

Nordjysk Fusionsundersøgelse

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

En tænkt situation



**HD i Finansiell Rådgivning
Aalborg Universitet**

**Vejleder: Jesper Raalskov
Udarbejdet af Trine J. K. Henriksen
Studienummer: 20102229
25. april 2012**

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: English Summary	4
Kapitel 2: Forord	5
1.1 Indledning.....	5
1.2 Problemformulering.....	6
1.3 Metode.....	6
1.4 Afgrænsning og antagelser	8
Kapitel 3: Hvad er et pengeinstitut?	10
3.1 Definition af et pengeinstitut i Danmark	10
3.2 Lovgivning.....	11
3.2.1 Solvenskravet.....	11
3.2.2 Basiskapitalen	13
3.2.3 Risikovægtede poster.....	14
3.2.4 Likviditet.....	16
3.3 Delkonklusion	16
Kapitel 4: Præsentation af de to banker	18
4.1 Nordjyske Bank – det sikre valg.....	18
4.2 Nørresundby Bank – frie – nære - ordentlige.....	19
4.3 Bankernes overordnede nøgletal.....	20
Kapitel 5: Regnskabsanalyse	21
5.1 Performance og afkastnøgletal	21
5.1.1 Egenkapitalforrentning – ROE.....	21
5.1.2 Afkastningsgraden – ROA	23
5.1.3 Indtjening pr. medarbejder - Profitkvoten	24
5.1.4 Indtjening pr. omkostningskrone – I/O.....	25
5.1.5 WACC - Weighted average cost of capital	26
5.2 Kapitalforhold	29
5.2.1 Kerne- og basiskapital.....	29
5.2.2 Solvens	31
5.2.3 Udlån i forhold til indlån.....	32
5.2.4 Fundingstruktur.....	33
5.3 Kredit- og renterisiko.....	34
5.3.1 Udlånseksponering og branchefordeling for Nordjyske Bank.....	35
5.3.2 Udlånseksponering og branchefordeling for Nørresundby Bank.....	36
5.3.3 Loan Ratio	38
5.3.4 Rentefølsomhed.....	39
5.3.5 ICGR - Internal Capital Generation Ratio	41
5.4 Tilsynsdiamanten	42
5.5 Delkonklusion	44
Kapitel 6: Motiver for en fusion i den finansielle sektor	46
6.1 Definition på en pengeinstitutfusion.....	46
6.2 Kort om pengeinstitutfusioner i Danmark.....	46
6.3 Synergieffekter.....	47
6.4 U hensigtsmæssigheder ved en fusion	48
6.5 Delkonklusion	49
Kapitel 7: Fusionsbanken	50
7.1 Rationaliseringsmuligheder.....	50
7.1.1 Personalsituationen.....	51
7.1.2 Øvrige administrative optimeringer.....	53

7.1.3 Svært målbare synergieffekter	54
7.1.4 Engangsudgifter	55
7.2 Proforma resultatopgørelse og balance	56
7.3 Proforma nøgletal	57
7.4 Delkonklusion	59
Kapitel 8: Projektmæssige og organisatoriske overvejelser	60
8.1 Aftalegrundlaget	61
8.2 Fusionsprojektets grundmodel	62
8.2.1 Interessenterne	65
8.2.2 Fusionsbankens organisation	67
8.2.3 Medarbejderne	68
8.2.4 Kultursammenstød	70
8.3 Delkonklusion	73
Kapitel 9: Konklusion	75
Kapitel 10: Litteraturliste	78
10.1 Bøger og diverse medier	78
10.2 Lovgivning	78
10.3 Regnskaber mv	78
10.4 Internet	78
Kapitel 11: Bilag	79
Bilag 1: Afkastningsgrad - ROA	80
Bilag 2: Indtjening pr. medarbejder - Profitkvoten	81
Bilag 3: WACC	82
Bilag 4: Loan Ratio	84
Bilag 5: Rentefølsomhed	85
Bilag 6: ICGR	87
Bilag 7: Proforma resultatopgørelse og balance for Fusionsbanken	88
Bilag 8: WACC og ICGR på Fusionsbanken	90

Kapitel 1: English Summary

The financial realm is changing, including the Danish. This has triggered many mergers the recent years from both desire and necessity. For that reason, I find it relevant and interesting to study the following issue: Would it be beneficial for the stockholders in Nordjyske Bank to merge with Nørresundby Bank? Which considerations should be taken when merging?

I will start by briefly describing what a financial institution in Denmark is and what its functions are, also by using relevant legislation prevailing in the area.

The two banks will then be presented to give a thorough overall view. I will analyze key figures of both banks to scrutinize their performance in this period. I will describe the key figures and calculate them by using data from the annual reports of both banks. At the same time, I will briefly introduce “The Diamond of Supervision” (Tilsynsdiamanten), as all financial institutions in Denmark must fulfill these requirements within 2012.

Following the review of the financial accounts of Nordjyske Bank and Nørresundby Bank I will analyze how the merged bank will perform from a financial point of view, which is done by combining the accounts and balance sheets from 2011. Moreover I will assess the opportunities and challenges of the merged bank.

I will then study the organizational challenges and describe initiatives the merged bank must consider during the merger to maximize the gain for the stockholders. These aspects involve stakeholders, employees and especially the cultural differences between the banks.

The conclusion and recommendation by this thesis is that it would be favorable for the stockholders of both bank to merge. This will optimize the functions and financial accounts while obtaining a stronger position in North Jutland.

Kapitel 2: Forord

1.1 Indledning

Den finansielle krise satte for alvor ind i 2008, og har siden hængt som en skygge over det finansielle marked. Der har siden krisen startede været lavkonjunktur og vi har set både danske og udenlandske bankkrak, og flere europæiske lande er tæt på en konkurs og må have den ene hjælpepakke efter den anden af EU for at sikre overlevelse. Hvis et land får lov til at gå konkurs, vil dette være langt mere katastrofalt end det har været, at en bank er gået konkurs.

Der er sket rigtig meget i den danske pengeinstitutsektor de senere år. Staten har indført Bankpakke I (Stabilitetspakken), hvor man sikrede, at kunderne var garanteret deres indlån. Herefter indførte man Bankpakke II (Kreditpakken), som var en slags hjælpepakke til pengeinstitutterne, hvor de kunne optage en hybrid kernekapital til en individuel rente, for at hjælpe på det blødende finansmarked. Bankpakke III blev også en realitet. Denne pakke var en model for hvordan man afviklede nødlidende pengeinstitutter, så kunderne fortsat kunne beholde deres løbende bankforretninger i det nødlidende pengeinstitut, herunder indførelsen af Finansiell Stabilitet. Senest har staten indført Bankpakke IV, som skal være en hjælpende hånd til de pengeinstitutter, som ønsker at fusionere sig med et andet pengeinstitut, således at man på den måde giver en form for gulerod til de dygtige og gode drenge i klassen til at hjælpe de mindre gode, så staten forhåbentlig på den måde undgår, at pengeinstitutter må overgå til Finansiell Stabilitet.¹

Begyndende mistillid fra både fra ind- og udlandet er desværre en realitet og specielt efter at sektoren og ikke mindst staten lod f.eks. Amagerbanken og Fjordbank Mors gå konkurs,² har sektoren måtte erkende, at funding ikke er noget man bare får når man har brug for det, og til den pris, man vil betale for det.

I de kronede dage med højkonjunkturer og fokus på at vækste og bl.a. skabe merudlån, var funding ikke et fokuspunkt. Det er det så sandelig i dag, hvor ratingbureauet Moodys nedgraderer europæiske pengeinstitutter pga. mistillid til Europa generelt og dermed den danske pengeinstitutsektor også. En nedgradering fra Moodys betyder, at fundingen bliver

¹ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Bankpakker/Pages/Bankpakker.aspx>

² http://avisen.dk/flere-bankkrak-paa-vej_153529.aspx

endnu vanskeligere. Der er derfor i dag stor fokus på, at sikre sig funding i markedet og sikre stabile tal for aktionærer og investorer for at skabe ro.

Siden krisen begyndte i 2007, har sektoren måtte erkende at gulddagene er ovre og mange pengeinstitutter har måtte foretage store nedskrivninger, sammenholdt med at funding er blevet vanskeligere. Dette har da også betydet, at der er forsvundet 40 danske pengeinstitutter siden krisens indtog.³ Disse pengeinstitutter er enten et resultat af sammenlægninger eller de er kommet ind under Finansiell Stabilitet.

Senest har Sydbanks direktør Karen Frøsig opfordret til, at der skal foretages flere frivillige fusioner i Danmark. I Danmark er der trods de seneste års reduktion fortsat omkring 110 pengeinstitutter, hvilket er langt flere end i nabolandene. Der kan være god ide i at konsolidere sig og opnå synergieffekter, og dermed forhåbentlig skabe en bedre og sundere virksomhed. Karen Frøsig mener dog, at der mangler accept omkring de sunde pengeinstitutfusioner, da de sammenlægninger der har været de senere år, primært har været af nød.

1.2 Problemformulering

Foranlediget af de seneste års udvikling i pengeinstitutsektoren finder jeg det interessant, at kigge på følgende problemstilling:

Vil det være fordelagtigt for aktionærerne i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank at fusionere? Hvilke projektmæssige og organisatoriske overvejelser bør der foretages ved en fusion?

1.3 Metode

Mit fokusområde i dette projekt vil være at analysere om en fusion vil være gunstigt for Nordjyske Bank og Nørresundby Banks aktionærer samt om Fusionsbanken vil kunne stå stærkere i markedet.

For at kunne besvare min problemformulering vil jeg komme ind på følgende underspørgsmål:

- Definition af et pengeinstitut, herunder lovgivningen
- Hvem er de to banker

³ Artikel fra Magasinet Finans – Februar 2012

- Hvordan har bankerne performet siden 2009, set ud fra bankernes nøgletal
- Hvilke motiver er der for en sammenlægning/fusion
- Hvilke forretningsmæssige udfordringer og muligheder vil der være ved en fusion
- Hvordan bør en fusion håndteres rent organisatorisk overfor medarbejdere såvel som interessenter
- Hvordan bør en fusion bearbejdes projektmæssigt for at få det bedste udbytte

Jeg vil starte med kort, at beskrive hvad et pengeinstitut i Danmark er, og hvad deres funktion er - herunder benytte mig af den lovgivning som findes på området.

Herefter vil jeg præsentere de to banker, som dette speciale omhandler, for at få et overblik over bankerne. Jeg vil analysere de to bankers nøgletal ud fra årsrapporterne fra 2009 til 2011 for at undersøge deres performance i denne periode.

Jeg vil beskrive nøgletallene og udregne dem ud fra bankernes årsrapporter. De nøgletal jeg vil analysere i forbindelse med bankernes indtjeningsevne er:

- Egenkapitalforrentning – ROE
- Afkastningsgraden - ROA
- Indtjening pr. medarbejder - Profitkvoten
- Indtjening pr. omkostningskrone – I/O
- WACC - Weighted average cost of capital

Herefter vil jeg analysere bankernes kapitalforhold ved, at forholde mig til følgende nøgletal:

- Kerne- og basiskapital samt solvens
- Udlån i forhold til indlån og sammenholde den med fundingstrukturen i bankerne

For at vurdere på bankernes kredit- og renterisiko vil jeg kigge på:

- Udlånseksponering og branchefordeling
- Loan Ratio
- Rentefølsomhed
- ICGR - Internal Capital Generation Ratio

Jeg vil samtidig kort introducere Tilsynsdiamanten, da alle pengeinstitutter i Danmark skal overholde denne senest ultimo 2012.

Finanstilsynet har lavet en Markedsrapport omkring pengeinstitutternes udvikling. Denne rapport er lavet i maj 2010, og der er ikke lavet nogen i 2011 endnu. Rapporten grupperer pengeinstitutterne i 4 grupper efter størrelse. Grupperingen er sket med baggrund i pengeinstitutternes arbejdende kapital. Her er Nordjyske Bank og Nørresundby Bank en del af gruppe 3. I hver enkelt gruppe har man lagt gruppens pengeinstitutters regnskabstal sammen og udregnet relevante nøgletal. Jeg finder det relevant at benytte mig af denne rapport i forbindelse med min regnskabsanalyse. Dette for at analysere, hvordan nøgletallene klare sig i forhold til sammenlignelige konkurrenter.

Efter regnskabs gennemgangen af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank vil jeg analysere på, hvordan Fusionsbanken vil kunne forventes at performe rent regnskabsmæssigt. Dette gøres ved, at lægge bankernes regnskabstal og balancer sammen fra 2011. Herudover vil jeg vurdere på Fusionsbankens muligheder og udfordringer.

Afslutningsvis vil jeg kigge nærmere på de projektmæssige og organisatoriske tiltag som Fusionsbanken skal have fokus på i forbindelse med fusionsprocessen, herunder interessenterne, medarbejderne og specielt de kulturelle forskelle, dette for at få optimeret aktionærernes udbytte i den sidste ende.

1.4 Afgrænsning og antagelser

- Jeg vil ikke kigge på bankernes goodwill i forbindelse med en fusion.
- Jeg vil ikke gå ind i selve afregningen til aktionærerne i forbindelse med en fusion.
- Jeg vil ikke koncentrere mig om finansiering af fusionen.
- Jeg vil ikke forholde mig til skatten for Fusionsbanken.
- Jeg vil ikke koncentrere mig om Sparekasser og Andelskasser, da projektet omhandler to banker.
- Jeg vil ikke forholde mig til værdien af en banklicens.
- Jeg vil ikke forholde mig til om domicilejendommene er store nok til at huse Fusionsbanken, herunder hvilke filialer der skal være den fremtidige ved evt. sammenlægninger.

- Jeg vil ikke forholde mig til, hvilke konkrete medarbejdere der skal afskediges.
- Jeg vil ikke forholde mig til mulighed og risiko for kundetilgang og -flugt?
- Engangsudgifterne medtages ikke i rationaliseringsgevinsten, da jeg alene vil fokusere på de varige synergieffekter.
- Nørresundby Bank har ændret regnskabspraksis fra 2010 til 2011, hvorfor jeg har besluttet at tage udgangspunkt i 2010-tallene fra årsrapporten i 2011, for at tallene er sammenlignelige. I de tilfælde, hvor 2009 tallene ikke fremgår af årsrapporten fra 2011, kan der derfor opstå lidt udfordringer pga. den ændrede regnskabspraksis, hvilket jeg har valgt at se bort fra.

Kapitel 3: Hvad er et pengeinstitut?

3.1 Definition af et pengeinstitut i Danmark

Alle danskere benytter sig af et pengeinstitut i dag, da det er en nødvendighed for at få udbetalt penge fra arbejdsgiver, stat, kommune mv. og de fleste danskere har endvidere en eller anden form for betalingsbehov, men et pengeinstitut er meget mere end blot formidler af danskernes daglige cashflow.

Et pengeinstitut kan være en bank, en sparekasse eller en andelskasse. Den største forskel på disse er måden ejerforholdene er på. Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er drevet som en bank, det betyder, at de er et aktieselskab, som derved er ejet af sine aktionærer. På en årlig generalforsamling vælges den kommende bestyrelse, og det er herefter dem, som skal sørge for, at der bliver drevet ordentlig virksomhed til gavn for aktionærerne. Et aktieselskabs overordnede formål er nemlig, at tjene penge for derved at skabe et gunstigt afkast til sine aktionærer.

Den grundlæggende bankforretning startede for mange hundrede år siden - dengang var indtjeningsmulighederne primært rentemarginalen. Pengeinstitutterne foranledigede formidlingen mellem de mennesker som havde penge i form af opsparing/overskudslikviditet og de mennesker som gerne ville låne disse til forbrug/erhverv.

I dag er det ikke så enkelt. Rentemarginalen er dog fortsat en væsentlig indtjeningskilde for ethvert pengeinstitut. I dag fungerer et pengeinstitut, som et finansielt supermarked, hvor den basale bankvirksomhed fortsat er betalingsformidling, men herudover er paletten enorm. Pengeinstitutterne tilbyder rådgivning og formidling af kreditfaciliteter, valutaveksling, formueforvaltning, herunder investering i værdipapirer og opsparing til alderdommen. For virksomheder er pengeinstitutterne også behjælpelige, som den professionelle samarbejdspartner og formidler af f.eks. anlægslån og finansieringskreditter til deres daglige virke.⁴

Pengeinstitutterne er de senere år blevet beskyldt for at være den primære årsag til, at udviklingen i Danmark er gået i stå, da de pga. krisen og efterfølgende nedskrivninger på deres kunder er blevet mere forsigtige med at udlåne penge. Dette viser, at pengeinstitutterne

⁴ Dansk Bankvæsen – side 19

på mange områder er grundlaget for, at der sker vækst og beskæftigelse i Danmark, og dermed er en meget vigtig spiller i den danske økonomi.

3.2 Lovgivning

Pengeinstitutterne spiller som tidligere nævnt en stor rolle i det danske samfund og er delvist opbygget med baggrund i gensidig respekt fra kunderne og de offentlige myndigheder. Dette kan dog ikke stå alene, og de danske pengeinstitutter er derfor underlagt forskellige love og bekendtgørelser. Disse reguleringer er ikke kun lavet for at sikre, at der kun drives ordentlig pengeinstitutvirksomheder i Danmark, men ligeså meget for at beskytte kunderne, herunder specielt de små indskudslånere, i det finansielle marked. De seneste års usikkerheder har givet anledning til, at netop pengeinstitutreguleringerne er blevet eftersat og finpudset, samt benyttet i forbindelse med at nogle pengeinstitutter har været i medierne for at drive uetiske forretninger. De primære bekendtgørelser på området er:

- Bekendtgørelsen om lov om finansiell virksomhed (LFV)
- Bekendtgørelsen om kapitaldækning (KDB)
- Bekendtgørelsen om basiskapital (BKB)

For at måtte drive et pengeinstitut i Danmark skal man ifølge LFV §7 være godkendt af Finanstilsynet. For at få udstedt et pengeinstitutlicens skal det finansielle institut jf. LFV §124 stk. 2. pkt. 1 og 2 have en basiskapital som mindst udgør 8 % af de risikovægtede poster, populært kaldet solvenskravet, dog minimum 5 mio. euro dvs. ca. 37,9 mio. kr., også kaldet minimumskapitalkravet. Kapitalkravet er jf. LFV § 127 det største af solvenskravet og minimumskapitalkravet.

De risikovægtede poster er jf. LFV §142 kendetegnet ved, at der bl.a. indgår kreditrisiko, renterisiko, valutarisiko, aktierisiko og operationel risiko. Kobler man de risikovægtede poster sammen får pengeinstituttet et overblik over den samlede risiko, som er forbundet med driften.

3.2.1 Solvenskravet

Solvensen er et udtryk for, hvor kreditværdig et pengeinstitut er. Solvensen påvirkes af to forhold, nemlig udviklingen i basiskapitalen og i de risikovægtede poster. Solvensen er altså den kapitalmæssige stødpude, som banken har mod uventede tab og dermed det, et pengeinstitut har til at stå imod med. Såfremt pengeinstituttet ikke overholder lovkravet, vil Finanstilsynet fremsende en tidsfrist til pengeinstituttet, hvor de inden denne dato skal have

kapitalen på plads igen. Efter krisen og flere pengeinstitutters dårlige økonomi, er Finanstilsynet meget opmærksomme på, at de danske pengeinstitutters økonomi og ikke mindst solvenskrav overholdes. Solvensprocenten udregnes jf. KDB § 5 stk. 2 således:

$$\text{Solvens} = \text{Basiskapital} / \text{summen af de risikovægtede poster}$$

Solvenskravet betyder, at et pengeinstitut kan udlåne 1.000 kr. 12,5 gange. Det vil med andre ord sige, at pengeinstituttet skal have 80 kr. i basiskapital for at udlåne 1.000 kr.⁵ Dog forudsat, at risikovægten på udlånet er 100 %. Er risikovægten i stedet f.eks. 25 % behøver pengeinstituttet kun at reservere 25 % af de 80 kr. svarende til 20 kr. i basiskapital.

Udover det lovgivningsmæssige solvenskrav skal pengeinstitutternes bestyrelse og direktion jf. LFV §124 stk. 4 udarbejde et individuelt solvensbehov, som skal offentliggøres. Det individuelle solvensbehov kan aldrig være mindre end det lovmæssige solvenskrav. Der er i vid udstrækning metodefrihed til udregning af det individuelle solvensbehov, men det individuelle solvensbehov skal tage hensyn til, at pengeinstituttet har nok basiskapital til at varetage sin virksomhed og sine risici.⁶

I forbindelse med udregningen af solvensbehovet kan pengeinstitutterne foretage en stresstest i forhold til dens risikovægtede poster som f.eks. kreditrisiko og operationel risiko. Ved en stresstest udsætter pengeinstituttet nøgletallene for en række negative begivenheder for derved at se, hvordan pengeinstituttet teoretisk vil blive påvirket. Dette resultat indgår i opgørelsen af solvensbehovet, idet pengeinstitutterne som minimum skal have plads til, at dække det underskud som teoretisk set kan opstå.⁷

Det individuelle solvensbehov vil altid blive tolket af pengeinstituttets interessenter og det er derfor vigtigt, at få det fastsat korrekt. Da der er metodefrihed, kan man ikke sammenligne solvensbehovene på tværs af sektoren, og man bør derfor i stedet sammenligne det enkelte pengeinstituts solvensbehov med dens solvens, idet forskellen viser, hvor meget pengeinstituttet har til at stå imod med og dermed er pengeinstituttets buffer.

