme. Der er også krav om yderligere overvågning af belåningsværdierne, når boligmarkedet er i forandring, som det er/har været i de sidste par år. Falder ejendomsværdien og lånet kommer udover belåningsgraden på eks. 80 %, vil det medføre at udlånet fremover vægter med 100 % i de risikovægtede poster.

Ved pant i erhvervsejendomme er der krav om en årligvurdering af markedsværdien. Ved erhvervsejendomme er der en lavere vægtning, jo højere sikkerhed der er bag lånet.

Opgørelse af solvens

Solvens opgøres som basiskapital set i forhold til de risikovægtede poster. Mindste kravet til pengeinstitutternes solvens i Danmark fremgår af LFV § 124, stk. 2. Her fremgår det, at basiskapitalen som minimum skal udgøre:

- 8 % af de risikovægtede poster eller
- 5 mio. euro, som nævnt i minimumskapitalkravet

Kapitalkravet er det største af ovenstående jf. LFV § 127.

Udregningen af solvens sker ud fra følgende formel¹²:

$$\left(\begin{array}{l} \text{Kernekapital + supplerende kapital} \\ \left[\begin{array}{l} \text{Kreditrisiko +} \\ \text{Standardmetoden} \\ \text{Simple IRB} \\ \text{metode} \\ \text{Avancerede} \\ \text{IRB metode} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{Markedsrisiko +} \\ \text{Standardmetoden} \\ \text{Interne modeller} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{Operational risiko} \\ \text{Basisindikator-} \\ \text{metoden} \\ \text{Standardindikator} \\ \text{metoden} \\ \text{Den avancerede} \\ \text{målemetode} \end{array} \right] \end{array} \right) \geq 8\%$$

Det anbefales, at pengeinstituttet så vidt muligt har en højere solvens end lovens minimums krav.

Dette viser investorerne, at banken er modstandsdygtig i dårlige tider og risikoen mindskes dermed for tab hos investorerne. En høj solvens hos et pengeinstitut bevirker ligeledes, at investor ikke kræver så høj en betaling (risikopræmie) for at stille kapital til rådighed. Det kan også medføre en lavere funding-omkostning for pengeinstituttet, der dermed alt andet lige har

¹² <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/koncernen/risikostyring/Pages/Soejle-I.aspx>

mulighed for at forbedre konkurrenceevnen set i forhold til de konkurrerende pengeinstitutter.

Finanstilsynet er dem der kontrollerer, at pengeinstitutterne overholder ovennævnte solvenskrav. Finanstilsynet har ligeledes mulighed for at fastsætte et højere individuelt solvenskrav for de enkelte pengeinstitutter, såfremt Finanstilsynet ser faresignaler for det enkelte pengeinstitut, hvilket de her hjemmel til efter LFV § 124, stk. 5.

Ringkjøbing Landbobank – Udvikling i solvensen

Ringkjøbing Landbobank har i perioden fra 2008 og til 2009 haft en stigende solvensprocent fra 16,3 % i 2008 og til 20,2 % i 2009. Ser man på årsagen til denne udvikling skyldes det, at banken ikke har måttet udbetale udbytte til aktionærerne, idet banken har deltaget i Bankpakke I. Den midlertidige suspension af udbytte betaling til aktionærerne har været med til at forbedre Ringkjøbing Landbobanks kernekapital og gøre banken mere kapitalstærk. Det har medført at banken har kunnet overføre overskuddet der svare til en stigning på 12 % af det overførte overskud. Hovedårsagen til at bankens solvensprocent stiger fra de 16,3 % i 2008 og til 20,2 % i 2009, skal findes i bankens samlede nedgang på de risikovægtede poster der falder fra 15.103.308 i 2008 og til 13.615.734 i 2009, der dermed får solvensprocenten til at stige med de 3,9 %, svarende til en stigning på 11 % uden at banken har fået tilført Hybrid Kernekapital fra Bankpakke II, hvilket banken har fravalgt.

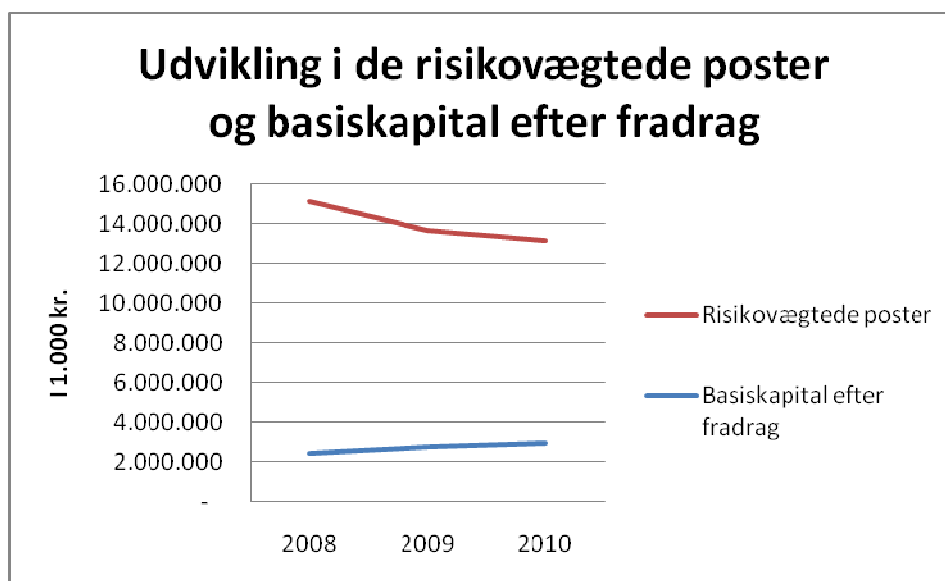
Ringkjøbing Landbobank formåede igen i 2010 at få solvensprocenten til at stige til 22,4 %¹³, der er bankens højeste solvensprocent set over de seneste fem år¹⁴. Årsagen var igen her en nedgang i de risikovægtede poster der faldt med 467.788 fra 13.615.734 i 2009 og til 13.147.946 i 2010. I samme periode steg basiskapitalen efter fradrag fra 2.746.694 i 2009 og til 2.942.939 i 2010, idet kernekapitalen steg med 195.577 fra 2009 og til 2010. Banken har derudover afsat 60.980 til udbytte til aktionærerne, idet banken jf. Bankpakke I ikke må udbetale udbytte før den 1. oktober 2010¹⁵. Havde banken valgt ikke at afsætte penge til udbytte, havde det fået bankens solvensprocent til at stige til 22,8 %.

¹³ Solvensprocenten beregnes som: basiskapital efter fradrag / risikovægtede poster. Ringkjøbing Landbobank 2010: 2.942.939/13.147.946 =22,4 %

¹⁴ <http://alm.landbobanken.dk/page3287.aspx?layout=2>

¹⁵ <http://www.sydbank.dk/privat/artikler/bankpakker-med-garanti>

Ser man grafisk på udviklingen i de risikovægtede poster og på basiskapitalen efter fradrag ser det således ud:



Vestjysk Bank – Udvikling i solvensen

Vestjysk Bank har i 2008 en solvensprocent på 9,8 %, der er beregnet ud fra en basiskapital efter fradrag på 2.881.868 i 2008 og risikovægtede poster på 29.379.228 ligeledes i 2008. Ser man på solvens i 2009 er denne steget til 14,7 %, i det basiskapitalen efter fradrag er steget fra de 2.881.868 i 2008 og til 4.139.661 i 2009, der er en stigning på 43,65 %. Årsagen til den store stigning skyldes, at Vestjyskbanks kernekapital efter fradrag er steget fra 1.892.854 i 2008 og til 3.194.297 i 2009. Årsagen til den store stigning er, at banken i 2009 har optaget supplerende kapital i tredje kvartal 2009 i form af hybrid kernekapital fra Staten under Bankpakke II på 1.438 mio. kr.¹⁶ til en rente på pt. 9,943 %¹⁷. I samme periode er de risikovægtede poster faldet med 1.299.682 fra 29.379.228 i 2008 og til 28.079.546 i 2009.

Vestjyskbank formåede dog ikke at opretholde solvensen fra 2009, idet den i 2010 faldt tilbage til 13,7 %. Vestjyskbank nedbragte de risikovægtede poster med 92.832 til 27.986.714 i 2010. Hovedårsagen skal dog findes i basiskapitalen efter fradrag, der faldt med 313.253,

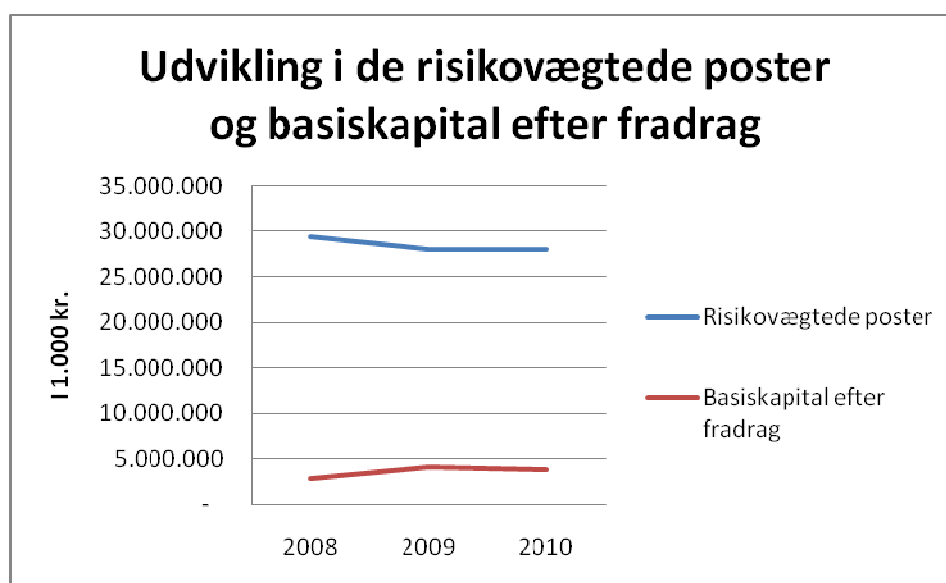
¹⁶ Jf. årsrapport fra 2009 side 66 – Vestjysk Bank.

¹⁷ Jf. årsrapport fra 2009 side 64 – Vestjysk Bank.

eller hvad der svare til 7,57 %. Årsagen til dette fald skyldes, at Vestjyskbank i fjerde kvartal 2010 indfrie et ansvarligt lån på 362 mio. kr.¹⁸.

Ser man over de sidste fem år har Vestjyskbank haft den højeste solvensprocent i 2009, hvor den var oppe på 14,7 %¹⁹. Anden højeste er i 2010 med 13,7 % jf. ovenfor.

Ser man grafisk på udviklingen i de risikovægtede poster og på basiskapitalen efter fradrag, ser det således ud:



Delkonklusion på Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank – solvens

Ser man på Ringkjøbing Landbobank kontra Vestjyskbank har de begge formået at øge deres solvensprocent fra henholdsvis 16,3 % og 9,8 % i 2008 og til 22,4 % og 13,7 % i 2010. Der er dog fortsat en stor forskel på 8,7 procentpoint imellem de to banker.

De har dog begge formået at nedbringe de risikovægtede poster, med 12,94 % for Ringkjøbing Landbobank og 4,74 % for Vestjyskbank. Ser man på basiskapitalen efter fradrag har begge banker formået at få denne til at vokse med 19,72 % for Ringkjøbing Landbobank og 32,78 % for Vestjyskbank. Vestjyskbanks stigning skyldes dog hovedsageligt optagelsen af hybrid kernekapital fra Staten under Bankpakke II i tredje kvartal 2009.

¹⁸ Jf. årsrapport fra 2010 side 13 – Vestjysk Bank.

¹⁹ Jf. årsrapport fra 2010 side 65 – Vestjysk Bank.

Forskellen på de to bankers solvensprocent er der udvidet set i forhold til 2008, hvor Ringkjøbing Landbobank havde en solvens på 16,3 % og Vestjyskbank en solvens på 9,8 % der dermed giver en forskel op 6,5 procentpoint, set i forhold til det nuværende for 2010 på 8,7 %.

ICGR

ICGR står for "Internal capital generation rate"²⁰ og viser om pengeinstituttet har evne til at genere egenkapital.

Nøgletallet ICGR er et vigtigt nøgletal i perioder med "mangel på kapital", idet tallet viser, hvor meget et pengeinstitut kan øge deres udlåns volumen med samtidig med, at pengeinstituttet holder den samme solvens. Det skal her nævnes, at udlånsvolumen, som pengeinstituttet har mulighed for at øge med, er de risikovægtede poster og dermed ikke bruttoudlån.

Udlånsvolumen kan øges mere, jo bedre sikkerhed der ligger bag udlånet. Der henvises her til afsnittet ovenfor om solvens, hvor vægtningen af de risikovægtede poster blev gennemgået.

At et pengeinstitut har mulighed for at øge de risikovægtede poster i en periode med "mangel på kapital", er en yderst vigtig konkurrencefordel. Det giver pengeinstituttet mulighed for fortsat at drive og videreudvikle forretningen, og dermed øge/beholde indtjeningen i svære perioder. Andre pengeinstitutter, med en lavere ICGR, kan derfor ikke vækster deres udlån i samme procentvise grad, og dermed kan de risikere, at sige nej til nye gode udlånsforretninger og dermed miste indtjening.

Pengeinstituttet kan forbedre sit ICGR ved at sænke de risikovægtede poster, eller kræve mere i sikkerhed for de eksisterende forretninger for derigennem at sænke kapitalbelastningen.

Pengeinstitutterne kan desuden optage supplerende kapital, som kompensation for manglende indtjening.

ICGR kan have indflydelse på den risikopræmie, som banken skal betale i tillæg på interbankmarkedet, når banken skal ud og låne penge til driften. Pengeinstitutter med en høj ICGR vil alt andet lige kunne låne på interbankmarkedet til en lavere sats og med en lavere

²⁰ Benton E. Gup & James W. Kolari m.fl. "Commercial Bankin" 2005 3. Udgave. Forlaget Wiley – side 365.

risikopræmie end pengeinstitutter med en lavere ICGR. Grunden hertil er, at en høj ICG er ens betydende med en positiv indtjening for pengeinstituttet. Der findes ikke nogen bestemt størrelse på ICGR, men ICGR bør være så stor, at den kan rumme den årlige renteudgift til pengeinstituttet indlånskunder plus den årlige inflation. Dette betyder, at bankens nuværende balance beholdes på et uændret niveau.

ICGR beregnes efter følgende formel:

$$1/(\text{egenkapital/aktiver}) * (\text{årets resultat/totalte aktiver}) * (\text{årets resultat} - \text{udbytte/netto indtjening})$$

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

$$RA = \text{årets resultat/totalte aktiver}$$

$$ERR = \text{årets resultat} - \text{udbytte/netto indtjening}$$

Ovennævnte formel viser pengeinstituttets forhold mellem egenkapital, de samlede aktiver og pengeinstituttets evne til at skabe positiv konsolidering, og dermed øge mulighederne for, at skabe kapital til udlåns vækst.

Ved en negativ indtjening vil dette betyde, at ICGR'en ligeledes bliver negativ for det pågældende år. Ved en negativ indtjening vil pengeinstituttet derfor ikke kunne øge udlånene uden at det påvirker solvensen negativt.

Ringkjøbing Landbobank – Udvikling i ICGR

Ringkjøbing Landbobank har for perioden 2008 til 2010 oplevet en faldende ICGR fra 13,45 % i 2008 og til 8,49 % i 2010²¹.

Nedenstående diagram viser udviklingen af ICGR og udviklingen af de parametre, der påvirker ICGR'en.

²¹ Ringkjøbing 2010:

$(1/(2.312.344/18.247.204)) * (256.873 / 18.247.204) * (256.873 - 60.480,0 / 256.873) = 8,49 \%$
 $CR = 7,891215, RA = 0,014077, ERR = 0,764552911.$

	i 1000 kr.	i 1000 kr.	i 1000 kr.
	2008	2009	2010
Årets resultat	239.998	232.081	256.873
Aktiver	18.001.753	17.927.956	18.247.204
EK	1.784.790	2.055.773	2.312.344
Udbytte	-	-	60.480
ICGR	13,45 %	11,29 %	8,49 %
Solvensprocenten	16,3 %	20,2 %	22,4 %

Ser man først på ICGR for 2008 viser den, at Ringkjøbing Landbobank har kunnet øge dens aktiver med 13,45 % uden at påvirke solvensprocenten på 16,3 % for 2008. Udvidelsen på de 13,45 % svare til at aktiverne kunne stige fra 18.001.753 og til 20.422.989²², hvilket er en stigning på 2.421.235. Den høje ICGR er dog påvirket af, at bankerne ikke har måttet udbetale udbytte på grund af Bankpakke I, der blev vedtaget den 10. oktober 2008 på grund af, at bankerne ikke kunne låne penge på interbankmarkedet på grund af fastfrysning af kapitalmarkederne.

