

Specialeafhandling - HD Finansiell Rådgivning, forår 2012

Vejleder Christian Farø



Ringkjøbing
Landbobank

FUSIONSPLANER I VESTJYLLAND



SKJERN BANK

Lars Klinge Stenger | Studienr. 20102214

Indhold

English summary	1
Indledning.....	2
Problemformulering	3
Metode.....	3
Afgrænsning	6
Bankernes historie og geografiske placering	6
Skjern Bank	6
Ringkjøbing Landbobank.....	7
Brancheanalyse og omverdensanalyse	9
Porters Five Forces.....	9
Konkurrencen i branchen	9
Truslen fra nye konkurrenter.....	10
Kundernes forhandlingsstyrke.....	11
Substituerende produkter.....	11
Leverandørernes forhandlingskraft	13
PEST-analyse	14
Politiske påvirkninger	14
Lov om Finansiell Virksomhed, Bekendtgørelse om opgørelse af Basiskapital og Bekendtgørelse om Kapitaldækning	15
Solvens- og likviditetskrav.....	17
Bestemmelser om risikovægtede aktiver.....	18
Bankpakke 1	20
Bankpakke 2.....	21
Bankpakke 3.....	21

Bankpakke 4.....	22
Bankpakke 5.....	22
Basel III.....	25
Økonomiske påvirkninger.....	28
Sociokulturelle påvirkninger.....	30
Teknologiske påvirkninger.....	31
Delkonklusion.....	31
Udlånseksponering fordelt på brancher.....	32
Udlån fordelt på brancher – Skjern Bank.....	32
Udlån fordelt på brancher – Ringkjøbing Landbobank.....	34
Udlånssammensætning i en samlet bank.....	35
Likviditet.....	37
Solvensopgørelse og basiskapital.....	39
Solvensopgørelse Skjern Bank.....	39
Solvensopgørelse - Ringkjøbing Landbobank.....	40
Basiskapitalens sammensætning.....	41
ICGR.....	42
WACC.....	44
WACC for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank.....	45
WACC for en samlet bank.....	51
Delkonklusion.....	52
Performance og afkastkrav.....	52
ROE.....	53
ROA.....	54
Indtjening pr. omkostningskrone.....	54

Antal medarbejdere pr. balancemilliard	55
Fremtidig indtjening pr. aktie	56
Betaling med kontanter som alternativ til aktier	59
Delkonklusion	59
Ledelsens håndtering af en fusion	59
5x5 modellen	59
Interessentanalyse	60
Projektplan og opfølgning på projektet	66
Organisationsdiagram for projekt ”Samlet Bank”	70
Risikoanalyse i projektet	72
Delkonklusion	73
Konklusion – min anbefaling til Ringkjøbing Landbobanks bestyrelse og aktionærer	74
Litteraturliste	77
Bilag	79

English summary

The purpose of this report is to analyze, whether a merger between Skjern Bank and Ringkjøbing Landbobank will be an advantage for Ringkjøbing Landbobank's shareholders, and to conclude which considerations should be made, within the project and organization of the merger. This project is not based on real plans about a merger between the two banks, and is a hypothetical example.

I have studied the banks physical locations, made both Porters Five Forces and PEST-analysis regarding the current situation in the market, both internal and external. I have calculated loan exposure by sector, Liquidity Solvency and capital base, ICGR, and WACC. I have also made calculations on how the two banks are performing today, by analyzing ROE, ROA, earnings per cost ratio, number of employees pr. balance billion, and estimated future earnings per share.

At last I have analyzed how the management should handle the merger, including 5x5 model, stakeholder analysis, project plan, chart for “the new bank” and a risk analysis.

As an overall conclusion after my analysis of Ringkjøbing Landbobank, Skjern Bank and a joined bank, I will, on the basis of an impaired liquidity, lower solvency cover, much better historical performance than Skjern Bank, general uncertainty about how employees and the press will tackle a merger, and primarily because of the fact that a new joined bank, cannot generate a better earnings per share, not advise the shareholders and Board of Ringkjøbing Landbobanks to enter into a merger with Skjern Bank at this time. Instead, I would advise the Board to monitor the situation in Skjern Bank in the coming years and reconsider a merger if Skjern Bank is unable to resolve their liquidity situation. The possibility of a merger on favorable terms may arise, in the form of improved terms of trade in shares, a dowry from the state and Garantifonden as part of Bank Package 4, or the ability to purchase only selected parts of Skjern Bank under Bank Package 3.

Indledning

Efter finanskrisen er bankerne blevet tilbudt forskellige hjælpepakker og blevet underlagt direktiver på både nationalt og internationalt plan. I Danmark har vi haft fem bankpakker, som hver især har haft til hensigt at sikre en sundere banksektor i Danmark, samtidig med at den enkelte indskyder er blevet sikret op til 100.000 euro.

Udover ”hjælpepakkerne” skal bankerne i Danmark leve op til flere love og bekendtgørelser, som kontrolleres af Finanstilsynet. Udover lovreglerne har Finanstilsynet indført Tilsynsdiamanten, som er en risikoindikator på udvalgte risikoområder.

Fra europæisk side er bankerne underlagt de såkaldte Basel II regler og Basel III regelsættet er klar på tegnebrættet, men endnu ikke indført.

Også pressen stiller skarpt på bankerne herhjemme og har for alvor fået øjnene op for de stigende krav, som bankerne skal leve op til. Hvis en bank nærmer sig grænsen for et af de opstillede krav, som oftest likviditet eller krævet solvensgrad, kan pressen ofte ”hælde benzin på bålet”.

Ledelsen i bankerne, har derfor en stor opgave i, at drive banken under hensyntagen til disse krav, og generelt ses et ønske om at konsolidere sin bank, men også hele banksektoren i Danmark.

I og efter finanskrisen har banker måttet bukke under, og vi har de seneste år set fusioner mellem pengeinstitutter, som ”slår pjalterne sammen” i håbet om at få en stærkere og mere konkurrencedygtig bank under ét tag. Er en bank særligt eksponeret overfor en bestemt type udlån, eller har store enkeltengagementer, kan der være fordele i at finde en samarbejdspartner, da enkeltengagementerne herefter måles op mod en større samlet balance, ligesom solvens- og likviditetsproblemer kan være den direkte årsag til fusion.

Jeg synes, at det vil være spændende at analysere på en fusion mellem to banker. Jeg vil se på hvad en sammenlægning betyder, i forhold til de krav som banken skal leve op til, samt om en samlet bank kan levere en bedre performance end to banker hver for sig. Jeg synes også, at det

vil være spændende at fokusere på, hvordan en leder af den samlede bank skal tackle selve sammenlægningen, i samspil med projektorganisationen.

Udover at se på det teoretiske i forhold til lovkrav mv., samt fusionens implementering, er det naturligvis vigtigt at konkludere på, om det vil være en fordel for aktionærerne i de to banker at gå sammen. En fusion skal alt andet lige medføre, at den samlede bank bliver en konkurrencedygtig spiller på det danske bankmarked og tilfredsstiller aktionærernes krav til den nye bank.

Denne specialeafhandling er et tænkt eksempel. Jeg har ikke været i dialog med bankerne, ligesom der mig bekendt ikke er offentligt tilgængeligt materiale, om en planlagt fusion.

Problemformulering

Ovennævnte tanker fører mig frem til følgende problemformulering:

Vil en fusion mellem Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank være en fordel for Ringkjøbing Landbobanks aktionærer og hvordan skal ledelsen håndtere fusionen?

Metode

Jeg har valgt at bruge Skjern Bank som den ene part i den til formålet opstillede fusion. Ved Finanstilsynets seneste besøg i september 2011 blev det konkluderet, at banken får en risikooplysning om dens relativt høje eksponering overfor landbrug og ejendomme, sammenholdt med en relativt lav tabskapacitet.¹ Skjern Bank kunne derfor være interesseret i at finde en samarbejdspartner, som kan styrke banken.

Som den anden part i fusionen har jeg valgt Ringkjøbing Landbobank. Banken er kendt som et meget veldrevet pengeinstitut og ved Finanstilsynets seneste besøg i april 2010, konkluderede de at bankens kreditrisiko er relativt lille, sammenlignet med andre institutter. Sammen med et lavt individuelt solvenskrav og en relativt høj indtjening², virker Ringkjøbing Landbo-

¹ http://alm.skjernbank.dk/media/Redegørelse_Skjern_Bank.pdf

² http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2010/VU_RingkoebingLandbobank.aspx

bank til at være et oplagt emne for Skjern Bank. Spørgsmålet er om Skjern Bank omvendt er et oplagt emne for Ringkjøbing Landbobank, hvilket denne specialeafhandling vil belyse.

Jeg vil starte med at lave en præsentation af de to banker, hvor jeg kort vil redegøre for bankernes historie og deres geografiske placering i forhold til den mulige fusion.

Herefter vil jeg lave en generel brancheanalyse ved hjælp af Porters Five Forces og en PEST-analyse, da mange forhold spiller ind på den nuværende markedssituation for pengeinstitutter i Danmark. Som tidligere nævnt er branchen underlagt mange krav fra både national og international side, som påvirker bankernes ageren i markedet.

Efter min generelle brancheanalyse, vil jeg gå i dybden med regnskabstal for de to banker i perioden 2005-2012. Grunden til at jeg vælger at gå tilbage til 2005, er for at få et billede af hvordan bankerne klarede sig både før, under og efter finanskrisen.

Jeg vil starte med at se på, hvordan bankerne pt. er sammensat, særligt i forhold til udlåns-eksponering, likviditet og solvensopgørelse. Disse faktorer analyseres sammen med andre af Finanstilsynet, og er derfor væsentlige i sammenligning med den nye samlede banks opgørelser.

I min redegørelse for de to bankers nuværende sammensætning, vil jeg samtidig beregne og anføre de samme faktorer for den nye samlede bank. Det er vigtigt at den nye bank har fokus på fremtiden, herunder kravene anført i ”Lov om Finansiell Virksomhed”, ”Bekendtgørelse om Kapitaldækning”, samt sigter mod også at leve op til Basel III reglerne som er fremlagt, men endnu ikke vedtaget.

Herefter vil jeg se på om der er basis for vækst i de to banker. Jeg vil regne på hvor meget de kan vækste, uden at det går ud over solvensprocenten³ - også kaldet ICGR. Jeg vil også beregne WACC (Weighted Average Cost of Capital of new funds) som er et udtryk for bankens nødvendige afkast, som jeg vil sammenligne med pengemarkedet, udtrykt ved Cibor 3 renten. Ved beregningen af WACC vil jeg analysere på sammensætningen af rentebærende passiver og se på hvad bankerne betaler for de forskellige passivtyper. Disse beregninger foretages, for at konkludere om de to banker i deres nuværende position kan vækste, og om de er konkur-

³ Givet samme udlånmix

rencedygtige i forhold til hvilken rentemarginal de skal tage for deres udlån. Ved beregning af både ICGR og WACC, vil jeg slutte af med at beregne nøgletallet for en ny samlet bank og sammenligne tallene.

Bankmarkedet er stærkt konkurrencepræget, hvorfor det er vigtigt at kunne præstere fornuftige resultater. Jeg vil derfor beregne ROE (Return on equity) og ROA (Return on assets) for de to banker, for at sammenligne de to bankers egenkapitalforretning og afkastningsgrad og analysere på, hvordan de to afkast havde set ud, hvis de to banker havde været én fælles bank.

I forhold til en mulig fusion er det også vigtigt at analysere på bankernes nuværende indtjening i forhold til omkostninger, altså hvor effektivt bankerne drives i dag. Jeg vil derfor sammenholde indtjening i forhold til omkostningskroner for de to banker. I min analyse af indtjeningen i forhold til omkostningskroner, vil jeg inddrage medarbejderantal pr. balancemilliard, da dette giver en indikation på, hvor effektiv banken er i den daglige drift.

Efter analysen på de regnskabsmæssige tal, vil jeg redegøre for bytteforhold ved sammenlægningen af de to banker, altså hvor mange aktier skal Skjern Banks aktionærer give for at få én aktie i fortsættende Ringkjøbing Landbobank, samt analysere på indtjeningen pr. aktie i fremtiden, mod nuværende indtjening pr. aktie. Netop dette nøgletal efter en fusion, vil være et af flere tungtvejende argumenter for eller imod en fusion.

Efter den økonomiske analyse af den nye bank, vil jeg analysere på hvordan en fusion vil påvirke organisationen og lave en projektplan som illustrerer forløbet i forhold til selve implementeringen. Jeg vil strukturere min analyse ud fra Mikkelsen og Riis' projektmodel - 5x5 modellen, samt en interessentanalyse af de involverede parter, herunder mulig modstand mod forandring.

Til sidst vil jeg konkludere på om Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank sammen skaber en bedre og mere konkurrencedygtig bank og komme med min anbefaling til Ringkjøbing Landbobanks aktionærer og bestyrelse.

Afgrænsning

Ved udfærdigelse af dette speciale er der kun brugt offentligt tilgængeligt materiale fra banker og jeg har valgt at fokusere på regnskaberne 2005-2011 og afgrænser mig derfor fra at analysere på tidligere års resultater, samt kommentere på performance i 2012.

Jeg sammenligner de to valgte banker på forskellige områder, og ikke mod benchmark eller andre aktører i markedet.

Jeg ved at der ved en fusion er mange politiske hensyn, samt eventuelle begrænsninger i bankernes vedtægter og lokale hensyn. Jeg har valgt at se bort fra disse hensyn, da de er subjektive og vanskelige at konkludere ud fra.

Ved beregninger ift. en fusion ser jeg bort fra eliminering, altså ingen samhandel mellem banker, for det har de to banker ikke efterfølgende.

Jeg tager ikke højde for engangsomkostninger ved en fusion, fx indretning af hovedkontor m.v. Jeg tager ligeledes ikke højde for omkostninger til fratrædelsesordninger. Der bliver kun taget højde for besparelser i udgifter til personale og administration.

Bankernes historie og geografiske placering

Skjern Bank

Banken blev stiftet i Skjern den 7. februar 1906. Banken har fortsat hovedsæde i Skjern og har i dag ca. 140 medarbejdere fordelt på 5 afdelinger i det sydvestjyske, en afdeling i Hellerup og en såkaldt fjernkundeafdeling – ”Fjernservice”.⁴

⁴ <http://alm.skjernbank.dk/Om-banken.832.aspx>



Figur 1 Skjern Banks afdelinger⁵

Banken servicerer både private og erhvervskunder ud fra bankens mission, at være en selvstændig, troværdig og kompetent samarbejdspartner, for alle bankens interessenter⁶. Skjern Banks vision er, med hele Danmark som virkeområde, at være kendt og respekteret som en moderne finansiel servicevirksomhed, som tilstræber langvarige relationer samt at leve op til nøgleværdierne:

- Handlekraft
- Individuelle løsninger
- Nærvær

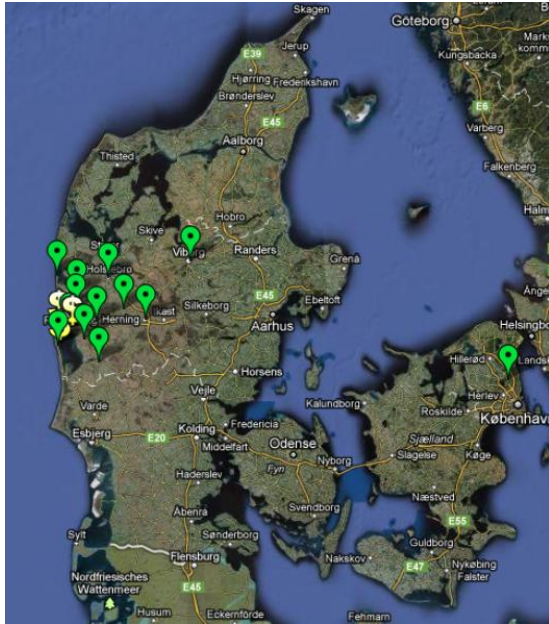
Direktørposten i Skjern Bank er siden november 1999 blevet varetaget af Per Munck, som også er bestyrelsesmedlem i bl.a. Bankdata.

Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank blev stiftet i 1886 og har fortsat hovedsæde i Ringkjøbing. Banken har i dag 16 afdelinger, hvoraf 14 er beliggende i midt- og Vestjylland, et investeringscenter i Holte, samt en fjernkundeafdeling, som servicerer kunder fra hele landet. Banken har ca. 252 medarbejdere.

⁵ <http://alm.skjernbank.dk/FindAfdelinger>

⁶ http://alm.skjernbank.dk/media/Mission_vision_og_nglevrdier.pdf



Figur 2 - Ringkjøbing Landbobanks afdelinger

Rent geografisk ligger hovedparten af Ringkjøbing Landbobanks afdelinger altså længere nordpå end Skjern Banks afdelinger. En fusion af de to banker, ville derfor give en større dækningsflade på vestkysten.

Ringkjøbing Landbobank har i sit primære virkeområde en markedsandel på 50%⁷ og er generelt betragtet som en meget veldrevet bank, hvis resultater over en længere periode har ligget blandt de bedste i Danmark⁸, bl.a. drevet af en effektiv central administration som sikrer en lav omkostningsprocent, samt en omhyggelig kreditpolitik som sikrer banken mod store nedskrivninger på udlån. Banken har en målsætning om at realisere resultater i den bedste 1/3 i den danske finansielle sektor, med en mindre eller samme kreditgearing som landets største pengeinstitutter.

Banken er siden 1987 blevet drevet af administrerende direktør Bent Naur, som er gået på pension i april 2012. John Bull Fisker er pr. 1. maj 2012 udnævnt til ny administrerende direktør.

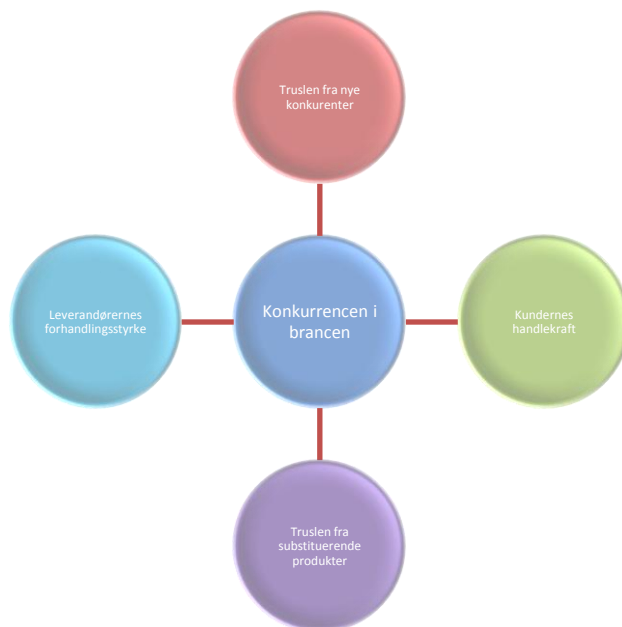
⁷ <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=488068&messageId=597357>

⁸ <http://alm.landbobanken.dk/Historie>

Brancheanalyse og omverdensanalyse

Porters Five Forces

I første del af min brancheanalyse, vil jeg analysere på konkurrencesituationen i det marked som både Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank opererer i. Til dette har jeg valgt at bruge modellen Porters Five Forces.⁹ Modellen giver et billede af hvordan konkurrencen er blandt nuværende aktører i branchen, hvordan de enkelte aktører påvirkes af leverandører og kunder og også truslen fra substituerende produkter og nye udbydere/konkurrenter. Modellen giver derfor et godt billede af den samlede konkurrencesituation i markedet.



Figur 3 - Porters Five Forces

Konkurrencen i branchen

I 2006 kunne danskerne vælge mellem 152 pengeinstitutter i Danmark. I 2010 var tallet faldet til 123, altså et fald på næsten 20%.¹⁰ Der foreligger endnu ikke en rapport med tal fra 2011, men også her så man flere eksempler på pengeinstitutter som gik sammen, fx Fruering-Vitved Sparekasse og Østjyds Bank¹¹. Også i starten af 2012 har der været gang i fusionerne, fx

⁹ "Finansiell Kommunikation, 2. udgave" af Søndersted-Olsen.

¹⁰ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2010/~media/Tal-og-fakta/2011/Statistik/Hovedtal_2010_ny.ashx

¹¹ <http://www.tv2oj.dk/artikel/65451:Skanderborg--Lille-bank-fusioneres>

Vestjysk Bank som ønsker at fusionere med Aarhus Lokalbank¹². Der ses altså en tydelig tendens til, at bankerne forsøger at konsolidere sig.

Ifølge Finanstilsynets gruppeopdeling¹³ hvor danske banker grupperes efter hvor meget arbejdende kapital de har, defineret som indlån, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud og egenkapital, befinder Ringkjøbing Landbobank sig i gruppe 2 med en arbejdende kapital på ca. 15 mia. kr., i selskab med bl.a. Alm. Brand Bank og Sparbank. Skjern Bank befinder sig i gruppe 3 med ca. 5 mia. kr. i arbejdende kapital, sammen med bl.a. Djurslands Bank og Sparekassen Hobro. Ser man generelt på bankernes størrelse, taler man om to store banker i Danmark, Danske Bank og Nordea, som er markedsledere. Derefter er der en håndfuld mellemstore banker og en lang række små banker, der som regel fungerer som markedsfølgere, når Danske Bank og Nordea kommer med nye produkter og tiltag. I Skjern Banks og Ringkjøbing Landbobanks markedsområder er der en lang række andre pengeinstitutter, også Danske Bank og Nordea, hvorfor de er udsat for hård konkurrence. Samtidig er flere banker gået i offensiven og meldt sig klar til at opkøbe andre banker, for at vokse sig større. Både Jyske Bank, Ringkjøbing Landbobank og Spar Nord har i november 2011 meldt sig på banen som værende klar til at erobre markedsandele, ved at opkøbe andre banker¹⁴.

På grund af den store konkurrence på markedet, er det vigtigt at bankerne både nu og i en evt. fortsættende bank er meget bevidst om denne konkurrence og lægger en bevidst strategi for, hvordan man vil agere i markedet.

Truslen fra nye konkurrenter

Både Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank er lokalbanker, og står derfor stærkt konkurrencemæssigt i deres lokalområder, hvor hovedparten af deres afdelinger naturligvis ligger. Jo mere perifert afdelingerne ligger fra bankens oprindelige lokalområde, des mere antager jeg at konkurrencen øges.

Truslen fra konkurrerende nye pengeinstitutter vurderes ikke stor pt. Finanssektoren har været gennem en hård tid, og flere pengeinstitutter har måttet kæmpe for livet. Jeg vurderer således

¹² <https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/pressemeddelelser/fusion-og-kapitalplan?opendocument>

¹³ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/~media/Tal-og-fakta/2011/Gruppeopdeling2011_arbkap.ashx

¹⁴ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article2606366.ece>

at det er et fåtal af banker, der har kapital og mod på at åbne nye afdelinger, eller alternativt - at et helt nyt pengeinstitut skulle blive oprettet. Seneste eksempel på et nyt pengeinstitut i Danmark, var færøske Bank Nordik, som købte 13 af Sparbanks filialer i februar 2010¹⁵ og efterfølgende købte en stor del af det krakkede Amagerbanken¹⁶.

I stedet vurderer jeg at truslen i fremtiden vil komme fra at stærke spillere vil vokse sig større gennem opkøb, jf. ovenstående afsnit.

Kundernes forhandlingsstyrke

Kundebasen på bankmarkedet er meget stor. Stort set alle privat- og erhvervskunder har brug for en bank i større eller mindre udstrækning. For ikke at begrænse sig til kun at kunne servicere kunder i nærområdet, har både Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank fjernservice afdelinger, for at kunne ”ramme” kunder i hele Danmark.

Kunderne har som udgangspunkt en relativt høj forhandlingsstyrke, idet der findes mange udbydere på bankmarkedet, hvorfor kunderne kan skifte til en anden udbyder, hvis ikke de føler at prisen, servicen mv. er i orden. Erfaringen er at kunderne er blevet mere opmærksomme på prisen, aktivt hjulpet på vej af medierne¹⁷, eller firmaer som har specialiseret sig i økonomisk rådgivning, herunder forhandling med forskellige banker¹⁸. Man kan diskutere om forhandlingsstyrken har taget af de seneste år, hvor bankerne er begyndt at hæve priserne. Tidligere var prisen et udpræget konkurrenceparameter. I dag hæver branchen generelt priserne i nogenlunde samme takt, samtidig med at kreditpolitikken generelt er strammet op, hvorfor kunder kan opleve at de ikke længere kan skifte bank og derfor ikke længere har nogen forhandlingskraft overfor sin bank.

Substituerende produkter

Pengeinstitutterne i Danmark har traditionelt haft ”eneret” på en lang række produkter. Bankerne lever primært af at låne penge ud til bil, bolig og forbrug. Umiddelbart er der dog de seneste år begyndt at komme en lang række alternativer til finansiering i banken. Primært be-

¹⁵ http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/192715/banknordik_vores_danske_opkoeb_er_paa_skinner.html

¹⁶ <http://www.banknordik.dk>

¹⁷ <http://penge.dk/kw/bankskifte>

¹⁸ www.uvildige.dk

står konkurrencen af finansieringsselskaber, som tilbyder produkter der groft sagt kan deles op i tre kategorier:

- 1) Konto- og købekort, f.eks. benzinkort.
- 2) Blancolån, dvs. uden sikkerhed.
- 3) Lån mod sikkerhedsstillelse, f.eks. køb af bil.

Især anden og tredje kategori er blevet meget udbredt og mange butikker tilbyder i dag finansiering af produkter, uden om banken. Nogle kunder sætter tilsyneladende pris på anonymitet i deres finansieringer og bliver derfor ”lokket” af nemheden i fx supermarkedernes tilbud om ”blot at udfylde en blanket”¹⁹. I kategori tre oplever man som bankansat, at bilforhandlere er blevet langt mere aggressive på at få bilen finansieret via forhandlerens egen samarbejdspartner, end via kundernes bank. Der er stor forskel på forhandlerens finansieringstilbud, men store udbydere er ofte konkurrencedygtige, hvis man selv har 20% i udbetaling. Senest har Forbrugerrådet kåret Toyota til Danmarks billigste billån, med en ÅOP på bare 4,9%²⁰, altså langt under hvad bankerne i Danmark normalt tilbyder.

Udover forhandlerfinansierede biler, ses også en pæn fremgang i antallet af privatleasingaftaler. Seneste tal fra Danmarks Statistik viser, at antallet af privatleasede biler er gået fra 4% af det samlede antal indregistrerede biler i Danmark i 2007-2008 til 11% i 2010²¹. Også her taber bankerne indtjening, da privatleasingaftaler medfører at kunderne ikke har behov for billån. Hverken Skjern Bank eller Ringkjøbing Landbobank tilbyder privatleasing via en samarbejdspartner, og her er der i øjeblikket en reel trussel fra de nuværende udbydere. Om truslen fortsætter er usikkert, da regeringen i øjeblikket implementerer et lovforslag, som vil ændre reglerne for indregistrering af leasingbiler, så det bliver dyrere som forbruger at privatlease sin nye bil²².

¹⁹ <http://www.bilka.dk/Kundeservice/Ekspres-laen>

²⁰ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id-48219399:her-er-det-billigste-bill%C3%A5n.html>

²¹ <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2010/NR500.pdf>

²² http://borsen.dk/nyheder/politik/artikel/1/226164/leasingbiler_skal_have_en_realistisk_pris.html

Leverandørernes forhandlingskraft

Leverandørerne er også vigtige at forholde sig til, når konkurrencesituationen skal analyseres. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank har en lang række samarbejdspartnere²³ som hver især har en forhandlingskraft som påvirker bankens nøgletal. I de fleste tilfælde modtager bankerne provision for at sælge samarbejdspartneres produkter og disse provisionsaftaler skal forhandles. En fusion mellem de to banker vil muligvis give mulighed for bedre provisionsaftaler, da den nye samlede bank vil ”aftage” flere produkter i én enhed.

Både Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank bruger primært Totalkredit, som må betegnes som en væsentlig leverandør. Totalkredit ejes af Nykredit og benyttes af i alt ca. 100 banker, sparekasser og andelskasser²⁴. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobanks forhandlingsstyrke overfor Totalkredit må derfor anses som begrænset, samtidig med at de er meget afhængige af at Totalkredit fortsat kommer med konkurrencedygtige produkter og rådgivningsværktøjer.

En anden væsentlig leverandør til begge banker, er datacentralen Bankdata, som leverer bankens systemer. Bankdata ejes af 15 pengeinstitutter²⁵ med Jyske Bank og Sydbank som de to største ejere. Samarbejdet betyder at flere pengeinstitutter er med til at betale for de fælles systemer, da det givet ville være for omkostningstungt at benytte egne IT-systemer hver især. I forhold til Bankdata er Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank afhængige af, at sammen slutningen af pengeinstitutter er enige om udviklingsindsatser mv., da de er oppe mod store spillere, hvis de ønsker at gøre deres indflydelse gældende.

Også andre banker i sektoren, kan betegnes som leverandører. Pengeinstitutter låner penge mellem hinanden og bl.a. Danske Bank er en stor spiller på dette ”marked”. Da Finanskrisen indtraf, begyndte bankerne at have mistillid til hinanden og var derfor mere tilbageholdende med at låne penge ud, hvilket er kritisk. Effekten blev afhjulpet via bankpakkerne, mere herom under et senere afsnit.

²³ <http://alm.skjernbank.dk/Samarbejdspartnere.849.aspx> og <http://alm.landbobanken.dk/Samarbejdsaftaler.3380.aspx>

²⁴ http://totalkredit.dk/?js=t#?action=page&pageId=278&_suid=1330168597461018625036330689432

²⁵ <http://www.bankdata.dk/>

PEST-analyse

Til at vurdere omverdenen har jeg valgt at benytte PEST-analysen, da pengeinstitutter i Danmark agerer ud fra en lang række påvirkninger udefra, særligt politiske påvirkninger. PEST-analysen påviser hvorledes følgende områder indvirker på de to bankers dagligdag og drift:

- Politiske påvirkninger
- Økonomiske påvirkninger
- Sociokulturelle påvirkninger
- Teknologiske påvirkninger

Ovenstående påvirkninger er overordnet makroøkonomiske, men har alle en stor påvirkning på bankmarkedet i Danmark og dermed også på mine to udvalgte bankers ageren i forhold til deres forretningsdrift.

Politiske påvirkninger

Pengeinstitutter i Danmark er underlagt en lang række love og bekendtgørelser. Ligesom mange andre virksomheder er de underlagt almindelige regnskabs- og selskabslovgivning, men herudover er pengeinstitutsektoren underlagt forskellige tilsyn og har fået en række hjælpepakker gennem finanskrisen, som også stiller politiske krav. Jeg vil her fokusere på følgende:

- Lov om Finansiell Virksomhed, Bekendtgørelse om opgørelse af Basiskapital og Bekendtgørelse om Kapitaldækning
- Solvens- og likviditetskrav
- Bestemmelser om risikovægtede aktiver
- Bankpakke 1
- Bankpakke 2
- Bankpakke 3
- Bankpakke 4
- Bankpakke 5
- Basel III

Lov om Finansiell Virksomhed, Bekendtgørelse om opgørelse af Basiskapital og Bekendtgørelse om Kapitaldækning

Pengeinstitutter i Danmark er underlagt Lov om Finansiell Virksomhed (LFV), som indeholder en række krav til bankernes solvens. Loven er vedtaget, for at sikre at pengeinstitutterne har et tilstrækkeligt kapitalgrundlag, så de kan modstå tab på udlån som følge af bl.a. konjunkturudsving. Det fremgår således af §124 i LFV at ” *Pengeinstitutters og realkreditinstitutters bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af en basiskapital af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække instituttets risici* ”²⁶. LFV opstiller jf. § 124 stk. 2, følgende krav til basiskapitalen i et pengeinstitut:

- Basiskapitalen i pengeinstitutter og realkreditinstitutter skal mindst udgøre:
 - 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskravet) og
 - 5 mio. euro (minimumskapitalkravet), jf. dog stk. 3.

Basiskapitalen opgøres jf. LFV § 128 stk. 1 og Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §3 som kernekapital tillagt den supplerende kapital med fradrag.

FAKTA Kapitalbegreber	
Kernekapital	+ Indbetalt aktiekapital + Overskud ved emission + Reserver (inkl. overskud) + Hybrid kernekapital (ansvarlig lånekapital med uendelig løbetid) ÷ Egne aktier ÷ Immaterielle aktiver ÷ Skatteaktiver fra årets løbende underskud = Kernekapital efter fradrag
Supplerende kapital	+ Opskrivningshenlæggelser + Værdipapirer med ubestemt løbetid (udstedte obligationer) + Ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid ÷ Kapitalelementer i andre kreditinstitutter uden konsolidering ÷ Andele i forsikringsselskaber = Supplerende kapital efter fradrag
= Basiskapital	

Figur 4 - Hvad er basiskapital?²⁷

²⁶ Lov om Finansiell Virksomhed §124

²⁷ Bankvirksomhed og risikostyring s. 15.

I Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital udspecificeres de ting som indgår i basiskapitalen:

Kernekapital

Kernekapitalen opgøres jf. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §3 stk. 2 som summen af egentlig kernekapital og hybrid kernekapital, der kan medregnes i kernekapitalen. I Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank som begge er aktieselskaber, må følgende medregnes i den egentlige kernekapital:

- Indbetalt aktiekapital²⁸, som opfylder en række krav i §§6 og 7, som ikke vil blive gennemgået nærmere
- Overkurs ved emission
- Reserver
- Overført over- eller underskud
- Årets løbende overskud fratrukket forventet udbytte og andre forudsigelige udgifter, såfremt beløbet er bekræftet af pengeinstituttets eksterne revisor jf. §§8 og 9

Udover ovenstående må også hybrid kernekapital medregnes. Hybrid kernekapital må jf. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §§10 og 12 udgøre op til 50% af kernekapitalen efter fradrag, forudsat at den opfylder en række krav som ikke gennemgås i detaljer. Kortfattet kan kravene opsummeres til at der ikke må foreligge aftale om at den hybride kernekapital må indfries efter udstedelsen, hvis den skal kunne tælle op til 50% af kernekapitalen. Samtidig kan lånet ikke kræves indfriet, med mindre pengeinstituttet træder i likvidation eller erklæres konkurs.

Supplerende kapital

Anden del i basiskapitalen er den supplerende kapital. Den supplerende kapital består jf. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §24 primært af:

- Ansvarlig lånekapital, som jf. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §25 beregnes vha. forskellige vægtninger efter hvor lang tid der er til forfaldstidspunkt. Derudover skal en række krav overholdes, jf. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 26.
- Opskrivningshenlæggelser

²⁸Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §4.