⁵ Dansk Bankvæsen - side 186

⁶ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Individuelt-solvensbehov.aspx>

⁷ Finansielle forretninger og Rådgivning – Kapitel 1

I forbindelse med opgørelsen af solvensbehovet bør ledelsen foruden de tidligere nævnte lovmæssige krav og stresstesten, også tage andre faktorer i betragtning, som f.eks. udlånsvækst, udbyttepolitik, vækstforventninger, store engagementer, risikoprofil, fundingmuligheder samt konjunkturfølsomhed.

Finanstilsynet kan vælge at fastsætte et højere individuelt solvensbehov end det pengeinstitut selv er kommet frem til jf. §124 stk. 5, dette sker såfremt Finanstilsynet ikke finder det individuelle solvensbehov tilstrækkeligt.

Et pengeinstitut med en relativ høj solvensprocent bør alt andet lige anses for at være et mere sikkert pengeinstitut og dermed en mere sikker investering for en aktionær, end et pengeinstitut med en lavere solvensprocent. Her er det dog vigtigt, også at kigge på deres individuelle solvensbehov, som giver en pejling af pengeinstitutts robusthed. Dette er bl.a. også med til at gøre, at pengeinstitutter med en høj solvens ofte kan funde sig billigere end et tilsvarende pengeinstitut med en lavere solvens. Et eksempel herpå er Bankpakke II's effektive rente som primært er fastsat differentieret for hvert pengeinstitut i forhold til deres respektive solvenskrav og rating.⁸

3.2.2 Basiskapitalen

Basiskapitalen indgår som tidligere beskrevet i opgørelsen af solvensprocenten. Basiskapitalen kan derfor kategoriseres som grundpillen i ethvert pengeinstitut, da denne fortæller noget om pengeinstitutts finansielle styrke og dermed hvor modstandsdygtig pengeinstituttet er overfor mulige større tab.

Basiskapitalen er kendetegnet ved, at indskyderne af basiskapital er efterstillet almindelige kreditorer, såfremt et pengeinstitut skulle gå konkurs. Jf. BKB §3 består basiskapitalen af tre forskellige kapitaler nemlig: kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital.

Kapitalstrukturen er et udtryk for, hvordan pengeinstitutts aktiver er finansieret ved hjælp af egenkapital og fremmedkapital. Egenkapitalen er alt andet lige den dyreste kapital, og fremmedkapitalen den billigste, idet kreditorerne bla. dækkes forud for indehavernes aktiekapital.⁹

⁸ http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Documents/Presentations/2009_01_Credit_package_danish_analysts.pdf

⁹ Dansk Bankvæsen – side 191

Kernekapitalen udgør kernen af basiskapitalen i et pengeinstitut og består jf. BKB §4 bl.a. af aktie-, andel eller garantkapital, overkurs ved emission, reserver, over- eller underskud samt hybrid kernekapital. Såfremt pengeinstituttet f.eks. udlodder udbytte til sine aktionærer eller har haft underskud skal der korrigeres for dette i kernekapitalen. Derfor er kernekapitalen også den kapital, som er forbundet med størst risiko.

Hybrid kernekapital er en mellemtung mellem egenkapital som aktiekapital og ansvarlig lånekapital. Loven acceptere hybrid kernekapital som en del af kernekapitalen, da det er meget strenge vilkår, som den hybride kernekapital udlånes på, f.eks. at løbetiden er uendelig. Den hybride kernekapital er derfor ligesom egenkapital noget som er i pengeinstituttet hele tiden og som kan absorbere tab.¹⁰ Hybrid kernekapital er derfor en gæld, som kun kan indfries ved likvidation, konkurs eller efter aftale jf. BKB §10 - nøjagtig som Bankpakke II. Hybrid kernekapital må maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen, alt herover overføres til den supplerende kernekapital jf. BKB §12.

Supplerende kapital defineres i BKB §24 som bl.a. ansvarlig lånekapital, opskrivningshenlæggelser og hybrid kernekapital som udgør mere end 50 % af kernekapitalen. Jf. BKB §25 må den supplerende kernekapital ikke udgøre mere end 100 % af kernekapitalen. Den ansvarlige kapital nedskrives med 25 % af den lånekapital, som har mindre end 3 år og mere end 2 års løbetid tilbage. Når der er mindre end 2 år og mere end et år nedskrives kapitalen med 50 %, og den nedskrives med 75 %, når der er mindre end et år tilbage af lånekapitalen. Det vil med andre ord sige, at jo tættere man kommer på forfaldstidspunktet, jo mere reduceres den ansvarlige kapital og dermed den supplerende kapital virkning på basiskapitalen, hvorved solvensen påvirkes. Det er derfor vigtigt for et pengeinstitut i forhold til basiskapitalen, at de funder sig langsigtet. Alternativt skal pengeinstituttet kunne indfri lånene på forfaldstidspunktet uden kapitaludfordringer.

3.2.3 Risikovægtede poster

De risikovægtede poster opdeles i 3 kategorier; kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko, og her er kreditrisikoen den mest omfattende i pengeinstitutternes regnskaber.

De risikovægtede poster defineres overordnet set jf. LFV § 142, som et mål for den samlede risiko for tab, som er forbundet med pengeinstituttets aktiviteter. Pengeinstitutternes aktiver

¹⁰ Dansk Bankvæsen – side 193 ff.

består primært af udlån, som tildeles en individuel vægtning afhængig af risikoen for tab, og dermed sikkerheden for udlånet. De 3 overordnede risikokategorier er:¹¹

Kreditrisiko: Risikoen for tab som følge af, at kunderne ikke opfylder deres forpligtelser overfor pengeinstituttet og den stillede sikkerhed ikke dækker pengeinstituttets tilgodehavende.

Markedsrisiko: Risikoen for at markedsværdien af pengeinstituttets aktiver og forpligtelser ændrer sig som følge af forandringer i markedsforholdene - omfatter renterisici, valutarisici og aktierisici.

Operationelle risiko: Risikoen for økonomiske tab, enten direkte eller indirekte pga. interne processer og systemer, menneskelige fejl og eksterne påvirkninger.

Ved opgørelsen af de risikovægtede poster skal pengeinstitutterne jf. KBD §8 stk. 1 vælge mellem følgende 2 metoder:

- Standardmetoden
- Den interne ratingbaserede metode (IRB-metoden)

Når kreditrisikoen skal opgøres efter standardmetoden som er den mest enkle af de to metoder, skal pengeinstituttet dele sine eksponeringer op i de kategorier som fremgår af KDB §9. I forbindelse med opgørelsen i forhold til standardmetoden spiller sikkerheden en væsentlig rolle. Jo større sikkerhed der er opnået for udlånet, jo mindre vægtning i de risikovægtede poster.

Såfremt pengeinstituttet benytter IRB-metoden vægter risikovægtene i forhold til deres interne ratingsystem, hvilket kan hjælpe med til, at deres engagementer ikke vægter så tungt som ved standardmetoden, da man kan supplere med interne kundeoplysninger.¹² Ratingsystemet skal udarbejdes af pengeinstituttet selv, men godkendes og løbende overvåges af Finanstilsynet, for at man må benytte IRB-metoden, og det er derfor meget omkostningstungt at udvikle sådanne systemer. Det er derfor også kun de store danske pengeinstitutter, der benytter sig af denne metode, f.eks. Danske Bank og Nordea.

¹¹ Dansk Bankvæsen - side 198 ff.

¹² Dansk Bankvæsen – side 219 ff.

3.2.4 Likviditet

Likviditet er en vigtig faktor for alle pengeinstitutter. I LFV § 152 fremgår det, at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet. Likviditeten skal mindst udgøre:

- 15 % af de gældsforpligtelser, som det, uanset mulige udbetalingsforbehold, påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og
- 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen. Det vil altså sige, at det er det største af 15 % eller 10 % kravet pengeinstituttet skal opfylde.

Ved opgørelsen af likviditeten kan der jf. LFV §152 medregnes: Kassebeholdningen, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber samt beholdning af sikre, let sælgelige ubelånte værdipapirer samt kreditmidler. Såfremt pengeinstituttet ikke kan leve op til disse krav, skal de omgående give Finanstilsynet en melding herom, hvorefter Finanstilsynet sætter en frist for hvornår kravene skal være opfyldt.

Pengeinstitutter lever som udgangspunkt af, at forvalte indlån, som udlånes til andre kunder. Det er derfor meget vigtigt, at indlånskunderne har tillid til deres pengeinstitut. Historisk set, har der været flere tilfælde hvor pengeinstitutter har haft en likviditetsmæssig krise, som kan risikere at ende i en konkurs. I dag, hvor netbank er opfundet, vil der på meget få minutter kunne overføres utroligt store summer af indlån til andre pengeinstitutter, som eksempel herpå kan nævntes Northern Rock i 2007, som netop oplevede dette run fra sine kunder.¹³

Det er derfor vigtigt, at pengeinstitutterne har dette for øje og har nogle beregningsmodeller til at vise, hvad der sker hvis alle forpligtigelser forfalder uden forlængelse. En af metoderne hertil er nævnt i KDB bilag 24 nr. 1, en såkaldt stresstest, hvor pengeinstitutterne går ind og stresser likviditeten ud fra en række forudsætninger. På den måde finder pengeinstituttet ud af, hvordan det vil reagere ud fra de givne forudsætninger og dermed kan de evt. tage nogle forholdsregler for at undgå en dårlig situation. Nøjagtig ligesom når pengeinstitutterne udregner deres individuelle solvensbehov.

3.3 Delkonklusion

Den basale bankvirksomhed består stadig i dag, altså fokus på indlån og udlån og dermed indtjening via rentemarginalen samtidig med at likviditet er et væsentligt fokuspunkt.

¹³ http://da.wikipedia.org/wiki/Northern_Rock

Det at drive pengeinstitut i Danmark i dag er ikke helt nemt. Lovgivningen er nemlig de senere år blevet opstrammet. Et pengeinstitut skal leve op til solvenskravet og minimumskravet, og gerne bedre end dette, så de har en solvensbuffer til hårde tider, som er situationen i øjeblikket. Derudover er det også vigtigt, at sørge for at pengeinstituttet har likviditet til at drive forretningen videre.

Det er vigtigt at direktionen og bestyrelsen har styr på at overholde lovgivningen og drive en ordentlig bank inden for lovens rammer samt have en solid solvensbuffer. Samtidig har de aktionærer som stiller krav om indtjening, og dermed skal der være fokus på, at sikre en høj indtjening og skabe et udbytte til sine aktionærer, hvilket til tider kan være en vanskelig balancegang.

Kapitel 4: Præsentation af de to banker

I dette kapitel vil jeg kort beskrive Nordjyske Bank og Nørresundby Bank for at få et overblik over bankerne, idet jeg finder dette relevant inden en sammenlægning/fusion af de 2 banker, men også tage et tilbageblik på deres historie, da det jo er denne historie den fusionerede bank fortsat er en del af.

4.1 Nordjyske Bank – det sikre valg

Nordjyske Bank er en sammenslutning af 2 lokale pengeinstitutter og har derfor også mere end 100 år på bagen.

Vendsyssel Bank blev etableret i 1929 under navnet A/S Handels- og Landbrugsbanken i Hjørring, men i 1977 skiftede den navn til Lokalbanken i Hjørring A/S. I 1999 blev navnet ændret endnu engang nemlig til Vendsyssel Bank.¹⁴

Egnsbank Nord er en noget yngre bank som blev stiftet i 1970 ved en sammenlægning af lokale banker i hhv. Skagen, Sæby og Frederikshavn.¹⁵

Nordjyske Bank blev en realitet d. 13. marts 2002 efter at de 2 bankers fusion blev vedtaget på deres respektive generalforsamlinger.¹⁶ Dog var fusionen med Vendsyssel Bank faktisk en delvis opsplittet bank som blev fusioneret med Egnsbanken, da Spar Nord Bank overtog en del af denne heriblandt deres Aalborg afdeling. I den forbindelse blev der lavet en konkurrenceaftale om, at Nordjyske Bank de kommende 5 år ikke måtte opstarte en filial i Aalborg. Den dag i dag har Nordjyske Bank ingen afdelinger i Aalborg området.¹⁷ Senest har Nordjyske Bank overtaget Øster Brønderslev Sparekasse, dette var i 2010, men overtagelsen vurderes ikke til at have haft nævneværdig betydning for Nordjyske Banks regnskab.

Nordjyske Bank er i dag ejet og ledet af vendelboer. Direktørerne er Claus Andersen (45 år) og Mikael Jacobsen (53 år). Claus Andersen og Michael Jacobsen har overtaget posten som Nordjyske Banks direktion pr. 1.12.2010, de overtog posten efter Jens Ole Jensen som gik på pension 31.5.2011.¹⁸

¹⁴ <http://alm.nordjyskebank.dk/Kopi-af-Historien.1848.aspx>

¹⁵ <http://alm.nordjyskebank.dk/Kopi-af-Historien.1848.aspx>

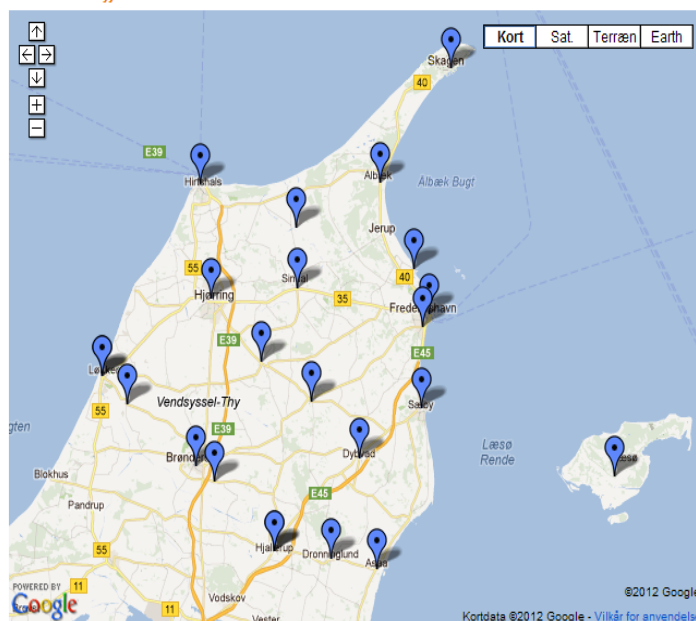
¹⁶ <http://alm.nordjyskebank.dk/Kopi-af-Historien.1848.aspx>

¹⁷ Fortalt af Spar Nord ansat

¹⁸ Nordjyske Banks årsrapport 2011

Banken har 57.000 kunder som kan betjenes i bankens i alt 21 filialer, hvor af der er 20 afdelinger i Nordjylland og 1 afdeling i København. Bankens hovedsæde er beliggende i Frederikshavn. Banken har 279 medarbejdere i de lokale filialer og i specialfunktioner i 2011. Det er en nedgang på 8 mand fra 2010. Det er en bevidst medarbejdernedgang, og banken forventer en nedgang i medarbejderstaben på yderligere 2 % i 2012. Dette er et led i Nordjyske Banks ”intelligente ansættelsesstop program”, som blev indført i 2008.¹⁹

Filialer i Nordjylland



4.2 Nørresundby Bank – frie – nære - ordentlige

Nørresundby Bank er et lokalt pengeinstitut med rødder tilbage til 1897. I dag er Nørresundby Bank blandt Danmarks 20 største pengeinstitutter.

I 1897 tog en gruppe lokale borgere initiativ til, at starte et nyt pengeinstitut forankret i det nordjyske og med holdsted i Nørresundby. Dette blev grundstenen til Aktieselskabet Banken for Nørresundby og Omegn. Banken blev dog omdøbt til Nørresundby Bank i 1975 og har heddet dette lige siden.²⁰

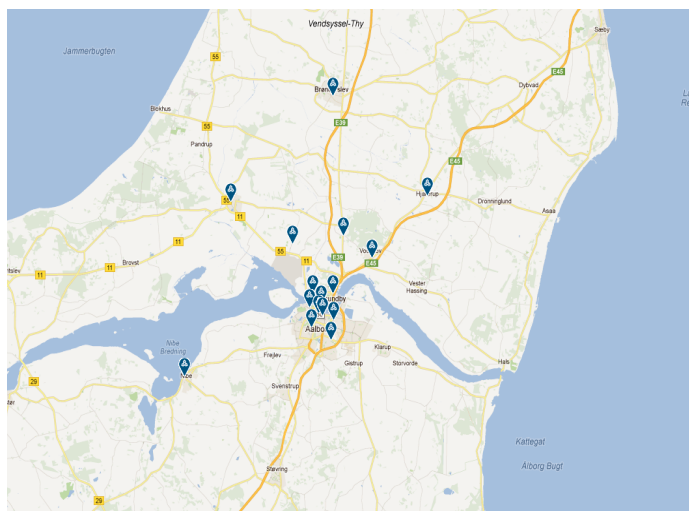
Bankens geografiske placering i dag er fortsat koncentreret i Nordjylland, og faktisk fortsat med Nørresundby som midtpunkt. Nørresundby Bank har 16 afdelinger i deres markedsområde Nordjylland. Derfor ligger bankens hovedsæde også placeret på Torvet i Nørresundby.

¹⁹ <http://alm.nordjyskebank.dk/2011OmNordjyskeBank>

²⁰ <http://alm.nrsbank.dk/Historie--Triskelen.2826.aspx>

Nørresundby banks filialer

Banken har en kundeportefølje på ca. 60.000 kunder som betjenes af 271 medarbejdere. Heraf er ca. 100 medarbejdere beskæftiget på hovedkontoret i diverse stabsfunktioner som Salg og Marketing, Økonomi samt Kredit.



Nørresundby Bank har i forbindelse med deres seneste strategiændring også ændret deres værdier til Frie - Nære – Ordentlige, dette for at indikere at de føre en lokal ordentlig bank på en sober facon og giver deres kunder individuel behandling.²¹

Ejerforholdene i Nørresundby Bank er kendetegnet ved at den nominelle aktiekapital på 46 mio. kr. ejes af knap 22.000 af bankens aktionærer, hvoraf hovedparten er bosiddende i bankens nærområde.²² Jf. årsrapporten står det anført at Spar Nord Bank A/S ejerandel udgør 50,2 % og dermed er begrænset af den ovenfor nævnte stemmebegrænsning.

4.3 Bankernes overordnede nøgletal

Nedenfor har jeg udfærdiget et overblik over nogle af bankernes nøgletal fra 2011.

Fakta om bankerne 2011	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank
Udlån t.kr.	5.745.240	5.748.379
Indlån t.kr.	6.352.708	5.988.515
Egenkapital t.kr.	1.245.222	1.281.640
Balance t.kr.	8.373.579	9.358.656
Resultat t.kr.	50.487	40.824
Privat/Erhverv	39/61	42/58
Medarbejdere	270	271

Kilde: Årsrapporterne fra 2011

Af nøgletallene kan vi se at de 2 banker ligner hinanden meget på de overordnede nøgletal. Nogenlunde samme ind- og udlån. antal ansatte, egenkapital og branchefordelingen. Dog har Nordjyske Bank ca. 1 mia. kr. mindre balance end Nørresundby Bank men har alligevel lavet et bedre resultat i 2011.

²¹ <http://alm.nrsbank.dk/Frie-naere-ordentlige.2762.aspx>

²² Nørresundby Banks årsrapport 2011

Kapitel 5: Regnskabsanalyse

Efter at have præsenteret Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, vil jeg i dette kapitel analysere bankernes regnskaber og benytte mig af relevante og udvalgte nøgletal de seneste 3 år. Dette for at skabe mig et overblik over hvordan de har performet hver især og i forhold til sammenlignelige pengeinstitutter (gruppe 3), når jeg finder dette relevant og muligt. For på den måde at få et overblik over deres økonomi inden jeg i kapitel 6 vil kigge på en sammenlægning af de 2 banker.

Min analyse vil, som tidligere beskrevet, tage udgangspunkt i følgende:

- Performance og afkastnøgletal
- Kapitalforhold
- Kredit- og renterisiko
- Tilsynsdiamanten

5.1 Performance og afkastnøgletal

I dette afsnit vil jeg udregne og kommentere en række udvalgte nøgletal i forhold til bankernes indtjeningsevne. Der hvor jeg finder det relevant vil jeg sammenligne med sektoren. Jeg ønsker at udregne indtjeningsnøgletallene, idet jeg finder det relevant at analysere på, om bankerne tjener penge, konsoliderer sig fornuftigt, hvilket giver et fornuftigt afkast til sine aktionærer og forsøger at øge indtjeningen i forhold til omkostningerne, for at sikre fremtidig vækst.

5.1.1 Egenkapitalforrentning – ROE

Return on equity, også kaldet egenkapitalforrentningen viser bankernes evne til at forrente den investerede egenkapital, og dermed hvor meget aktionærerne får ud af den investerede kapital i banken. Jo højere forrentning der er af egenkapitalen, jo bedre er banken til at få kapitalen til at arbejde, hvilket betyder indtjening. En god egenkapitalforrentning foranlediger derfor, at investorer bliver interesseret i banken.²³

I årsrapporterne benytter bankernes sig af den gennemsnitlige egenkapitalforrentning:

$$ROE_{\text{efter skat}} = \frac{\text{Årets resultat} \times 100}{(\text{Egenkapital}_{\text{primo}} + \text{egenkapital}_{\text{ultimo}}) / 2}$$

²³ Commercial Banking – side 64 ff.