Bankpakken betød blandt andet, at bankerne ikke måtte udbetale udbytte eller foretage aktie tilbagekøb i perioden fra 2008 og til 2010, jf. LFV § 13, stk. 5²³. At der ikke måtte udbetales udbytte påvirker pengeinstitutternes ICGR positivt.

I 2009 faldt ICGR til 11,29 %, imens solvens steg til 20,2 %. Stigningen var igen påvirket af, at bankerne ikke måtte udbetale udbytte til aktionærene jf. ovenfor, samt en lavere indtjening og en voksende egenkapital der voksede fra 2008 til 2009 til 2.055.772 svarende til en stigning på 15,18 %.

I 2010 faldt ICGR til 8,49 % svarende til et fald på 24,8 %. Solvensprocenten steg til 22,4 %. Årsagen til det store fald er, at Bankpakke I er udløbet jf. ovenfor hvilket har medført, at bankerne igen må udbetale udbytte til aktionærene. Ringkjøbing Landbobank har valgt at udbetale/afsætte 60.480 til aktionærene, der dermed har været hovedårsagen til det store fald. Havde Ringkjøbing Landbobank ikke udbetalt udbytte havde ICGR ligget på 11,11 %.

²² $18.001.753 * 1,1345 = 20.422.988,78 \approx 20.422.989$ i 1.000 kr.

²³ Banker der senest den 13. oktober 2008 har anmodet om at blive medlem af Det Private Beredskab jf. LFV § 2.

ICGR'en i 2010 på 8,49 % og aktiver på 18.247.204 svare til, at Ringkjøbing Landbobank kan øge deres aktiver med 1.549.188 til 19.796.392²⁴, uden at det påvirker bankens høje solvens på 22,4 % for 2010.

Vestjyskbank – Udvikling i ICGR

Vestjyskbank har fra 2008 og til 2010 oplevet en ICGR, der er faldet fra 11,74 % i 2008 og ned til -3,06 % i 2009 og steget til 0,28 % i 2010²⁵!

Nedenstående diagram viser udviklingen af ICGR og udviklingen af de parameter der påvirker ICGR'en for Vestjyskbank.

	i 1.000 kr.	i 1.000 kr.	i 1.000 kr.
	2008	2009	2010
Årets resultat	258.401	-65.155	6.000
Aktiver	32.215.933	32.812.522	33.576.619
EK	2.200.221	2.129.853	2.171.026
Udbytte	-	-	-
ICGR	11,74%	-3,06%	0,28%
Solvensprocent	9,8 %	14,7 %	13,7 %

Vestjysk Banks ICGR var for 2008 på 11,74 % hvilket vil sige, at banken har kunnet udvide dens aktiver med 11,74 %, eller hvad der svare til 3.782.150 kr. således, at aktiverne kom op på 35.998.083 kr. fra de nuværende 32.215.933.

Den høje ICGR er dog påvirket af, at bankerne ikke har måttet udbetale udbytte på grund af Bankpakke I, der blev vedtaget den 10. oktober 2008 på grund af, at bankerne ikke kunne låne penge på interbankmarkedet på grund af fastfrysning af kapitalmarkederne.

²⁴ 18.247.204 * 1,0849 = 19.796.391,62 ≈ 19.796.392 i 1.000 kr.

²⁵ Vestjysk bank:

$$(1/2.171.026 / 33.576.619) * (6.000 / 33.576.619) * (6.000 - 0 / 6.000) = 0,28 \%$$

$$CR = 15,46578, RA = 0,000179, ERR = 1$$

Bankpakken betød blandet andet, at bankerne ikke må udbetale udbytte eller foretage aktie tilbagekøb i perioden fra 2008 og til 2010, jf. LFV § 13, stk. 5²⁶. At der ikke må udbetales udbytte påvirker pengeinstitutternes ICGR positivt.

I 2009 faldt ICGR til -3,06 % hvilket skyldes bankens årsresultat på -65.155.000 kr. Havde banken opnået et resultat på nul, ville dette alt andet lige have medført, at ICGR var blevet på 0,00 %.

Havde Vestjyskbank valgt at udbetale udbytte til aktionærene, idet Bankpakke I ophørte 2010 jf. ovenfor, havde dette påvirket bankens ICGR negativt.

I 2010 formåede banken at vende det negative årsresultat fra 2009 til et positivt resultat på 6.000.000 kr. hvilket fik bankens ICGR til at stige til 0,28%, hvilket ingen giver Vestjyskbank mulighed for at øge dens aktiver, uden at dette påvirker bankens solvens negativt.

Hvis Vestjyskbank havde valgt at udbetale f.eks. hele årets resultat på 6.000.000 kr. til aktionærene som udbytte, havde det påvirket ICGR således, at denne var blevet på 0,00 %.

Delkonklusion på ICGR Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank

Ser man på udviklingen for de to pengeinstitutters ICGR kan man konkludere, at de i perioden fra 2008 og til 2010 har bevæget sig i den samme nedadgående retning, dog i forskellige tempi.

I 2008 havde Ringkjøbing Landbobank en ICGR på 13,45 % og Vestjysk Bank havde en ICGR på 11,74 %. Forskellen var her på 1,71 %-point.

Ser man på 2009 havde Ringkjøbing Landbobank en ICGR på 11,29 % og Vestjysk Bank havde en ICGR på -3,06 % hvilket giver en forskel på 14,35 %-point.

I 2010 havde Ringkjøbing Landbobank en ICGR på 8,49 % og Vestjysk Bank havde en ICGR på 0,28 %, hvilket giver en forskel på 8,21 %-point.

De to pengeinstitutter har dermed formået at have næsten den samme ICGR i 2008 med en forskel på 1,71 %-point til, at den i 2010 er på 8,21 %-point.

²⁶ Banker der senest den 13. oktober 2008 har anmodet om at blive medlem af Det Private Beredskab jf. LFV § 2.

Årsagen til den store forskel skal findes i de to pengeinstitutters årsresultat, der ligger væsentligt fra hinanden, idet Vestjysk Bank har oplevet et negativt årsresultat i perioden fra 2008 og til 2010.

WACC

Pengeinstitutter lever af at låne penge ud til en højere rente, end pengeinstituttet selv kan låne til. Differencen mellem pengeinstituttets rente og den rente kunden betaler, er den marginal, som pengeinstituttet skal bruge til at kunne drive forretningen med. Der er desuden udgifter forbundet med at drive et pengeinstitut som:

- Husleje
- Medarbejderudgifter, så som lønninger, computer, licenser, medarbejdergoder m.m.
- Markedsføring.
- Nedskrivninger.
- Bankpakker m.m.
- Udgifter til konsolidering.
- Udbytte til aktionærene.
- Vedligeholdelse af bygninger.

For at finde frem til et pengeinstituts gennemsnitlige lånerente, det vil sige den rente som pengeinstituttet selv låner til, skal man udregne nøgletallet WACC.

WACC står for weighted average cost of capital of new funds.

WACC'en er et nøgletal, der viser et pengeinstituts vejede gennemsnitlige kapitalomkostning/prisen på at skaffe fremmedkapital, så pengeinstituttet kan drive sin udlånsforretning. Kapitalen som pengeinstituttet fremskaffer, er typisk ved et lån hos andre pengeinstitutter, udstedte obligationer og indlån fra kunder. WACC er et vigtigt nøgletal, fordi jo lavere en WACC et pengeinstitut har, jo billigere er det for banken at drive sin udlånsforretning, og jo mere konkurrencedygtig er banken overfor sine konkurrenter.

Et pengeinstituts WACC skal i teorien alt andet lige være lavere end pengemarkedsrenten. Man vil ofte typisk sammenligne pengeinstituttets WACC med eksempelvis CIBOR 3 mdr. renten²⁷, som er den rente, de fleste pengeinstitutter låner til.

Et pengeinstituts indtjening, vil derfor i teorien være større jo lavere WACC'en er, idet spændet til en given pengemarkedsrente er lig med pengeinstituttets indtjening før kapitalomkostninger mv. Hvis WACC'en er højere end pengemarkedsrenten, kan pengeinstituttet, i teorien, placere sine midler (aktiver fratrukket passiver) til en pengemarkedsrente der er risikofri, frem for at løbe en risiko ved at udlåne. I praksis kan det dog antages, at et pengeinstitut kan overleve selvom WACC'en ligger over pengemarkedsrenten i en periode. Årsagen hertil er, at selvom renten, og dermed prisen for udlånet, ofte er en vigtig faktor for kunden, så tæller andre faktorer også ind så som brand/image, personlig relation til banken og geografisk beliggenhed. Pengeinstitutter der har modtaget hybrid kernekapital via Bankpakke 2, låner til en rente, der er væsentlig over pengemarkedsrenten.

Låner pengeinstituttet under pengemarkedsrenten bør det alt andet lige have en fordel overfor de konkurrenter, der funder sig over pengemarkedsrenten, eller generelt låner dyrere end pengeinstituttet selv gør. Pengeinstituttet vil derfor kunne tilbyde en lavere pris på et lån, og stadigvæk kunne tjene penge på forretningen.

Et pengeinstituts WACC er sammensat af renteudgift til fremmedkapital og aflønning af egenkapital. Uddybende forklaring kommer nedenfor. Et pengeinstituts WACC påvirkes af, hvad prisen på fremmedkapital er for at kunne drive udlånsforretningen. Et pengeinstitut bliver kreditvurderet hos andre penge-/kreditinstitutter eller centralbanker, hvor den ligeledes skaffer kapitalen fra.

Hvis et pengeinstitut vælger at udstede obligationer bliver den ligeledes kreditvurderet af obligationsinvestorerne. Kunder med indlån i et pengeinstitut vil ligeledes kreditvurdere pengeinstituttet, dog alt efter hvor store beløb der tales om.

Hvordan et pengeinstitut bliver kreditvurderet, er af stor betydning for den pris, pengeinstituttet skal betale i marginal for fremmedkapital, og for den rente de skal give indlånskunderne for at kunne tiltrække indlån.

²⁷ CIBOR 3 mdr. satsen kan findes på www.nationalbanken.dk

Det er derfor yderst vigtigt, at pengeinstituttet har styr på forretningen overfor omverdenen og fremstår solid og velkonsolideret. Det vil sige, at banken har en fornuftig soliditetsgrad, der gerne skal ligge et stykke over lovens minimums grænse på 8 %, en positiv konsolidering og en sund balance med aktiver dvs. udlån, der kan betales tilbage og er udlånt til kreditværdige kunder. Et pengeinstitut med et godt regnskab og en god soliditet vil derfor alt andet lige kunne låne med en mindre marginal ved andre pengeinstitutter, og samtidigt skulle betale en mindre rente til eksempelvis obligationsinvestorer, og derigennem opnå en lavere WACC end de pengeinstitutter, der er mindre solide. Pengeinstitutter der er solide vil derfor alt andet lige betale/tilbyde en mindre indlånsrente til kunderne, idet pengeinstituttet har mulighed for at skaffe likviditet på anden vis.

Udregningen af WACC

I det følgende afsnit gennemgås den matematiske formel for WACC og de enkelte komponenter forklares.

WACC udregnes som:

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

Nedenunder splittes beregningen op i mindre delkomponenter og forklares:

1. del af ligningen er $Kd(1-T)L$, der viser hvad fremmedkapitalen koster efter skat.

Kd (Prisen på fremmedkapital venstre side) er bankens samlede omkostning af rentebærende passiver og beregnes som $\text{Renteudgift}/(\text{Passive}-EK)$. Tælleren i brøken viser bankens samlede renteudgifter til de midler den har lånt, mens nævneren viser bankens rentebærende passiver (midler lånt hos andre banker, udstedte obligationer, indlån og efterstillede kapitalindskud)

T er skatte satsen og udregnes som $1-0,25$ %, som er den danske selskabsskat p.t..

L er forholdet mellem aktiver og passiver, og tælleren består af bankens balancesum fratrukket egenkapitalen og nævneren består af balancesummen

2. del af ligningen er $Ke(1-L)$, der viser hvad egenkapitalen koster.

Ke (pris på egenkapital højre side) er hvad egenkapitalen koster, dvs. den viser hvad aktionærerne kræver i afkast af deres investering ud fra risikoen på bankens aktie og udregnes

som: $r_f + B (K_m - r_f)$, som har udspring i CAPM teorien og viser det forventede afkast for et aktiv som en funktion af aktivets beta 29.

R_f er den risikofrie rente og antages at være 5 %. Den risikofrie rente er typisk renten på en 10 årige statsobligation²⁸. Det skal her bemærkes, at denne kan svinge, men ligger alt andet lige i intervallet mellem 4 % og 5 %.

B: Beta viser om en portefølje har en højere eller lavere systematisk risiko (generel usikkerhed i økonomien ex. inflation, lovgivning mm, som ikke kan diversificeres bort) end markedsporteføljen. Beta over 1 betyder, at aktivet har en højere risiko end markedsporteføljen. Beta under 1 betyder, at aktivet har en lavere risiko end markedsporteføljen, og en Beta på 1 betyder, at risikoen på aktivet er den samme som markedsporteføljen. Beta'en antages at være 1, idet vi ellers ikke ville kunne sammenligne banker. Vi er godt klar over at ikke alle bankers beta er 1.

K_m er det forventede gennemsnitlige afkast på aktie markedet = 8 %

K_e udregnes derfor som: $5 \% + 1(8-5 \%) = 8$ og er fast i alle år i de følgende beregninger.

WACC kan derfor skrives på følgende og lidt lettere forståelig måde:

$$KW = (\text{Renteudgift} / (\text{Passiver} - \text{EK})) * (1 - 0,25) * (\text{Passiver} - \text{EK} / \text{samlede aktiver}) + K_e (1 - (\text{Passiver} - \text{EK} / \text{samlede aktiver}))$$

$$KD (\text{Prisen på fremmedkapital venstre side}) = (\text{Renteudgift} / (\text{Passiver} - \text{EK})) * (1 - 0,25) * (\text{Passiver} - \text{EK} / \text{samlede aktiver})$$

$$K_e (\text{pris på egenkapital højre side}) = + K_e (1 - (\text{Passiver} - \text{EK} / \text{samlede aktiver})):$$

WACC er medtaget i opgaven, idet den viser hvorledes de to pengeinstitutter funder sig overfor hinanden, og overfor den gennemsnitlige pengemarkedsrente i perioden fra 2008 og til 2010.

²⁸ www.nationalbanken.dk

Beregningen er derudover medtaget for at give en identifikation af, om de to pengeinstitutters kapitalomkostninger er over eller under den generelle markedspris, for derigennem at kunne se om de performer ens, eller der er væsentligt forskel på de to pengeinstitutters performernes.

WACC – Ringkjøbing Landbobank

Nedenfor ses beregningerne af WACC for Ringkjøbing Landbobank i perioden fra 2008 og til 2010.

2008:

$$(669.149/16.216.963)*(1-0,25)*(16.216.963/18.001.753)+0,08(1-(16.216.963/18.001.753)) =$$

$$= (669.149/16.216.963) =$$

$$\text{Venstre side (Kd)} \quad = 0,02787 * 100 = 2,787 \%$$

$$\text{Højre side (Ke)} \quad = 0,00793 * 100 = 0,793 \%$$

$$\text{WACC} \quad = 3,58 \%$$

2009:

$$(377.728/15.872.183)*(1-0,25)*(15.872.183/17.927.956)+0,08(1-(15.872.183/17.927.956)) =$$

$$\text{Venstre side (Kd)} \quad = 0,01580 * 100 = 1,58 \%$$

$$\text{Højre side (Ke)} \quad = 0,00917 * 100 = 0,917 \%$$

$$\text{WACC} \quad = 2,50 \%$$

2010:

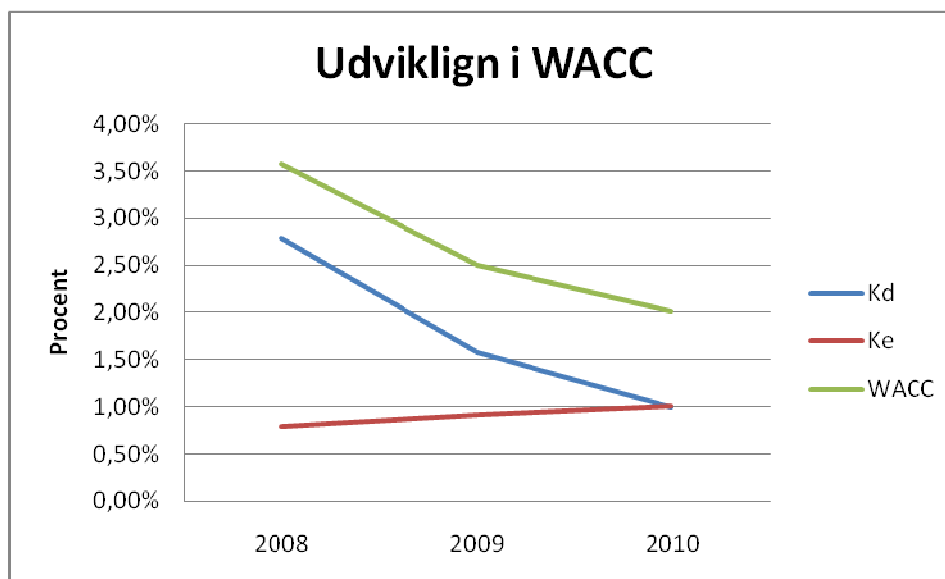
$$(241.241/15.934.860)*(1-0,25)*(15.934.860/18.247.204)+0,08(1-(15.934.860/18.247.204)) =$$

$$\text{Venstre side (Kd)} \quad = 0,00991 * 100 = 0,991 \%$$

$$\text{Højre side (Ke)} \quad = 0,01013 * 100 = 1,013 \%$$

$$\text{WACC} \quad = 2,01 \%$$

Ringkjøbing Landbobank har fra 2008 og til 2010 en WACC der er fladet fra 3,58 % i 2008 og til 2,01 % i 2010.