- Hybrid kernekapital som ikke medregnes i den egentlige kernekapital.

Udover ovennævnte krav, skal basiskapitalen jf. LFV §124 stk. 1 udgøre min. 8% af de risikovægtede poster (solvenskravet). De risikovægtede poster defineres i LFV § 142 som et mål for den samlede risiko for tab forbundet med virksomhedens aktiviteter. Dette mål fremkommer ved anvendelse af risikovægte for opgørelsen af poster med kreditrisiko, aktierisiko, renterisiko, valutarisiko, råvarerisiko, operationel risiko og risiko på materielle aktiver m.v.

Solvens- og likviditetskrav

Som nævnt ovenfor, kræves det jf. LFV § 124, stk. 4, at bankernes bestyrelse og direktion skal opgøre bankens individuelle solvensbehov. Dette individuelle behov må aldrig være mindre end de 8%, jf. ovenfor.

$$\text{Solvenskrav: basiskapital} / \text{risikovægtede aktiver} = \text{min. 8\%}$$

Når bestyrelse og direktion skal beregne det individuelle solvensbehov, sker det med udgangspunkt i Kapitaldækningsbekendtgørelsen §5, med hensyntagen til de forhold som er beskrevet i Kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 1. Det er bl.a. forventninger til udviklingen i bankens indtjening og vækst. Bankernes individuelle solvensbehov skal indberettes til Finanstilsynet, jf. Kapitaldækningsbekendtgørelsen § 5, stk. 3.

Det er væsentligt at bemærke, at Finanstilsynet i henhold til LFV § 124, stk. 5 kan fastsætte et højere individuelt solvenskrav end de 8%, hvis Finanstilsynet vurderer det nødvendigt.

LFV stiller også krav til pengeinstitutternes likviditet. Jf. LFV § 152, stk. 1 skal alle banker have en forsvarlig likviditet, og det kræves at de som min. har likvide midler svarende til 15% af anfordringsgælden og 10% af de reducerede gælds- og garantiforpligtigelser. Pengeinstituttet kan medregne følgende til likviditeten²⁹:

- Kassebeholdning
- Fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber
- Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler

²⁹ Lov om Finansiell Virksomhed §152 stk. 2

Opfylder pengeinstituttet ikke likviditetskravene, og bringes disse forhold ikke på plads inden 8 dage, skal det indberettes til Finanstilsynet, der herefter fastsætter en frist for opfyldelse af kravene³⁰.

Et pengeinstitut som oplever mangel på likviditet er yderst sårbart. Samtidig er situationen ofte selvforstærkende, når kunderne finder ud af at banken muligvis er presset, idet man kan opleve et såkaldt ”run” på banken, hvor kunderne skynder sig at hæve deres penge. I dag sker mange af disse transaktioner via netbanker, så likviditeten kan lynhurtigt komme under pres. Eksempler på hvad det kan betyde for en bank er flere, bl.a. så vi i efteråret 2007, et ”run” med lange køer foran filialerne til den britiske bank Northern Rock³¹. Banken måtte i februar 2008 se sig overtaget af den engelske stat³². I slutningen af 2009 led hollandske DSB Bank samme skæbne, idet bankens kunder på blot 11 dage hævede 1/6 af bankens samlede indestående på 33 mia. kr. Også dette ”run” medførte en konkurs for banken.³³

Bestemmelser om risikovægtede aktiver

Endnu et krav fra myndighederne, er udarbejdelse af bankens risikovægtede aktiver.

I henhold til LFV §142 forstås de risikovægtede aktiver som et mål for den samlede risiko for tab forbundet med bankens aktiviteter. Dette mål fremkommer ved anvendelse af risikovægte for opgørelsen af poster med kreditrisiko, aktierisiko, renterisiko, valutarisiko, råvarerisiko, operationel risiko og risiko på materielle aktiver m.v. Oftest koges de forskellige områder ned til tre specifikke risikogrupper:

- Kreditrisiko
- Markedsrisiko
- Operationel risiko

Vægtningen og udarbejdelsen af de risikovægtede aktiver, udføres vha. Kapitaldækningsbekendtgørelsen.³⁴

³⁰ Lov om Finansiell Virksomhed § 152, stk. 3

³¹ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1090108.ece>

³² <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1269723.ece>

³³ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1856963.ece>

³⁴ Kapitaldækningsbekendtgørelsen §§9-18

Kreditrisiko

Ved kreditrisiko forstås bankens risiko for tab forbundet med udlån til primært private kunder og virksomheder. Kreditrisikoen er typisk den største risiko for bankerne, og også den risiko som medierne og kunder er mest fokuserede på. Der er to muligheder for opgørelsen af de risikovægtede poster for kreditrisiko³⁵. De danske banker kan vælge mellem at anvende ”standardmetoden” eller den interne ratingbaserede metode ”IRB-modellen”. Finanstilsynet skal dog, jf. KDB § 19, give pengeinstituttet tilladelse til at anvende IRB-modellen. Grundet betydelige omkostninger og ressourcer forbundet med den komplicerede IRB-model, er det i dag kun de største pengeinstitutter i Danmark, herunder Danske Bank, som anvender denne metode. Både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank opgør kreditrisikoen vha. standardmetoden³⁶. Metodik til anvendelse af standardmetoden fremgår af KDB §§ 9-18, og de enkelte eksponeringer vægtes efter bestemmelserne i KDB, bilag 3 og 7.

Markedsrisiko

Markedsrisikoen er et udtryk for, at markedsværdien af bankens aktiver og passiver ændrer sig, som følge af ændringer i markedsforholdene. Markedsrisiko opdeles normalt i renterisiko, aktierisiko, valuta-risiko og råvarerisiko. Pengeinstitutterne kan vælge at opgøre markedsrisikoen efter standardmetoden eller interne modeller for markedsrisiko (VaR-modeller)³⁷. Både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank anvender standardmetoden³⁸. Risikovægtningen i henhold til standardmetoden fremgår af KDB bilag 12, 13 og 14. Man kan i princippet opdele markedsrisiko i systematisk og usystematisk risiko. Den systematiske kan afdækkes, ved at gøre sig immun overfor fx renterisikoen. Den usystematiske som fx krigsopståen, kan banken som udgangspunkt ikke afdække sig fra.

Operationel risiko

Operationel risiko kan defineres som risikoen for økonomiske tab pga. interne processer, menneskelige fejl, systemfejl eller eksterne begivenheder. Et eksempel kan være en medarbejder som svindlede for op mod 36,5 milliarder kroner i den franske bank Societe Generale i

³⁵ Jf. kapitel 4 i Kapitaldækningsbekendtgørelsen

³⁶ Jf. Årsrapporter 2011 fra hhv. Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank

³⁷ Jf. Kapitaldækningsbekendtgørelsen §34

³⁸ Jf. Årsrapporter 2011 fra hhv. Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank

2008³⁹. Den operationelle risiko kan være svær at forholde sig til, men minimering af denne sker ved at banken vedligeholder forretningsgange, og sikrer at interne processer følges, ofte via en compliance afdeling.

Bankerne kan, jf. KDB § 53, vælge mellem basisindikatormetoden, standardindikatormetoden eller den avancerede målemetode til at fastsætte de operationelle risici. Både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank anvender basisindikatormetoden⁴⁰, hvilket vil sige, at banken på grundlag af de seneste 3 års regnskaber beregner et gennemsnit af nettoindtægterne, som kvantificeret til et beløb tillægges de risikovægtede aktiver til dækning af bankens operationelle risici.

Bankpakke 1

Efter finanskrisens indtog, blev det ret hurtigt nødvendigt at etablere ”redningspakker” for at sikre en stabil pengeinstitutsektor i Danmark. Bankpakke 1 blev etableret 10. oktober 2008 og løb i to år. Pakken havde til formål at opretholde tilliden til pengeinstitutsektoren i Danmark, samt at sikre indskydere og simple kreditorer. Ordningen blev finansieret ved at de tilsluttede pengeinstitutter betalte for at være med, og var med til at dele tab som opstod under bankpakken. Samtidig med etableringen af bankpakke 1, blev Finansiell Stabilitet⁴¹ etableret. Selskabets formål er at medvirke til sikring af finansiell stabilitet i Danmark, herunder at afvikle nødlidende pengeinstitutter, der vælger at lade sig afvikle gennem Finansiell Stabilitet.

Efter udløb af bankpakke 1, overtog indskydergarantifonden og sikrer nu almindelige indlån op til 100.000 euro. Samtidig etablerede man en mulighed for at opnå en individuel statsgaranti på obligationsudstedelser med løbetid op til 3 år. Både Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank tilsluttede sig den fulde statsgaranti, men kun Skjern Bank har udstedt obligationer med individuel statsgaranti.⁴²

³⁹ <http://nyhederne-dyn.tv2.dk/article.php/id-10193405:indr%C3%B8mmet-svindet-i-fransk-bank.html>

⁴⁰ Jf. Årsrapporter 2011 fra hhv. Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank

⁴¹ <http://www.finansiellstabilitet.dk/>

⁴² Jf. Årsrapporter for Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank

Bankpakke 2

I forlængelse af bankpakke 1 kom regeringen med en kreditpakke, også kaldet bankpakke 2, som blev vedtaget 3. februar 2009⁴³.

Pakken blev etableret, da man frygtede at pengeinstitutterne ville være for tilbageholdende med at låne penge ud, i henhold til kravet om solvensgrad. Pakken gik ud på, at sunde pengeinstitutter kunne få et kapitalindskud fra staten, i form af hybrid kernekapital. Indskuddet blev ydet som et lån der kan indfries efter 3 år og som bliver forrentet mellem 9-12%⁴⁴. Med indskuddet af hybrid kernekapital fulgte samtidig en række krav, bl.a. at kreditinstituttet efter kapitalindskuddet har en kernekapitalprocent på mindst 12 og opfylder solvenskravene i Lov om Finansiell Virksomhed.⁴⁵

Skjern Bank udnyttede 65 mio. ud af deres låneramme på ca. kr. 117 mio. fra ordningen, som forrentes med 11,11 %⁴⁶. Ringkjøbing Landbobank sagde nej til at søge hybrid kernekapital i bankpakke 2.⁴⁷

Bankpakke 3

Bankpakke 3 blev introduceret 1. oktober 2010⁴⁸ og indeholder en ny model for overtagelse af nødlidende pengeinstitutter, hvor afviklingen sker på en kontrolleret måde gennem Finansiell Stabilitet. Det enkelte nødlidende pengeinstitut vælger selv om det vil lade sig afvikle gennem Finansiell Stabilitet, eller via normal konkursbehandling. Den nye mulighed bevirker at pengeinstituttet fortsat kan åbne som normalt og at kunderne ikke vil mærke noget til ændringen. Dog mister kunder med indlånsmidler, fortsat alt hvad der overstiger modværdien af 100.000 euro. Bankpakken har således til hensigt, at sikre en stabilitet i pengeinstitutsektoren, som sikrer at almindelige kunder ikke risikerer at stå uden en bank, fra den ene dag til den anden.

⁴³ <http://ny.oem.dk/sw24222.asp>

⁴⁴ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=19895777:fakta-bankpakke-ii-i-detajler.html>

⁴⁵ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=123380>

⁴⁶ http://alm.skjernbank.dk/media/Kreditpakken_DK_nov_09.pdf

⁴⁷ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1719320.ece>

⁴⁸ <http://www.finansiellstabilitet.dk/om-finansiell-stabilitet/selskabets-form%c3%a5l.aspx>

Bankpakke 4

Da hhv. Amagerbanken og Fjordbank Mors gik ned i første halvår 2011, blev de afviklet under bankpakke 3, med tab for almindelige kreditorer⁴⁹. Dette var indirekte eller direkte årsag til, at bankpakke 4 blev vedtaget af finansudvalget d. 8. september 2011. Bankpakke 4 består af forskellige elementer, som skal give incitament til at et nødlidende pengeinstitut kan fusionere med et sundt pengeinstitut, udenom bankpakke 3. Incitamentet for det sunde pengeinstitut er primært:

- En medgift fra staten og Indskydergarantien
- Mulighed for forlængelse af eksisterende og evt. opnå nye statsgarantier ved fusion

Herudover indeholder bankpakken forslag om en ny forsikringsbaseret finansiering af Indskydergarantien, samt udpegelse af nationale SIFI's (Systemisk vigtige finansielle institutioner). Disse forslag er dog endnu ikke fuldt vedtaget og implementeret.

Bankpakken lægger derfor i nuværende form op til, at et sundt pengeinstitut får ”en gulerod” for at opkøbe et nødlidende pengeinstitut, hvilket umiddelbart kan lyde attraktivt. Desværre bliver bankpakken beskyldt for ikke at virke, da Vestjysk Bank og Aarhus Lokalbanc har offentliggjort planer om at fusionere. Der er tale om to nødlidende pengeinstitutter, som altså ikke har kunnet finde en ”rask samarbejdspartner” på trods af medgift mv. Dette har bl.a. fået Moodys⁵⁰ til at ”dumpe” bankpakke 4 i sin nuværende form⁵¹.

Bankpakke 5

2. marts 2012 indgik regeringen (S, SF, RV) og Venstre, Dansk Folkeparti, Liberal Alliance og Konservative en aftale om initiativer til fremme af især små og mellemstore virksomheders finansiering, kaldet udviklingspakken. Pakken er dog allerede i pressen blevet døbt bankpakke 5. Denne aftale går ud på at løse op for forskellige problemstillinger i sektoren, anno 2012. Indholdet er⁵²:

⁴⁹ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Bankpakker/Pages/Bankpakker.aspx>

⁵⁰ Kendt amerikansk kreditratingbureau. <http://www.moodys.com/>

⁵¹ http://finans.borsen.dk/artikel/1/224809/moodys_vestjysk-fusion_dumper_bankpakke_4.html

⁵² <http://www.evm.dk/~media/oem/pdf/2012/pressemeddelelser-2012/02-03-12-udviklingspakken/02-03-12-udviklingspakken-bilag-1-7.ashx>

- Opsplitning af FIH, som har en betydelig funding udfordring ved udløb af statsgaranterede lån for ialt 42 mia kr., som udløber hhv. 2012 og 2013.
 - Finansiell Stabilitet overtager FIH's ejendomsportefølje på ca. 16 mia kr. mod en ulimiteret tabskaution fra FIH Holding A/S.
 - Dette skal sikre at FIH igen eller fortsat kan låne penge ud, til mindre og mellemstore erhvervskunder.
- Etablering af et landbrugsfinansieringsinstitut, da mange landbrug har svært ved at opnå finansiering af nye aktiviteter, samt at Finansiell Stabilitet ikke har kunnet afsætte overtagne, levedygtige landbrug til andre pengeinstitutter.
 - Landbrugsfinansieringsinstituttet skal yde anlægsfinansiering til landbrug med effektive driftsledere og nye unge landmænd, så strukturtilpasningen kan genetableres. Driftfinansiering og realkreditfinansiering forbliver uændret, altså via pengeinstitut og realkreditinstitut.
 - Landbrugsfinansieringsinstituttet skal modtage landbrugsengagementer, som efter deres vurdering er levedygtige fra Finansiell Stabilitet. Dette sikrer at Finansiell Stabilitet ikke tvinges til "brandudsalg" af landbrugsengagementer, hvilket vil trykke prisen på dem yderligere.
 - Landbrugsfinansieringsinstituttet skal modtage landbrugsengagementer, som efter deres vurdering er levedygtige fra øvrige pengeinstitutter, hvis landmand og pengeinstitut er enige om overdragelsen og landbrugsfinansieringsinstituttet godkender landbruget som værende levedygtigt.
 - Landbrugsfinansieringsinstituttet skal operere på markedsvilkår, så der ikke sker en konkurrenceforvridende effekt.
- Udvidelse af vækst- og eksportfinansiering
 - Eksportlåneordningen under EKF styrkes med yderligere 15 mia.kr. til i alt 35 mia.kr.
 - Det nuværende lave niveau for kapitalbåndet for EKF fastholdes til udgangen af 2015. Det vil betyde, at EKF kan yde eksportgarantier for mindst 20 mia. kr. ekstra i de kommende år.
 - En styrkelse af lånerammen på Vækstkaution på godt 550 mio. kr.

- Vækstfonden gives mulighed for at yde ansvarlige lån for 500 mio. kr. Det forventes, at øge virksomhedernes adgang til bankfinansiering med yderligere ca. 1 mia. kr.
- Der arbejdes på at finde alternative finansieringskilder til små og mellemstore virksomheder, fx via pensionssektoren.

Det bliver utrolig interessant at se, hvorledes bankpakke 5 påvirker sektoren generelt, men særligt hvordan den i mit tilfælde påvirker Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank som begge er eksponeret mod landbrug. Efter min opfattelse er det i den nære fremtid at især Skjern Banks ”lånebog” skal stå sin prøve. Banken skriver i Årsrapport 2011:

*”Banken har tætte relationer til landbrugserhvervet, som udgør en betydelig udlånseksponering. Over tid har kreditgivningen til erhvervet været relativt uproblematisk og har kun i begrænset omfang medført tab for banken. Dele af det danske landbrugserhverv har det dog fortsat svært. Sektorens restriktive rammevilkår, de økonomiske byttevilkår, samt en høj gældsbyrde medfører, at et betydeligt antal landbrugsbedrifter også i 2012 vil have svært ved at opnå samlet rentabilitet. Banken vil fortsat – i loyalitet og respekt – og i tæt samarbejde med den enkelte landmand, tilstræbe at finde de bedst mulige løsninger på de udfordringer, som vil opstå. Banken har udlån til landbruget på 14,2 % af det samlede udlån. Banken har foretaget en nøje gennemgang af landbrugsengagementerne, i lighed med alle øvrige erhverv, som gør at ledelsen generelt er trygge ved bankens landbrugsengagementer. Finanstilsynet var enige i vurderingen af bankens landbrugskunder, og banken vurderer, at engagementerne generelt set er i den bedste halvdel af landbrugssegmentet.”*⁵³

Hvis bankens landbrugsengagementer virkelig er gode og sunde, kan banken i samarbejde med den enkelte landmand, formentlig få overdraget dele af deres engagementer til landbrug til Landbrugsfinansieringsinstituttet, for på den måde at få slanket sin balance og nedbringe bankens samlede eksponering mod landbrug.

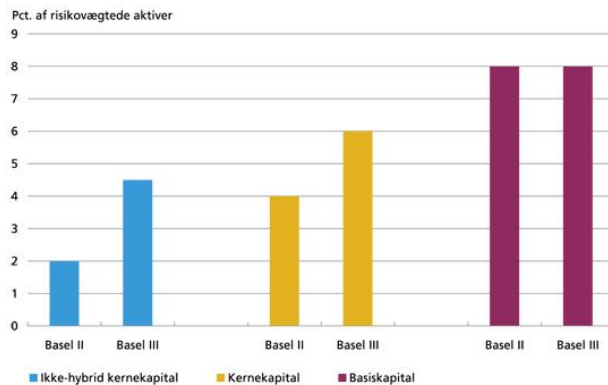
⁵³ Årsrapport 2011

Basel III

I december 2010 kom Basel Komiteen med nye internationale reguleringsrammer for kreditinstitutter, kaldet Basel III⁵⁴. Basel III har til hensigt at styrke den finansielle sektors modstandsdygtighed overfor økonomisk og finansiell uro, og dermed også at mindske risikoen for negative påvirkninger på realøkonomien. Basel II indeholder følgende ændringer⁵⁵:

Kvalitet og kvantitet af kapital

- Kravet til basiskapital er uændret, fortsat 8%
- Minimumskrav til den samlede kernekapital bliver øget til 6%
- Minimumskravet til ikke-hybrid kernekapital bliver øget til 4,5%



Figur 5 - Nye kapitalkrav under Basel III⁵⁶

- Al hybrid kernekapital skal kunne nedskrives eller konverteres til aktiekapital ved en forudbestemt begivenhed. Hybrid kernekapital må derudover ikke have begrænset løbetid, og der må ikke være incitamenter til at indfri (fx i form af rente step-ups).
- Der må heller ikke være incitamenter til at indfri supplerende kapital, og den skal have en løbetid på minimum fem år ved udstedelsen. Medregning i opgørelsen af kreditinstituttets kapitalgrundlag i løbet af de sidste fem år før kapitalens forfald vil blive nedtrappet gradvis. Også denne type af kapital skal kunne nedskrives og/eller konverteres til aktiekapital, hvis kreditinstituttet ikke kan overleve på markedsvilkår.

⁵⁴ [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/kap07.htm)

⁵⁵ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Risikostyring/Pages/BaselIIICRDIV.aspx> , [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/kap07.htm) samt <http://www.kpmg.com/DK/da/nyheder-og-indsigt/nyhedsbreve-og-publikationer/publikationer/brancher/financial-services/Documents/Basel%20-%20Pressure%20is%20building....pdf>

⁵⁶ [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/kap07.htm)

Kvantitative likviditetskrav - Liquidity Coverage Ratio (LCR) og Net Stable Funding ratio (NSFR)

- Hensigten med LCR er at sikre tilstrækkeligt store likviditetsstødpuder i den finansielle sektor. LCR angiver den mængde likvide højkvalitetsaktiver, som et institut skal have for at modgå de nettoudbetalinger, det vil opleve under et intensivt kortsigtet likviditetsstress. Omfanget af likvide aktiver, som det enkelte institut skal holde, vil derfor afhænge af instituttets likviditetsrisici. LCR skal primært bestå af kontanter, centralbankreserver og statsobligationer. Andre aktiver, herunder dækkede obligationer, kan udgøre op til 40 pct. af likviditetsstødpuden. Der skal anvendes et haircut på mindst 15 pct. på disse aktiver, dvs. kun 85 pct. af aktivets værdi tæller i opgørelsen af LCR. Basel III vil altså tilskynde at pengeinstitutterne mindsker deres likviditetsrisiko med LCR.

Nationalbanken påpeger at Baselkomiteen begrænser danske realkreditobligationer unødigt ved beregning af LCR. De skriver: *”BCBS lægger begrænsninger på anvendelse af alle realkreditobligationer i LCR uden at tage højde for obligationernes likviditet. Det danske realkreditmarked er stort og likvidt, og realkreditobligationer er stort set lige så likvide som statsobligationer. Reglerne giver ikke et retvisende billede af likviditeten i de forskellige aktiver, der kan bruges til at opfylde kravet. Realkreditobligationer, som er meget vigtige for danske kreditinstitutters likviditetsstyring, burde indgå på linje med statsobligationer i opgørelsen af LCR.”*⁵⁷. Det bliver spændende at se om denne indvending bliver ”hørt” inden indførslen af Basel III.

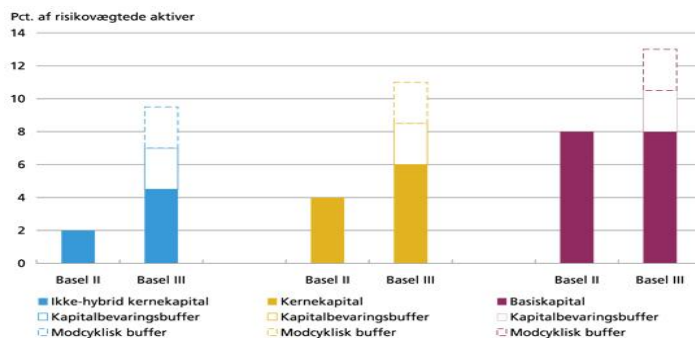
Hensigten med kravet om stabil finansiering, NSFR, er at tilskynde kreditinstitutterne til i højere grad at benytte sig af mellem- og langsigtet finansiering af deres aktiver og aktiviteter. NSFR fastsætter et minimumsniveau af stabil finansiering, som instituttet skal holde, afhængigt af dets likviditetsprofil for de aktiver, som det finansierer, og de potentielle likviditets-træk, der måtte opstå fra kredittilsagn og andre ikke-balanceførte poster. NSFR tilsigter derfor at pengeinstitutterne skal gå mod en mere stabil og langsigtet funding, i stedet for at funde sig kortsigtet, fx ved rentetilpasningslån som er lange lån, fundet kortsigtet. Stabil finansiering er defineret som finansiering, der må forventes at være stabil over en 1-årig tidshorisont. Baselkomiteen overvejer om finansiering med en restløbetid på under et år i en vis udstrækning kan

⁵⁷ [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartaloversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartaloversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/kap07.htm)

tælle med som stabil finansiering. I en observationsperiode, som begyndte 1. januar 2011 og slutter medio 2016, testes, om det vil være hensigtsmæssigt. Behandlingen af kortsigtet finansiering, når der er match mellem aktiver og passiver vil blive evalueret, og der skal skabes incitament til længere finansiering inden for et års løbetid.

Krav om to typer buffere

- Kapitalbevaringsbuffer svarende til 2,5% af de risikovægtede poster.
- Modcyklisk kapitalbuffer op mellem 0-2,5% som opbygges i perioder hvor der opstår systemiske risici, fx ved høj udlånsvækst. Krav om modcyklisk kapitalbuffer skal stilles af de nationale myndigheder, til de kreditinstitutter som er under tilsyn.
- De to buffere skal lægges oveni kravet minimumskapital på 8%. Formålet med bufferne er at sikre, at kreditinstitutterne har kapital nok til at modstå en periode med store tab.
- Begge buffere skal bestå af ikke-hybrid kernekapital.



Figur 6 - Krav om to typer buffere⁵⁸

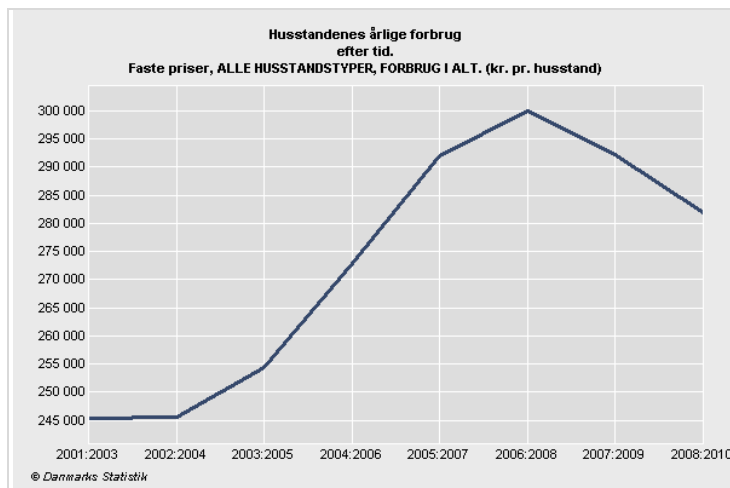
Gearing

- Indførelse af gearingsratio som supplement til de risikobaserede kapitalkrav, for at begrænse overdreven gearen i sektoren. Gearingsratioen bliver målt som forholdet mellem kernekapital og instituttets aktiver plus ikke-balanceførte poster.
- Gearingsratioen er indtil videre fastsat til at være 3%, men vil blive testet i perioden 1. januar 2013 til 1. januar 2017. 1. januar 2015 skal kreditinstitutterne begynde at offentliggøre gearingsratioen og dens bestanddele. Ud fra erfaringerne fra overgangsperioden vil BCBS i 1. halvår 2017 foretage eventuelle justeringer med henblik på at introducere gearingsratioen som et minimumskapitalkrav i januar 2018.

⁵⁸ [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartaloversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartaloversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/kap07.htm)

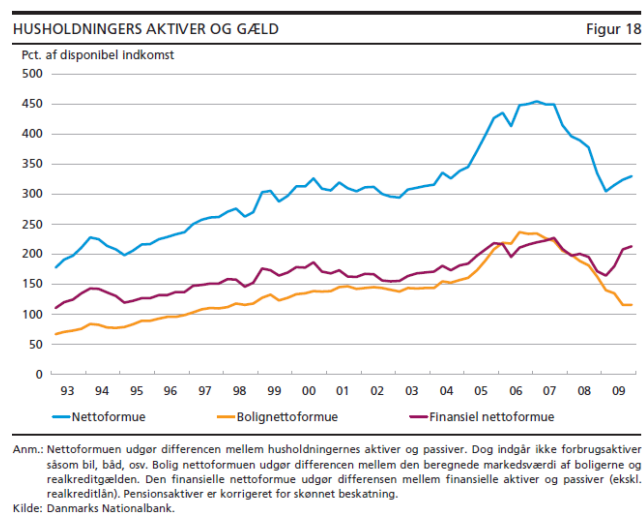
Økonomiske påvirkninger

Pengeinstitutter er meget påvirkede af de generelle økonomiske påvirkninger i samfundet. Ser man tilbage, havde alle pengeinstitutter nok ”lidt for travlt” i de gode opgangstider, som brat stoppede ved finanskrisen start i 2007/2008. Bankerne blev langt mere påholdende med at låne penge ud, hvilket havde en forstærkende effekt på kundernes adfærd, idet de begyndte at bruge færre penge, hvilket illustreres i figur 7.



Figur 7 - Oversigt over forbrug⁵⁹

Samtidig faldt kundernes aktiver hastigt i værdi, hvilket var med til at ”puste yderligere liv i gløderne”, illustreret i figur 8.



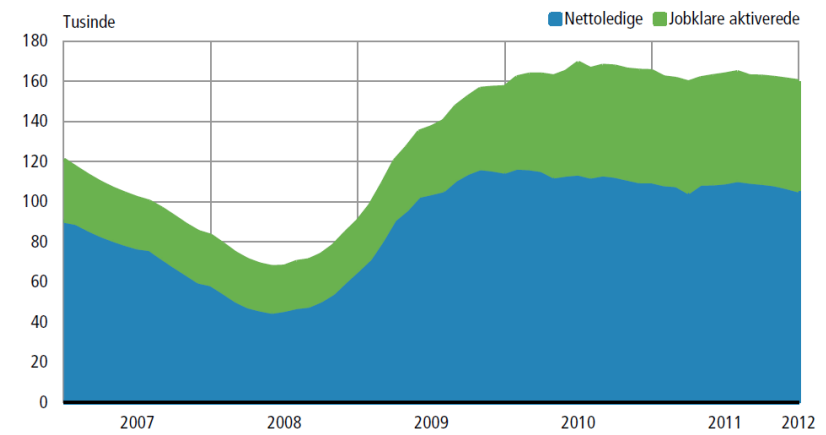
Figur 8 – Seneste statistik over husholdningers aktiver og gæld⁶⁰

59

http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/Graphics/MakeGraph.asp?gr_type=0&gr_width=600&gr_height=400&gr_fontsize=11&menu=y&PLanguage=0&pxfile=2012311105659104544515FU5.px&wonload=600&hload=400&rotate=

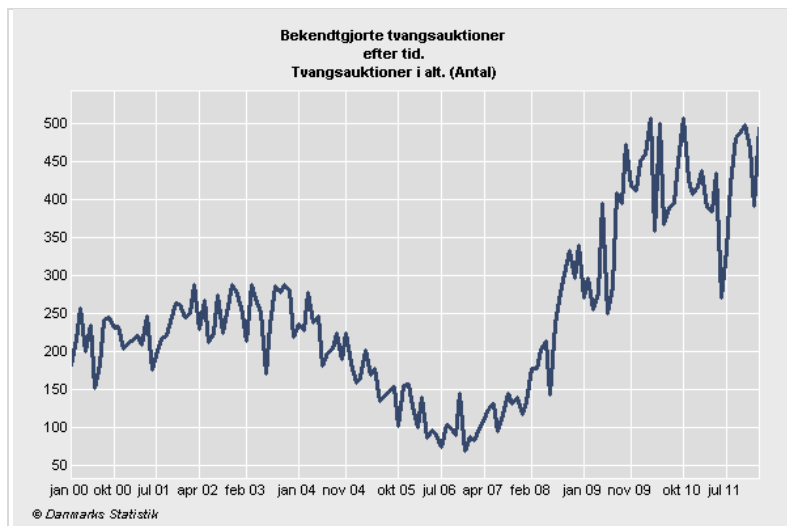
Udover kraftigt fald i kundernes nettoformue, viser Danmarks Statistik at også arbejdsløsheden er steget siden 2008, om end den pt. er marginalt faldende:

Den sæsonkorrigerede bruttoledighed (omregnet til fuld tid)



Figur 9 - Antal ledige⁶¹

Kombinationen af faldet i aktivers værdi og stigende arbejdsløshed, har medført at flere og flere kunder har svært ved at overholde deres forpligtigelser, hvilket bl.a. kan illustreres ved figur 10, som viser at antallet af tvangsauktioner herhjemme, også er steget kraftigt:



Figur 10 - Tvangsauktioner⁶²

⁶⁰ Danmarks Nationalbank – Finansiell Stabilitet 2010

⁶¹ <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2012/NR105.pdf>

Set fra bankernes side, har kombinationen af en mere restriktiv kreditpolitik, fald i aktivmassens værdi og stigende arbejdsløshed, medført et stigende antal tab på udlån for pengeinstitutterne. Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank erkender begge fortsat risiko for tab i Årsrapport 2011:

”Som en naturlig del af konjunkturcyklussen forventes bankens tab fortsat at ligge på et relativt højt niveau i 2012, dog med en fortsat svagt faldende tendens i forhold til de 3 foregående år. Det er også fortsat bankens vurdering, at kreditpolitikken, den diversificerede låneportefølje og bankens geografi ske placering i Midt- og Vestjylland, vil indvirke positivt på banken i forhold til det generelle tabsniveau for hele banksektoren.”⁶³

”Uanset at finanskrisen er aftagende, er følgerne heraf fortsat mærkbare for store dele af samfundet, hvilket må forventes at bidrage til nedskrivningsbehovet i 2012.”⁶⁴

Også bestemte brancher har de seneste år oplevet meget store fald i aktivers værdi. Især ejendomme og landbrug er forholdsvis kritiske aktivmasser i øjeblikket, hvilket jeg kommer tilbage til i behandlingen af de økonomiske nøgletal for Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank.

Sociokulturelle påvirkninger

Som en del af forretningsstrategien i de forskellige pengeinstitutter, indgår også sociokulturelle påvirkninger idet pengeinstitutter oftest har en blandet kundesammensætning. Der er stor forskel på hvor kunderne er i deres livsforløb og også hvilke jobs de har. Derudover er Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank primært repræsenteret i det syd-, midt- og vestjyske, hvorfor også geografiske særpræg spiller ind. Det er med andre ord ikke så mærkeligt, at landbrug er højt repræsenteret i bankernes ”lånebog”.