ROE	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	5,8 %	8,0 %	4,1 %
Nørresundby Bank	2,6 %	4,8 %	3,2 %

Kilde: Årsrapporterne fra 2011

Af nøgletallene kan vi se, at begge banker i analyseperioden har været svingende henover analyseperioden. Dog er Nordjyske Banks bedre til at forrente deres egenkapital igennem hele perioden.

Nordjyske Bank havde et acceptabelt regnskab i 2010 på knap 93 mio. kr. Dette var en væsentlig stigning fra 2009 på ca. 30 mio. kr., men kunne ikke fastholdes i 2011, hvor det faldt med godt 20 mio. kr. Hvilket primært skyldes mere positive kursreguleringer i 2010 end i 2009 og 2011. Dette afspejles også i den markant høje egenkapitalforrentning i 2010. Egenkapitalen er steget med ca. 140 mio. kr. i perioden.²⁴

Samlet set har Nørresundby Bank formået at fastholde egenkapitalforrentningen på et positivt niveau i hele perioden, om end ikke prangende. Dette skyldes primært at årets resultat er steget med ca. 10 mio. kr. fra 2009 til 2011, men dog med et fald på ca. 20 mio. kr. fra 2010 til 2011, hvilket også afspejler udviklingen af nøgletallet. Ændringen i resultatet skyldes primært, at banken går fra at have positive kursreguleringer i 2009 og 2010 til, at have negative kursreguleringer i 2011, dog er nedskrivningerne og andre driftsudgifter samtidig faldet støt henover perioden, hvilket primært skyldes Bankpakke I. Egenkapitalen vokser støt henover perioden med samlet ca. 75 mio. kr.²⁵

Hvis vi sammenligner med pengeinstitutter i gruppe 3, kan vi se, at Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har klaret sig væsentligt bedre end gruppe 3, hvor egenkapitalforrentningen før skat var på -16,16 % i 2009 og -7,89 % i 2010, hvilket primært skyldes at gruppe 3 har haft negative resultater og et fald i egenkapitalen på ca. 3 %. Om det skyldes en enkelt synder eller mange syndere er svært at læse af rapporten, men dårlig er egenkapitalforrentningen.²⁶ Jeg kan hermed konstatere at begge banker klarer sig væsentligt bedre på dette nøgletal end deres medfæller i samme gruppe, også selvom det er før og efter skat tal jeg sammenligner, da forskellen er så markant.

²⁴ Nordjyske Banks årsrapport fra 2011

²⁵ Nørresundby Banks årsrapport fra 2011

²⁶ Finanstilsynets publikation om pengeinstitutternes markedsudvikling 2010 – side 21

Udover at sætte det op imod sammenligningsgruppen kan man også sætte egenkapitalforrentning op i forhold til, hvad aktionærerne vil forvente at få ud af en investering i den givne bank. Her vil enhver aktionær forvente som minimum at få en forrentning tilsvarende en risikofri rente af en 10 årig obligation + et risikotillæg, hvilket må forventes at være nogenlunde det samme som den risikofrie rente. Renten på en 10 årig dansk obligation var i 2009 3,6 %, i 2010 3,0 % og i 2011 var den 1,6 %.²⁷ Hvis vi sammenligner dette med nøgletallene kan vi se at det faktisk kun er Nordjyske Bank som delvist i 2009 og helt i 2010 levede op til aktionærernes forventede minimumskrav. Mens begge banker formår at leve op til aktionærernes forventede minimumskrav i 2011. Nordjyske Bank præsterer bedst i hele analyseperioden, men dog kun fordi den risikofrie rente er faldet henover analyseperioden.

5.1.2 Afkastningsgraden – ROA

Return on assets, også kaldet afkastningsgraden, fortæller hvor meget bankerne formår at tjene på sine aktiver. Det vil sige, at nøgletallet viser hvilket afkast, de får af den investerede kapital. Ved hjælp af afkastningsgraden kan jeg dermed vurdere, om bankerne udnytter de midler, de har i balancen.²⁸ Dvs. jo højere tallet er, des bedre er det.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Årets resultater} \times 100}{\text{Aktiver}}$$

ROA	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	0,70 %	1,07 %	0,60 %
Nørresundby Bank	0,33 %	0,60 %	0,41 %

Kilde: Se beregningerne bilag 1

Ud fra nøgletallene kan vi se at begge banker igennem hele perioden har formået at opretholde en positiv afkastningsgrad, selvom den ligger på et lavt niveau. Begge banker har den bedste afkastningsgrad i 2010 i analyseperioden.

Nordjyske Bank har en bedre afkastningsgrad end Nørresundby Bank igennem hele perioden, dette skyldes, at de har en mindre balance end Nørresundby Bank sammenholdt med at deres resultat er bedre igennem hele perioden, med højdespringeren i 2010, hvor resultatet er godt 30 mio. kr. højere end Nørresundby Banks.

²⁷ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98227>

²⁸ Commercial Banking – side 65

De ringe afkastningsgrader vidner dog, da de er positive, om, at begge bankerne trods den finansielle krise formår at skabe et konkurrencedygtigt afkast og dermed indtjening af deres aktiver, selvom afkastningsgraden er forholdsvis begrænset. Sammenligner vi afkastningsgraden med gruppe 3, som i 2009 var på 2,18 % og i 2010 faldt til 0,96 %, kan vi se at gruppen var bedre til at skabe afkast af sine aktiver i 2009, og på samme niveau som Nordjyske Bank. Nørresundby Bank halter meget bagefter i begge år, hvilket er et dårligt tegn, og bør være et punkt som direktionen er meget opmærksom på.

5.1.3 Indtjening pr. medarbejder - Profitkvoten

Dette nøgletal beskrives også som *profitkvoten*, og er et nøgletal, som man har haft meget fokus på i branchen de seneste år, hvilket blandt andet har udmøntet sig i massefyringer. Det er vigtigt, at få udnyttet sine ressourcer optimalt, da dette har stor betydning for indtjeningen.

For at optimere nøgletallet er det vigtigt, at man har fokus på effektiviteten og kernekompetencerne. De seneste år, har vi set, at ledigheden i det danske samfund har været stigende, hvis man sammenholder dette med det stigende fokus på optimering af medarbejdere og dermed en stigende profitkvote, giver dette også god mening. For at kunne optimere sin profitkvote i dårlige tider, hvor en stigende indtjening måske ikke er så nemt, er det oftest afskedigelser der bliver svaret.

Dog kan det ikke gøre det blot at mindske medarbejderstaben og få de tilbageværende medarbejdere til at løbe hurtigere. Det er også vigtigt, at der fortsat er fokus på indtjeningen, da der jo er en naturlig grænse for, hvor hurtigt medarbejderne kan løbe uden det påvirker banken negativt.

Indtjening pr. medarbejder – tkr	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	225	324	181
Nørresundby Bank	107	212	151

Kilde: Se beregningerne i bilag 2

I begge banker har man i analyseperioden forsøgt at optimere sine forretninger og det har betydet, at Nørresundby Bank har minimeret sin medarbejderstab med 13 igennem perioden. Dette afspejles også i at profitkvoten er steget med 43 tkr. pr. medarbejder i perioden. Dog er der tale om et fald fra 2010 til 2011 med 62 tkr. pr medarbejder, hvilket primært skyldes et væsentligt bedre resultat i 2010 i forhold til 2011. Nordjyske Bank derimod, har haft en

tilgang i medarbejderstaben fra 2009 til 2010 på 8, men er så tilbage ved udgangspunktet i 2011, til trods for denne stigning har Nordjyske Bank den bedste profitkvote i 2010, hvilket ligesom Nørresundby Bank skyldes at begge banker i 2010 laver det bedste resultat i analyseperioden. Over hele perioden for Nordjyske Bank er der dog tale om en nedgang i indtjeningen pr. medarbejder, hvilket er en dårlig tendens, dog ligger de ca. 30 tkr. over Nørresundby bank, men tallene indikerer, at Nørresundby Bank arbejder mere med profitkvoten end Nordjyske Bank.

Med andre ord er Nordjyske Bank bedre til, at sørge for at få indtjeningen på sagerne, specielt fordi de har nogenlunde samme forretningsomfang.²⁹ Dette kan f.eks. betyde, at de er bedre til at tage prisen, f.eks. højere udlånsrente og sagsomkostninger, har bedre kundeportefølje og dermed færre nedskrivninger, færre administrative omkostninger og bedre til at hegne kunderne ind.

5.1.4 Indtjening pr. omkostningskrone – I/O

Indtjening pr. omkostningskrone fortæller noget om bankens evne til at levere ydelsen omkostningseffektivt. Når nøgletallet er større end 1, fortæller det at bankens endelige resultat er positivt.

Indtjening pr. omkostningskrone er et nøgletal som bankerne ofte operere med og der er derfor stor fokus i sektoren på at omkostningseffektivisere i et marked, hvor indtægterne de seneste år har været for nedadgående.

I/O	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	1,2	1,3	1,2
Nørresundby Bank	1,1	1,2	1,17

Kilde: Årsrapporterne 2011

Vi kan af nøgletallene se, at begge pengeinstitutter har en indtjening pr. omkostningskrone, som er større end 1, hvilket var forventeligt, da vi ved, at de i hele analyseperioden har haft positive tal på bundlinjen. Nøgletallet ligger status quo for Nordjyske Bank henover perioden, mens Nørresundby Bank har optimeret tallet en smule henover perioden. Dog mener jeg begges I/O er dårlig, da de kun tjener ca. 0,2 kr. for hver brugt krone. Det man burde sigte efter var at man som minimum tjente 1 krone hver gang man bruge 1 krone.

²⁹ Forretningsomfanget er jf. årsrapporterne fra 2011 nogenlunde samme størrelse, ca. 13 mia.

I 2009 havde sammenligningsgruppen, gruppe 3, gennemsnitligt en indtjening pr. omkostningskrone på 0,59 og i 2010 var tallet steget til 0,79, men dog fortsat under 1, med baggrund i det gennemsnitlige negative resultat, og dermed taber de penge for hver gang de bruger 1 krone, hvilket er meget utilfredsstillende.³⁰ Dette er dog fortsat under Nordjyske Banks og Nørresundby Banks nøgletal, hvilket derfor viser, at de performer bedre end sammenligningsgruppen. Faktisk ligger bankernes indtjening pr. omkostningskrone på niveau med gruppe 1, dvs. de store pengeinstitutter. Alligevel kan vi se, at også gruppe 3 arbejder på at optimere indtjeningen pr. omkostningskrone.

5.1.5 WACC - Weighted average cost of capital

WACC er en forkortelse *Weighted average cost of capital* eller på dansk ”Den vejede gennemsnitlige kapitalomkostning”. Nøgletallet fortæller, hvad det koster for et pengeinstitut at skaffe fremmedkapital. Det fortæller også, at WACC gerne skal være mindre end pengemarkedsrenten, da det ellers ikke vil være særlig rentabelt at drive et pengeinstitut, idet man alternativt kunne sælge alle sine aktiver og indfri sine passiver, for herefter selv at placere overskuddet til pengemarkedsrenten. Derved sparer man de omkostninger, som alt andet lige er forbundet med at drive pengeinstitut.³¹

*Formlen for WACC ser således ud:*³²

$$K_w = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$$

De enkelte led i formelen udtrykker:

K_d = Samlede renteudgifter som pengeinstituttet betaler til sine lånte midler / rentebærende passiver (lånte midler hos andre banker, udstedte obligationer, indlån - der ses bort fra indlån fra puljeordninger)

T = Skattesats på 25 %

L = Passiver - Egenkapital – Puljer / Passiver - Puljer

K_e = CAPM, som er et udtryk for afkastkrav til egenkapital = K_e beregnes som: K_e = r_f + beta(r_m - r_f)

K_e-ledet regnes med en risikofri rente på 4 %, som er den gennemsnitlige 10 årige obligationsrente i de seneste 5 år.³³

³⁰ Finanstilsynets publikation om pengeinstitutternes markedsudvikling 2010

³¹ Finansielle forretninger og Rådgivning – Privat – side 27 ff.

³² Commercial Banking – side 279 ff.

Markedets beta sættes til 1 for begge pengeinstitutter, for at de er sammenlignelige.

r_m = Forventet afkast på aktiemarkedet er sat til 8 %, da investorerne altid som minimum vil forlange det dobbelte af den risikofrie rente.

WACC formelen kan opdeles i 2 led, nemlig K_d -led og K_e -led. K_d -ledet fortæller om prisen på fremmedfinansieringen, mens K_e -ledet fortæller hvad egenkapitalen koster. Generelt set bør K_e -leddet være dyrere end K_d -leddet, da egenkapital alt andet lige er dyrere end fremmedkapital, da kreditorerne dækkes forud for indehavernes aktiekapital.³⁴

Nordjyske Bank	2009	2010	2011
WACC	2,29%	2,02%	2,21%
$K_d(1-T)L$	1,20%	0,77%	0,87%
$K_e(1-L)$	1,09%	1,25%	1,34%
Cibor3 ³⁵	2,48%	1,25%	1,38%

Nørresundby Bank	2009	2010	2011
WACC	2,47%	1,84%	1,96%
$K_d(1-T)L$	1,43%	0,73%	0,75%
$K_e(1-L)$	1,04%	1,11%	1,20%
Cibor3 ³⁶	2,48%	1,25%	1,38%

Kilde: Se beregninger bilag 1

Bankerne ligner hinanden meget mht. balance, egenkapital og renteudgifter jf. kapitel 4, hvorfor deres WACC også ligner hinanden til dels, dog er der nogle markante forskelle.

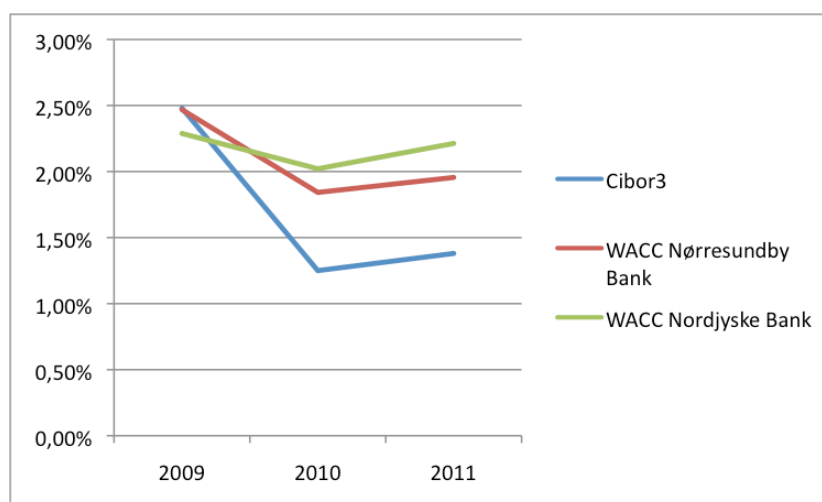
WACC skal som udgangspunkt falde for begge banker, da CIBOR3 er faldet henover analyseperioden. Begge pengeinstitutter har formået at nedbringe deres WACC, og har dermed mindsket deres afkastkrav til nye forretninger, samtidig med at de har forbedret deres fundingpris henover analyseperioden, hvilket styrker deres konkurrenceevne. Dog har Nørresundby Bank været bedre til at nedbringe sin WACC, da denne i 2009 var på 2,47 % og i 2011 var nedbragt til 1,96 %. Dette betyder også at Nørresundby Bank præsterer en smule bedre end Nordjyske Bank i 2011, nemlig 0,25 procentpoint (2,21 % - 1,96 %). Sagt på en anden måde, hvis begge banker tager det samme for deres udlån, så tjener Nørresundby Bank 0,25 % mere end Nordjyske Bank, set ud fra en marginal betragtning.

³³ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98227> - dette giver gennemsnitligt 3,9 %

³⁴ Dansk Bankvæsen – side 191

³⁵ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

³⁶ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>



Kilde: WACC udregninger i bilag

Som tidligere nævnt er det som udgangspunkt bedst, at WACC er mindre end pengemarkedsrenten CIBOR3 eller i hvert tilfælde på niveau med CIBOR3. Jeg har ovenfor illustreret udviklingen i WACC for begge banker i forhold til CIBOR3. Heraf ses det tydeligt, at begge pengeinstitutters fundingsituation i 2009 var på niveau med CIBOR3, hvor billedet i 2010 og 2011 viser at udviklingen går den forkerte vej, nemlig at bankernes WACC bliver højere end CIBOR3. Men udviklingen i WACC i begge banker falder ikke tilsvarende med udviklingen i CIBOR3, hvilket er et dårligt tegn, da spændet mellem CIBOR3 og bankernes WACC øges henover analyseperioden. Som det også ses af grafen er CIBOR3 faldet markant i analyseperioden, men bankerne har ikke formået at nedbringe sine renteudgifter tilsvarende. Dette har da også betydet at den konkurrencefordel og det indtjeningspotentiale, som begge banker havde i 2009 er faldet væk i 2010 og 2011. Det er af grafen tydeligt at, se at Nørresundby Bank trods det øgede spænd klarer sig bedst.

Det skal dog bemærkes at eftersom CIBOR3 er faldet så markant i analyseperioden, samtidig med at funding i perioden er blevet dyrere pga. bankkrak mv., er der kun få danske pengeinstitutter som i dag ligger under CIBOR3. Eftersom begge bankers WACC ligger under 1 % over CIBOR3, og WACC samlet set er forbedret henover perioden, mener jeg at bankernes WACC pga. de ekstraordinære vilkår i øjeblikket er acceptable. Det er dog vigtigt at bankerne overtid kommer på niveau eller under CIBOR3 for at sikre aflønning til deres aktionærer.

Udover at kigge på WACC i forhold til CIBER3 er det relevant at finde ud af, hvordan de 2 led i WACC formelen arter sig, for på den måde at få et overblik over, hvorfor begge bankers WACC forbedres henover analyseperioden og hvorfor Nørresundby Banks forbedres mest. Hvis vi opdeler WACC i K_d - og K_e -leddene kan vi se, at bankerne betaler nogenlunde det samme for deres egenkapital, dvs. K_e -leddet. Ser vi derimod på K_d -leddet, altså hvor meget de betaler for deres fremmedfinansiering, ser vi tydeligt, at det er her Nørresundby Bank har brugt sin energi, og har ca. halveret sin betaling for fremmedfinansieringen fra 2009 til 2011, og har dermed indhentet Nordjyske Bank, som ellers lå bedst i 2009. Hvilket primært skyldes at Nørresundby Bank har halveret sine renteudgifter og samtidig minimeret balancen, hvorved K_d halveres. Samlet set er det Nørresundby Bank der har klaret sig bedst igennem analyseperioden.

5.2 Kapitalforhold

Kapitalforholdene er et vigtigt fundament for et pengeinstituts eksistens for at kunne modstå udfordringer som altid kommer i op- og nedgangstider. Jeg vil derfor i dette afsnit analysere på kapitalforholdene for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Teorien omkring kapitalforholdene og de lovgivningsmæssige krav er gennemgået i kapitel 3.

5.2.1 Kerne- og basiskapital

Vi kan af tabellen nedenfor se basiskapitalen og kernekapitalprocenten for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank samt de risikovægtede poster, som alle har en stor indvirkning på bankernes eksistens og solvensprocent.

Nordjyske Bank	2009	2010	2011
Basiskapital efter fradrag	1.071.339	1.100.598	1.176.190
Kernekapitalprocent	16,4 %	17,4 %	18,7 %
Risikovægtede poster	6.332.901	6.326.000	6.270.722

Nørresundby Bank	2009	2010	2011
Basiskapital efter fradrag	1.139.360	1.330.388	1.311.741
Kernekapitalprocent	14,6 %	15,3 %	16,7 %
Risikovægtede poster	7.513.413	7.912.936	7.415.261

Kilde: Årsrapporterne fra 2010 og 2011

Nordjyske Banks risikorapport fra 2011 viser, at basiskapitalen hovedsageligt består af overført overskud. Banken har stort set ingen supplerende kapital og heller ingen hybrid kernekapital. Af ovenstående tabel, kan vi se, at der er sket en stigning i basiskapitalen i analyseperioden, hvilket primært skyldes de overskud, der har været i perioden, som dermed er blevet en del af basiskapitalen. De har ikke optaget yderligere kapital i perioden. Endvidere

kan vi se, at kernekapitalen er steget i perioden, hvilket har medført at kernekapitalprocenten er steget med godt 2 procentpoint. Det er vigtigt med en høj kernekapitalprocent, da dette indikerer, hvor sund banken er rent kapitalmæssigt i forhold til dens samlede risiko. Derfor jo højere kernekapitalprocenten er, jo bedre er det for banken. Det er dog altid en balancegang, da det også er vigtigt ikke at få for høj en kernekapitalprocent, da man gerne vil have kapitalen ud og arbejde.