Ovenstående graf viser udviklingen i WACC, Kd og Ke. Man kan dermed se hvorledes prisen på fremmedkapital (Kd) og prisen på egenkapitalen (Ke), har udviklet sig i perioden fra 2008 og til 2010.

Det ses af ovenstående graf, at prisen på fremmedkapital, det vil sige renteudgifter, er faldende i perioden fra 2008 og til 2010, hvilket dermed også er med til at få WACC til at falde. Ser man på prisen på egenkapital, er denne steget i perioden fra 2008 og til 2010 hvilket skyldes, at egenkapitalen er steget fra 1.784.790 i 2008 og til 2.312.344 i 2010, der dermed er årsag til stigende renter / aflønning til egenkapitalen.

Ser man særskilt på 2010 kan man konkludere, at Kd og Ke er ved at krydse hinanden, hvilket vil sige, at omkostningerne til egenkapitalen er stigende og prisen på fremmedkapital er fortsat faldende, hvilket er i overensstemmelse med, at CIBOR 3 er stødt faldende i samme periode, jf. oversigten nedenfor.

De gennemsnitlige CIBOR 3²⁹ satser i perioden 2008 og til 2010:

	2008	2009	2010
CIBOR 3	5,28 %	2,48 %	1,25 %

CIBOR renterne fastsættes af følgende banker: Barclays Capital, Danske Bank, Deutsche Bank, Jyske Bank, Nordea Bank, Nykredit Bank, Royal Bank of Scotland og Sydbank.

²⁹ For mere information se <http://finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor.aspx>

CIBOR 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 primebank på usikret basis.

WACC – VestjyskBank

2008:

$$(884.489/30.015.712) * (1-0,25) * (30.015.712/32.215.933) + 0,08(1-(30.015.712/32.215.933)) =$$

$$\text{Venstre side (Kd)} \quad = 0,02059 * 100 = 2,059 \%$$

$$\text{Højre side (Ke)} \quad = 0,00546 * 100 = 0,546 \%$$

$$\text{WACC} = 2,61 \%$$

2009:

$$(944.733/30.682.669) * (1-0,25) * (30.682.669/32.812.522) + 0,08(1-(30.682.669/32.812.522)) =$$

$$\text{Venstre side (Kd)} \quad = 0,02159 * 100 = 2,159 \%$$

$$\text{Højre side (Ke)} \quad = 0,00519 * 100 = 0,519 \%$$

$$\text{WACC} = 2,68 \%$$

2010:

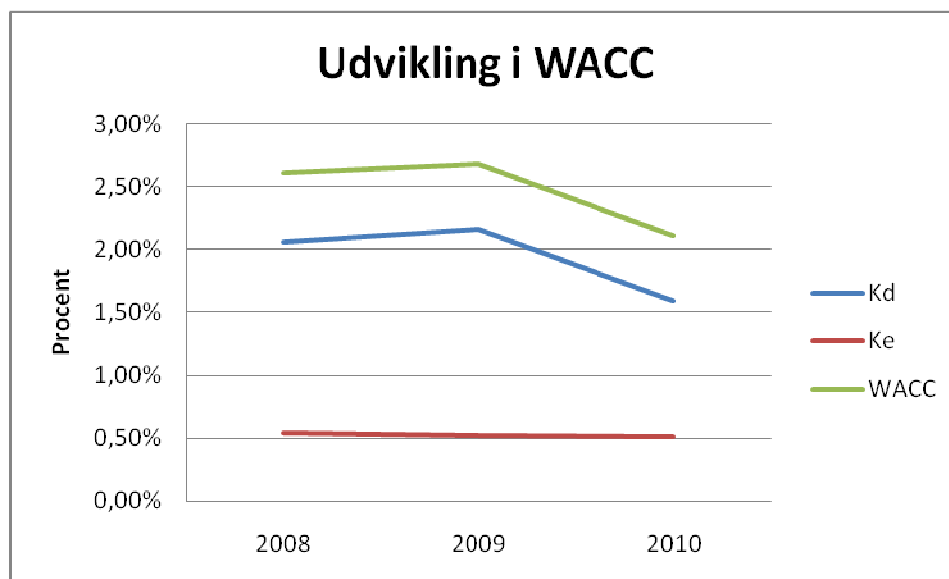
$$(713.590/31.405.593) * (1-0,25) * (31.405.593/33.576.619) + 0,08(1-(31.405.593/33.576.619)) =$$

$$\text{Venstre side (Kd)} \quad = 0,01593 * 100 = 1,593 \%$$

$$\text{Højre side (Ke)} \quad = 0,00517 * 100 = 0,517 \%$$

$$\text{WACC} = 2,11 \%$$

Oversigt over WACC for Vestjysk Bank fra 2008 til 210:



Af ovenstående figur ses det, at prisen på fremmedkapital (Kd) er steget i perioden fra 2008 og til 2009, og faldet væsentligt i 2010. Årsagen skyldes, at Vestjysk Bank har formået at nedbringe deres renteudgifter fra 884.489 i 2008 til 713.590 i 2010, hvilket er årsagen til, at Kd er faldet.

Ser man på Ke prisen på egenkapital, er denne faldet fra 2008 og til 2009 og uændret fra 2009 og til 2010. Faldet fra 2008 og til 2009 skyldes, at egenkapitalen er faldet fra 2.200.221 i 2008 og til 2.129.853 i 2009. At Ke er uændret i 2010 skyldes, at egenkapitalen kun er steget til 2.171.026 i 2010.

Delkonklusion

Ser man på de to pengeinstitutters WACC udvikling i perioden fra 2008 og til 2010, kan man konkludere, at de begge to har formået at få deres WACC til at falde. Vestjysk Bank har dog i 2009 haft en lille stigning i WACC'en. Ringkjøbing Landbobank har i hele perioden haft en faldende WACC.

Hovedårsagen til at begge pengeinstitutter har haft en faldende WACC skyldes, at begge pengeinstitutters Kd, dvs. prisen på fremmedkapital, er faldet, hvilket alt andet lige kan henføres til faldet i pengemarkedssatsen CIBOR 3, der ligeledes er faldet i perioden fra 2008 og til 2010.

Likviditet

Et pengeinstituts vigtigste forretningsområde er at være finansiel formidler i form af formidling af indlån og udlån til kunderne. Ved denne forretning har et pengeinstitut en likviditetsrisiko, der består i ikke at have likviditet nok, i takt med at forpligtigelser forfalder.

Har et pengeinstitut ikke likviditet nok, kan dette direkte true et pengeinstituts eksistens. Denne risiko kan pengeinstituttet dog minimere, ved at opretholde en stor beholdning af kontanter og fuldt likvide aktiver. En alt for forsigtig likviditetsstrategi vil alt andet lige medføre større omkostninger i form af lavere renteindtægter, idet pengeinstituttet ikke får aktiverne og kapitalen ud at arbejde i form af udlån til kunderne.

For at kunne have en effektiv likviditetsstyring kræver dette et godt overblik over alle pengeinstituttets faktiske og potentielle betalingsforpligtigelser, samt et godt likviditetsberedskab til at tilpasse likviditetspositionen i forhold til den faktiske udvikling.

For at skabe dette overblik kan likviditetsstyringen deles op i to aspekter:

- Tidsdimensionen – hvilke beløb bliver der ind- og udbetalt indenfor de næste to timer, dage, måneder og år.
- Usikkerheden omkring likviditetspåvirkning fra poster med ikke præcist fastlagt betalingsprofil. På passivside er det f.eks. anfordringsindskud, og på aktivside er det f.eks. kassekreditter. På ikke-balanceførte poster er det f.eks. garantier og derivatkontrakter.³⁰

I henhold til LFV § 152 skal et pengeinstitut have en forsvarlig likviditet. Pengeinstituttet skal kunne klare sig i situationer, hvor der pludselig sker en række uforudsete bevågenheder der forårsager likviditetsmangel.

Et pengeinstituts likviditet skal mindst udgøre:

- 15 % af gældsforpligtigelser, som det påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og
- 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtigelser fraregnet efterstillede kapitalindskud (der kan modregnes ved opgørelsen af basiskapitalen).

³⁰ [http://nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/finansiel_stabilitet_2006/\\$file/kap07.htm](http://nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/finansiel_stabilitet_2006/$file/kap07.htm)

Til pengeinstitutters likviditet kan følgende poster medregnes jf. LFV § 152 stk. 2

- Kassebeholdning
- Fuld ud sikrede anfordringstilgodehavende hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber
- Beholdning af sikrede, let sælgelig, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Likviditet i Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobanks likvide beredskab kan måles ved hjælp af et likviditetsnøgletal. Det viser likviditetsoverdækningen i forhold til mindstekravet på 10 % af de samlede gælds- og garantiforpligtigelser, jf. LFV § 152 stk. 2.

Ser man på Ringkjøbing Landbobanks likviditetsoverdækning i perioden fra 2008 og til 2010 ser den således ud:

2008	2009	2010
139,1 %	205,6 %	232 %

Ser man på alle tre år, kan man se, at banken har en likviditetsoverdækning, der ligger væsentligt over loves krav på 10 % jf. ovenfor.

Ser man på perioden fra 2008 og til 2010, kan man se, at likviditetsoverdækningen er steget fra 139,1 % og til 232 %, hvilket svarer til en stigning på 92,9 %-point.

2010 viser, jf. Årsrapporten, at Ringkjøbing Landbobanks korte funding med en restløbetid under 12 måneder beløber sig til 1,0 mia. kr., som modsvares af 4,2 mia. kr. korte pengemarkedsplaceringer primært i Danmarks Nationalbank, danske banker og likvide værdipapirer. Hertil kommer utrukne, bekræftede kreditfaciliteter i udenlandske banker med en restløbetid på over 12 måneder for modværdi af i alt 0,2 mia. kr., som henstår som backup-faciliteter. Banker er således ikke afhængig af det korte pengemarked.³¹

³¹ Årsregnskabsmeddelelse fra 2010 side 4.

Likviditet i Vestjyskbank

Som ved Ringkjøbing Landbobank måles det likvide beredskab ved hjælp af et likviditetsnøgletal jf. ovenfor.

Ser man på Vestjyskbanks likviditetsoverdækning i perioden fra 2008 og til 2010 vil den se således ud:

2008	2009	2010
71,6 %	125,8 %	126,9 %

Ser man på alle tre år, kan man se, at banken har en likviditetsoverdækning der ligger væsentligt over lovens krav på 10 % jf. ovenfor.

Ser man på perioden fra 2008 og til 2010, kan man se, at likviditetsoverdækningen er steget fra 71,6 % og til 126,9 % i 2010, hvilket svarer til en stigning på 55,3 %-point.

2010 viser, jf. årsrapporten fra Vestjyskbank side 14, at banken har en likviditetsreserve på 10,3 mia. kr., fordelt på udstedelse af obligationer fordelt på danske og udenlandske kreditinstitutter, der forfalder således:

2011	2012	2013	2014
1.290	969	7.754	240

Udover likviditetsreserve på 10,3 mia. kr. har Vestjyskbank desuden trukne committede trækingsrettigheder på 500 mio. kr. hvor halvdelen bortfalder i juni 2011 og den anden halvdel i december 2011.

Det er Vestjyskbanks målsætning, at den likviditetsmæssige overdækning i forhold til lovkravet skal udgøre minimum 50 %, med en overdækning på 126,9 %. Ulitmo 2010 lever banken dermed op til egne forventninger³²

³² Jf. årsrapporten 2010 side 4.

Delkonklusion – Likviditet

Ser man på de to pengeinstitutter, lever de begge op til lovens krav om at have en likviditetsoverdækningen i forhold til mindstekravet på 10 % af de samlede gælds- og garantiforpligtigelser, jf. LFV § 152 skt. 2.

Begge pengeinstitutter har i perioden fra 2008 til 2010 formået at øge deres likviditetsoverdækning med henholdsvis 92,9 %-point for Ringkjøbing Landbobank og 55,3 %-point for Vestjyskbank.

Forskellen på selve likviditetsoverdækningen for de to pengeinstitutter er for 2010 stor, idet Ringkjøbing Landbobank har en likviditetsoverdækning på 232 %, og Vestjyskbank har en likviditetsoverdækning på 126,9 %. Dermed er der en forskel på de to bankers likviditetsoverdækning på 105,1 %-point, hvilket alt andet lige må antages at være en stor forskel på de to bankers likviditetsoverskud.

Ringkjøbing Landbobank har dermed et væsentligt bedre likviditetsberedskab end Vestjyskbank.

Earning per Share

Earning per Share (EPS) er et økonomisk nøgletal der udtrykker overskuddet efter skat pr. aktie.

Beregningen af Earning per Share:

$$\text{EPS} = \frac{\text{overskudet efter skat}}{\text{antal aktier}}$$

Hvis EPS er positivt, vil det sige, at det angivende selskab tjener penge, og dermed give overskud. Er EPS derimod negativt, vil selskabet ikke kunne tjene penge og dermed heller ikke have et overskud.

EPS bruges ofte i analyse af aktier som sammenligningsgrundlag i fundamental aktieanalyse, der er en vurdering af aktier/selskabers økonomiske situation, gevinstmuligheder og fremtidsudsigter. Fundamental analysen sker på baggrund af historiske oplysninger om selskabet, nøgletalsberegninger og makroøkonomiske faktore³³.

³³ www.shareholders.dk

Ser man på antallet af aktier i Ringkjøbing Landbobank er der 5.040.000 stk. aktier af nom. 5 kr³⁴. Med et overskud efter skat på 256.873.000 kr. giver det en EPS på 50,96 (256.873.000/5.040.000).

Vestjyskbank har 12.500.000 stk. aktier af nom. 10 kr.³⁵ Med et overskud på 5.978.000 kr. giver det en EPS på 0,48 (5.978.000/12.500.000), hvilket er væsentligt under Ringkjøbing Landbobank.

Jeg forudsætter derudover, at der i fusionsbanken vil være 17.540.000 stk. aktier (5.040.000+12.500.000).

Bankfusioner i de to pengeinstitutter³⁶

Ser man historisk på Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank, er det ikke første gang de to banker er involveret i en fusion.

Ser man på Ringkjøbing Landbobanks fusioner over de sidste par år, kan der kort nævnes følgende pengeinstitutter der er fusioneret med banken: Tarm Bank og Sdr. Lem Andelskasse.

Vestjyskbank har ligeledes et par fusioner bag sig, hvoraf den seneste er fra 2008, hvor banken overtog den lille lokale bank i Herning, Bonusbanken og Ringkjøbing Bank.

Vestjyskbank er derudover fusioneret med Nordvest Bank.

Fusionsbanken

I dette afsnit vil jeg udelukkende vurdere de økonomiske konsekvenser ved en fusion mellem Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank. Der tages udgangs punkt i de to pengeinstitutters regnskaber fra 2010.

Jeg vil så vidt det er muligt forsøge, at tage højde for alle omkostninger og besparelser ved fusionen.

Det skal dog bemærkes, at ikke alle udgifter og besparelser vil kunne ses det første år, men vil alt andet lige kunne ses over en årrække.

³⁴ Jf. årsrapport 2010 side 33.

³⁵ Jf. årsrapport 2010 side 19.

³⁶ www.landbobanken.dk og www.vestjyskbank.dk

Ved fusionen vil jeg kigge på følgende besparelsesområder:

- Personale.
- Direktion og bestyrelse.
- Administration her under omkostninger til revisor.
- Lokaleomkostninger.
- Samt andet.

