

Bankfusion i Østjylland

En tænkt situation mellem

Østjydsk Bank og Djurslands Bank

HD Finansiell Rådgivning
Aalborg Universitet

Af Britta Holm Hansen
Studie nr. 20102237
25. april 2012

Vejleder Jesper Raalskov

Indholdsfortegnelse

Engelsk Summary	5
Indledning.....	6
Problemformulering	7
Metode.....	7
Afgrænsning.....	8
Lovgivning	9
Solvens	9
Individuelt solvensbehov.....	10
Basiskapital	11
Risikovægtede poster	12
Likviditet	13
Delkonklusion	14
Østjydsk Bank A/S	16
Djurslands Bank A/S	17
Regnskabsanalyse.....	18
Indtjeningsevne	18
Egenkapitalforrentning.....	18
Afkastningsgrad	20
Indtjening pr. medarbejder	21
Indtjening pr. omkostningskrone.....	22
WACC.....	23
ICGR	27
Kapitalforhold	28
Basiskapital	28
Solvens og individuelt solvensbehov	30

Fundingstruktur	31
Rentefølsomhedsanalyse	32
Loan Ratio	34
Kreditrisiko.....	35
Branchefordeling.....	35
Landbruget	37
Nedskrivninger	38
Tilsynsdiamanten	39
Delkonklusion	40
Bankfusion	42
Synergieffekter	43
Målbare synergieffekter	43
Ikke målbare synergieffekter.....	47
Omkostninger ved fusion	48
Fusionsbanken	49
Delkonklusion	50
Organisatoriske overvejelser	52
Ledelsesstruktur	52
Kultur	53
Motivation	56
Delkonklusion	57
Projektmæssige overvejelser	59
5x5 modellen.....	59
Aftalegrundlag.....	60
Interessentanalyse.....	61
Projektorganisation.....	62

Delkonklusion	64
Konklusion	65
Litteraturliste	67
Hjemmesider	67
Lovsamlinger.....	67
Bøger	67
Øvrigt	68
Bilag	69
Bilag 1 – Egenkapitalforrentning	69
Bilag 2 – Afkastningsgrad.....	69
Bilag 3 – Indtjening pr. medarbejder	70
Bilag 4 – Forretningsomfang.....	70
Bilag 5 – WACC	71
Bilag 6 – ICGR.....	72
Bilag 7 - Rentefølsomhed.....	73
Bilag 8 – Resultatopgørelse Fusionsbanken.....	74
Bilag 9 – Balance Fusionsbanken	74

Engelsk Summary

The financial crisis has caused significant losses and devaluations of both Danish and foreign financial institutions, which has led to a decreasing revenue. As a consequence of this, the Danish financial institutions attempt to make their revenue increase again by cutting down costs and enhancing their lines of business. One way of enhancing the line of business is to merge two or more financial institutions. Hence, I have decided to study the following:

Will a merger between Østjydsk Bank A/S and Djurslands Bank A/S be profitable for the shareholders? What kind of organizational and project-related issues should the management take into consideration when planning the merger?

Introductory, I will briefly discuss the most relevant legal demands and requirements applying to Danish financial institutions and I will also present the two banks in question.

Subsequently, I will carry out an account-analysis of both Østjydsk Bank and Djurslands Bank covering the financial years 2009, 2010 and 2011. The analysis will include a study of the earning capacity, the capital situation and the credit risk.

The account-analysis will form the basis for my evaluation of what kind of synergy can be obtained by the merger and also the cost involved in a merger. Additionally, I will come up with an estimate of the result for the financial year 2013 in the “Merged Bank”.

Since the organization in a financial institution is very important, I will assess the organizational challenges based on management structure, culture and motivation. Finally I will assess the project-related challenges that the management faces, since this is also an important part of the merger-process.

This thesis finally concludes that a merger between Østjydsk Bank and Djurslands Bank will be profitable for the shareholders since it is possible to attain a better result and thus a bigger return of the shareholders investment.

Indledning

Finanskrisen har sat tydelige spor i hele Verden. Finanskrisen opstod på grund af såkaldte Subprime obligationslån i USA, som investorer kom til at lide store tab på. Allerede i 2007 begyndte likviditeten af stramme til, da alle i finanssektoren lurede på hinanden, da ingen vidste hvem der lå inde med Subprime obligationer og i hvilket omfang. Bankerne turde derfor ikke låne ud til hinanden. Lehman Brothers måtte gå konkurs i september 2008, hvilket fik finanskrisen til at tage helt nye højder¹.

De danske pengeinstitutter blev også hårdt ramt af finanskrisen. I august 2008 gik Roskilde Bank konkurs og udenlandske investorer tabte penge, hvilket fik udenlandske investorer til at være kritiske overfor den danske pengeinstitutsektor, og i oktober kom så Bankpakke I².

I 2011 gik Amagerbanken konkurs, hvilket betød indskyder og obligationsejere led tab. Danmark var det eneste land i EU, hvor simple kreditorer kunne lide tab i et pengeinstitut, hvilket betød, at det blev næsten umuligt for danske pengeinstitutter at låne penge i udlandet og i givet fald til en fornuftig pris, hvilket bl.a. betød, at Spar Nord Bank måtte droppe en planlagt obligationsudstedelse som følge heraf. Amagerbankens konkurs var også årsag til nedgradering af flere banker af rating bureauet Moody's.

Finanskrisen sætter fortsat sine spor i den danske pengeinstitut sektor, som især har været påvirket af store nedskrivninger. Der er derfor fokus på at skabe øget indtjening. Indtjeningsstigningen skal primært komme via omkostningsreduktioner og forøgelse af forretningsomfanget. Grundet fortsat fundigproblemer for nogle pengeinstitutter samt behov for øget forretningsomfang, har vi set flere fusioner i den danske pengeinstitutsektor og vil sandsynligvis se flere i de kommende år.

Djurslands Bank og Østjydsk Bank har begge klaret sig igennem finanskrisen frem til i dag. Som andre pengeinstitutter ønsker Østjydsk Bank og Djurslands Bank at øge deres forretningsomfang samt resultat, for at præstere et bedre afkast til aktionærerne.

¹ Dansk Bankvæsen 6. udgave side 66

² Dansk Bankvæsen 6. udgave side 74 og 75

Problemformulering

Vil en fusion mellem Østjydsk Bank A/S og Djurslands Bank A/S være fordelagtigt for aktionærerne? Hvilke organisatoriske og projektmæssige overvejelser bør ledelsen gøre sig ved en fusion?

Metode

Indledningsvis vil jeg komme ind på den del af lovgivningen, som danner basis for at drive pengeinstitut i Danmark. Jeg vil her beskrive de lovmæssige krav, der er til solvens, individuelt solvensbehov, basiskapital, risikovægtede poster og likviditet, som senere i projektet vil blive brugt til at analysere Østjydsk Bank og Djurslands Bank.

Efterfølgende vil jeg komme med en kort beskrivelse af Østjydsk Bank og Djurslands Bank, som dette projekt handler om. Beskrivelsen vil indeholde historisk baggrund, hvem der udgør direktionen samt markedsmæssige forhold i form af filialer, medarbejdere, kundesammensætning og ejerforhold.

Jeg vil foretage en regnskabsanalyse, som skal danne baggrund for min vurdering af, hvordan Østjydsk Bank og Djurslands Bank har klaret sig historisk set. Regnskabsanalysen vil jeg dele op i en analyse af indtjeningsevne, kapitalforhold og kreditrisiko. Analysen vil blive foretaget med baggrund i årsrapporterne for 2009, 2010 og 2011.

Finanstilsynet opdeler pengeinstitutterne i forskellige grupper, hvor både Østjydsk Bank og Djurslands Bank er en del af gruppe 3 pengeinstitutterne. Jeg vil derfor, hvor jeg finder det relevant, sammenligne med det samlede resultat for gruppe 3 pengeinstitutterne, som Finanstilsynet har offentliggjort rapporten ”Markedsudvikling 2010” for pengeinstitutter. Ved at tage udgangspunkt i gruppe 3 pengeinstitutter, som begge banker er, får jeg et sammenligneligt grundlag at analysere på. 2011 tallene er endnu ikke offentliggjort, hvorfor der kun kan sammenlignes for 2009 og 2010 med gruppe 3 pengeinstitutterne.

For at vurdere de 2 bankers performance historisk set fra 2009 til 2011, vil jeg foretage analysen af indtjeningsevne ud fra følgende nøgletal: Egenkapitalforrentning, afkastningsgrad, indtjening pr. medarbejder, indtjening pr. omkostningskrone, WACC samt ICGR.

Analysen af kapitalforhold vil ske ud fra følgende nøgletal: Basiskapital, solvens og individuelt solvensbehov, fundingstruktur, rentefølsomhed og Loan ratio.

Til sidst i min regnskabsanalyse, vil jeg se nærmere på kreditrisikoen, som jeg vil analysere ud fra følgende: Branchefordeling, landbrug, nedskrivninger og Tilsynsdiamanten. Jeg vil inddrage landbruget, da landbrugssektoren for tiden har store økonomiske vanskeligheder, hvilket kan have stor betydning for den samlede kreditrisiko.

Efter regnskabsanalysen, vil jeg vurdere, hvilke synergieffekter der vil være opnåelige ved en fusion, samt hvilke omkostninger der vil være forbundet med en fusion. Til sidst i dette afsnit, vil jeg komme med mit bud på, hvordan resultatet for 2013 kan komme til at se ud i en Fusionsbank mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank. Dette vil danne baggrund for min vurdering af, om det vil være fordelagtigt for aktionærerne at foretage en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank.

Organisationen er meget vigtig i en virksomhed og dermed også i Fusionsbanken. Jeg vil derfor vurdere, hvilke organisatoriske overvejelser der bør gøres. Dette vil jeg gøre ud fra ledelsesstruktur, kultur og motivation.

Til sidst vil jeg komme ind på de projektmæssige overvejelser, der bør gøres. Her vil jeg tage udgangspunkt i 5x5 modellen og efterfølgende komme ind på aftalegrundlag, interessentanalyse og projektorganisationen.

Afgrænsning

Der afgrænses for prissætning samt finansiering af en evt. fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank.

Der vil ikke blive taget stilling til medlemmer af bestyrelsen og repræsentantskabet.

Projektet vil ikke tage stilling til evt. skattemæssige forhold samt overvejelser ved en fusion.

Der vil ikke blive foretaget en analyse af de risikovægtede poster i Østjydsk Bank og Djurslands Bank.

Lovgivning

Frem til 1975 var der stor forskel på at drive bank og sparekasse i Danmark. Sparekasserne, som er en selvejende institution, måtte kun yde lån mod uomtvistelig sikkerhed, som det blev kaldt. Herudover måtte sparekasserne ikke foretage garantistillelse, udlandsforretninger samt handle med værdipapirer. I 1975 blev lovgivningen ændret, således banker og sparekasser kunne konkurrere på lige vilkår, da sparekasserne fik lov til at foretage de samme forretninger som bankerne, idet banker og sparekasser blev underlagt den samme lovgivning. I 1988 blev den sidste forskel fjernet lovgivningsmæssigt, idet sparekasserne fik lov til at omdanne sig til et aktieselskab og dermed en bank³.

I dag bliver pengeinstitutterne primært reguleret igennem følgende lovgivninger:

- Lov om Finansiell Virksomhed (FIL)
- Bekendtgørelse om kapitaldækning (BKD)

Pengeinstitutterne har stor indflydelse på samfundsøkonomien, og det er derfor vigtigt, at der er tillid til sektoren. Pengeinstitutterne lever af at formidle likviditet fra ”familien Danmark” til personer og virksomheder, der har behov for at låne penge. Lovgivningen er primært til for at beskytte små indskydere. For at drive pengeinstitut i Danmark, skal pengeinstitutterne have licens hertil jf. FIL § 7 stk. 1.

Jeg vil i de efterfølgende afsnit komme nærmere ind på nogle af de områder, som jeg finder særlig vigtige i Lov om Finansiell Virksomhed samt bekendtgørelse om kapitaldækning for bankerne.

Solvens

Når en bank kreditvurderer sine erhvervskunder, er det bl.a. soliditeten, der lægges vægt på, da den fortæller, hvor meget virksomheden har at stå i mod. Hos pengeinstitutter kigger man i stedet på solvensen. Solvensen er ligeledes et udtryk for, hvor meget pengeinstituttet har at stå i mod med i form af ”buffer” til de tab, som pengeinstituttet ikke kender til. Det vil sige, at solvensen er et udtryk for, hvor meget pengeinstituttet fx kan tabe på sine debitorer, som ikke

³ Dansk Bankvæsen 5. udgave side 22 og 23

var ventet. Taber pengeinstituttet mere og dermed udover basiskapitalen, går det ud over fremmedkapitalen og dermed de simple kreditorer, der har lånt pengeinstituttet penge.

$$\text{Solvensen} = \text{Basiskapital} / \text{Risikovægtede poster}$$

Solvensen skal minimum udgøre 8 % jf. FIL § 124 stk. 2. Der er dog et minimumskrav på 5. mio. euro i basiskapital jf. FIL § 124 stk. 3.

Individuelt solvensbehov

Bestyrelsen og direktionen i et pengeinstitut skal altid sikre, at der er tilstrækkelig med basiskapital jf. FIL § 124 stk. 1. Med baggrund heri skal bestyrelsen og direktionen opgøre et individuelt solvensbehov for pengeinstituttet, som ikke må være mindre end minimumskravet til solvens jf. FIL § 124 stk. 4. Det individuelle solvensbehov har været et lovkrav siden januar 2005 og er et udtryk for tilstrækkeligt basiskapital i pengeinstituttet i forhold til deres risikovægtede poster⁴. Det er bestyrelsens ansvar, at det individuelle solvensbehov som minimum 1 gang årligt opgøres, jf. vejledning om opgørelse af individuelt solvensbehov punkt 11. Ved opgørelse af det individuelle solvensbehov, foretager pengeinstituttet en såkaldt stresstest. Her skal alle væsentlige risici, som pengeinstituttet er eller kan blive udsat for, indgå. Det vil sige, at stresstesten både skal tage højde for de samfundsøkonomiske forhold i form af fx faldende boligmarked samt pengeinstituttets egen risikoprofil. Generelt er der metodefrihed til opgørelse af det individuelle solvensbehov, jf. vejledning om opgørelse af individuelt solvensbehov punkt 13. Metodefriheden gør, at der efter min mening, kan ligge en usikkerhed i opgørelsen af det individuelle solvensbehov, og man bør derfor være kritisk overfor det oplyste individuelle solvensbehov. Det vil derfor være mere relevant at se på, hvor meget pengeinstituttet har af ”buffer” fra det individuelle solvensbehov og op til den faktiske opgjorte solvensprocent. For at sikre det individuelle solvensbehov bliver opgjort korrekt, har Finanstilsynet udarbejdet en vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter. Her beskrives metoder til opgørelse af det individuelle solvensbehov, samt risici som pengeinstitutterne skal være opmærksom på at medregne. Det er også denne vejledning, Finanstilsynet tager udgangspunkt i, når Finanstilsynet er på inspektion i et pengeinstitut og herved forholder sig til, om de er enige i det individuelle solvensbehov, som pengeinstituttet har opgjort. Det er vigtigt, at pengeinstitutterne får opgjort det individuelle

⁴ Dansk bankvæsen 5. udgave side 186

solvensbehov korrekt, da det har stor betydning for banken. Endvidere har Finanstilsynet jf. FIL §124 stk. 5 ret til at fastsætte et højere individuelt solvensbehov, såfremt de ikke er enige i opgørelsen. Lever et pengeinstitut ikke op til solvenskravene som beskrevet, får pengeinstituttet en frist til at skaffe mere kapital. Sker dette ikke inden fristen udløber, inddrager Finanstilsynet pengeinstituttets licens. Det hænder, Finanstilsynet bliver nødt til at udstede disse frister, hvilket var tilfældet for Sparekassen Midtfjord, som fik en sådan frist i februar 2011, hvilket resulterede i at Sparekassen Midtfjord blev opkøbt af Sparekassen Himmerland A/S⁵.

Basiskapital

Basiskapitalen bruges som tidligere nævnt til at beregne pengeinstitutternes solvens. Man kan derfor sige, at basiskapitalen er et udtryk for det kapitalgrundlag, pengeinstituttet har til at opfylde lovkravene. Jf. FIL § 128 er basiskapitalen kernekapitalen tillagt den supplerende kapital efter fradrag. Opgørelsen af basiskapitalen er nærmere defineret i bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital jf. BKD §3, som jeg fremover vil benævne BEK om basiskapital. Nedenfor vil jeg kort skitsere, hvordan kernekapital og supplerende kapital udregnes.

Kernekapital:	Aktiekapital
+	Overskud ved emission
+	Reserver + overført overskud/underskud
+	Hybrid kernekapital
-	Egne aktier
-	Immaterielle aktiver
-	Skatteaktiver fra årets løbende underskud
=	Kernekapital efter fradrag

⁵ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Regler-og-praksis/Afgoerelser/2011/FIL-225-Frist-til-solvenskrav-Midtfjord.aspx>

Supplerende kapital:	Ansvarlig kapital
+	Opskrivningshenlæggelser
+	Hybrid kernekapital
	Kapitalelementer i andre
-	kreditinstitutter
	under konsolidering
-	Andele i forsikringsselskaber
=	Supplerende kapital efter fradrag ⁶

Jf. BEK om basiskapital §12, må den hybride kernekapital maksimalt udgøre 50% af kernekapitalen. Udgør den mere, kan den resterende del medregnes i den supplerende kapital. Yderligere må den supplerende kapital jf. BEK om basiskapital §25 maksimalt udgøre 100% af kernekapitalen. Det er bestyrelsens opgave at varetage aktionærernes interesser. Beslutninger om hvor høj en solvens pengeinstituttet ønsker at have, og dermed hvor meget basiskapital der skal være, kan være en svær beslutning. På den ene side signalerer en høj solvens, at pengeinstituttet er solidt, og det bør derfor have nemmere ved at skaffe funding samt til en lavere marginal, i forhold til et pengeinstitut med en lavere solvens. På den anden side er basiskapitalen dyr i forrentning, og den overskydende kapital kommer ikke ud at arbejde, hvilket i sidste ende betyder et lavere resultat for pengeinstituttet. Bestyrelsens dilemma er altså, at de på den ene side skal sikre sig, der er basiskapital nok til at leve op til lovkravene, på den anden side skal de også sørge for, at pengeinstituttet præsterer så højt et overskud som muligt, således afkastet til aktionærerne bliver så højt som muligt.

Risikovægtede poster

De risikovægtede poster er jf. FIL §142 et udtryk for den samlede tabsrisiko, der er forbundet med pengeinstituttets aktiviteter. Opgørelsen af de risikovægtede poster er nærmere defineret i bekendtgørelsen om kapitaldækning og omfatter følgende:

- Kreditrisiko: Er risikoen for at pengeinstituttets debitorer ikke kan opfylde deres forpligtelser, og pengeinstituttet derfor må imødesæ tab som følge heraf.

⁶ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital samt Finansielle Forretninger og Rådgivning – Privat side 15

- Markedsrisiko: Omfatter både rente-, kurs-, og valutarisiko, som følge af at markedspriserne ændrer sig og pengeinstituttet kan få tab som følge heraf.
- Operationel risiko: Er risikoen for tab pga. menneskelige fejl, mangelfulde interne procedurer eller fx systemfejl.