Af Nørresundby Banks risikorapporter kan vi se, at Nordjyske Bank og Nørresundby Banks basiskapitalgrundlag er meget ens. Nørresundby Banks basiskapital består nemlig som Nordjyske Bank primært af overført overskud fra tidligere år. Denne post udgør i 2011 for Nørresundby Bank 1,2 mia. kr. og en aktiekapital på kun 46 mio. kr. Derudover er der en ansvarlig lånekapital på 50 mio. kr. som er medregnet i den supplerende kapital og banken har ingen hybrid kernekapital. Der er sket en stigning henover perioden, hvilket primært skyldes positive resultater og dermed øget overført overskud. Af risikorapporten fra 2011 kan vi se, at Nørresundby Bank har en basiskapitaloverdækning, hvilket umiddelbart indikerer at det er en sund virksomhed, som har noget at stå imod med, også selvom resultatet skulle blive negativt. Kernekapitalen er også steget i analyseperioden, hvilket påvirker kernekapitalprocenten positivt.

Begge bankers risikovægtede poster er faldet i perioden, og dermed har de mindsket deres udlån eller taget mere sikkerhed for deres indlån. Dog er Nørresundby Banks risikovægtede poster noget større end Nordjyske Banks. Dette kan skyldes at Nordjyske Bank har en bedre kundeportefølje, men det kan også være et tegn på at Nordjyske Bank har været bedre til at tage sikkerhed for deres udlån, hvilket nedvægter deres risikovægtede poster. I Nørresundby Banks risikorapporter kan jeg se, at de fra 2010 til 2011 har haft fokus på at minimere deres overtræk, da disse vægter højt i de risikovægtede poster. Begge banker har formået, at mindske deres nedskrivninger fra 2010 til 2011, hvilket er positivt i disse tider, hvor der er store nedskrivninger på erhvervs- og landbrugsengagementer, hvilket jeg vil komme nærmere ind på senere.

5.2.2 Solvens

Efter at have kigget på basiskapitalen og de risikovægtede poster, er det relevant at kigge på solvensprocenten.

Solvensprocent	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	16,6 %	17,4 %	18,8 %
Nørresundby Bank	16,8 %	16,8 %	17,7 %

Kilde: Årsrapporterne fra 2011

Vi kan se af tabellen, at solvensprocenten er stigende, for begge banker. Dog forbedrer Nordjyske Bank sin solvens mere end Nørresundby Bank, hvilket primært skyldes at Nørresundby Bank har en højere andel risikovægtede poster. Men begge er pænt over det lovgivningsmæssige minimum på 8 %. Stigningen i solvensprocenten skyldes, at basiskapitalen er stigende, mens de risikovægtede poster er faldende, hvilket er positivt.

Ser vi i stedet på hvordan deres individuelle solvensbehov ligger, kan vi se at Nordjyske Banks solvensbehov i 2011 er på 9,9 % mod 9,7 % i 2010, hvilket vil sige at de har en solvensoverdækning på 90 %.³⁷

For Nørresundby Banks vedkommende er det individuelle solvensbehov opgjort til 9,4 % i 2011,³⁸ hvorved Nørresundby Bank ligesom Nordjyske Bank har en fornuftig risikomargin. Det er alligevel bemærkelsesværdigt, på den dårlige måde, at det individuelle solvensbehov er højere end det lovmæssige minimum på 8 %, men dog ikke ret meget højere. Med baggrund i deres individuelle solvensbehov og dermed deres solvensoverdækning, finder jeg deres solvens for acceptable.

Bankernes solvensprocent og –behov indikerer derfor, at begge banker har en fornuftig og robust økonomi til at fortsætte den fremtidige drift. Nørresundby Bank har endda i 2011 indfriet halvdelen af de 100 mio. kr., som de har i efterstillet kapitalindskud.

Endvidere er begge bankers basiskapital altså finansieret primært ved hjælp af indlån, og der er altså tale om 2 solide banker som er kreditværdige. Mange pengeinstitutter er finansieret ved hjælp af et mix mellem egenkapital og fremmedkapital, dette f.eks. i form af hybrid kernekapital eller ansvarlig lånekapital.

³⁷ Nordjyske Banks Risikorapport fra 2011

³⁸ Nørresundby Banks Risikorapport fra 2011

5.2.3 Udlån i forhold til indlån

Udover at sikre sig, at bankerne har fornuftig solvensprocent, er det også relevant, at kigge på hvordan deres indlån er i forhold til deres udlån, for at få et overblik over om bankerne har tilstrækkelig likviditet til deres udlånsportefølje. Nedenstående nøgletal er udregnet med baggrund i udlån + nedskrivninger i forhold til indlån inkl. puljeordninger jf. årsrapporterne.

Udlån ifht. indlån	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	98 %	98 %	97 %
Nørresundby Bank	89 %	95 %	88 %

Kilde: Årsrapporterne fra 2011

Nordjyske Bank har et lille indlånsoverskud, men det er ikke meget, men 1 procentpoint forbedret fra 2010 til 2011, hvilket primært skyldes, at udlånet er mindskes, mens indlån stort set er status quo. Nøgletallet viser altså, at Nordjyske Bank har stort set break-even mellem udlån og indlån.

Nørresundby Bank derimod har haft en svingende periode, men er i 2011 tilbage på samme niveau som i 2009, men har dog hele tiden haft indlånsoverskud. Grunden til at indlånsoverskuddet blev minimeret i 2010, skyldes at udlånet var stigende, mens indlånet var vigende. Niveauet i 2011 er dog rigtig fint, og viser at Nørresundby Bank har et solidt likviditetsmæssigt udgangspunkt for 2012.

Til sammenligning har gruppe 3 både i 2009 og 2010 indlånsoverskud, dog er der tale om et fald i perioden på ca. 60 %. Det er typisk for denne gruppe, dvs. de små pengeinstitutter, at de har indlånsoverskud, da det netop er disse der i finanskrisen har betalt overpris for, at kunne beholde indlånet og dermed sikre sig kortsigtet funding. Historisk set har de små pengeinstitutter haft indlånsoverskud, men dette er de senere år blevet ændret, hvilket tallene i Markedsrapporten også viser. Dette gælder dog ikke for Nørresundby Bank og Nordjyske Bank.

Denne ændring er sket efter, at vi har set, at flere banker har fået lov, at gå konkurs, og kunder samt garantanter har mistet deres hårdt opsparede penge. Det var blandt andet også derfor

Bankpakke I blev indført og sidenhen, at indskydergarantifondens beløb er blevet sat op til 100.000 euro.³⁹

Pengene har skiftet hænder. Dette kan vi også se af Markedsrapporten hvor gruppe 2, som blandt andet består af pengeinstitutter som Arbejdernes Landsbank og Spar Nord Bank, har haft en stigning i deres indlån på 62 %. Kunderne har altså fravalgt den gunstige høje rente i de mindre pengeinstitutter mod at få sikkerhed i de lidt større banker. Alternativt har kunderne fordelt deres penge, således at de er dækket af indskydergarantifonden. Dog skal man være opmærksom på, at der i gruppe 2 er både Roskilde Bank og Amagerbanken, som er overtaget af Finansiell Stabilitet og delvist opkøbt. Indlånsændringer fra markedsrapporten kan også være et udtryk for at folk sikre sig af indskydergarantifonden ved at sprede deres penge og maksimalt har 100.000 euro stående i et enkelt pengeinstitut.

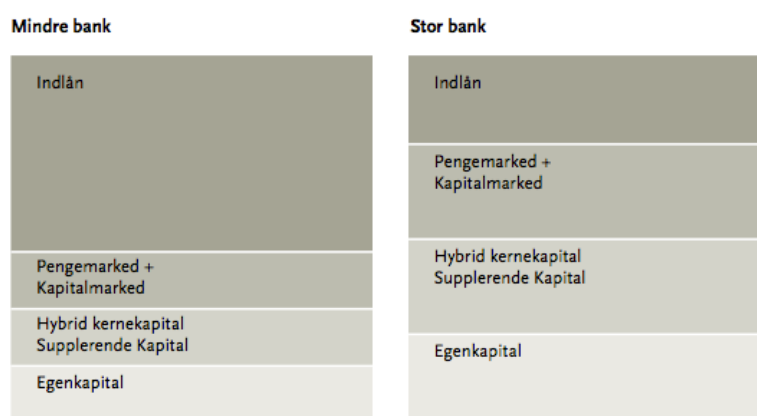
5.2.4 Fundingstruktur

I forlængelse af foregående afsnit vil jeg i dette afsnit kort kigge på fundingstruktur forskellene mellem store og små banker. Det er vigtigt, at have en god fundingstruktur i pengeinstitutterne, altså have en god spredning mellem fundingen, men også på tidshorisonten. Det er specielt vigtigt i en krisetid som den vi befinder os i dag, da det kan være vanskeligt, at holde på sit indlån, som gennemgået i det foregående afsnit, men også at skaffe ny og rentabel funding, når lån skal refinansieres.

Den billigste form for funding for et pengeinstitut har historisk set været ved hjælp af indlån, mens den dyreste er aktieudvidelse. Sådan er det dog ikke nødvendigvis længere, da de små pengeinstitutter har indlånskrig, da de ikke har anden mulighed for funding, hvilket har medført at de har betalt for meget for deres indlån for at sikre sig likviditet. Hvilket også betyder at små pengeinstitutters funding ofte foregår primært med baggrund i indlån, nøjagtig som Nørresundby Bank og Nordjyske Bank. Bankerne skal derfor overveje, hvor meget indlånet er værd i fremtiden i forhold til almindelig funding, såfremt situationen ikke ændre sig.

³⁹ <http://www.banktorvet.dk/artikler/indskydergaranti/>

I figuren er fundingstrukturen i en lille bank sat op imod en stor bank. Her kan vi se, at den lille bank primært er fundet via indlån, hvilket kan give et mismatch, da løbetiden på indlån mange gange er kort, mens bankernes udlån er langsigtet. Dette giver en likviditetsrisiko for de små banker.



Kilde: Finansielle forretninger og Rådgivning – side 22

Så selvom vi i sidste afsnit så, at

Nørresundby Bank og Nordjyske Bank har en fin ligevægt mellem deres ind- og udlån, skal de være opmærksomme på, at de har en likviditetsrisiko, hvis deres indlån pludselig skulle søge andre veje. Dette gør umiddelbart begge banker meget rentefølsomme - dette vil jeg vende tilbage til i et senere afsnit. Udover at det medfører en likviditetsrisiko, som begge banker skal være opmærksomme på, giver det også en udfordring, hvis de er nødt til at betale for høj en pris for indlånet end de kan forrente pga. den tidligere nævnte indlånskrig. Dette medfører nemlig mindsket rentemarginalen og dermed mindsket indtjening. En stor bank har, som det ses i figuren, fordelt sin funding med ca. $\frac{1}{4}$ del i hvert kategori, og er derfor ikke så følsomme som en lille bank.

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har fokus på deres indlån og sikrer sig at det er spredt ud på mange kunder, idet historikken viser, at det er sunde banker, og selvom de er små, har de en stabil funding i indlån, så længe indlånet er fordelt på mange forskellige ikke-forbundne kunder.⁴⁰

5.3 Kredit- og renterisiko

I dette afsnit vil jeg kigge nærmere på kreditrisikoen. Jeg vil derfor kigge nærmere på den udlånseksponering, som bankerne har til de forskellige brancher, for på den måde at afdække risikoen for tab som følge af, at kunderne ikke opfylder deres forpligtelser overfor banken og den stillede sikkerhed ikke dækker bankens tilgodehavende. Derudover vil jeg kigge nærmere på de kreditrisici, som man ifølge lovgivningen skal oplyse i regnskabet.

⁴⁰ Finansielle forretninger og Rådgivning – Privat - Kapitel 1

5.3.1 Udlånseksponering og branchefordeling for Nordjyske Bank

Det er vigtigt at en pengeinstitut har en spredt branchefordeling mellem privat og erhverv. Dette for at sikre sig imod konjunkturændringer. Jeg mener, at man bør hælde til, at have en nogenlunde lige fordeling mellem privat og erhvervsudlån, dvs. 50/50. Der er generelt stor indtjening i erhvervsdelen, men samtidig også en risikoforbundet hermed, mens privatdelen har en mindre tabsrisiko og mere jævn indtjening. Jeg vil derfor anbefale, at der er en lille overvægt i erhverv, pga. indtjeningspotentialer, dvs. en 55/45 fordeling.

Udlånseksponering	2009	2010	2011
Privat	42,4 %	40,8 %	39,4 %
Erhverv og off. myndigheder	57,6 %	59,2 %	60,6 %

Kilde: Nordjyske Banks årsrapporterne fra 2009 til 2011

Som det ses af tabellen ovenfor har udlånseksponeringen ikke ændret sig ret meget i perioden. Dog har Nordjyske Bank øget sin erhvervsandel en smule, hvilket er modsat min anbefaling. Men den er dog ikke faretruende, da man fortsat har ca. 40 % i privatporteføljen til, at sørge for indtjeningen i nedgangstider.

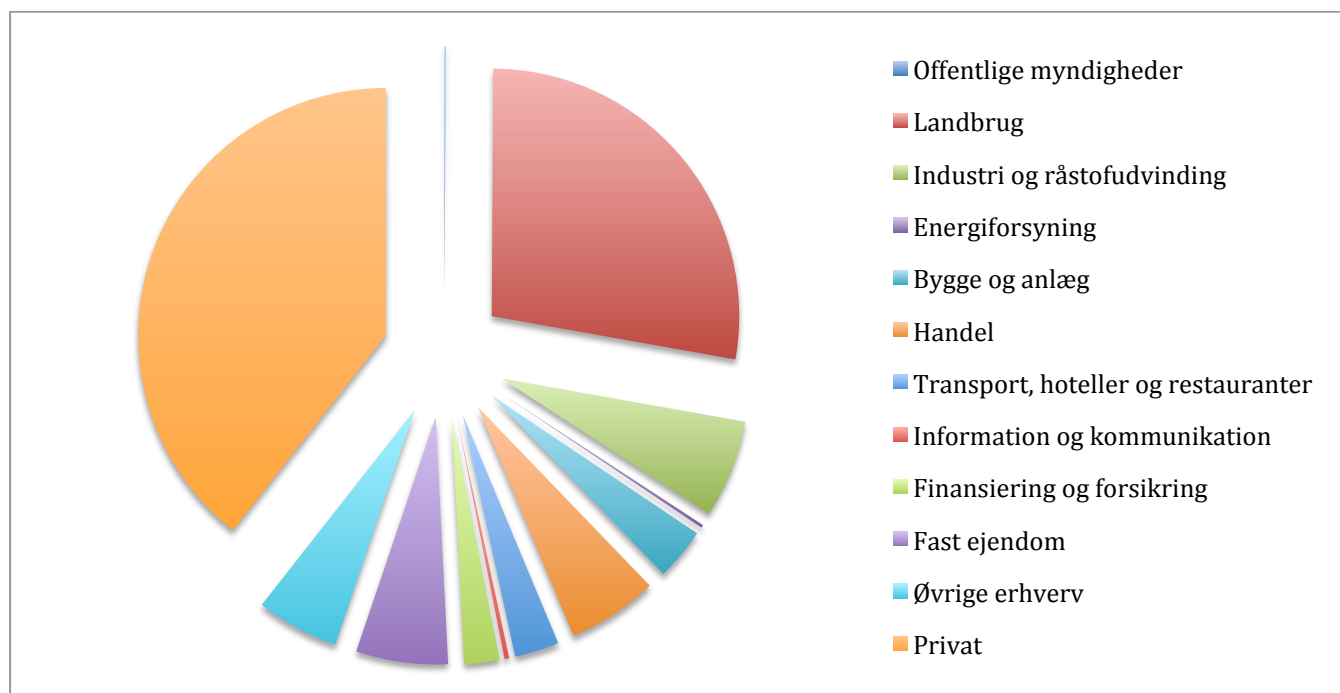
Udover at det er vigtigt, at have en spredning i sit udlån mellem privat og erhverv, er det bestemt også vigtigt, at sørge for at man har en fornuftig branchefordeling af sit udlån på erhvervssegmentet, således at man ikke har udlånt alle pengene til en branche, som i dårlige tider måske rammes rigtig hårdt og dermed skaber risiko for tab og nedskrivninger.

Nedenfor har jeg lavet et diagram, der viser Nordjyske Banks branchefordeling af deres erhvervsudlån i 2011. Her ses det med al tydelighed, at Nordjyske Bank har en kæphest i deres branchefordeling, som ellers generelt er fint spredt. Denne kæphest er ligesom mange andre pengeinstitutter landbrug. I 2011 var landbrugseksponering på 27,7 %, hvilket faktisk er en stigning fra 25,3 % i 2009, dog er Nordjyske Banks forretningsomfang faldet i perioden med ca. 5 %, hvilket forklarer ca. halvdelen af stigningen.⁴¹

Stigningen indikerer, at Nordjyske Bank ikke kan få afviklet deres landbrugsudlån og at de landmænd de har i porteføljen har likviditetsproblemer, hvorved bankens udlån stiger, da kreditterne øges. Denne overvægt i landbrugsudlån gør Nordjyske Bank utrolig sårbar overfor yderligere fald i landbrugssektoren og kan komme til at kræve store nedskrivninger

⁴¹ Nordjyske Banks årsrapport fra 2009 til 2011

fremadrettet, hvis ikke branchen retter sig. Dette er i mine øjne en dårlig tendens, og det vil være min anbefaling at direktionen har stor fokus herpå.



Kilde: Nordjyske Banks årsrapport fra 2011

Landbrug er et af de områder som Finanstilsynet virkelig har fokus på, hvorfor det er mærkeligt at der ikke er et pejlemærke omkring landbrug i Tilsynsdiamanten. I Markedsrapporten fra 2010 kan man læse at i de pengeinstitutter som har mere end 15 % af deres samlede udlån udlånt til landbrugsbranchen, udgør andelen af svage udlån til denne branche 25 %.⁴² Med baggrund i den pressede landbrugsbranche er det vanskeligt for landmændene at skifte pengeinstitut, hvilket også ses af Nordjyske Banks udlånsstigning til landbruget. Det er derfor vigtigt, at Nordjyske Bank har stor fokus på deres landbrug og har styr på deres nedskrivninger, således at de ikke får et ordentlig smæk, når og hvis landbrugskunder bukker under.

5.3.2 Udlånseksponering og branchefordeling for Nørresundby Bank

Af nedenstående tabel kan jeg se, at udlånseksponering til hhv. privat og erhverv i 2011 næsten er på det anbefalede niveau, nøjagtig som i 2009. I 2010 var fordelingen lidt mere skæv i forhold til min anbefaling, men dog fortsat acceptabel, da der fortsat er en pæn privatandel til at tage fra i krisetiderne.

⁴² Finanstilsynets publikation om pengeinstitutternes markedsudvikling 2010

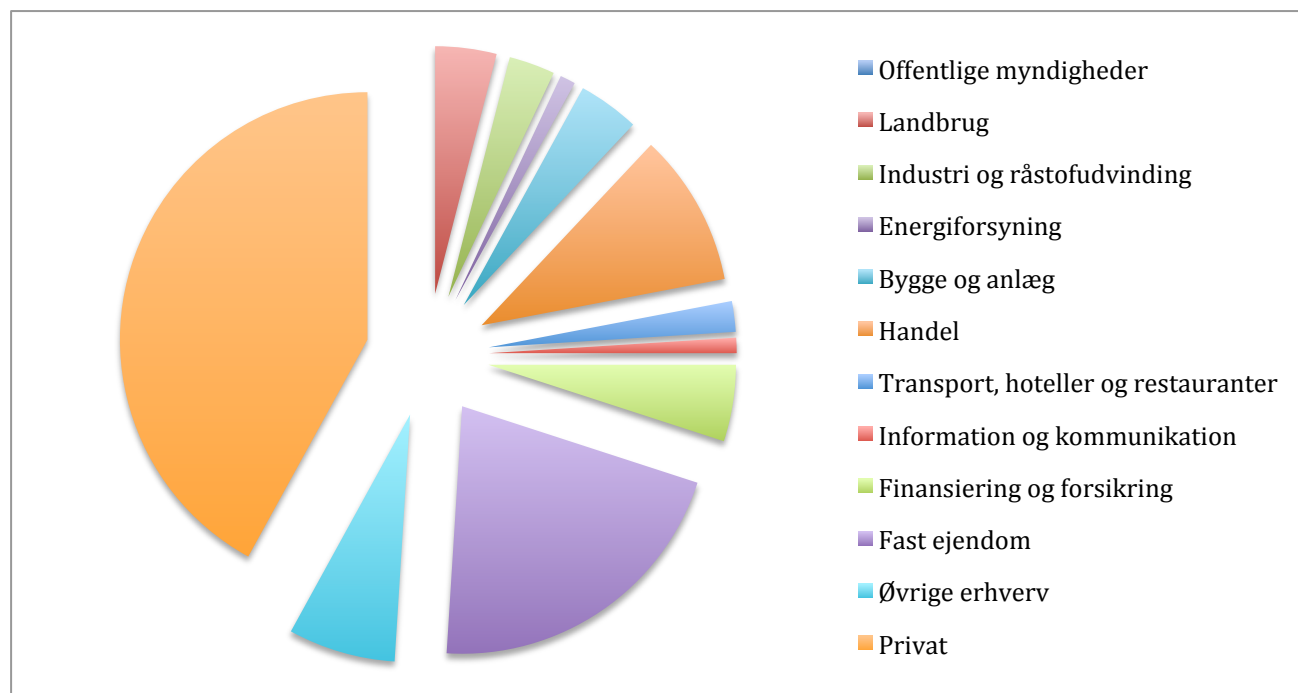
Udlånseksponering	2009	2010	2011
Privat	43 %	39 %	42 %
Erhverv og off. myndigheder	57 %	61 %	58 %

Kilde: Nørresundby Banks årsrapporterne fra 2009 til 2011

Nedenfor har jeg lavet branchefordelingen på erhvervsporteføljen fra 2010, her kan vi se at Nørresundby Bank har en fin spredning mellem brancherne. Dog med 2 brancher som skiller sig ud, nemlig ejendomsbranchen og handelsbranchen, og med ejendomsbranchen som højdespringer.