Fusionsbankens regnskab³⁷

Ringkjøbing Landbobank har i 2010 en balance på 18.247.204 og Vestjyskbank har en balance på 33.576.619, hvilket vil give den nye fusionsbank en samlet balance på 51.823.823. Egenkapital for fusionsbanken vil blive på 4.483.370.

Ser man på solvensen for fusionsbanken vil denne blive 16,5 % (solvensen for Ringkjøbing Landbobank er på 22,4 % og for Vestjyskbank er den 13,7 % i 2010). Fusionsbanken vil dermed overholde lovens krav om en solvens på minimum 8 % af de risikovægtede poster jf. LFV § 124 stk. 2. For uddybende information se afsnit ”Solvens”.

Ser man kernekapitalprocenten, vil denne for fusionsbanken være på 13,8 %,

Solvensen og kernekapitalprocenten er beregnet ud fra følgende data:

Basiskapital efter fradrag	6.769.347
Risikovægtede poster	41.134.660
Kernekapital + Hybrid efter fradrag	5.669.050

Fusionsbankens ICGR og WACC

Fusionsbanken vil efter resultatopgørelsen og balancen jf. bilag 3, og hvor det antages at nedskrivningerne på udlån alt andet lige, er på samme niveau som Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank har i 2010, og uden at der er taget højde for synergieffekter og fusionsomkostninger mv., kunne opnå en WACC på 2,07 % beregnet ud fra følgende formel:

³⁷ Se bilag 3

$KW = (\text{Renteudgift} / (\text{Passiver} - \text{EK})) * (1 - 0,25) * (\text{Passiver} - \text{EK} / \text{samlede aktiver}) + K_e (1 - (\text{Passiver} - \text{EK} / \text{samlede aktiver}))$

ICGR beregnes under samme forudsætninger som ovenfor til 4,51 % jf. formelen:

$ICGR = 1 / (\text{egenkapital} / \text{aktiver}) * (\text{årets resultat} / \text{totale aktiver}) * (\text{årets resultat} - \text{udbytte} / \text{netto indtjening})$

Antager man, at renteudgifterne i den nye fusionsbank kan falde med 0,25 %-point, vil det betyde, at den samlede renteudgift for fusionsbanken vil falde fra 954.831 til 952.444, hvilket giver et fald på 2.387. Dermed vil WACC falde fra de nuværende 2,074 % til 2,070 %, hvilket giver et fald på 0,004 %-point.

Da WACC i begge tilfælde ligger over CIBORG 3, der i 2010 er på 1,25 % jf. afsnittet WACC, kan det dermed, groft sagt, ikke betale sig for fusionsbanken at drive bank, idet banken betaler ”for meget” for at låne penge. Det skal dog her bemærkes, at fusionsbanken ikke kun tjener penge på udlån, men også på andre forretninger som gebyr, kurtage ved aktie/obligationshandel, rådgivning mv.

De to pengeinstitutters resultatforventninger til fremtiden

Ser man på Ringkjøbing Landbobanks forventninger til fremtiden³⁸, er de, at banken forventer en fortsat positiv fremdrift i Vestjylland, hvor banken har en markedsandel på ca. 50 % og en positiv fremdrift i bankens veletablerede afdelinger i Herning, Holstebro og Viborg. Det er bankens plan at fastholde og udvikle denne del af kundeporteføljen med gode og konkurrencedygtige produkter og med fokus på medarbejdernes kompetencer og arbejde med at rådgive kunderne om mulighederne i en omskiftelig finansiel verden. Bankens forventer derudover en fortsat positiv kundetilgang til bankens afdelinger i Midt- og Vestjylland som følge af det langsigtede opsøgende salg.

Banken forventer ligeledes en fortsat positiv udvikling i bankens Fjernkundeafdeling og nichekoncepter. Bankens vil have et øget fokus på, at servicere bankens nuværende kunder og videreudvikle porteføljen inden for vindmøllefinansiering, læger og velhavende kunder.

Forventninger til basisresultatet forventes at ligge i intervallet 300 til 400 mio. kr.

³⁸ Årsrapport 2010 for Ringkjøbing Landbobank side 14.

For Vestjyskbankens vedkommende er forventningerne til fremtiden³⁹ følgende:

Vestjyskbank vil være blandt de bedst indtjenende pengeinstitutter blandt gruppe II pengeinstitutter⁴⁰. Bankens forretningsomfang forventes at stige i takt med den generelle samfundsudvikling. Banken forventer ligeledes at udlånsfordelingen mellem erhvervskunder og privatkunder med tiden langsomt vil ændres, så privatkundeandelen øges.

Banken vil fokusere på den driftsmæssige del, for at sikre en bedre forrentning af hver balancekrone. Dette skal som udgangspunkt ske ved at udnytte det eksisterende afdelingsnet og de nuværende distributionskanaler endnu mere effektivt.

Banken vurderer at de opstrammede vilkår, herunder øgede nationale og internationale reguleringskrav til bl.a. likviditet og kapital, vil føre til en fortsat konsolidering af den finansielle sektor. Vestjyskbank vil udnytte sin størrelse og styrke til at medvirke i en konsolidering, hvis det skønnes strategisk fornuftigt og bidrager til en realisering af bankens langsigtede målsætning⁴¹.

Synergieffekter i fusionsbanken

Når to banker fusioner som Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank, må man antage, at de alt andet lige, det første år ikke har fokus på vækst i den nye fusionsbank. Fusionsbanken vil derimod have fokus på, at få udnyttet diverse synergieffekter, hvad angår afdelinger, medarbejder mv.

Personale:

Ser man på Ringkjøbing Landbobank er der her ansat 254 medarbejder, og i Vestjyskbank er der ansat 623 medarbejder, hvilket vil sige, at den nye fusionsbank vil få 877 medarbejder. At beholde alle medarbejder i den nye bank vil alt andet lige være en ulempe for den nye fusionsbank, idet mange af medarbejderne i de to pengeinstitutter, har samme opgaver og ansvarsområder. Der vil derfor skulle ske en fyring og/eller omrokering af medarbejderne i den nye fusionsbank.

³⁹ Årsrapport 2010 for Vestjyskbank side 4.

⁴⁰ Pengeinstitutter med en arbejdende kapital på 10 mia. kr. og op til 50 mia. kr. – se mere på www.finansraadet.dk

⁴¹ For mere uddybende forklaringer mv. henvises der til årsrapporten 2010.

For at beregne hvor mange medarbejder den nye fusionsbank skal skille sig af med, vil jeg tage udgangspunkt i Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbanks udlån pr. medarbejder, og herefter beregne hvor mange medarbejdere der skal være i den nye bank. Beregningen vil ske ud fra det gennemsnitlige udlån pr. medarbejder i de to pengeinstitutter.

- Udlån pr. medarbejder i Ringkjøbing Landbobank: $13.151.216/254 = 51.776$ mio. pr. medarbejder.
- Udlån pr medarbejder i Vestjyskbank $23.467.609/623 = 37.668$ mio. pr. medarbejder.

Det gennemsnitlige udlån pr. medarbejder for de to pengeinstitutter kan dermed beregnes til 44.722 mio. kr. pr. medarbejder ($51.776+37.668/2= 44.722$).

Fusionsbanken skal dermed fremover have 819 medarbejder ($13.151.216+23.467.609/44.722= 818,8 \approx 819$ medarbejder).

Det vil dermed sige, at der skal fyres/afskediges 58 medarbejdere (877-819).

Tager man udgifterne til personale i Ringkjøbing Landbobank for 2010 er de på 229.188^{42} fordelt på 254 medarbejder, hvilket giver en gennemsnitlig omkostning pr. medarbejder på 902 ($229.188/254$).

I Vestjyskbank er omkostningen pr. medarbejder på 930 ($579.379^{43}/623$).

Antager man, at udgiften pr. medarbejder vil være et gennemsnit af de to pengeinstitutters omkostninger pr. medarbejder, vil omkostningen pr. medarbejder være på 916 ($902+930/2$).

Personaleudgifterne vil dermed alt andet lige beløbe sig til 750.204 ($819*916$) i den nye fusionsbank. Sammenligner man dette tal, med personaleomkostningerne i de to pengeinstitutter Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank sammenlagt, vil besparelsen beløbe sig til 58.363 ($808.567^{44}-750.204$).

Besparelserne vil alt andet lige blive endnu højere, hvis den nye fusionsbank formår, at få det gennemsnitlige udlån pr. medarbejder op på samme niveau, som det er i Ringkjøbing

⁴² Jf. årsrapporten 2010 side 52 (personaleudgifter - lønninger og vederlag til direktion, bestyrelse og repræsentation).

⁴³ Jf. årsrapporten 2010 side 44 52 (personaleudgifter - lønninger og vederlag til direktion, bestyrelse og repræsentation).

⁴⁴ Personaleomkostninger i Vestjyskbank 579.379 + personaleomkostninger i Ringkjøbing Landbobank 229.188 .

Landbobank i 2010, hvor udlånet pr. medarbejder er på 51.776 mio. kr. pr. medarbejder, hvilket er en forskel på 7.054 (51.776-44.722). Dertil kommer, at omkostningerne pr. medarbejder er lavere i Ringkjøbing Landbobank set i forhold til omkostningerne pr. medarbejder i den nye fusionsbank.

Direktion/bestyrelse:

Ringkjøbing Landbobank har 2010 udgifter til direktionen og bestyrelsen på 7.186⁴⁵ og Vestjyskbank har omkostninger på i alt 10.644⁴⁶ til det samme.

Antager man, at Ringkjøbing Landbobanks direktion og bestyrelse skal være den fortsættende, idet denne direktion og bestyrelse, alt andet lige rent økonomisk har gjort det bedst, er der her en besparelse på 10.644 jf. omkostninger i Vestjyskbank

Revisor:

Revisorhonorar⁴⁷ beløber sig til 821⁴⁸ i Ringkjøbing Landbobank og 3.753⁴⁹ i Vestjyskbank.

Da fusionsbanken får en større balance, flere filialer, flere medarbejder mv. end både Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank, vil jeg her antage, at omkostningerne vil blive på samme niveau som i Vestjyskbank, hvilket dermed vil give en besparelse på 821 svarende til det Ringkjøbing Landbobank betaler i 2010.

Lokaleomkostninger:

Ser man Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbanks afdelinger, er der en række afdelinger, der overlapper hinanden. Det er afdelinger i Viborg, Holstebro, Herning, Lem og Ringkjøbing. Derudover har de to pengeinstitutter domicilejendomme i henholdsvis Lemvig og Ringkjøbing, hvor af det ene kan nedlægges.

Besparelserne til filialnedlæggelser og en domicilejendom antages, at blive på ca. 8 mio. kr.

Udover de rent økonomiske besparelser ved en fusion imellem Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank, er der også en række ikke økonomiske besparelser eller synergieffekter.

⁴⁵ Jf. årsrapport 2010 side 52 note nr. 6.

⁴⁶ Jf. årsrapport 2010 side 43 note nr. 6.

⁴⁷ Revisorhonorar er omkostninger til ekstern revisor.

⁴⁸ Jf. årsrapport 2010 side 52 note nr. 9.

⁴⁹ Jf. årsrapport 2010 side 44 note nr. 7.

Ser man på IT området, vil fusionsbanken alt andet lige kunne få en større indflydelse på den IT leverandør, som banken vælger at fortsætte med, hvad enten det er BEC⁵⁰ eller BankData⁵¹ der bliver den fortsættende IT leverandør. Fusionsbanken har dermed mulighed for at få tilpasset systemerne endnu mere, så de passer bedre til den nye bank, dens produkter og kunder.

På produktsiden vil fusionsbanken have den fordel, at både Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank har fokus /nicheområder indenfor vindmøller og den private sundhedssektor herunder finansiering af lægers køb af private praksiser. Fusionsbanken vil dermed fremadrettet få en større og bedre viden indenfor disse nicheområder.

Banken vil derudover kunne udnytte den lokale viden, idet begge banker ligger i samme geografiske område, men dog ikke i de samme byer.

På personalesiden vil fusionsbanken også have den fordel, at banken fremadrettet vil være mindre afhængig af nøglepersoner, idet banken får flere medarbejdere, og dermed kan fordele den enkeltes viden, hvad angår lovgivning, kreditgivning eller specialviden/faglige viden over flere personer. Dermed vil banken blive mindre afhængig af den enkelte medarbejder, og dermed nedbringe den operationelle risiko.

Fusionsbanken har dermed opnået en samlet besparelse på følgende områder:

- Personale 58.363
- Direktion og bestyrelse 10.644
- Revisorhonorar 821
- Lokaleomkostninger 8

Den samlede besparelse bliver dermed på 69.836 + synergieffekter, der ikke kan opgøres i krone.

Omkostninger ved en fusion

Når to pengeinstitutter skal fusioneres, vil dette medføre en række omkostninger, der skal tages højde for, inden en endelig fusion kan og skal finde sted. Omkostninger til fusionen er

⁵⁰ BEC (Bankernes EDB Central) hvor Vestjyskbank er kunde.

⁵¹ BankData hvor Ringkjøbing Landbobank er kunde.

med til at påvirke om fusionen skal gennemføres eller ej, idet omkostningerne kan være for store set i forhold til besparelserne og synergieffekterne.

Personale:

Som beskrevet ovenfor skal der fyres/afskediges 58 medarbejder i den nye fusionsbank for at nedbringe omkostningerne. Afskedigelsen af medarbejderne kan ske på to måder:

- Naturlig afgang i forbindelse med pension.
- Fyring på grund af omstrukturering
- Medarbejder der søger nye udfordringer uden for pengeinstituttet.

Af de ovennævnte muligheder er fyringen den dyreste måde at skille sig af med medarbejder på. Omkostningerne hertil afhænger af anciennitet og dermed fratrædelsesgodtgørelse mv. Hvis man antager at det koster 100.000 kr. i gennemsnit at skille sig af med en medarbejder, vil omkostningen hertil være på 5,8 mio. kr.

Direktion og bestyrelse:

At afskedige direktionen og bestyrelsen i den gamle Vestjyskbank, antager jeg vil koste en årsløn for både direktion og bestyrelse. Denne omkostning vil dermed beløbe sig til 10.644.000.

Revisor og advokat:

Omkostningerne til fusionen af Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank vurderes at være en kompliceret opgave, hvilket kræver både ekstern revisor- og advokathjælp. Omkostningerne til disse antages at koste ca. 9 mio. kr.

IT:

Ved at fusionere de to pengeinstitutter skal der alt andet lige opsiges en IT-aftaler hos enten BEC eller Bankdata, hvilket vil koste 2,5 gange den årlige omkostning⁵² for at komme ud af aftalen. Da Vestjyskbank er den største af de to, og i dag benytter BEC vil jeg antage, at det er aftalen med Bankdata der skal opsiges, og BEC skal dermed være den fortsættende. Det skal

⁵² Jf. undervisning med Lars Krull.

dog bemærkes, at det ikke nødvendigvis er en fordel, at det er BEC der er den fortsættende it leverandør, idet der ikke er taget højde for funktionaliteterne i de to it systemer.

Projektarbejde/projektgruppe:

Som beskrevet i metoden, vil en evt. fusionen skulle gennemføres som et projekt.

Dette gøres for at skabe det overblik over om en fusion er en fordel eller ej, inden selve fusionen gennemføres.

Der skal dermed nedsættes en række projektgrupper, der skal arbejde/undersøge opgaverne omkring: konvertering af IT-systemer, sammenlægning af forretningsgange, udarbejde ens produkter, lukning af filialer, prospekt til aktionær mv.

For at de enkelte projektgrupper skal kunne fungere optimalt, anbefaler jeg, at der ansættes en eller flere eksterne konsulenter til processen. Dette kunne f.eks. Kommitment DK ApS⁵³ der i dag også har et samarbejde med Vestjyskbank. Der vil derudover være behov for at skulle trække på interne medarbejdere i større eller mindre omfang i en periode. Der vil også være behov for at den nye it-leverandør, der skal stå for konverteringen, sammen med bankens it afdeling får konverteret de to it systemer sammen

Det antages, at prisen for det ovennævnte arbejde vurderes at komme til at koste 20 mio. kr. for alt.

Delkonklusion

En fusion mellem Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank vil give den nye fusionsbank en solvens på 16 %, hvilket dermed gør, at fusionsbanken lever op til lovens krav om en solvens på minimum 8 %.

Ser man herefter på nøgletallet ICGR, der viser fusionsbankens evne til at genererer egenkapital, vil denne blive på 4,51 %, hvilet dermed giver fusionsbanken mulighed for at øge deres udlåns volumen med 4,51 %, uden at dette påvirker fusionsbankens solvens.