Det faktum at kunderne er meget forskellige, gør også at mange banker er begyndt at segmentere deres kunder langt mere end tidligere, for at tidsforbrug og indtjening hænger sammen med det forretningsomfang kunderne har. Seneste eksempel er Danske Bank, som i forbindelse med seneste rentestigning på udlån, har valgt at differentiere kunderne, så de oplever en

⁶²

http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/Graphics/MakeGraph.asp?menu=y&pxfile=201231111386104544515TVANG1.px&gr_type=0&PLanguage=0

⁶³ Ringkjøbing Landbobanks Årsrapport 2011 side 8

⁶⁴ Skjern Banks Årsrapport 2011 side 7

rentestigning på mellem 0-1% afhængigt af lønsomhed, forretningsomfang og enkelte produkttyper.⁶⁵

Teknologiske påvirkninger

Der er gennem de sidste 10-15 år sket en enorm udvikling på det teknologiske område i pengeinstitutsektoren. Der findes i dag over 4,6 mio. home- og officebankingaftaler i Danmark⁶⁶ og udover netbankudvikling, er pengeinstitutter begyndt at udvikle nye selvbetjeningsfunktioner, f.eks. Netbank til Smartphones og iPad. Også internt er bl.a. Danske Bank begyndt at udvikle mere avancerede digitale løsninger, f.eks. kan Danske Banks kunder underskrive kontobestillinger, kreditaftaler, realkreditlån og snart hele ejerskiftesager via Netbanken og nemID. Det giver fordele for banken, idet fejlprocenten nedbringes ved at tingene gøres digitalt, banken sparer medarbejdere til efterproduktion og samtidig er det utrolig nemt for kunderne at indgå aftaler, som tidligere krævede en stor bunke dokumenter⁶⁷.

Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank bruger som tidligere nævnt Bankdata som leverandør af IT-systemer. Også Bankdata udvikler på selvbetjeningsløsninger til deres kunder og faktisk har hver 6. kunde nu også Mobilbank⁶⁸, ligesom Bankdata for nyligt har lanceret såkaldt mobilbetaling⁶⁹.

Delkonklusion

Efter udfærdigelse af min Porters Five Forces og PEST-analyse, står det klart at Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank ligesom andre banker i sektoren er underlagt et stort pres både fra internt og eksternt hold. Pengeinstitutterne skal navigere gennem en lang række konkurrenceparametre, samtidig med at de hele tiden skal leve op til gældende lovkrav og fremtidige lovmæssige tiltag, som fx Basel III. Gennem de senere år har også pressen fået øjnene op for de lovmæssige krav som pengeinstitutter skal leve op til, så der kan også være idé i at tænke strategisk i forhold til driften af sin bank, for at opnå en solid overdækning, som ser godt ud i pressen og skaber ”ro” om banken.

⁶⁵ http://finans.borsen.dk/artikel/1/226379/danske_bank_haever_renten_paa_udlaan.html

⁶⁶ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/betalingsformidling.aspx>

⁶⁷ Egne erfaringer fra mit job i Danske Bank

⁶⁸ <http://www.bankdata.dk/>

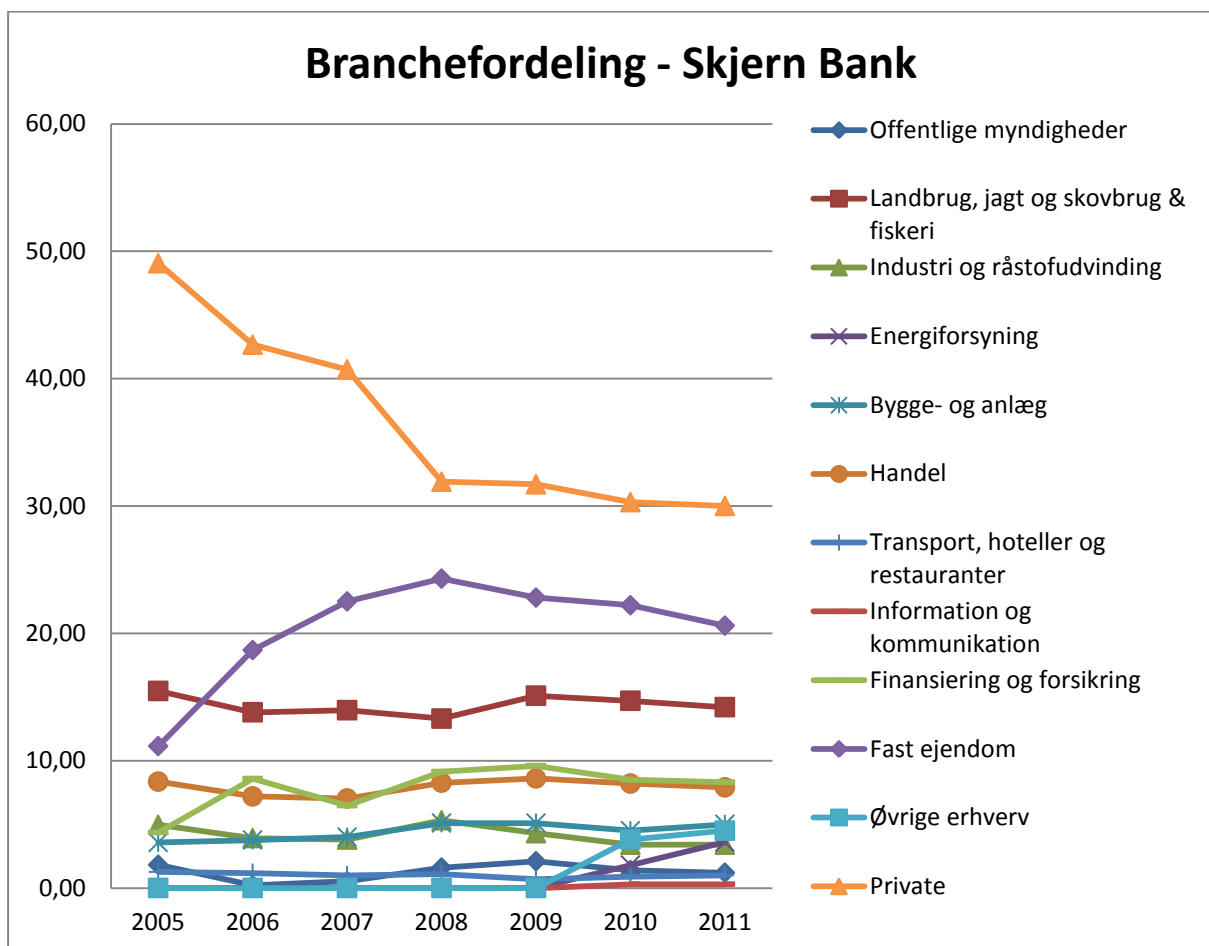
⁶⁹ <http://www.bankdata.dk/>

Udlånseksponering fordelt på brancher

Jeg har undersøgt begge bankers udlånseksponering ud fra Årsrapporterne 2005-2011. Generelt i branchen er udlån til ejendomme og landbrug ”faresignaler”, hvilket også pressen har fået øjnene op for. Det er vigtigt at pointere at udlån til disse brancher ikke nødvendigvis er problematiske, men de to sektorer har det hårdt og er derfor som udgangspunkt risikobetone- de. Det er også spændende at analysere på andre udlånssegmenter, hvorfor jeg analyserer på hele udlåns sammensætningen i de to banker.

Udlån fordelt på brancher – Skjern Bank

Jeg har opstillet branchefordelingen gennem årene i et diagram og vil starte med at analysere på Skjern Bank:

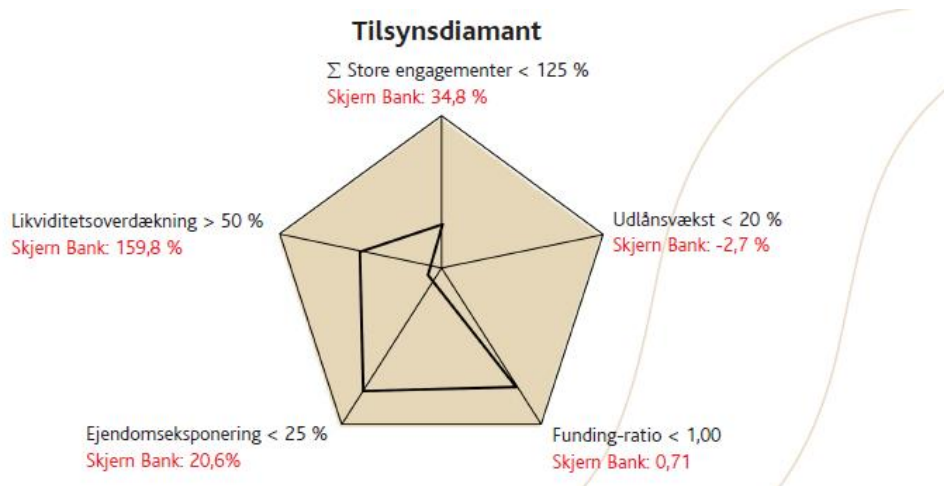


Figur 11 - Branchefordeling udlån - Skjern Bank⁷⁰

⁷⁰ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2005-2011 for Skjern Bank. Se udregning i bilag 1

Det ses tydeligt at udlånsfordelingen har ændret sig fra 2005-2011, primært i forhold til udlån til private. I 2005 udgjorde udlån til private næsten halvdelen af bankens samlede udlån, i 2011 er dette faldet til under en tredjedel. Hovedparten af ændringen af udlån mod erhvervssektoren, er sket ved stigning i udlån til ejendomme. Hvor denne del i 2005 udgjorde en niendedel af bankens samlede udlån, udgjorde den i 2008 næsten en fjerdedel af bankens samlede udlån, i 2011 ca. en femtedel. Skjern Bank har altså satset på udlån til ejendomme, men har dog formået at nedbringe denne eksponering gennem de seneste år, bl.a. ved udlån til energiforsyning, som i 2011 udgjorde 3,60% af bankens samlede udlån. Bankens udlån til landbrug ligger på 3. højeste niveau, efter hhv. udlån til private og udlån til ejendomme. Udlån til landbrug er nogenlunde stabilt gennem perioden.

Banken er altså forholdsvis kraftigt eksponeret mod især ejendomme, hvilket Finanstilsynets tilsynsdiamant⁷¹ også konkluderer i Årsrapport 2011:



Figur 12 - Finanstilsynets tilsynsdiamant - Skjern Bank 2011⁷²

Finanstilsynets Tilsynsdiamant indeholder ikke grænseværdier for eksponering mod landbrug, men også her er Skjern Bank i Finanstilsynets søgelys. Finanstilsynet skriver i deres redegørelse om inspektion i Skjern Bank september 2011: ” ... Bankens ejendomseksponering udgør 21,5 procent, og ligger dermed over gennemsnittet for pengeinstitutter i gruppe 3 (mindre pengeinstitutter). En del af de finansierede ejendomme er beliggende i Tyskland. Bankens udlån til landbruget udgør cirka 14,8 procent af engagementsmassen og ligger ligeledes over

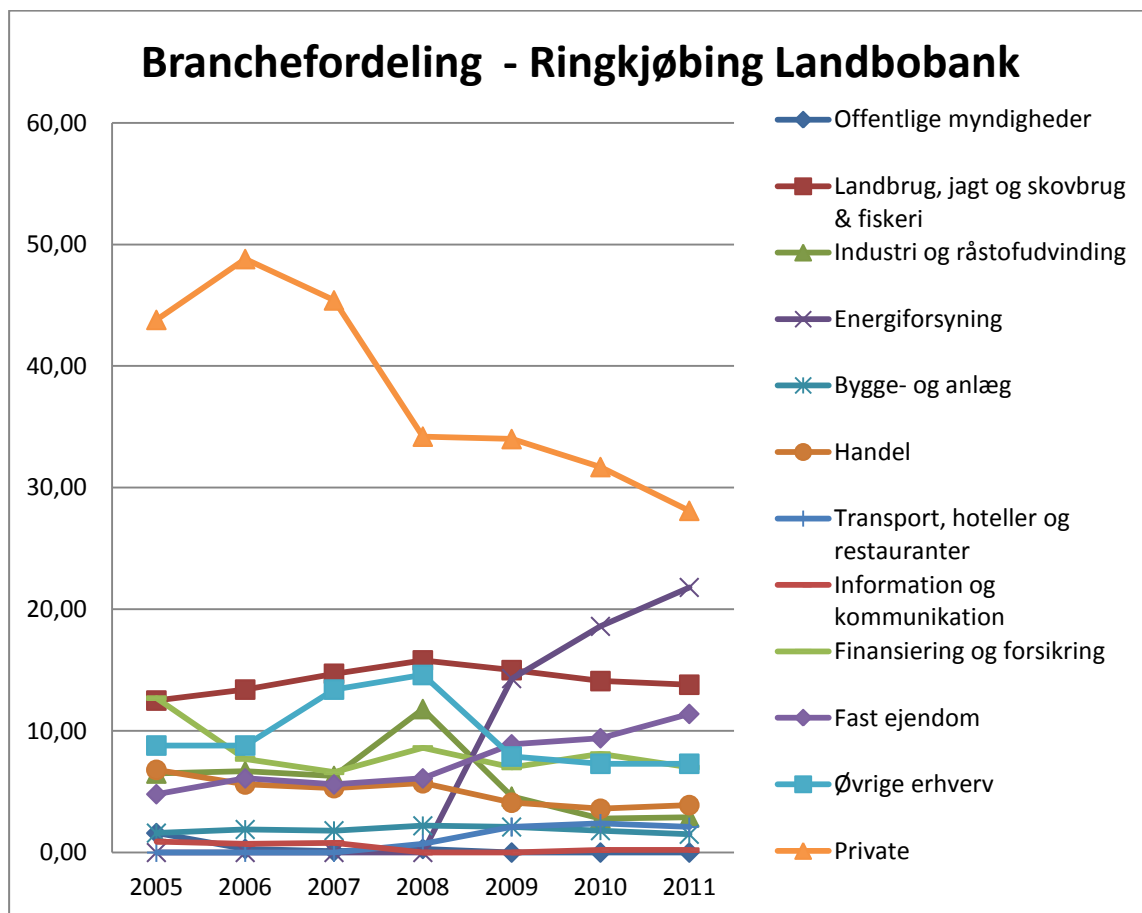
⁷¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

⁷² Udklip fra Årsrapport 2011 for Skjern Bank

gennemsnittet for de mindre institutter” og ”... Bankens kunder er, som det er tilfældet i de fleste af landets pengeinstitutter, ramt af konjunkturtilbageslaget. Andelen af utvivlsomt gode engagementer og engagementer med normal bonitet er således mindre nu end ved sidste undersøgelse. Tilsvarende er andelen af svage engagementer øget. Banken får en risikooplysning om den relativt høje eksponering mod ejendomme og landbrug og en relativt lav tabskapacitet.”.

Udlån fordelt på brancher – Ringkjøbing Landbobank

Jeg har ligeledes opstillet udlånsfordelingen for Ringkjøbing Landbobank i et diagram:



Figur 13 - Branchefordeling udlån - Ringkjøbing Landbobank⁷³

Ligesom i Skjern Bank, er der sket en væsentlig udvikling i Ringkjøbing Landbobanks udlåns sammensætning fra 2005-2011. Trenden for udlån til private er den samme som i Skjern

⁷³ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2005-2011 for Ringkjøbing Landbobank. Se udregning i bilag 2

Bank, Ringkjøbing Landbobank er gået fra at næsten halvdelen af udlån gik til private i 2006, til ca. en fjerdedel i 2011.

Bankens udlån til landbrug topper i 2008 med 15,80%, hvilket banken i 2011 har fået nedbragt til 13,80%.

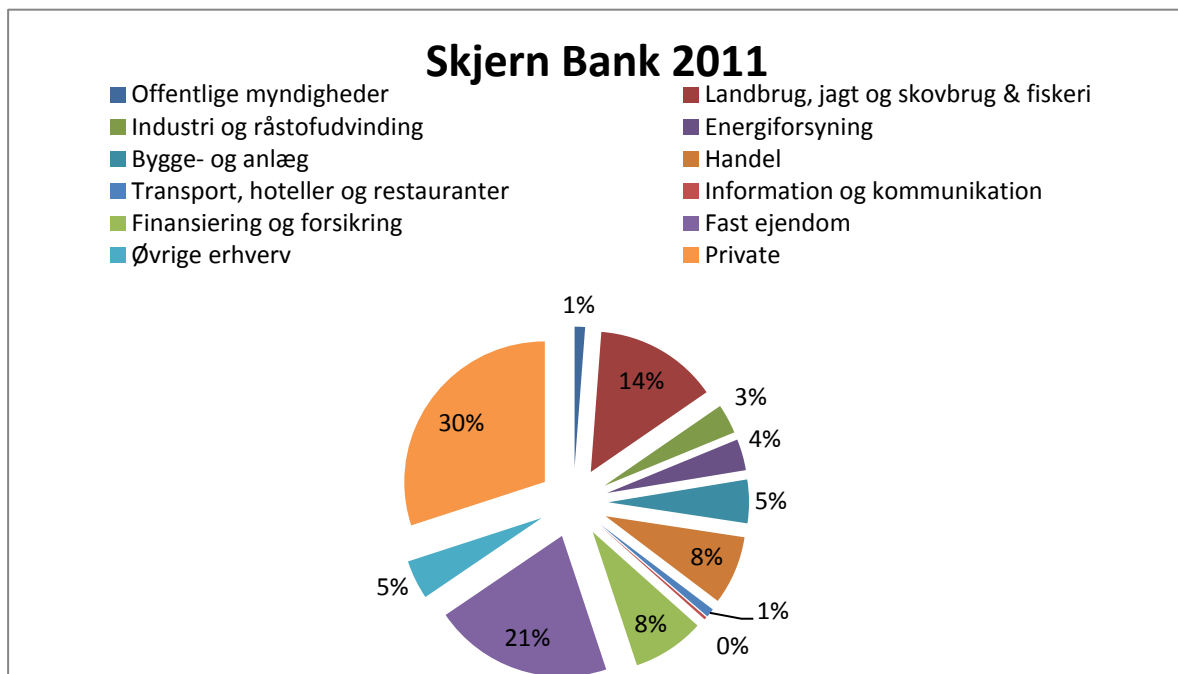
Udlån til erhvervsejendomme er modsat Skjern Bank steget de seneste år og tegner sig i 2011 for 11,40% af bankens udlånsportefølje.

Ringkjøbing Landbobank har de seneste år specialiseret sig i et nicheprodukt, udlån til vindmøller. Mod pant i møllen og de løbende elafregninger, har de satset hårdt på finansiering af vindmøller⁷⁴, hvilket ses tydeligt i deres udlåns sammensætning, især fra 2008-2011. I 2011 udgør udlån til energiforsyning således 21,80%

Ringkjøbing Landbobank har procentvis nogenlunde samme størrelse udlån til landbrug som Skjern Bank, men er væsentligt mindre eksponeret mod ejendomme.

Udlåns sammensætning i en samlet bank

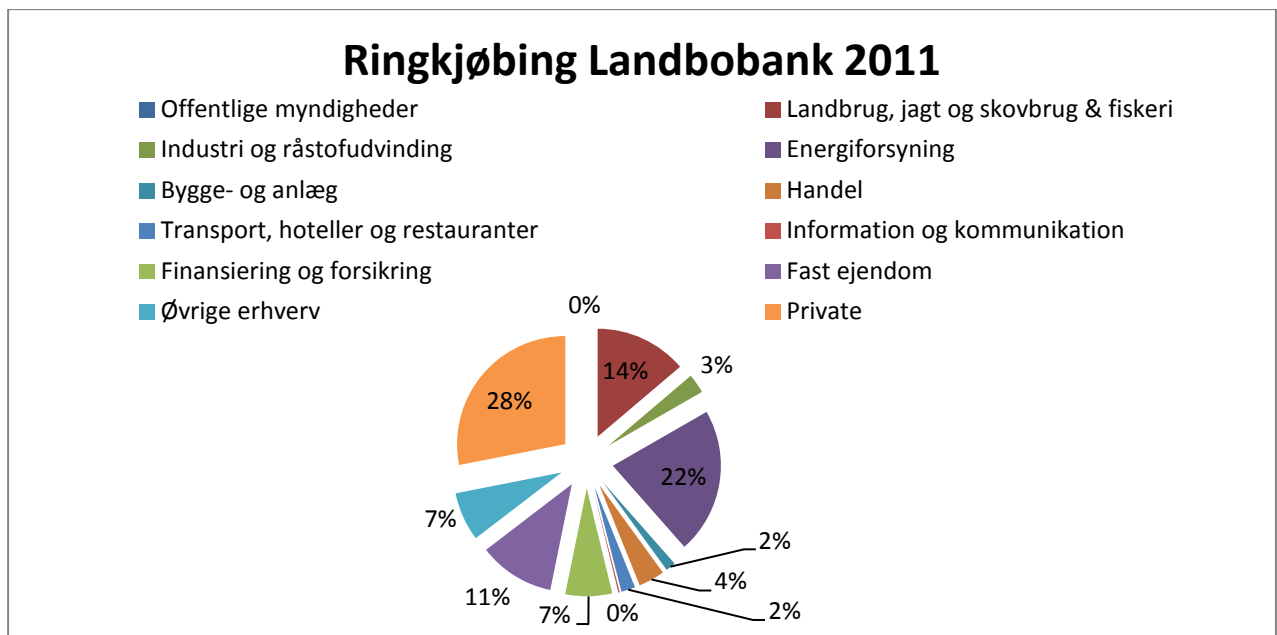
Med udgangspunkt i regnskabsår 2011, vil jeg regne på hvordan udlåns sammensætningen ser ud for en samlet bank, efter et opkøb/fusion. Udlånsfordelingen i 2011 ser således ud for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank:



Figur 14 - Udlåns sammensætning 2011 - Skjern Bank⁷⁵

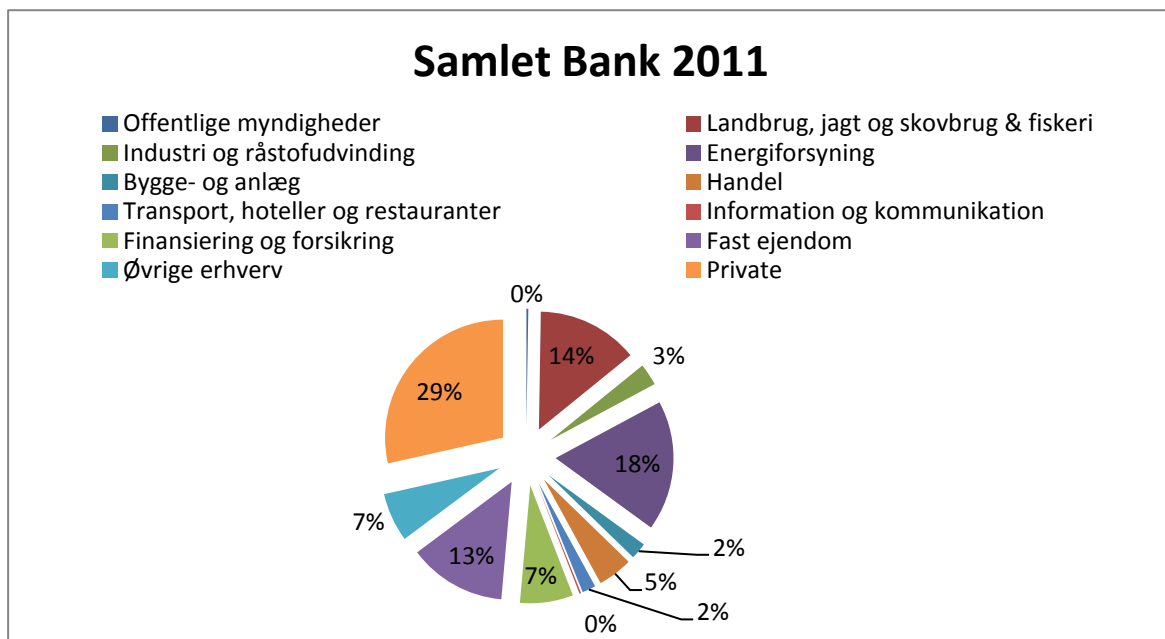
⁷⁴ <http://alm.landbobanken.dk/page3562.aspx>

⁷⁵ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Skjern Bank. Se udregning i bilag 3



Figur 15 - Udlånssammensætning 2011 - Ringkjøbing Landbobank⁷⁶

Jeg har herefter udregnet hvor meget de angivne procentsatser svarer til i kr. ud fra hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobanks samlede udlån, med udgangspunkt i Årsrapport 2011 fra begge banker. Jeg har derefter sammenlagt tallene for hvert udlånsområde og holdt dem op mod en ny samlet udlånsportefølje på i alt ca. 16. mia. kr. Den samlede udlånsfordeling vil derefter se ud som følger:



⁷⁶ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Ringkjøbing Landbobank. Se udregning i bilag 4

Figur 16 - Udlåns sammensætning 2011 - samlet bank⁷⁷

Som ovenstående graf tydeligt viser, vil det alt andet lige være en fordel for Skjern Bank at gå sammen med Ringkjøbing Landbobank, da den samlede udlånsportefølje kun indeholder 13% udlån mod ejendomme, mod Skjern Banks nuværende ca. 21%. Udlånet til ejendomme vil med andre ord komme ned på ca. halvdelen af grænseværdien i Finanstilsynets Tilsynsdiamant.⁷⁸ I forhold til Ringkjøbing Landbobanks nuværende udlånsfordeling, sker der ikke ret store ændringer, bortset fra udlån til energiforsyning, som falder fra ca. 22% til ca 18%.

Likviditet

Som tidligere angivet, stiller LFV §152 stk. 1 krav til bankernes likviditet. Ringkjøbing Landbobank udspecificerer ikke udførligt deres beregning af likviditet og Skjern Bank anfører udelukkende bankens likviditetsoverdækning ift. gældende lovkrav⁷⁹. Jeg har derfor valgt at tage tallene direkte fra de to bankers årsrapporter, hvor de angiver resultater fra 2007-2011:

Skjern Bank					
	2007	2008	2009	2010	2011
Likviditetsoverdækning ift. Lovkrav om likviditet	90,7	143,8	124,3	198,3	159,8

Ringkjøbing Landbobank					
	2007	2008	2009	2010	2011
Likviditetsoverdækning ift. Lovkrav om likviditet	161,4	139,1	205,6	231,8	140,5

Netop likviditeten er også et parameter i Finanstilsynets Tilsynsdiamant⁸⁰, hvor banken min. skal have en overdækning på 50%. Begge banker lever således til rigelighed op til dette krav. Skjern Bank har dog en opgave i et sikre en fortsat stabil likviditet fremadrettet, hvilket Finanstilsynet påpegede ved seneste inspektion i september 2011: ”... Banken har individuelle statsgarantier, der skal tilbagebetales i 2013. Den individuelle statsgaranti er større end bankens aktuelle likviditetsoverdækning. Banken bør derfor allerede nu overveje strategien for tilbagebetaling af statsgarantierne, herunder at konkurrencesituationen for indlån kan ændre sig væsentligt frem mod 2013, hvilket kan gøre det vanskeligere at tiltrække indlån. Banken

⁷⁷ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2011 for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank. Se beregning i bilag 5

⁷⁸ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

⁷⁹ Jf. Årsrapporterne 2011 fra Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank

⁸⁰ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

skal indsende en opdateret redegørelse til Finanstilsynet for de langsigtede likviditetsplaner, især vedrørende planerne for indfrielse af statsgarantierne i 2013. Banken modtog flere påbud om at tilpasse sine forretningsgange på likviditetsområdet. ”⁸¹

Skjern Bank svarer i Årsrapporten 2011 på Finanstilsynets påbud: ”... Bankens ledelse ser med fortrøstning på at få løst likviditetssituationen...” og ”... Banken har på side 7 i årsrapporten omtalt behovet for refinansiering i forbindelse med indfrielsen af de statsgaranterede lån på 1,5 mia. kroner i første halvår 2013. Banken skal refinansiere et beløb i niveauet 800 mio. kroner for at opfylde en likviditetsmæssig overdækning på 50 %. For at tilvejebringe den nødvendige likviditet har banken udarbejdet en likviditetsplan, som indeholder forskellige tiltag omfattende belåning af udlån i Nationalbanken, indlånsvækst med fokus på markedet og udlånsreduktion. Der gøres opmærksom på, at der er risiko for, at udviklingen i boniteten i bankens kundeengagementer kan medføre, at belåningsværdien bliver mindre end forudsat i likviditetsplanen, ligesom der er risiko for, at indlånsvæksten og/eller udlånsreduktionen ikke kan realiseres i den takt, som det forudsættes i plane. Banken vurderer, at planen er realistisk, men er opmærksom på at gennemførslen heraf er behæftet med usikkerhed.”⁸²

Skjern Bank arbejder således på at få løst den fremtidige likviditetssituation og er ”fortrøstningsfulde”. Jeg vil dog mene at de i vid udstrækning har ret i, at det er en større operation, behæftet med risiko for ”ikke at nå i mål”.

Ringkjøbing Landbobank har ikke den samme udfordring og konkluderer i deres Årsrapport 2011: ”Landbobanken har ikke haft brug for at optage statslig kapital eller likviditet og sparer derfor renteudgifterne til disse støtteordninger. I de kommende år skal disse støtteordninger udfases samtidig med, at der vil blive indført krav om, at pengeinstitutterne skal have en større egenkapital for at drive bank. Banken er allerede på plads efter disse højere kapitalkrav, hvilket vi tror vil være en konkurrencemæssig fordel for os i de kommende år, hvor vi gerne vil udvide vores markedsandel endnu mere”⁸³

⁸¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2012/VU-Skjern-Bank.aspx>

⁸² Side 5 samt note 31 i Årsrapport 2011 for Skjern Bank

⁸³ Årsrapport 2011 for Ringkjøbing Landbobank

I og med Skjern Bank ikke redegør for udregning af bankens likviditet og Ringkjøbing Landbobank ikke specificerer i detaljen, kan jeg ikke beregne likviditeten for en samlet bank.

Umiddelbart afhænger den fremtidige likviditet også af, om den nye bank kan få forlænget garantier under bankpakke 4, i forbindelse med en fusion. Man kan konkludere, at de to banker på nuværende tidspunkt har en ganske fornuftig likviditet, men hvor Ringkjøbing Landbobank også fremadrettet har likviditeten på plads, skal Skjern Bank ”i arbejdstøjet”. I og med Ringkjøbing Landbobank lægger op til vækst på baggrund af deres stabile likviditet, kunne et opkøb af Skjern Bank være en mulighed ud fra denne betragtning.

Solvensopgørelse og basiskapital

Som tidligere nævnt, stiller LFV § 124, stk. 4 krav om, at bankernes bestyrelse og direktion skal opgøre bankens individuelle solvensbehov. Dette individuelle behov må aldrig være mindre end 8%:

$$\text{Solvenskrav: basiskapital} / \text{risikovægtede aktiver} = \text{min. 8\%}$$

Jeg vil her analysere på solvensprocent i forhold til det individuelle solvenskrav for både Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank og efterfølgende se på sammensætningen af de to bankers basiskapital, som er af afgørende betydning for den fremtidige solvens. Begge banker anvender standardmetoden til opgørelse af deres risikovægtede poster og er derfor sammenlignelige.

Solvensopgørelse Skjern Bank

Jeg har ud fra Årsrapporterne 2005-2011 udregnet bankens solvens og udregnet hvor stor en dækning banken har ift. lovens minimumskrav til solvens eller deres individuelle solvenskrav:

Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Solvens	11,82%	11,18%	13,48%	12,35%	15,64%	16,28%	15,75%
Basiskapital efter fradrag	372.933.000	490.953.000	686.180.000	568.491.000	613.285.000	619.197.000	610.283.000
Risikovægtede poster	3.154.251.000	4.389.842.000	5.090.524.000	4.603.348.000	3.922.209.000	3.803.097.000	3.873.951.000
Lovmæssigt solvenskrav	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Individuelt solvenskrav			8,70%		9,70%	10,50%	11,50%
Dækning ift solvenskrav	147,79%	139,80%	154,94%	154,37%	161,20%	155,06%	136,99%

Figur 17 - Dækning ift. solvenskrav – Skjern Bank⁸⁴

⁸⁴ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2005-2011 for Skjern Bank

Som det ses, oplever Skjern Bank en pæn stigning i deres solvensprocent i 2009. Dette skyldes at banken Skjern Bank deltog i Bankpakke II med nom.. 65 mio. kr. som hybrid kernekapital og udstedte børsnoterede kapitalbeviser som ansvarlig lånekapital på nom. 100 mio. kr.⁸⁵

Solvensopgørelse - Ringkjøbing Landbobank

Jeg har ud fra Årsrapporterne 2005-2011 udregnet bankens solvens og udregnet hvor stor en dækning banken har ift. lovens minimumskrav, idet Ringkjøbing Landbobank i alle årene har opgjort deres individuelle solvenskrav til under 8%:

Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Solvens	11,57%	12,26%	13,04%	16,28%	20,17%	22,38%	21,37%
Basiskapital efter fradrag	1.538.393.000	2.025.437.000	2.109.888.000	2.458.243.000	2.746.694.000	2.942.939.000	2.817.823.000
Risikovægtede poster	13.297.521.000	16.525.109.000	16.174.541.000	15.103.308.000	13.615.734.000	13.147.946.000	13.188.002.000
Lovmæssigt solvenskrav	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Individuelt solvenskrav							
Dækning ift solvenskrav	144,61%	153,21%	163,06%	203,45%	252,16%	279,79%	267,08%

Figur 18 - Dækning ift. solvenskrav – Ringkjøbing Landbobank⁸⁶

Som det ses, har Ringkjøbing Landbobank siden 2008 haft en væsentligt højere solvensprocent end Skjern Bank, til trods for at de takkede nej til deltagelse i Bankpakke II. Samtidig har de et fortsat lavt individuelt solvenskrav, som ligger under lovens krav på 8%. Deres dækning ift. solvenskrav er derfor ca. dobbelt så stor som Skjern Banks.