Nørresundby Banks udlån til fast ejendom er under de 25 %, som er det Tilsynsdiamanten tilsigter at alle pengeinstitutter holder sig under. Dog er de 25 % en absolut topgrænse og er derfor heller ikke nødvendigvis acceptabelt at være heroppe, men de afhænger meget af spredningen på ejendomssegmentet. Med en eksponering inden for fast ejendom på 21 %, hvoraf 14 % er udlån og garantier til almindeligt ejendomsudlån, hvilket er det samme som i 2010, bør de være opmærksomme på, at få udlånet til denne branche nedbragt.

Handelsbranchen er kun eksponeret med 10 % og samtidig med det er handel en branche som altid vil være aktiv uanset konjunkturerne, da alle skal have noget at leve af. Vi kan ikke af tallene se hvordan handelsbranchen er fordelt, f.eks. fødevarer, luksusvarer, mv. Endvidere kan vi se at Nørresundby Bank kun har en beskednen andel i landbrugsbranchen.⁴³



Kilde: Nørresundby Banks årsrapport fra 2011

⁴³ Nørresundby Banks årsrapport fra 2011

5.3.3 Loan Ratio

Et andet centralt nøgletal for et pengeinstitut er dens *loan ratio*. Loan ratio viser, hvor god det enkelte pengeinstitut er til at udnytte sine aktiver.

Loan ratio for et pengeinstitut handler om hvordan aktiverne forrentes. Det gælder dermed om for det enkelte pengeinstitut, at få mest muligt ud af de samlede aktiver og udlån. Et af de aktiver i balancen, som medtages i beregningen af loan ratio er de ejendomme, som pengeinstituttet ejer. Ejendomme er et aktiv, som ikke giver nogen forrentning udover eventuel værdistigninger. Ejendommene har dermed umiddelbart en negativ indflydelse på et pengeinstituts loan ratio. Mange pengeinstitutter ejer i dag deres eget hovedsæde og tillige filialerne rundt omkring, selvom det ikke umiddelbart er nogen god ide set i forhold til loan ratio. Nordjyske Bank har en beholdning af ejendomme på ca. 150 mio. kr. mens Nørresundby Bank har en ejendomsbeholdning på ca. 200 mio. kr. jf. bankernes årsrapporter 2011. Loan ratio udregnes således:⁴⁴

$$\text{Loan Ratio} = \text{Udlån} / \text{samlede aktiver} \times 100$$

Jeg har i tabellen nedenfor udregnet Loan Ratio for de to banker:

Loan ratio	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	67,5 %	69,2 %	68,6 %
Nørresundby Bank	59,1 %	61,7 %	61,4 %

Kilde: Se beregninger i bilag 4

For begge banker er loan ratio lidt stigende henover analyseperioden, dette viser at de er blevet bedre til at udnytte deres aktivmasse. Nøgletallet viser at Nordjyske Bank er bedre til at udnytte sine aktiver end Nørresundby Bank, hvilket stemmer meget godt overens med at Nørresundby Bank har en større andel ejendomme end Nordjyske Bank.

Udover at loan ratio giver en udefrakommende indikation af, hvordan det forrenter sine aktiver, så bruges loan ratio også til at funde sig ud fra. Når et pengeinstitut skal kreditvurderes, kigger investorerne bl.a. på forrentningen af aktiverne og basiskapitalen. Funding er som tidligere nævnt en vigtig faktor for pengeinstitutterne, og det er dermed vigtigt, at der er fokus på forrentningen af aktivmassen.

⁴⁴ Commercial Banking – side 67

5.3.4 Rentefølsomhed

Udover at have fokus på sit indlån i forhold til sit udlån, samt bankens loan ratio, er det også vigtigt for pengeinstitutterne at have styr på, hvor rentefølsomme de er, og dermed identificere og minimere renterisici. Dette gøres ved hjælp af en GAP-analyse, hvor banken analyserer, hvor rentefølsomme bankens aktiver og passiver er. Herved får banken overblik over de rentefølsomme aktiver og passiver for på den måde, at minimere følsomheden ved renteændringer.

$$\text{GAP}^{45} = \text{rentefølsomme aktiver} - \text{rentefølsomme passiver}$$

Når jeg har udregnet GAP, kan jeg beregne det relative GAP, som udtrykker, forholdet mellem GAP og de samlede aktiver. Dette nøgletal kan bruges til, at sammenligne pengeinstitutterne:⁴⁶

$$\text{Relative GAP} = (\text{GAP} \times 100) / \text{samlet aktiver}$$

Nøgletallet *Interest Sensitivity* fortæller hvor følsom banken præcis er overfor en ændring i renteniveauet. En rentefølsomhed på 1, udtrykker at banken ikke er følsom overfor renteændringer. Jo tættere nøgletallet er på 1, jo mindre rentefølsom er pengeinstituttet. Såfremt banken har flere rentefølsomme aktiver, end rentefølsomme passiver, vil pengeinstituttets resultat blive påvirket positivt ved en rentestigning, og omvendt ved et rentefald. Nøgletallet beregnes på følgende måde:⁴⁷

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

Jeg har nedenfor udregnet nøgletallene i min GAP-analyse:

Nordjyske Bank	2009	2010	2011
GAP	184.711	115.917	12.175
Relative GAP	2,06 %	1,34 %	0,17 %
Interest Sensitivity	1,024	1,016	1,002

Nørresundby Bank	2009	2010	2011
GAP	831.878	772.826	- 37.178
Relative GAP	8,28 %	7,80 %	- 0,53 %
Interest Sensitivity	1,105	1,101	0,994

Kilde: Se beregninger i bilag 5

⁴⁵ Commercial Banking – side 71

⁴⁶ Commercial Banking – side 122

⁴⁷ Commercial Banking – side 122

Nordjyske Bank har gennem hele analyseperioden et positivt GAP. Dette fortæller mig at banken har flere rentefølsomme aktiver end passiver, selvom forholdet udlignes mere og mere i perioden primært pga. stigende obligationsbeholdning. At de har et positivt GAP betyder at stigende renter vil medføre en stigning i nettorenteindtægterne pga. øget renteomkostninger til indlån i forhold til renteindtægterne på udlån og omvendt ved faldende renter.

Nordjyske Banks relative GAP er faldende henover perioden, og er meget tæt på 0 i 2011, hvilket viser, at de er meget lidt rentefølsomme, faktisk nærmest renteneutrale i 2011, og det relative GAP er forbedret. Det samme ses af Nordjyske Banks Interest Sensitivity som er lige lidt over 1, hvilket også indikerer, at de er meget renteneutrale.

Nørresundby Bank derimod har en GAP som går fra at være positiv, dvs. have overvægt af rentefølsomme aktiver til at være negativ, og dermed have overvægt af rentefølsomme passiver, modsat Nordjyske Bank, og vil derfor have et fald i sine nettorenteindtægter når renten stiger, og omvendt en stigning når renterne falder.

Dette støttes op af Nørresundby Banks relative GAP, som går fra at indikere at Nørresundby Bank er rentefølsomme til at være meget tæt på 0, og dermed næsten renteneutrale. Interest Sensitivity forbedres også henover analyseperioden. Forbedringen skyldes, at der er sket et større fald i de rentefølsomme passiver i forhold til aktiverne, primært med baggrund i at obligationsbeholdningen er knap halveret jf. årsrapporten.

Det kan være relevant at dele nøgletallet op i kortere perioder, for på den måde at få et indblik i, om der er forskel på rentefølsomheden på den korte og den lange bane. Dette har jeg udspecificeret nedenfor for 2011, men kun set i forhold til Interest Sensitivity, for overskuelighedens skyld.

Rentefølsomhed ifht. løbetid	Anfordring	Op til 3 mdr.	3-12 mdr.	1-5 år	Over 5 år
Nordjyske Bank	0,325	0,549	3,470	1,522	2,598
Nørresundby Bank	0,329	1,447	2,278	1,749	1,333

Kilde: Se beregninger i bilag 5

Nordjyske Bank er passivfølsom fra anfordring til og med 3 mdr., hvorefter banken bliver aktivfølsom. Dette tyder altså på, at banken har finansieret sig forholdsvis kort, mens udlånet har en længere løbetid, hvilket var forventeligt i forhold til at banken har overvægt af indlån.

Denne fordeling er ikke en ønskelig situation, da den kan give en uheldig likviditetsmangel og dermed risiko ved run. Run sker som tidligere beskrevet når der opstår mistillid til pengeinstituttet og kan ske henover natten. Der er derfor ingen tvivl om, at direktionen skal have fokus på den problematik, som kan opstå såfremt banken får et dårligt renommé eller resultat.

Nørresundby Bank er passivfølsom på anfordring, og derefter aktivfølsom, hvilket tyder på at Nørresundby Bank har finansieret sig primært på anfordring og udlån på lang sigt, ligesom Nordjyske Bank. Overordnet set er banken tæt på at have balance i dens sammensætning af rentefølsomme aktiver og passiver, hvilket er vigtigt for at sikre så stabil en likviditet som muligt.

5.3.5 ICGR - Internal Capital Generation Ratio

Efter gennemgangen af de økonomiske nøgletal finder jeg det relevant, at kigge på vækstmulighederne. Jeg vil derfor i dette afsnit beskæftige mig med nøgletallet ICGR, som står for *Internal Capital Generation Rate*. ICGR fortæller, hvor meget balancen kan udvides uden det påvirker bankens soliditet ved uændret risikovægtmix.

ICGR kan altså være med til at indikere, om bankerne har mulighed for at udvide sin udlånsportefølje uden det påvirker solvensen, eller finde ud af hvor meget en et udlånsvækst i givet fald påvirker bankens solvens. På den måde sikrer banken sig, at udlånsvæksten fortsat er gunstigt for banken og ikke påvirker solvensen mere end den kan klare og dens individuelle solvensbehov kan. ICGR udregnes således:⁴⁸

$$ICGR = \frac{1}{\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{Resultat efter skat}}$$

Ethvert pengeinstitut bør som minimum have en ICGR, som kan rumme den årlige rentetilskrivning, såfremt pengeinstituttet ønsker at opretholde sin solvens.

ICGR	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	5,66%	7,71%	3,44%
Nørresundby Bank	2,52%	3,98%	2,47%

Kilde: Se beregninger i bilag 6

⁴⁸ Commercial Banking – side 365

ICGR viser, at begge banker har kunnet øge deres udlån igennem hele analyseperioden uden at påvirke deres solvens. Dog er Nordjyske Banks ICGR faldet markant fra 2010 til 2011, hvilket primært skyldes faldet i resultatet.

Det er vanskeligt alene at forholde sig til nøgletallet, da det udelukkende tager udgangspunkt i en forventning om at resultatet i det kommende år fastholdes. Det vil sige at så længe Nordjyske Bank og Nørresundby Bank fastholder samme resultat de kommende år som de tidligere har gjort, kan de vækste deres udlån uden påvirkning af solvensen, hvilket Nørresundby Banks direktør Andreas Rasmussen meget gerne ser.⁴⁹

Sammenholder jeg ICGR med bankernes udlånsvækst ses det at begge banker har en udlånsnedgang henover perioden, er det en dårlig tendens, da begge banker har mulighed for at foretage udlånsvækst hvilket også Nørresundby Banks direktør ytre ønske om i en artikel fra oktober 2011.⁵⁰ Trods lavkonjunktoren i øjeblikket, bør det alligevel være muligt at øge sit udlån evt. ved at få flere kunder på bøgerne. ICGR indikere i hvert tilfælde at bankerne ikke skal undgå udlånsvækst, dog skal de være opmærksomme på at ICGR også skal kunne indeholde en årlig rentetilskrivning.

5.4 Tilsynsdiamanten

Finanstilsynet introducerede i 2010 Tilsynsdiamanten, som angiver en række pejlemærker for, hvad der som udgangspunkt anses for at være et pengeinstitut med forhøjet risiko, såfremt pejlemærkerne ikke overholdes. Tilsynsdiamanten skal hjælpe med at vurdere det enkelte pengeinstituts styrke og risikoeksponering, men derudover også forsøge at skabe mere ro i den finansielle sektor. Finanstilsynet har gennem de pengeinstitutter, som har fået problemer under finanskrisen fundet en række fællestræk. Det er disse fællestræk som pejlemærkerne tager udgangspunkt i. Ethvert pengeinstitut bør kunne overholde Tilsynsdiamanten og pejlemærkerne uden de store problemer, hvorfor Tilsynsdiamanten ikke kan stå alene, da mange andre faktorer spiller ind, når man taler om sund pengeinstitutvirksomhed.

Fra ultimo 2012 vil Finanstilsynet systematisk overvåge om Tilsynsdiamanten bliver overholdt. Såfremt en af grænseværdierne for pejlemærkerne i Tilsynsdiamanten ikke

⁴⁹ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/N_rresundby_Bank/article1016409.ece

⁵⁰ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/N_rresundby_Bank/article1016409.ece

opfyldes, så kan Finanstilsynet fra ultimo 2012 give pengeinstituttet en risikooplysning, som pengeinstituttet skal offentliggøre.⁵¹

Tilsynsdiamanten skal overordnet sikre at bankerne ikke påtager sig overdreven risiko, samtidig med at det skal være muligt at drive en sund virksomhed med overskud. Jeg vil kort gennemgå Tilsynsdiamantens pejlemærker og kommentere på dem i forhold til Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.

Grænseværdier	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank
Udlånsvækst < 20 %	- 4%	- 6%
Ejendomseksponering < 25 %	6%	21%
Likviditetsoverdækning > 50 %	179%	194%
Funding-ratio <1	0,76	0,70
Summen af store engagementer < 125 %	37%	32%

Kilde: Årsrapporterne 2011

Når der måles på udlånsvæksten i forhold til Tilsynsdiamanten, er det væksten der er sket i udlånet fra år til år. Grænseværdien for udlånsvækst er sat til maksimalt 20 %. Begge banker har udlånsfald frem for vækst, hvorfor der ikke er noget at bemærke her.

Nørresundby Bank bør have fokus på, at deres ejendomseksponering ikke udvides yderligere, da denne i 2011 er på 21 % og må maksimalt udgøre 25 % ifølge Tilsynsdiamanten, mens Nordjyske Bank bør have fokus på at nedbringe deres landbrugseksponering - også selvom det ikke er et Tilsynsdiamantpejlemærke.

Bankerne har en fin likviditetsoverdækning på over 100 % pga. stort indlån fra kunderne.

Begge bankers funding ratio er under 1, men det bør fortsat være et område som de har fokus på, og sørger for at sikre en langsigtet stabil funding.

De to banker ser umiddelbart ud til at have styr på deres store engagementer, da disse kun udgør ca. 30 % mod pejlemærket på maksimalt 125 %.

⁵¹ http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/~/_media/Nyhedscenter/2010/Tilsynsdiamanten.ashx

5.5 Delkonklusion

Nordjyske Banks afkastningsgrad og egenkapitalforrentning er bedre end Nørresundby Banks, hvorfor Nordjyske Bank er bedre til at få deres kapital til at arbejde og samtidig bedre til at skabe afkast af deres investerede kapital. Sammenligningsgruppen var en smule bedre end begge banker på afkastningsgraden, men væsentligt dårligere på egenkapitalforrentningen. Dette er bemærkelsesværdigt, og viser at afkastningsgraden er et sted hvor begge banker bør have fokus.

Nordjyske Bank er bedre end Nørresundby Bank på profitkvoten. Nordjyske Bank er altså bedre til at tjene penge pr. medarbejder, og dermed sandsynligvis bedre til at få prisen for sagerne end Nørresundby Bank, da de har nogenlunde samme forretningsomfang.

WACC er faldet henover perioden for begge banker, men det skulle den også helst idet CIBOR3 også er faldet i perioden. Dog er CIBOR3 faldet mere i perioden end bankernes WACC hvorfor deres konkurrenceevne i perioden er blevet svækket. Nørresundby Bank har dog den laveste WACC, da de har formået at minimere deres betaling for fremmedfinansiering henover perioden, hvilket er et positivt tegn, da det er et sted hvor der er stor fokus i markedet i øjeblikket.

Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har en solvens som er langt over lovkravet, og den bliver for begge banker forbedret henover analyseperioden. Bankernes risikovægtede poster er faldet henover perioden, hvilket kunne tyde på at de er blevet bedre til at afdække deres udlån. Samtidig med dette er deres individuelle solvensbehov på ca. 9 % for begge pengeinstitutter og der er derved en solvensoverdækning på 100 %. Dette indikerer at begge banker har en fornuftig og robust økonomi til den fremtidige drift. Det skal dog bemærkes at solvensprocenten for sammenligningsgruppen er en spids større end Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.

Begge bankers udlåns gearing er faldet markant i analyseperioden, hvilket er et positivt tegn, og begge banker er derfor ikke specielt risikobetonede. Deres udlånsvækst er faldende i 2011, hvilket er en dårlig tendens - også selvom der er dårlige tider, idet det er rentemarginalen som bankerne primært tjener penge på. Begge banker er fundet primært via indlån og der er derfor en teoretisk risiko for run. Det er noget begge banker bør have in mente, men da bankernes kunder primært er lokale, mener jeg at risikoen mest er teoretisk så længe de performer som

hidtil. Bankerne ligner dermed meget øvrige mindre pengeinstitutter når man snakker om fundingsituationen, idet de primært er fundet via indlån.

Udlånseksponeringen i bankerne er tæt på det optimale med 40/60 til hhv. privat og erhverv. Branchefordelingen har for begge banker en akilleshæl. Nørresundby Bank er eksponeret over 20 % indenfor ejendomsfinansiering og Nordjyske Bank har knap 30 % inden for landbrugseksponering. Faktisk er Nordjyske Banks landbrugseksponering steget henover analyseperioden, hvilket indikerer at landbruget har en dårlig likviditet og man har hjulpet dem, hvilket har medført stigningen. Begge banker overholder Tilsynsdiamantens 5 pejlemærker.

Loan Ratio for begge banker er steget fra 2009 til 2011, og er på et acceptabelt niveau, idet de udnytter deres aktiver bedre og bedre. Nordjyske Bank er dog en smule bedre end Nørresundby Bank, hvilket understøttes af en bedre I/O og profitkvote. ICGR er positiv for begge banker, men igen er Nordjyske Bank en kende bedre. Begge banker kan altså vækste deres udlån uden at det påvirker deres solvens. Begge banker er stort set renteneutrale, men dog er Nordjyske bank mere rentefølsom end Nørresundby bank er på lang sigt.

Regnskabsanalysen af bankerne viser altså, at de to banker ligner hinanden meget men adskiller sig alligevel på nogle punkter, dog er ingen af nøgletallene markant differentieret eller negative.

Kapitel 6: Motiver for en fusion i den finansielle sektor

Efter at have gennemgået bankernes performance de seneste 3 år, vil jeg nu kigge nærmere på fusioner og sammenlægninger i den finansielle sektor generelt og hvorfor det kan være fornuftigt at samle banker, inden jeg vil fusionere Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.

6.1 Definition på en pengeinstitutfusion

En pengeinstitutfusion er efterhånden blevet et samlet begreb, når man snakker om at 2 eller flere separate pengeinstitutter bliver til et samlet pengeinstitut.

Faktisk er der forskel på fusionsmulighederne. Den mest normale opfattelse, når man snakker om en fusion, er en sammenlægning af 2 pengeinstitutter, som bliver til et pengeinstitut. Dette er oftest, hvis 2 pengeinstitutter finder det fordelagtigt at blive et samlet større pengeinstitut, idet der evt. er synergieffekter, større fælles indtjeningspotentialer, samt stordriftsfordele som gerne skulle styrke konkurrenceevnen. Men faktisk er det også en fusion, når en bank overtager kontrollen over en anden bank.⁵²

Når to eller flere pengeinstitutter bliver til et, sammenlægges banklicenserne til en banklicens og de aktiviteter, som har foregået i det eller de pengeinstitutter, overdrages nu til det fortløbende pengeinstitut, herunder også aktiver og passiver.⁵³

Aktionærerne såvel som garantierne skal modtage vederlag i form af aktier eller kontanter fra det pengeinstitut, som bliver det fortløbende, jf. Fusionsskattelovens kapitel 1.

6.2 Kort om pengeinstitutfusioner i Danmark

Pengeinstitutfusioner har fundet sted igennem mange år, og den danske pengeinstitutsektor skrumper ind hvert år. I 1975 var der 253 pengeinstitutter,⁵⁴ mens der i dag kun er ca. 110 pengeinstitutter.⁵⁵ Pengeinstitutfusioner er ofte foranlediget af, at der har været vigende indtjening, hvilket oftest afspejles i at det går dårligt i den danske økonomi.