Det er helt klart kreditrisikoen, der udgør størstedelen af de risikovægtede poster i et pengeinstitut, hvilket skyldes, udlån til kunderne er pengeinstitutternes primære forretningsområde, samt udlån udgør størstedelen af aktivmassen. Kreditrisikoen kan opgøres efter standardmetoden eller den interne ratingbaserede metode (IRB metoden) jf. BKD § 8. Langt hovedparten af pengeinstitutterne i Danmark benytter standardmetoden, da det er den mest forenklede opgørelsesmetode. Anvendelse af IRB metoden kræver Finanstilsynets godkendelse jf. BKD § 19 stk. 1 og 2., hvilket kræver, pengeinstitutter har sit eget risikostyringssystem, som i det væsentligste opfylder minimumskravene hertil jf. BKD §22, samt har gjort det i 3 år forud for ibrugtagelse af anvendelsesmetoden. Det er ikke billigt at have/udvikle sådan et system, til gengæld anses metoden for mere nøjagtig, hvilket gør, der er et lavere kapitalkrav ved anvendelse af IRB metoden. Flere pengeinstitutter har de seneste år med et hård presset kapitalmarked sandsynligvis drøftet omkostningerne ved IRB metoden i forhold til det evt. lavere kapitalkrav. Jeg tror, vi i fremtiden vil se, at flere pengeinstitutter vil indføre IRB metoden.

Likviditet

Pengeinstitutterne lever som udgangspunkt af at modtage indlån og låne dem ud til andre kunder. Det meste indlån er som regel placeret på anfordring, hvorimod udlånet ofte er lånt ud over en længere periode. Dette betyder, at pengeinstitutterne står med en likviditetsrisiko. Det er derfor meget vigtigt, at der er tillid til det enkle pengeinstitut, da mistillid kan få katastrofale konsekvenser for pengeinstituttet. Ved mistillid risikerer pengeinstituttet, at der sker en såkaldt ”storm” mod pengeinstituttet, hvor alle indlånskunderne forsøger at hæve deres penge. Efter som netbanken er opfundet, vil det være muligt på få sekunder at overføre meget store summer af indlån til andre pengeinstitutter, hvorfor tillid er alfa omega. Som tidligere nævnt, har pengeinstitutterne en stor indvirkning på samfundsøkonomien, hvilket gør tilliden til pengeinstitutterne også er i politikernes interesse. Bl.a. derfor har vi

indskydergarantifonden, som er med til at sikre denne tillid. Indskydergarantifonden dækker indlån for privatpersoner og selskab op til 100.000 euro, svarende til ca. 750.000 kr.

I FIL §152 har man fra politisk side stillet nogle likviditetskrav til pengeinstitutterne. Her fremgår det, at pengeinstitutterne skal have en forsvarlig likviditet, som mindst skal udgøre:

- 15% af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned
- 10% af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelse af basiskapitalen.

Den likviditet, pengeinstituttet har, skal således opfylde begge betingelser som opstillet. Af FIL § 152 stk. 2 fremgår det, at likviditeten kan beregnes som følgende:

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

Delkonklusion

I dag reguleres banker og sparekasser efter den samme lovgivning, idet den sidste forskel blev fjernet i 1988. Pengeinstitutterne har stor indflydelse på samfundsøkonomien, hvorfor det er vigtigt, der er tillid til sektoren. Pengeinstitutterne bliver primært reguleret efter Lov om Finansiell Virksomhed og Bekendtgørelse om kapitaldækning. Jf. FIL § 124 stk. 2, skal pengeinstitutter som minimum have en solvens på 8 %, dog minimum 5. mio. euro. Det er bestyrelsen og direktionens opgave at sikre, der er tilstrækkelig med basiskapital, hvorfor de skal opgøre et individuelt solvensbehov. Da der er metodefrihed til opgørelse af det individuelle solvensbehov, kan der være usikkerheder forbundet hermed. Det vil derfor være relevant at se på den solvens ”buffer”, der er fra det individuelle solvensbehov op til den faktiske solvens.

Basiskapitalen indgår i beregning af solvensen. Basiskapitalen består af kernekapital og supplerende kapital. Jf. BEK §25 må den supplerende kapital maksimalt udgøre 100% af kernekapitalen, samt den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50% af kernekapitalen. Bestyrelsen dilemma er således, at sikre der er tilstrækkelig med basiskapital for at leve op til lovkravene, men samtidig sikre så højt et overskud som muligt til aktionærerne, hvilket sker ved, at kapitalen er ude at arbejde. De risikovægtede poster er et udtryk for den samlede tabsrisiko, hvoraf kreditrisikoen klart udgør størstedelen.

Et pengeinstitut risikerer, at blive udsat for en såkaldt ”storm”, såfremt der er mistillid til pengeinstituttet. Det er derfor vigtigt, at tilliden bevares. Lovkrav om likviditet jf. FIL §152 skal være med til at sikre denne tillid sammen med indskydergarantifonden.

Østjydsk Bank A/S

Østjydsk Bank har rødder tilbage til 1897, hvor banken dengang hed "Banken for Mariager og Omegn". Den 30. juni 2011 blev Fruering-Vitved Sparekasse overtaget af Østjydsk Bank, hvorved filialnettet blev udvidet fra de nuværende 11 afdelinger til 12 afdelinger. Bankens afdelinger strækker sig således fra Hadsund i nord til Vejle i syd, som kortet viser, med hovedkontor i Mariager.⁷



Østjydsk Bank ledes af direktør Jens Vendelbo på 60 år, som tiltrådte direktørstillingen i 1993. Dengang var der kun 5 afdelinger og 36 medarbejdere i Østjydsk Bank, hvilket viser Østjydsk Bank har været igennem en større udvikling i den tid, Jens Vendelbo har været direktør.⁸

Østjydsk Bank er en full-servicebank, som i dag beskæftiger ca. 165 medarbejdere. Det er en bank, der lægger stor vægt på at være lokal, have effektive beslutningsveje, samt der er tid til kunderne. Ved overtagelse af Fruering-Vitved Sparekasse, fik Østjydsk Bank 1300 nye kunder og kom herved op på 26.000 kunder⁹. Kunderne er fordelt med 31% på privatsegmentet og 69% erhvervssegmentet¹⁰.

Østjydsk Bank er et aktieselskab og ejes derfor af aktionærerne. Af årsrapporten for 2011 fremgår det, at der er over 10.000 aktionærer, men ingen ejer over 5% af aktiekapitalen, som udgør tkr. 96.000. Det er derfor min vurdering, at aktionærerne primært er Østjydsk Banks kunder.

⁷ www.oestjydskbank.dk

⁸ <http://stiften.dk/foedselsdage/jens-vendelbo-60-aar>

⁹ <http://www.7230.oeb.dk/Nyheder.43.aspx?recordid43=21>

¹⁰ Årsrapporten 2011 side 34

Djurslands Bank A/S

Djurslands Bank har rødder helt tilbage til 1906, men selve banken opstod i 1965, da 3 mindre pengeinstitutter gik sammen¹¹. Djurslands Bank drives af direktør Ole Bak, som blev udnævnt til direktør i 2001 fra en stilling som underdirektør. I en periode var Ole Bak meddirektør i direktionen bestående af 2 direktører, men senere er Ole Bak blevet administrerende direktør og udgør i dag direktionen alene¹². ”Det er bankens vision, med Østjylland som markedsområde, at være en stærk og attraktiv finansiel samarbejdspartner for private og erhvervsvirksomheder med sund fornuft i økonomien”¹³.



Djurslands Bank har i dag 15 afdelinger, som vist på kortet, med hovedsæde i Grenaa. I 2011 har der i gennemsnit været ansat, det der svarer til 190 medarbejde på fuld tid, hvorfor det reelle medarbejderantal er højere. Disse medarbejder servicere og rådgiver ca. 34.000 privatkunder, 3.000 erhvervskunder og 1.800 foreningskunder¹⁴.

Bankens aktiekapital udgør tkr. 27.000 og ejes af 15.500 aktionærer, hvoraf 2 aktionærer ejer over 5 % af aktiekapitalen¹⁵. Lidt specielt er det, at der af bankens vedtægter fremgår, at ingen aktionærer må eje over 10% af aktiekapitalen, da et stort flertal af aktionærerne tilbage i 1990 ikke ønskede, at nogen aktionærer skulle have dominerende indflydelse¹⁶. Aktierne må derfor også primært anses for at være ejet af Djurslands Banks kunder.

¹¹ Årsrapporten fra 2011 side 7

¹² <http://npinvestor.dk/boersmeddelelser/djurslands-bank-a-s-djurslands-bank-direktionen-udvides-2-33725.aspx>

¹³ Årsrapporten fra 2011 side 7

¹⁴ Årsrapporten 2011 side 7

¹⁵ Årsrapporten fra 2011 side 5 og 8

¹⁶ Årsrapporten fra 2011 side 8

Regnskabsanalyse

I forbindelse med en evt. fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank, er det relevant at foretage en vurdering af, hvordan de 2 pengeinstitutter har klaret sig historisk set. Jeg vil derfor i dette afsnit foretage en regnskabsanalyse ud fra årsrapporterne fra 2009, 2010 samt 2011 på udvalgte og relevante nøgletal.

Indtjeningsevne

I dette afsnit vil jeg komme ind på en række nøgletal, som jeg vil udregne og kommentere i forbindelse med den samlede regnskabsanalyse. Nøgletallene skal være med til at vise, hvordan Østjydsk Banks og Djurslands Banks performance har været de sidste 3 år. I de tilfælde det er relevant, vil jeg sammenligne med det opnåede resultat for gruppe 3 pengeinstitutter samlet set, ud fra de tal Finanstilsynet har offentliggjort for 2009 samt 2010 i deres rapport ”Markedsudvikling 2010” for pengeinstitutter.

Egenkapitalforrentning

Egenkapitalforrentningen også kaldet ”Return on equity” viser bankens evne til at forrente den investerede egenkapital¹⁷. Men kan derfor sige, at egenkapitalforrentningen viser bankens evne til at genere overskud ud fra den egenkapital banken har, hvorfor det også er et meget vigtigt nøgletal for banken. Når banken fx skal skaffe ny funding, vil långiver bl.a. se på bankens evne til at forrente egenkapitalen samt sammenligne med, hvad andre banker evner at forrente egenkapitalen med.

$$\text{Egenkapitalforrentning efter skat} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Den gennemsnitlig egenkapital}} \times 100$$

¹⁷ Commercial Banking side 64 og 65

Ved beregning af den gennemsnitlige egenkapital, tages der et simpelt snit af egenkapitalen primo og ultimo. Egenkapitalforrentningen kan både beregnes før og efter skat. Jeg har valgt kun at kigge på egenkapitalforrentningen efter skat.

ROE	2009	2010	2011
Østjydsk Bank	2,93%	1,39%	1,10%
Djurslands Bank	6,53%	5,59%	3,36%
Gruppe 3 – før skat	-16,16%	7,89%	

Kilde: Årsrapporter 2011 samt markedsudvikling 2009+2010. Beregninger se bilag 1

Det skal bemærkes, at for gruppe 3 pengeinstitutterne i ovenstående tabel, er forrentningen af egenkapitalen før skat, da nøgletallet efter skat ikke er oplyst i rapporten.

Som tabellen ovenfor viser, så er egenkapitalforrentningen faldet fra 2009 til 2011 for både Østjydsk Bank samt Djurslands Bank. For begge pengeinstitutter gælder, at resultatet efter skat er faldet både i 2010 og 2011, mod en lettere stigende egenkapital. Østjydsk Bank og Djurslands Bank har derfor ikke i analyseperioden formået at forbedre deres indtjening i forhold til egenkapitalen, tværtimod, hvilket gør, der har været en negativ udvikling i egenkapitalforrentningen. I 2009 klarer begge banker sig markant bedre end gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter. I 2010 ligger Djurslands Bank 2,3% under gruppe 3 gennemsnittet, det er dog i forhold til egenkapital forrentningen før skat, hvorfor den ikke er sammenlignelig. Men det giver en pejling af, at Djurslands Bank er i nærheden af gruppe 3 pengeinstitutterne i 2010. Østjydsk Bank derimod præsterer en egenkapitalforrentning på 1,39%, hvilket er noget under Djurslands Bank på 5,59%, som jeg vurderer, at være tæt på gruppe 3 gennemsnittet. Østjydsk Banks egenkapitalforrentning er derfor uacceptabel.

Set fra aktionærernes synsvinkel, bør den investerede kapital forrentes med den risikofrie rente + et risikotillæg, da aktionærerne påtager sig en risiko ved at stille kapital til rådighed. Skal man som investor i dag placere sine penge risikofrit, kan de placeres i en 10-årig dansk statsobligation, som anses for risikofrit, til 1,89 % i rente p.a..¹⁸ Ud fra denne betragtning med vidende om en højere obligationsrente de foregående år, kan Djurslands Banks egenkapital forrentning i 2009 og 2010 anses for acceptabel. 2011 viser dog en egenkapital forrentning på

¹⁸ Spar Nord Banks ugescenario – uge 9, 24. februar 2012

3,36%, hvilket må anses for tilfredsstillende og en klar forringelse. Ser vi på Østjysk Bank, har de leveret en positiv egenkapital forrentning i analyseperioden, dog langt fra et tilfredsstillende niveau set i forhold til den risikofri rente.

Afkastningsgrad

Afkastningsgraden også kaldet "Return on assets" viser, om banken er i stand til at generere overskud ud fra den investerede kapital og dermed forrentningen af den samlede investerede kapital¹⁹. Nøgletallet bruges derfor til at vise, hvor rentabel bankens drift er.

$$\text{Afkastningsgraden} = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Aktiver}} \times 100$$

Afkastningsgraden bruges til at analysere virksomheder generelt. Som udgangspunkt skal afkastningsgraden være højere end markedsrenten + et risikotillæg. Ellers ville det være bedre at placere den investerede kapital til markedsrenten.

ROA	2009	2010	2011
Østjysk Bank	0,30%	0,13%	0,10%
Djurslands Bank	0,63%	0,56%	0,35%
Gruppe 3	-2,18%	-0,97%	

Kilde: Årsrapporter 2011 samt Markedsudvikling 2010. Beregninger se bilag 2

Tabellen ovenfor viser, at både Østjysk Bank, Djurslands Bank samt Gruppe 3 pengeinstitutterne har haft en negativ udvikling i afkastningsgraden i analyseperioden. Djurslands Bank klarer sig bedst af de 2 banker, men ingen af bankerne leverer en tilfredsstillende afkastningsgrad, da den på intet tidspunkt i analyseperioden er i nærheden af markedsrenten, hvilket er tilfredsstillende. Dog har de 2 banker klaret sig bedre end gruppe 3 pengeinstitutterne til sammen i 2009 og 2010, hvilket er positivt.

¹⁹ Commercial Banking side 65

Ser vi på afkastningsgraden i forhold til egenkapitalforrentningen som tidligere nævnt, så er afkastningsgraden lavere end egenkapitalforrentningen, hvilket betyder, at bankerne får mere ud af fremmedkapitalen, end hvad det koster at have fremmedkapitalen, hvilket er positivt.

Indtjening pr. medarbejder

Indtjening pr. medarbejder er relevant at se på for at vurdere, hvor effektive Østjydsk Bank og Djurslands Bank er. Tallet viser, hvor stor en indtjening banken leverer i forhold til det antal medarbejdere banken har.

$$\text{Indtjening pr. medarbejder} = \text{Årets resultat} / \text{antal medarbejdere i perioden}$$

Indtjening pr. medarbejder i tkr.	2009	2010	2011
Østjydsk Bank	121,62	57,92	48,79
Djurslands Bank	200,85	189,61	122,53

Kilde: Årsrapporterne fra 2009, 2010 og 2011. Beregninger se bilag 3

Som det fremgår af tabellen, er der stor forskel på indtjeningen pr. medarbejder i Østjydsk Bank og Djurslands Bank. For begge banker gælder det, at indtjeningen pr. medarbejder har været faldende i analyseperioden. Der er dog et forholdsmæssigt større fald i indtjening pr. medarbejder i Østjydsk Bank, som er faldet fra 121,62 tkr. til 48,79 tkr., hvilket er mere end en halvering. Faldet fra 2009 til 2010 for Østjydsk Bank skyldes primært højere nedskrivninger. Udlånet er i samme periode øget med tkr. 238.921, hvilket bør påvirke positivt, ud fra at medarbejderantallet kun er forøget med 3 personer. Faldet fra 2010 til 2011 skyldes primært negative kursreguleringer på tkr. 4.720 mod positive kursreguleringer på tkr. 33.177 i 2010. Indtjeningen pr. medarbejder i Djurslands Bank er også faldet, men fra 200,85 tkr. pr. medarbejder i 2009 til 122,53 tkr. i 2011. Det største fald sker fra 2010 til 2011, hvor den primære årsag er faldende nettorenteindtægter trods øget udlån samt kursreguleringer, som er faldet fra tkr. 24.340 i 2010 til tkr. 4.905 i 2011. Djurslands Banks indtjening pr. medarbejder er således faldet til det niveau, Østjydsk Bank præsterede i 2009. Der er derfor en markant forskel på indtjeningen pr. medarbejder i Østjydsk Bank og Djurslands Bank i

hele analyseperioden, og Djurslands Bank har i 2011 mere end det dobbelte i indtjening pr. medarbejder i forhold til Østjydsk Bank.

Hvis vi skal se lidt nærmere på årsagen til den store forskel i indtjening pr. medarbejder i Østjydsk Bank og Djurslands Bank, er det først og fremmest relevant at se på forretningsomfanget pr. medarbejder.

Forretningsomfang pr. medarb.	2009	2010	2011
Østjydsk Bank	63.410	64.175	68.940
Djurslands Bank	46.440	48.587	47.186

Kilde: Årsrapporterne 2009, 2010 og 2011. Beregninger se bilag 4

Forretningsomfanget viser, at Østjydsk Bank har et markant større forretningsomfang pr. medarbejder i forhold til Djurslands Bank, hvorfor forretningsomfanget ikke kan forklare den lavere indtjening pr. medarbejder – tværtimod. Når det ikke er forretningsomfanget pr. medarbejder der er årsagen, kan det fx være at Djurslands Bank er bedre til at tage den rigtige pris, bedre bonitet i kunderne og/eller lavere administrationsomkostninger. Ser vi på nedskrivningsprocenter i 2011, som udgør 1,9% i Østjydsk Bank og 0,8% i Djurslands Bank, så kan en klar bedre bonitet i udlånet være en af årsagerne til den lavere indtjening pr. medarbejder i Østjydsk Bank.

Indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone også kaldet I/O er et nøgletal, som flere pengeinstitutter har fået øget fokus på de seneste år, i takt med at de ønsker at forbedre deres resultater. Indtjening pr. omkostningskrone viser, hvor meget pengeinstituttet tjener, for hver 1 kr. de bruger. Man kan derfor også sige, at I/O viser pengeinstituttets evne til at formidle finansielle ydelser til kunderne på en omkostningsmæssig effektiv måde²⁰.