Hvis man til sammenligning udregner solvensopgørelsen i en ny samlet bank, hvor jeg forudsætter at kunne sammenlægge nuværende basiskapitaler efter fradrag og nuværende risikovægtede poster, vil den nye solvensopgørelse se ud som følger:

Samlet Bank	
	2011
Solvens	20,09%
Basiskapital efter fradrag	3.428.106.000
Risikovægtede poster	17.061.953.000
Lovmæssigt solvenskrav	8%
Individuelt solvenskrav	9,00%
Dækning ift solvenskrav	223,25%

Figur 19 - Dækning ift. solvenskrav 2011 - Samlet bank⁸⁷

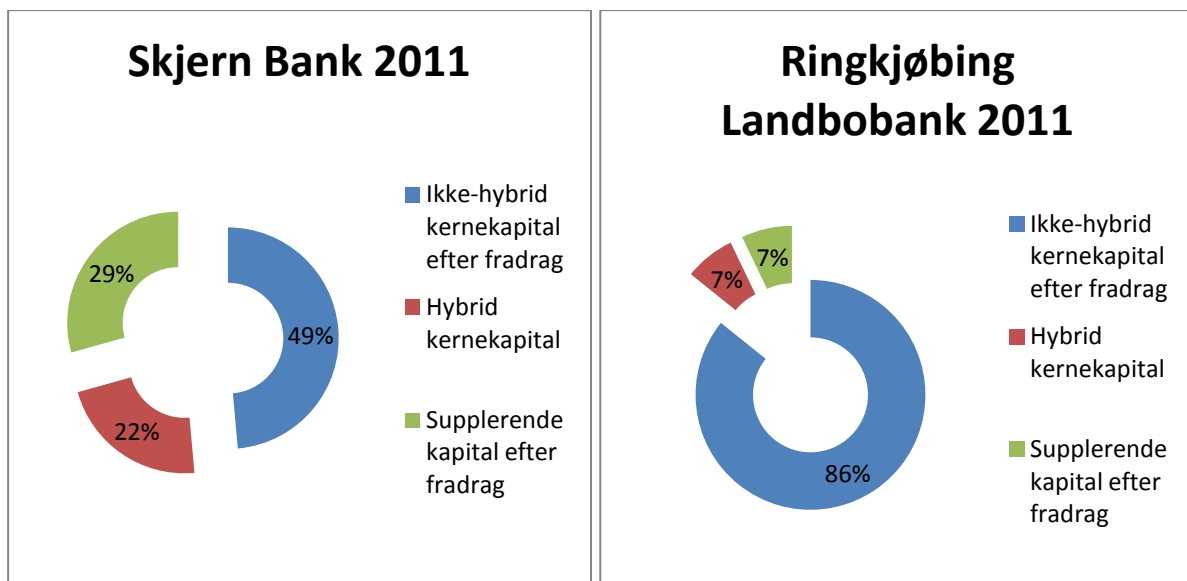
⁸⁵ Kilde: Årsrapport 2009 fra Skjern Bank

⁸⁶ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2005-2011 for Ringkjøbing Landbobank

Jeg har i beregningen antaget et nyt individuelt solvenskrav på 9%, da Ringkjøbing Landbobanks solvenskrav på 8% vil tynge mere i den samlede opgørelse, da banken er væsentligt større end Skjern Bank. Overdækningen falder altså i forhold til Ringkjøbing Landbobanks nuværende og er omvendt højere end Skjern Banks nuværende overdækning. Overdækningen er fortsat på et relativt pænt niveau.

Basiskapitalens sammensætning

I sammenhæng med ovenstående solvensopgørelser, vil jeg her fokusere på, hvordan basiskapitalen er sammensat i hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, hvilket jeg har opstillet grafisk i figur 20 og 21.



Figur 20 – Basiskap. sammens. - Skjern Bank⁸⁸

Figur 21 – Basiskap. sammens. - Ringkjøbing Landbobank⁸⁹

Som det ses, er der meget stor forskel på sammensætningen af basiskapital i de to banker. Hvor Ringkjøbing Landbobanks basiskapital primært består af Ikke-hybrid kernekapital efter fradrag sammen med en smule hybrid kernekapital og supplerende kapital, består kun ca. halvdelen af Skjern Banks basiskapital af Ikke-hybrid kernekapital, lidt under en fjerdedel af hybrid kernekapital og i underkanten af en tredjedel af supplerende kapital efter fradrag. Ser man nærmere på den supplerende kapital som Skjern Bank medregner til basiskapitalen, er der tale om tre lån som skal indfries ultimo 2014, 2015 og 2017. Igen kan det altså konkludere-

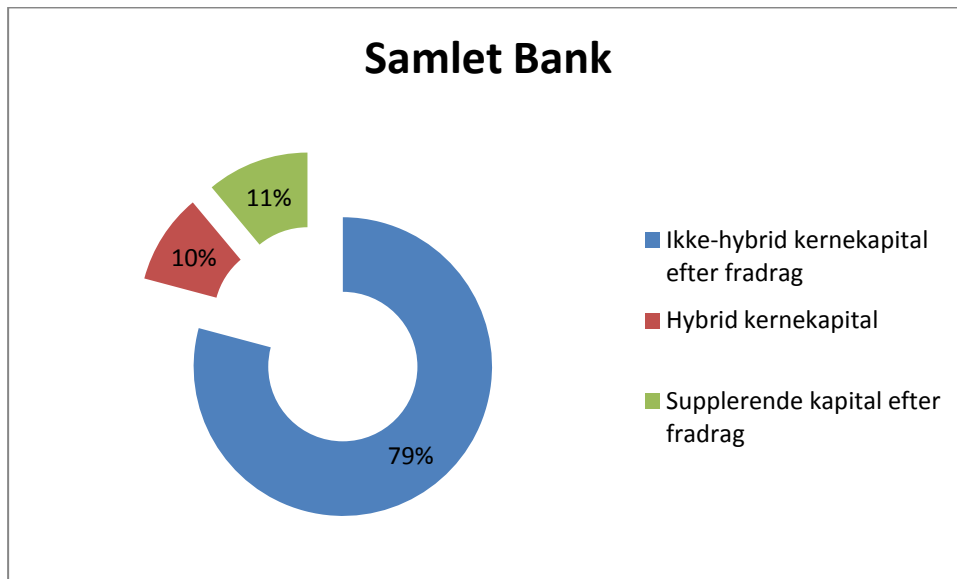
⁸⁷ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2011 for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank

⁸⁸ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Skjern Bank. Se beregning i bilag 6

⁸⁹ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Skjern Bank. Se beregning i bilag 6

res at Skjern Bank har en opgave, da denne kapital skal genfinansieres for at opretholde nuværende basiskapital.

I forhold til en mulig fusion, har jeg opstillet en fremtidig basiskapital for den samlede bank. Jeg er klar over at det ikke er en enkel øvelse og at flere af posterne givet ikke blot kan sammenlægges, men jeg har alligevel gjort det for at få en indikation af en fremtidig sammensætning af basiskapital, hvis de to banker går sammen. Sammensætningen er illustreret i figur 22.



Figur 22 - Basiskap. sammensætning - Samlet Bank⁹⁰

Det ses, at en sammenlægning vil være optimal for Skjern Bank, da andelen af hybrid kernekapital og især supplerende kapital bliver nedbragt væsentligt. Omvendt stiger andelen af de to poster i forhold til Ringkjøbing Landbobanks nuværende basiskapital, dog ikke i væsentlig grad.

ICGR

Jeg vil her sammenligne de to banker på ICGR, samt estimere ICGR for en samlet bank.

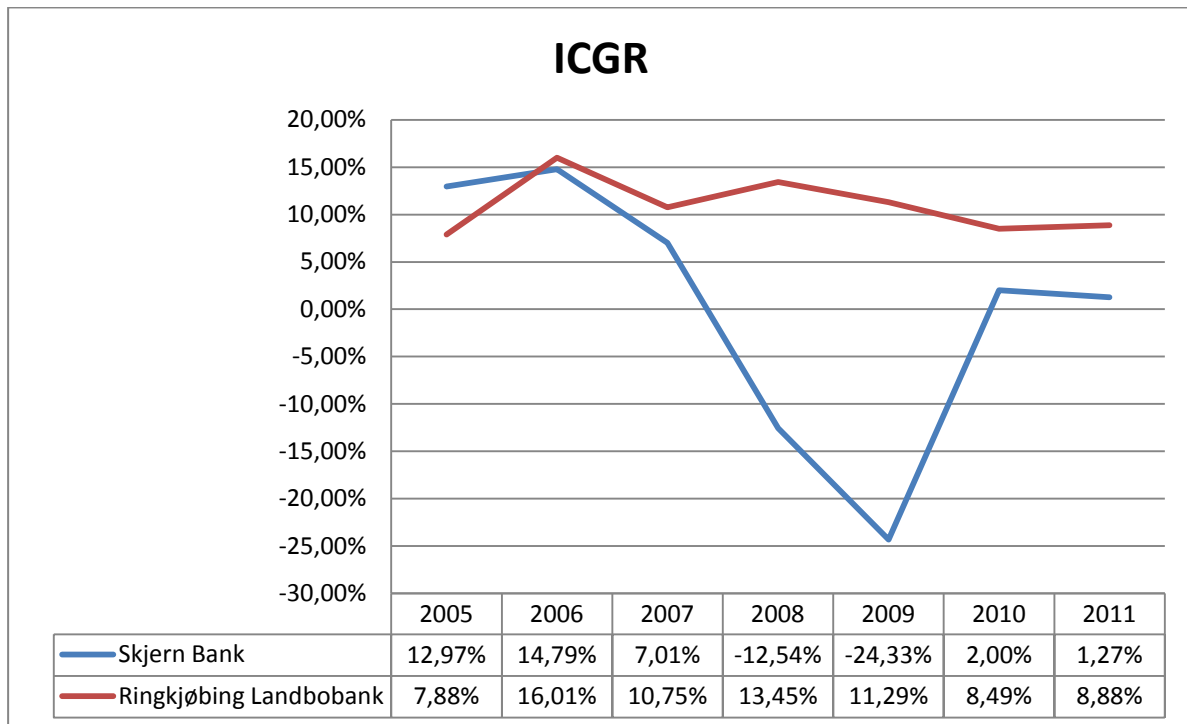
ICGR er et udtryk for hvor meget banken kan vækste med fastholdelse af sin solvens, givet samme vægtningsmix. Formlen kan opstilles som:

$$ICGR = \frac{1}{\frac{\text{egenkapital}}{\text{aktiver}}} \cdot \frac{\text{bundlinje}}{\text{totale aktiver}} \cdot \frac{(\text{bundlinje} - \text{udbytte} + \text{supplerende kapital})}{\text{bundlinje}}$$

⁹⁰ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank. Se beregning i bilag 6

ICGR er et meget væsentligt parameter i sammenligningen af de to banker, da det er et direkte udtryk for om banken kan vækste, uden at det går ud over dens solvens. Vækst i udlån er klart et konkurrenceparameter, da det er her indtjeningen i banken skabes. Samtidig er bankerne meget opmærksomme på deres solvens, som også har en væsentlig signalværdi. Derfor er ICGR vigtigt til at styre/planlægge en fremtidig vækst.

Jeg har opstillet ICGR i perioden 2005-2011 i figur 23.



Figur 23 - ICGR 2005-2011 - Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank⁹¹

Det ses tydeligt at Skjern Bank før finanskrisen havde relativt gode muligheder for vækst, uden at påvirke solvensen, givet de fastholdt deres udlåns sammensætning. Ved finanskrisens indtog ændrede dette billede sig drastisk og banken kunne i 2008 og 2009 ikke vækste, uden en faldende solvens. Banken har fået vendt denne trend, men har fortsat meget begrænset mulighed for vækst i både 2010 og 2011.

Ringkjøbing Landbobank ligger forholdsvis stabilt på deres mulighed for vækst gennem perioden. De kunne således i 2011 vækste 8,88% uden at dette ville mindske deres solvens, givet samme udlåns mix.

⁹¹ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank. Se beregning i bilag 7

For at analysere på hvordan ICGR vil være for en samlet bank, har jeg med udgangspunkt i Årsrapporterne 2011 for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, sammenlagt posterne som indgår i beregningen af ICGR. Jeg er klar over at f.eks. aktiekapitalen ikke givet vil være den samme efter en fusion, idet de to banker formentlig vil vælge at aftale et indbyrdes bytteforhold i forbindelse med et opkøb/fusion, som afhænger af den aftalte købspris. Posterne er dog små i forhold til den samlede balancesum, hvorfor jeg har set bort fra dette bytteforhold i denne beregning. Jeg har ikke direkte sammenlagt posten ”domicilejendomme”. Ved en sammenlægning af de to banker, vil man indenfor kort tid kunne nedlægge flere bygninger, så hvor Skjern Bank i dag har domicilejendomme for ca. 60 mio. kr. og Ringkjøbing Landbobank for ca. 68 mio. kr., har jeg i den nye bank antaget domicilejendomme for 80 mio. kr.

ICGR for den samlede bank er beregnet til 7,87%⁹², altså ca. 1% mindre end Ringkjøbing Landbobanks nuværende vækstmulighed, men væsentligt mere end Skjern Banks nuværende mulighed for vækst på 1,27%. Afhængigt af vision om fremtidig vækst, bør denne nedgang ikke betyde en væsentlig forskel i vurderingen af en evt. sammenlægning af de to banker. Samtidig har jeg tidligere anført at især Ringkjøbing Landbobank har en stor overdækning i deres opgjorte solvens i forhold til deres individuelle solvensbehov. Den nye og samlede bank kan derfor samlet set vækste mere end 7,87%, hvis den er villig til at indsnævre spændet mellem dens reelle solvens og dens individuelle solvensbehov.

WACC

Med udgangspunkt i Årsrapporterne 2005-2011 for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, vil jeg udregne WACC, eller ”Den vejede gennemsnitlige kapitalomkostning”.

WACC udregnes som $k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$, hvor første led er prisen for fremmedkapital efter skat og andet led er prisen på egenkapital. WACC bruges til at vise hvor meget ”pengene koster” for banken og dermed hvor meget de minimum skal have i tillæg på deres udlån, for at have en rentabel forretning. WACC skal optimalt set være så lav som muligt, da banken derved har mulighed for at låne penge ud til en lavere marginal og samtidig tjene penge på forretningen. WACC skal samtidig være under pengemarkedsrenten, da pengeinstituttet ellers lige så godt kan placere sine midler risikofrit.

⁹² Se beregning i bilag 8

WACC er et vigtigt parameter i sammenligningen af de to banker, og overordnet kan WACC påvirkes af tre faktorer:

- Det generelle renteniveau, idet bankens renteudgifter indgår i beregningen af WACC
- Forholdet mellem aktiver/passiver og egenkapitalen
- Egenkapitalen i banken, da denne påvirker WACC. Egenkapitalen er den ”dyreste” finansieringsform, hvilket direkte kan ses ved udregning af WACC

Ved udregning af WACC bruger jeg følgende antagelser:

k_d udregnes som renteomkostningen på rentebærende passiver, delt med summen af passiver minus egenkapital fratrasket indlån i pulje. Hverken Skjern Bank eller Ringkjøbing Landbobank har i Årsrapport 2005-2011 anført indlån i pulje. På deres hjemmesider fremgår heller ikke mulighed for at få indlån i pulje⁹³. Jeg konkluderer derfor at de ikke tilbyder dette produkt, hvorfor denne post ikke trækkes ud ifm. mine beregninger af WACC.

$(1-T)$ udregnes til 0,75 da T er skattesatsen 25%

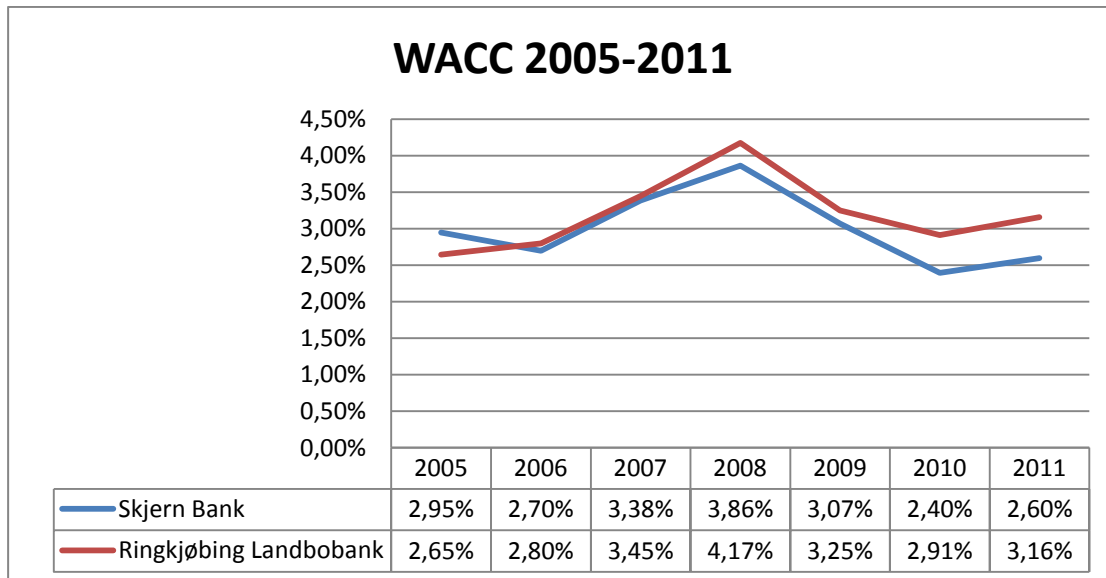
L er passiver minus egenkapital, minus indlån i pulje delt med passiver minus indlån i pulje. Som førnævnt er der ikke indlån i pulje som skal modregnes.

k_e er renteomkostninger af egenkapitalen og udregnes som $k_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$ hvor r_f er den risikofri rente, som sættes til 5%. r_m er forventet afkast som sættes til 8%. I øjeblikket er hhv. 5% og 8% måske svært opnåeligt, men jeg antager at det på lang sigt vil være retvisende afkast. Jeg vurderer ikke bankernes Betaværdi, men sætter Beta til 1 for at kunne sammenligne de to bankers WACC. k_e udregnes derfor som: $k_e = 0,05 + 1(0,08 - 0,05) = 0,08$.

WACC for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank

WACC for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank er udregnet og illustreret i figur 24.

⁹³ www.skjernbank.dk og www.landbobanken.dk



Figur 24 - WACC for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank⁹⁴

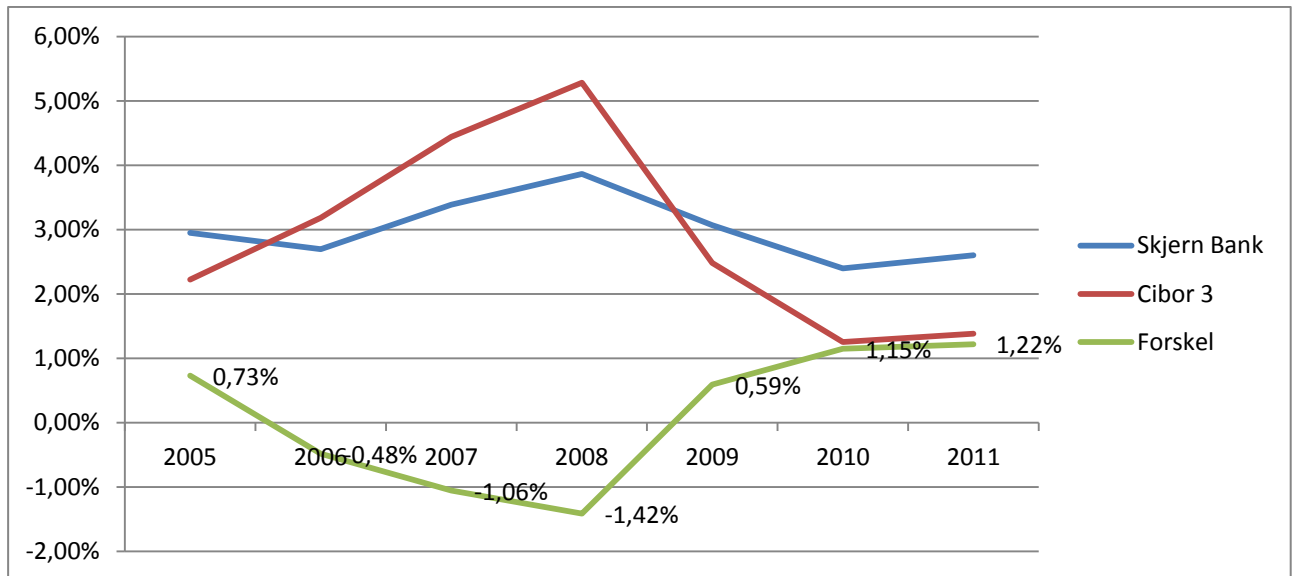
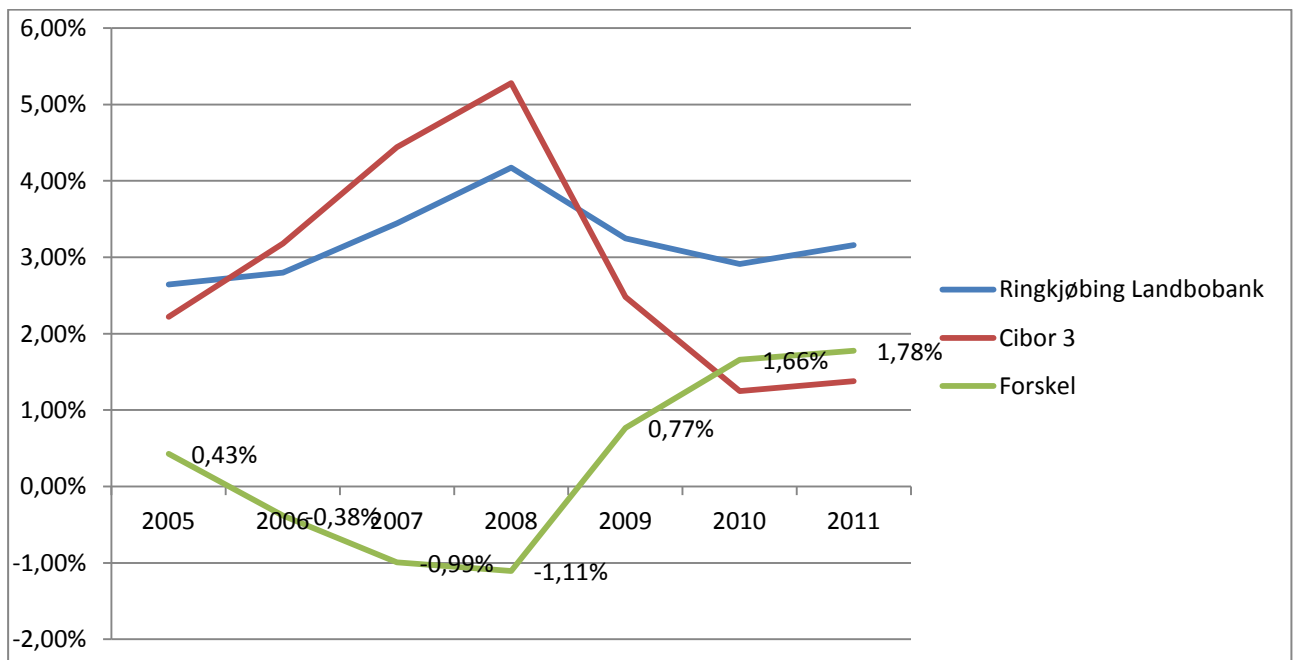
Bortset fra regnskabsår 2005 ses det at Skjern Bank i hele perioden ligger under Ringkjøbing Landbobank og at forskellen mellem dem øges fra 2009-2011. Skjern Bank har altså kunnet nøjes med en mindre rentemarginal end Ringkjøbing Landbobank for at tjene penge på deres udlån, idet de gennemsnitligt har betalt mindre for kapital.

Begge bankers gennemsnitlige kapitalomkostninger toppe i 2008, hvilket stemmer godt overens med et højt renteniveau i 2008 pga. krisen i banksektoren som gav mistillid og deraf følgende knap adgang til likviditet.

Bankernes WACC er en relativ størrelse, hvorfor jeg i figur 25 og 26 har analyseret på WACC op mod årsgennemsnittet for CIBOR 3⁹⁵.

⁹⁴ Se beregningseksempel i bilag 9

⁹⁵ Cibur (Copenhagen Interbank Offered Rate) er en referencerente for afgivelse af likviditet på interbankmarkedet på usikret basis med løbetider fra 1 uge op til 1 år. NASDAQ OMX offentliggør Cibur dagligt kl. 11:00. Finansrådet har det overordnede ansvar for Cibur. Kilde: www.nationalbanken.dk og <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Figur 25 - WACC for Skjern Bank ift. CIBOR 3⁹⁶Figur 26 - WACC for Skjern Bank ift. CIBOR 3⁹⁷

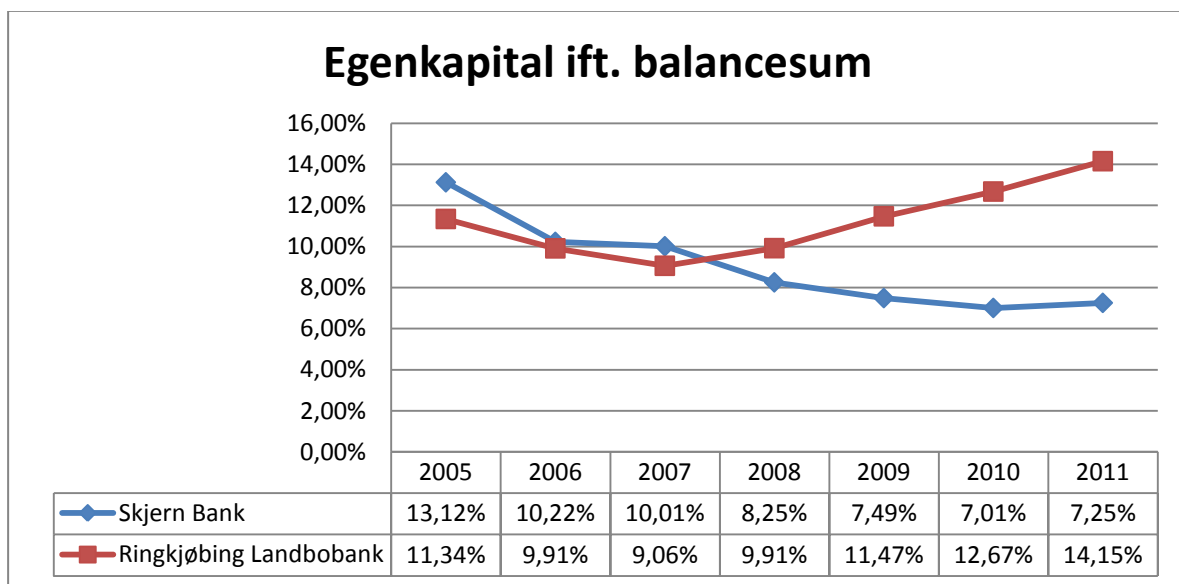
Man kan altså konkludere at begge bankers WACC siden 2009 har ligget over CIBOR 3 og faktisk har øget afstanden gennem 2009-2011. Skjern Bank ligger således 122 basispoint højere end CIBOR 3 i 2011, Ringkjøbing Landbobank hele 178 basispoint.

⁹⁶ Se beregning i bilag 10

⁹⁷ Se beregning i bilag 10

Grunden til at de to banker ligger over CIBOR 3 i perioden, kan skyldes flere ting. Det kan bl.a. skyldes at egenkapitalen i bankerne vægter med 8%. Jeg har derfor analyseret, hvor meget egenkapitalen udgør af balancesummen gennem årene. Analysen er afbilledet i figur 27.

Indsættes tallene i et diagram, ses tydeligt at hvor Skjern Banks egenkapital udgør mindre og mindre af balancesummen gennem årene, har andelen i Ringkjøbing Landbobank en pænt stigende trend. Som tidligere nævnt er egenkapitalelementet det dyreste element i beregning af WACC, hvorfor nedenstående graf kan være med til at forklare hvorfor Ringkjøbing Landbobanks WACC ligger højere end Skjern Banks.



Figur 27 - Egenkapital ift. balancesum for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank⁹⁸

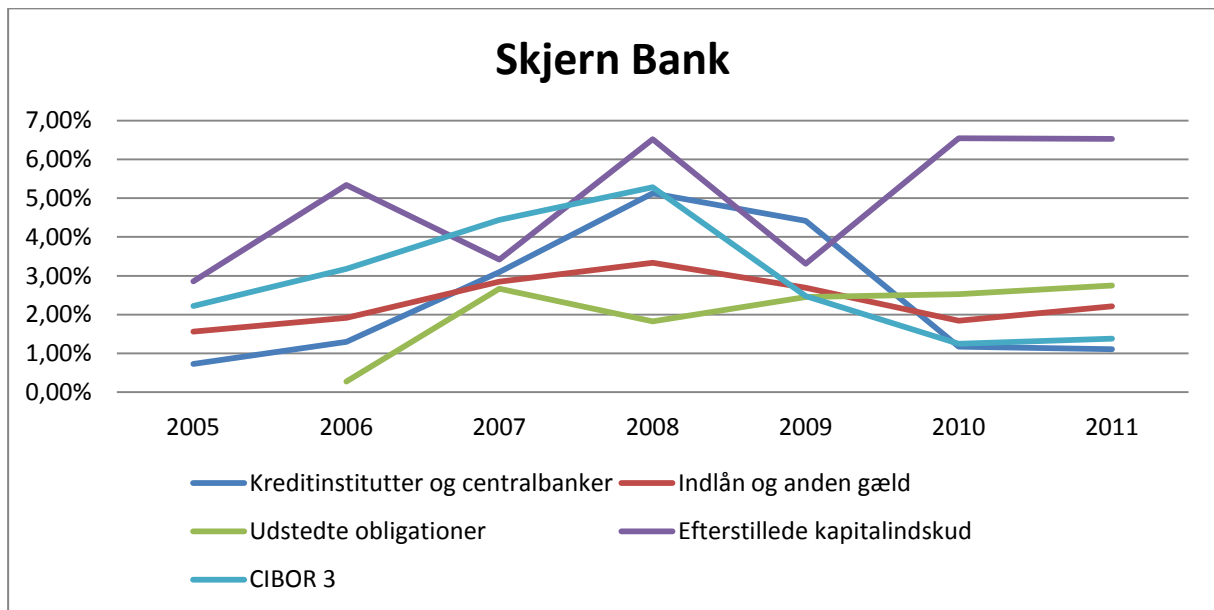
Udover egenkapitalelementet, vil jeg dykke længere ned i prisen for fremmedkapital, som er anden ”byggeklods” i WACC. For at analysere udviklingen, har jeg udregnet den procentvise ”pris på kapital” for følgende poster⁹⁹:

- Kreditinstitutter og Centralbanker
- Indlån og anden gæld
- Udstedte obligationer
- Efterstillede kapitalindskud

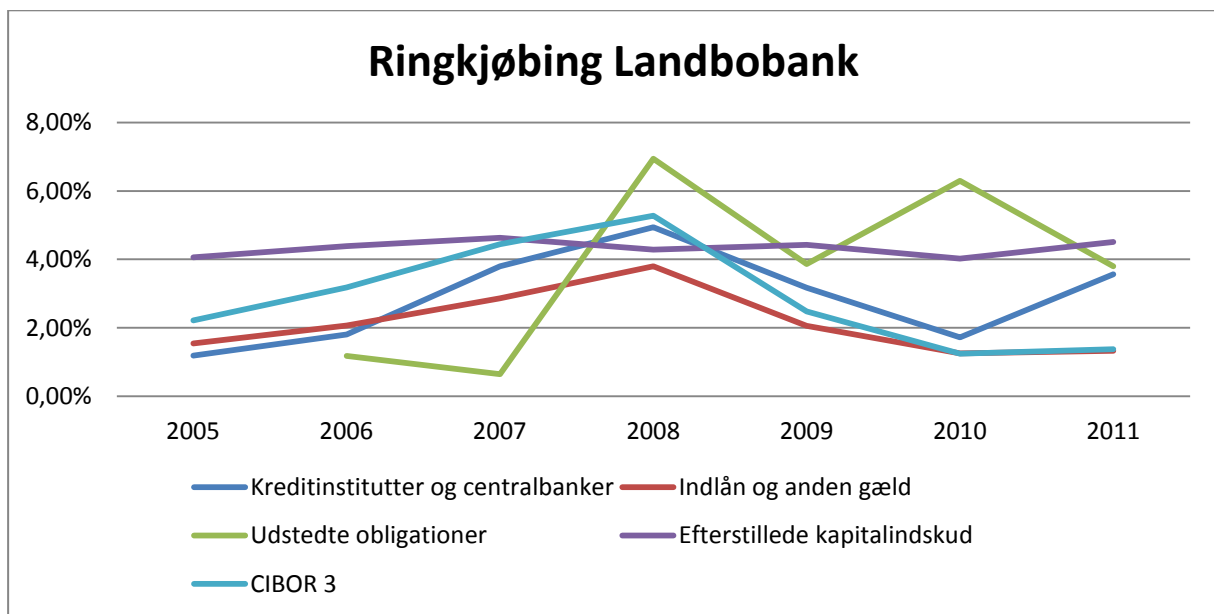
⁹⁸ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2005-2011 for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank. Se beregning i bilag 11

⁹⁹ Renteudgiften ift. størrelsen på de givne passiver jf. Årsrapporter 2005-2011 for begge banker

Som sammenligningsgrundlag har jeg igen brugt CIBOR 3 som reference. Renteudgifterne udvikler sig på følgende måde:



Figur 28 - Udvikling i renteudgifter - Skjern Bank¹⁰⁰

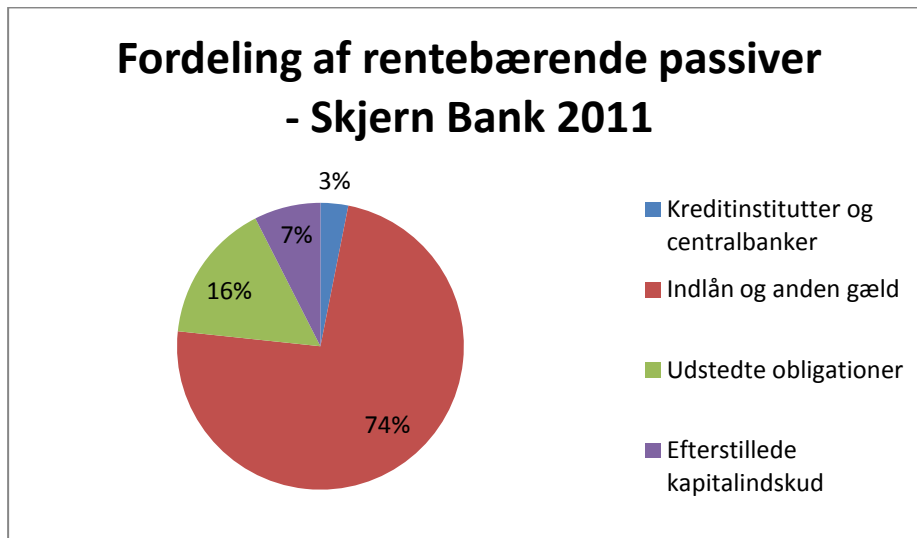


Figur 29 - Udvikling i renteudgifter - Ringkjøbing Landbobank¹⁰¹

¹⁰⁰ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Skjern Bank. Beregnet som renteomkostningen på hver af de rentebærende passiver. Se beregning i bilag 12

¹⁰¹ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Ringkjøbing Landbobank. Beregnet som renteomkostningen på hver af de rentebærende passiver. Se beregning i bilag 12

Som det ses, er Skjern Banks dyreste kapital ”Efterstillede kapitalindskud” i form af ansvarlig kapital og hybrid kernekapital. Denne del af deres kapital udgør i 2011 7% af bankens rentebærende passiver, jf. figur 30. Prisen til kreditinstitutter og centralbanker har det meste af perioden ligget som næstdyreste kapital, men er de seneste år blevet meget billigere for banken. Indlån som udgør 74% af bankens rentebærende passiver, har fra 2005-2009 været dyrere end bankens obligationsudstedelser og ligger fra 2009-2011 over CIBOR 3, hvilket synes bekymrende.