⁵² <http://www.kfst.dk/en/competition/legislation/historic/vejledninger/vejledning-om-fusionskontrol-2000/kapitel-2-hvad-er-en-fusion/>

⁵³ <http://www.kfst.dk/en/competition/legislation/historic/vejledninger/vejledning-om-fusionskontrol-2000/kapitel-2-hvad-er-en-fusion/>

⁵⁴ Dansk Bankvæsen – side 2

⁵⁵ Artikel fra Magasinet Finans – februar 2012

1990 blev begyndelsen på en lang række fusioner, hvilket primært skyldes at pengeinstitutterne ønskede at forbedre deres indtjening, efter at konjunkturerne i 1980'erne havde medført, at den finansielle sektor var presset pga. vigende indtjening samt store tab og nedskrivninger.⁵⁶

Det var også i denne periode, at der skete nogle markante ændringer i den finansielle sektor, primært da man ved hjælp af fusioner fik lavet 2 storbanker, nemlig Danske Bank og Unibank. Begge blev en realitet idet man fusionerede 3 pengeinstitutter til 1 storbank.⁵⁷

Kigger vi blot på de seneste bankfusioner bevidner dette igen, at konjunkturerne har en stor betydning for branchen. Af en artikel i Magasinet Finans fra februar 2012 ses det, at der på blot 4 år, er blevet 40 færre pengeinstitutter i Danmark. Og netop de seneste 4 år, dvs. siden 2008, har vi i pengeinstitutsektoren set store tab og nedskrivninger, samt store udfordringer på det lovgivningsmæssige område og vigende indtjening. Nøjagtigt som vi så i 1990'erne, måske dog med en endnu større opmærksomhed og opstramning af lovgivningen, end dengang. Pengeinstitutverdenen har som tidligere nævnt en stor betydning i samfundet, og dårlige tider i samfundet, bevirker pengeinstitutterne negativt. Tingene hænger altså sammen.

Det bliver mere og mere kompliceret at drive pengeinstitut i Danmark. Lovgivningen bliver reguleret og strammet, der bliver flere og flere krav til ledelsen omkring administrationen og flere krav til kvalificerede medarbejdere, med meruddannelse, certificeringer mv. Dette gør det også mere og mere vanskeligt for de små pengeinstitutter, at overholde disse krav, hvilket sandsynligvis vil bevirke, at der de kommende år fortsat vil ske en reduktion i antallet af små og mellemstore pengeinstitutterne.

6.3 Synergieffekter

Der kan være mange incitamenter til at foranledige en fusion. Fusionsbølgerne i 90'erne og igen de seneste 4 år, kan selvfølgelig være foranlediget af mange forskellige årsager, men en af de primære begrundelser for en fusion kan være overvejelserne omkring stordriftsfordele, større produktpalette, bredere og bedre markedsområde eller en sidste livline til et nødlidende pengeinstitut. Den sidste overvejelse har desværre været en realitet for en del pengeinstitutter de sidste fire år.

⁵⁶ Dansk Bankvæsen – side 20

⁵⁷ Dansk Bankvæsen – side 20

For børsnoterede banker skal bestyrelsen og direktionen altid forsøge at optimere indtjeningen, således at aktionærerne får value for deres penge. En øget indtjening kan fremmes ved, at have fokus på sine omkostninger og skabe naturlig vækst ved f.eks. filialudvidelse, proaktiv salgspolitik samt sund kreditpolitik. Det er dog en langsom proces, som kræver tålmodighed og fokus. Ved at foretage en fusion får man relativt hurtigt nye markeder, idet man overtager eksisterende kunder.

Inden en fusion bliver en realitet, har man vurderet om fusionen er gunstigt og dermed opvejet de økonomiske fordele i forhold til ulemper, hvilket jeg vil komme ind på senere. En fusion vil i mange tilfælde give synergieffekter både omkostnings- og indtjeningsmæssigt.

En fusion bør give nogle synlige synergieffekter, da man slår kræfterne sammen fra 2 eller flere pengeinstitutter, og man bør dermed øge sin effektivitet. Jeg har prøvet at udspecificere synergieffekter, som jeg mener der vil opstå i forbindelse med en evt. fusion for dermed at skabe et større overblik:

Omkostningssynergi: Reducering af administrative funktioner (f.eks. HR, revision, marketing, IT), reducere af medarbejdere, reducere af ejendomme og filialer (f.eks. kun behov for 1 hovedsæde), bedre funding muligheder pga. større pengeinstitut samt stærkere kapitalgrundlag og dermed bedre konkurrenceevne.

Indtjeningssynergi: Større kundeportefølje, øget markedsområde, stordriftsfordele og større filialnet

6.4 Uhensigtsmæssigheder ved en fusion

Udover at gennemarbejde de ovennævnte synergieffekter og stordriftsfordele i forbindelse med overvejelserne omkring en fusion, er det vigtigt, at man ikke glemmer, at der også kan være uhensigtsmæssigheder ved en fusion, hvilket jeg vil kigge nærmere på i dette afsnit.

I forbindelse med en fusion er kulturen i mine øjne den største forhindring for en succesfuld fusionering. Der kan være stor forskel på kulturen i medarbejderstaben i de to banker. Men det der kan være en endnu større udfordring er at få en ensartet kreditpolitik og holdning til engagementer og nye kunder. En ting er at ændre kreditpolitikken, noget helt andet er, at få den integreret hos medarbejderne, og dermed sørge for at det når ud til de enkelte skriveborde,

hvor kunderne håndteres, og der gives tilsagn eller afslag. Medarbejderne er jo linket til at pengeinstituttet kan eksistere og leve videre i den ånd som man har ønsket. Herudover er aktionærerne vigtige, at få integreret i processen, så de kan se fordelene ved en fusion, ellers kan de godt blive en akilleshæl i fusionsprocessen.

Når man sammenlægger to banker kan der være en stor udfordring indenfor IT, specielt hvis de to banker som fusionerer kører på 2 forskellige IT systemer, for det kan være svært at få løftet al informationen fra det ene system til det andet. Endvidere kræver det uddannelse af den medarbejderstab som får nyt IT system.

Der er stor forskel på pengeinstitutterne i Danmark og derved stor forskel på regnskaber og kundeporteføljer. Det er derfor vigtigt at man får kigget på kundeporteføljerne og taget højde for evt. ekstra nedskrivninger pga. ændret kreditpolitik i forbindelse med en fusion. Der er derfor også stor forskel på om en fusion er mellem to gode pengeinstitutter eller en god og en dårlig bank, endda to dårlige banker - uhensigtsmæssighederne vil være meget forskellige, såvel som synergieffekterne.

Det er meget tidskrævende at lave en fusion og kræver stor planlægning og gennemarbejdning af såvel synergieffekter og uhensigtsmæssigheder for at undgå flest mulige uhensigtsmæssigheder. Der er desværre sjældent langt fra succes til fiasko.

6.5 Delkonklusion

Der kan være mange incitamenter til, at foretage en fusion. De senere år har der især været tale om fusioner af ren og skær nødvendighed, men det kan bestemt også være for at opnå synergieffekter. Konjunkturerne i det danske samfund har været og er fortsat en væsentlig årsag til, at der foretages fusionerne, da den danske samfunds økonomi påvirker pengeinstitutsektoren og omvendt.

For at skabe den optimale fusion for aktionærerne, mener jeg, at det er vigtigt, at have fokus på indtjening og omkostninger, men specielt også vigtigt, at huske medarbejderne i processen. Der kan selvfølgelig opstå nogle ting som gør at fusionen ikke bliver så optimal som forventet, pga. ting som man ikke kan forudse, f.eks. markedsmæssige ændringer. Derfor er det vigtigt at have gennemarbejdet fusionsprocessen bedst muligt inden en beslutning foretages, altså få opvejet fordele og ulemperne.

Kapitel 7: Fusionsbanken

I dette kapitel vil jeg kigge nærmere på de muligheder og udfordringer der vil være ved at fusionere Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, med Nordjyske Bank som den fortløbende.

Jeg har valgt at lade Nordjyske Bank være den fremtidige bank, idet jeg mener at Fusionsbanken på den måde vil skille sig ud fra øvrige konkurrenter, da den så fortsætter som værende nordjydernes bank og dermed blive en niche bank, fordi den får hovedsæde i Frederikshavn og dermed er lokalt forankret, nøjagtig som begge banker slår på i dag. Dette betyder også at Nørresundby Banks banklicens annulleres og bankens aktiviteter flyttes over i Nordjyske Bank.

I kapitlet vil jeg analysere rationaliseringspotentialer og indtjeningsmulighederne ved en fusion, herunder specielt personalesituationen efter en fusion. Herefter vil jeg sammenholde dette med regnskabsanalysen fra tidligere og derved vurdere om en fusion vil være fordelagtigt for aktionærerne. Jeg har samlet rationaliseringsgevinsten i et skema på side 57 og Fusionsbankens resultatopgørelse er opgjort på side 58.

7.1 Rationaliseringsmuligheder

Rationalisering er når man effektiviserer sin virksomhed - det vil sige at man forsøger at øge indtjeningen i forhold til omkostningerne, alternativt reducere omkostningerne pr. indtjening. Rationaliseringen har ofte sammenhæng med strukturrationaliseringer, hvor bankerne tilpasser sig omverdenen for eksempel pga. ændringer i teknologi, konkurrence og lovgivning, hvilket kan medføre at de små banker ikke længere kan drive en profitabel virksomhed og må derfor tilpasse sig ved for eksempel en fusion, nøjagtig som vi har set de senere år.

Når man skal identificere en banks rationaliseringsmuligheder, er den mest åbenlyse rationalisering lønomkostningerne. Lønomkostningerne udgør en stor del af de samlede udgifter for en bank, og et rationaliseringstiltag vil derfor ofte bestå i at reducere lønomkostningerne. I en bank er det vanskeligt at udskifte mennesker med maskiner, men man kan optimere teknologien og på den måde optimere medarbejdernes arbejdsgange. Alternativt minimere medarbejderne ved at få de resterende til at løbe stærkere.⁵⁸

⁵⁸ <http://www.leksikon.org/art.php?n=2124>

Ved en fusion er der dog flere åbenlyse personaleoptimeringerne man kan foretage sig, da bankerne sammenlægges. Der må nemlig alt andet lige efter en fusion være dobbelt af mange stabsfunktioner. Derfor mener jeg, at man vil kunne skære i medarbejderne indenfor f.eks. HR, revision, finans, kredit, økonomi, salg/marketing samt IT. Herudover vil man sandsynligvis kunne reducere i andre væsentlige udgifter som domicilejendommene, filialnettet, revision og ikke mindst direktørlønninger. Der er altså mange rationaliseringsmuligheder i forbindelse med en fusion, hvor mange tunge udgifter kan reduceres og dermed skabe omkostningssynergi.

Netop filialnettet er et fokusområde i forbindelse med fusionen, både hvad angår medarbejderne men også bygningerne, som begge er udgiftsførende aktiviteter. Det er en balancegang når man snakker om filialnettet, for netop filialnettet i både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er en stor del af bankernes image og deres lokale forankring. Nordjyske Bank opererer primært Nord for Aalborg, og Nørresundby Bank opererer primært i og omkring Nørresundby. Det betyder også, at det kun er i Brønderslev og Hjallerup, hvor der er dobbelte filialer. Jeg har ikke materiale til at analysere på rentabiliteten i de enkelte filialer, men jeg finder det dog relevant at kigge på de afdelinger, hvor der ved en fusion vil være filialoverlapning. Jeg vil derfor koncentrere mig om stabsfunktionerne, og de afdelinger hvor der er filialoverlap.

7.1.1 Personalesituationen

Personalesituationen i forbindelse med en fusion er en meget vanskelig affære, men efter at jeg grundigt har undersøgt bankernes medarbejdersammensætning på deres respektive hjemmesider er jeg kommet frem til, at der er nøjagtig lige mange i begge bankers stabsfunktioner, nemlig 74 i hver bank, dvs. 148 stabsansatte samlet set. Jeg er kommet frem til at den fusionerede bank kan skære 42 ansatte af deres samlede medarbejderstab på 550. Nedenfor har jeg kort forklaret hvordan og hvorfor jeg er kommet frem til reduktionen:

Økonomi- og IT-afdelingen består samlet af 36 medarbejdere og skal afskedige 8 medarbejdere, 4 i hver afdeling. Dette for at optimere og effektivisere i forbindelse med fusionen, hvilket bør være muligt uden overarbejde og stress, da der ikke bør være det dobbelte arbejde i disse afdelinger selvom banken udvides. Samtidig bør hver afdeling have deres egen chef.

Intern revision består af 5 medarbejdere, og skal reduceres med 2 medarbejdere, da der efter sammenlægningen ikke bliver væsentligt mere arbejde end tidligere.

HR-afdelingen skal afskedige 3 medarbejdere, da de så herefter vil være 6 medarbejdere til at tage sig af personalet mv. Hvilket er det dobbelt af hvad de var i Nordjyske Bank, men dog det samme som i Nørresundby Bank.

Kreditafdelingen har samlet set en stab efter fusionen på 19 medarbejdere. Jeg mener, at man som udgangspunkt bør beholde samtlige medarbejdere, da de har en væsentlig viden omkring kunderne i de forskellige afdelinger. Dog er afdelingen så stor, at man godt kan skære 4 væk ved fusionen. Når man har fået styr på den fremtidige kreditpolitik og boniteten er på plads, vil jeg mene at man kan overveje at skære yderligere 2 medarbejdere.

Salg- og Marketingsafdelingen, herunder Hotline skal reducere med 2 ansatte. Det er vigtigt, at man får markedsført fusionen og får sikret sig at aktionærerne og kunderne i den fusionerede bank ved hvad den nye bank står for.

Finansafdelingen er en afdeling på hele 28 medarbejdere, og bør kunne optimeres, hvorfor jeg mener der skal afskediges 7 medarbejdere. Det er primært Back-office, som er en vigtig funktion, men der bør ikke være det dobbelte arbejde til trods for den større kundeportefølje.

Formueafdelingen består af 28 medarbejdere, hvoraf der er en del kundemedarbejdere, hvorfor jeg mener at denne afdeling kan reduceres med 6 ansatte.

Direktionen bør optimalt set kun bestrides af 1 direktør, men begge banker har været vant til at have 2 direktører, hvorfor jeg mener, at man bør fortsætte med denne konstellation, da de sandsynligvis har glæde af parløbet. Men det vil stadig betyde en væsentlig reduktion i balancen, som jeg anslår til ca. 5 mio. kr. med baggrund i lønningerne fra 2011 regnskabet. Jeg vil anbefale, at det bliver en direktør fra både Nørresundby Bank og Nordjyske Bank, som bliver de fremtidige direktører. Begge Nordjyske Banks direktører er forholdsvis nye på posten efter den tidligere direktør. Eftersom der i dag er 2 direktører i hver afdeling, kunne det tyde på, at de håndterer hver deres del af banken, hvorfor det ville være hensigtsmæssigt, hvis man kunne lave et match af dette fra hver bank. Jeg kan dog ikke finde nogle oplysninger

omkring dette, og vil derfor ikke komme med den endelige anbefaling om, hvem der skal være direktør fra de respektive banker.

Centrale funktioner udover ovennævnte som f.eks. receptionister, administrationsmedarbejdere mv., der tager sig af mange forskellige opgaver, mener jeg skal reduceres med 8 medarbejdere.

De 2 filialer som er dobbelt skal reducere 2 afdelingsdirektør - en i hver afdeling, derudover skal der reduceres 2 medarbejdere.

Da den præcise lønomkostning ikke fremgår af årsrapporterne har jeg valg at tage udgangspunkt i, at den gennemsnitlige omkostning pr. medarbejder er 500.000 kr., når der ses bort fra direktører og bestyrelser.

7.1.2 Øvrige administrative optimeringer

Både Nordjyske Bank og Nørresundby banks IT central er Bankdata,⁵⁹ hvilket er en stor hjælp i forbindelse med fusioneringen. IT fusionen kan nemlig ske relativt hurtigt og billigt, når det er samme IT central man benytter. Det betyder endvidere at risikoen for, at der går data tabt i processen er ganske lille. IT udgifterne er en tung post i regnskaberne selvom de ikke er udspecificeret i regnskaberne, men udgør sandsynligvis en stor del af posten ”øvrige administrationsomkostninger”. Der vil derfor være en stor besparelse på IT området i forbindelse med en fusion, da der kun skal betales licens og opkoblinger fra en bank. Dog vil der sandsynligvis fortsat skulle betales stort set samme udgift til den løbende drift, da der fortsat er tale om samme kundeportefølje. Man kan ikke i regnskaberne læse hvad udgifterne til IT er, men jeg anslår at den fusionerede bank kan reducere udgifterne med en årlig besparelse på ca. 5 mio. kr.

Idet der kun er tale om en fortløbende bank, Fusionsbanken, vil man kunne reducere sine omkostninger til revisorer - denne udgift forventer jeg kan reduceres med 600.000 kr. årligt.

Fusionsbanken skal fremtidigt kun bruge en bestyrelse og repræsentantskab, hvorved denne udgift også kan reduceres. Faktisk mener jeg at den kan halveres, da der jo kun er behov for ét. Dette giver derfor en årlig besparelse på 1.400.000 kr.

⁵⁹ <http://www.bankdata.dk/>

Fusionsbanken annullerer den ene banklicens, hvorved der også her kommer en årlig besparelse her.

Udover ovennævnte udgifter vil Fusionsbanken også have besparelse i form af reducerede udgifter til lokaler. Her tænker jeg på nedlæggelse af to filialer i hhv. Hjallerup og Brønderslev, samt Nørresundby Banks hovedsæde. Dette vurderer jeg vil give Fusionsbanken en årlig besparelse på 700.000 kr. Ejendommene bør sælges, såfremt bankerne ejer disse. Det kan ikke læses nøjagtigt at regnskaberne, hvilke de ejer og hvilke de lejer, men det ændrer ikke driftsbesparelsen, dog vil et salg selvfølgelig betyde et fald i balancen, hvilket vil forbedre Fusionsbankens solvens.

7.1.3 Svært målbare synergieffekter

Udover de målbare synergieffekter og rationaliseringsbesparelser som jeg har gennemgået ovenfor er der også en del andre synergieffekter som er vanskelige at måle, men som giver en synergieffekt i forbindelse med en fusionering.

Fusionsbanken bliver 237 medarbejdere mere end Nordjyske Bank er i dag. Det giver en væsentlig større medarbejderstab til at håndtere de lovkrav som bliver pålagt bankerne. Endvidere gør det Fusionsbanken mindre sårbar overfor tab af nøglepersoner, når banken bliver større. Dette medfører, at den operationelle risiko vil falde. Det er ikke godt for en virksomhed at være afhængig af få personer for at sikre sin fremtidige indtjening, hvilket fusionsbanken minimerer med flere ressourcer.

Generelt har den finansielle sektor i mange år haft stor fokus på sin demografi. Med den øgede medarbejderstab kan man håbe på, at demografien forbedres og man derved minimere flaskehalsproblemer når den ældre generation skal på pension.⁶⁰ Det er dog ikke muligt at læse hvordan demografien er i de to banker.

Fusionsbanken bliver ca. dobbelt så stor som den var tidligere og bør derfor også have nogle fordele i forhold til deres fundingsituation, når de skal ud og sikre sig likviditet i markedet. Herudover vil jeg mene, at Fusionsbanken vil få noget mængderabat eller større indtjeningsmargin fra sine samarbejdspartnere, idet virksomheden er blevet større og dermed aftager mere hos f.eks. investeringsforeninger, NETS, Letpension, PrivatSikring mv.

⁶⁰ http://www.finansraadet.dk/media/29116/banker_som_virksomhed_beskæftigelse_aldersfordeling.pdf

7.1.4 Engangsudgifter

I forbindelse med en fusion som denne vil der være en del engangsudgifter for at kunne realisere fusionen. Endvidere vil der være udgifter til opsigelse af de medarbejdere, som jeg mener skal opsiges i forbindelse med fusionen. Herudover vil der være engangsudgifter til advokat og revisor, ekstern konsulenthjælp både til IT og selve projektarbejdet omkring fusionen.

Omkostningerne til advokat, konsulent og revisorbistand vurderer jeg vil blive 8 mio. kr. Til opsigelse af medarbejderne har jeg gennemsnitligt regnet med 300.000 kr. pr. medarbejder til fratrædelsesgodtgørelse. Jeg har separat regnet med en fratrædelsesgodtgørelse til direktionen på 3 mio. kr., da jeg mener at denne vil være væsentlig højere end opsigelse af de almindelige medarbejdere. Jeg har alene medtaget engangsudgifterne for at vise, at der er gjort nogle overvejelser omkring dette i forbindelse med fusionen.