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \text{Indtægter} / \text{omkostninger}$$

²⁰ Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat kapitel 1 side 27

Indtjening pr. omk. krone	2009	2010	2011
Østjydsk Bank	1,08	1,04	1,04
Djurslands Bank	1,21	1,21	1,14
Gruppe 3	0,59	0,79	

Kilde: Årsrapporterne fra 2011 samt markedsudvikling 2010

Tabellen viser, at både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har klaret sig markant bedre på indtjening pr. omkostningskrone i forhold til gruppe 3 pengeinstitutterne, som ikke har formået at tjene nok til at dække omkostningerne, hvilket er uholdbart. I 2009 tjente Østjydsk Bank 8 ører, hver gang de havde omkostninger for 1 kr.. Dette faldt til 4 ører i 2010 og 2011, hvilket ikke kan anses som en acceptabel indtjening pr. omkostningskrone. Djurslands Bank klarer sig noget bedre i analyseperioden, da de tjente 21 ører i 2009 og 2010 for hver krone de havde i omkostning. Fortjenesten faldt til 14 ører i 2011, hvilket heller ikke kan anses som tilfredsstillende. Den forholdsvis store forskel på 10 ører i 2011 mellem bankerne skyldes bl.a. den højere nedskrivningsprocent i Østjydsk Bank, som tidligere nævnt.

WACC

I dette afsnit vil jeg se nærmere på WACC, som er en forkortelse af ”Weighted average cost of capital”. Oversat til dansk, betyder WACC ”Den vægtede gennemsnitlige kapitalomkostning”. WACC angiver således den vægtede gennemsnitlige omkostning for at skaffe kapital og udtrykker herved både aktionærernes og investorernes afkastkrav. Jeg vil nedenfor beregne WACC for de seneste 3 år, hvilket vil udtrykke den finansieringsomkostning Østjydsk Bank og Djurslands Bank har haft de enkelte år. Finansieringsomkostningerne skal gerne ligge under pengemarkedsrenten, da det alternativt vil være mere fordelagtigt på kort sigt at realisere alle aktiverne og placere egenkapitalen til pengemarkedsrenten. Formlen for WACC er følgende²¹:

$$k_w = k_d (1 - T)L + k_e(1 - L)$$

²¹ Commercial Banking side 268

De enkelte led i formelen er et udtryk for følgende:

- K_d : Omkostninger på rentebærende passiver, beregnes som
renteomkostninger/rentebærende passiver
- T: Skattesats for selskaber, som udgør 25 % i Danmark p.t.
- L: Rentebærende passive i forhold til passiverne, beregnes som
rentebærende passiver / passiver – puljer
- K_e : Omkostninger for egenkapital. Beregnes ud fra følgende formel:
- $$K_e = r_f + \text{beta}(r_m - r_f)$$

Beta er et udtryk for systematisk risiko, som følge af generel usikkerhed i økonomien som fx inflation, økonomisk politik m.m.²² Ved udregning af WACC, har jeg valgt at sætte Beta til 1, ud fra den forudsætning at begge banker har den samme systematiske risiko som markedet. Den risikofrie rente har jeg sat til 4%, ud fra at en 10-årig statsobligation stående lån i gennemsnitlig over de sidste 10 år har givet en rente på 4,1%, hvilket jeg har valgt at afrunde til 4%²³. Markedsrenten har jeg sat til det dobbelte, da investor vil kræve et risikotillæg, da investor påtager sig en risiko ved at købe en aktie og dermed vil have et højere afkastkrav end den risikofrie rente. WACC kan deles op i 2 led. Nemlig K_d -ledet og K_e -ledet. K_d -ledet viser prisen for fremmedfinansiering, hvor K_e -ledet er prisen for egenkapital. De 2 led udgør tilsammen WACC og dermed den vægtede gennemsnitlige finansieringsomkostning.

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
WACC	2,54%	2,10%	2,39%
K_d ledet	1,72%	1,36%	1,60%
K_e ledet	0,82%	0,74%	0,79%

Kilde: Årsrapport 2010 og 2011. Beregninger se bilag 5

WACC har jf. tabellen for Østjydsk Bank været faldende fra 2009 til 2010, hvorefter WACC i 2011 stiger. Faldet fra 2009 til 2010 skyldes primært lavere renteudgifter til trods for, der er

²² Aktie investering, Teori og praktisk anvendelse side 66

²³ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98227>

flere rentebærende passiver. Ser jeg nærmere på renteudgifterne i årsrapporten for 2010, så er idet især faldende renteudgifter til indlån på i alt 5.576 tkr., hvilket skal sammenholdes med indlånet samlet set er steget med 264.263 tkr. i perioden. Faldet i K_d afspejler således et generelt faldende renteniveau i samfundet. Stigningen i WACC i 2011 skyldes primært, at renteudgifterne er steget på den statsgaranterede obligationsgæld Østjydsk Bank har. Ser jeg på 2 led i WACC, så giver Østjydsk Bank langt mere for fremmedkapitalen end egenkapitalen.

Djurslands Bank	2009	2010	2011
WACC	2,35%	1,70%	1,78%
K_d ledet	1,41%	0,73%	0,79%
K_e ledet	0,94%	0,96%	0,99%

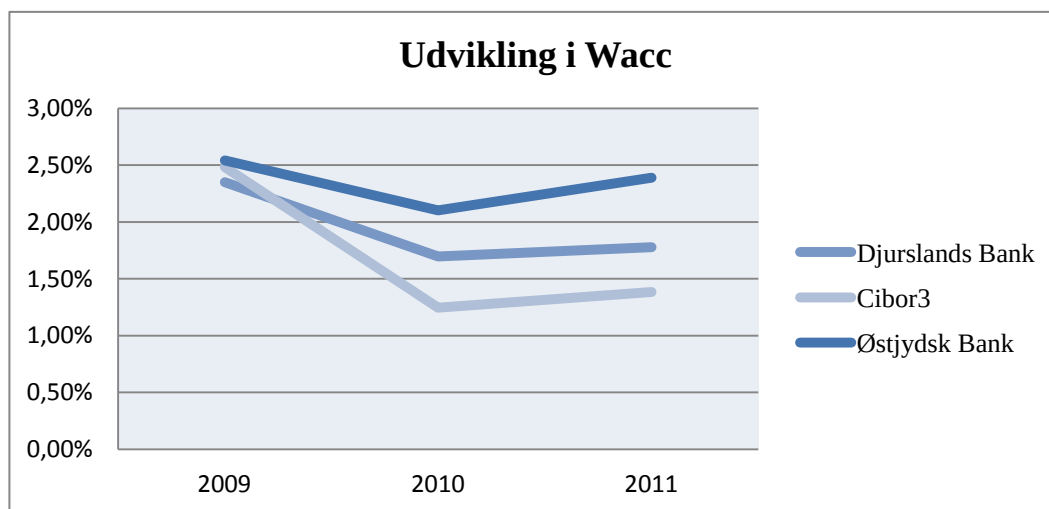
Kilde: Årsrapport 2010 og 2011. Beregninger se bilag 5

Djurslands Bank har fra 2009 til 2010 også formået at mindske sin WACC med 0,65%. Årsagen hertil er ligeledes primært lavere renteudgifter til trods for, at der er en større sum af rentebærende passiver. Djurslands Bank har formået næsten at halvere deres renteudgifter, hvilket sætter et klart aftryk på K_d . Ser vi på de 2 led i WACC, ser vi også klart, at det er K_d -ledet fra 2009 til 2010 der ændrer sig mest. K_e -ledet stiger en lille smule i analyseperioden og ligger i 2009 under K_d -ledet og over K_d -ledet i resten af analyseperioden. Omkostningerne til egenkapitalen har således kostet Djurslands Bank mere i 2010 og 2011 i forhold til fremmedkapitalen.

For at kunne vurdere WACC for Østjydsk Bank og Djurslands Bank, er det relevant at holde WACC op mod pengemarkedsrenten. WACC skal som udgangspunkt ligge under pengemarkedsrenten. Gør WACC ikke det, vil det være mere fordelagtigt at realisere alle aktiverne og placere egenkapitalen til pengemarkedsrenten, set ud fra en her og nu betragtning. Jeg vil derfor nedenfor illustrere de 2 bankers WACC i forhold til den gennemsnitlig Cibor3 rente i analyseperioden.

Gennemsnitlig rente	2009	2010	2011
Cibor3	2,48%	1,25%	1,38%

24



Af grafen fremgår det, at Djurslands Bank i 2009 har en WACC, som er 0,13 % lavere end den gennemsnitlige Cibor3 rente, hvorimod Østjydsk Bank betaler 0,06% mere. I 2010 falder Cibor3 til 1,25% i gennemsnit, men WACC følger ikke tilsvarende med ned for både Djurslands Bank og Østjydsk Bank. Begge banker kommer derfor til i 2010 at ligge henholdsvis 0,45% og 0,85% over Cibor3, hvilket i sig selv ikke er tilfredsstillende. I 2011 formår Djurslands Bank at indsnævre forskelle til Cibor3 en lille smule, hvorimod Østjydsk Bank øger spændet til 1,01% over Cibor3. Forholdet mellem WACC og Cibor3 er således utilfredsstillende for begge banker i 2010 og 2011, hvor Østjydsk Bank klarer sig dårligst. Forholdet til Cibor3 skal dog ses i lyset af, at Cibor3 i 2011 har været på et relativt lavt niveau, samt funding mulighederne og dermed prisfastsættelsen på funding har været påvirket af finanskrisen. Når der bliver ro på finansmarkederne igen, må forholdet mellem WACC og pengemarkedsrenten forventes at normalisere sig igen inden for pengeinstitutbranchen. Ud fra dette synspunkt, kan WACC for Djurslands Bank i 2011, selv om den er over Cibor3, anses for acceptabel, hvorimod Østjydsk Banks WACC må anses for utilfredsstillende.

²⁴ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

ICGR

ICGR er en forkortelse af ”Internal capital generation rate”. Nøgletallet bruges til at vurdere, hvor stor en udlånsvækst pengeinstituttet kan foretage, uden solvensen påvirkes. For at dette kan lade sig gøre, kræver det naturligvis, at pengeinstitutterne genererer overskud.

$$ICGR = \frac{1}{\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}} \times \frac{\text{Indtjening}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Indtjening} - \text{udbytte}}{\text{Indtjening}}^{25}$$

Ovenstående formel viser udregningen af ICGR. Generelt ønsker alle pengeinstitutter at øge deres udlån, som udgangspunkt for at skabe et bedre resultat for pengeinstituttet eller måske bare bevare de tidligere års resultater. Nogle omkostninger som fx løn til medarbejderne stiger årligt, hvorfor indtjeningen også skal stige, for at bevare det samme resultat på bundlinjen. En af måderne på at bevare eller forbedre resultatet er ved at opnå vækst i udlånet. Alt udlån risikovægtes som tidligere nævnt, hvorfor pengeinstituttets risikovægtede poster vil stige ved udlånsvækst og dermed påvirke solvensen. ICGR er derfor et vigtigt nøgletal, da det viser, hvor stor en udlånsvækst pengeinstituttet kan foretage i det pågældende år, ud fra at solvensen forbliver uændret. ICGR bør som minimum kunne rumme en årlig rentetilskrivning. ICGR beregnes ud fra den forudsætning, at udlånsvæksten sker ved uændret udlånmix.

ICGR	2009	2010	2011
Østjydsk Bank	2,90%	1,38%	1,05%
Djurslands Bank	6,29%	5,40%	3,30%

Kilde: Årsrapporterne 2011, beregninger se bilag 6

Tabellen viser, at både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har haft en positiv ICGR i analyseperioden, hvilket i sig selv er positivt, da det er et tegn på begge banker tjener penge. Endnu engang klarer Djurslands Bank sig bedre end Østjydsk Bank, da Djurslands Bank i

²⁵ Commercial Banking side 365

hele analyseperioden kan foretage dobbelt så stor udlånsvækst uden solvensen påvirkes, i forhold til Østjydsk Bank. Østjydsk Banks ICGR er kun på 1,05% i 2011 og kan derfor ikke anses for acceptabel, da ICGR derfor ikke anses at kunne rumme en årlig rentetilskrivning. Ønsker Østjydsk Bank eller Djurslands Bank en udlånsvækst over det tabellen viser er muligt, kræver det, at bankerne acceptere en lavere solvens, alternativt får tilført mere egenkapital, således basiskapitalen styrkes.

Kapitalforhold

Kapitalforholdene er som i en hver anden virksomhed meget vigtig for et pengeinstitut. På grund af bl.a. pengeinstitutternes meget store indvirkning på samfundsøkonomien, er der som tidligere beskrevet særlige lovgivningsmæssige regler vedr. kapitalforhold i et pengeinstitut. Det er vigtigt at have kapitalforholdene i orden, for at kunne modstå konjunkturudsving i samfundsøkonomien, som påvirker pengeinstitutts kunder, samt tiltrække fremmedkapital. Jeg vil i de kommende afsnit komme nærmere ind på forskellige nøgletal, der er relevant ved en analyse af kapitalforholdene i et pengeinstitut.

Basiskapital

Som tidligere beskrevet omkring lovgivningen, udgør kernekapital og supplerende kapital tilsammen basiskapitalen. Jeg vil nedenfor skitsere, hvordan basiskapitalstrukturen er for henholdsvis Østjydsk Bank og Djurslands Bank.

Østjydsk Bank

Østjydsk Bank har i 2011 gennemført både en kapitaludvidelse i form af aktieudvidelse samt optagelse af hybrid kernekapital. Aktieemissionen gav Østjydsk Bank et provenu før omkostninger på 60 mio. kr., hvilket har betydet, at aktiekapitalen er øget med 24 mio. kr. og overskud ved emission udgør 32,8 mio. kr. jf. risikorapporten for 2011. Østjydsk Bank havde ved samme lejlighed udbudt hybrid kernekapitalbeviser til en rente på 8,75 % p.a., med tidligst førtidsindfrielse i år 2016 for op til 50 mio. kr.²⁶. Heraf blev der tegnet hybrid

²⁶ Prospekt 2011, Værdipapirnote – Kapitalbevisudbuddet af 19. april 2011.

kernekapitalbeviser for 26,4 mio. kr., hvorved der kun blev opnået en tegningsprocent på 52,8%²⁷.

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
Kernekapital	616.927	628.573	691.808
Hybrid kernekapital	157.000	157.000	183.401
Kernekapital i alt	773.927	785.573	875.209
Supplerende kapital	373.765	324.140	258.210
Basiskapital	1.147.692	1.109.713	1.133.419

Kilde: Risikorapport ultimo 2009, 2010 og 2011

Som det fremgår af tabellen, er kernekapitalen forbedret både før og efter den hybride kernekapital, hvilket har betydet en øget basiskapital. Ser vi nærmere på den supplerende kapital, så er den faldet i hele analyseperioden. Ud over den nye hybride kernekapital, har Østjydsk Bank også statslig hybrid kernekapital for 157 mio. kr., til en rente på 11,15%. Det er en forholdsvis høj rente, set i lyset af den statslige hybride kernekapital er tilbudt inden for et rentespænd på 9 til 11,25%²⁸. Set i forhold til denne rente, er det forholdsvis billig hybrid kernekapital, som Østjydsk Bank har formået at udstede i 2011.

I regnskabet for 2011 er der samlet set supplerende kapital for i alt 403 mio. kr., hvoraf kun de 274 mio. kr. tæller med i basiskapitalen, da der jf. bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 25 stk. 2 sker nedtrapning af det beløb, der må medregnes i basiskapitalen, i takt med den supplerende kapital nærmer sig indfrielsesdatoen. Det vil derfor være relevant for Østjydsk Bank at optage ny ansvarlig lånekapital, såfremt det kan optages til en fornuftig pris og benytte det til at indfri de ansvarlige lån, som ikke tæller fuldt ud med i basiskapitalen pga. nedtrapning, for på denne måde, at forbedre solvensen, samt sikre sig refinansiering af lånene i tide.

²⁷ Årsrapport 2011 for Østjydsk Bank A/S

²⁸ <http://www.finansraadet.dk/politik/kommentarer/2010/regnestykkerne-for-bankpakkerne-%E2%80%93-juli-2010.aspx>

Djurslands Bank

Djurslands Bank har i maj 2010 optaget hybrid kernekapital for 50 mio. kr. til en rente på 9,5%. Optagelsen har påvirket basiskapitalen positivt, som tabellen viser nedenfor. Det skal bemærkes, at den hybride kernekapital er optaget uden statsgaranti, hvorved Djurslands Bank ikke har benyttet sig af muligheden for hybrid kernekapital fra Staten og dermed Bankpakke II²⁹.

Djurslands Bank	2009	2010	2011
Kernekapital	578.338	646.342	665.513
Hybrid kernekapital	0	50.000	50.000
Kernekapital i alt	578.338	696.342	715.513
Supplerende kapital	123.223	71.225	-31.826
Basiskapital	701.561	767.567	683.687

Kilde: Risikorapport ultimo 2009, 2010 og 2011

I 2010 og 2011 har Djurslands Bank indfriet ansvarlig lånekapital for henholdsvis 75 mio. kr. og 100,6 mio. kr. i takt med, det blev muligt at indfri lånene³⁰. Årsagen til indfrielsen af lånekapitalen på 100,6 mio. kr. i 2011 skyldes en forudbestemt rentestigning i henhold til årsrapporten for 2011. Djurslands Banks basiskapital udgør således i 2011 alene egenkapital og hybrid kernekapital på 50 mio. kr. uden statsgaranti.

Solvens og individuelt solvensbehov

Nedenfor vil jeg se nærmere på Østjydsk Banks og Djurslands Banks solvenssituation. Tabellen ovenfor viser, at Østjydsk Bank har en solvens, der er højere end Djurslands Bank i hele analyseperioden. Men det der er interessant er, hvad bankernes individuelle solvensbehov er opgjort til, og herved hvad deres solvensoverdækning er, da solvensoverdækningen reelt udtrykker den ”buffer”, pengeinstituttet har i forhold til lovkravet om solvens.