Figur 30 - Fordeling af rentebærende passiver - Skjern Bank 2011¹⁰²

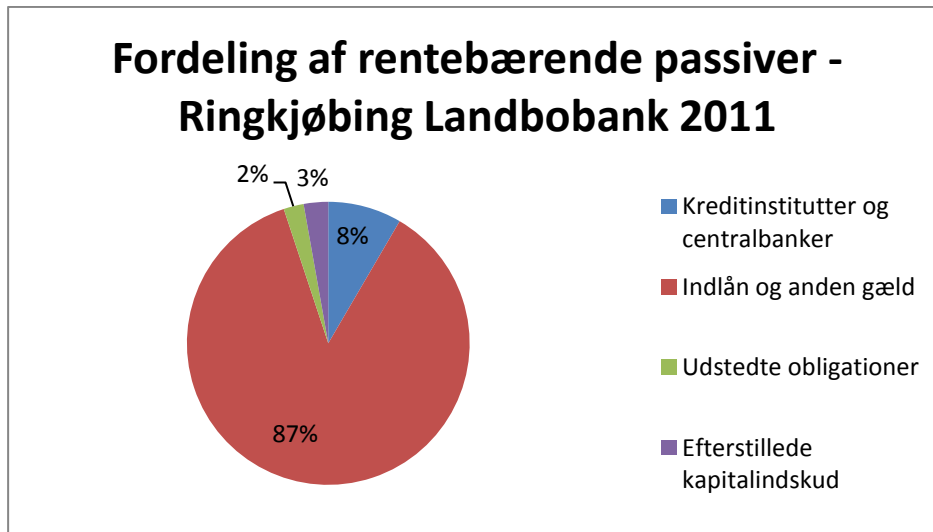
I Ringkjøbing Landbobank, ser billedet anderledes ud. Fra 2007-2011 har prisen på udstedte obligationer ligget på højeste eller næsthøjeste niveau. Obligationerne udgør dog kun 2% af bankens rentebærende passiver jf. figur 31, og kan meget vel være en del af en langsigtet fundingstrategi. I og med Ringkjøbing Landbobank bl.a. finansierer vindmøller, har de brug for en forholdsvis lang funding i en del af deres passivsammensætning.

Efterstillede kapitalindskud ligger stabilt i perioden og er bl.a. et udtryk for at banken takkede nej til Bankpakke 2.¹⁰³

Prisen til kreditinstitutter og centralbanker som udgør 8% af bankens rentebærende passiver, er faldet fra 2008 til 2010, men er steget forholdsvis meget fra 2010-2011. Bankens primære rentebærende passiv, indlån, betales fra 2005-2009 under CIBOR 3 niveau og er 2009-2011 på niveau med CIBOR 3. Banken formår altså lige at undgå at give ”overpris” for indlån, modsat Skjern Bank.

¹⁰² Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Skjern Bank. Se beregning i bilag 13

¹⁰³ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1719320.ece>



Figur 31 - Fordeling af rentebærende passiver - Ringkjøbing Landbobank 2011¹⁰⁴

WACC for en samlet bank

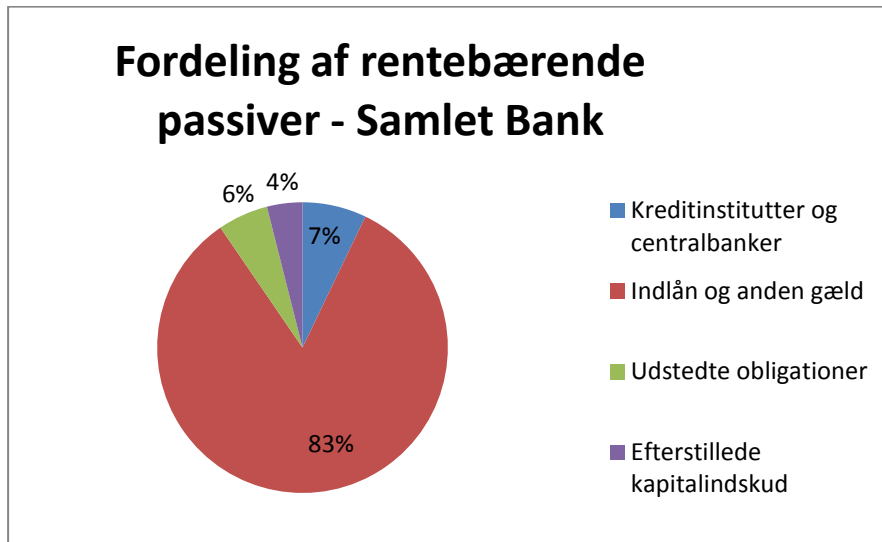
I overvejelserne om en mulig sammenlægning af Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, vil det være spændende at se på, hvad den samlede banks WACC er i forhold til bankernes nuværende WACC. Jeg har derfor med udgangspunkt i årsrapporterne 2011 sammenlagt alle poster ift. beregning af WACC. Jeg er klar over at f.eks. aktiekapitalen ikke givet vil være den samme efter en fusion, idet de to banker kan vælge at aftale et indbyrdes bytteforhold i forbindelse med et opkøb/fusion, som afhænger af den aftalte købspris. Posterne er dog små i forhold til den samlede balancesum, hvorfor jeg har set bort fra dette bytteforhold i denne beregning. Jeg antager at øvrige poster kan sammenlægges direkte.

Når jeg derefter udregner WACC for den nye samlede bank, fremkommer en WACC på 3,02%¹⁰⁵, altså højere end Skjern Banks nuværende WACC, men lavere end Ringkjøbing Landbobanks WACC i år 2011, dog stadig væsentligt højere end CIBOR 3. WACC for den nye bank kan altså være et incitament til en fusion for Ringkjøbing Landbobank, omvendt skal Skjern Bank ”finde sig i” en højere WACC ved en samlet bank, som fortsat ligger over CIBOR 3, hvilket ikke er hensigtsmæssigt på ”den lange bane”. Om den udregnede WACC for den samlede bank vil holde stik i virkeligheden er svært at spå om, det kan tænkes at den bliver lavere, når den nye og større bank skal genforhandle de underliggende poster.

¹⁰⁴ Egen tilvirkning ud fra Årsrapport 2011 for Ringkjøbing Landbobank. Se beregning i bilag 13

¹⁰⁵ Se beregning i bilag 14

Den samlede fordeling af rentebærende passiver ændrer sig ikke markant ved en sammenlægning jf. figur 32, så dette skal ikke umiddelbart afholde bankerne fra at gå sammen.



Figur 32 - Fordeling af rentebærende passiver - Samlet bank¹⁰⁶

Delkonklusion

Efter at have analyseret på Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobanks udlåns sammensætning, likviditet, solvensopgørelse og basiskapital, ICGR, WACC, egenkapital ift. balancesum, samt fordeling af rentebærende passiver, kan jeg konkludere at Ringkjøbing Landbobank på flere områder er bedre stillet end Skjern Bank, bla. likviditetsmæssigt, på solvensoverdækning, samt på ICGR. Omvendt har Skjern Bank umiddelbart klaret sig bedre på WACC, ligesom WACC for en samlet bank vil ligge under Ringkjøbing Landbobanks nuværende niveau. Jeg mener derfor at der er indikatorer som peger både for og imod en fusion i dette afsnit.

Performance og afkastkrav

I min videre analyse af en mulig fusion, er det væsentligt at kigge på, hvordan de to banker har performeret gennem de seneste år, altså om de tjener penge til fremtidig vækst, konsolidering af egenkapitalen og får genereret et afkast til bankens aktionærer. Jeg vil vurdere de to banker på følgende performanceindikatorer:

- ROE – Også kaldet egenkapitalens forrentning. Udregnes som:

¹⁰⁶ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporter 2011. Se beregning i bilag 14.

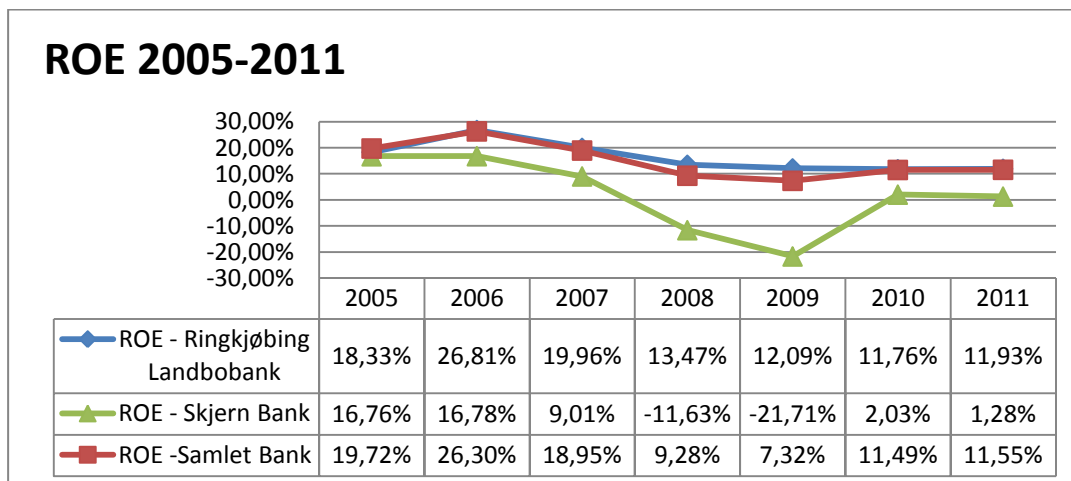
$$ROE = \frac{\text{Årets resultat} \cdot 100}{\text{Gennemsnit af egenkapital primo og ultimo regnskabsår}}$$

- ROA – Også kaldet afkastningsgraden, som et udtryk for hvor meget banken tjener på sine aktiver. Udregnes som:

$$ROA = \frac{\text{Årets resultat} \cdot 100}{\text{Aktiver}}$$

ROE

Jeg har i figur 33 opstillet den gennemsnitlige egenkapitalforrentning efter skat, for hhv. Skjern Bank, Ringkjøbing Landbobank og en samlet bank. Jeg forudsætter at bankernes egenkapital kan sammenlægges direkte. Jeg forudsætter at den samlede bank kan spare ca. 25 medarbejdere i forbindelse med fusionen, som sammen med yderligere besparelser vil give en øget indtjening på 30 mio. kr.



Figur 33 - ROE 2005-2011 for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, samt estimeret ROE for samlet bank¹⁰⁷

Som ovennævnte graf viser, har Skjern Bank klaret sig markant dårligere end Ringkjøbing Landbobank i hele perioden. Fra 2008-2011 har ROE for Skjern Bank været negativ eller lige omkring 0%, hvilket er utilfredsstillende.

ROE for Ringkjøbing Landbobank er faldet i perioden, men udmærker sig ved at være positiv gennem hele periode, også henover finanskrisen. Netop bankens egenkapitalforrentning har gjort at banken flere gange er blevet kåret til ”Danmarks mester i bankdrift”¹⁰⁸.

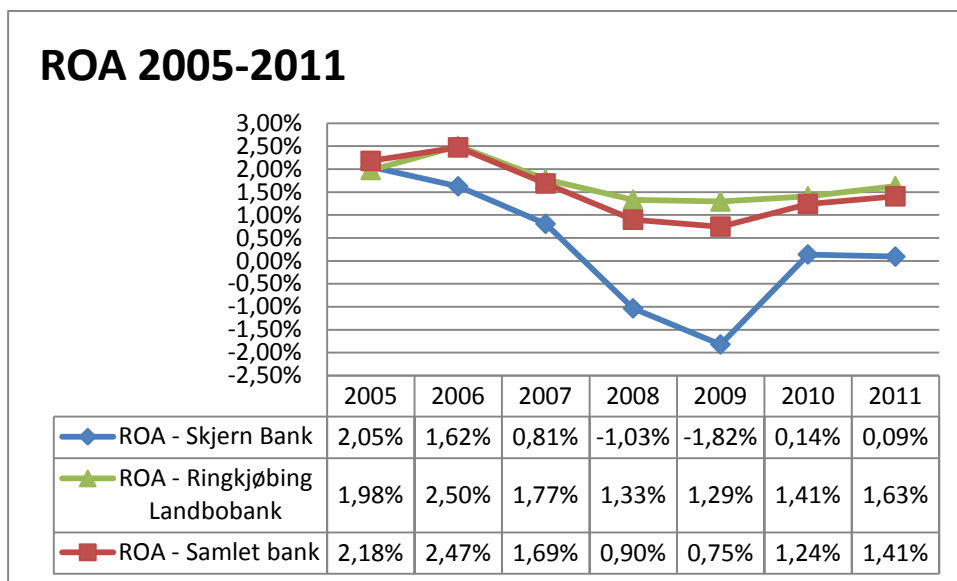
¹⁰⁷ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2005-2011. Beregning kan ses i bilag 15

¹⁰⁸ <http://www.bls-invest.dk/afdelinger/danske-aktier/vores-selskaber/ringkjoebing-landbobank>

Som det ses ville en samlet bank under de nævnte forudsætninger, have haft en pæn og nogenlunde stabil ROE gennem hele perioden, hvilket giver god mening idet Skjern Banks store udfald i 2007-2009 havde betydet mindre i forhold til en væsentligt større egenkapital i en samlet bank.

ROA

Jeg har i figur 34 opstillet afkastningsgrad for bankernes aktiver og udregnet ROA for den samlede bank, under samme forudsætninger som ved udregning af ROE.



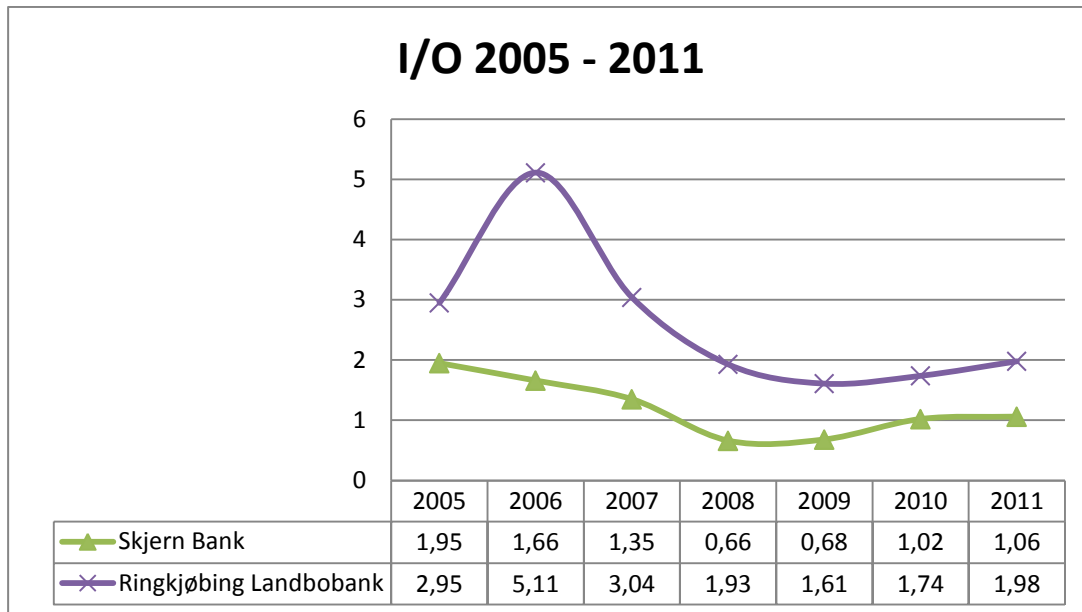
Figur 34 ROA 2005-2011 for Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, samt estimeret ROA for samlet bank¹⁰⁹

Som det ses, er det grafiske billede for ROA meget lig graferne for ROE, igen har Ringkjøbing Landbobank klaret sig væsentligt bedre end Skjern Bank i perioden. Ringkjøbing Landbobank er således bedre til at få dets aktiver til at generere indtjening. Igen ses en mere stabil og pæn ROA, hvis de to banker havde været én samlet bank i perioden.

Indtjening pr. omkostningskrone

Jeg vil her sammenligne Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank på hvor effektivt de styrer bankens omkostninger, udtrykt ved indtjening pr. omkostningskrone (I/O). Jeg har ud fra oplyste tal i Årsrapporterne 2005-2011 opstillet følgende:

¹⁰⁹ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2005-2011. Beregning kan ses i bilag 16



Figur 35 – I/O 2005-2011 Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank¹¹⁰

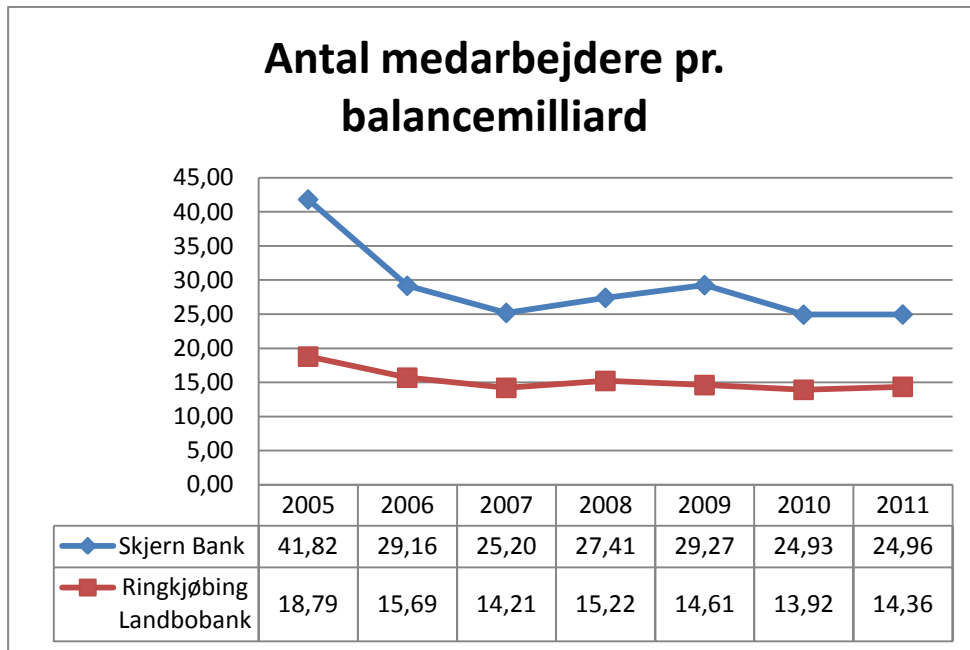
Diagrammet taler sit tydelige sprog og viser, at Ringkjøbing Landbobank er markant mere effektive end Skjern Bank på denne front, idet de gennemsnitligt over perioden genererer over dobbelt så meget indtjening pr. omkostningskrone. Netop dette område, er Ringkjøbing Landbobank også ”kendt for”. Skjern Bank har i 2008 og 2009 haft I/O under 1, hvilket giver god mening idet de i disse år havde negativt resultat før skat i deres regnskaber.

Sammenligner man ovenstående I/O i forhold til en mulig fusion, kunne man godt konkludere at Ringkjøbing Landbobank ikke vil danne par med Skjern Bank, da de er mindre effektive. Jeg mener dog også at ledelsen i Ringkjøbing Bank kunne se dette område som et stort potentiale. Hvis man i en samlet bank kunne fastholde Ringkjøbing Landbobanks effektivitet, ligger der her i mine øjne et stort uudnyttet potentiale.

Antal medarbejdere pr. balancemilliard

Et af de steder som den samlede bank muligvis kunne spare, er på medarbejderantallet. Jeg har derfor undersøgt hvor mange medarbejdere de to banker har pr. balancemilliard, hvilket jeg har afbilledet i figur 36.

¹¹⁰ Egen tilvirkning ud fra oplyste tal i Årsrapporterne 2005-2011 for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank.



Figur 36- Antal medarbejdere pr. balancemilliard 2005-2011 for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank¹¹¹

Ovenstående diagram viser, at begge banker løbende har nedbragt deres medarbejderantal gennem perioden. I finanskrisen 2007-2009 ses det tydeligt, at Skjern Bank ikke formåede at tilpasse sin medarbejderstab i takt med at balancen faldt, faktisk øgede Skjern Bank medarbejderantallet fra 2007 til 2008 og først i 2010 var medarbejderantallet igen nede på 2007 niveau¹¹². Det er nemt at være bagklog og det øgede medarbejderantal kan have været et udtryk for at banken ville ”vækste sig ud af krisen”, det lykkedes dem bare ikke.

I seneste regnskabsår ses det, at Ringkjøbing Landbobank kan klare sig med næsten det halve antal medarbejdere pr. balancemilliard ift. Skjern Bank. Det må derfor konkluderes at de har en mere effektiv bankdrift, givet kombineret med store udlån pr. rådgiver, fx vindmølle udlån som tidligere er omtalt.

Fremtidig indtjening pr. aktie

Et væsentligt argument for eller imod en fusion, vil være om den samlede bank kan generere et bedre afkast til aktionærene, end tilfældet er hver for sig. Jeg vil derfor udregne et bytteforhold ved en mulig fusion og derefter regne på indtjeningen pr. aktie i dag og fremadrettet

¹¹¹ Egen tilvirkning ud fra Årsrapporterne 2005-2011 for hhv. Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank. Beregning kan ses i bilag 17

¹¹² Se det faktuelle medarbejderantal i min beregning i bilag 17

for den samlede bank. Ringkjøbing Landbobank har 5.040.000 stk. aktier a nom. 5 kr., Skjern Bank har 1.128.000 stk. aktier a nom. 20 kr ¹¹³

Først omregner jeg begge antal aktier til stykstørrelse 100, så Ringkjøbing Landbobank har 252.000 stk. aktier a 100 kr. og Skjern Bank har 225.600 stk. a 100 kr. for at kunne sammenligne tallene. Jeg har derefter holdt bankernes indtjening i 2011 op mod antal aktier, for at få indtjening pr. aktie. Jeg har valgt at benytte årets resultat før skat, da skat er individuel og jeg benytter udelukkende regnskabsår 2011 da bankerne ved en fusion på nuværende tidspunkt, bør forholde sig til den aktuelle situation i hver bank, ikke historisk performance:

Ringkjøbing Landbobank		Skjern Bank	
2011 resultat før skat	380.199.000	2011 resultat før skat	10.692.000
Antal aktier- Stk.str. 100	252.000	Antal aktier- Stk.str. 100	225.600
Indtjening pr. aktie	1.508,73	Indtjening pr. aktie	47,39

Figur 37 - Indtjening pr aktie 2011

Det ses tydeligt at Ringkjøbing Landbobank har tjent markant mere pr. aktie i år 2011 og det er denne indtjening som skal kunne sandsynliggøres forbedret ved en fusion, for at aktionærene kan se en håndgribelig fordel heri.

Begge banker har i deres regnskab 2011 anført børskurs i forhold til indre værdi pr aktie ved aktiestykstørrelse på 100 til at være hhv. 1,15 og 0,22. Ringkjøbing Landbobank har altså en væsentligt højere K/I end Skjern Bank. I og med K/I er over 1 for Ringkjøbing Landbobank, vurderer aktiemarkedet at banken er mere værd end virksomhedens egenkapital. Omvendt betyder K/I på 0,22 hos Skjern Bank at bankens aktier i markedet er mindre værd end egenkapitalen. Jeg vil bruge dette forhold til at fastslå et bytteforhold ved fusionen, da det jo netop er markedets aktuelle ”prisfastsættelse” pr. 31.12.2011:

¹¹³ Jf. Årsrapporterne 2011 for hhv. Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank

Ringkjøbing Landbobank		Skjern Bank	
Antal aktier- Stk.str. 100	252.000	Antal aktier- Stk.str. 100	225.600
K/I stk. str. 100	1,15	K/I stk. str. 100	0,22
Aktier * K/I	289.800,00	Aktier * K/I	49.632,00
Bytteforhold:	5,84		

Figur 38 - Bytteforhold

En aktionær i Skjern Bank skal således aflevere afrundet 6 aktier for hver ny aktie i den samlede bank. Da Skjern Bank har 225.600 aktier a 100 kr., skal den nye samlede bank udstede 37.600 nye aktier a stykstørrelse 100, svarende til 752.000 stk a nuværende stykstørrelse på 5 kr. For at sammenligne med beregning i figur 37, fastholder jeg stykstørrelse 100 kr. i min beregning.

Da den nye bank i form af Ringkjøbing Landbobank som fortsættende pengeinstitut har en egenbeholdning på 100.855 stk aktier a 5 kr.¹¹⁴, svarende til 543 stk. a 100 kr. som den givet vil benytte først, skal der i alt være $252.000 + 37.600 - 543 = 289.057$ stk. aktier a 100 kr. fremadrettet.

Jeg forudsætter som tidligere, at den samlede bank kan spare ca. 25 medarbejdere i forbindelse med fusionen, som sammen med yderligere besparelser vil give en øget indtjening på 30 mio. kr. Regnestykket for den nye bank ser derfor således ud:

Samlet Bank	
Samlet 2011 resultat + besparelser	420.891.000
Antal aktier- Stk.str. 100	289.057
Indtjening pr. aktie	1.456,08

Figur 39 - Fremtidig indtjening pr. aktie

Som det ses, falder indtjeningen marginalt pr. aktie ift. Ringkjøbing Landbobank, men stiger markant ift. Skjern Banks nuværende indtjening pr. aktie. Umiddelbart kan fremtidig indtjening pr. aktie derfor ikke være et incitament til en fusion for Ringkjøbing Landbobank. Dog skal nævnes at bytteforholdet er en ren forhandling mellem bankerne. Hvis parterne kan blive enige om at Skjern Banks aktionærer skal aflevere mere end 6 aktier pr. ny aktie, vil indtjeningen pr. fremtidig aktie selvsagt stige.

¹¹⁴ Jf. Årsrapport 2011 for Ringkjøbing Landbobank. Beholdning pr 31.12.2011

Betaling med kontanter som alternativ til aktier

En anden metode til betaling af Skjern Bank, er at Ringkjøbing Landbobank vælger at betale med kontanter. Ved denne betalingsmetode, laver man en beregning på dels indre værdi af Skjern Bank og tilbagediskonterer dens forventede fremtidige overskud. Jeg vil ikke gå nærmere ind i en beregning af denne, da jeg ikke tror på at Ringkjøbing Landbobank vil benytte sig af betaling med kontanter. Godt nok har Ringkjøbing Landbobank en pæn likviditetsoverdækning jf. tidligere afsnit, men som tidligere nævnt er der stor fokus på bankernes likviditet i øjeblikket, også når man ser fremad mod fx Basel III og øvrige politiske regulativer. Jeg mener derfor at den nye samlede bank bør beholde en høj likviditetsoverdækning.

Delkonklusion

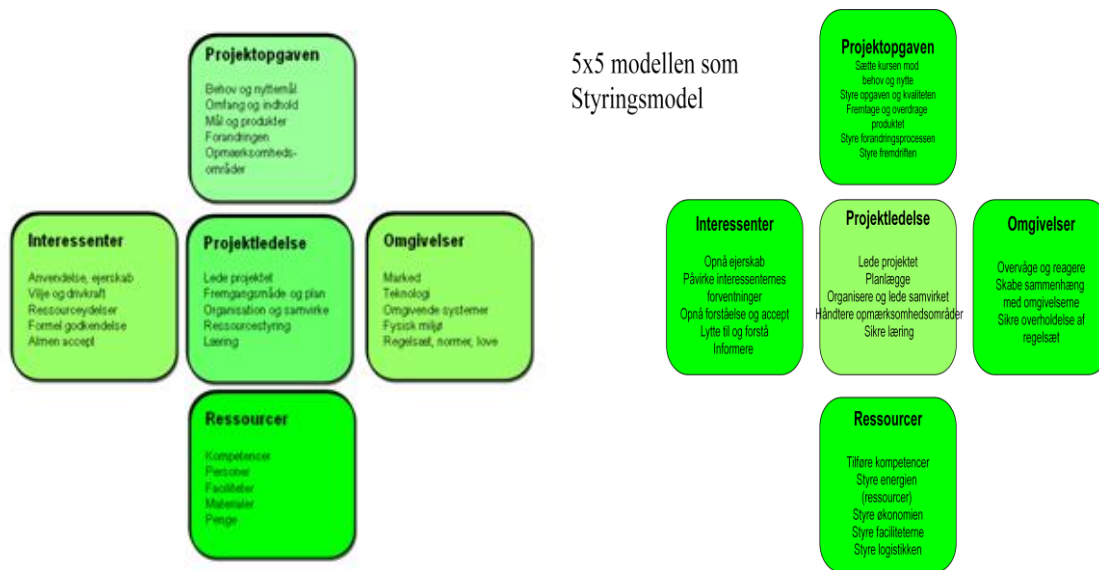
Efter min analyse af egenkapitalens og aktivernes forrentning, indtjening pr. omkostningskrone, samt medarbejdere pr. balancemilliard, tegner der sig et meget klart billede af en klar klasseforskel mellem Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank. På disse områder klarer Ringkjøbing Landbobank sig markant bedre end Skjern Bank. Samtidig kan det ikke sandsynliggøres at en samlet bank vil kunne generere en bedre indtjening pr. aktie, end Ringkjøbing Landbobank præsterer i dag. Umiddelbart kan Ringkjøbing Landbobank derfor afslå en fusion, da de er ”bedre kørende alene”. Jeg mener dog at Ringkjøbing Landbobank også kan se det som en mulighed for at udnytte et potentiale, hvis de efter en fusion kan drive den samlede bank lige så effektivt som i dag.

Ledelsens håndtering af en fusion

Hvis Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank beslutter sig for at danne en ny og samlet bank, ligger en stor opgave foran ledelsen, nemlig hvordan skal sammenlægningen håndteres og implementeres? Jeg vil i dette afsnit komme med mit bud herpå, herunder konkrete værktøjer til, hvordan ledelsen skal tackle modstand mod forandring. Jeg vil altså i dette afsnit indtage rollen som projektleder for projekt ”Samlet Bank”.

5x5 modellen

Til at styre projekt ”Samlet Bank”, vil jeg anvende 5x5 modellen.

Figur 40 - 5x5 modellen¹¹⁵

Modellen indeholder projektets grundelementer, de 5 primære elementer som alle påvirker selve projektet. Det er projektlederens rolle at vurdere og analysere de 5 elementer, samt påvirke dem til et succesfuldt projekt.

I projekt "Samlet bank" vil jeg primært fokusere på elementerne "Interessenter" i form af en interessentanalyse, idet interessenterne/medarbejderne spiller en meget vigtig rolle for at projektet bliver en succes, samt "Projekt opgaven" i form af at styre denne forandringsproces hos medarbejderne. Elementet "Ressourcer" finder jeg også relevant, så også denne del af 5x5 modellen analyseres, under udvælgelse af medarbejdere til min projektorganisation.

Interessentanalyse

Interessentanalysen består af tre trin:

1. Identifikation af interessenterne
2. Beskrivelse af interessenterne position ift. Projekt "Samlet Bank"
3. Analyse af potentielle interessekonflikter og interessesammenfald

For projekt "Samlet Bank" vil jeg opstille en interessentanalyse således:

1. Interessenter:
 - Adm. direktør i Skjern Bank Per Munck og adm. direktør i Ringkjøbing Landbobank John Bull Fisker

¹¹⁵ Kilde: "Grundbog i projektledelse af Mikkelsen og Riis" samt <http://www.prodevo.dk/>

- Medarbejdere i nuværende Skjern Bank
- Medarbejdere i nuværende Ringkjøbing Landbobank
- Medarbejdere i stabsfunktioner og backoffice funktioner
- Kunder i de to banker
- Ejere af Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank
- Medier
- Myndigheder

2. Interessenternes position ift. Projekt ”Samlet Bank”:

- Adm. direktør i Skjern Bank Per Munck og adm. direktør i Ringkjøbing Landbobank John Bull Fisker
 - De to nuværende administrerende direktører bliver vigtige ”brikker” i sammenlægningen, idet de både indad- og udadtil er bankernes ansigt og er bindeleddet til de nuværende medarbejdere.
- Medarbejdere i nuværende Skjern Bank
 - Medarbejderne i Skjern Bank vil givet føle at en del af deres stolthed forsvinder, når de bliver ”overtaget” af en anden bank og skal omstille sig på mange områder. Samtidig vil der sandsynligvis være frygt for, om alle ”kommer med over”. Det er derfor vigtigt at have fokus på disse medarbejdere og melde klart ud om strategien fremadrettet, så de ikke begynder at modarbejde sammenlægningen.
- Medarbejdere i nuværende Ringkjøbing Landbobank
 - Medarbejderne i nuværende Ringkjøbing Landbobank kan virke uforstående overfor en sammenlægning med en ”svagere part”. Ringkjøbing Landbobank er førende på flere områder, hvilket givet er en del af kulturen i banken. Samtidig kan medarbejderne frygte for deres fremtid, når der skal spares i forbindelse med sammenlægningen.
- Medarbejdere i stabsfunktioner og backoffice funktioner
 - Medarbejdere i stabs- og back office funktioner vil helt klart føle sig truet ved en sammenlægning, da der her oftest kan skabes synergieffekter med tilhørende nedskæringer i personalet
- Kunder i de to banker

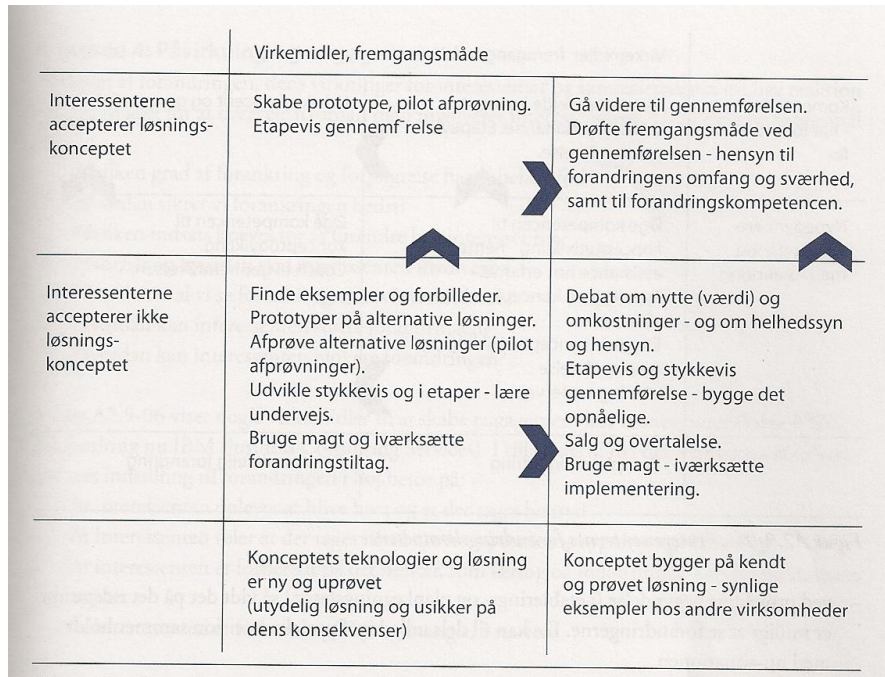
- Kunderne er en meget vigtig brik i sammenlægningen. De fleste bankkunder har en personlig relation til deres bank og det er derfor vigtigt at kunderne kan se fordelene i at bankerne fusioneres.
- Ejere af Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank
 - Aktionærerne i de to banker skal kunne se en positiv effekt ved at bankerne går sammen, og de skal acceptere selve sammenlægningen. Det økonomiske aspekt er vigtigt i de fleste aktionærers øjne.
- Medier
 - Som nævnt tidligere, er pressehåndteringen ekstremt vigtig. Der skal være meget fokus på, hvordan sammenlægningen håndteres og beskrives i medierne, så billedet bliver realistisk og positivt.
- Myndigheder
 - Fusionen skal godkendes af relevante myndigheder, hvilket skal være en del af den tidlige prioritering i processen.