Nedenfor har jeg opstillet rationaliseringsbesparelserne som er gennemgået ovenfor. Jeg har opdelt dem i de årlige rationaliseringsbesparelser og engangsudgifterne:

Fusionsbankens rationaliseringsgevinster	
2 direktører	5.000.000
Bestyrelse og repræsentantskab	1.400.000
40 medarbejdere (løn, pension mv.)	20.000.000
Øvrige administrationsudgifter	
- IT-udgifter	5.000.000
- Revisor	600.000
- Husleje	700.000
Anslået årlig gevinst	32.700.000
Engangsudgifter	
- Opsigelse af 40 medarbejdere	12.000.000
- Opsigelse af 2 direktører	3.000.000
- Advokat, revisor og konsulenthjælp	8.000.000
Anslået engangsudgift	23.000.000

Kilde: Årsrapporterne fra 2011 for begge banker, herunder gennemsnit og enkelte anslåede beløb

Tabellen viser at fusionen mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank vil give en årlig besparelse på 32,7 mio. kr. og engangsudgifter på 23 mio. kr. med udgangspunkt i de anførte rationaliseringsmuligheder og forventede engangsudgifter.

7.2 Proforma resultatopgørelse og balance

Efter at have fundet ud af hvilke gevinster fusionen rent økonomisk vil få, vil jeg i dette afsnit lave en samlet proforma resultatopgørelse og balance, hvori jeg har medtaget den udregnede årlige rationaliseringsgevinst. Dette gøres ved, at lægge balancen og resultatopgørelsen fra begge banker sammen og fratrække de forventede rationaliseringsbesparelser, dog uden at tage højde for evt. salg af domicilejendomme, hvilket kun vil påvirke balancen positivt. Jeg vil benytte regnskabstallene for begge banker fra 2011 og jeg vil ikke korrigere for skat. På den måde kan jeg få et overblik over hvordan Fusionsbanken vil se ud det første leveår, dog med udgangspunkt i at de laver samme resultat som i 2011. Det er ikke til at spå om hvordan resultatet vil ændre sig ved en fusion af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Man kunne måske forestille sig, at idet de bliver en større bank vil de kunne tiltrække sig nye kunder og måske endda indlånskroner, men dette har jeg altså ikke taget højde for i min resultatopgørelse, da det vil være for meget at spå om. Dog kunne det også alternativt frygtes at nogle kunder ville flytte pga. fusionen.

Jeg vil i min proforma resultatopgørelse alene tage udgangspunkt i rationaliseringsgevinsten og dermed ikke tage højde for de udregnede engangsudgifter, goodwill eller øvrige ændringer i balancen, som f.eks. en finansiering af fusionen.

Resultatopgørelse (1.000 kr.)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Fusionsbanken
Renteindtægter	444.159	391.519	835.678
Renteudgifter	86.820	85.488	172.308
Nettorenteindtægter	357.339	306.031	663.370
Udbytte af aktier mv.	1.464	1.795	3.259
Gebyrer og provisionsindtægter	105.320	125.996	231.316
Afgivne gebyr og provision	2.935	12.361	15.296
Netto rente- og gebyrindtægter	461.188	421.461	882.649
Kursreguleringer	5.151	-15.185	-10.034
Andre driftsindtægter	5.718	5.369	11.087
Udgifter til personale og adm.	262.701	258.494	488.495 ⁶¹
Af- og nedskrivninger på im/m. akt.	11.004	11.629	22.633
Andre driftsudgifter	17.085	15.084	32.169
Nedskrivninger på udlån og tilgode	112.694	66.386	179.080
Resultat af kapitalandele	-992	0	-992
Resultat før skat	67.581	60.052	160.333
Skat	17.094	19.198	36.292
Resultat efter skat	50.487	40.854	124.041

⁶¹ Rationaliseringsgevinsten på 32,7 mio. kr. er trukket fra sammentællingen

Resultatopgørelsen for Fusionsbanken før skat viser, at banken det første år vil generere et overskud på 160 mio. kr. før skat, hvilket er en forbedring på 34.700 mio. kr. dvs. rationaliseringsgevinsten. Balancen har jeg lavet på samme måde som resultatopgørelsen, altså ved simpel addition. Balancen for Fusionsbanken⁶² viser, at den samlede balance vokser til 17,7 mia. kr., mens egenkapitalen vokser til 2,5 mia. kr.⁶³ Den forbedrede bundlinje bør alt andet lige gøre det billigere for Fusionsbanken at finde investorer til at skyde i banken, idet investorerne vil føle at afkastningsmulighederne og risikoprofilen er blevet bedre ved fusionen.⁶⁴

7.3 Proforma nøgletal

Udover at kigge på resultatopgørelsen og balancen, finder jeg det relevant at grave dybere og kigge nærmere på Fusionsbankens nøgletal, nogenlunde de samme nøgletal som jeg benyttede mig af i forbindelse med analysen af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, for på den måde at vurdere på Fusionsbankens muligheder og udfordringer.

I forbindelse med mine nøgletalsudregninger har jeg taget udgangspunkt i at medarbejderstaben i Fusionsbanken er 508 ansatte, dvs. at jeg afskediger samlet 42 medarbejdere i forbindelse med fusionen.

Jeg har nedenfor opstillet nøgletallene for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank fra årsrapporterne for 2011 og sat dem overfor Fusionsbanken. På den måde kan jeg analysere på hvordan bankerne har klaret sig individuelt, og hvordan de vil se ud ved en fusion.

Nøgletal	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Fusionsbanken
ROE	4,10 %	3,20 %	6,35 %
ROA	0,60 %	0,41 %	0,90 %
Indtjening pr. medarbejder	181	151	244
WACC	2,21 %	1,96 %	1,97 %
Basiskapital	1.176.190	1.311.741	2.487.931
Risikovægtede poster	6.270.722	7.415.261	13.685.983
Solvens	18,8 %	17,7 %	18,2 %
Udlån ifht. indlån	97 %	88 %	93 %
ICGR	3,44 %	2,47 %	4,23 %

Kilde: Nordjyske og Nørresundby Banks nøgletalsudregninger fra kapitel 5. Fusionsbankens nøgletal er udregnet med baggrund i regnskabsmaterialet fra bilag 7

⁶² Se bilag 7 – Proforma balance

⁶³ Dog viser min sammentælling af Nørresundby Bank at der er en fejl i sammentællingen i balancen, jeg har dog valgt at se bort fra denne fejl, da der må være tale om en skrive fejl.

⁶⁴ Artikel fra Nordjyske Stiftstidende d. 17 april 2012: Banker strammer renteskruen

Hvis vi kigger på egenkapitalforrentningen og afkastningsgraden, kan vi se at disse stiger pænt i forbindelse med fusionen og giver et positivt afkast. Hvilket jo er naturligt med baggrund i rationaliseringsgevinsten som har påvirket resultatet positivt.

Indtjeningen pr. medarbejder stiger markant i forbindelse med sammenlægningen, hvilket primært skyldes faldet i medarbejderstaben, men samtidig også de forventede besparelser og dermed forventet øget indtjening. Dette er et særdeles positivt tegn for Fusionsbankens fremtidige drift.

WACC ligger i Fusionsbanken på 1,97 %, hvilket fortæller at Fusionsbankens kostpris på kapital er højere end CIBOR3 (1,38%), hvilket overordnet set ikke er et godt tegn. Dog er størstedelen af danske pengeinstitutter over CIBOR3. Fusionsbankens WACC er kun knap 0,6 procentpoint højere end CIBOR3 hvorfor jeg vurderer WACC som acceptabel. Dog er det vigtigt at Fusionsbanken arbejder på at få WACC under CIBOR3 og dermed aflønne sine aktionærer. WACC er altså et sted som Fusionsbanken skal have fokus.

Solvensprocenten for Fusionsbanken er på samme høje flotte niveau som de to banker også har, nemlig på 18,2 %. Det er en væsentlig solvensoverdækning som er et sundhedstegn for Fusionsbanken, da dette ikke bør være en udfordring. Dog vil det være relevant at se på hvad Fusionsbankens individuelle solvensbehov er, og dermed den buffer der er i forhold til solvensprocenten. Denne kan jeg ikke udregne da der skal foretages diverse stresstest.

Fusionsbanken har fortsat indlånsoverskud, da indlån og udlån ikke påvirkes af fusionen. Dog er nøgletallet tæt på 100 % og det betyder at Fusionsbanken er meget tæt på at have ligevægt mellem ind- og udlån, hvorfor det er vigtigt at Fusionsbanken har fokus på sin fundingsituation fremadrettet. Altså er det et dårligt tegn at Fusionsbankens WACC på den lange bane er over CIBOR3.

ICGR for Fusionsbanken forbedres væsentligt for begge banker og er på 4,23 %, hvilket fortæller at Fusionsbanken kan udvide sit udlån med godt 4 % uden at det påvirker bankens solvens ved uændret risikovægtmix. Så selvom Fusionsbanken har en god solvens kan de fortsat udvide deres udlån uden at det påvirker deres solvens, hvilket er positivt.

7.4 Delkonklusion

Eftersom begge banker er solide banker i forvejen, vil bankens nøgletal overordnet set blot blive forbedret, idet resultatet forventes forbedret pga. rationaliseringsgevinsten. Så udover nogle acceptable nøgletal efter fusionen og de forventede besparelser, får Fusionsbanken også optimeret sin administration, øget kompetencerne samt samlet kræfterne i en samlet bank. Dette kan forhåbentlig medfører, at de står bedre i markedet og dermed i forhold til deres konkurrenter, men også i forhold til hvis de skal hente likviditet i markedet, ved udlånsvækst idet der er stort set ligevægt mellem Fusionsbankens ind- og udlån.

Det er ærgerligt, at Fusionsbanken til trods for de forventede besparelse ikke formår at forbedre sin WACC så den kommer på niveau med CIBOR3, da det virkelig ville have kunne gøre en forskel for deres fremtidige fundingsituation. Dog er WACC acceptabel i forhold til den lave CIBOR3 og pengeinstitutsektoren generelt.

Fusionsbankens solvens er fint overdækket og absolut intet faresignal. Dette sammenholdes med at Fusionsbanken med baggrund i ICGR har mulighed for at vækste uden at påvirke sin solvens, hvilket giver nogle gode muligheder i markedet og for at tiltrække nye kunder, herunder også udlånskunder.

Jeg mener derfor, at fusionen vil optimere bankens performance, herunder også for dens aktionærer. Banken vil opnå synergieffekter og fortsat have en fin økonomi i fællesskab og dermed giver fusionen en merværdi for aktionærerne, hvorfor en fusion bør overvejes.

Kapitel 8: Projektmæssige og organisatoriske overvejelser

Efter gennemgangen af den økonomiske del af en eventuel fusion er der også mange andre aspekter i en fusion, som man skal have med i beslutningsprocessen. En fusion opstår nemlig historisk set også på baggrund af strategiske overvejelser, f.eks. et ønske om at komme ind på nye markeder og optimere administrative opgaver, når det selvfølgelig ikke er af nød.

Aktionærer i en virksomhed ønsker grundlæggende at virksomheden skal skabe indtjening og dermed merværdi for hver enkelt aktionær, og i den sidste ende merafkast af deres investering. Det er dog lidt specielt for banker, hvor størstedelen af deres aktionærer ofte er kunder, og disse har sandsynligvis købt aktier fordi de er kunder i banken og fordi de ved at være aktionær årligt inviteres til aktionærmøde, får favorable aktionærtilbud af banken, højere indlånsrente på deres aktionærkonto eller fordi de blot ønsker at støtte den lokale bank. For både Nordjyske Bank og Nørresundby Banks vedkommende er størstedelen af deres aktionærer kunder fra lokalområdet, på nær storaktionæren Spar Nord for Nørresundby Banks vedkommende. Aktionærerne har derfor sandsynligvis investeret i bankerne fordi de ønsker ovennævnte favorable tilbud og vilkår, eller fordi begge banker støtter lokalsamfundet og derfor ønsker de at støtte banken. I denne fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank tyder tallene dog på at fusionen vil være favorabel for aktionærerne også selvom der er investeret med hjertet fremfor fornuften, hvorfor fusionen sandsynligvis på sigt vil stige pga. forbedrede resultater.

En fusion kan være foranlediget af flere ting udover den såkaldte shareholder value, hvor man ønsker at optimere indtjeningen og dermed aktionærernes afkast.⁶⁵ Jeg har i forrige kapitel gennemgået en del forhold som kan være nogle af nøglepunkterne for at en fusion kan være optimal, f.eks. flere kompetencer og viden, større produktpalette, administrative besparelser, større marked, mindre afhængig af nøglepersoner, bedre demografisk spredning, IT og markedsføringsbesparelser, bedre fundingmuligheder, bedre rabatter hos samarbejdspartnere. Herudover kan der også være en bedre spredning af sine engagementer mellem privat og erhverv, men også på branchesegmenterne, samtidig med dette kan det også være lettere at overholde Tilsynsdiamantens pejlemærker.

⁶⁵ <http://vob.systime.dk/index.php?id=75>

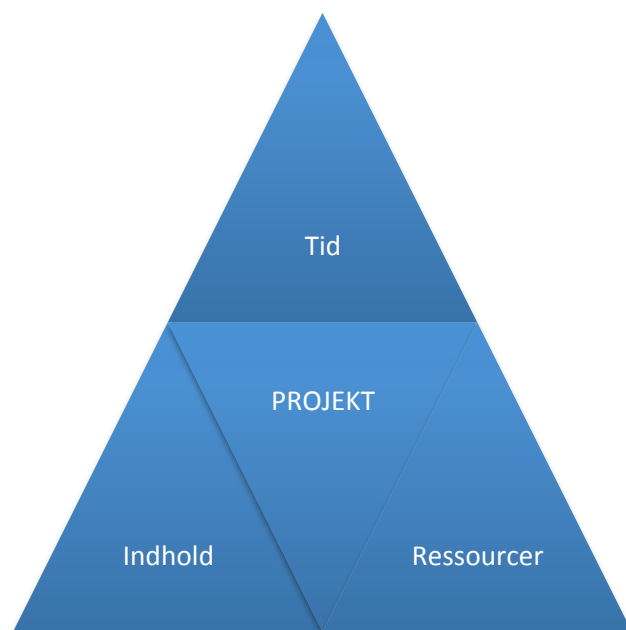
En fusion foretages ofte af flere forskellige årsager og foretages med stor sandsynlighed på baggrund af en strategisk analyse hvor man opvejer fordele og ulemper, men der vil altid være en risiko for at fusionen ikke bliver som forventet, da der efter at beslutningen om fusionen er foretaget kan opstå lovgivningsmæssige og samfundsmæssige ændringer, som man ikke kunne forudse. En fusion vil derfor være en opvejning af rationelle og irrationelle argumenter i håbet om at skabe noget bedre.

Der er altså andre incitamenter for at foretage en fusion end blot de økonomiske betragtninger, som jeg har gennemgået tidligere. Derfor vil jeg i dette kapitel gennemgå de organisatoriske og projektmæssige overvejelser som ledelsen også bør foretage ved en fusion.

8.1 Aftalegrundlaget

Når man starter et projekt som en fusion må anses for at være, er det vigtigt, at det bliver startet rigtigt op helt fra starten, således at man får overblik over projektets omfang, tid og ressource. Definitionen på et projekt er en større kompleks opgave, som er begrænset i tid, ressourcer samt indhold. Derudover har projektet sin egen organisation.

Et hvert projekt vil derfor tage udgangspunkt i aftalegrundlaget, som vist til højre. Det er vigtigt at hvert punkt vægter lige meget for, at der er balance i aftalegrundlaget, og det er projektlederen som sørger for dette. Aftalegrundlaget kan lettes defineres som en trekant med punkterne tid, indhold og ressourcer. Såfremt der sker ændringer i projektet i f.eks. tiden skal aftalegrundlaget revurderes. Det er en af de væsentligste opgaver som projektleder. Aftalegrundlaget skal sandsynligvis revurderes undervejs i fusionsprojektet for at bevare balancen i trekanten.



Kilde: Slides fra Semesteret projektledelse

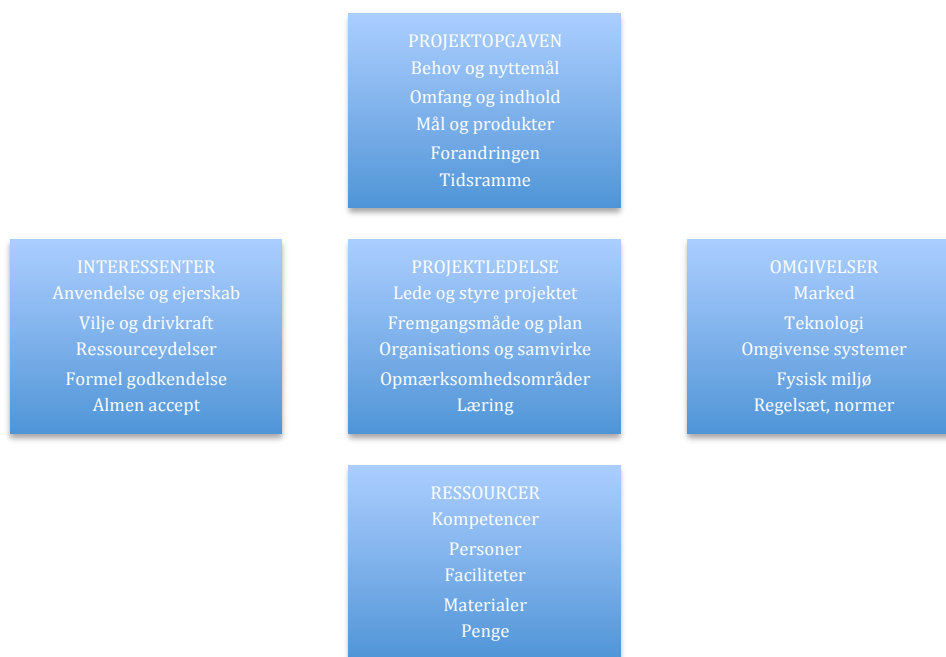
Tiden er defineret i forhold til kalendertiden, dvs. start- og sluttidspunktet. Det er vigtigt, at dette er defineret fra starten, og at man får lavet en kontrakt på dem, der skal bruges ressourcer (laves med medarbejdernes respektive ledere), således at gruppens medlemmer ved,

hvor meget tid, de skal bruge på dette, men også hvor mange penge, der må bruges på projektet. Økonomien er også vigtig at få fulgt op på. Dette kan evt. gøres ved hjælp af ugentlige opfølgninger mv. Disse 2 punkter skal selvfølgelig forenes med et indhold, som skal defineres klart og tydeligt og balance er et fokuspunkt her.

8.2 Fusionsprojektets grundmodel

Når aftalegrundlaget er udarbejdet kan man grave længere ind i projektet ved hjælp af Mikkelsen og Riis' 5x5 modellen, som jeg anser for at være fusionsprojektets grundmodel. 5x5 modellen beskriver grundelementerne i et projekt og er et godt værktøj, når projektet startes op for, at få et overblik over projektet udover det overordnede indhold, som jo er udstukket fra start, nemlig at overgå til en fælles bank.

Mikkelsen og Riis' 5x5 model ser således ud:



Kilde: Grundbog i projektledelse

Projektopgaven har et start- og slutpunkt, dette er essentielt for projektet jf. aftalegrundlaget. Projektopgaven skal opfylde et behov og har derfor et nyttemål, hvorved omfanget kan beskrives. Endvidere er det i projektopgaven også vigtigt, at kigge på hvilke forandringer, der sker i organisationen efter projektet afsluttes og om der evt. er nogle arbejdsgange eller forretningsgange, som skal ændres. De mål der er for fusionen skal klarlægges - det er vigtigt

at disse er konkrete og målbare for at gøre det lettere for alle at forholde sig til – SMART modellen kan være rigtig god her.

Omgivelserne er markedet, teknologien, regler og det fysiske miljø. Her skal man i forlængelse af projektopgaven og løsningen af projektet aldrig glemme de regler, normer og standarder, der er på området. Det er jo f.eks. frustrerende at have et mål, og så viser det sig ved implementeringen, at det er ulovligt.

Interessenterne er dem der kan påvirke projektet både positivt og negativt. Her kan det være en fordel at lave en interessentanalyse og hermed konkretisere, hvad det er for nogle interessenter og hvilken påvirkning, de kan have på projektet. Hvilke risici/usikkerheder/muligheder mv. der er i projektet og hvordan man kan sørge for at interessenterne ser projektet positivt. Det er også i denne kasse, at den formelle godkendelse og accept ligger.

Ressourcerne er de personer og penge som skal bruges eller som vil eller skal arbejde i projektet. Hvilke kompetencer har medarbejderne. Er der specielle faciliteter og materialer som projektgruppen skal have adgang til for at løse projektet. Det er også her man definerer om man skal være sammen fysisk eller visuelt over nettet. Erfaringen viser, at et fysisk samspil giver mere ejerskab og gør det lettere at være projektleder.

Projektlederen skal kunne lede, styre og give feedback på hele projektet ud fra de 4 ovennævnte punkter, for at projektet kan blive en succes. Det er selvfølgelig forskelligt fra projekt til projekt, hvilke punkter der er de vigtigste. Den vigtigste opgave for projektlederen er dog altid, at have overblikket og styre projektet i den rigtige retning. Projektlederen i midten af modellen skal sørge for at lede og fordele opgaverne. Projektlederens opgave er meget forskellig fra virksomhed til virksomhed og projekt til projekt. Projektlederen skal også sørge for at synliggøre målene og selve projektopgaven, således at omgivelserne og interessenterne er med på ideen og informeret om projektet for at målet kan nås.

5x5 modellen og aftalegrundlaget er med til at sikre, at alle de involverede parter i forbindelse med fusionen er orienteret om processens trin, indhold og sammenhæng. En fusion er meget kompleks og selvom man har gennemarbejdet 5x5 modellen er det vigtigt, at man undervejs tilretter modellen i forhold til de erfaringer, man har gjort sig i processen.