²⁹ Årsrapport 2011 fra Djurslands Bank A/S side 30

³⁰ Årsrapport 2009 og 2010 fra Djurslands Bank A/S

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
Solvens	17,73%	17,72%	18,01%
Individuelt solvensbehov	9,31%	11,47%	11,59%
Solvensoverdækning	8,42%	6,25%	6,42%
Djurslands Bank	2009	2010	2011
Solvens	14,16%	15,74%	15,28%
Individuelt solvensbehov	8,00%	8,00%	8,53%
Solvensoverdækning	6,16%	7,74%	6,75%

Kilde: Årsrapporterne 2009, 2010 og 2011

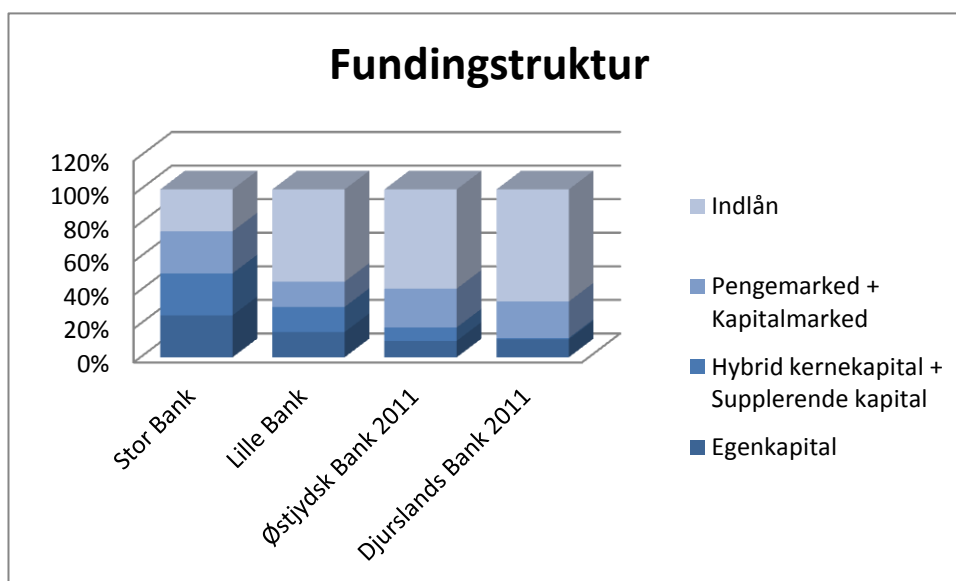
I 2009 har Østjydsk en solvensoverdækning der er 2,26% bedre end Djurslands Banks. Men frem til 2010 sker der et forholdsvist stort fald i solvens-overdækningen i Østjydsk Bank på 2,17%, hvilket skyldes et markant højere individuelt solvensbehov i forhold til en stort set uændret solvens. I 2011 stiger solvensoverdækningen en smule, hvilket skyldes en højere solvensprocent. Stigningen i solvensen er sket, som led i den kapitaludvidelse Østjydsk Bank foretog i løbet af 2011.

Djurslands Bank har et forholdsvis lavt individuelt solvensbehov, som i 2011 er steget til 8,59%, mod et individuelt solvensbehov på 11,59% i Østjydsk Bank, hvilket klart viser, der er forskel på de 2 bankers kreditrisici, da det er kreditrisikoen, der klart udgør den største post i de risikovægtede poster. Djurslands Banks værdi om, at være en bank for kunder med sund økonomi, stemmer meget godt overens med deres individuelle solvensbehov.

Solvensoverdækningen har svinget en smule i analyseperioden og udgør i Djurslands Bank 6,75% i 2011 mod 6,42% i Østjydsk Bank, hvorfor Djurslands Bank er en anelse bedre rustet set ud fra solvensoverdækningen.

Fundingstruktur

Generelt set er der stor forskel på den fundingstruktur, der er mellem små og store pengeinstitutter. Østjydsk Bank og Djurslands Bank er som sagt gruppe 3 pengeinstitutter og må derfor kategoriseres som små pengeinstitutter. Nedenfor vil jeg illustrere de 2 bankers fundingstruktur i forhold til et stort pengeinstitut.



Illustrationen viser, at både Østjydsk Bank og Djurslands Bank primært er fundet via indlån som andre små pengeinstitutter, hvilket gør, at de er meget afhængige af deres indlån. For Djurslands Bank udgør indlån hele 69% af deres funding, hvorfor de er meget følsomme på deres fundingstruktur. Djurslands Bank har kun 1% hybrid kernekapital, som er optaget uden statsgaranti som tidligere nævnt. Østjydsk Bank har hybrid kernekapital og supplerende kapital svarende til 8% og egenkapital svarende til 10%, hvilket skal ses i lyset af, at Østjydsk Bank i 2011 har gennemført både en aktieemission samt udstedt hybrid kernekapitalbeviser, hvilket har forøget egenkapitalen samt den hybride kernekapital. Generelt set ligner fundingsstrukturen i Østjydsk Bank og Djurslands Bank hinanden, bortset fra Østjydsk Bank har mere hybrid kernekapital og supplerende kapital³¹.

Rentefølsomhedsanalyse

Hvis et pengeinstitut er rentefølsomt, vil en renteændring i samfundet have betydning for pengeinstitutts resultat. Det er derfor relevant at se på, om Østjydsk Bank og Djurslands Bank er rentefølsomme, samt i givet fald hvor meget. Jeg vil foretage en rentefølsomhedsanalyse af de 2 pengeinstitutter for 2011 ud fra nøgletallene GAP i DKK, Relativ GAP og Interest sensitivity.

³¹ Årsrapporterne fra 2011 samt Finansielle Forretninger og Rådgivning – Privat 5. udgave side 22

$$GAP \text{ i DKK} = \text{rentefølsomme aktiver} - \text{rentefølsomme passiver}$$

GAP i DKK er et udtryk for spændet mellem de rentefølsomme aktiver (RSA) og de rentefølsomme passiver (RSL)³².

$$\text{Relativ GAP} = GAP / \text{samlede passiver}$$

Relativ GAP viser, hvor stor GAP'et udgør af den samlede balance og kan derfor bruges til at sammenligne de 2 banker.

$$\text{Interest Sensitivity} = \text{rentefølsomme aktiver} / \text{rentefølsomme passiver}$$

Nøgletallet fortæller, hvordan regnskabet vil blive påvirket ved en renteændring. Jo tættere tallet er på 1, jo mindre rentefølsom er pengeinstituttet. Det mest optimale vil derfor være, at have en Interest Sensitivity på 1, da det betyder pengeinstituttet ikke er rentefølsom. Det er dog svært at afdække renterisikoen helt, men at foretrække, da pengeinstitutterne som udgangspunkt ikke bør spekulere i renten.

<i>Rentefølsomhedsanalyse for 2011</i>	<i>Østjysk Bank</i>	<i>Djurslands Bank</i>
GAP i DKK	9.736	402.852
Relativ GAP	0,0013	0,0612
Interest sensitivity	1,0015	1,0830

Kilde: Årsrapporterne 2011. Beregninger se bilag 7

Det relative GAP viser, at Djurslands Bank har et relativt højere GAP mellem de rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver i forhold til balancen, sammenlignet med Østjysk Bank. Det positive GAP betyder, at begge banker har forholdsmeæssigt flere rentefølsomme aktiver end passiver, hvilket betyder, at deres resultat vil blive påvirket positivt ved en rentestigning samt negativt ved et rentefald. Samlet set ligger Østjysk Bank meget tæt på 1 i Interest Sensitivity, hvilket viser deres rentefølsomhed er meget lille, hvilket er meget positivt. Djurslands Bank er også forholdsvis tæt på 1 i Interest Sensitivity, dog ikke

³² Commercial Banking side 122

nær så tæt på som Østjydsk Bank, hvorfor de har en større rentefølsomhed. Det er rigtig positivt, at begge banker har en Interest Sensitivity forholdsvis tæt på 1, da de således har en meget begrænset renterisiko.

Loan Ratio

Nøgletallet Loan Ratio benyttes til at analysere, hvor god pengeinstituttet er til at udnytte sine aktiver og dermed hvor stor en del af aktivmassen, der er udlån.

$$\text{Loan Ration} = \text{Udlån} / \text{aktiverne} \times 100$$

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
Udlån	4.671.510	4.910.731	4.895.851
Aktiver	6.133.580	6.978.920	7.331.935
Loan Ratio	76,16%	70,37%	66,77%
Djurslands Bank	2009	2010	2011
Udlån	3.893.372	3.819.926	3.948.183
Aktiver	6.294.894	6.550.058	6.586.366
Loan Ratio	61,85%	58,32%	59,94%

Kilde: Årsrapporterne 2011.

Tabellen ovenfor viser, at Loan Ration i begge banker er faldet i analyseperioden, hvilket betyder, at udnyttelsesgraden af aktivmassen er faldet. For begge banker er det tilfældet, at de har domicilejendomme og investeringsejendomme. I 2011 udgør domicil- og investeringsejendomme tkr. 91.211 i Østjydsk Bank og tkr. 78.493 i Djurslands Bank. Beløbet er steget i Østjydsk Bank fra 2010 til 2011, hvilket sandsynligvis kan henledes til opkøbet af Fruering-Vitved Sparekasse. Begge banker har således forholdsvis store beløb bundet i ejendomme, hvorved pengene ikke kan lånes ud til kunder og dermed komme ud at arbejde. Det kan derfor være fordelagtigt at sælge ejendommene og leje sig ind i stedet, såfremt man ønsker at slanke balancen eller fremskaffe likvider til at foretage udlån og dermed udlånsvækst. Det er dog ikke sikkert, det er muligt at foretage denne balanceslankning, da flere af domicilejendommene ligger i forholdsvis mindre byer, hvorfor færre eller måske ingen investorer vil være interesseret i at købe ejendommene.

Kreditrisiko

Flere pengeinstitutter har de seneste år fået problemer med solvensen med baggrund i en øget kreditrisiko. Kreditrisikoen er også den absolut største risikopost ved opgørelse af pengeinstitutternes risikovægtede poster samt uundgåelig, da pengeinstitutterne primært lever af at foretage udlån, hvor de påtager sig en kalkuleret kreditrisiko.

Jeg vil derfor i dette afsnit se nærmere på branchefordelingen i Østjydske Bank og Djurslands Bank samt se på nedskrivningsprocenten for begge pengeinstitutter i analyseperioden. Til sidst vil jeg se på Tilsynsdiamanten samt forholde mig til de 2 bankers placering inden for Tilsynsdiamanten.

Branchefordeling

Ved at se på fordelingen af udlån og andre tilgodehavender på brancher, er det muligt at vurdere, om bankerne har en forholdsvis stor koncentrationsrisiko på en branche eller mere. Ved at sprede sit udlån mv. på mange brancher, opnår pengeinstitutterne en spredning i risikoen, hvilket er at fortrække. Det kan sammenlignes med en investor, som også anbefales at sprede sin risiko, ved at placere sine midler på flere investeringstyper som fx aktier og obligationer.

Jeg har valgt alene at se på branchefordelingen for 2011, da det er den nuværende branchefordeling, der er relevant i forbindelse med en evt. fremtidig fusion mellem Østjydske Bank og Djurslands bank.

Branche	Djurslands Bank	Østjydsk Bank
Offentlige myndigheder	8%	0%
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	13%	8%
Industri og råstofudvinding mv.	2%	5%
Energiforsyning	2%	3%
Bygge- og anlægsvirksomhed	6%	7%
Handel	4%	11%
Transport, restauranter og hoteller	3%	3%
Information og kommunikation	0%	0%
Finansiering og forsikring	2%	2%
Fast ejendom	12%	15%
Øvrige erhverv	10%	15%
Erhverv i alt	63%	69%
Privat	37%	31%
Total	100%	100%

Kilde: Årsrapporterne 2011

Af tabellen for branchefordeling fremgår det, at Djurslands Bank har en fordeling på 63% til erhverv og 37% til privat. Østjydsk har en lidt højere andel af udlån til erhverv med 69% og 31% til privat. Østjydsk Bank har et mål om at få ændret fordelingen mellem privat og erhverv til 40/60 mod de nuværende 31/69, hvilket er muligt, men kræver de har fokus på den ønskede fordeling³³. Ejendomseksponeringen har været et af de områder, hvor der har været stort fokus de seneste år, da ejendomseksponeringen har været en af årsagerne til, at flere pengeinstitutter fik problemer, herunder den daværende Amagerbank. Djurslands Bank har en ejendomseksponering på 12% og Østjydsk Bank har en på 15%, hvorved de 2 pengeinstitutter har en forholdsvis stor ejendomseksponering efter min vurdering. Der er tale om 2 forholdsvis mindre pengeinstitutter, hvilket karakteriseres af de er gruppe 3 pengeinstitutter, hvorfor de skal være endnu mere påpasselig med deres eksponeringer på enkelte brancher, da det ofte er på et meget lille geografisk område, der således giver en højere risiko, end eksponeringer der er fordelt over hele landet. Østjydsk Bank har hele 11% til handel, hvilket også er i den højere ende, i forhold til den øvrige fordeling på brancher.

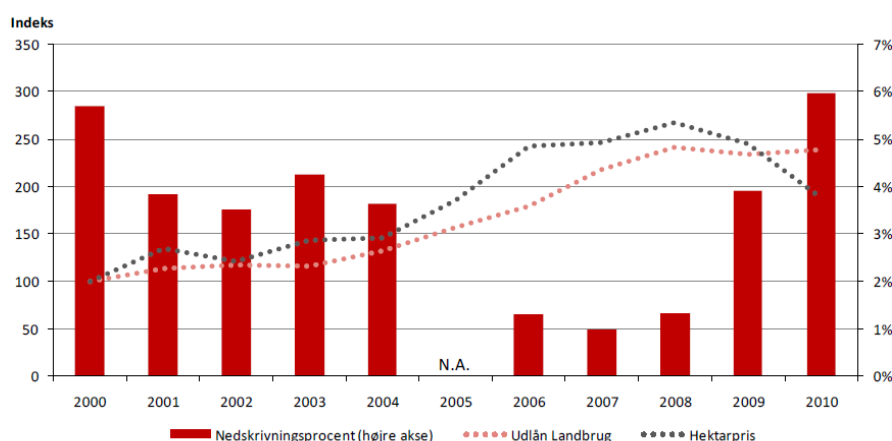
³³ Årsrapport fra Østjydsk Bank side 41

Djurslands Bank har en eksponering mod landbrugssektoren på 13% og Østjysk Bank har en på 8%. Da der i de seneste år har været øget fokus på udlån til landbrugssektoren i pengeinstitutterne også fra Finanstilsynets side, vil jeg i det kommende afsnit komme nærmere ind på landbrugets påvirkning på Djurslands Bank og Østjysk Bank.

Landbruget

Der har de seneste år været øget fokus på pengeinstitutternes eksponering overfor landbruget. Årsagen hertil er, at landbruget generelt har økonomiske vanskeligheder og haft det i en del år. Samtidigt med at indtjeningen ikke har været god i landbruget de seneste år, så har værdien på jorden raslet ned.

Udlån, haktarpriser og nedskrivninger for danske pengeinstitutter



Anm.: Udlån for 2005 er estimeret vha. fordelingerne i 2004 og 2006. Nedskrivninger for 2005 er ikke kendte. Hektarprisen 2010 angiver tallet pr. 30.09.2010.

Kilde: Markedsudvikling 2010

Som det ses af grafen ovenfor, så er udlån til landbruget steget meget fra 2004 og frem. Udlånsstigningen skyldes primært store investeringer i landbruget, men også spekulative forretninger som for mange landmænd efterfølgende er realiseret med et stort tab bl.a. pga. finansiering i CHF. Gode år blev afløst af dårlige år i landbruget, som stadig er i krise her i 2012. De seneste år er pengeinstitutternes udlån til landbruget været stagnerende, da der ikke blev tjent penge i landbruget. Ikke nok med indtjeningen har svigtet, så er værdierne i landbruget også faldet markant. Grafen viser ligeledes, at jordpriserne steg markant fra 2004 til 2008, hvorefter det begyndte sit store fald, og fortsat frem til i dag. I et såkaldt julebrev fra

Finanstilsynet til pengeinstitutterne, har finanstilsynet offentliggjort deres værdiansættelse på jorden i nedskrivningsengagementer, som ligger mellem 120.000 kr. og 160.000 kr. afhængig af placeringen³⁴. Faldet i jordpriserne sammen med indtjeningsvanskeligheder har betydet, at landmændenes betalingsevne er forringet, hvilket har ført til de mange nedskrivninger i pengeinstitutterne, som grafen viser.

Landbrugets situation gør, at der er stor fokus på pengeinstitutternes eksponering overfor landbruget, hvorfor jeg også synes det er et meget vigtigt område at se på i Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Som tidligere nævnt har Østjydsk Bank en landbrugseksponering på 8%. Ud fra de udfordringer landbruget har pt., er det min vurdering, at landbrugseksponeringen ligger på et acceptabelt niveau, men som ikke bør øges på nuværende tidspunkt. Østjydsk Bank mener selv, at landbrugseksponeringen ligger på et lavt niveau, hvilket kan indikere, at de ikke har noget imod at øge eksponeringen³⁵. Ligeledes fremgår det, at landbruget er en af de primære årsager til nedskrivningerne i banken, men hvor jorden maksimalt er optaget til 150.000 kr., hvilket stemmer meget godt overens med ”julebrevet” fra Finanstilsynet³⁶. Djurslands Bank har en højere eksponering med 13% til landbruget, hvilket efter min vurdering er for høj, og derfor ikke bør øges. Af Djurslands Banks årsrapport fremgår det også, at af de individuelle nedskrivninger på 60,1 mio. kr., så er hovedparten af nedskrivningerne på landbruget³⁷. Ifølge Finanstilsynet, så udgør meget svage landbrugsudlån 25% af udlånene i det pengeinstitut, der har 15% eller mere af deres samlet udlån til landbruget³⁸. Ud fra Djurslands Bank har en nedskrivningsprocent på 0,9% i 2011 regnskabet, så kunne det tyde på, at Djurslands Banks landbrugskunder klarer sig forholdsvis bedre end gennemsnittet, ud fra den forudsætning at de har foretaget de nedskrivninger, der er nødvendige.

Nedskrivninger

Pengeinstitutterne er påvirket af konjunkturerne i samfundet, hvilket tydeligt ses på størrelsen af nedskrivninger i pengeinstitutterne de seneste år samt på nedskrivninger på

³⁴ <http://www.landbrugsavisen.dk/Nyheder/Netnyheder/2011/12/23/FinanstilsynetVestjyderharringestjord.htm>

³⁵ Årsrapport 2011 side 10

³⁶ Årsrapport 2011 side 28

³⁷ Årsrapport 2011 side 4

³⁸ Markedsudvikling 2010 side 13

landbrugetsudlån. Ved at se på nedskrivningsprocenten i Østjyds Bank samt Djurslands Bank, får jeg en indikation på, hvordan boniteten i kunderne er i de 2 banker.

Nedskrivningsprocent	2009	2010	2011
Østjyds Bank	1,7%	2,2%	1,9%
Djurslands Bank	0,9%	0,7%	0,8%
Gruppe 3	2,9%	2,1%	

Kilde: Årsrapporterne fra 2011 samt markedsudvikling 2010

Tabellen viser, at Østjyds Bank i hele analyseperioden har en væsentlig højere nedskrivningsprocent end Djurslands Bank, til trods for Djurslands Bank har en højere landbrugseksponering. Begge banker klarer sig bedre i 2009 end gruppe 3 pengeinstitutterne til sammen, men i 2010 har Østjyds Bank en nedskrivningsprocent, der er 0,1% højere end gruppe 3 pengeinstitutterne og 1,5% højere end Djurslands Bank. For begge banker er nedskrivningsprocenten forholdsvis stabil i analyseperioden. Djurslands Banks nedskrivningsprocent stemmer godt overens med deres slogan om at være bank for kunder med sund økonomi.

Tilsynsdiamanten

I 2010 introducerende Finanstilsynet Tilsynsdiamanten, som alle pengeinstitutter bør overholde ved udgangen af 2012. Tilsynsdiamanten angiver 5 pejlemærker for, hvad Finanstilsynet som udgangspunkt anser for forhøjet risiko³⁹. De grænseværdier der er fastsat, skal således også anses som absolut top grænser. Overholdelse af grænseværdierne kan således ikke absolut betragtes som fornuftige værdier.