3. Analyse af potentielle interessekonflikter og interessesammenfald

- De mest oplagte interessekonflikter vil i mine øjne opstå i ledelsesregi. Først og fremmest skal det afklares hvem der skal drive banken videre som frontfigur. John Bull Fisker har først for nyligt tiltrådt topposten i Ringkjøbing Landbobank, men kommer fra den stærke del af sammenlægningen, mens Per Munck har års erfaring, men kommer fra ”den svage part”. Det vil helt sikkert give nogle ”gnidninger” hvem der skal varetage topposten fremadrettet.
- Også længere nede i ledelseshierarkiet og på medarbejderniveau kan der opstå konflikter, hvis man i forbindelse med fusionen sammenlægger filialer/arbejdsområder og derfor får chefer og medarbejdere ”i overskud”.

Der er således flere problemstillinger, jeg som projektleder skal være opmærksom på ift. interesserne i projektet. I forhold til en traditionel interessentanalyse, kan interessenterne holdning ændre sig i løbet af projektet da de får mange nye inputs undervejs. Derfor bør analysen opdateres løbende under projektet, som minimum når projektet går fra en fase til en anden.

Som beskrevet er den primære risiko for modstand baseret på modstand mod forandring. Derfor vil jeg arbejde med elementet ”Projektopgaven” med særlig vægt på selve forandringsprocessen.



Figur 41 - Forandringsprocessen¹¹⁶

Jf. figur 41 bygger situationen i mit tilfælde på en kendt og prøvet løsning, med synlige løsninger, da banker tidligere har gennemført lignende fusioner. Samtidig accepterer alle interesser måske ikke det nye løsningskoncept, hvorfor jeg vil skabe en debat om nytte (værdi) overfor medarbejderne, forsøge i etaper at overtale medarbejderne til at ”købe ideen” om den forandring de står overfor, samt kun i yderste konsekvens bruge magt til at igangsætte implementeringen, i samarbejde med relevante ledere, idet jeg som projektleder ikke har ledelsesansvar.

Ifølge forfatter og professor John Kotter handler det i første omgang om at få skabt en ”brændende platform”¹¹⁷ hvorved forstås, at man skal:

1. Etablere en oplevelse af nødvendighed
2. Opbygge en styrende koalition
3. Udvikle forandringens vision
4. Kommunikere visionen

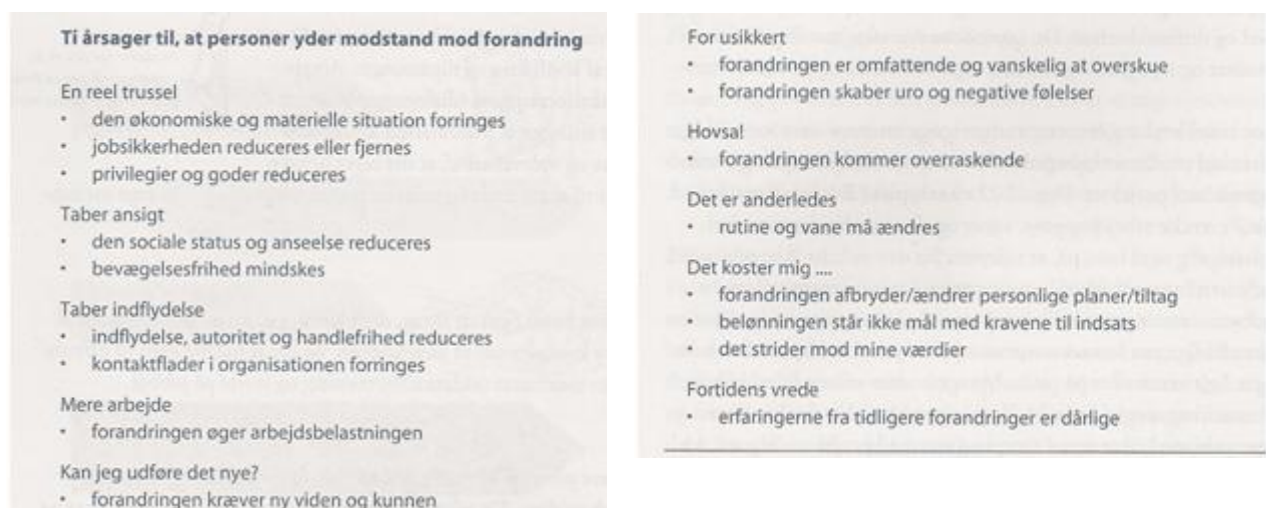
¹¹⁶ Kilde: ”Grundbog i projektledelse af Mikkelsen og Riis”

¹¹⁷ Kilde: ”Strategi i vindervirksomheder” af Lægaard og Vest og ”I spidsen for forandringer” af Kotter

5. Udvikle kompetencer hos medarbejderne
6. Generere kortsigtede gevinster
7. Konsolidere og revitalisere forandringen
8. Forankre forandringen i den nye kultur

Når medarbejderne har accepteret overgangen til en ny samlet bank, vil jeg derefter inddrage dem i fremgangsmåden ved gennemførslen, samt tage hensyn til de individuelle medarbejderes forandringskompetencer. Drøftelser om omkostninger, helhedssyn og hensyn, vil jeg tage med den nye administrerende direktør og den fremtidige styregruppe, da det kræver ledelsesmæssige beslutninger.

Selve modstanden mod forandring, kan som regel koges ned til ti årsager:



Figur 42 - 10 årsager til modstand mod forandring¹¹⁸

I projekt ”Samlet Bank” mener jeg at modstanden kan isoleres til:

En reel trussel – Hvis medarbejderne i hhv. Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank for-
nemmer at ændringen vil medføre reducere i medarbejderstaben. Medarbejdere i stabs- og
backofficefunktioner vil helt klart høre under denne kategori.

¹¹⁸ Kilde: ”Grundbog i projektledelse af Mikkelsen og Riis”

Mere arbejde – Som tidligere vist er Ringkjøbing Landbobank meget effektive, så medarbejdere fra Skjern Bank kan godt have en forventning om at de skal ”løbe stærkere”.

Kan jeg udføre det nye? Især medarbejdere fra Skjern Bank skal omstille sig til nye rutiner, en anden kultur osv. og kan tvivle på om de kan ”finde ud af det nye”.

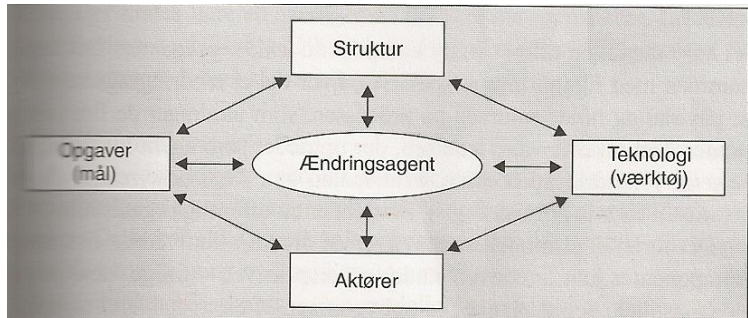
Det er anderledes – Både Skjern Banks og Ringkjøbing Landbobanks medarbejdere ved hvad de har i dag, de ved ikke nødvendigvis hvad de får ved en fusion.

Evt. **Fortidens vrede**, hvis tidligere fusioner har affødt negative reaktioner i medarbejderne.

Som tidligere nævnt, vil jeg lægge op til debat med fokus mod den nye samlede bank og forsøge at skabe engagement hos den enkelte interessent for forandringen. Det vil jeg gøre ved at skabe en klar vision, så der ikke er tvivl om hvad der skal ske. Samtidig vil jeg tillade rum for deltagelse, tydeliggøre mine forventninger til folk i processen samt tillade ”sorg” over fortiden, men samtidig skabe begejstring for fremtiden. Samtidig vil jeg give en masse positiv feedback under medarbejdernes kompetenceudvikling, så de ikke føler at ”de ikke slår til i den nye opgave”. I denne proces bør styregruppen også overveje at ansætte en forandringsagent, som jf. Leavitts systemmodel, figur 43, kan stå i midten og styre processen og følge hvordan de fire elementer påvirker hinanden. Det er vigtigt at forandringsagenten er en god kommunikator og man skal kunne genkende følgende i hans personlige træk¹¹⁹:

1. Evnen til at kommunikere
2. Initiativ, engagement, entusiasme, evnen til at motivere
3. Evnen til at få kontakt, åbenhed
4. Følsomhed, selvkontrol, evnen til at påskønne
5. Konfliktløsning, konsensussøgende med respekt for argumenter, fairness
6. Evnen til at finde løsninger, holistisk tænkning
7. Loyalitet, solidaritet, hjælpsomhed
8. Lederevner

¹¹⁹ Kilde: ”Forandringsledelse og forandringskommunikation” af Kousholt

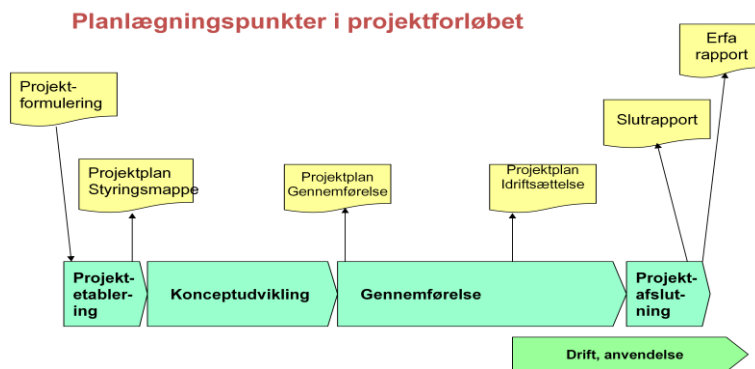


Figur 43 - Leavitts Systemmodel med ændringsagenten i centrum¹²⁰

Projektplan og opfølgning på projektet

Jeg vil her komme med mit forslag til en projektplan, hvor jeg vil redegøre for hvilke milepæle og opgaver jeg mener at planen skal indeholde, mit estimat på timeantal og tidsforbrug, samt mit forslag til et organisationsdiagram, herunder min holdning til hvilke kompetencer der er brug for, for at gennemføre projektet.

En meget vigtig del af mit arbejde som projektleder, er udarbejdelse af en projektplan. Projektplanen laves som noget af det første i selve projektforsløbet, og danner ramme for den videre gennemførelse af og opfølgning på projektet. Selve projektforsløbet inkl. udarbejdelse af projektplan, kan vises således:



Figur 44 - Planlægningspunkter i projektforsløbet¹²¹

Ved projektplanlægningen laves først milepæle, derefter brydes ned i finplanlægning ved de første milepæle. De øvrige kræver mere viden som fås ved behandling af de første milepæle. Derefter estimeres tid på de enkelte opgaver i samråd med projektgruppen. Når der er sat antal timer på, laves kalendertid – hvornår startes og slutes. Herefter defineres ressourcer, hvilke typer/profiler ønsker man. Derefter findes de enkelte medarbejdere ved at spørge de forskelli-

¹²⁰ Kilde: "Organisationsteori" af Bakka og Fivelsdal

¹²¹ Kilde: "Grundbog i projektledelse af Mikkelsen og Riis"

ge afdelinger om at komme med pågældende profil inkl. underskrevet kontrakt. Derefter defineres hvilke opgaver som er afhængig af hvilke opgaver. Jeg har opstillet min projektplan således:

Projektplan "Samlet Bank"		Plan		Timer		Tidsplan												Deltagere						Afhængig af	
Indsatsområde, aktivitet, milepæl		Forv. Start	Forv. Slut	Estimeret	Forbrugt	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	F	
Nr.	Udvikling af den samlede bank-Produkter mv.																								
1	Start Workshop	01.06.2012																							
2	Undersøge erfaringer fra bankerne og klarlægge fusion med myndigheder	05.06.2012	01.09.2012	400																					
3	Forslag til det fremtidige setup for den samlede bank foreligger	01.09.2012																							
4	Indhente inputs fra medarbejdere	01.09.2012	01.11.2012	1000																					
5	Fremlægge færdig løsning for John Bull Fisker	01.12.2012																							9
6	Færdigt produkt er godkendt af ledelsen og implementeres i filialerne	01.02.2013																							5
7	Samarbejde med John Bull Fisker/Økonomi/medarbejderreducing																								
8	Analysere på om der kan reduceres medarbejdere ift forslag for nyt setup	01.08.2012	31.10.2012	250																					
9	Analyse om reducere af medarbejdere ifm igangsættelse foreligger	01.11.2012																							5
10	IT Afdelingen																								
11	Uddannelse af medarbejdere samt brugervejledninger	01.09.2012	01.01.2013	1000																					
12	Medarbejdere er uddannede og brugervejledninger er klar	01.04.2013																							11
13	Fremtidig kultur, mission og vision																								
14	Start Workshop	01.01.2013																							
15	Undersøge erfaringer fra de to banker	01.01.2013	01.05.2012	400																					
16	Forslag til det fremtidige setup for den samlede bank foreligger	01.05.2012																							15
	I alt			3050	0																				

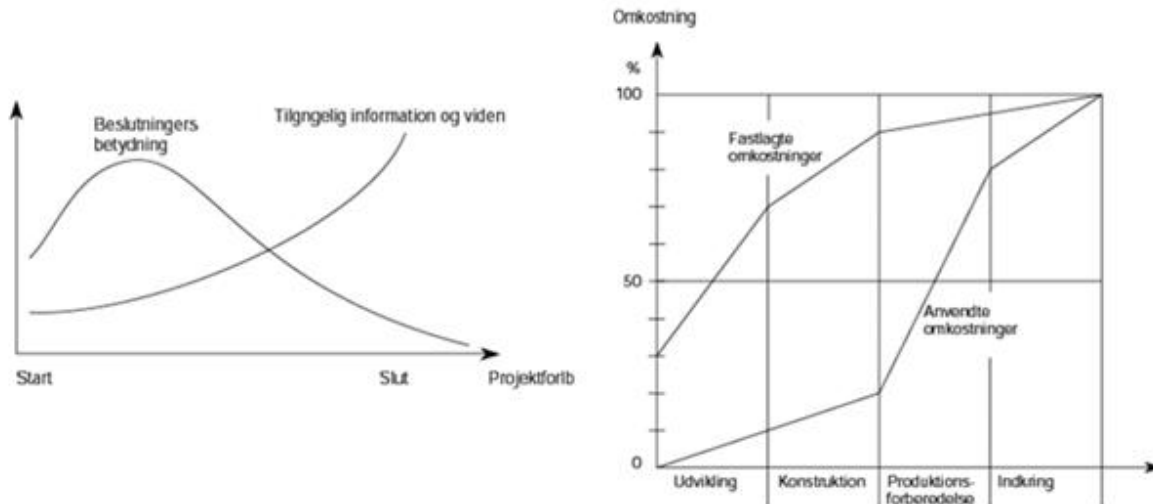
Figur 45 - Projektplan¹²²

Som det ses, har jeg anført milepæle, samt finplanlagt opgaverne "Undersøge erfaringer fra bankerne og klarlægge fusion med myndigheder", samt "indhente inputs fra medarbejdere" (Fra hhv. filialer, ledelse og stabsfunktioner). Jeg har estimeret timeantal på de forskellige opgaver, samt estimeret kalendertid for opgaver og milepæle. Både estimeret timeantal og kalendertid er for de ikke "finplanlagte" opgaver vejledende. I og med jeg ikke tidligere har været projektleder på et lignende projekt, vil jeg indhente erfaringer fra lignende projekter, for at få min tidsestimering så korrekt som muligt, og derefter løbende følge op på projektet. Jeg har i min projektplan afsat en kolonne til registrering af tidsforbrug, så jeg kan følge op på både tidsforbrug ift. estimeret timeantal og på fremdriften.

Opfølgning på projektet er en meget vigtig del af mit job som projektleder. En af udfordringerne i starten af et projekt, er omkostninger ved gennemførslen. Man taler ofte om projektlederens dilemma. Jf. figur 46 har man kun lidt viden i starten af projektet, mens det faktisk er her beslutninger betyder mest, hvilket selvsagt er et dilemma. Samme figur viser hvilke omkostninger man lægger fast kontraktligt og anvendte omkostninger. Sammenlignes med første graf ses, at man faktisk fastlægger sig på mange omkostninger, på et ringe vidensgrundlag. Man kan minimere risikoen ved at lave analyser, købe sig til konsulentbistand eller ved at bruge tidligere erfaringer, hvorved kurven "tilgængelig information og viden" stiger. Ved at

¹²² Se projektplan i bilag 18

vidensniveauet stiger, har man et bedre grundlag for at estimere tid og omkostninger. I mit tilfælde har Ringkjøbing Landbobank tidligere fusioneret med hhv. Tarm Bank (2002) og Sdr. Lem Andelskasse (2004)¹²³, hvorfor jeg som projektleder kan trække på erfaringer herfra.



Figur 46 - Projektlederens dilemma¹²⁴

I min løbende opfølgning på projektet, er det vigtigt at jeg måler på både forbrugt tid ift. estimeret tid, men samtidig også på fremdrift i projektet. Det nytter jo ikke noget at have brugt præcis det estimerede timeantal, hvis man ikke har nået det man havde planlagt. Så har man estimeret sit timeantal forkert. Derfor benytter jeg mig i processen af SMART-mål, som er forholdsvis nemme at følge op på. For at et mål er smart, skal det være:

- Specifikt
- Målbart
- Accepteret
- Realistisk (Men ambitiøst)
- Tidsfastsat

Et eksempel i projekt ”Samlet Bank” kunne være et mål om at reducere stabsfunktioner med 40% i forbindelse med sammenlægningen:

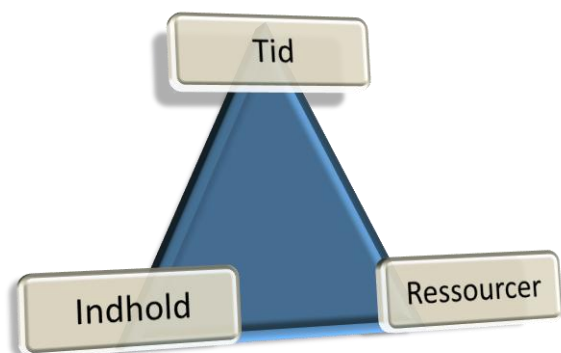
- Specifikt – Det er defineret at der er tale om 40% af medarbejderne
- Målbart – Kan måles på antal ansatte i stabsfunktionerne

¹²³ <http://www.e-pages.dk/landbobanken/13/80>

¹²⁴ Kilde: ”Grundbog i projektledelse af Mikkelsen og Riis”

- Accepteret – Er accepteret af den nye administrerende direktør, udfordringen bliver en generel accept af målet – her har jeg som projektleder en væsentlig udfordring
- Realistisk (Men ambitiøst) – Den nye administrerende direktør har udstukket tallet og mener det er realistisk, men er muligvis sprunget over ”analysefasen” og sprunget direkte til en konklusion – Det skal jeg som projektleder undersøge.
- Tidsfastsat – Skal tidsfastsættes i forbindelse med fusionen. Jeg skal som projektleder estimere en dato og følge op på den løbende.

Man kan vælge enten at bruge 0/100 opfølgning hvor projektet brydes ned i mindre opgaver som kan ”lukkes” når de er udført, for at følge op på den samlede fremdrift. Alternativt kan man bruge flydende fremdrift, hvor man benytter større opgaver som ikke deles ned. Det gør dog at det bliver sværere at måle på. I projekt ”Fælles Bank” vil jeg vælge at benytte mig af 0/100 metoden, da projektet er komplekst, med mange korte og længerevarende aktiviteter undervejs. Hvis jeg undervejs i projektet konstaterer at vi ikke opnår den estimerede fremdrift, skal jeg sammen med styregruppen tage stilling til, hvad vi skal foretage os. Her taler man ofte om ”Trekanten” som er projektets aftalegrundlag, kogt ned til tre elementer, **tid, indhold og ressourcer**, jf. figur 47. Der skal hele tiden være balance i trekanten, så hvis en opgave ved opfølgning konstateres at kræve flere timer end estimeret, skal jeg og styregruppen tage stilling til om der skal tilføres flere ressourcer, eller indholdet af opgaven skal reduceres. På den måde kommer der igen balance. Det er vigtigt, at man reagerer i tide og træffer de fornødne fornuftige beslutninger. Man kan generelt sige at styring = planlægning + opfølgning + fornødne korrektioner.



Figur 47 - Aftaletrekanten

I den løbende opfølgning vil jeg også opstille en grafisk fremdriftskurve kombineret med performance measuring (PMS), såkaldt Earned value (EV). Den opstilles i et koordinatsystem,

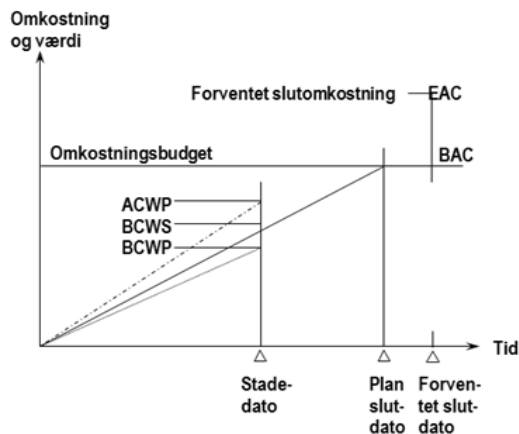
hvor den vandrette akse afbilder kalendertid, den lodrette akse viser projektets omkostning/værdi. På figur 48 vises følgende:

BCWS – Budgetteret omkostning for planlagt arbejde

BCWP – Budgetteret omkostning for udført arbejde (præsteret værdi)

ACWP – Faktisk omkostning for udført arbejde

Samtidig kan denne rapport bruges til at estimere en ny forventet slutdato og en ny forventet slutomkostning ift. de oprindeligt estimerede værdier, som ligeledes er anført i diagrammet. Diagrammet kan derfor bruges til en dialog med styregruppen, om der skal ændres i enten tid, indhold eller ressourcer ift. de oprindelige estimater.



Figur 48 - PMS Diagram¹²⁵

Med hensyn til kontinuitet i opfølgningen på projektet, vil jeg naturligvis lave opfølgning hver gang en milepæl passeres. Her er der klare deadlines som er nemme at måle på. Herudover vil jeg lave løbende opfølgning på projektet i form af arbejds-, tids- og ressourceopfølgning med 1-2 ugers interval. Omkostningsopfølgning, fx. på inddragne konsulenter, vil jeg udføre ca. hver 4. uge.

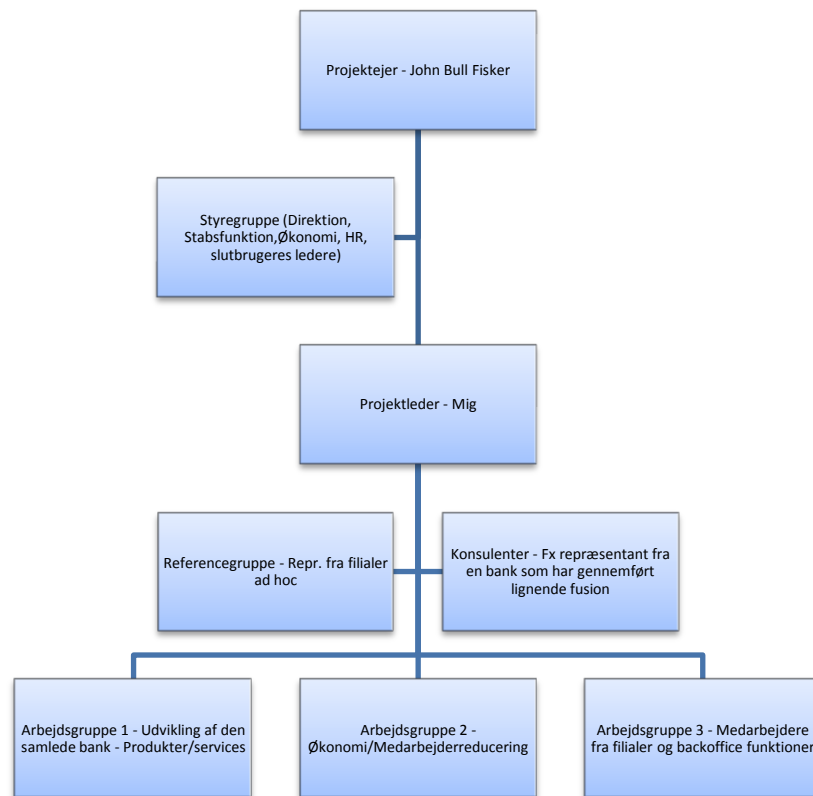
Organisationsdiagram for projekt "Samlet Bank"

Når jeg skal opstille et organisationsdiagram for projektejer John Bull Fisker, vil jeg starte med at gøre mig overvejelser om, hvem jeg ønsker i min projektorganisation. Jeg har gjort mig følgende overvejelser:

¹²⁵ Kilde: "Grundbog i projektledelse af Mikkelsen og Riis"

- John Bull Fisker er projektejer, da jeg antager at han initierer fusionen og fungerer som fremadrettet administrerende direktør. Han har bedt om at få etableret projektet og er øverste myndighed i organisationen.
- I min styregruppe ønsker jeg folk fra direktionen i Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank, lederne fra de to stabsfunktioner, økonomicheferne, HR Chefer samt slutbrugernes ledere. Det er vigtigt at repræsentanterne i styregruppen har autoritet og ”magt” til at tage de nødvendige beslutninger undervejs.
- I min referencegruppe ønsker jeg udvalgte medarbejdere fra filialnettet. Det skal være medarbejdere fra både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank. Det er naturligvis vigtigt at denne dialog foregår i fortrolighed.
- Undervejs i projektet skal det overvejes om der skal inddrages en ekstern konsulent, fx en repræsentant fra en bank som tidligere har gennemført en lignende fusion. Det er naturligvis vigtigt at også denne dialog foregår i fortrolighed.
- Jeg vil starte med at blande mine arbejdsgrupper i den indledende workshop og derefter dele dem op i specialistgrupper. Jeg ønsker tre grupper:
 - Udvikling af den samlede bank hvor jeg ønsker repræsentanter fra de forskellige områder i hhv. Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank, for at fastlægge fremtidigt produktudbud, servicetilbud osv.
 - Økonomi/Medarbejderreducering hvor jeg ønsker ledere fra de to banker, en repræsentant fra økonomiafdelingen, samt fremtidig HR chef. I store træk en god del af styringsgruppen, hvilket er nødvendigt, da der er tale om en stor beslutning i form af reducere af medarbejdere.
 - En arbejdsgruppe med medarbejdere fra filialer og backoffice funktioner. Det skal være repræsentanter fra både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank, til løbende at komme med inputs på ideer. Cheferne skal udvælge repræsentanter som er omstillingsparate og klar til at gå foran som gode eksempler i deres filialer, da det kan være svært som projektleder at lede projektdeltagere, da man ikke har ledelsesansvar. Derfor kræver opgaven motiverede medarbejdere, som ønsker at samarbejde. Samtidig skal medarbejderne have tiden og lysten til at bidrage til projektet. Der laves en skriftlig kontrakt med de involverede medarbejders ledere.

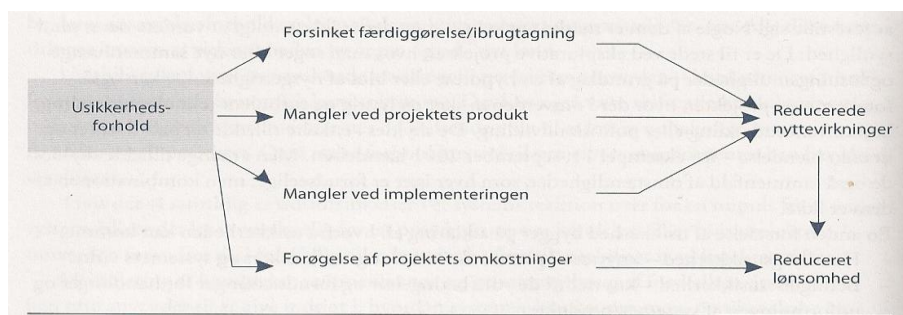
Jeg har opstillet mit organisationsdiagram for projektet i figur 49:



Figur 49 - Organisationsdiagram for projekt "Samlet Bank"

Risikoanalyse i projektet

Generelt er ordet "risiko" negativt ladet, men i projektarbejder kan en risiko også være en positiv mulighed, som kan udnyttes. Forskellen på en risiko og en hændelse i et projekt, er at en hændelse 100% sandsynligt indtræffer. En risiko sker kun måske – her må man opveje sandsynligheden for at risikoen sker kontra selve risikoen. Jf. figur 50, kan usikkerhedsforholdene deles op 4 kategorier. 3 som medfører reducerede nyttevirkninger og reduceret lønsomhed og 1 som medfører direkte reduceret lønsomhed.



Figur 50 - Virkning af risici¹²⁶

¹²⁶ Kilde: "Grundbog i projektledelse af Mikkelsen og Riis"

I behandlingen af udfordringer handler det for mig som projektleder om at identificere områder med usikkerhed, fx vha. 5x5 modellen, samt ved milepælsplanlægning, hvor jeg kan fokusere på hvilke usikkerheder der knytter sig til den pågældende fase. Man kan også benytte SWOT analyse, eller som jeg har valgt i dette speciale, branche- og omverdensanalyse. Det væsentligste er på forhånd at få identificeret flest mulige usikkerheder som kan opstå undervejs og forsøge at reducere eller undgå denne risiko. I projekt ”Samlet Bank” har jeg identificeret følgende risici:

- Risiko for ”medarbejderflugt” er til stede. Dog er tiderne pt. dårlige for generelt at opnå nyansættelse i banker, da langt de fleste pengeinstitutter er ”på slankekur”.
- Risiko for at fusionen påvirker den nye banks resultater negativt som en følge af modstand mod forandring eller ”kundeflugt”
- Risiko for splid i lederkredsen, da flere ledere givet må vinke farvel til deres job på den lange bane, som følge af effektivisering og sammenlægning af arbejdsområder.
- Hvis der fortsat ses en stor risiko når projektet har afdækket det, må vi trække på erfaringer fra andre banker eller lignende virksomheder. Vi er nok ikke de første som laver denne ”manøvre”.

Når projekt ”Samlet Bank” er gennemført og veloverstået, venter erfaringsudveksling og evaluering på projektet. Dette er en vigtig del af projektarbejdet, da viden herfra kan videreføres til fremtidige projekter, fx sammenlægning af filialer, tilpasning af forretningsgange, kundebehandling osv.

Delkonklusion

I min analyse af ledelsens håndtering af en fusion, har jeg beskrevet mit overordnede bud på projekthåndteringen af projekt ”Samlet bank”. Det står klart at en fusion er en stor opgave, som kræver at mange ting spiller sammen, herunder lovgivning, fremtidig struktur, vision/mission og konkret hvordan ledelsen skal håndtere modstand mod forandring. Der er med andre ord brug for en eller flere dygtige projektledere, som kan håndtere fusionen fra start til slut.

Konklusion – min anbefaling til Ringkjøbing Landbobanks bestyrelse og aktionærer

Jeg vil starte med at konkludere på en fusion ud fra et strategisk synspunkt, og rent fysisk ligger de to bankers afdelinger ideelt i forhold hinanden. Afdelingsnettet vil helt klart give en større ”bredde” på vestkysten.

Ud fra min Porters Five Forces og PEST-analyse, er der ingen tvivl om at både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank, ligesom andre pengeinstitutter, er underlagt store krav. Pengeinstitutterne har en vigtig opgave i at manøvrere igennem en stærkt konkurrencepræget sektor, samtidig med at de skal leve op til gældende lovkrav og fremtidige lovmæssige tiltag, som fx Basel III. Gennem de senere år har også pressen fået øjnene op for de lovmæssige krav som pengeinstitutter skal leve op til, hvilket gør det endnu vigtigere at tænke langsigtet.

Ved analyse af de to bankers nuværende udlåns sammensætning, kan det konkluderes at det vil være en klar fordel for Skjern Bank at fusionere med Ringkjøbing Landbobank, da det vil nedbringe andelen af udlån til især erhvervsejendomme væsentligt. I forhold til Ringkjøbing Landbobank kan der stadig være god mening i en fusion på dette område, da den samlede banks udlånsfordeling ikke adskiller sig væsentligt fra Ringkjøbing Landbobanks nuværende.

Ser man på de to bankers likviditetssituation, har de begge i øjeblikket en ganske fornuftig likviditet, hvorfor man kunne konkludere at de to parter er nogenlunde jævnbyrdige på dette område. Dette er dog ikke korrekt, idet Ringkjøbing Landbobank også på længere sigt kan fastholde deres likviditet, modsat Skjern Bank, som skal ”i arbejdstøjet” for at sikre den fremadrettet. På dette område vil det derfor ikke umiddelbart være en fordel for Ringkjøbing Landbobank at fusionere med Skjern Bank. Omvendt afhænger beslutningen på dette område af, hvilke betingelser købet indebærer og om den samlede bank kan få forlænget Skjern Banks nuværende garantier under bankpakke 4.