Fusionsbanken har dermed mulighed for at øge udlånet, under forudsætning af at udlånmikset er det samme som i dag.

⁵³ Se mere på www.kommitment.dk

Det andet nøgle talt der er interessant, er nøgletallet WACC. Nøgletallet viser fusionsbankens vejede gennemsnitlige kapitalomkostning/prisen på at skaffe fremmedkapital. Denne skal ligge under pengemarkedsrente, som i denne opgave er CIBOR 3.

Da WACC for fusionsbanken ligger over CIBOR 3, vil det dermed alt andet lige ikke kunne betale sig for banken at drive forretningen, idet det bedre kan betalte sig for fusionsbanken, at sætte pengene i en anden bank, og dermed leve af renter herfra. Der med løber fusionsbanken heller ikke en risiko.

Det skal dog her bemærkes, at fusionsbanken ikke kun tjener penge på udlånsforretningen, men også på gebyr, aktie/obligationshandel mv. hvilket dermed alt andet lige godt kan betale sig for fusionsbanken at fortsætte dens bankdrift.

Fusionen vil give en række synergieffekter, idet de to banken i dag overlapper hinanden på mange områder, hvilket fremadrettet vil gøre fusionsbanken mindre sårbar med hensyn til specialviden på medarbejder niveau.

Ser man på de besparelser, der er ved at fusionere de to pengeinstitutter, er den største besparelse på medarbejderne, idet der skal afskediges 58 medarbejder, der vil give en besparelse på 58.363.000 kr.

En anden stor besparelse er på direktion og bestyrelse, idet det antages at det bliver Ringkjøbing Landbobanks direktion og bestyrelse, der er den fortsættende. Denne besparelse vil dermed blive på 10.644.000 kr.

Af andre besparelser kan kort nævnes revisorhonorar på 821.000 kr. og lokaleomkostninger på 8 mio. kr.

Ved fusionen er der ligeledes en række omkostninger forbundet som udgifter til fyring/afskedigelse af medarbejder, direktion, bestyrelse, IT, mv. og til en projektgruppe der skal undersøge og stå for hele fusionen.

Ser man rent økonomisk på synergieffekterne ved en fusion, vil det være en stor omkostning at gennemføre fusionen. Ser man længere fremad vil en fusion være en fordel for aktionærene i Vestjyskbank idet de vil kunne stå stærkere, rent funding mæssigt, hvilket igen vil være en fordel for aktionærene. Ser man på aktionærene i Ringkjøbing Landbobank, vil

de alt andet lige komme til at få en dårligere forrentning af deres investering, idet alle ovennævnte nøgletal vil ændre sig i negativ retning, i forhold til de tal Ringkjøbing Landbobank har i dag. Eneste faktor der tæller for en fusion af de to pengeinstitutter er en øget indflydelse på IT leverandør.

Organisation

For at en virksomhed kan fungere i dagligdagen, er det nødvendigt at have en organisation. Organisationens opbygning gør det synligt for medarbejderne hvem de refererer til, kommandoveje og hvilke arbejdsområder/afdelinger der findes i organisationen.

Man kan dermed stille sig følgende spørgsmål:

- Hvorledes ser organisationen ud?
- Hvorledes har man organiseret formidlingsfunktionerne (filialerne)?
- Har man lavet om på organisationen før, og hvornår gjorde man det sidst?

Når man ser på to virksomheder, der skal fusioneres, som f.eks. Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank i denne opgave, er der også her en række organisatoriske udfordringer, der skal løses, så en evt. fusion kan ske på hurtigste og billigste måde.

Jeg vil i denne opgave undersøge de to pengeinstitutters ledelsesstil og kultur, og hvad en fusion kan give af udfordringer/konflikter for medarbejderne i de to pengeinstitutter.

Ser man på organisationstyperne findes der tre forskellige:

- Produktion
- Funktion
- Matrix

Jeg vil i denne opgave kun gennemgå funktions- og produktionsorganisationen i det disse er de to mest anvendte modeller.

*Produktorganisation*⁵⁴

⁵⁴ Organisations teori 5. udgave side 59 fig. 2-5.

Produktorganisationen er særlig anvendelig, hvor en organisation har behov for særlig klart adskilt produktgrupper eller tjenester.

Fordelene ved denne organisation er:

- Forenkler koordinering mellem funktioner.
- Muliggør betydelig vækst uden tab af styring.
- Klargør resultatansvar.
- Målene for division er klare, giver motivation til divisionsledelse.
- Beslutningsmyndighed flyttet nærmere problemerne.

Ulemperne:

- Dobbeltarbejde i mellem afdelinger, idet afdelinger ikke kommunikerer sammen.
- Reducerer faglig specialisering.
- Fremmer konkurrence mellem afdelingerne.
- Fremmer suboptimering.

*Funktionsorganisation*⁵⁵

Funktionsorganisationen er bygget op på den måde, at alle ledere kommunikerer opad i organisationen hvilket vil sige, at de forskellige afdelinger, ikke taler sammen og koordinere dermed ikke deres arbejde.

Fordelene er som følgende:

- Fremmer faglig identitet og karrierevej for medarbejder.
- Let af lede/administrere for den daglige ledere/chef.
- Tillader maksimal specialisering inden for fag/område.
- Andre afdelinger har adgang til ekspertise.

Udover fordelene ved denne ledelsesform, findes der ligeledes en række ulemper:

- Skaber store forskelle mellem de enkelte afdelinger.
- Kræver længere tid for at løse konflikter.
- Vanskelig at lokalisere det enkelte ansvar for fejl/mangler.

⁵⁵ Organisations teori 5. udgave side 59 fig. 2-5.

- Udvikler ikke bredt orienterede topledere.

Organisationsdiagram for Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank

Ringkjøbing Landbobank er, jf. bilag 4, opbygget som en funktionsorganisation, dvs. alle afdelinger referer opad i organisationen. Direktionen og bestyrelsen får begge råd og vejledning fra intern revision, der undersøger og kontrollerer om de enkelte afdelinger lever op til lovgivningen både interne og eksternt. Filialerne har mulighed for at trække/søge råd hos alle stabsfunktionerne uafhængigt af hinanden, og uden nogen form for kontrol.

Fordelen ved denne form for opbygning af Ringkjøbing Landbobank er, at pengeinstituttet får samlet alle specialisterne og får dermed en bedre og mere bred viden, end hvis organisationen var opbygget efter en produktorganisation.

Vestjyskbank har ligeledes opbygget deres organisation efter et funktionsdiagram, jf. bilag 5, dvs. alle afdelinger referer opad i organisationen. Direktionen og bestyrelsen får begge råd og vejledning fra intern revision, der undersøger og kontrollerer om de enkelte afdelinger lever op til lovgivningen både interne og eksternt.

Vestjyskbank har dermed de samme fordele som Ringkjøbing Landbobank, og derfor også de samme ulemper.

At de to pengeinstitutter har samme organisatoriske opbygning, er en fordel når de skal fusioneres, idet de enkelte medarbejder kender opbygningen af den nye organisation.

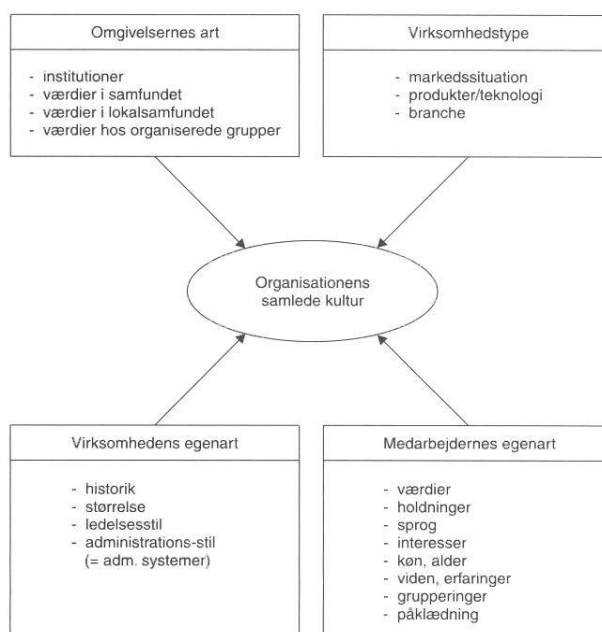
En organisations påvirkningsfaktorer

En organisation påvirkes af mange faktorer både interne og eksterne. Disse påvirkninger er med til at bestemme en organisations kultur. En kultur i en virksomhed udvikles dermed i et samspil mellem de interne og de eksterne faktorer, som gensidigt påvirker hinanden.

Ser man på de interne faktorer, er virksomhedens egenarter f.eks. ledelse, størrelse af virksomhed og virksomhedens historie. Medarbejdernes egenarter er f.eks. holdning, værdier, sproget (fagsprog, slang), køn og alder. De interne faktorer er dermed alle de ting som virksomheden selv har mulighed for at påvirke eller være medpåvirkende til at ændre.

De eksterne faktorer er lovgivning, konkurrence, mv. Det vil sige alt det som virksomheden ikke selv direkte har mulighed for at påvirke.

Nedenfor ses en figur, der viser hvorledes en virksomheds organisation og kultur bliver påvirket fra alle sider, jf. beskrivelse ovenfor⁵⁶.



Intern kultur i Ringkjøbing Landbobank⁵⁷

Ringkjøbing Landbobank er en traditionsrig bank med rod i den vestjyske kultur. Ringkjøbing Landbobank er dermed meget konservativ i deres holdninger, hvilket er medpåvirkende til bankens minimale tab/nedskrivninger på kunder, der i 2010 beløb sig til 138 mio. kr.⁵⁸.

Banken har derudover et minimal antal medarbejder i de afdelinger/stabsafdelinger, der ikke giver en direkte indtjening til bankens aktionærer. På omkostningssiden har bankens ligeledes en stram politik, der kan ses i bankens regnskaber for de sidste par år, der viser en stabil og kontrolleret omkostningsudvikling.

Ringkjøbing Landbobank har fokus på at skabe gode økonomiske resultater for dens aktionærer.

Intern kultur i Vestjyskbank⁵⁹

⁵⁶ Organisations teori side 163 fig. 6-1.

⁵⁷ www.landbobanken.dk samt årsrapport 2010.

⁵⁸ Jf. årsrapport 2010 side 3.

⁵⁹ www.vestjyskbank.dk samt årsrapport 2010

Vestjyskbank har fokus på nærvær, kompetent, dynamisk og solid rådgivning, der efterleves i alt, hvad de gør. Dette er med til at sikre alle personer og virksomheder, der har med banken at gøre. For Vestjyskbank handler det om at drive bank med mennesker og personlige relationer. Deres rådgivning tager udgangspunkt i kundernes behov.

Banken har heller ingen bonusordninger til medarbejderne, men har fokus på at yde en solid og nærværende rådgivning til kunderne. For Vestjyskbank er en forretning kun god, hvis den er god både for banken og for kunderne.

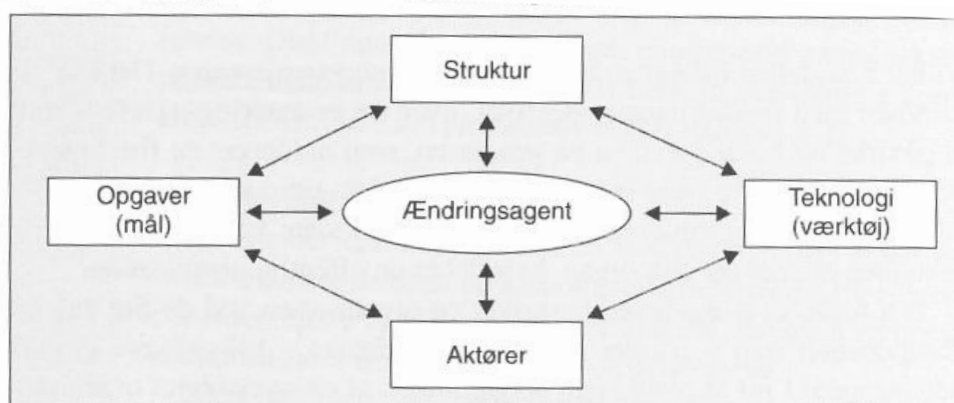
Vestjyskbank har dermed mere fokus på de bløde værdier end på indtjening og økonomi. Dette ses også i regnskaberne, jf. tidligere afsnit.

Organisationsændringer

Når en organisation skal eller vil blive ændret, kan man gøre dette ud fra et planlægningsværktøj⁶⁰. Leavits systemmodel⁶¹ kan deles op i to hovedpointer:

1. at beskrive en organisation ved hjælp af fire komponenter
2. at vise, at der imellem disse er en indbyrdes, dynamisk sammenhæng

For illustration se figuren neden for⁶².



Ovennævnte systemmodel har følgende fire kendetegn:

⁶⁰ Den ændringsmodel der har haft størst gennemsalgskraft i litteraturen, er H. J. Leavitts åbne systemmodel (Leavitt, 1965).

⁶¹ Jf. Organisations teori side 316.

⁶² Organisations teori side 317 fig. 11-3.

- Opgaver (mål): Bestemt af organisationens målsætning og består af de hovedfunktioner eller arbejdsopgaver, som organisationen skal udføre. F.eks. serviceydelser, indkøb, salg, økonomistyring og markedsføring.
- Struktur: De mere stabile elementer i organisationen. F.eks. autoritetssystemet (hierarkiet), kommunikationsmønstre, den horisontale arbejdsdeling mellem de forskellige opgaveområder (afdelinger).
- Teknologi: Hardware og software. Det vil sige maskiner, edb-anlæg lokaler etc. samt arbejdsprocesser og administrative procedurer, der har relation til teknologien (arbejdsmålingssystemer og kvalitetskontrol).
- Aktører: Mennesker der er ansat i organisationen og som kan karakteriseres ved deres viden, værdier, holdninger, færdigheder og motivation.

Ændringsagentens rolle er at påvirke og holde sammen på processen. Ændringsagenten vil ofte være ledelsen, der optræder som agent for gennemførelse af forandringsprocessen. Principalen kan være bestyrelsen eller direktionen eller et politisk organ, hvis det er en offentlig organisation.

Modellen viser at ingen af de fire komponenter kan påvirkes uden, at det smitter af på de andre variabler. Påvirker man én variabel, vil der ske en afsmittende effekt på de øvrige.

Ændringsagent optræder i flere sammenhæng og roller:

- Som kortlægger/analytiker.
- Som planlægger af forandringsinitiativer.
- Som aktiv medspiller i de processer, som organisationen gennemløber i forbindelse med en forandring.

For at en ændring kan ske på en korrekt måde, kræver det at ændringsagenten har kvalifikationer som:

- kommunikation
- problemløsning
- beslutningsprocesser
- ledelse
- autoritet

- samarbejde
- kultur og traditioner.

Som ændringsagent vil jeg antage, at dette skal være direktionen i fusionsbanken, samt de enkelte filialdirektører i afdelingerne. Fordelen ved at anvende filialdirektørerne er, at disse ofte er forbilleder for medarbejderne. I en forandringsproces er det desuden yderst vigtigt, at lederen går forrest og viser det gode eksempel for medarbejderne, og dermed er med til at sikre, at det nye bliver implementeret. En anden fordel er, at den enkelte medarbejder, ikke har mulighed for at komme i hovedsædet og opleve de nye ændringer, der kommer i fusionsbanken. Filialdirektørerne skal dermed være direktions formidler af nye ændringer i de enkelte filialer.

Forandring som proces

Når en virksomhed/organisation skal have lavet nogle ændringer, som følge af ny ledelse, opkøb af ny virksomhed eller ved fusion, vil der alt andet lige, skulle ske nogle forandringer. Disse forandringer kan ske ved hjælp af en proces. En proces er et sammenspil inden for det system, man/vi betragter⁶³. Processen handler om relationer mellem mennesker og grupper, mellem systemet og dets omverden mv.

Ifølge den amerikanske organisationsforsker John Kotter⁶⁴, består en forandringsmodel af følgende faser, der skal styres/vejledes af en proceskonsulent:

- Optøningsfase:
 - skabe en oplevelse af forandringens nødvendighed
 - oprette en styrende koalition
 - udvikle en vision og strategi
 - kommunikere forandringsvisionen
- Gennemførelse af ændringen:
 - styrke medlemmernes handlingskompetence
 - generering af kortsigtede resultater
 - konsolidering af resultater
- Fastfrysning:

⁶³ Jf. Organisations teori side 326 (Ahrenfelt 2001).

⁶⁴ John Kotter har ladet sig inspirere af Lewins klassiske forandringsmodel.