³⁹ http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/~/_media/Nyhedscenter/2010/Tilsynsdiamanten.ashx

Tilsynsdiamanten 2011	Grænseværdi	Østjysk Bank	Djurslands Bank
Store engagementer	<125%	16,60%	77%
Udlånsvækst	<20%	-0,30%	3%
Ejendoms eksponering	<25%	15%	12%
Funding-ratio	<1,0	0,72	0,77
Likviditets overdækning	>50%	257%	170%

Kilde: Årsrapporterne for 2011

Ovenstående tabel viser, at Djurslands Bank har store engagementer for 77% og Østjysk Bank for 16,6%. Det er min vurdering, at Djurslands Banks sum af store engagementer er acceptabel, men en sum der ikke bør vokse, idet store engagementer gør banken sårbar ved forøget risici i disse engagementer. Udlånsvæksten er positiv med 3% i Djurslands Bank men negativ i Østjysk Bank. Ejendoms eksponeringen er på 15% i Østjysk Bank og 12% i Djurslands Bank, hvilket som tidligere nævnt er en høj eksponering efter min vurdering, da ejendomsbranchen har været årsag til mange nedskrivninger og tab i pengeinstitutsektoren de seneste år. Eksponeringen bør derfor ikke stige. Set på Funding-ratio ligger de 2 banker rimelig ens. Den sidste grænseværdi er likviditeten, hvor Østjysk Bank er en noget højere likviditetsoverdækning end Djurslands Bank.

Delkonklusion

Egenkapitalforrentningen har været faldende i 2009 og 2010 for Østjysk Bank og Djurslands Bank, men kun Djurslands Banks egenkapitalforrentning anses for acceptabel set i forhold til den risikofrie rente, hvorimod den i 2011 på 3,36% anses for utilfredsstillende. Østjysk Banks egenkapitalforrentning ligger i hele analyseperioden på et utilfredsstillende niveau og udgør i 2011 kun 1,10%. Afkastningsgraden er lavere end egenkapitalforrentningen for begge banker, hvilket betyder, at Østjysk Bank og Djurslands Bank har tjent på fremmedkapitalen. Indtjening pr. medarbejder er faldet i hele analyseperioden på de 2 banker, men Djurslands Bank præsterer alligevel det dobbelte på indtjening pr. medarbejder i 2011 i forhold til Østjysk Bank. Af nøgletallet WACC ses det, at Djurslands Bank i 2009 ligger under pengemarkedsrenten i form af Cibor3, hvorimod Østjysk Bank ligger over Cibor3. I 2011 ligger Østjysk Bank 1,01% over Cibor3 og Djurslands Bank 0,4%, hvilket er en markant forskel. Heraf kan kun Djurslands Banks WACC anses for acceptabel. ICGR er i

analyseperioden positiv, hvilket betyder bankerne har tjent penge. ICGR på 1,05% for Østjydsk Bank vurderes ikke at kunne indeholde en årlig rentetilskrivning.

Østjydsk Bank har foretaget en kapitaludvidelse i form af aktieudvidelse samt optagelse af hybrid kernekapital i 2011, hvilket har forbedret kernekapitalen og hermed basiskapitalen. Den nye hybride kernekapital er optaget til en rente på 8,75% og vurderes i forhold til den statslige hybride kernekapital at være billig. Østjydsk Bank har i alt supplerende kapital for 403 mio. kr., men kun 274 mio. kr. tælles med i basiskapitalen. Det vil derfor være relevant at optage ny ansvarlig lånekapital, såfremt det er muligt og til en fornuftig pris, således refinansiering af de lån, der ikke tæller 100% med i basiskapitalen, kan foretages.

Østjydsk Bank har i 2011 en solvens på 18,01% og et individuelt solvensbehov på 11,59%, svarende til en solvensoverdækning på 6,42%. Djurslands Bank har i samme år en solvens på 15,25%, et individuelt solvensbehov på 8,53% og hermed en solvensoverdækning på 6,75%. Djurslands Bank har hermed en bedre solvensoverdækning end Østjydsk Bank, til trods for Østjydsk Bank har en større kreditrisiko set ud fra det individuelle solvensbehov.

Når man ser på fundingstrukturen, ligner Østjydsk Bank og Djurslands Bank hinanden. Begge banker er primært fundet via indlån og er hermed følsomme på deres fundingstruktur.

Rentefølsomhedsanalysen viser, at begge banker har en Interest Sensitivity tæt på 1, hvilket er positivt, da det betyder, deres rentefølsomhed er begrænset. Djurslands Bank har en ejendomseksponering på 12 % og Østjydsk Banks ligger på 15%. Det er efter min vurdering en høj ejendomseksponering. Landbrugseksponeringer er på 13% i Djurslands Bank, hvilket vurderes at være høj, og som ikke bør stige. Østjydsk Bank har en eksponering mod landbruget på 8 %, som de vurderer at være lav, men efter min vurdering er acceptabel, men som ikke bør stige, set i forhold til de problemer landbruget har pt. Til trods for en højere landbrugseksponering, har Djurslands Bank en nedskrivningsprocent i 2011 på 0,8%, hvilket er 1,1% lavere end Østjydsk Banks nedskrivningsprocent på 1,9%. Begge banker klarer sig i 2009 bedre end gruppe 3 pengeinstitutterne, men i 2010 har Østjydsk Bank en nedskrivningsprocent, der er højere. Begge banker overholder Tilsynsdiamanten.

Samlet set viser analysen, at Djurslands Bank klarer sig markant bedre end Østjydsk Bank. Det gælder både på nøgletallene, kapitalforholdene og på kreditrisikoen, set ud fra nedskrivningsprocenten.

Bankfusion

I 1990 begyndte en række omfattende fusioner i den danske banksektor. Årsagen til fusionerne skete, var primært, at pengeinstitutterne ønskede at forbedre deres indtjening, efter lavkonjunktur i 80'erne havde betydet store tab i pengeinstitutterne, samt udsigt til flere tab de kommende år. Fusionerne kom således i en periode, hvor pengeinstitutterne fortsat befandt sig i økonomisk trængte år⁴⁰. Her i 2012 kan vi også se tilbage på flere år med store tab og nedskrivninger i banksektoren, hvilket har medført markant dårligere resultater i banksektoren end i de gode år. Der er derfor et ønske i banksektoren om at øge indtjeningen, for at skabe et bedre afkastet til aktionærerne.

Generelt set kommer der hele tiden nye lovkrav, som pengeinstitutterne skal leve op til, hvilket kræver forholdsvis mange ressourcer i et pengeinstitut og dermed øget omkostninger for pengeinstitutterne. Flere fusioner sker derfor for at minimere nogen af alle disse omkostninger og dermed opnå stordriftsfordele.

Finanskrisen har været årsag til, at der er opstået en kreditklemme der gør, at det er blevet svære for pengeinstitutterne at låne penge. Det har betydet, at flere pengeinstitutter har haft problemer med at skaffe tilstrækkeligt med likviditet og dermed lever op til lovens krav til likviditet som beskrevet tidligere. Likviditetsproblemet i forhold til lovkravet er der nu taget hånd om, da det er muligt at pantsætte de gode udlån i nationalbanken og på den måde få tilført likviditet.

En anden årsag til flere pengeinstitutter måske ønsker at fusionere i dag er, at de ikke har mulighed for at få tilført mere kapital. Flere pengeinstitutter har pga. store nedskrivninger ikke den solvens de ønsker og måske endda ikke langt fra lovkravet om solvens. For nogen af disse pengeinstitutter er det ikke muligt at få tilført yderligere kapital, da ingen ønsker at stille risikovillig kapital til rådighed. Flere sparekasser har af samme årsag lukket for udbetaling af garantkapital. Man kan således sige, at solvenskravene til pengeinstitutterne tvinger nogen ind i en fusion, såfremt det er muligt at finde en fusionspartner.

⁴⁰ Dansk Bankvæsen 5. udgave side 20

Der kan således være mange årsager til at indgå en fusion med et andet pengeinstitut. Jeg vil i de kommende afsnit se på de synergieffekter en evt. fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank kan medføre.

Synergieffekter

Ved overvejelser om en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank, er det nødvendigt at se på de synergieffekter fusionen må forventes at medføre. Når vi taler om synergieffekter vil der være målbare synergieffekter i form af indtjeningssynergieffekter og omkostningssynergieffekter. Men der vil også være nogle synergieffekter som ikke er målbare. Disse synergieffekter vil tilsammen udgøre en stor del af beslutningsgrundlaget for en evt. fusion. Jeg vil derfor se nærmere på de forskellige synergieffekter.

Målbare synergieffekter

Målbare synergieffekter kan være mange, når der er tale om en fusion. Jeg har valgt at fokusere på de indtjenings- og omkostningssynergieffekter som fremgår af figuren nedenfor.

Målbare synergieffekter	
Indtjeningssynergieffekter	Omkostningssynergieffekter
Øget kundegrundlag	Stordriftsfordele
Øget markedsstyrke	Funding omkostning
Bedre kompetenceudnyttelse	Kapitalstruktur
Bedre produktpalette	Reduktion af medarbejder antal

Ved en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank, vil der samlet set blive et større kundegrundlag, som er indtjeningsudgangspunktet for ethvert pengeinstitut. Uden kunder er det ikke muligt at lave forretning og dermed tjene penge. Ved at fusionere, øges markedsstyrken bl.a. ved, at fusionsbanken er større og dermed har mulighed for fx at håndtere større kunder end det er muligt for i dag. Ved en fusion bliver den samlede basiskapital større, hvilket betyder, at det er muligt at have et engagement med en enkelt kunde/koncern med et større forretningsomfang end tidligere, ud fra de lovkrav der er for

store engagementer. De kunder der evt. har været bange for at placere deres indlånsmidler i Østjysk Bank eller Djurslands Bank i dag, vil måske føle sig mere sikker ved at placere dem i fusionsbanken, pga. banken bliver større og kunderne derfor måske føler banken har større overlevelsessevne. Selv om størrelse langt fra er alt, så er der mange kunder der under finanskrisen har været bekymret for placering af indlånsmidler i små pengeinstitutter. Vil dette være tilfældet, vil det betydet bedre sammenhæng mellem indlån og udlån, samt en billigere fundingomkostning, medmindre man giver overpris for indlånet. Det vil også være muligt at udnytte de medarbejderkompetencer der er i de to banker i dag bedre, fx hvis den ene bank i dag ikke kan udnytte en medarbejders kompetencer fuldt ud pga. størrelsen.

Omkostningssynergieffekterne er de mest synlige her og nu, men også dem jeg mener der bør lægges størst vægt på. Jeg vil derfor her komme ind på de omkostningssynergieffekter der efter min overbevisning vil være muligt at opnå. Besparelserne vil primært ske ved, at stabsfunktionerne i de 2 banker bliver lagt sammen, samt der ikke vil være behov for lige så mange medarbejder ved en fusion, da der i dag er medarbejder der varetager den samme jobfunktion i Østjysk Bank som Djurslands Bank.

Stabsfunktionerne består af bl.a. af HR, IT, Marketing, Forretningsudvikling, Compliance og Økonomi.

På IT området bruger begge banker Bankdata, hvilket gør en fusion noget nemmere, da der ikke skal vælges IT samarbejdspartner samt alle medarbejder kender systemerne. I forbindelse med der bliver færre medarbejder, vil der også være behov for færre PC'er, licenser m.m.. Ligeledes bliver medlemskabet til Bankdata reduceres fra 2 til 1, hvilket vil reducere udgifterne til IT området, da abonoment og serviceaftaler til Bankdata betales af et medlem, hvilket efter min vurdering vil kunne give en besparelse på tkr. 2.500 årligt. Det er svært at vurdere den nøjagtige besparelse, da IT udgifterne ikke er en særskilt post i regnskabet. Set på medarbejdersiden på IT, så er der 15 medarbejder i de 2 IT afdelingen, hvorfor jeg mener det bør være muligt at reducere med 4 personer, således IT afdelingen i fusionsbanken består af 11 medarbejder. Dette bør være muligt, da flere medarbejdere må formenes at varetage samme jobfunktion i de 2 banker samt gennem effektiviseringer og evt. ændringer af arbejdsprocesser.

Kreditafdelingerne er en vigtig funktion. Da der ikke bliver færre kunder, vil arbejdsmængden forblive stort set uændret i Fusionsbanken. Dog kan det være, at der bliver lidt mere at se til, såfremt man ønsker at højne kreditkvaliteten i den del af kunderne der kommer fra Østjysk

Bank, set i lyset af den højere nedskrivningsprocent i forhold til Djurslands Bank. Samlet set er der 17 medarbejder ansat i de 2 kreditafdelinger, hvilket umiddelbart er mange, set i forhold til bankens størrelse. Selv om arbejdsmængden bør forblive stort set uændret, så må det være muligt at foretaget effektiviseringer i arbejdsgangene der gør, at det er muligt at reducere medarbejderantallet med 5 personer til i alt 13 personer. En af mulighederne er, at TK-vurderingsfolkene i dag er placeret i kreditafdelingen i Østjydsk Bank, hvilket bør være muligt at decentralisere til lokalafdelingerne, som også har et bedre kendskab til lokalområdet. På sigt, når der er opbygget en fælles ny kreditkultur i Fusionsbanken, mener jeg der vil være mulighed for yderligere medarbejderreduktioner i kreditafdelingen.

Revision og controllerfunktionen udgør i alt 3 medarbejder i de 2 banker. Da begge funktioner er meget vigtigt efter min vurdering, for at sikre overholdelse af forretningsgange m.m., så mener jeg ikke der bør skæres i medarbejderantallet her. Tværtimod, bør der nok ansættes en mere, således de udgør 4 personer. HR afdelingen beskæftiger 5 personer, hvilket bør kunne reduceres med 1 person ved effektiviseringer.

Finansafdelingerne beskæftiger i dag henholdsvis 4 og 7 personer. Da der i dag er forholdsvis lav aktivitet på investeringsområdet er der ikke behov for så mange medarbejder til dette område. Yderligere bør det samme antal person kunne håndtere Fusionsbankens dispositioner som i en bank, da der groft sagt blot er tale om større beløb. Jeg mener derfor, at det er muligt at reducere medarbejderne i finansafdelingen til 6 personer, hvilket er en reduktion på 5 medarbejdere. Ligeledes vil der i økonomiafdelingen kunne spares på medarbejderantallet fra 8 til 6 personer, da der nu kun skal laves et regnskab m.m.⁴¹.

I Djurslands Bank har Centrale opgaver, som jeg vurderer må varetage funktioner som bach office, marketing, kundeservice og compliance, ansat 21 medarbejder. Herudover er der ansat 8 personer i forretningsudvikling. Tilsvarende er der ansat 12 personer i Østjydsk Bank. Ved en fusion er det min overbevisning, at medarbejder antallet kan reduceres med 12 personer, da mange af arbejdsopgaverne er de samme samt ved effektiviseringer.

Ved en fusion vil der ofte ske lukning af afdelinger. Men Østjydsk Bank og Djurslands Bank har ikke afdelinger i samme byer, hvorfor jeg ikke anbefaler filiallukninger her og nu. Det kan være, at der på sigt vil blive behov for filiallukninger, såfremt nogle af filialerne ligger

⁴¹ Antal medarbejder i de enkelte afdelinger er fundet på bankernes hjemmeside.

forholdsvis tæt på hinanden. Men da der ikke er tale om filialer i samme byer, mener jeg man skal vente og se tiden an med evt. filiallukninger.

Ud over de ovennævnte 28 medarbejder, vil det også være muligt at afskedige de 2 vicedirektører, med mindre de omplaceres til andre stillinger, hvorved andre personer afskediges i stedet. Det afhænger af de 2 personers kvalifikationer og ønske om evt. at bevare disse kvalifikationer frem for andres. Medarbejderreduktion bliver herved i alt 30 personer. Jeg anslår, at medarbejderreduktion vil give en besparelse på tkr. 15.000, set ud fra de har en gennemsnitlig årsløn inkl. pensionsordninger m.m. på 500.000 kr. person.

Man kan også vælge at afskedige en af direktørerne. Men i en fusion vil begge direktører forsøge at sørge for deres kompetencer fortsat er nødvendige. Yderligere kan man sige, at Jens Vendelbo er 60 år gammel og således nærmere sig pensionsalderen, inden for en overskuelig årrække. Som en overgangsfase i Fusionsbanken, samt for at sikre uafhængighed af nøglemedarbejder i Fusionsbanken, vil det fordelagtigt, at Ole Bak og Jens Vendelbo tilsammen udgør direktionen i Fusionsbanken. De kan tilsammen lede banken med hver deres ansvarsområder.

Ved sammenlægningen vil der være behov for færre bestyrelsesmedlemmer og et mindre repræsentantskab. Jeg anslår derfor, at udgifterne hertil kan reduceres fra tkr. 1.702 til tkr. 900, hvilket giver en besparelse på tkr. 802⁴².

I det 2 banker bliver til 1, vil der også kun være behov for 1 banklicens. Da jeg ikke kan se beløbet for banklicenserne i regnskaberne fra Østjydsk Bank samt Djurslands Bank, har jeg valgt ikke at tage højde for denne besparelse i fusionsbanken, selvom den er der.

Det vil også være muligt at reducere omkostningen til eksterne revisorer i forbindelse med udarbejdelse af årsregnskab m.v. Af Østjydsk Banks årsrapport fra 2011 fremgår det, at de har brugt tkr. 895 på honorar til revisionsvirksomheder. Det fremgår ikke af årsrapporten fra Djurslands Bank, hvor meget deres udgift hertil udgør. Jeg anslår derfor, at der kan opnås en besparelse på denne post svarende til tkr. 500.

Fusionsbanken vil råde over 2 hovedkontorer, men vil kun have behov for et. De nuværende hovedkontorer ligger i Mariager og Grenaa. Det vil være mit forslag, at hovedkontorer fremover bliver i Grenaa, hvilket betyder ejendommen i Mariager bør sælges og der skal

⁴² Årsrapporterne fra 2011 for Østjydsk Bank og Djurslands Bank

købets eller lejes et andet lokale der er passende størrelsesmæssigt i forhold til de antal medarbejde der vil være tilbage i den tilbageværende Mariager afdeling. Med det nuværende boligmarked, kan det komme til at tage tid med at sælge bygningerne i Mariager, hvorfor jeg vælger ikke at sætte en besparelse ind. Yderligere kan en evt. besparelse skulle bruges i Grenaa, såfremt deres skal foretages forandringer/tilbygning til hovedkontoret, for det kan rumme Fusionsbanken.

Da mange medarbejdere har opsigelsesvarsel på 6 mdr. pga. anciennitet, forudsætter jeg, at besparelserne først slår igennem i 2013. Samlet set er der årlig besparelse for tkr. 18.802.

Østjydsk Bank har i dag en høj fundingomkostning som beskrevet i afsnittet om WACC. Ved at fusionere med Djurslands Bank, som har klaret sig bedre en Østjydsk Bank på næsten alle nøgletale i regnskabsanalysen, tror jeg på, at det vil være muligt at nedbringe den samlede fundingomkostning i Fusionsbanken. Det sker dog ikke over natten og er svær at måle.

Årsagen hertil er, at ændringer i marginalen vil være svære at afklare om det skyldes samfundsmæssige ændringer, i form af fx bedre tillid til banksektorerne eller om det skyldes Fusionsbankens resultat. Yderligere vil Fusionsbanken opnå en mere almindeligt fundingstruktur for små pengeinstitutter, da fordelingen mellem egenkapital og supplerende kapital ændres således, at den supplerende kapital udgør 50% af egenkapitalen. Jeg har valgt ikke at medtage en evt. besparelse på fundingssiden, idet den ikke er målbar samt det vil være over tid den ændres, i takt med de nuværende lån refinansieres eller der optages nye lån af Fusionsbanken.