Efter min analyse af solvensopgørelse og basiskapital, kan det konkluderes at Ringkjøbing Landbobank siden 2008 haft en væsentligt højere solvensprocent end Skjern Bank, til trods for at de takkede nej til deltagelse i Bankpakke II. Hvis Ringkjøbing Landbobank vælger at fusionere med Skjern Bank, vil den samlede banks overdækning ift. det lovmæssige solvens-

krav falde. Der er altså på dette område ikke umiddelbart incitament til en fusion, om end overdækningen dog stadig vil være på et relativt pænt niveau. Basiskapitelens sammensætning vil være forbedret ift. Skjern Banks nuværende, da andelen af hybrid kernekapital og især supplerende kapital bliver nedbragt væsentligt. Omvendt stiger andelen af de to poster i forhold til Ringkjøbing Landbobanks nuværende basiskapital, dog ikke i væsentlig grad. Heller ikke her synes umiddelbart en fordel ved en fusion, for Ringkjøbing Landbobank.

I min analyse af ICGR for de to banker og en samlet bank, viser det sig at en samlet bank kan vokste nogenlunde på Ringkjøbing Landbobanks nuværende niveau, uden at det går ud over solvensen, men væsentligt mere end Skjern Banks nuværende mulighed for vækst. Samtidig har jeg konkluderet at især Ringkjøbing Landbobank har en stor overdækning i deres opgjorte solvens i forhold til deres individuelle solvensbehov. Den nye og samlede bank kan derfor samlet set vokste mere end den udregnede ICGR, hvis den er villig til at indsnævre spændet mellem dens reelle solvens og dens individuelle solvensbehov. På dette område er der derfor umiddelbart god mening i at de to banker går sammen.

Når jeg analyserer på WACC for de to banker og en samlet bank, kan jeg konkludere at WACC for den samlede bank, vil være lavere end Ringkjøbing Landbobanks nuværende og højere end Skjern Banks nuværende WACC. Dette er altså et incitament til en fusion for Ringkjøbing Landbobank. Det er dog bekymrende at WACC fortsat ligger over CIBOR 3, hvilket ikke er hensigtsmæssigt på den lange bane og kræver at den samlede bank tager sig godt betalt for sine ydelser. Den samlede fordeling af rentebærende passiver ændrer sig ikke markant ved en sammenlægning, så dette skal ikke umiddelbart afholde bankerne fra at gå sammen.

Nogle af de parametre som Ringkjøbing Landbobanks nuværende aktionærer helt sikkert vil fokusere på, er hvordan de to banker præsterer i markedet i dag, og hvordan deres præstation kan estimeres fremadrettet. Efter min analyse af egenkapitalens og aktivernes forrentning, indtjening pr. omkostningskrone, samt medarbejdere pr. balancemilliard, tegner der sig et meget klart billede af en klar klasseforskel mellem Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, ligesom jeg heller ikke kan sandsynliggøre at en samlet bank vil kunne generere en bedre indtjening pr. aktie, end Ringkjøbing Landbobank præsterer i dag. Ringkjøbing Landbobank skal

derfor vælge om de vil fokusere på at de er ”bedre kørende alene”, eller om de vil forsøge at løfte det uudnyttede potentiale i Skjern Bank, ved at drive den samlede bank lige så effektivt som i dag.

I min analyse af hvordan ledelsen skal håndtere en eventuel fusion, står det klart at en fusion er en stor opgave, som har utroligt mange aspekter som skal gå op i en højere enhed. Jeg er kommet med mit bud på en projektplan og et organisationsdiagram, samt med mine forslag til håndtering af fusionen. Der er i praksis, i høj grad brug for en eller flere dygtige projektledere, som kan håndtere fusionen fra start til slut, for at sikre en succesfuld sammenlægning, både ind- og udadtil.

Som samlet konklusion på mine analyser af Ringkjøbing Landbobank, Skjern Bank og en samlet bank, vil jeg med baggrund i en forringet likviditetssituation, lavere solvensmæssig overdækning, væsentlig bedre historisk performance end Skjern Bank, generel usikkerhed om hvordan medarbejdere og pressen vil tackle en sammenlægning, samt primært at den nye samlede bank ikke kan generere en bedre indtjening pr. aktie, ikke råde Ringkjøbing Landbobanks bestyrelse og aktionærer at indgå i en fusion med Skjern Bank på nuværende tidspunkt. Jeg vil i stedet råde bestyrelsen til at følge situationen i Skjern Bank i de kommende år og genoverveje en fusion, hvis Skjern Bank ikke formår at få løst deres likviditetssituation. Hvis ikke denne manøvre lykkes, kan en mulighed for en fusion på favorable vilkår muligvis opstå, fx i form af et bedre bytteforhold i aktier, en medgift fra Staten og Garantifonden som en del af Bankpakke 4, eller muligheden for kun at købe udvalgte dele af Skjern Bank under Bankpakke 3.

Kolding d. 25.04.2012 – Lars Klinge Stenger

Litteraturliste

Bøger

Commercial Banking	3. udgave 2005, af Benton E. Gup og James W. Kolari
Risk Management in Banking	3. udgave 2010, af Joël Bessis
Dansk Bankvæsen	5. udgave 2009, af Cato Baldvinsson, Torben Bender, Kim Busck-Nielsen og Flemming Nytoft Rasmussen
Bankvirksomhed og risikostyring	5. udgave 2012, af Lars Krull
Finansiell Kommunikation	2. udgave 2005, af Hans-Henrik Søndersted-Olsen
Organisationsteori	5. udgave 2010, af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivesdal
Grundbog i projektledelse	10. udgave 2011, af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis
Forandringsledelse og-kommunikation	1. udgave 2009, af Bjarne Kousholt
Mintzberg om ledelse	1. udgave 2010, af L&R Business
I spidsen for forandringer	1. udgave 1997, af John P. Kotter
Strategi i vindervirksomheder	3. udgave 2010, af Jørgen Lægaard og Mikael Vest

Magasiner

Finansinvest	Nr. 5 august 2011
Danske Business	Nr. 1 marts 2012

Love og bekendtgørelser

- Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital**
- Bekendtgørelse om store engagementer**
- Bekendtgørelse om kapitaldækning**
- Bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl.**
- Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed**
- Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter**

Regnskaber

Årsrapporter 2005-2011 for Skjern Bank

Årsrapporter 2005-2011 for Ringkjøbing Landbobank

Hjemmesider

www.skjernbank.dk og underliggende sider

www.landbobanken.dk og underliggende sider

www.finanstilsynet.dk og underliggende sider

<https://newsclient.omxgroup.com> og underliggende sider

www.tv2oj.dk/artikel/65451:Skanderborg--Lille-bank-fusioneres

www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/pressemeddelelser/fusion-og-kapitalplan?opendocument

www.epn.dk og underliggende sider

www.borsen.dk og underliggende sider

www.banknordik.dk og underliggende sider

<http://penge.dk/kw/bankskifte>

www.uvildige.dk

www.bilka.dk/Kundeservice/Ekspres-laan

<http://finans.tv2.dk> og underliggende sider

www.dst.dk og underliggende sider

http://totalkredit.dk/?js=t#?action=page&pageId=278&_suid=1330168597461018625036330689432

www.bankdata.dk/

<http://nyhederne-dyn.tv2.dk/article.php/id-10193405:indr%C3%B8mmen-svindler-i-fransk-bank.html>

www.finansielstabilitet.dk/ og underliggende sider

<http://ny.oem.dk/sw24222.asp>

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=123380>

<http://www.danskebank.com> og underliggende sider

www.moodys.com

<http://www.evm.dk/~media/oem/pdf/2012/pressemeddelelser-2012/02-03-12-udviklingspakken/02-03-12-udviklingspakken-bilag-1-7.ashx>

www.nationalbanken.dk og underliggende sider

www.statistikbanken.dk

<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/betalingsformidling.aspx>

<http://www.bls-invest.dk/afdelinger/danske-aktier/vores-selskaber/ringkjoebing-landbobank>

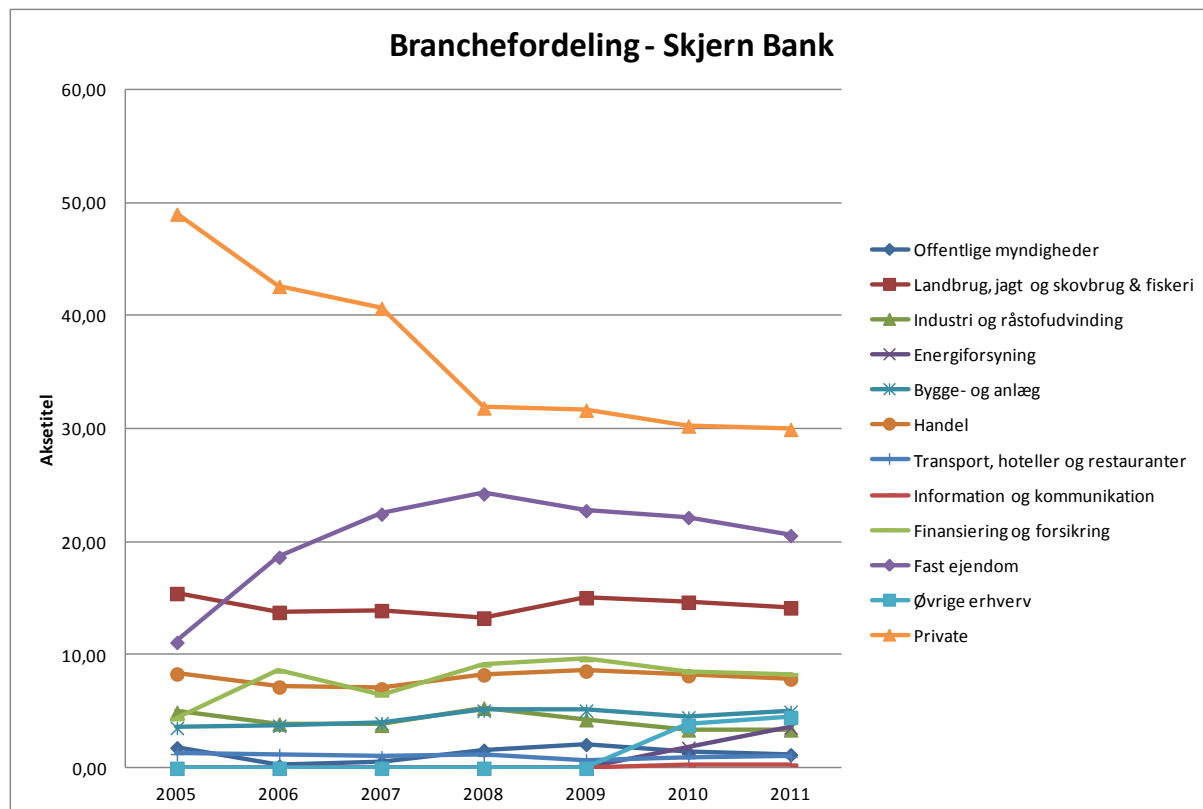
<http://www.prodevo.dk/>

<http://www.e-pages.dk/landbobanken/13/80>

Bilag

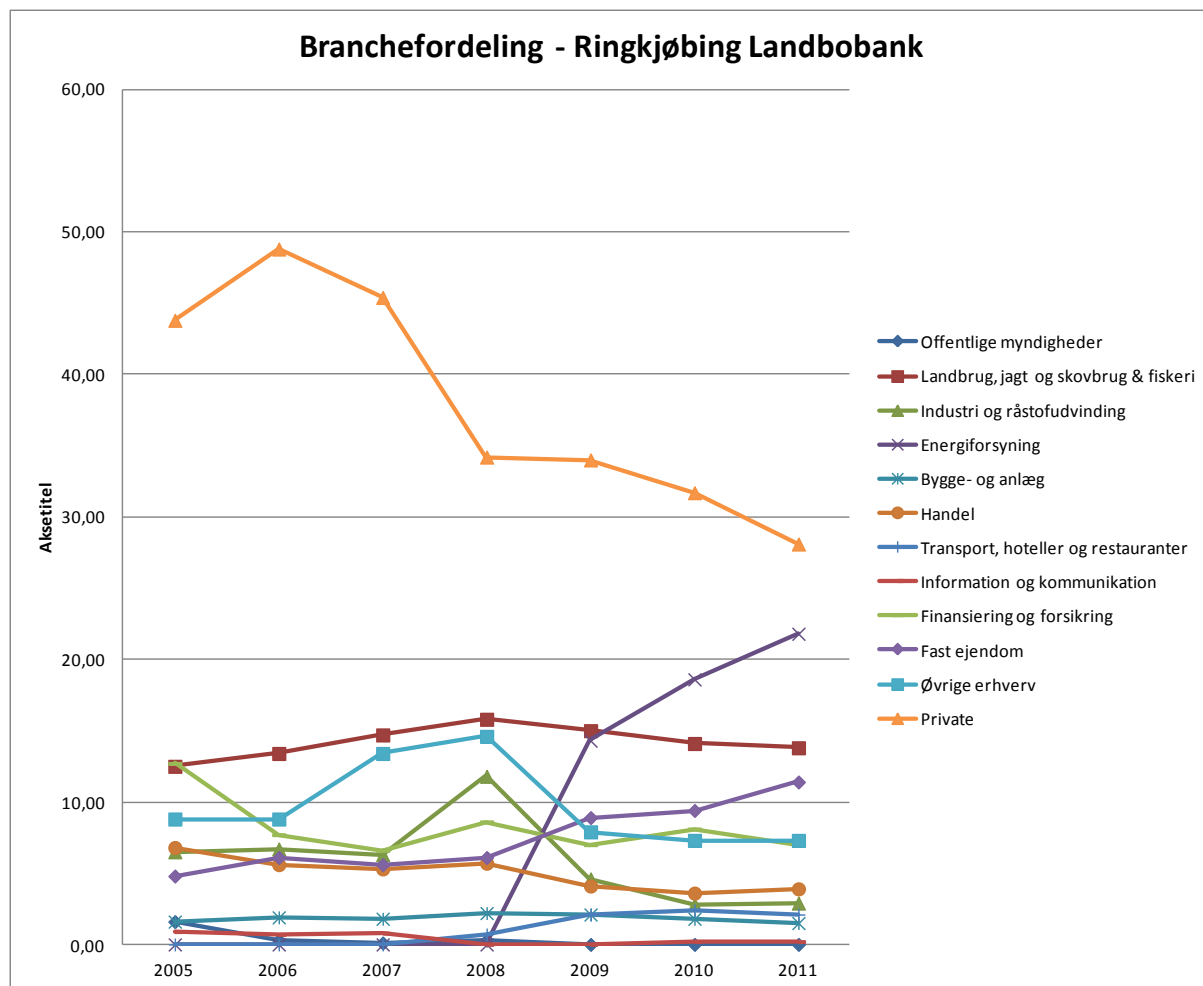
Bilag 1

Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Offentlige myndigheder	1,82	0,21	0,53	1,60	2,10	1,40	1,20
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	15,47	13,80	13,96	13,30	15,10	14,70	14,20
Industri og råstofudvinding	4,96	3,92	3,80	5,32	4,30	3,40	3,40
Energiforsyning	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,80	3,60
Bygge- og anlæg	3,57	3,77	4,00	5,10	5,10	4,50	5,00
Handel	8,35	7,19	7,03	8,27	8,60	8,20	7,90
Transport, hoteller og restauranter	1,26	1,18	0,99	1,10	0,70	0,90	1,00
Information og kommunikation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,30
Finansiering og forsikring	4,37	8,59	6,47	9,14	9,60	8,50	8,30
Fast ejendom	11,14	18,68	22,50	24,29	22,80	22,20	20,60
Øvrige erhverv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,80	4,50
Private	49,06	42,66	40,72	31,90	31,70	30,30	30,00



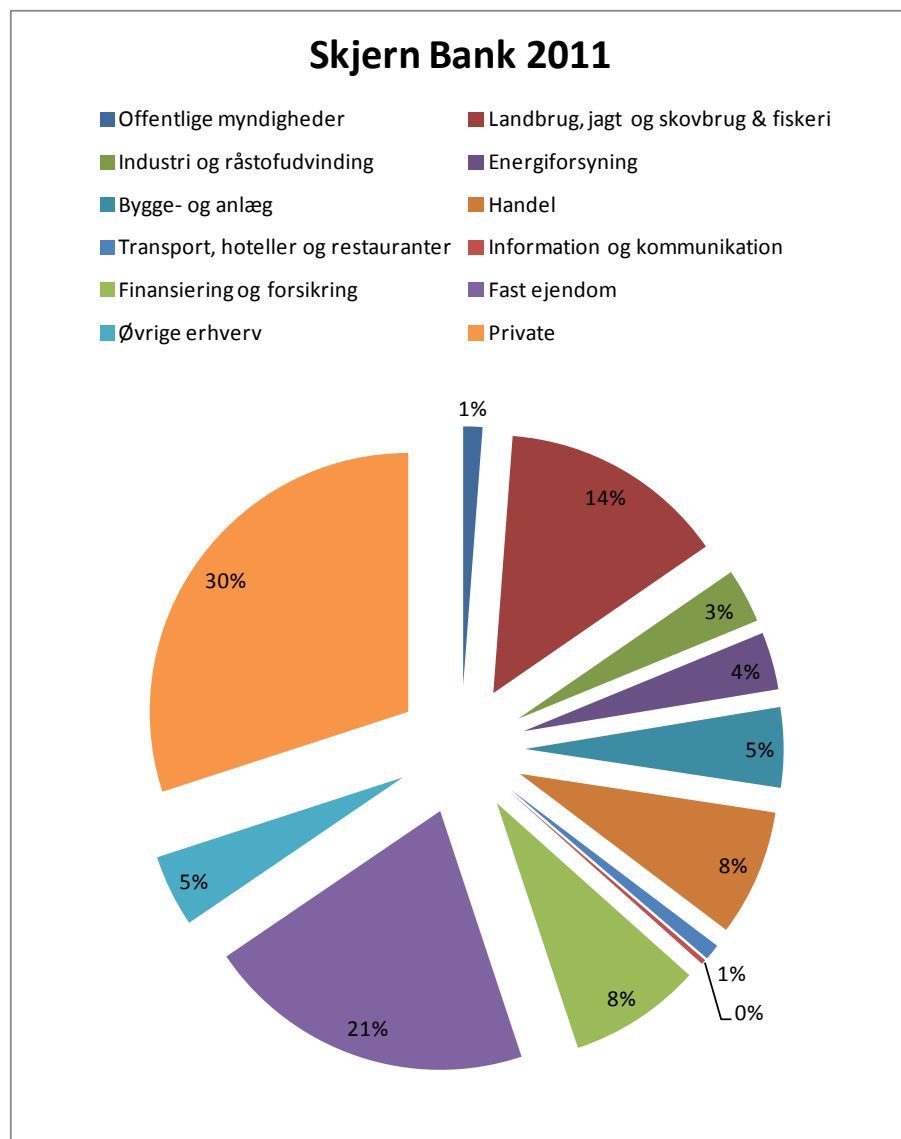
Bilag 2

Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Offentlige myndigheder	1,60	0,30	0,10	0,30	0,00	0,00	0,00
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	12,50	13,40	14,70	15,80	15,00	14,10	13,80
Industri og råstofudvinding	6,50	6,70	6,30	11,80	4,60	2,80	2,90
Energiforsyning	0,00	0,00	0,00	0,00	14,30	18,60	21,80
Bygge- og anlæg	1,60	1,90	1,80	2,20	2,10	1,80	1,50
Handel	6,80	5,60	5,30	5,70	4,10	3,60	3,90
Transport, hoteller og restauranter	0,00	0,00	0,00	0,70	2,10	2,40	2,10
Information og kommunikation	0,90	0,70	0,80	0,00	0,00	0,20	0,20
Finansiering og forsikring	12,70	7,70	6,60	8,60	7,00	8,10	7,00
Fast ejendom	4,80	6,10	5,60	6,10	8,90	9,40	11,40
Øvrige erhverv	8,80	8,80	13,40	14,60	7,90	7,30	7,30
Private	43,80	48,80	45,40	34,20	34,00	31,70	28,10



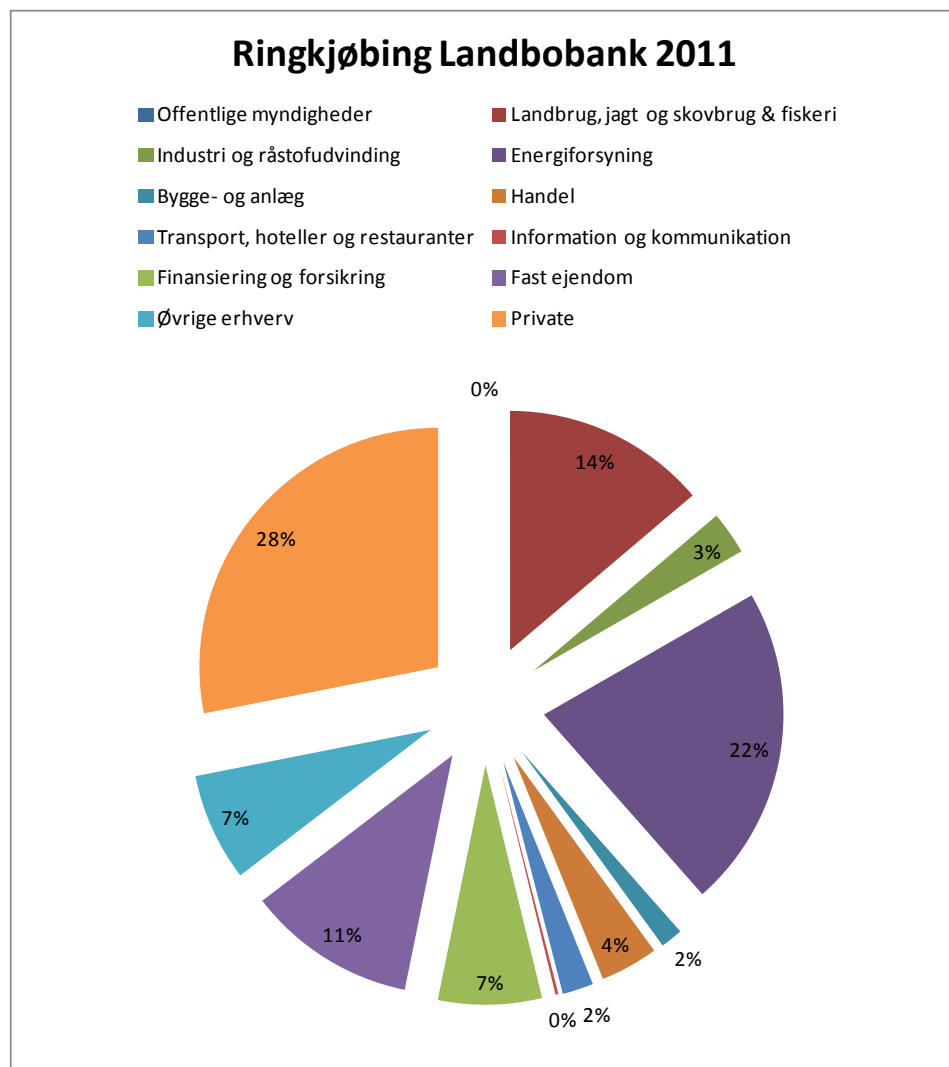
Bilag 3

Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Offentlige myndigheder	1,82	0,21	0,53	1,60	2,10	1,40	1,20
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	15,47	13,80	13,96	13,30	15,10	14,70	14,20
Industri og råstofudvinding	4,96	3,92	3,80	5,32	4,30	3,40	3,40
Energiforsyning	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,80	3,60
Bygge- og anlæg	3,57	3,77	4,00	5,10	5,10	4,50	5,00
Handel	8,35	7,19	7,03	8,27	8,60	8,20	7,90
Transport, hoteller og restauranter	1,26	1,18	0,99	1,10	0,70	0,90	1,00
Information og kommunikation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,30
Finansiering og forsikring	4,37	8,59	6,47	9,14	9,60	8,50	8,30
Fast ejendom	11,14	18,68	22,50	24,29	22,80	22,20	20,60
Øvrige erhverv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,80	4,50
Private	49,06	42,66	40,72	31,90	31,70	30,30	30,00



Bilag 4

Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Offentlige myndigheder	1,60	0,30	0,10	0,30	0,00	0,00	0,00
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	12,50	13,40	14,70	15,80	15,00	14,10	13,80
Industri og råstofudvinding	6,50	6,70	6,30	11,80	4,60	2,80	2,90
Energiforsyning	0,00	0,00	0,00	0,00	14,30	18,60	21,80
Bygge- og anlæg	1,60	1,90	1,80	2,20	2,10	1,80	1,50
Handel	6,80	5,60	5,30	5,70	4,10	3,60	3,90
Transport, hoteller og restauranter	0,00	0,00	0,00	0,70	2,10	2,40	2,10
Information og kommunikation	0,90	0,70	0,80	0,00	0,00	0,20	0,20
Finansiering og forsikring	12,70	7,70	6,60	8,60	7,00	8,10	7,00
Fast ejendom	4,80	6,10	5,60	6,10	8,90	9,40	11,40
Øvrige erhverv	8,80	8,80	13,40	14,60	7,90	7,30	7,30
Private	43,80	48,80	45,40	34,20	34,00	31,70	28,10

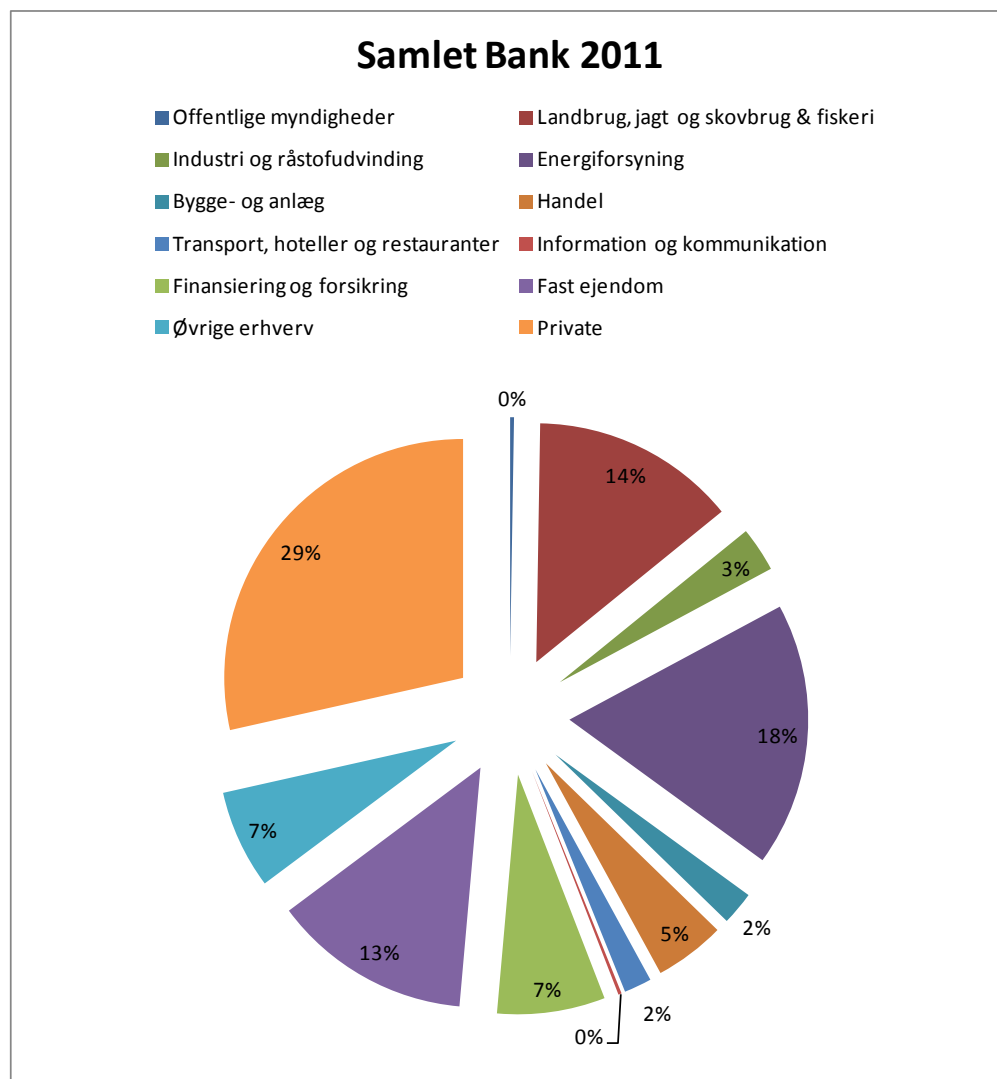


Bilag 5

Skjern Bank		
	2011	Svarende til i kr.
Offentlige myndigheder	1,20	42.318.528
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	14,20	500.769.248
Industri og råstofudvinding	3,40	119.902.496
Energiforsyning	3,60	126.955.584
Bygge- og anlæg	5,00	176.327.200
Handel	7,90	278.596.976
Transport, hoteller og restauranter	1,00	35.265.440
Information og kommunikation	0,30	10.579.632
Finansiering og forsikring	8,30	292.703.152
Fast ejendom	20,60	726.468.064
Øvrige erhverv	4,50	158.694.480
Private	30,00	1.057.963.200
Samlet udlån 2011:		3.526.544.000

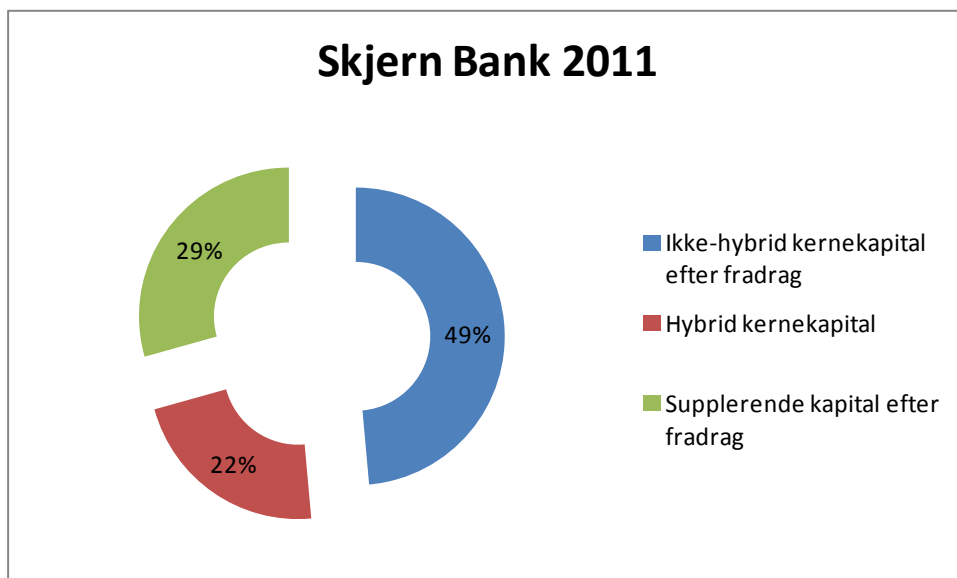
Ringkjøbing Landbobank		
	2011	Svarende til i kr.
Offentlige myndigheder	0,00	0
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	13,80	1.759.025.280
Industri og råstofudvinding	2,90	369.650.240
Energiforsyning	21,80	2.778.750.080
Bygge- og anlæg	1,50	191.198.400
Handel	3,90	497.115.840
Transport, hoteller og restauranter	2,10	267.677.760
Information og kommunikation	0,20	25.493.120
Finansiering og forsikring	7,00	892.259.200
Fast ejendom	11,40	1.453.107.840
Øvrige erhverv	7,30	930.498.880
Private	28,10	3.581.783.360
Samlet udlån 2011		12.746.560.000

Samlet Bank 2011 tal		
	Svarende til i %	Kr. samlet
Offentlige myndigheder	0,26	42.318.528
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	13,89	2.259.794.528
Industri og råstofudvinding	3,01	489.552.736
Energiforsyning	17,86	2.905.705.664
Bygge- og anlæg	2,26	367.525.600
Handel	4,77	775.712.816
Transport, hoteller og restauranter	1,86	302.943.200
Information og kommunikation	0,22	36.072.752
Finansiering og forsikring	7,28	1.184.962.352
Fast ejendom	13,39	2.179.575.904
Øvrige erhverv	6,69	1.089.193.360
Private	28,51	4.639.746.560
Samlet udlån 2011:		16.273.104.000