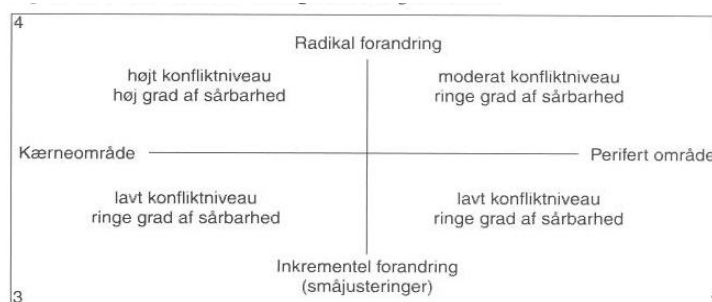
- forankring af nye arbejdsområder mv i kulturen

Proceskonsulenten skal have følgende færdigheder, til følgende niveauer:

- Individniveau:
 - coaching og mentoring
 - rolleanalyse
 - kreativitets- og assertionstræning
 - kompetenceudvikling
- Gruppeniveau:
 - proceskonsultation og –analyse
 - rolleanalyse
 - samarbejdst træning
 - teambuilding
 - feedback
 - socio-teknisk analyse
 - kvalitetscirkler.
- Organisationsniveau:
 - strategiske udviklingsseminarer
 - ledelsesudvikling
 - konfrontationsmøder
 - survey feedback
 - organisationsudvikling
 - organisatorisk læring

Ved at have en proceskonsulent med de ovennævnte færdigheder, opnår virksomheden en tilfredsstillende måde at få ændret organisationen på, og dermed sikres der også en bedre implementering i organisationen.

Når en organisation igangsætter en ændring ved hjælp af en proceskonsulent, vil de involverede medarbejder reagere ud fra fire forskellige forandringsituationer.



Ovenfor ses en model for forandringssituationer. Figuren er inddelt i fire kvadranter⁶⁵:

1. Radikal forandring – perifert område, f.eks. indførelse af IP-telefoni. Her er konflikt- eller frustrationsniveauet moderat. Her vil proceskonsulentent/agenten ikke blive udsat for sanktioner eller prestigetab, hvis en ændring ikke bliver vellykket, idet en evt. løsning kan ændres samt, at tidsfaktoren ikke er afgørende.
2. Perifert område – inkrementel forandring, f.eks. implementering af nye IT-værktøjer. Her er konflikt- eller frustrationsniveauet lavt. Her vil proceskonsulentent/agenten blive udsat for kritiske implementeringsproblemer.
3. Inkrementel forandring – kærneområde, f.eks. indførelse af projektarbejdsgrupper. Her er konflikt- eller frustrationsniveauet moderat til højt. Her vil proceskonsulentent/agenten være udsat for større implementeringsproblemer, idet organisationen vil blive berørt af den nye arbejdsform.
4. Kærneområde – radikal forandring, f.eks. fusioner. Her er konflikt – eller frustrationsniveauet højt. Proceskonsulentent/agenten vil være udsat for store problemer, idet konsekvenserne af fusionen kan være svære at forudse, og dermed svære at tage højde for inden de opstår.

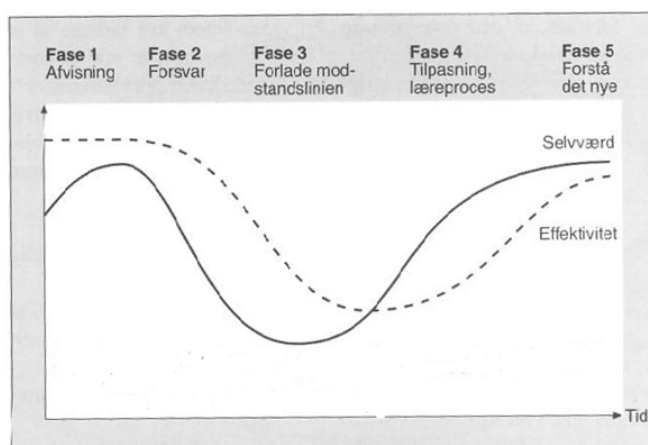
En organisatorisk ændring vil alt andet lige, give en modstand fra de involverede parter. Denne modstand kan komme i form af frustration eller vrede. Denne modstand skyldes ofte, at de involverede føler sig usikre over for deres fremtidige jobindhold eller en evt. fyring. Denne modstand udtrykkes ofte i en forringelse af arbejdsklimaet og arbejdstempoet, og dermed en negativ indvirkning på organisationens effektivitet. Man kan dermed sige, at enhver form for ændring vil medføre en nedgang i effektivitet og engagement i en periode. En ændring giver dermed et effektivitetstab i en periode.

⁶⁵ Organisations teori side 329 fig. 11-6.

Årsagen til at medarbejder gør modstand kan være følgende⁶⁶:

- De mister kontrol og indflydelse
- De bliver hele tiden overrasket
- Der er For stor usikkerhed
- de bliver forvirrede
- De tager ansigt
- De bliver mere usikker på deres kompetencer
- De skal arbejde mere
- Reelle trusler

Dette effektivitetstab er vist/skitseret i figuren neden for⁶⁷.



Af ovennævnte figur ses det, at en ændring i første fase, vil give en afvisning. I anden fase vil denne afvisning udvikle sig til et forsvar, der vil medføre en nedsættelse af effektiviteten samt en begynde nedsættelse af medarbejderne selvværd. I tredje fase forlader de modstanden samtidig med at effektivitet og selvværd nedsættes markant, som også er en form for modstand.

Fjerdefase er tilpasning/læreproces, hvor medarbejderne begynder, at lære/tilpasse sig de organisatoriske ændringer samt en mindre accept af ændringerne. Denne fase vil få medarbejdernes effektivitet til at stige svagt igen. Ser man på medarbejdernes selvværd, vil denne være stærkt stigende, og vil være på næsten samme niveau som før ændringen.

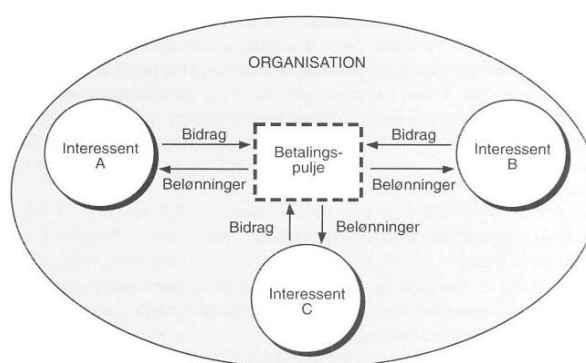
⁶⁶ Taget fra Organisations teori side 333.

⁶⁷ Organisations teori side 333 fig. 11-8

Femte og sidste fase, viser at medarbejdernes selvværd og effektivitet vil være på samme niveau som før ændringen. De har en forståelse af det nye og taget det til sig. Det er dermed blevet hverdag igen.

For at mindske en evt. modstand i en organisation, kan man benytte sig af bidrags-/belønningsmodellen, der stammer fra March & Simon (1958).

På figuren nedenfor ses bidrags-belønningsmodellen⁶⁸:



Modellen viser at interessenterne A,B og C, det vil sige medarbejderne, yder en indsats/et bidrag i form af energi, viden, færdigheder mv. til betalingspuljen; det vil sige arbejdsgiveren. Bidraget bliver belønnet i form af f.eks. løn til interessenterne/medarbejderne. Dette samarbejde vil fortsætte så længe, medarbejderne føler/oplever en "rimelig" balance, i det de bidrager med, og med det de får i belønning.

Så længe medarbejderne er tilfredse, eller uvidende om hvad man kan få andre steder eller alternative muligheder, vil dette samarbejde alt andet lige fortsætte.

Arbejdsgiveren kan dog opleve i perioder med meget arbejde og overarbejde, at det er nødvendigt at øge belønningen til medarbejderne, i form af f.eks. højere løn, medarbejder goder, frugtordning, julegaver, mv.

For at motivere i forhold til de nye ændringer i organisationen, i forbindelse med en evt. fusion, kan det være motiverende for medarbejderne, hvis der opstilles nogle delmål som blive fejret, inden selve fusionen er gennemført. Delmål kan f.eks. fejres med:

⁶⁸ Organisations teori side 335 fig. 11-9.

- Kage/vin/slik
- Biografbilletter
- Gratis frokost

Fusionen kan også med fordel skydes i gang med en Kick-off fest for alle medarbejdere.

Når fusionen er gennemført, og målene opfyldt, kan nogle goder være:

- Aktier i fusionsbanken
- En fest når fusionen er gennemført
- Bonusser til medarbejderne.
- Andet

Delkonklusion

Ser man på de to pengeinstitutter Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank og deres organisationer, er disse opbygget på samme måde, efter et funktionsdiagram, der giver de fordele, at medarbejderne bliver samlet i afdelinger, der fremmer den faglige identitet og karrierevej for den enkelte medarbejder. For ledelsen er denne opbygning lettere at lede og administrere, i forhold til andre organisationsformer.

At de to pengeinstitutter har sammen organisatoriske opbygning er en fordel, når de evt. skal fusioneres i den nye fusionsbank.

De interne kulturer i de to pengeinstitutter, er derimod meget forskellige, idet Ringkjøbing Landbobank er meget fokuseret på indtjening og omkostningerne, herunder et minimal antal medarbejder i de stabsfunktioner der ikke direkte giver indtjening til banken. Ringkjøbing Landbobank fokuser meget på, at skabe gode økonomiske resultater for dens aktionær.

Vestjyskbank ser mere på de bløde værdier, i form af at nærvær, kompetent, dynamisk og solid efterleves i alt hvad de gør. Dette er med til at sikre alle personer og virksomheder, der har med banken at gøre. For Vestjyskbank handler det om, at drive bank med mennesker og personlige relationer. Deres rådgivning tager udgangspunkt i kundernes behov og ikke i så stor udstrækning i indtjeningen, som Ringkjøbing Landbobank gør.

Disse store kulturelle forskelle vil give udfordringer ved en fusion. Alt efter hvilken kultur den nye bank vælger, skal Ringkjøbing Landbobanks medarbejder lære at fokusere på de mere bløde værdier i forhold til indtjeningen til fusionsbanken. Samme udfordring vil

medarbejderne i Vestjyskbank skulle igennem, blot ved at de evt. fremover skal fokusere mere på indtjening og økonomi, set i forhold til god rådgivning. De skal dermed til at se mere på hvad banken får ud af kunderne, end hvad kunderne og banken får ud af hinanden.

Den organisatoriske ændring vil blive planlagt ud fra en model, for at projektet ikke skal løbe løbsk og ikke blive ordentligt implementeret.

Denne planlægning skal ske ud fra et planlægningsværktøj. Jeg vil anbefale, at man benytter Leavits systemmodel. Som ændringsagenter for fusionsbanken, vil jeg benytte direktionen samt filialdirektørerne i de enkelte afdelinger/filialer, idet disse skal være direktionens formidler af ændringer i organisationen og sammen med direktionen gå forrest i forandringen. Jeg antager ligeledes, at filialdirektørerne kender deres medarbejder særdeles godt, og derigennem ved præcis hvorledes den enkelte medarbejder reagerer og hvorledes de hver især skal motiveres til de kommende forandringer.

Fordelen ved at det er filialdirektørerne, der skal formidle forandringen overfor medarbejderne, frem for direktionen, er ligeledes, at filialdirektøren ofte ved hvad der skal til af belønninger/motivation til medarbejderne for at de fortsat vil yde deres bidrag med deres kunnen til fusionsbanken.

Jeg kan hermed konkludere, at der ved en evt. fusion skal udarbejdes nye belønningsformer og opstilles delmål, og fejring af disse, til medarbejderne for, at en fusion skal kunne ske uden alt for stor en nedgang i medarbejdernes selvværd og effektivitet.

Projektledelse

For at en fusionen imellem Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank skal kunne lykkes, vil jeg anbefale, at selve fusionen bliver gennemført som et projekt. Når først foranalysen er lavet; skal de to pengeinstitutter fusionere eller ej, er det vigtigt, at projektorganisationens grupper, styregruppe og de forskellige projektgrupper, bliver bemandet med de rette folk, der er i stand til og har beføjelser til at træffe de forskellige beslutninger, der uvilkårligt vil være og kommer i de forskellige grupper. uden de helt store udfordringer der vil opstå i forbindelse med en fusion, vil jeg anbefale, at dette sker som et projekt.

Fordelen ved et projekt er, at hele projektet tænkes igennem og drøftes således, at alle forhold er tænkt igennem inden projektstart. Derved er formål og mål tydeligt og klart for alle,

rammer og ressourcer for projektet er på plads, lederne er forberedte på forandringsprocessen, som de og deres medarbejdere skal igennem, forhindringer forudses, planen, for hvornår hvad sker, er lavet og kommunikationsplanen er på plads. Alt dette er forudsætninger for, at et projektet bliver vellykket og implementeringen sker effektivt

Grundelementer

Et projekt er bygget op af fem grundelementer, jf. Mikkelsen & Riis projektmodel 5x5 modellen⁶⁹.

De fem grundelementer er:

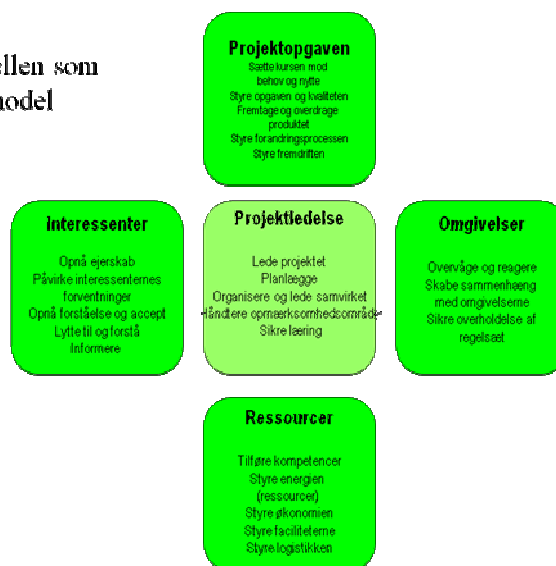
- Projektledelse: Lede og styre projektet. Fremgangsmåde og plan. Organisation og samvirke. Opmærksomhedsområder. Læring.
- Interessenter: Anvendelse, ejerskab. Vilje og drivkraft. Ressourceydelse. Formel godkendelse. Almen accept.
- Ressourcer: Kompetencer. Personer. Faciliteter. Materialer. Penge.
- Omgivelser: Marked. Teknologi. Omgivende systemer. Fysisk miljø. Regelsæt normer.
- Projektopgaven: Behov og nyttemål. Omfang og indhold. Mål og produkter. Forandringen. Tidsramme.

Nedenfor ses 5x5 modellen⁷⁰

⁶⁹ 5x5 modellen er bygget op omkring Leavitts systemmodel.

⁷⁰ Figuren er taget fra Grundbog i projektledelse side 32 fig. 1.04.

5x5 modellen som Styringsmodel



Ved at anvende figuren ovenfor i forbindelse med et projekt, vil projektet og projektgruppen alt andet lige komme igennem alle de elementer, der skal overvejes når et projekt skal gennemarbejdes og herefter praktiseres/udføres.

Planlægningen i et projekt består af 10 punkter, der alle tager udgangspunkt i 5x5 modellen jf. ovenfor. De 10 punkter, samt eksempler på spørgsmål, består af følgende:

Projektets baggrund og sigte

- a. Hvorfor er projektet startet?
 - b. Hvad er formålet med projektet:
 - i. driftmæssig
 - ii. forretningsmæssig
 - iii. nyttemæssig.
 - c. Hvad er perspektivet med projektet?
2. Projektets og produktets interessenter
 - a. Hvilke sammenhæng skal varetages til de omgivende systemer?
 - b. Interessenternes forventninger til projektets resultat?
 3. Projektets og produktets omverden
 - a. Hvordan er dette projekt et bidrag til de to pengeinstitutters strategi?
 - b. Hvilke sammenhænge skal varetages til omgivende systemer?
 - c. Hvilke sammenhæng skal varetages til andre projekter?
 - d. Hvad er kendt, og hvad er usikkert?

4. Formning af projektet
 - a. Hvad er projektets mission?
 - b. Hvilke visioner har interessenterne?
 - c. Hvad indeholder den?
 - d. Hvor er dens grænser?
5. Fremgangsmåde og plan
 - a. Projektets indhold (opgaven) og struktur?
 - b. Eksternt fastlagt tids terminer for godkendelse?
 - c. Krav for interessenterne om medvirken?
 - d. Projektets indhold?
 - e. Udfordringer og usikkerheder?
 - f. Projektets uafklarede forhold?
6. Organisering, bemanning og samvirke
 - a. Interessenternes forventninger med hensyn til engagement og bidrag?
 - b. Projektets behov for viden, kunnen og arbejdsindsats?
7. Ressourcer, arbejdsindsats og økonomi
 - a. Hvilke ressourcer er der brug for?
 - b. Hvilke ressourcer kan stilles til rådighed?
 - c. Erfaringsdata for ressourceindsats og omkostninger?
8. Opmærksomhedsområder
 - a. Et samlet billede af kompleksitet, udfordringer og usikkerheder fra de forudgående planlægningslementer.
 - b. Hvilke muligheder og chancer foreligger?
9. Styring og ledelse
 - a. Interessenternes forventninger og krav til projektsyring?
 - b. Forskrifter og modeller for styring af virksomhedens projekter?
10. Forankring af projektet og planen
 - a. Opbakningen omkring projektet mht. ressourceindsats og beslutninger
 - b. Væsentlige spændingsfelter.
 - c. Ændringer i interessenters forventninger siden sidst.