Ikke målbare synergieffekter

Der vil også være nogle synergieffekter, som ikke er muligt at måle. I Fusionsbanken vil der blive en større organisation, som medarbejderne fra de 2 banker bliver en del af. Det vil give flere muligheder for medarbejder, som gerne vil have nogle nye udfordringer. Jeg tror på, at Fusionsbanken herved vil få mulighed for at beholde flere medarbejdere inden for organisationen, i stedet for medarbejderne søger nye udfordringer uden for banken. Det vil give en besparelse, da en medarbejder ude fra, vil koste banken en del, da det taget tid for medarbejderen at lære Fusionsbankens systemer og kultur, frem for en medarbejder fra "egne rækker".

Ved at der er 2 direktører i Fusionsbanken, Jens Vendelbo og Ole Bak, som tilsammen skal dele direktør opgaverne, vil risikoen på nøglemedarbejdere også falde, da Fusionsbanken ikke er nær så sårbar for en evt. direktørsigelse som de 2 enkelte banker er i dag. Ligeledes vil der muligvis være andre steder i organisationen, hvor følsomheden overfor nøglemedarbejder falder, hvilket vil påvirke den operationelle risiko og dermed påvirke solvensen i en positiv retning.

Sidste men ikke mindst kan en større medarbejderskare betyde, at de faglige kompetencer bliver højnet, da der er flere at dele viden med. Det kræver dog, at medarbejder er villig til at dele deres viden med hinanden, der er interne procedurer hertil samt de er effektive.

Omkostninger ved fusion

Der vil naturligvis også altid være omkostninger ved en fusion. Først og fremmest kræver det, at der bruges en masse tid og ressourcer på at vurdere, om en given fusion er fordelagtigt for banken og dermed bankens aktionærer. Lidt længere i processen, vil der være store udgifter til advokater, revisorer og evt. ekstern konsulenthjælp, som vil blive inddraget i fusionsprocessen. Disse engangsudgifter anslår jeg udgør tkr. 5.000.

Herudover vil der være udgifter i forbindelse med afskedigelse af de 30 medarbejder, som jeg tidligere er kommet frem til medarbejderstaben kan reduceres med. I gennemsnit vil de afskedige medarbejder nok have krav på 6 måneders løn, selvfølgelig afhængig af anciennitet m.v. Jeg antager derfor, at der vil være en engangsudgift i form af løngodtgørelse på tkr. 7.500. Hertil kommer, at der vil være behov for et engangsbeløb til fx uddannelse til de fyrede medarbejder, for at bevare et positivt image som muligt, i forbindelse med foretagelse af fyringer. Jeg mener godt, at det kan svare sig, at give de fyrende lidt mere, da de kan være givet godt ud, hvis de afskedigede og de tilbageværende medarbejder føler behandlingen har været god, trods fyringerne. Det vil give en yderligere engangsudgift på tkr. 750, således de samlede lønomkostninger til løn m.m. udgør tkr. 8.250.

Alt i alt vurderer jeg, at der vil være engangsudgifter på tkr. 13.250 ved en fusion mellem Østjysk Bank og Djurslands Bank. Der er dog tale om en engangsudgift. For at kunne vurdere det fremadrettet resultat i Fusionsbanken og hermed et normalt år for Fusionsbanken, vil jeg ikke medtage engangsudgiften i resultatopgørelsen for 2013, velvidende omkostningen er der.

Fusionsbanken

Set ud fra, at de målbare synergieffekter giver en årlig besparelse på tkr. 18.802, som må antages bliver bogført under udgifter til personale og administration i regnskabet, vil jeg nedenfor opstille resultatet for 2011 for Østjydsk Bank og Djurslands Bank samlet samt for Fusionsbanken i 2013 med de besparelsen jeg har angivet. Det er selvfølgelig under forudsætning af, at 2013 forløber ligesom 2011 for de 2 banker.

Resultatopgørelsen i 1.000 kr.	Samlet resultat	Fusionsbanken
Renteindtægter	645.971	645.971
Renteudgifter	215.812	215.812
Netto renteindtægter	430.159	430.159
Udbytte af aktiver mv.	1.627	1.627
Gebyrer og provisionsindtægter	135.774	135.774
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	9.264	9.264
Netto rente- og gebyrindtægter	558.296	558.296
Kursreguleringer	185	185
Andre driftsindtægter	4.557	4.557
Udgifter til personale og administration	323.425	304.623
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	12.608	12.608
Andre driftsudgifter	20.681	20.681
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	166.024	166.024
Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	2.224	2.224
Resultat før skat	42.524	61.326

Kilde: Årsrapporterne 2011. Beregninger se bilag 8

Som det fremgår, vil det være muligt at opnå et resultat der ligger tkr. 18.802 højere i Fusionsbanken kontra det Østjydsk Bank og Djurslands Bank særskilt kan præstere, svarende til de synergieffekter der opnås i Fusionsbanken. Engangsudgifterne på tkr. 13. 250 er som tidligere nævnt ikke medtaget, men engangsudgifterne ved en fusion er tjent ind allerede på det første år, hvilket må siges at være tilfredsstillende. Samlet set, vil der blive et bedre resultat og dermed et bedre afkast til aktionærerne, hvilket skal være begrundelsen for en

fusion. Det bedre resultat gør, at det vil være fordelagtigt økonomisk set for aktionærene at indgå en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank.

Spørgsmålet er så, hvem der skal være det fortsættende pengeinstitut i Fusionsbanken. Det ud fra navnene, vil Østjydsk Bank være det bedste valg, da Fusionsbanken vil dække Øst Jylland, hvorfor navnet Østjydsk Bank dækker. Men Djurslands Bank har klaret sig markant bedre økonomisk i forhold til Østjydsk Bank. Det vil derfor være fordele ved at benytte Djurslands Bank som den bank der skal videreføres. Det kan være med til at overfører noget af den positivitet der er om Djurslands Bank til Fusionsbanken. Til gengæld er navnet Djurslands Bank ikke dækkende. Jeg vil derfor anbefale, at Djurslands Bank bliver det fortsættende pengeinstitut, således det er det CVR nr. der videreføres. Men jeg vil samtidig anbefale, at banken skifter navn i forbindelse med fusionen til Østjyllands Bank, som vil være et dækkende navn for Fusionsbanken. Der opnås herved et navn som dækker det markedsområde Fusionsbanken vil dække, samt det vil være den økonomiske stærkeste af de 2 banker der videreføres. Det vil være min anbefaling.

Delkonklusion

Synergieffekterne der kan opnås ved en fusion, vil udgøre en stor del af beslutningsgrundlaget for en fusion. Omkostningssynergieffekterne er de mest synlige. Her vil det være muligt at afskedige 30 medarbejdere, primært pga. de 2 bankers stabsfunktioner lægges sammen. Begge banker bruger Bankdata, hvilket gør en fusion meget lettere, da alle medarbejdere kender systemerne. Jeg vil anbefale, at man beholder både Ole Bak og Jens Vendelbo, som tilsammen skal udgøre direktionen i Fusionsbanken, bl.a. for at sikre uafhængighed af nøglemedarbejdere. Et mindre repræsentantskab, lavere revisorudgifter pga. 2 banker bliver til 1, giver også betydelige besparelser. Tilsammen er det min vurdering, at der kan opnås besparelser og hermed målbare synergieffekter for tkr. 18.802. En evt. besparelse på fundingomkostningerne på sigt er ikke medtaget. Der er også synergieffekter, som ikke er målbare. Det vil bl.a. være muligt at holde på flere medarbejdere i organisationen, da der er flere muligheder for medarbejdere der ønsker nye udfordringer. Samtidigt kan det betyde, at de faglige kompetencer højnes, da der er flere at dele viden med.

Men der vil også være omkostninger ved en fusion til bl.a. advokater, revisorer, eksterne konsulter m.m. Hertil kommer at de medarbejdere, der afskediges, har en opsigelsesperiode,

samt der vil være en udgift til fx uddannelse pr. afskediget medarbejder. I alt vurderer jeg, engangsudgifterne udgør tkr. 13.250.

Fusionsbanken kan således opnå et resultat, der ligger 18.802 højere end resultatet Østjysk Bank og Djurslands Bank præsterer særskilt tilsammen. Engangsudgifterne er tjent ind allerede det første år, hvilket må siges at være tilfredsstillende. Det øgede resultat gør, at det vil være fordelagtigt økonomisk set for aktionærerne at indgå en fusion mellem Østjysk Bank og Djurslands Bank. Jeg vil samtidigt anbefale, at Djurslands Bank bliver det fortsættende pengeinstitut, da de har klaret sig markant bedre end Østjysk Bank. Jeg vil dog samtidigt anbefale, at banken tager navneændring til Østjyllands Bank, som vil være dækkende for Fusionsbankens markedsområde.

Organisatoriske overvejelser

Organisationen er vigtig i enhver virksomhed og er også et meget vigtigt element i Fusionsbanken. Jeg vil derfor i dette afsnit komme ind på de overvejelser, som jeg mener, der bør gøres i forbindelse med en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank.

Begge bankers nuværende organisation er opbygget som en funktionsorganisation, hvorfor det vil være naturligt, at organisationen i Fusionsbanken tager udgangspunkt i samme organisationsform. Den store forskel på organisation i Østjydsk Bank og Djurslands Bank er opdelingen af stabsfunktioner. Østjydsk Bank har ikke offentliggjort et organisationsdiagram, men ud fra de afdelinger der står tilknyttet medarbejderne i hovedkontoret, har Østjydsk Bank stabsfunktioner i form af Marketing, HR, IT, Økonomi, Revision, Kredit, Bachoffice og Finans. I Djurslands Bank består stabsfunktionerne af HR, Forretningsudvikling, Økonomi, Projekt og IT, Centrale opgaver, Kredit, Risikostyring, Compliance og Finans⁴³. Det vil derfor være nødvendigt, at der bliver taget stilling til, hvor mange stabsfunktioner der skal være i Fusionsbanken, samt hvilke arbejdsopgaver de enkelte afdelinger skal varetage. Det er vigtigt, der er taget stilling inden en evt. fusion offentliggøres, således alle medarbejdere kan få vished om, hvor de hører til i Fusionsbanken. Det er også vigtigt, at organisationen i Funktionsbanken fungerer fra dag 1, da det ellers vil skabe forvirring i forhold til, hvem der skal løse hvilke opgaver, hvilket ikke er holdbart. Yderligere skal der være taget stilling til, hvem der skal være leder af afdelingerne. For at Fusionsbanken kan komme godt fra start, er det vigtigt, at organisationen fungerer optimalt, hvilket betyder, at der skal træffes nogle beslutninger.

Ledelsesstruktur

En bank lever, som sagt, primært af at låne penge ud. Det er derfor også vigtigt, at der er taget hånd om, om der skal være en central eller decentral ledelsesstruktur i Fusionsbanken, da det bl.a. har indflydelse på de bevillingsbeføjelser, der gives i banken.

Ser vi på Østjydsk Bank i dag, så tyder det på, at de har en forholdsvis decentral organisation, hvad angår bevillingsbeføjelser. Hurtige beslutninger er nemlig en af Østjydsk Banks værdier, hvoraf jeg vurderer, at de har decentraliseret bevillingsbeføjelserne. Djurslands Bank skriver i

⁴³ Djurslands Banks organisationsdiagram <http://alm.djurslandsbank.dk/ref.aspx?id=429>

deres risikorapport for 2011, at kreditbeslutninger træffes decentralt, hvorfor de også har decentraliseret bevillingsbeføjelserne. Men der er også mange andre beslutninger ud over bevilling af udlån, som skal træffes. Det kan fx være brugen af markedsføring. Jeg har ikke set tegn på, at der fx føres forskellig markedsføring eller andet, som kan tyde på, der skal være en decentral ledelsesstruktur. Det er derfor min vurdering, at både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har en central ledelsesstruktur, når der ses bort fra bevillingsbeføjelserne. Det vil derfor være naturligt, at Fusionsbanken også har en central ledelsesstruktur. Man kan dog overveje, om nogle af beslutningsbeføjelserne skal videre gives, under det man kalder ”frihed under ansvar”, hvilket kan give øget motivation hos medarbejderne, aflaste ledelsen m.m.

Kultur

Østjydsk Bank og Djurslands Bank har i dag hver deres kultur, som skal samles til en fælles kultur i Fusionsbanken. Det vil give kultursammenstød, da der ikke er to kulturer, der er ens. Jeg vil komme med min vurdering af, om det er muligt at skabe en fælles kultur i Fusionsbanken. Kan de to kulturer ikke forenes, vil Fusionsbanken aldrig blive en succes. Kulturen er derfor et væsentligt element i en evt. fusion.

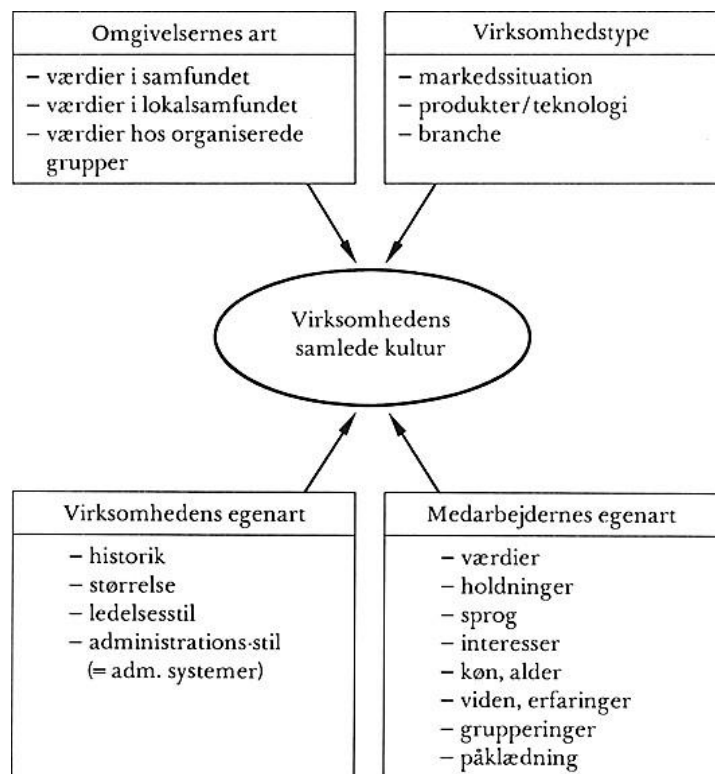
Til at forklare hvad der påvirker kulturen, vil jeg tage udgangspunkt i Bakka's teori om påvirkningsfaktorer, der bestemmer organisationens samlede kultur⁴⁴.

Af figuren nedenfor ses det, at kulturen påvirkes af vores omgivelser, virksomhedstype, virksomhedens egenart og medarbejdernes egenart. Omgivelserne og virksomhedstype er eksterne påvirkninger og er derfor ikke mulige at ændre. Jeg vil derfor koncentrere mig om de interne faktorer, som er virksomhedens egenart og medarbejdernes egenart.

Virksomhedens egenart:

Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har rødder langt tilbage i tiden, hvorfor de nuværende holdninger og værdier er dannet over en lang årrække.

⁴⁴ Organisations teori 5. udgave side 163



Kilde: Figur fra bogen Organisations teori side 163

Ledelsesstilen i de 2 banker har været forskellig. I Østjydsk Bank har direktør Jens Vendelbo påvirket kulturen ved at være meget vækstorienteret. I Djurslands Bank har der derimod været fokus på fortsat gode kundeforhold med sund økonomi og har derfor ikke været så risikovillig som Østjydsk Bank, hvilket påvirker kulturen. Kulturen i Djurslands Bank har dog ændret sig, idet banken i 2009 åbnede det, de kalder PlusBank, som reelt er en fjernkundeafdeling. Dette har været en stor ændring i Djurslands Bank, som hele tiden arbejder med sit lidt støvede image⁴⁵. Begge banker har en topstyret ledelsesstil set ud fra en central ledelsesstruktur. Holdningen i Djurslands Bank, om at kunderne skal have en sund økonomi, viser, at banken er en smule gammeldags på creditsiden, da de fleste banker påtager sig mere risiko end Djurslands Bank, set ud fra det individuelle solvensbehov. Administrationsstilen er også forskellig. I Djurslands Bank lægges der stor vægt på overvågning og rapporteringer på alle niveauer⁴⁶. Det har ikke været muligt at finde noget konkret på Østjydsk Bank, men det er

⁴⁵ Film om Djurslands bank - <http://zoom.systime.dk/index.php?id=186>

⁴⁶ Risikorapportering for Djurslands Bank 2011

min vurdering, at der ikke er den samme tætte opfølgning i Østjydsk Bank som i Djurslands Bank, hvorfor der er en forskel på administrationsstilen.

Medarbejdernes egenart:

Begge banker bakker op om lokalsamfundet og lægger vægt på at engagere sig lokalt, hvilket jeg vurderer som en fordel for Fusionsbanken. Djurslands Bank lægger stor vægt på medarbejder trivsel og tilbyder forskellige medarbejdergoder og uddannelsesmuligheder til medarbejderne⁴⁷. Aldersgennemsnittet er i de fleste banker for højt, hvorfor Djurslands Bank har fokus på at være en attraktiv arbejdsplads for de unge medarbejdere, hvilket bl.a. sker ved Young networking, hvor de unge mødes i arbejdstiden til aktiviteter, der ikke er kendt på forhånd, som fx en tur på hesteryg⁴⁸. Young networking er således en formel gruppe, som også sikrer vidensudveksling mv. Der gøres således flere forskellige tiltag for at sikre medarbejderloyaliteten, hvilket påvirker kulturen i banken. På en film om Djurslands Bank ses det også, at de mandlige medarbejdere i Djurslands Bank bærer slips, hvilket stemmer godt overens med det lidt støvede/gammeldags image. Østjydsk Bank skriver ikke på deres hjemmeside om evt. uddannelsesmuligheder og medarbejdergoder, hvilket sandsynligvis skyldes, at de ikke lægger lige så høj vægt på dem som i Djurslands Bank. Det har ikke været muligt at finde noget konkret om Østjydsk Bank, hvilket kan tyde på, at der ikke gøres meget for at påvirke organisationskulturen herigennem.