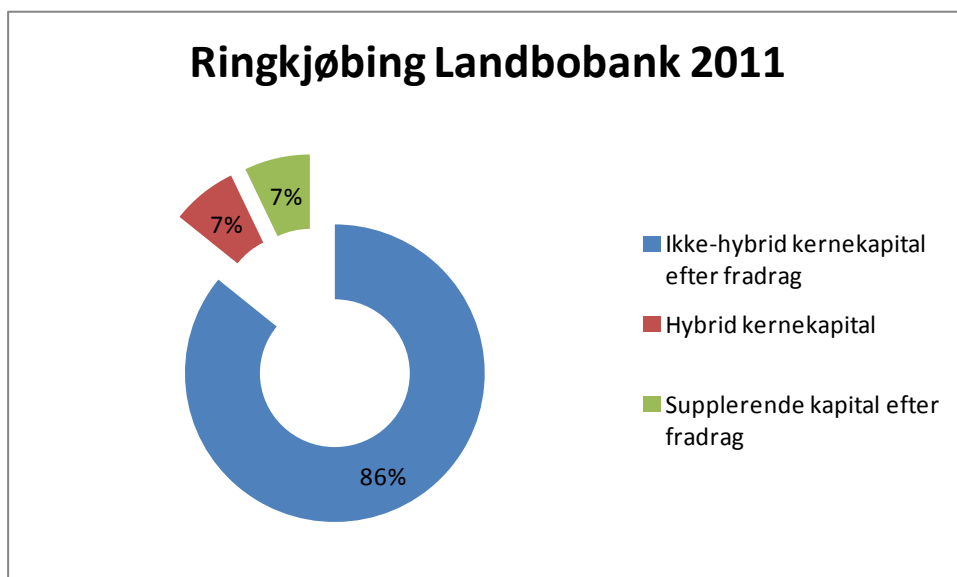


Bilag 6

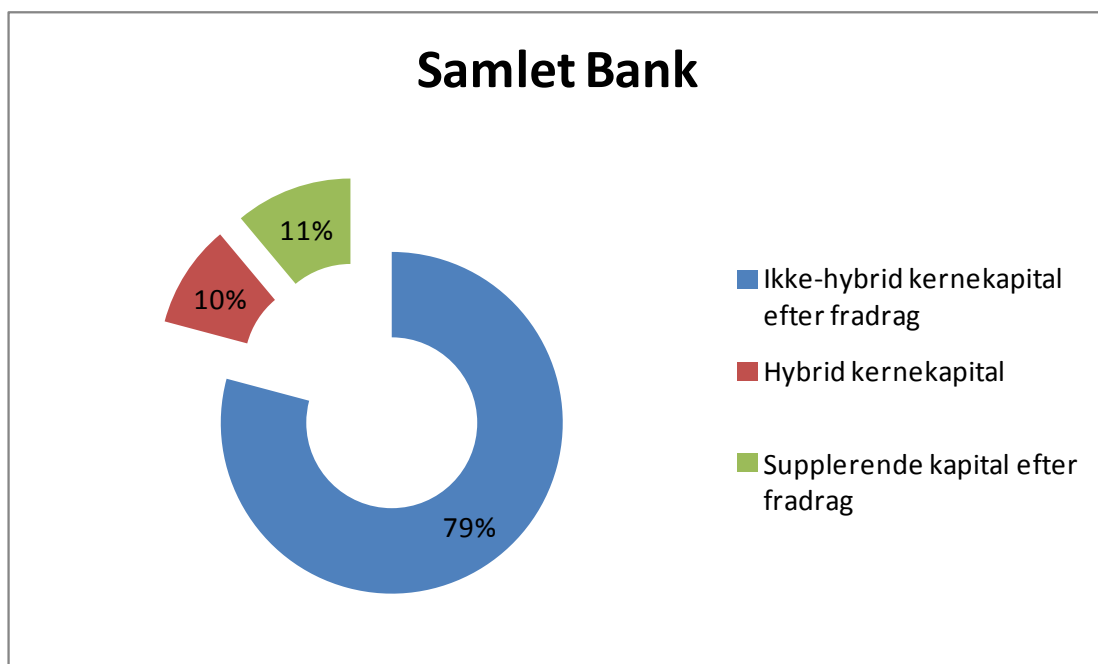
Ikke-hybrid kernekapital efter fradrag	Hybrid kernekapital	Supplerende kapital efter fradrag
296.441.000	134.773.000	179.067.000



Ikke-hybrid kernekapital efter fradrag	Hybrid kernekapital	Supplerende kapital efter fradrag
2.416.913.000	200.000.000	200.910.000



Ikke-hybrid kernekapital efter fradrag	Hybrid kernekapital	Supplerende kapital efter fradrag
2.713.354.000	334.773.000	379.977.000



Lars Klinge Stenger

Skjern Bank 2005-2011:

Side
87

Lars Klinge Stenger

[illegible]

Lars Klinge Stenger

Kontokostningen på rentebærende passiver		Summen af passiver minus egenkapital fratrukket indtjen i pulje i kr.		Summen af passiver i kr.		Aktiver i kr.	
Kreditinstitutter og centralbanker	44.311.310	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.342.075,00	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.342.075,00	Kassebeholdning og uforfordret tilgodehavender hos centralbanker	33.993,00
	189.174.000	Indtjen og anden gæld	12.755.455,00	Indtjen og anden gæld	12.755.455,00	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.334.314,00
	12.887.000	Udsatte obligationer til amortiseret kostpris	338.958,00	Udsatte obligationer til amortiseret kostpris	338.958,00	Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	12.746.560,00
	58.495,00	Andre passiver	36.813,000	Andre passiver	36.813,000	Obligationer til tilgodev	2.795.952,00
	534,000	Periodafgrænsningsposter	183,000	Periodafgrænsningsposter	183,000	Aktiver mv.	249.054,00
		Hensættelser til pension og lignende forpligtelser	5.546,00	Hensættelser til pension og lignende forpligtelser	5.546,00	Kapitalandele i associerede virksomheder	538,000
		Hensættelser til uløbet skat	4.789,000	Hensættelser til uløbet skat	4.789,000	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	
		Hensættelser til tab på garantier	5.038,000	Hensættelser til tab på garantier	5.038,000	Investeringsskødemomme	6.681,000
		Ansættelse af skat	198.034,000	Ansættelse af skat	198.034,000	Dødsreguleringsskødemomme	68.041,000
		Hybrid kernekapital	214.472,000	Hybrid kernekapital	214.472,000	Øvrige materielle aktiver	4.891,000
Resultat efter skat	286.071,000	Aktiekapital (Egenkapital)	25.200,000	Aktiekapital (Egenkapital)	25.200,000	Aktuelle skatteaktiver	12.255,000
	65.520,000	Reserve for retsopklæring efter den indre værdis metode (Egenkapital)	187,000	Reserve for retsopklæring efter den indre værdis metode (Egenkapital)	187,000	Aktiver i medlemsforhold	1.385,000
		Forsæst udbytte m. v. (Egenkapital)	66.020,000	Forsæst udbytte m. v. (Egenkapital)	66.020,000	Andre aktiver	348.567,000
		Overført overskud (Egenkapital)	2.399.713,000	Overført overskud (Egenkapital)	2.399.713,000	Periodafgrænsningsposter	6.887,000
I alt		12.582.763,000		I alt	17.549.021,000	Aktiver i alt	17.549.021,000
HCSR				Egenkapital i kr.			
R&B				Aktiekapital (Egenkapital)		25.200,000	
Resultat efter skat		286.071,000		Reserve for retsopklæring efter den indre værdis metode (Egenkapital)		187,000	
Udbytte		65.520,000		Forsæst udbytte m. v. (Egenkapital)		66.020,000	
Resultat efter skat minus udbytte		220.551,000		Overført overskud (Egenkapital)		2.399.713,000	
				Egenkapital i alt		2.489.120,000	
				Rentebærende passiver			
Kreditinstitutter og centralbanker		Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.342.075,00	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.342.075,00		
		Indtjen og anden gæld	12.755.455,00	Indtjen og anden gæld	12.755.455,00		
		Udsatte obligationer til amortiseret kostpris	338.958,000	Udsatte obligationer til amortiseret kostpris	338.958,000		
		Andre passiver	36.813,000	Andre passiver	36.813,000		
		Periodafgrænsningsposter	183,000	Periodafgrænsningsposter	183,000		
		Hensættelser til pension og lignende forpligtelser	5.546,000	Hensættelser til pension og lignende forpligtelser	5.546,000		
		Hensættelser til uløbet skat	4.789,000	Hensættelser til uløbet skat	4.789,000		
		Hensættelser til tab på garantier	5.038,000	Hensættelser til tab på garantier	5.038,000		
		Ansættelse af skat	198.034,000	Ansættelse af skat	198.034,000		
		Hybrid kernekapital	214.472,000	Hybrid kernekapital	214.472,000		
I alt				I alt		14.748.934,000	

ICGR

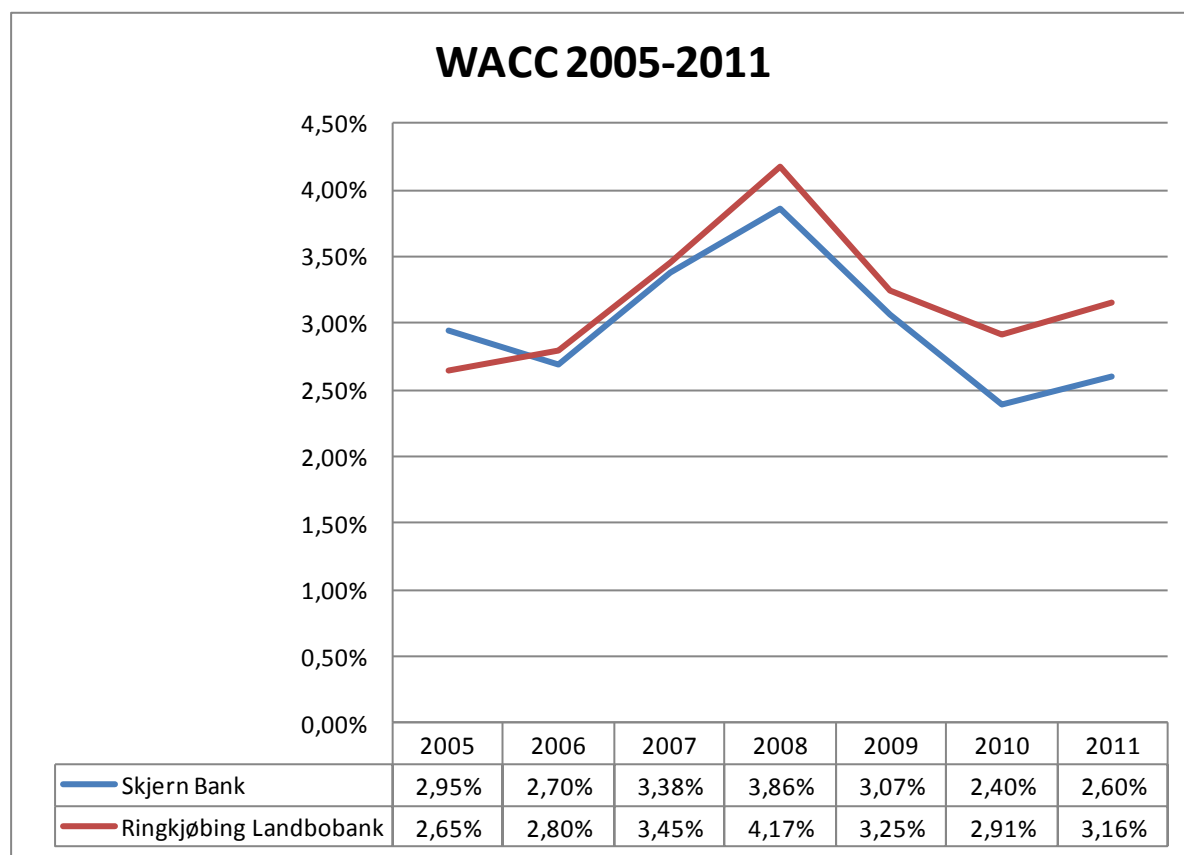
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Skjern Bank	12,97%	14,79%	7,01%	-12,54%	-24,33%	2,00%	1,27%
Ringkjøbing Landbobank	7,88%	16,01%	10,75%	13,45%	11,29%	8,49%	8,88%

Bilag 9

Tallene fra bilag 7 er genanvendt til beregning af WACC. Eksempel:

WACC		2,65%	
		Kd	0,014355
		1-T	0,75
		L	0,773255
		Ke	0,08

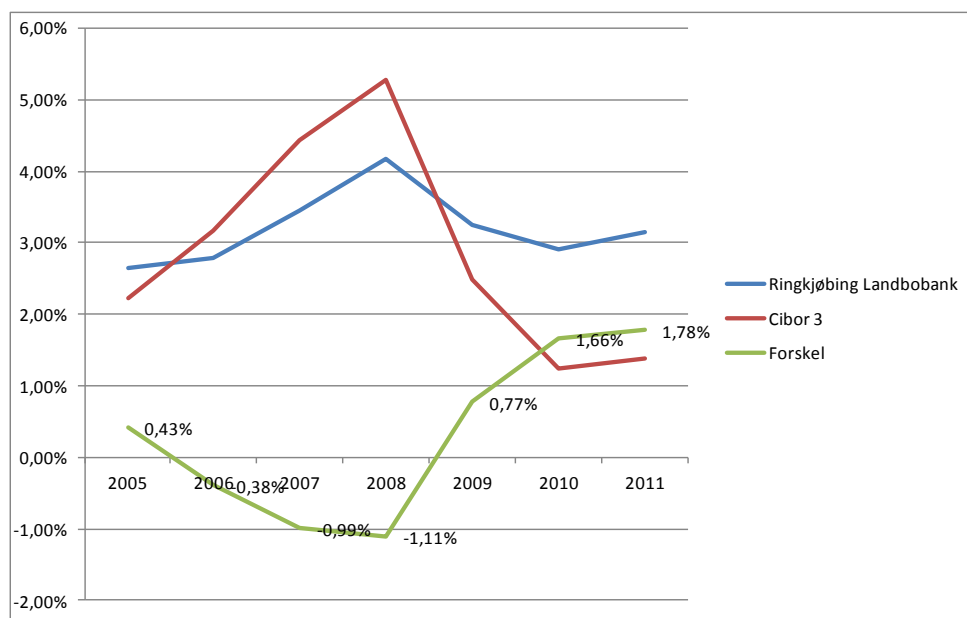
	Skjern Bank	Ringkjøbing Landbobank
2005	2,95%	2,65%
2006	2,70%	2,80%
2007	3,38%	3,45%
2008	3,86%	4,17%
2009	3,07%	3,25%
2010	2,40%	2,91%
2011	2,60%	3,16%



Bilag 10

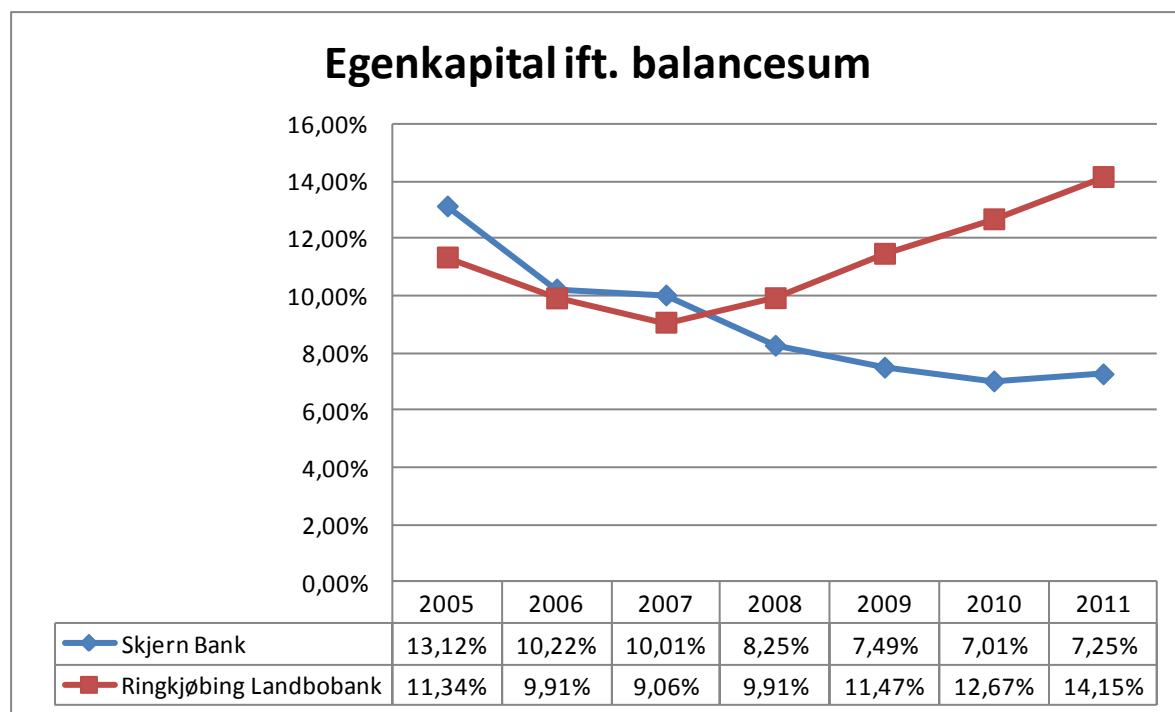
	Skjern Bank	Cibor 3	Forskel
2005	2,95%	2,22%	0,73%
2006	2,70%	3,18%	-0,48%
2007	3,38%	4,44%	-1,06%
2008	3,86%	5,28%	-1,42%
2009	3,07%	2,48%	0,59%
2010	2,40%	1,25%	1,15%
2011	2,60%	1,38%	1,22%

	Ringkjøbing Landbobank	Cibor 3	Forskel
2005	2,65%	2,22%	0,43%
2006	2,80%	3,18%	-0,38%
2007	3,45%	4,44%	-0,99%
2008	4,17%	5,28%	-1,11%
2009	3,25%	2,48%	0,77%
2010	2,91%	1,25%	1,66%
2011	3,16%	1,38%	1,78%



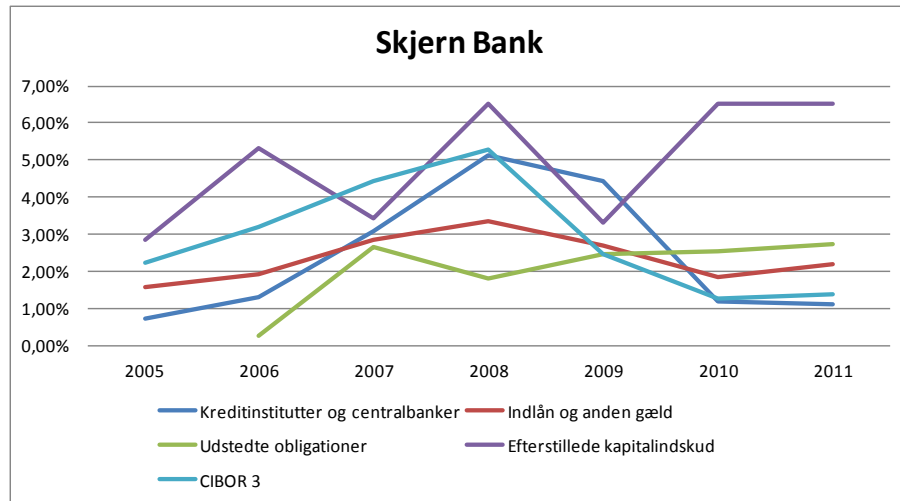
Bilag 11

	Skjern Bank	Ringkjøbing Landbobank
2005	13,12%	11,34%
2006	10,22%	9,91%
2007	10,01%	9,06%
2008	8,25%	9,91%
2009	7,49%	11,47%
2010	7,01%	12,67%
2011	7,25%	14,15%
2005 eksempel Skjern Bank:		
= 357673000/2725867000		

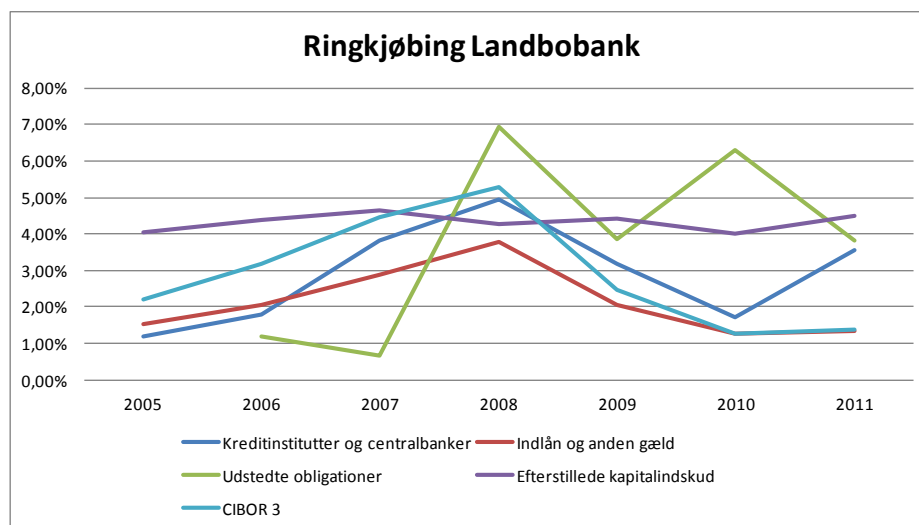


Bilag 12

Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kreditinstitutter og centralbanker	0,73%	1,29%	3,09%	5,12%	4,42%	1,17%	1,11%
Indlån og anden gæld	1,56%	1,91%	2,85%	3,34%	2,69%	1,85%	2,21%
Udstedte obligationer		0,28%	2,67%	1,82%	2,45%	2,53%	2,75%
Efterstillede kapitalindskud	2,85%	5,34%	3,42%	6,52%	3,31%	6,54%	6,53%
CIBOR 3	2,22%	3,18%	4,44%	5,28%	2,48%	1,25%	1,38%



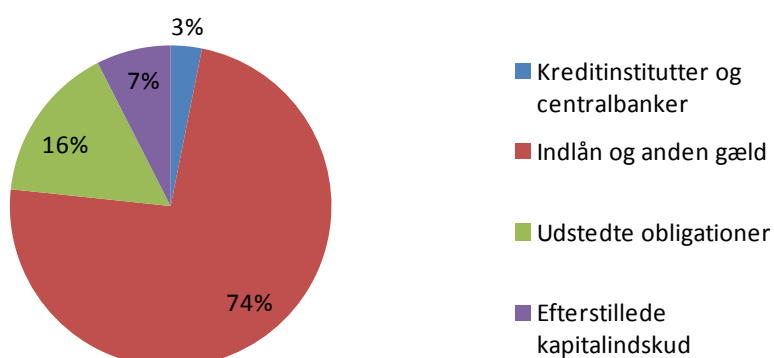
Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kreditinstitutter og centralbanker	1,19%	1,81%	3,80%	4,94%	3,17%	1,73%	3,57%
Indlån og anden gæld	1,54%	2,07%	2,86%	3,80%	2,06%	1,26%	1,33%
Udstedte obligationer		1,18%	0,65%	6,94%	3,86%	6,29%	3,80%
Efterstillede kapitalindskud	4,06%	4,38%	4,63%	4,28%	4,42%	4,02%	4,51%
CIBOR 3	2,22%	3,18%	4,44%	5,28%	2,48%	1,25%	1,38%



Bilag 13

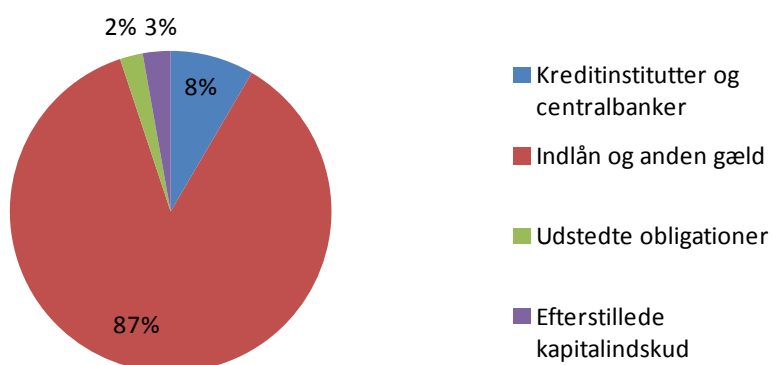
Kreditinstitutter og centralbanker	149.061.000
Indlån og anden gæld	3.509.897.000
Udstedte obligationer	755.838.000
Efterstillede kapitalindskud	357.521.000

Fordeling af rentebærende passiver - Skjern Bank 2011



Kreditinstitutter og centralbanker	1.242.075.000
Indlån og anden gæld	12.755.415.000
Udstedte obligationer	338.958.000
Efterstillede kapitalindskud	412.486.000

Fordeling af rentebærende passiver - Ringkjøbing Landbobank 2011

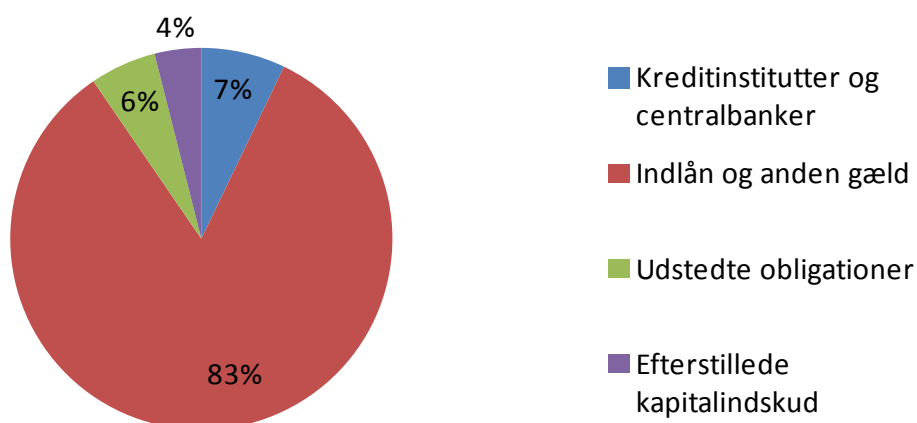


Bilag 14

WACC		3,02%	
		Kd	0,018045
		1-T	0,75
		L	0,748766
		Ke	0,08

Kreditinstitutter og centralbanker	1.391.136.000
Indlån og anden gæld	16.265.312.000
Udstedte obligationer	1.094.796.000
Efterstillede kapitalindskud	770.007.000

Fordeling af rentebærende passiver - Samlet Bank



Bilag 15

Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Egenkapital primo:	307.901.000	379.469.000	424.092.000	536.276.000	463.661.000	373.388.000	380.421.000
Egenkapital ultimo:	357.673.000	424.092.000	536.276.000	463.661.000	373.388.000	384.921.000	380.717.000
Gennemsnitlig egenkapital:	332.787.000	401.780.500	480.184.000	499.968.500	418.524.500	379.154.500	380.569.000
Årets resultat efter skat:	55.774.000	67.407.000	43.251.000	-58.152.000	-90.846.000	7.701.000	4.854.000

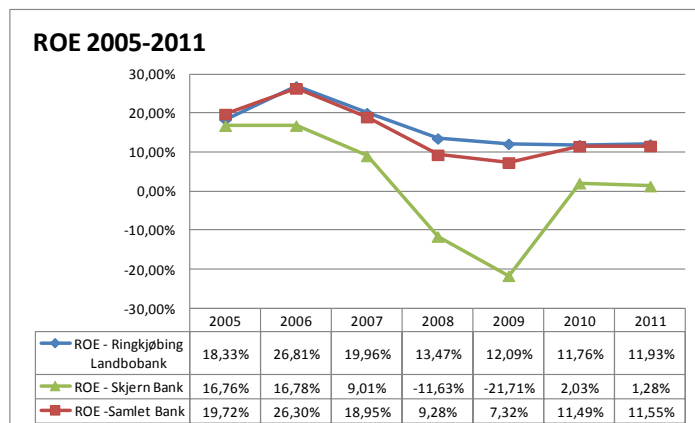
Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROE - Skjern Bank	16,76%	16,78%	9,01%	-11,63%	-21,71%	2,03%	1,28%

Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Egenkapital primo:	1.372.288.000	1.514.722.000	1.710.790.000	1.778.561.000	1.784.790.000	2.055.773.000	2.312.344.000
Egenkapital ultimo:	1.514.722.000	1.710.790.000	1.778.561.000	1.784.790.000	2.055.773.000	2.312.344.000	2.483.120.000
Gennemsnitlig egenkapital:	1.443.505.000	1.612.756.000	1.744.675.500	1.781.675.500	1.920.281.500	2.184.058.500	2.397.732.000
Årets resultat efter skat:	264.596.000	432.382.000	348.320.000	239.998.000	232.081.000	256.873.000	286.071.000

Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROE - Ringkjøbing Landbobank	18,33%	26,81%	19,96%	13,47%	12,09%	11,76%	11,93%

Samlet Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Egenkapital primo:	1.680.189.000	1.894.191.000	2.134.882.000	2.314.837.000	2.248.451.000	2.429.161.000	2.692.765.000
Egenkapital ultimo:	1.872.395.000	2.134.882.000	2.314.837.000	2.248.451.000	2.429.161.000	2.697.265.000	2.863.837.000
Gennemsnitlig egenkapital:	1.776.292.000	2.014.536.500	2.224.859.500	2.281.644.000	2.338.806.000	2.563.213.000	2.778.301.000
Årets resultat efter skat:	350.370.000	529.789.000	421.571.000	211.846.000	171.235.000	294.574.000	320.925.000

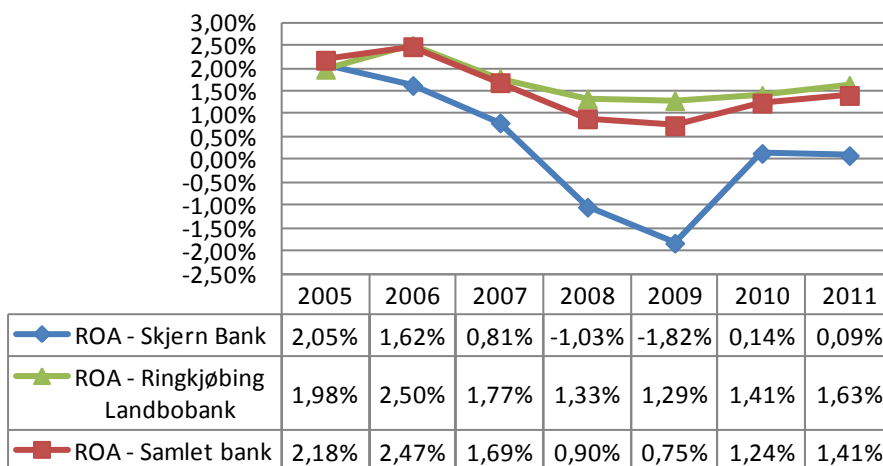
Samlet Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROE - Samlet Bank	19,72%	26,30%	18,95%	9,28%	7,32%	11,49%	11,55%



Bilag 16

Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiver	2.725.867.000	4.148.826.000	5.358.137.000	5.618.617.000	4.988.301.000	5.494.549.000	5.249.140.000
Årets resultat efter skat:	55.774.000	67.407.000	43.251.000	-58.152.000	-90.846.000	7.701.000	4.854.000
Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA - Skjern Bank	2,05%	1,62%	0,81%	-1,03%	-1,82%	0,14%	0,09%
Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiver	13.360.604.000	17.269.358.000	19.633.728.000	18.001.753.000	17.927.956.000	18.247.204.000	17.549.023.000
Årets resultat efter skat:	264.596.000	432.382.000	348.320.000	239.998.000	232.081.000	256.873.000	286.071.000
Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA - Ringkjøbing Landbobank	1,98%	2,50%	1,77%	1,33%	1,29%	1,41%	1,63%
Samlet Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiver	16.086.471.000	21.418.184.000	24.991.865.000	23.620.370.000	22.916.257.000	23.741.753.000	22.798.163.000
Årets resultat efter skat:	350.370.000	529.789.000	421.571.000	211.846.000	171.235.000	294.574.000	320.925.000
Samlet Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA - Samlet bank	2,18%	2,47%	1,69%	0,90%	0,75%	1,24%	1,41%

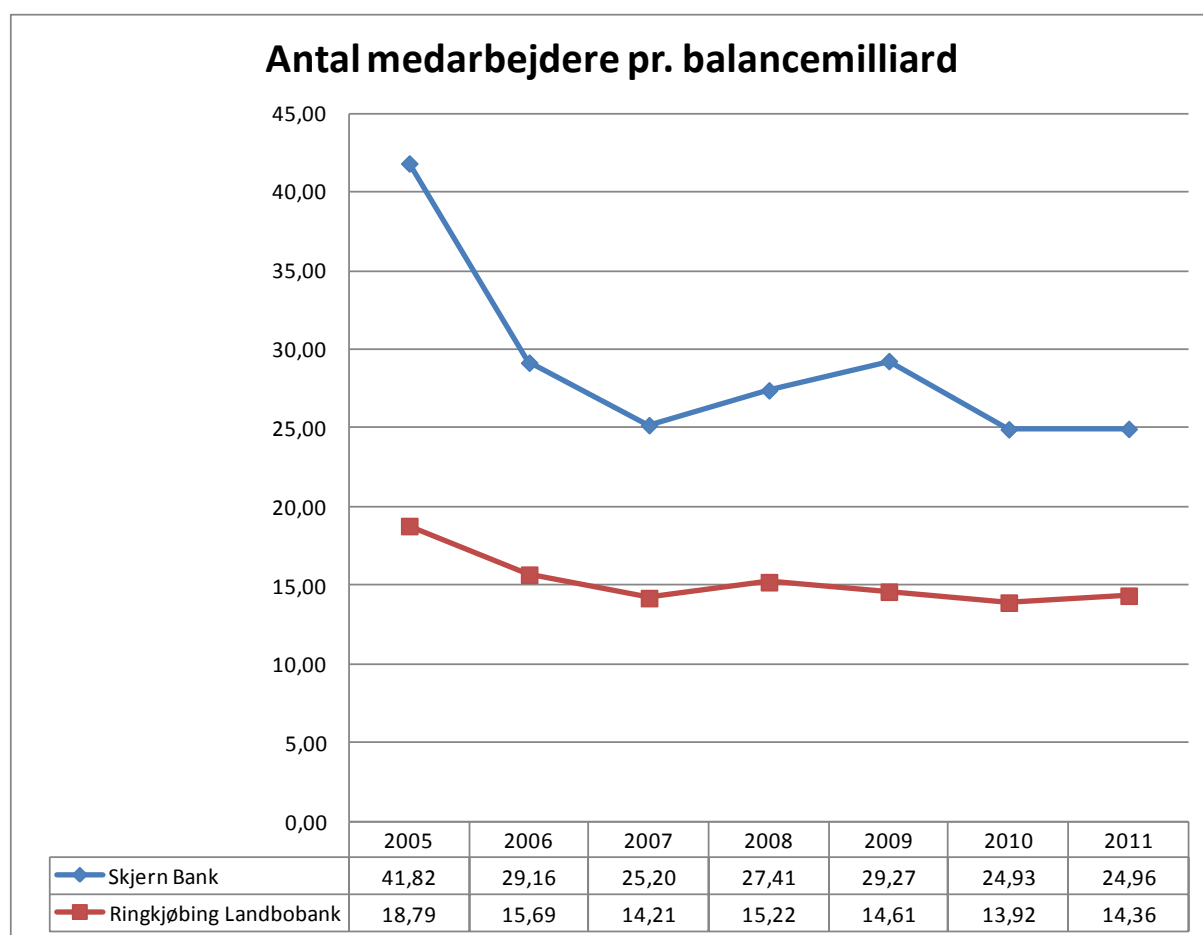
ROA 2005-2011



Bilag 17

Skjern Bank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Balance i kr.	2.725.867.000	4.148.826.000	5.358.137.000	5.618.617.000	4.988.301.000	5.494.549.000	5.249.140.000
Gennemsnitligt antal ansatte, omregnet til fuldtid	114	121	135	154	146	137	131
Skjern Bank	41,82	29,16	25,20	27,41	29,27	24,93	24,96
-Antal medarbejdere pr. balancemilliard.							

Ringkjøbing Landbobank							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Balance i kr.	13.360.604.000	17.269.358.000	19.633.728.000	18.001.753.000	17.927.956.000	18.247.204.000	17.549.023.000
Gennemsnitligt antal ansatte, omregnet til fuldtid	251	271	279	274	262	254	252
Ringkjøbing Landbobank	18,79	15,69	14,21	15,22	14,61	13,92	14,36
-Antal medarbejdere pr. balancemilliard.							



Bilag 18

[illegible]