For at styre projektet skal der udarbejdes en projektleder plan således, at de involverede i projektet hele tiden har et overblik over, hvor langt projektet er og hvor lang tid der er

fortsat er til rådighed. Udover tidsfaktoren giver dette også en mulighed for, at styre den økonomiske faktor, der let kan overskides, hvis der ikke hele tiden er fokus herpå.

Projektplanen giver også de involverede mulighed for, at kunne se, hvornår de enkelte delopgaver skal være løst og videreformidlet i projektsystemet.

Planen giver desuden de enkelte afdelingschefer, der skal være med i projektet, mulighed for, at koordinere det daglige arbejde på en mere struktureret måde således, at det ikke går ud over de tilbageværende kollager, i form af merarbejde og derigennem stress.

Fusionsbanken – projektplanlægning

Jeg vil i det følgende gennemgå, hvilke elementer og overvejelser der skal indgå i projektarbejdet ved en fusion imellem Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank.

Projektets baggrund og sigte

Projektet består i at undersøge, om det er en fordel for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank, at fusioner de to banker.

Til udarbejdelse af denne baggrund og sigte, skal man anvende SMART.

Smart er en generel huskeliste for beskrivelse af målene. Målene skal være:

- Specifikke – tydelige, veldefinerede, afgrænsede.
- Målbare – synlige og mulige at måle.
- Accepterede – af de ledere og medarbejdere, som skal levere resultaterne.
- Realistiske - opnåelige under de givne forudsætninger.
- Tidsbestemte – skal opnås i afgrænsede tidsrum eller til fastlagt termin.

Spørgsmålet om en fusion af de to pengeinstitutter er en fordel for aktionærene, må antages at være specifikke, idet det er tydeligt, hvad der ønskes. Om det er en fordel for aktionærene, er målbart. Om en fusion er accepterede af ledere og medarbejder, antager jeg at være opfyldte, idet det er et ønske fra bestyrelsen og, at de medarbejder og ledere der ikke ønsker en fusion, alt andet lige, vil søge nye udfordringer uden for fusionsbanken.

En fusion vurderes at være realistisk under de nuværende markedsforhold og på baggrund af de to pengeinstitutters regnskaber, hvis man ser på volumenfordelene.

Tidsfaktoren i en fusion er der også, idet fusionen antages at ville strække sig over maksimalt et år. Det kan dog tage et par ekstra år, inden de to pengeinstitutters kultur er smeltet helt i den nye fusionsbank.

Målet med den nye fusionsbank er at skabe en ny og større bank, der er bedre rustet til fremtiden, og til at kunne håndtere de større kunder, end det de i dag kan håndtere hver for sig.

Projektets og produktets interesser

Projektet er i gang sat for, at tilfredsstille aktionærerne i de to pengeinstitutter, og dermed aktionærernes evige hang til at øge overskuddet og dermed udbytte til aktionærerne.

Medarbejderne vil være berørte af en fusion, da dette vil skabe en ændret/større organisation, nye IT-systemer, nye kolleger, ny kultur, ændrede arbejdsgange mv.

Projektets og produktets omverden

Ser man på dette projekt, kan jeg konkludere, at det lever op til begge pengeinstitutters fremtidige planer og strategier, idet begge pengeinstitutter ønsker at vokse og blive større pengeinstitutter. Vestjyskbank forventer endda at skulle konsolidere sig, dog her på grund af de øgede nationale og internationale reguleringskrav⁷¹. At projektet lever op til begge pengeinstitutters fremtidsplaner, gør dermed også, at det lever op til aktionærernes forventninger til fremtiden. Dette gælder aktionærerne i både Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank.

Når et projekt skal gennemføres, er der en række afdelinger, der skal være med til at bidrage, både med viden og ressourcer. Ved denne fusion vil det være interne afdelinger som HR, regnskabsafdeling, kommunikation, kreditafdeling, it, direktion og bestyrelse. Af eksterne kan nævnes advokater, revisor, finansrådet, BEC og BankData

Projektet skal derudover tage hensyn til de projekter, der allerede er i gang sat i de to pengeinstitutter, medmindre disse kan vente med at blive gennemført. Eventuelt vil de være overflødige og skal lukkes ned i forbindelse med en fusion.

⁷¹ Jf. årsrapport 2010 side 4.

Af uforudsete forhindringer kan kort nævnes ændringer i lovgivningen, modstand fra de mindre aktionærer i de to pengeinstitutter og ændrede markedsforhold.

Formning af projektet

Missionen med projektet er at skabe et bedre økonomisk afkast til de to pengeinstitutters aktionær. Der næst er det at skabe et større pengeinstitut, der er bedre forberedt til de nationale og internationale krav, der er til pengeinstitutter i Danmark.

Aktionærerne har en vision om at få en økonomisk gevinst ud af fusionen og skabe et pengeinstitut, der også kan overleve i fremtiden.

Hindringen for fusionen er, hvis aktionærerne ikke får en bedre økonomisk gevinst, end de har i dag. Er den økonomiske gevinst minimal, skal der ligeledes ses på den økonomiske gevinst fremadrettet, idet denne først kan indtræffe efter f.eks. et til to år efter, fusionen har fundet sted.

Fremgangsmåde og plan

Projektet består i, at undersøge Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbankes økonomi fra 2008 og til 2010 og der igennem undersøge, hvorledes deres økonomiske udvikling har været, og om de to pengeinstitutters økonomiske resultater passer overens. Derved kan de to pengeinstitutter vurdere om de to pengeinstitutter kan og vil supplere hinanden økonomisk fremadrettet.

Ser man på de udfordringer og usikkerheder, der kan forekomme i projektet, er disse f.eks. medarbejdernes modvillighed til, at skulle slås sammen med et andet pengeinstitut, som man førhen har været i konkurrence med.

Af eksterne faktorer er der godkendelse af fusionen af Finanstilsynet samt godkendelse af de danske konkurrencemyndigheder.

Organisering, bemanning og samvirke

Ved fusionen vil der være nogle behov for hjælp fra forskellige afdelinger jf. ovenfor, hvilket skal organiseres således, at de forskellige informationer kommer rettidigt, HVEM siger HVAD til HVEM, HVORNÅR og HVORDAN og med hvilket FORMÅL? Derved undgås at

de involverede bliver glemt, får de rette informationer til rette tid, og at informationerne er rettet mod dem det vedrører

For at fusionen skal kunne fungere på den mest optimale måde, vil jeg anbefale, at man inddrager de medarbejdere i Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank, der har været involveret i de tidligere fusioner i de to pengeinstitutter. Ved at gøre dette, får man tilført en viden og erfaring der kan medføre, at denne fusion vil forløbe uden de store problemer.

Jeg vil antage, at hver stabsfunktion i de to pengeinstitutter, som minimum, skal kunne undvære en til to medarbejdere i op til 6 måneder, for at fusionen skal kunne blive gennemført fuldt ud.

Ressourcer, arbejdsindsats og økonomi

Som nævnt ovenfor vil jeg anbefale, at man benytter sig af de medarbejder, der har været med til en eller flere fusioner før således, at man ikke laver de sammen fejl, som man evt. har lavet før og i stedet drager nytte af tidligere erfaringer.

Jeg vil derudover, som tidligere nævnt i opgave, benytte mig af en ekstern konsulent, der har arbejdet med fusioner før, og gerne en der har arbejdet med fusioner indenfor den finansielle sektor. Hermed opnås der en viden af en vis størrelse, ligesom man vil have en 3. uvildig part med i processen, der kan binde de forskellige projektgrupper sammen, og sørge for at være tovholder på hvem der gør hvad. Derudover vil vedkommende også bedre kunne være "Djævlens advokat" på processen og udfordre parterne på deres antagelser og fordomme.

Det forventes, at de involverede medarbejdere yder en ekstra indsats for, at projektet skal lykkes. Her menes i form af overarbejde/merarbejde og være villige til eventuelt også at inddrage weekender/fridage til projektet.

Inden selve fusionen igangsættes, skal der udarbejdes et budget inden et endeligt fusionsprojekt skal i gang sættes. Økonomien heri skal godkendes af bestyrelsen i de to pengeinstitutter, der ligeledes skal være enige om, om det videre arbejde skal fortsætte eller ej.

Opmærksomhedsområder

Ved projektet vil der være en række faktorer, der vil kunne ændre sig i projektperioden. Dette kan være interne forhold som eksterne forhold, der kan påvirke det videre arbejde.

Som tidligere nævnt kan dette også være lovgivningsændringer, der kan medføre, at en fusion mellem de to pengeinstitutter ikke kan betale sig, eller at det ligefrem kan være en fordel fremadrettet at fusionere med hinanden.

Medarbejderne er et opmærksomhedsområde, som jeg mener og anbefaler, at der sættes ekstra stor fokus på, idet det er dem der fremadrettet skal være med til at tjene penge til banken og dermed til aktionærerne. Hvis medarbejderne er imod en fusion, og ikke kan se fordelene ved dette, vil det, som tidligere nævnt i opgaven, medføre, at medarbejdernes indsats nedsættes i en længere periode, hvilket igen vil påvirke fusionsbankens økonomiske resultater. Dette vil dog højst sandsynlig kun være i en kortere periode, da medarbejdernes modstand som regel er på baggrund af, at de ved hvad de har, og er nervøse for hvad de får. Dette kan dog forebygges ved, at ledelsen i begge pengeinstitutter kommunikerer forandringens formål og mål tydeligt og klart, ad flere gange, og ved hjælp af forskellige kommunikationsmidler, f.eks. gå-hjem-møder, på intranettet, på plakater og meget andet.

Styring og ledelse

Interesserterne, det vil sige aktionærerne i de to pengeinstitutter, forventer, at projektet fusionsbanken, vil blive undersøgt og vurderet således, at projektledergruppen hele tiden har fokus på, at undersøge/vurderer ud fra aktionærernes synsvinkel. Det er således også projektledergruppens og eller styregruppens opgave og ansvar, at projektet får undersøgt alle usikkerhedsfaktorerne, der kan opstå i forbindelse med projektet. Jeg vil desuden anbefale, at projektet hele tiden bliver opdateret i et projektsystem således at, projektlederen og de medvirkende medarbejder hele tiden har mulighed for at se hvor og hvor langt projektet er nået. Her kan Microsoft Projectplaner være et godt hjælpeværktøj til styring af projektet. Det forudsætter dog, at det hele tiden holdes ajour med eventuelle ændringer.

Forankring af projektet og planen

Jeg vurderer, at der er stor opbakning til projektet fra både bestyrelse og direktion fra henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank. Bestyrelsen er valgt af aktionærerne,

og har dermed interesse i at undersøge og gennearbejde projektet på baggrund af aktionærernes interesse - at opnå en øget økonomis gevinst.

Det vurderes ligeledes, at de involverede stabsfunktion og evt. filialer vil stille den nødvendige information og medarbejdere til rådighed, dog under forudsætning af, at dette ikke påvirker de to pengeinstitutters nuværende kunder og den daglige drift nævneværdig.

Det vurderes derudover, at de omkostninger, der vil opstå i forbindelse med projektarbejdet, vil blive bevilget af de to pengeinstitutters bestyrelser således, at projektet ikke vil blive bremsat eller forsinket på grund af økonomi. Det skal dog her bemærkes, at projektet vil skulle holde sig indenfor et forudsat budget, der er godkendt af de to pengeinstitutters bestyrelser således, at projektets deltagere ikke forventer, at de har uanede midler til rådighed for projektet, uden at man overvejer, hvad og hvor mange penge man bruger i forbindelse med projektet.

Hovedkonklusion

Som en afslutning på opgaven vil jeg her til sidst kort sammenholde alle mine delkonklusioner, og komme med min anbefaling til aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank. Dette gøres for, at kunne besvare den overordnede problemformulering.

Det første jeg undersøgte i opgaven var hvilke krav, der er til pengeinstitutternes solvens i Danmark, for at se om de to pengeinstitutter levede op til disse krav. Kravene til solvensen er, at denne som minimum skal være på 8 %, men finanstilsynet kan dog sætte en højere individuelt solvenskrav, hvis de finder dette relevant.

Ser man på Ringkjøbing Landbobank kontra Vestjyskbank har de begge formået at øge deres solvensprocent fra henholdsvis 16,3 % og 9,8 % i 2008 og til 22,4 % og 13,7 % i 2010.

Der er dog en forskel på de to bankers solvensprocent på 8,7 procentpoint. Dette vil dermed sige, at Ringkjøbing Landbobank og dens aktionærer vil opleve en dårligere solvensprocent end den banken har i dag. For aktionærerne i Vestjyskbank vil det være modsat. Aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank vil dermed være dårligere stillet end i dag.

Det andet jeg undersøgte var om de to pengeinstitutter havde evne til, at genere egenkapital (ICGR), idet dette viser om de to pengeinstitutter kan fortsætte deres drift i perioder med

”mangel på kapital”, idet tallet viser, hvor meget et pengeinstitut kan øge deres udlåns volumen med samtidig med, at pengeinstituttet holder den samme solvens.

Ringkjøbing Landbobank har for perioden 2008 til 2010 oplevet en faldende ICGR fra 13,45 % i 2008 og til 8,49 % i 2010.

Vestjyskbank har fra 2008 og til 2010 oplevet en ICGR, der er faldet fra 11,74 % i 2009 og ned til -3,06 % i 2009 og steget til 0,28 % i 2010.

Begge pengeinstitutter har oplevet et fald i deres ICGR over de sidste tre år.

Ringkjøbing Landbobanks ICGR giver dem mulighed for, at øge deres udlån med 8,49 % hvorimod Vestjyskbank blot kan øge deres med 0,28 %. Det vil dermed sige, at Ringkjøbing Landbobanks aktionær ingen bliver ringere stillet ved, at fusioner med Vestjyskbank.

Det tredje jeg undersøgte var de to pengeinstitutters WACC

Et pengeinstituts WACC skal i teorien alt andet lige være lavere end pengemarkedsrenten. Man vil ofte typisk sammenligne pengeinstituttets WACC med eksempelvis CIBOR 3 mdr. renten, som jeg har valgt at gøre i denne opgave, som er den rente, de fleste pengeinstitutter låner til.

Ringkjøbing Landbobank har fra 2008 og til 2010 en WACC der er faldet fra 3,58 % i 2008 og til 2,01 % i 2010.

Vestjyskbank har fra 2008 og til 2010 en WACC der er faldet fra 2,61 % i 2008 og til 2,11 % i 2010.

I samme periode er CIBOR 3 faldet fra 5,28 % i 2008 og til 1,25 % i 2010. Begge pengeinstitutter har formået, at nedbringe deres WACC, men dog ikke i samme grad som CIBOR 3.

Ser man på de to pengeinstitutter har dog ikke formået i 2010, at have en WACC der ligger under CIBOR 3. Men ingen kan jeg konkludere, at det er Ringkjøbing Landbobank der har gjort det bedst, ved at have en WACC på 2,01 % set i forhold til Vestjyskbanks WACC på 2,11 %. Det kan dermed konkluderes, at Ringkjøbing Landbobank har mulighed for, at opnå en højere marginal på deres lån, og dermed en højere indtjening set i forhold til Vestjyskbank.

Det fjerde jeg undersøgte var de to pengeinstitutters likviditet.

Et pengeinstituts vigtigste forretningsområde er at være finansiel formidler i form af formidling af indlån og udlån til kunderne. Ved denne forretning har et pengeinstitut en likviditetsrisiko, der består i ikke at have likviditet nok, i takt med at forpligtigelser forfalder.

I henhold til LFV § 152 skal et pengeinstitut have en forsvarlig likviditet

Ser man på Ringkjøbing Landbobank har den i perioden fra 2008 og til 2010, kan man se, at likviditetsoverdækningen er steget fra 139,1 % og til 232 %, hvilket svarer til en stigning på 92,9 %-point.

Vestjyskbank har i perioden fra 2008 og til 2010, en likviditetsoverdækning der er steget fra 71,6 % og til 126,9 % i 2010, hvilket svarer til en stigning på 55,3 %-point.