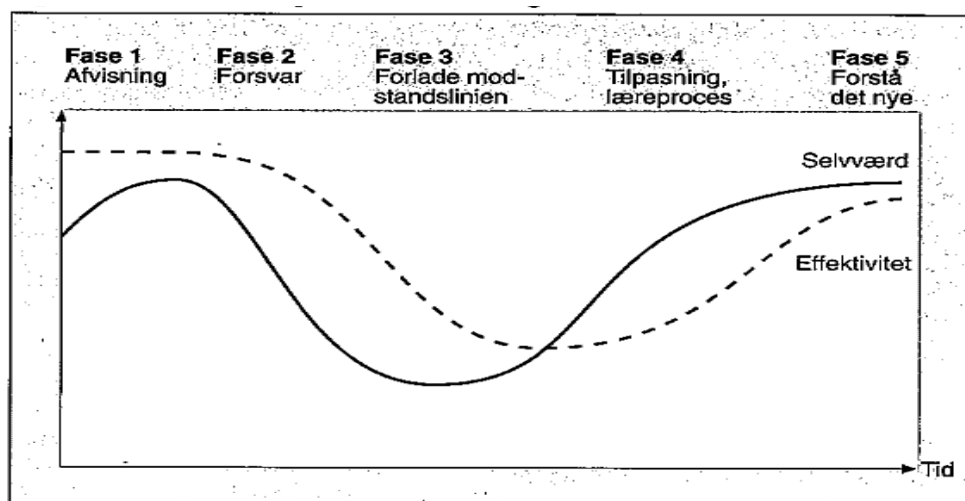
Østjydsk Bank og Djurslands Bank har flere ligheder i deres kultur, men bestemt også store forskelle. Det er dog ikke forskelle, som efter min vurdering ikke kan forenes til en god og stærk fælles kultur i Fusionsbanken. Et område, der vil have stor indflydelse på hverdagen for medarbejderne ude i filialerne, er, når kreditholdningerne skal ændres og dermed en ændring i kreditkulturen. Østjydsk Bank er som tidligere nævnt mere risikovillig end Djurslands Bank. Det betyder, at Fusionsbanken skal tage stilling til, hvordan Fusionsbankens kreditholdninger skal være og få medarbejderne til at agere herefter. Det kræver, kreditkulturen ændres. Min holdning vil være, at Fusionsbanken godt må være lidt mere risikovillig, end Djurslands Bank er i dag, som er det forsættende pengeinstitut, men kun således at Fusionsbanken vil have ry for at være bank for kunder med sund økonomi og have et fornuftigt nedskrivningsbehov. Der vil altid være en risiko ved at låne penge ud, hvorfor nedskrivningsbehovet vil være der.

⁴⁷ <http://alm.djurslandsbank.dk/Job-i-banken.1496.aspx>

⁴⁸ Film om Djurslands Bank - <http://zoom.systime.dk/index.php?id=186>

Motivation

En evt. fusion mellem Østjysk Bank og Djurslands Bank vil påvirke medarbejdernes motivation. Det vil derfor også være naturligt, at der kommer en form for modstand til udtryk. Det kan fx være modvilje mod fusionen, dårlig stemning på arbejdspladsen fx pga. de medarbejderafskedigelser, der vil ske, eller fx medarbejdere, der forlader Fusionsbanken. Modstanden er forståelig, da en fusion kan skabe stor usikkerhed blandt medarbejderne. Jeg mener derfor, at det er vigtigt, at ledelsen formår at skabe tryghed blandt medarbejderne. Hvis medarbejderne er usikre på, om de fx har et job i morgen, vil mange ikke få opfyldt tryghedsbehovet jf. behovshierarkiet af Abraham Maslow⁴⁹. En måde at skabe vished på og minimere modstanden er bl.a. ved at offentliggøre antallet af fyringer så hurtigt som muligt, så medarbejderne er klar over, der skal ske fyringer og i hvilket omfang. Det giver ikke tryghed, men en vished hos medarbejderne. Herefter er det selvfølgelig også meget vigtigt, at der samtidig med offentliggørelsen af antal afskedigelser træffes beslutning om, hvem der skal afskediges, og afskedigelserne bliver foretaget, hvilket vil give tryghed for de resterende medarbejdere. På denne måde bliver der skabt ro om, om medarbejderne har et job fremadrettet, hvorefter snakken i krogene vil blive minimeret og medarbejderne forhåbentligt får fokus 100% på det, de er ansat til. Det kan ikke undgås, at der snakkes, når medarbejderne føler sig usikre, og der opstår derfor modstand.



Kilde: Figur fra bogen Organisations teori side 333

⁴⁹ Organisationsteori 5. udgave side 197

Ovenstående figur af Carnell viser effektivitet og selvværd i udviklingsfaser. Her ses det, at medarbejderne først vil være afvisende overfor forandringer, hvorefter medarbejderne går over i en forsvarsposition, til stille og roligt at tilpasse sig og til sidst forstå forandringerne. Af figuren ses det også, at effektiviteten falder drastisk og er først tilbage på samme niveau, når medarbejderne har forstået forandringerne. Den faldende effektivitet har stor betydning for Fusionsbanken, hvorfor det er vigtigt, at gøre det der er muligt, for at medarbejderne forstår beslutningen og accepterer, de forandringer der sker.

Af Herzbergs to-faktor teori fremgår det, at der er såkaldte hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Hygiejnefaktorer skal som minimum være opfyldt, for at medarbejderne er tilfredse. Det er forhold som løn, firmapolitik og ledelse. Er hygiejnefaktorerne opfyldt, kan medarbejderne motiveres ved bl.a. anerkendelse, præsentationer, ansvar og selve arbejde i sig selv m.m.⁵⁰. Etablering af Fusionsbanken vil skabe en del arbejde for medarbejderne på forskellige områder, hvorfor det er vigtigt at gøre noget fra ledelses side for at motivere medarbejderne. Det kan fx være med at inddrage medarbejderne, der ønsker ansvar i det projektforløb, som allerede vil være etableret og i gang, når Fusionsbanken offentliggøres, hvilket jeg kommer ind på senere i projektet. Men anerkendelse, arbejde og ansvar har lederen stor indflydelse på.

Leder på alle niveauer vil formentlig komme til at fungere som ændringsagent jf. Leavitts systemmodel⁵¹. Idet lederne vil virke som ændringsagenter, vil det være ledernes opgave at påvirke og holde sammen på processen. Det er vigtigt, ledelsen går forrest og er positive overfor de ændringer, der sker i forbindelse med etablering af Fusionsbanken m.m. På denne måde påvirker ledelsen medarbejderne ved at være et godt forgangsbillede, der er positiv og motiveret for forandringer.

Delkonklusion

Organisationen er et vigtigt element i Fusionsbanken, og der er derfor mange overvejelser, der bør gøres. Der er i dag stor forskel på organisationen i Østjydske Bank og Djurslands Bank, når man ser på stabsfunktionerne. Det er nødvendigt, at der tages stilling til, hvilke stabsfunktioner der skal være i Fusionsbanken, samt hvilke opgaver de skal varetage.

⁵⁰ Organisationsteori 5. udgave side 201

⁵¹ Organisationsteori 5. udgave side 317

Beslutningerne herom skal gerne være taget inden fusionen offentliggøres. Både Østjyds Bank og Djurslands Bank har i dag en central ledelsesstruktur, med undtagelse af bevillingsbeføjelser som er decentrale i begge organisationer. Det vil derfor være naturligt, at Fusionsbanken ligeledes har en central ledelsesstruktur, når der ses bort fra bevillingsbeføjelserne. Man kan dog overveje, om nogen beslutninger skal videregives via decentralisering, hvilket kan give øget motivations hos medarbejdere og aflaste ledelsen m.m.

Østjyds Bank og Djurslands Bank har hver deres kultur, som skal samles til en ny fælles kultur i Fusionsbanken. Det vil give nogle kultursammenstød, men det er min vurdering, at de 2 kulturer godt kan forenes. Østjyds Banks kultur har været påvirket af, at banken har været meget vækstororienteret, hvorimod Djurslands Bank fortsat har haft fokus på kundeforhold med sund økonomi. Begge banker bakker op om lokalsamfundet og lægger stor vægt på at engagere sig lokalt. Der er således også ligheder i deres kulturer, men bestemt også forskelle.

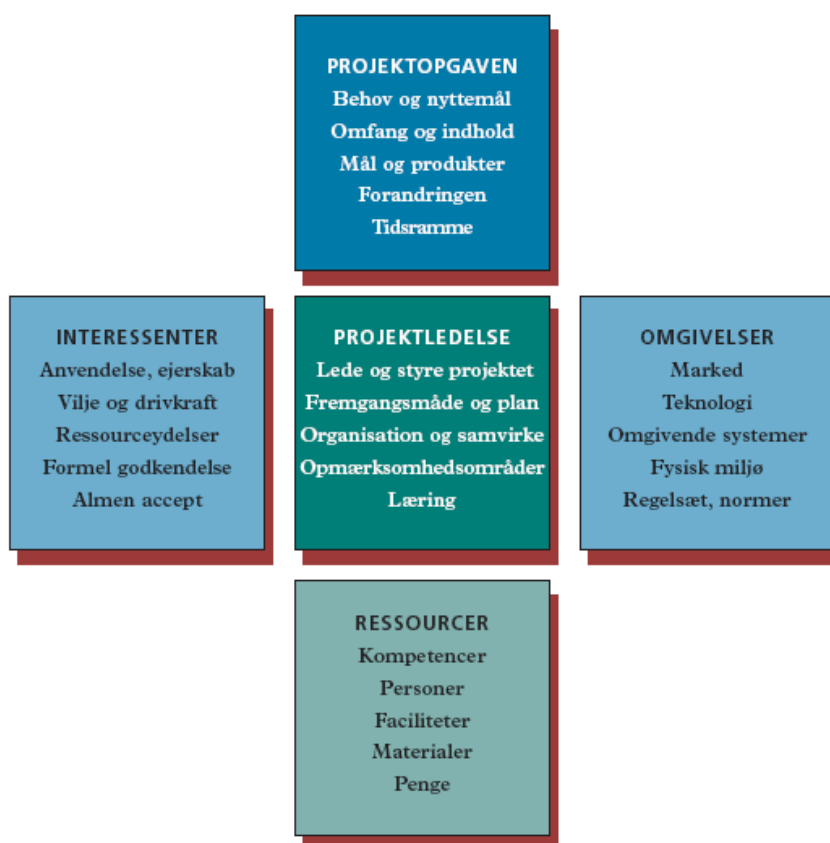
Ved en fusion vil det være naturligt, at der kommer en form for modstand mod fusionen. For at minimere denne modstand og skabe tryghed, mener jeg, at det er vigtigt, at antallet af fyringer sker så hurtigt som muligt, ligesom afskedigelserne foretages så snart det er muligt, hvilket vil skabe tryghed for arbejdet ved de resterende medarbejdere. Motivationen vil falde og først være tilbage på niveau, når fusionen er forstået af den enkelte medarbejder. Det er derfor vigtigt at motivere medarbejderne, hvilket ledelsen har stor indflydelse på. Lederne bør være ændringsagenter og skal derfor være et godt foregangsbillede, der er positivt og motiveret for forandringer.

Projektmæssige overvejelser

For at sikre sig fusionen bliver en succes, vil det være oplagt og nødvendigt at nedsætte en projektgruppe, som står for hele forløbet i fusionen. Der er mange overvejelser, beslutninger og udførelse af opgaver, der skal gøres i et projektforsløb. 5x5 modellen af Mikkelsen og Riis viser grundelementerne i et projekt og giver således et godt overblik over nogle af de projektmæssige overvejelser, der bør gøres⁵². Jeg vil tage udgangspunkt i denne model.

5x5 modellen

De 5 grundelementer i modellen er: Projektopgaven, interessenter, projektledelse, omgivelser og ressourcer. Disse 5 grundelementer kan benyttes til alle typer projekter.



53

⁵² Grundbog i projektledelse side 34

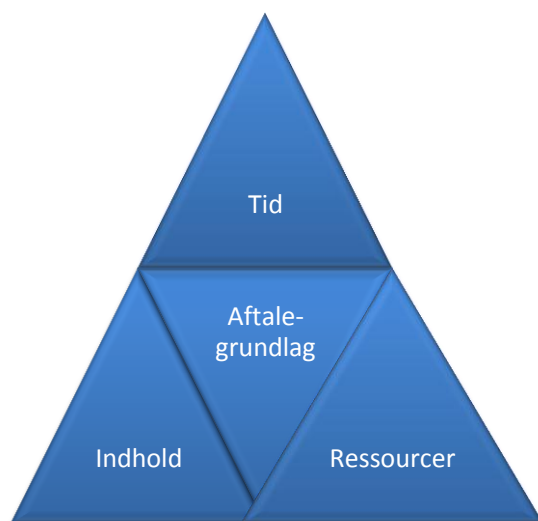
⁵³ http://frank-merete.homeip.net/Projeklederkursus_Web/Grafik_projekt/1.04%205x5_modellen.htm

Selve punktet projektledelse er kernen i 5x5 modellen og beskriver projektlederens rolle i projektet. Det er projektlederens ansvar at styre projektet, lave en plan for løsning af projektet samt opbygge en projektorganisation mv. Projektopgaven er selve formålet med projektet og i dette tilfælde indførelse og etablering af Fusionsbanken. Interessenterne er alle virksomhedens interessenter. Det er derfor altid en god ide at foretage en interessentanalyse, således, at man får afdækket, hvilke interessenter der er vigtige i forhold til projektet, samt hvordan interessenternes holdning er. Jeg vil derfor senere komme nærmere ind på interessentanalysen.

Omgivelserne er repræsentantskabet for Østjydsk Bank og Djurslands Bank, normer m.m. Ressourcer er medarbejdere, penge, materialer m.v.

Aftalegrundlag

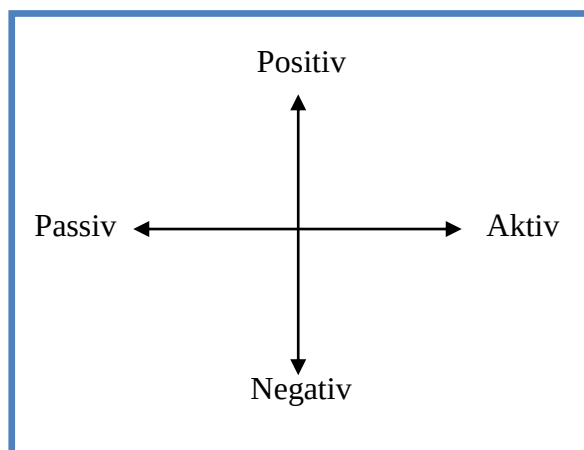
Inden et projekt påbegyndes, er det vigtigt, projektlederen har aftalegrundlaget på plads. Som det ses af nedenstående figur, består aftalegrundlaget af 3 punkter. Tid, indhold og ressourcer. Det er vigtigt, der er balance mellem de 3 punkter, ellers er det ikke muligt at løse projektets mål. Et eksempel herpå kan være, at tiden til løsning af fusionsprojektet er aftalt til at være et halvt år, men der er ikke afsat nok ressourcer, hvilket betyder, projektet ikke kan løses inden for den aftalte tid, eller projekts mål ikke kan opfyldes. I eksemplet ses det, at de 3 punkter påvirker hinanden, hvorfor det er nødvendigt at have balance mellem dem.



Undervejs i projektet vil en af de 3 punkter sandsynligvis ændre sig. Her er det derfor vigtigt, at projektlederen tager fat i problemet og får rettet aftalegrundlaget til, således der er balance igen. Dette sker ved, at projektlederen er nødt til at argumentere overfor styregruppen, hvorfor der fx er behov for mere tid, for at indholdet kan opnås og dermed skabe balance mellem de 3 punkter igen. Det er styregruppen, der skal bevilge, at der sker ændringer i aftalegrundlaget. For at styregruppen ikke skal træffe beslutning om småting, vil det være relevant at indlægge en "buffer" i budgettet til projektlederen, således projektlederen selv kan tage små beslutninger, uden styregruppen skal involveres.

Interessentanalyse

Det er som sagt vigtigt at udarbejde en interessentanalyse, således de interessenter, der har interesse i projektet, identificeres, samt man finder ud af, hvilke interessenter der er vigtige. Da nogle interessenter er vigtige, bl.a. fordi de kan have stor indflydelse m.m., er det vigtigt at få foretaget interessentanalysen tidligt i projektforløbet samt tilrette den løbende i projektet, da interessenterne holdninger kan have ændret sig.



Jeg har valgt at foretage interessentanalysen ud fra, om interessenterne er positive, negative, aktive eller passive. Ideen er, at de interessenter, der er aktive og negative, skal påvirkes til at være positive. Der kan også være interessenter, der er passive, som, man fra projektets side

gerne vil have, er aktive, og disse interessenter skal så påvirkes hertil. Der kan fx være medarbejdere, der er passive. Påvirkningen kan fx ske ved at informere medarbejderne og evt. inddrage dem i projektet, således at de bliver en aktiv medspiller. Information er altid en vigtig ting, da det medvirker til, at de forskellige interessenter får kendskab til projektets indhold og dermed bedre forstår, hvorfor det gennemføres, hvad målet er m.m.. Så kan medarbejderne også bedre forholde sig til projektet og dermed blive positive overfor projektet. Af natur er de fleste mennesker modstandere af forandringer, som tidligere skrevet, hvorfor de vil være negative overfor forandringer. Det er derfor vigtigt at påvirke de mennesker (interessenter), der er vigtige personer for projektet, således de får øje på det positive og bliver en medspiller overfor projektet.

Nogle af de interessenter, jeg anser som vigtige for Fusionsbanken, er fx myndighederne, medierne, medarbejdere, kunder og aktionærer. Myndighederne er en vigtig interessent, da det er Finanstilsynet, der skal godkende fusionen, og er det organ i det offentlige system, som fører tilsyn med bankerne. Medierne er vigtige, da det er vigtigt at få positiv omtale i forbindelse med en fusion, således det er det gode budskab, der kommer frem i medierne, som har stor indflydelse på kunder, medarbejdere og hele omverdenen. Medarbejdere er personer, der udfører arbejdet for banken og har kontakt til kunderne, som er hele grundlaget for at drive bank. Det er derfor vigtigt, at medarbejderne er positive og aktive, således de kan påvirke kunderne, men også er motiveret til at udføre deres arbejde. Kunderne er selvfølgelig vigtige, da de som sagt er hele grundlaget for indtjening til Fusionsbanken. Uden kunder er der heller ikke en bank. Det er vigtigt, kunderne ikke er negative, da Fusionsbanken i så fald risikerer, de finder et andet pengeinstitut at gøre forretninger med, hvilket vil gå ud over Fusionsbankens indtjening. Aktionærerne bør være positive, da fusionen sker for at øge afkastet til aktionærerne.

Projektorganisation

Når et projekt opstår, etableres der en såkaldt projektorganisation. Altså en organisation til projektet som er en organisation inde i virksomhedens organisation. Når projektet engang er færdigt, opløses projektorganisationen igen. Årsagen, til man opbygger en projektorganisation, er, at man placerer ansvaret og ledelsesopgaverne for projektet. Der er således ingen tvivl om, hvem der har bemyndigelsen til at tage beslutninger, samt hvem der skal lede og fordele arbejdet. Projektejeren af projektet er bestyrelsen og direktionen for

Østjydsk Bank og Djurslands Bank, da det er dem, der har stillet projektopgaven, som skal løses. Herudover vil der i et projekt af denne størrelse være en styregruppe, som tidligere nævnt, som projektlederen refererer til. Styregruppen er den gruppe, som kan tage beslutninger og fx give ekstrabevillinger til projektet. Man kan også kalde styregruppen for en beslutningsgruppe. I denne styregruppe vil det være relevant at have relevante afdelingsledere fra fx HR, kommunikation, direktionen, afdelingsdirektører m.v. Herved får interessenterne også indflydelse, idet de er en del af styregruppen. Det vil også være relevant at have eksterne medlemmer i styregruppen, som har været med til en fusion mellem 2 pengeinstitutter før, og som kan bidrage med sine erfaringer på området.

Under styregruppen er der som sagt projektlederen. Jeg vil anbefale, at man ansætter en ekstern projektleder, som har været projektleder på mange andre projekter tidligere og evt. gerne i et fusionsprojekt. Herved opnår projektejereren, at det er en projektleder, der har kendskab til at lede et projekt af denne størrelse samt har erfaringer, der kan gøres brug af.

Under projektlederen vil der opstå flere grupper, som arbejder på forskellige delopgaver i projektet.

En af projektlederens vigtigste opgave er at følge op på projektet, for at sikre tidsplanen holdes og kvaliteten er tilfredsstillende. En måde at følge op på er ved at lave nogle såkaldte milepæle, som er en form for delmål i projektforsløbet. Ved at lave disse milepæle ved projektmedarbejderne, hvilke mål der skal nås hvornår, samt de kan bruges som status på, om projektet forløber planmæssigt. Milepælene vil være en naturlig del af den projektplan, der skal laves. Men man kan også lave en tidslinje og indsætte nogle mål for projektet undervejs.

Det er vigtigt, disse milepæle er ”smarte mål”, således man kan forholde sig til dem og være sikker på, målet er nået. Smarte mål er specifikke, målbare, accepteret, realistiske men ambitiøse og tidsfastsat. Det er fx ikke nok, at der er taget stilling til fyring af 28 medarbejdere, hvis det ikke er gjort ud fra et konstruktivt grundlag om, hvem der egner sig bedst til at blive, men der i stedet er slået sten, saks og papir herom. Det er derfor ikke nok målene nås, det skal være til tiden og i den rigtige kvalitet, for at fusionsprojektet kan blive en succes og dermed skabe det øgede afkast til aktionærerne, som der forventes.

Delkonklusion

Der er mange projektmæssige overvejelser der skal gøres. For at sikre fusion bliver en succes, mener jeg, det er nødvendigt at nedsætte en projektgruppe, som tager hånd om hele forløbet i en fusion. Det er vigtigt, at aftalegrundlaget for projektet er på plads, således der er balance mellem tid, indhold og ressourcer. Der skal foretages en interessentanalyse, som gerne skal opdateres løbene i projektføreløbet. Herved identificeres de interessenter, som er vigtige, hvilket efter min vurdering er myndigheder, medier, medarbejdere, kunder og aktionærer. De, der er negative og aktive, er vigtige at få påvirket til at være aktive og positive. Projektet ledes af en projektleder, som er en del af den projektorganisation, der dannes, indtil projektet er færdigt. Jeg vil anbefale, at projekterjerne ansætter en ekstern projektleder, som har arbejdet med mange andre projekter og evt. gerne med en fusion. Det er projektlederens opgave at styre hele projektet og følge op på, at projektet forløber planmæssigt og indenfor budgettets rammer.

Konklusion

Pengeinstitutterne har stor indflydelse på samfundsøkonomien, og tillid til sektoren er derfor vigtig. Lovgivningen er med til at sikre denne tryghed og indeholder bl.a. krav til solvens på minimum 8%, opgørelse af individuelt solvensbehov og likviditetskrav. Dilemmaet for bestyrelsen består i, at de skal sikre, der er tilstrækkeligt med basiskapital, men samtidig sikre så højt et afkast som muligt til aktionærerne.

Analysen af indtjeningsevnen viser tydeligt, at Djurslands Bank klarer sig langt bedre end Østjydsk Bank. I sær på WACC er der en markant forskel i 2011, hvor Østjydsk Bank ligger 1,01% over Cibor3, hvilket er 0,61% højere end Djurslands Bank.

Analysen af kapitalforholdene viser, at selv om Østjydsk Bank har foretaget en kapitaludvidelse i 2011, så har de en lavere solvensoverdækning end Djurslands Bank, til trods for Djurslands Bank lægger stor vægt på kunder, der har en sund økonomi. Østjydsk Bank har supplerende kapital, som ikke tæller med i basiskapitalen, hvorfor der bør arbejdes på refinansiering af disse lån. Begge banker er primært fundet via indlån, hvilket gør dem følsomme på fundingen. Til gengæld er både Djurslands Banks og Østjydsk Banks rentefølsomhed ikke særlig stor, hvilket er positivt.

Kreditrisikoen viser, at både Djurslands Bank og Østjydsk Bank har en forholdsvis høj ejendomseksponering, samt Djurslands Bank vurderes til at have en for høj landbrugseksponering, set i forhold til landbrugets nuværende situation. Trods den høje landbrugseksponering i Djurslands Bank, så har de en nedskrivningsprocent, der er 1,1% lavere end Østjydsk Banks nedskrivningsprocent på 1,9% i 2011, hvilket viser en klar risikoforskel på udlånet i de 2 banker. Samlet set klarer Djurslands Bank sig således markant bedre end Østjydsk Bank i analyseperioden.

Ved at foretage en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank, er det min vurdering, at der kan opnås synergieffekter i form af omkostningsbesparelser på tkr. 18.802 årligt, mod en engangsudgift på tkr. 13.250. Omkostningerne ved en fusion vil således være tjent ind allerede i år 1. Det er min anbefaling, at både Jens Vendelbo og Ole Bak fortsætter og tilsammen udgør direktionen i Fusionsbanken. Besparelserne viser, at det vil være fordelagtigt for aktionærerne økonomisk set at foretage en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank, idet Fusionsbanken kan generere et bedre resultat samlet set og dermed et bedre afkast til aktionærerne.

Der skal gøres mange organisatoriske overvejelser ved en fusion mellem de 2 banker. Den største forskel ligger i stabsfunktionerne, hvorfor det er nødvendigt at tage stilling til, hvilke stabsfunktioner der skal være i Fusionsbanken, samt hvilke afdelinger der skal varetage hvilke arbejdsopgaver. Både Østjydsk Bank og Djurslands Bank har i dag en central ledelsesstruktur, med undtagelse af bevillingsbeføjelserne som er decentrale. Man bør dog overveje, om nogle beslutninger skal decentraliseres for at øge motivationen og aflaste ledelsen. Det kan ikke undgås, at der sker kultursammenstød, når 2 kulturer skal blive til en ny fælles kultur, hvilket efter min vurdering er muligt. Der vil ligeledes opstå modstand og effektivitetsnedgang ved en fusion. Det er her ændringsagenternes opgave at være et godt foregangsbillede, positive og motiveret for forandringer.

Sidst men ikke mindst vil det være nødvendigt at etablere en projektgruppe, som skal tage hånd om hele forløbet under fusionen. Det er vigtigt, aftalegrundlaget er på plads, således der er balance mellem tid, indhold og ressourcer. Jeg vil anbefale, at projektejerne ansætter en ekstern projektleder, som har arbejdet med mange andre projekter og gerne med en fusion tidligere.

Samlet set er det min vurdering, at det vil være fordelagtigt for aktionærerne at foretage en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank, ud fra at det vil give et øget afkast. Der er flere organisatoriske og projektmæssige overvejelser, der skal gøres. Det er min vurdering af kulturerne kan forenes til en ny stærk kultur i Fusionsbanken, hvorfor jeg kun ser Fusionsbanken som det rigtige valg.

Litteraturliste

Hjemmesider

www.finanstilsynet.dk www.landbrugsavisen.dk
www.nationalbanken.dk www.finansrådet.dk
www.oestjyskbank.dk www.djurslandsbank.dk
www.stiften.dk www.zoom.systime.dk
www.frank-merete.homeip.net www.sparnord.dk
www.npinvestor.dk

Lovsamlinger

Vejledning om opgørelse af individuelt solvensbehov
Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital
Bekendtgørelse om kapitaldækning
Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter

Bøger

Commercial Banking af Benton E. Gup og James W. Kolari fra 2005
Dansk Bankvæsen af Cato Baldvinsson, Torben Bender, Kim Busck-Nielsen og Flemming Nytoft Rasmussen 5. udgave fra 2009 samt 6. udgave fra 2011
Grundbog i projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis 10. udgave fra 2010
Organisations teori af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal 5. udgave fra 2010
Aktie investering, Teori og praktisk anvendelse af Michael Christensen og Frank Pedersen 3. udgave fra 2009
Finansielle Forretninger og Rådgivning – Privat 5. udgave fra 2012

Øvrigt

Markedsudvikling 2009 og 2010 for pengeinstitutter udarbejdet af Finanstilsynet.

Østjydsk Bank, Prospekt 2011, Værdipapirnote – Kapitalbevisudbuddet af 19. april 2011

Årsrapport og risikorapportering for Østjydsk Bank og Djurslands Bank 2009, 2010 og 2011.

Bilag

Til de bilag der vedrører beregning af nøgletal, vil jeg foretage en beregning af nøgletallet, for at demonstrere udregningen.

Bilag 1 – Egenkapitalforrentning

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
Resultat efter skat	18.365	8.920	7.513
Egenkapital primo	619.544	632.251	648.578
Egenkapital ultimo	632.251	648.578	716.818
Gennemsnitlig egenkapital	625.898	640.415	682.698
Egenkapitalforrenting efter skat	2,93%	1,39%	1,10%
Djurslands Bank	2009	2010	2011
Resultat efter skat	39.969	36.785	23.281
Egenkapital primo	588.239	635.710	680.714
Egenkapital ultimo	635.710	680.714	705.476
Gennemsnitlig egenkapital	611.975	658.212	693.095
Egenkapitalforrenting efter skat	6,53%	5,59%	3,36%

$$ROE \text{ Østjydsk Bank } 2011 = \frac{7.513}{(648.578 + 716.818)/2} \times 100 = 1,10\%$$

Bilag 2 – Afkastningsgrad

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
Årets resultat	18.365	8.920	7.513
Aktiver	6.133.580	6.978.920	7.331.935
Afkastningsgraden	0,30%	0,13%	0,10%
Djurslands Bank	2009	2010	2011
Årets resultat	39.969	26.785	23.281
Aktiver	6.294.894	6.550.058	6.586.366
Afkastningsgraden	0,63%	0,41%	0,35%

$$ROA \text{ Østjydsk Bank } 2011 = \frac{7.513}{7.331.935} \times 100 = 0,10\%$$

Bilag 3 – Indtjening pr. medarbejder

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
Årets resultat	18.365	8.920	7.513
Antal medarbejder	151	154	154
Indtjening pr. medarbejder	121,62	57,92	48,79
Djurslands Bank	2009	2010	2011
Årets resultat	39.969	36.785	23.281
Antal medarbejder	199	194	190
Indtjening pr. medarbejder	200,85	189,61	122,53

$$\text{Indtjening pr. medarbejder Østjydsk Bank 2011} = \frac{7.513}{154} = 48,79$$

Bilag 4 – Forretningsomfang

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
Udlån	4.671.510	4.910.731	4.895.851
Indlån	3.327.379	3.591.642	4.334.765
Garantier	1.576.002	1.380.564	1.386.162
Forretningsomfang i alt	9.574.891	9.882.937	10.616.778
Medarbejder	151	154	154
Forretningsomfang pr. medarb.	63.410	64.175	68.940
Djurslands Bank	2009	2010	2011
Udlån	3.893.372	3.819.926	3.948.183
Indlån	4.276.901	4.482.541	4.398.012
Garantier	1.071.272	1.123.467	619.071
Forretningsomfang i alt	9.241.545	9.425.934	8.965.266
Medarbejder	199	194	190
Forretningsomfang pr. medarb.	46.440	48.587	47.186

Forretningsomgang pr. medarbejder er udregnet efter:

$$\text{Forretningsomgang pr. medarbejder} = \frac{\text{Udlån} + \text{indlån} + \text{garantier}}{\text{antal medarbejdere}}$$

Forretningsomgang pr. medarbejder Østjydsk Bank 2011

$$= \frac{4.895.851 + 4.334.765 + 1.386.162}{154} = 68.940$$

Bilag 5 – WACC

Østjydsk Bank	2009	2010	2011
Renteudgifter	140.459	126.280	155.356
Skattesats	0,25	0,25	0,25
Rentebærende passiver	2009	2010	2011
Balance	6.133.580	6.978.920	7.331.935
Egenkapital	632.251	648.578	716.818
Indlån i puljeordninger	0	0	52.992
Rentebærende passiver	5.501.329	6.330.342	6.562.125
Rf	0,04	0,04	0,04
Rm	0,08	0,08	0,08
Beta	1	1	1
Kd	0,025531831	0,01995	0,02367
T	0,25	0,25	0,25
L	0,896919743	0,90707	0,90152
Ke	0,08	0,08	0,08
Kd ledet	0,017175002	0,01357	0,01601
Ke ledet	0,008246421	0,00743	0,00788
WACC	2,54%	2,10%	2,39%

Djurslands Bank	2009	2010	2011
Renteudgifter	101.530	55.249	60.456
Skattesats	0,25	0,25	0,25
Balance	6.294.894	6.550.058	6.586.366
Egenkapital	635.710	680.714	705.476
Indlån i puljeordninger	892.151	895.145	864.237
Rentebærende passiver	4.767.033	4.974.199	5.016.653
Rf	0,04	0,04	0,04
Rm	0,08	0,08	0,08
Beta	1	1	1
Kd	0,021298363	0,01111	0,01205

T	0,25	0,25	0,25
L	0,882335695	0,87962	0,87671
Ke	0,08	0,08	0,08
Kd ledet	0,01409423	0,00733	0,00792
Ke ledet	0,009413144	0,00963	0,00986
WACC	2,35%	1,70%	1,78%

Beregning af WACC for Østjysk Bank 2011:

$$K_d = \frac{155.356}{7.331.935 - 716.818 - 53.992} = 0,02367$$

$$L = \frac{7.331.935 - 716.818 - 53.992}{7.331.935 - 52.992} = 0,90152$$

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

$$WACC = 0,02367(1 - 0,25)0,90152 + 0,08(1 - 0,90152) \times 100 = 2,39\%$$

Bilag 6 – ICGR

Østjysk Bank	2009	2010	2011
Egenkapital	632.251	648.578	716.818
Aktiver	6.133.580	6.978.920	7.331.935
Resultat efter skat	18.365	8.920	7.513
Udbytte	0	0	0
ICGR	2,90%	1,38%	1,05%
Djurslands Bank	2009	2010	2011
Egenkapital	635.710	680.714	705.476
Aktiver	6.294.894	6.550.058	6.586.366
Resultat efter skat	39.969	36.785	23.281
Udbytte	0	0	0
ICGR	6,29%	5,40%	3,30%

$$ICGR \text{ for } \textit{Østjysk Bank} \text{ 2011} = \frac{1}{\frac{716.818}{7.331.935}} \times \frac{7.513}{7.331.935} \times \frac{7.513 - 0}{7.513} \times 100 = 1,05\%$$

Bilag 7 - Rentefølsomhed

<i>Rentefølsomhedsanalyse</i>	<i>Østjydsk Bank</i>	<i>Djurslands Bank</i>
Aktiver		
Tilgodehavender til kreditinstitutter og centralbanker	1.031.486	83.655
Udlån og andre tilgodehavender	4.895.851	3.819.926
Obligationer	445.681	1.351.168
Rentefølsomme aktiver i alt	6.373.018	5.254.749
Passiver		
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	264.324	1.268.122
Indlån og anden gæld	4.281.773	3.533.775
Obligationer	1.230.856	0
Efterstillede kapitalindskud	586.329	50.000
Rentefølsomme passiver i alt	6.363.282	4.851.897
Passiver i alt	7.331.935	6.586.366
Rentefølsomhedsanalyse for 2011	Østjydsk Bank	Djurslands Bank
GAP i DKK	9.736	402.852
Relativ GAP	0,0013	0,0612
Interest Sensitivity	1,0015	1,0830

Udregninger for Østjydsk Bank 2011:

$$\text{Rentefølsomme aktiver} = 1.031.486 + 4.895.851 + 445.681 = 6.373.018$$

$$\text{Rentefølsomme passiver} = 264.324 + 4.281.773 + 1.230.856 + 586.329 = 6.363.282$$

$$\text{GAP i DKK} = 6.373.018 - 6.363.282 = 9.736$$

$$\text{Relativ GAP} = \frac{9.736}{7.331.935} = 0,0013$$

$$\text{Interest Sensitivity} = \frac{6.373.018}{6.363.282} = 1,0015$$

Bilag 8 – Resultatopgørelse Fusionsbanken

Resultatopgørelsen i 1.000 kr.	Østjydsk Bank	Djurslands Bank	Samlet resultat	Fusionsbanken
Renteindtægter	399.904	246.067	645.971	645.971
Renteudgifter	155.356	60.456	215.812	215.812
Netto renteindtægter	244.548	185.611	430.159	430.159
Udbytte af aktiver mv.	998	629	1.627	1.627
Gebyrer og provisionsindtægter	59.163	76.611	135.774	135.774
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.275	5.989	9.264	9.264
Netto rente- og gebyrindtægter	301.434	256.862	558.296	558.296
Kursreguleringer	-4.720	4.905	185	185
Andre driftsindtægter	207	4.350	4.557	4.557
Udgifter til personale og administration	146.263	177.162	323.425	304.623
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	4.660	7.948	12.608	12.608
Andre driftsudgifter	9.896	10.785	20.681	20.681
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	127.764	38.260	166.024	166.024
Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	2.122	102	2.224	2.224
Resultat før skat	10.460	32.064	42.524	61.326

Bilag 9 – Balance Fusionsbanken

Balance i 1.000 kr.	Østjydsk Bank	Djurslands Bank	Fusions banken
Aktiver:			
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	466.039	41.818	507.857
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.031.486	83.655	1.115.141
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	4.895.851	3.948.183	8.844.034
Obligationer til dagsværdi	445.681	1.311.547	1.757.228
Aktier mv.	215.965	175.521	391.486
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	5.153	1.738	6.891
Aktiver tilknyttet puljeordninger	45.941	836.490	882.431
Grunde og bygninger, i alt	91.211	75.493	166.704
Investeringsejendomme	13.386	2.665	16.051
Domicilejendomme	77.825	72.828	150.653

Øvrige materielle aktiver	7.093	8.915	16.008
Aktuelle skatteaktiver	0	856	856
Aktiver i midlertidig besiddelse	25.741	0	25.741
Andre aktiver	101.013	98.114	199.127
Periodeafgrænsningsposter	761	4.036	4.797
Aktiver i alt	7.331.935	6586.366	1.3918.301
Passiver:			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	264.324	1.268.122	1.532.446
Indlån og anden gæld	4.281.773	3.533.775	7.815.548
Indlån i puljeordninger	52.992	864.237	917.229
Udstedte obligationer	1.230.856	0	1.230.856
Andre passiver	185.260	148.886	334.146
Periodeafgrænsningsposter	1.680	3.055	4.735
Gæld i alt	6.016.885	5.818.075	11.834.960
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	1.813	6.223	8.036
Hensættelser til udskudt skat	3.800	6.143	9.943
Hensættelser til tab på garantier	4.500	31	4.531
Andre hensatte forpligtelser	1.790	418	2.208
Hensatte forpligtelser i alt	11.903	12.815	24.718
Efterstillede kapitalindskud	586.329	50.000	636.329
Aktiekapital	96.000	27.000	123.000
Overkurs ved emission	32.865	5.274	38.139
Opskrivningshenlæggelser	4.872	4.068	8.940
Andre reserver	583.081	1.738	584.819
Overført overskud	0	667.396	667.396
Egenkapital i alt	716.818	705.476	1.422.294