Ringkjøbing Landbobank har igen opnået den største stigning, i den ovennævnte periode, og har en likviditetsoverdækning der ligger 105,1 procentpoint over Vestjyskbanks. Ringkjøbing Landbobank har dermed et væsentligt bedre likviditetsberedskab end Vestjyskbank.

En fusion mellem Ringkjøbing Landbobank og Vestjyskbank vil give den nye fusionsbank en solvens på 16 %, hvilket dermed gør, at fusionsbanken lever op til lovens krav om en solvens på minimum 8 %.

Fusionsbanken vil opnå en WACC på 2,07 % og en ICGR på 4,51 %.

Ser man på den samlede besparelse ved, at fusionere de to pengeinstitutter vil denne besparelse beløbe sig til 58.363.000 kr. ved afskedigelse af 58 medarbejdere. 10.644.000 kr. ved afskedigelse af direktion og bestyrelse i Vestjyskbank. Revisor og lokaleomkostninger på i alt 8.821.000 kr. Den samlede besparelse bliver dermed på 77.828.000 kr.

Omkostninger vurderes at beløbe sig til 5.800.000 kr. for fyring af medarbejdere. 10.644.000 for fyring af direktion og bestyrelse i Vestjyskbank. Ca. 9.000.000 kr. for revisor og advokat hjælp ifb. med fusionen. Ekstern hjælp til projektarbejde ca. 20.000.000 kr. I alt 45.444.000 kr. + 2,5 gang den årlige omkostning til it leverandør.

I forbindelse med fusionen undersøgte og beskrev jeg de organisatoriske udfordringer, idet disse ligeledes er vigtige, når man ønsker at fusionere to pengeinstitutter.

Jeg undersøgte derfor de to pengeinstitutters organisationstyper, hvor resultatet blev at begge pengeinstitutter benytter sig af funktionsorganisationen.

Dernæst undersøgte jeg hvilke interne kulturer de to pengeinstitutter har, og kom dermed frem til at Ringkøbing Landbobank har en kultur der er meget konservativ, hvilket kan ses på bankens minimale tab/nedskrivninger.

Ringkøbing Landbobank har fokus på at skabe gode økonomiske resultater for dens aktionærer.

Vestjyskbank har fokus på nærvær, kompetent, dynamisk og solid rådgivning, der efterleves i alt, hvad de gør.

Vestjyskbank har dermed mere fokus på de bløde værdier end på indtjening og økonomi.

Det kan dermed konkluderes, at de to pengeinstitutters kulturer er meget forskellige fra hinanden, hvilket alt andet lige vil medføre udfordringer ifb. med planlægningen af fusionen.

Denne planlægning skal ske ud fra et planlægningsværktøj. Jeg vil anbefale, at man benytter Leavits systemmodel. Som ændringsagenter for fusionsbanken, vil jeg benytte direktionen samt filialdirektørerne i de enkelte afdelinger/filialer, idet disse skal være direktionens formidler af ændringer i organisationen og sammen med direktionen gå forrest i forandringen. Jeg antager ligeledes, at filialdirektørerne kender deres medarbejder særdeles godt, og derigennem ved præcis hvorledes den enkelte medarbejder reagerer og hvorledes de hver især skal motiveres til de kommende forandringer.

For at fusionen skal forløbe på den mest gnidningsfrie måde vil jeg anbefale, at der udarbejdes belønningsformer og opstilles delmål, og fejring af disse, til medarbejderne for, at en fusion skal kunne ske uden alt for stor en nedgang i medarbejdernes selvværd og effektivitet.

Til sidst i opgave har jeg beskrevet hvorledes en fusion skal forløbe for, at undgå de helt store udfordringer der vil opstå i forbindelse med en fusion. Jeg vil derfor anbefale, at fusionen sker som et projekt for, at undgå dette.

Ser man på den nye fusionsbank ud fra aktionærene i Ringkøbing Landbobanks side, vil jeg ikke anbefale fusionen, i det den vil stille dem væsentlig dårligere rent økonomis end det de

har i dag. Ser man derimod fremadrettet, f.eks. over en periode på 3 til 5 år, og antager at medarbejderne i Vestjyskbank kan lære kulturen og måden, at drive bank på i Ringkøbing Landbobank, vil det være en fordel for aktionærerne. Fordelen ligger i den øgede volume.

Aktionærerne i Vestjyskbank skal, stemme for en fusion, idet det vil stille dem væsentlig bedre end i dag, og endnu bedre hvis man kigger frem i tiden jf. ovenfor.

Jeg kan dermed konkludere, at en fusion imellem de to pengeinstitutter alt andet lige vil være en fordel for begge parter, hvis man kigger på fusionen over en periode på 3 til 5 år. Ser man på fusionen her og nu, vil det kun være en fordel for aktionærerne i Vestjyskbank.

Den endelige beslutning vil dog ligge ved aktionærerne i de to pengeinstitutter.

Executive summary

The purpose of this assignment is to investigate whether a merger between Ringkøbing Landbobank and Vestjyskbank is a benefit to shareholders of the two banks.

This topic has been chosen because I think it would be interesting to get the two banks merged as Ringkøbing Landbobank has a reputation for being an extremely well run bank in Denmark, in my opinion lacks the capacity to survive in the future because of the ever-increasing national and international requirements for banks.

Vestjyskbank in my immediate assessment is not as good as driven purely economic Ringkøbing Landbobank. However, it has the advantage of being something bigger on the balance sheet compared to Ringkøbing Landbobank.

In light of these factors mentioned above, I have therefore chosen to investigate whether a merger is feasible and whether it is advantageous for the shareholders of the two banks.

To investigate my idea in a merger, I will compare some selected indicators, WACC, Solvent and ICGR the period from 2008 to 2010. The reason that this period is chosen is that I wanted to see the development of the two banks, and thus the trend and not just on the annual profit. Ringkøbing Landbobank was the bank that had the best economic fundamentals in all years, whereas Vestjyskbank ratios were substantially worse.

To Ringkøbing Landbobank have the best ratios therefore mean that Ringkøbing Landbobank shareholders will be significantly worse off in bank merger than they are today. Besides the fundamentals, I examined how the two banks' cultures will fit together and how the two organizations are structured.

Ringkjøbing Landbobank are being driven out from the economy where the shareholders' interests are paramount, which can also be viewed on the economic indicators mentioned above.

Vestjyskbank is driven more by “good business is only good when it is also good for customers”, not just for the bank

These cultural challenges would then, if anything else just create a number of challenges if the two banks were merged into a new bank merger.

The organizational part will not be a great challenge for both banks and their employees, since they are constructed in much the same way. Both banks have chosen to build their organization by function and organization.

At the end of the assignment, I came with a proposal for how a project would take an operation, if approved by shareholders of both banks.

I would not recommend the shareholders of Ringkjøbing Landbobank to merge with the West Jutland Bank, as they would be significantly worse off than they are today.

If they choose to look at the concentration over a longer period, then it may be. It would be a great advantage if the employees of the Vestjyskbank can adjust to the way Ringkjøbing Landbobank operates. This will enable the new combined bank to be confronted substantially stronger and with a larger volume.

Litteraturliste

- Commercial Banking 3. rd Edition, 2005, af Benton E. Gup og James W. Kolari.
- Organisations teoi 5. Udgave, 2010, af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal.
- Grundbog i Projektledelse 9. udgave, 2007, af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis.
- Danskbankvæsen 5. udgave, 2009, af Cato Balvinsson, Torben Bender, Kim Busck-Nielsen og Flemming Nytoft Rasmussen.
- Diverse udleveret materiale fra underviser.
- Årsrapport 2008, 2009, 2010 fra Ringkjøbing Landbobank.
- Årsrapport 2008, 2009, 2010 fra Vestjyskbank
- www.landbobanken.dk
- www.vestjyskbank.dk
- www.nationalbanken.dk
- www.danskebank.dk
- www.epn.dk
- www.finanstilsynet.dk
- Bekendtgørelse Lov om finansiel virksomhed.
- Bekendtgørelse om kapitaldækning

Bilag 1

Ringkjøbing Landbobank	2008	2009	2010
	i 1000 kr.	i 1000 kr.	i 1000 kr.
Basisindtægter	735.276	752947	758.055
Basisresultat før nedskrivninger	496.714	514863	518.267
Basis resultat efter nedskrivninger	419.491	356263	380.050
resultat efter kursregulering	346.657	411814	418.058
resultat efter udg. Til sektorløsning	318.493	304856	338.316
Resultat før Skat	318.493	304856	338.316
Årets resultat	239.998	232081	256.873
Balance			
Aktiver	18.001.753	17.927.956	18.247.204
Passiver - EK	16.216.963	15.872.183	15.934.860
EK	1.784.790	2.055.773	2.312.344
Garantier	2.386.213	1.485.676	1.041.983
Forretningsomfang			
Renteudgifter	669.149	377.728	241.241
KE	0,08	0,08	0,08
T (SKAT)	0,25	0,25	0,25
Kernekapital + Hybrid efter fradrag	1.956.889	2.255.611	2.451.188
Basiskapital efter fradrag	2.458.243	2.746.694	2.942.939
Risikovægtede poster	15.103.308	13.615.734	13.147.946
Risikovægtede poster iforhold til aktiver	83,90	75,95	72,05
Udbytte	-	-	60.480,0
WACC	3,58	2,50	2,01
ICGR	13,45	11,29	8,49
Kernekapitalprocent (Tier 1)	13,0	16,6	18,6

Solvensprocent (Tier 2)	16,3	20,2	22,4
-------------------------	------	------	------

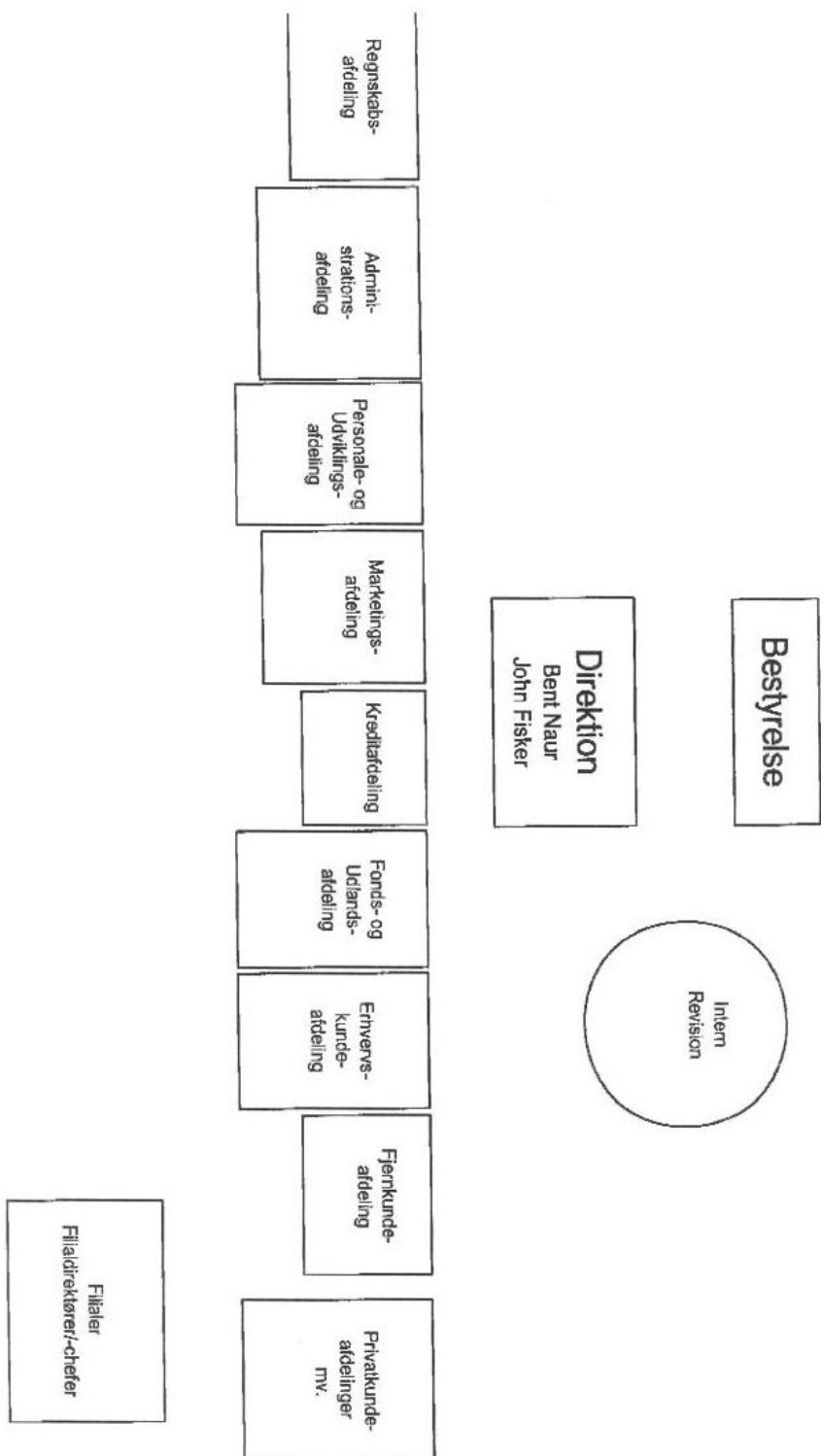
Bilag 2

Vestjysk bank			
	i 1.000 kr.	i 1.000 kr.	i 1.000 kr.
Resultatopgørelse	2008	2009	2010
Basisindtægter	782.000	1.180.000	1.099.000
Basisresultat før nedskrivninger	321.000	516000	491.000
Basis resultat efter nedskrivninger	166.000	52000	146.000
resultat efter kursregulering	49.000	135000	158.000
resultat efter udg. Til sektorløsning	3.000	-82749	10.000
Resultat før Skat	254.729	-82749	10.000
Årets resultat	258.401	-65155	6.000
Balance			
Aktiver	32.215.933	32.812.522	33.576.619
Passiver - EK	30.015.712	30.682.669	31.405.593
EK	2.200.221	2.129.853	2.171.026
Garantier	6.730.712	5.715.388	4.484.724
Forretningsomfang			
Renteudgifter	884.489	944.733	713.590
KE	0,08	0,08	0,08
T (SKAT)	0,25	0,25	0,25
Kernekapital + Hybrid efter fradrag	1.892.854	3.194.297	3.217.862
Basiskapital efter fradrag	2.881.868	4.139.661	3.826.408
Risikovægtede poster	29.379.228	28.079.546	27.986.714
Risikovægtede poster iforhold til aktiver	91,19	85,58	83,4
Udbytte	-	-	-
WACC	2,61	2,68	2,11
ICGR	11,74	-3,06	0,28
Kernekapitalprocent (Tier 1)	6,4	11,4	11,5
Solvensprocent (Tier 2)	9,8	14,7	13,7

Bilag 3

Fusionsbank	VB	RLB	Fusionsbank	Fusionsbank incl synergieffekt uden fusionsomkostninger
	i 1.000 kr.	i 1.000 kr.	i 1.000 kr.	
Resultatopgørelse	2010	2010		
Basisindtægter	1.099.000	758.055	1.857.055	
Basisresultat før nedskrivninger	491.000	518.267	1.009.267	1.030.000
Basis resultat efter nedskrivninger	146.000	380.050	526.050	637.000
resultat efter kursregulering	158.000	418.058	576.058	637.000
resultat efter udg. Til sektorløsning	10.000	338.316	348.316	600.000
Resultat før Skat	10.000	338.316	348.316	300.000
Årets resultat	6.000	256.873	262.873	225.000
Balance				
Aktiver	33.576.619	18.247.204	51.823.823	51.823.823
Passiver - EK	31.405.593	15.934.860	47.340.453	47.340.453
EK	2.171.026	2.312.344	4.483.370	4.483.370
Garantier	4.484.724	1.041.983	5.526.707	5.526.707
Forretningsomfang				
Renteudgifter	713.590	241.241	954.831	952.444
KE	0	0	0	0
T (SKAT)	0	0	0	0
Kernekapital + Hybrid efter fradrag	3.217.862	2.451.188	5.669.050	5.669.050
Basiskapital efter fradrag	3.826.408	2.942.939	6.769.347	6.769.347
Risikovægtede poster	27.986.714	13.147.946	41.134.660	41.134.660
Risikovægtede poster iforhold til aktiver	83,35	72,05	79,37	79,37
Udbytte	-	60.480,00	60.480,00	60.480,00
WACC	2,11	2,01	2,07	2,07
ICGR	0,28	8,49	4,51	3,67
Kernekapitalprocent (Tier 1)	11,50	18,64	13,78	13,78
Solvensprocent (Tier 2)	13,67	22,38	16,46	16,46

Ringkjøbing Landbobank Organisationsdiagram



Bilag 5