5x5 modellen er meget kompleks. Jeg har derfor opstillet en række hovedpunkter som jeg vil anbefale ledelsen i Fusionsbanken at følge i forbindelse med planlægningen og gennemførelsen af fusionen mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank ud fra 5x5 modellen:

- Hurtig udpegning af den fremtidige ledelse og ledelsesgruppe i Fusionsbanken samt etablering af en projektorganisation til at styre fusionsforløbet, herunder udpegning af projektlederen
- Konkret og udførlig planlægning af fusionsprocessen ved hjælp af en projektplan.
- En fælles vision for Fusionsbanken bør formuleres og meldes ud.
 - Herefter skal der udfærdiges konkrete operationelle mål, som omfatter hele organisationen
 - For at et projekt bliver en succes er det vigtigt at opstille mål og delmål for projektet (milepælsplanlægning). Disse mål kan tage udgangspunkt i SMART modellen. Utydelige mål er den hyppigste årsag til, at det bliver et fiaskoprojekt og det ønsker vi jo ikke i dette fusionsprojekt.
 - SMART-modellen er en model der sikre at målene bliver konkrete og målbare. SMART mål er: **S**pecifikt, **M**ålbart, **A**ccepteret, **R**ealistisk men ambitiøst og **T**idsfastsat.
- Interessenterne skal identificeret og orienteres om fusionsplanerne. Det er vigtigt at der er absolut fokus på vedvarende og relevant kommunikation til de væsentligste interessenter. Information er en afgørende faktor i forbindelse med en fusion.
- Overblik over den fremtidige organisation i Fusionsbanken.
- Der skal være maksimal fokus på kulturforskellene i de to banker, da disse ofte er en afgørende barriere for at en fusion bliver succesfuld. Det er vigtigt at få de to banker forenet til en fælles kultur.
- Mellemlederne skal orienteres om fusionsprocessen, da de er medarbejdernes bindeled til ledelsen og vil derved skulle fungere som ændringsagenter.⁶⁶
- Der skal udfærdiges en fusionsplan, hvor man opstiller og dokumentere de forventede gevinster og omkostninger ved fusionen, både de fremtidige såvel som dem der kun kommer en gang.

⁶⁶ Organisationsteori – side 334

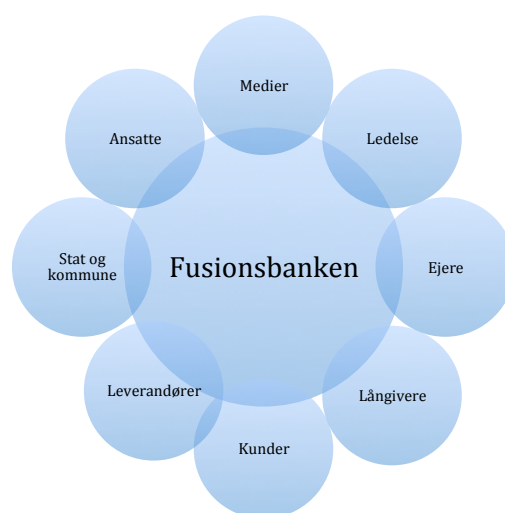
- Der skal være fokus på opfølgning og rapportering i forhold til den fastlagte plan, mål samt milepæle, for derved at sikre at fusionen bliver en succes og de overordnede mål opnås.

En fusion er en sammenlægning af to vidt forskellige banker, som skal forenes og blive til en enhed. Jeg har derfor valgt at gå i dybden med et par af punkterne ovenfor, idet jeg mener, at det er disse områder, som har en stor indvirkning på om fusionen bliver en succes eller ej.

8.2.1 Interessenterne

Nordjyske Bank og Nørresundby Banks interessenter er vigtige spillere for at sikre en succesfuld fusion. Det er derfor vigtigt, at orientere og ajourfører interessenterne undervejs i processen. For at kunne gøre dette er det vigtigt, at få et overblik over hvilke interessenter Fusionsbanken har, hvorfor en interessentanalyse er at anbefale.

Formålet med en interessentanalyse er, at få identificeret de interessenter, der har betydning for fusionen, og som kan have mulige reaktioner på fusionen, gode såvel som dårlige. På den måde kan man fastlægge hvordan de enkelte interessenter skal håndteres og informeres. Man kan med fordel dele interessenterne op i interne og eksterne interessenter. Hvor de eksterne interessenter er de som ikke har noget



Kilde: Organisationsteori side 20

med den daglige drift at gøre og udgør bl.a. kunder, medier, aktionærer, leverandører, konkurrenter samt myndigheder, og hvor de interne interessenter er dem der er direkte involveret i bankens daglige drift som f.eks. ledelsen, medarbejderne samt bestyrelsen. Der er ikke nødvendigvis ligevægt mellem interessenterne, hvorfor det er vigtigt for Fusionsbanken at kategorisere den dominerende koalition af interessenter, da det er dem der, som tidligere beskrevet, har den største indflydelse på Fusionsbanken.⁶⁷ Det er væsentligt, at de vigtigste interessenter er positive overfor fusionen for at skabe det bedst mulige udgangspunkt for

⁶⁷ Organisationsteori – side 20

fusionen og omvendt, at man ikke bruger unødige ressourcer på kunder som alligevel ikke har væsentlig indflydelse på Fusionsbanken.

Jeg har nedenfor kort gennemgået de interessenter som jeg finder mest relevante for Fusionsbanken at være opmærksomme på og holde informeret i forbindelse med fusionen. Jeg har opdelt dem i interne og eksterne interessenter:

Interne interessenter

Medarbejderne er utrolig vigtige interessenter, for det er dem der skal sørge for, at sammenlægningen bliver en succes - uden dem er der ingen fremtid for Fusionsbanken og uden dem er der ingen kunder. Det er derfor vigtigt, at man gør medarbejderne til en del af fusionsprocessen og sikre sig, at de føler sig orienteret omkring processen for på den måde forhåbentlig, at bevare deres loyalitet over for deres nye arbejdsplads. Når medarbejderne føler de har indsigt i processen kan de være ambassadører for fusionen og forhåbentlig hjælpe med at holde på kunderne og give dem indsigt i processen. Dog vil der helt sikkert blive nogle gnidninger, idet fusionen som bekendt vil medføre afskedigelser af en række medarbejdere i processen.

Ledelsen er også en vigtig spiller i denne sammenlægning, da det er dem udover medarbejderne, som skal sørge for at Fusionsbanken får en fælles kultur og et fælles vision samt mål og at alle medarbejderne føler sig som et samlet pengeinstitut.

Eksterne interessenter

Aktionærer og kunder er to af de vigtigste interessenter i et pengeinstitut, herunder Fusionsbanken. Aktionærerne er ejerne af Fusionsbanken. I denne proces er det Nørresundby Banks aktionærer der bliver påvirket mest, idet de bliver ejere af Nordjyske Bank som Fusionsbank i stedet for Nørresundby Bank.

Medierne har en stor betydning for Fusionsbanken. Det er nemlig vigtigt at de er en medspiller og ikke en modspiller. De skal derfor informeres korrekt omkring processen og man skal forsøge at sikre sig, at der ikke kommer noget dårlig omtale. Her vil det derfor være vigtigt at sikre sig at de forstår, at det er to solide og sunde banker der ved sammenlægningen

vil optimere deres forretning og deres shareholder value.⁶⁸ Dette for at sikre at medierne ikke påvirker interessenterne til at blive bange for fusionen.

8.2.2 Fusionsbankens organisation

Fusionsbankens organisation er også vigtig at have styr på i fusionsprocessen. Begge banker er i dag en funktionsorganisation, hvilket betyder at organisationen er grupperet i forhold til deres arbejdsopgaver og faglige kompetencer. Således at man har en overordnet direktion og derunder har en leder for hver enkelt afdeling. Dette medfører at ekspertisen bliver koncentreret og man får mulighed for at videreudvikle kompetencerne i de enkelte afdelinger. Hvilket ofte vil medføre en form for kulturel homogenitet, idet folk i hver afdeling har samme faglige kompetencer. Ved at man samler kompetencerne i hver sin afdelingen det er nemt at finde ud af, hvor man skal søge ekspertise fra andre afdelinger pga. opdelingen. Til gengæld bliver afdelingerne ofte meget distanceret og koncentreret omkring deres egen afdeling, hvorved der let kan opstå konflikter, som kan være svære at løse. Endvidere kan det være vanskeligt at lokalisere ansvaret for resultaterne og medarbejderne bliver meget begrænsede i deres kompetencer og kan derved være vanskelige at flytte til anden afdeling eller lignende.⁶⁹

Fusionsbanken bevarer som tidligere beskrevet kun Nordjyske Banks hovedsæde i Frederikshavn, som også bliver den fortløbende bank med navn mv. Alle filialer bliver bibeholdt på nær i Hjallerup og Brønderslev, hvor man beholder hhv. en Nordjyske Bank og en Nørresundby Bank afdeling. De ansatte i de respektive afdelinger bibeholdes, dog afskediges der en afdelingsleder i hver af dobbelt filialerne.

Begge banker er organisatorisk set centrale, altså har man centraliseret en del funktioner i det respektive hovedsæde. Det vil sige at der er afdelinger som f.eks. kredit, økonomi, valuta og formue, backup og HR. Herudover har man så de respektive afdelinger hvor der foranlediges rådgivning samt dokumentudfærdigelsen. Dette har man gjort for at spare på administrationen og få samling på kompetencerne som netop funktions-organisationen opfordrer til.

Dog er der også nogle decentrale elementer i begge organisationer. Decentral betyder ”frihed under ansvar”, hvorved tendensen også er at lederne i de respektive afdelinger ofte er

⁶⁸ <http://viob.systime.dk/index.php?id=75>

⁶⁹ Organisationsteori – side 57

overbelastede pga. at mange beslutninger ligger hos dem. Decentralisering opfordrer til motivering af medarbejderne, da der ikke konstant er nogen der kigger dem over skulderen. Decentraliseringen giver også mulighed for en større fleksibilitet og hurtigere beslutninger.

Det er ikke unormalt at der er både centrale og decentrale aspekter i begge banker. Faktisk bør man ikke se de to forhold som modpoler, for reelt fungerer en levedygtig centraliseret organisation bedst, når der er visse decentrale funktioner også.⁷⁰

Jeg kan desværre ikke på de to bankers hjemmesider eller andre steder læse mig til om bankerne føres centralt eller decentralt, og dermed ved jeg heller ikke hvordan f.eks. deres bevillingsstrukturen fungerer. Netop bevillingsprocessen er ofte en god måde at se om banken føres fra centralt hold. Der er mange banker, hvor man ikke i de respektive afdelinger kan bevilge særligt høje beløb, hvorfor en sag skal igennem kreditkontoret eller måske endda direktører før der kan gives et ja eller nej til kunden. Dette bliver derfor en meget tung og central beslutningsproces og giver flaskehalsproblemer, som sjældent kan anbefales eftersom kunderne ofte gerne vil have hurtige svar. Såfremt en af de to banker kører med flaskehalsbeslutningsprocessen og den anden, vil jeg anbefale at man bruger den bevillingsproces som er uden flaskehalsudfordringerne. Dette vil dog sandsynligvis betyde at mellemlederne og afdelingsdirektørerne skal på yderligere kreditkursus for at sikre det rette bevillingsgrundlag.

8.2.3 Medarbejderne

Medarbejderne er som tidligere nævnt en af de vigtigste interessenter for Fusionsbankens fremtid. En succesfuld fusion kræver at ledelsen er opmærksomme på deres medarbejdere for uden medarbejderne vil kunderne være vanskelige at fastholde.

Herzbergs 2 faktor teori er en væsentlig teori, når man snakker om fastholdelse og motivation af sine medarbejdere. Her skal man kigge både på Hygiejnefaktorerne og Motivationsfaktorerne. Hygiejnefaktorerne er de basale ting hos medarbejderne, som ikke nødvendigvis udløser motivation, dette kunne f.eks. være firmapolitik, ledelse samt arbejdsforhold. Motivationsfaktorerne er dem der udløser glæde og tilfreds og selvfølgelig motivation hos medarbejderne, dette er ansvar, anerkendelse og uddannelse.⁷¹

⁷⁰ Organisationsteori – side 60

⁷¹ Organisationsteori – side 201

Det er derfor vigtigt for ledelsen, at skabe fokus på motivationsfaktorerne for at opretholde, at medarbejderne, nye som gamle, er tilpasset i deres arbejde, også for at salget og virksomheden fortsat kan fortsætte. For at de kan være motiverede er det også vigtigt, at medarbejderne kender deres arbejdsforhold, herunder de fremtidige arbejdsforhold - arbejdsplacering.

Jeg mener derfor, at det er vigtigt, at melde ud, at man ønsker at sammenlægge 2 filialer i hhv. Brønderslev og Hjørring, og med hvilken baggrund. Det er selvfølgelig vigtigt at have for øje, at implementeringen af disse sammenlægninger har fokus på de gode ting ved som samling af kompetencerne og hvorfor man netop vælger denne filial frem for den anden filial som den fremtidige.

Det er vigtigt at skabe tryghed hos medarbejderne. Her er Maslows behovspyramide relevant at kigge nærmere på, når vi snakker om medarbejderne. Her ligger Tryghedsbehovet som den anden nederste og dermed er det vigtigt, at ledelsen får meldt ud, hvad de har tænkt sig at gøre med medarbejderne.⁷²

Mennesket har behov for tryghed, det er faktisk det næst vigtigste efter de basale/fysiske behov som mad, søvn mv. Medarbejderne har behov for trygheden og ved en sammenlægning vil der automatisk opstå usikkerhed og utilfredshed dvs. manglende motivation, for er man mon ansat i morgen? Jeg mener derfor at implementeringen og sammenlægningen vil foregå med mere motiverede medarbejder der har mere ro på, hvis ledelsen melder ud, hvilke tanker de har gjort sig omkring de forskellige ting.

Implementeringen skal ske gradvist. De store linjer bør meldes ud på et morgenmøde i de respektive filialer og stabsafdelinger, men samtidig også undervejs, så man får flere ting klarlagt. Jeg mener det er vigtigt, at spille med åbne kort over for sine ansatte, det giver ro. Nøjagtigt som jeg også mener man skal spille med åbne kort over for sine kunder. Medarbejderne ved, at der skal ske strukturelle ændringer og vil afvente disse, så ved at lade tingene stå til og se hvordan de udvikler sig, skaber man blot usikkerhed og et højt konfliktniveau, hvilket medfører manglende motivation. Det er vigtigt at skabe tryghed og

⁷² Organisationsteori – side 198

motivation ved hjælp af åbenhed og anerkendelse. Jeg vil i næste afsnit kigge nærmere på de kulturelle forskelle, der vil og kan opstå i forbindelse med fusionen.

8.2.4 Kultursammenstød

I forbindelse med fusionen af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank vil der utvivlsomt opstå kultursammenstød, idet der er tale om to forskellige kulturer i de respektive banker, det er en årelang kulturhistorie i begge banker. Derfor er det også utrolig vigtigt, at man i en fusion som denne sikrer sig, at man får skabt en fælles kultur i den nye Fusionsbank, så man ikke fortsat kan se om man går ind i en Nørresundby Bank filial eller en Nordjyske Bank filial. Kulturen er grundpillen for medarbejdernes trivsel og effektivitet.

Det mest synlige bevis på at der er forskelle på Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er ved blot at gå ind i deres respektive filialer, hvor man med det samme kan se tydelige fysiske forskelle som dresscode, design, teknologi samt bygningernes fysiske forhold, men derudover vil der også være forskel i ledelsesstil, arbejdsgange og – metoder samt omgangstone.



Kilde: Organisationsteori side 163

Kulturen udvikles af de interne og de eksterne faktorer og de to virksomheder, som nu er én samlet bank. Kulturen er vanskelig at bestemme og forklare, og den ændres i specielle sammenhænge. Bakka har lavet en figur, som viser hovedtyperne i påvirkningsfaktorerne i den samlede kultur, denne er vist ovenfor. De 4 hovedtyper beskriver de væsentligste forhold i kulturen, men til gengæld er der ikke taget højde for, hvordan de påvirker hinanden og deres styrkeforhold.

Det vigtigste element i mine øjne er *medarbejdernes egenart*, for uden dem og uden deres motivation til at få det til at lykkedes, har Fusionsbanken intet. Dvs. medarbejdernes værdier, holdninger, interesser, grupperinger, køn mv. Derfor er det også yderst vigtigt at man får integreret de 2 banker, evt. med en blanding af folk i en periode i afdelingerne. Der kan meget nemt opstå gnidninger i Fusionsbanken idet medarbejderne sandsynligvis vil være tro mod deres gamle arbejdsplads og dens værdier. Medarbejderne bør og kan dog lære af hinanden. Medarbejderne i begge banker vil jf. tidligere have et tryghedsbehov jf. Maslows behovspyramide, som direktionen skal have fokus på, hvorved medarbejderne sandsynligvis vil beskytte det de har, frem for at være udfarende.

Virksomhedens egenart er også vigtig i en sammenlægning, da man ikke længere har en fælles historie, men har en ny fælles fremtid, og en ny ledelse – herunder fælles ledelsesstil. Her tænker jeg specielt på mellemlederne som sidder ude i filialerne, således at der bliver en fælles forståelse for hvordan man gør tingene og en ensartethed. Virksomhedens størrelse er også vigtig at tage med i betragtningen. Pludselig dækker den et større areal end tidligere, større udlåns- og indlånsmasse, ny solvensbuffer mv. Umiddelbart er der ikke den store ledelsesmæssige forskel på de to banker, da begge banker er drevet af to direktører og umiddelbart tyder de begge på at have kørt en forholdsvis konservativ politik, da de primært opererer i lokalområdet. Dog har Nordjyske Bank en afdeling i København og har haft en svaghed for landbrug set i forhold til deres branchedækning her, hvorved det trods en konservativ politik tyder på at Nordjyske Banks strategi har været mere aggressiv end Nørresundby Banks. Nørresundby Bank har for nylig fået to nye direktører, så deres evt. ændrede kultur i forhold til den forhenværende direktør har sandsynligvis ikke slået igennem, dog kunne diverse artikler godt tyde på at den nye ledelse er mere aggressiv end den forhenværende. Til gengæld har Nordjyske Bank en mindre andel risikovægtede poster end Nørresundby Bank, hvilket kan indikere at de har været bedre til at afdække deres engagementer med sikkerheder. Så det er svært at sige hvem der er mest konservativ.

Det er et nyt fælles pengeinstitut, et større lokalsamfund man opererer i, derfor er *omgivelsernes art* også væsentlig. Her tænkes på værdierne i samfundet generelt, men ikke mindst i lokalsamfundet. Begge banker gør en stor indsats i lokalsamfundet med diverse sponsorater og arrangementer.⁷³

⁷³ www.nrsbank.dk og www.nordjyskebank.dk

Da det også er et større pengeinstitut end tidligere er *virksomhedstypen* også vigtig at få defineret dvs. markedssituationen (niche, leder eller følger), branche (en fælles bank – fælles forståelse for hinanden), produkter/teknologi. Eftersom Fusionsbankens hovedsæde bliver i Frederikshavn og ikke i Aalborg bliver Fusionsbanken i mine øjne en nichebank, da den skiller sig ud fra mængden hvor hovedsæderne ligger i de store byer samtidig med at de placerer sig meget nordligt i Danmark med markedsområde i Nordjylland. Rent teknologisk og produktmæssigt er der ingen af bankerne der umiddelbart udbyder andre produkter end den anden.

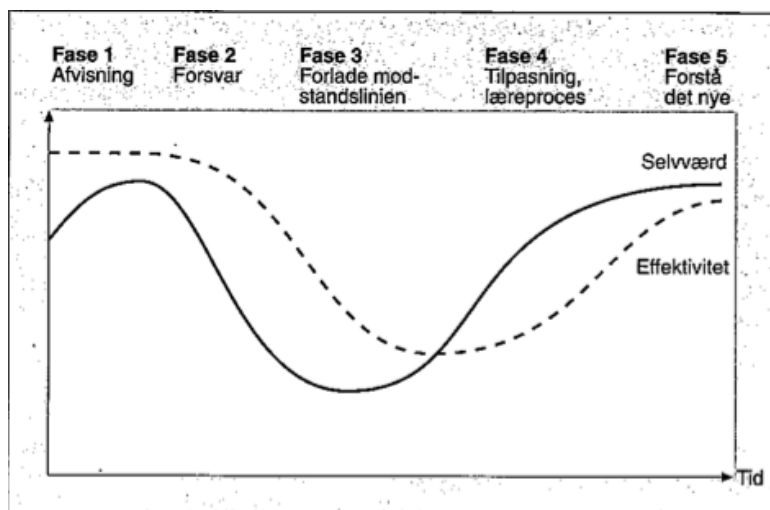
Efter at have gennemgået påvirkningsfaktorerne mener jeg ikke der er væsentlige kulturelle forskelle i de to banker som ikke vil kunne forenes i Fusionsbanken, selvom kulturene selvfølgelig til dels er forskellige. Det er en fusion af 2 ligevægtige banker, hvorfor det er vigtigt at sørge for at begges kulturer på en eller anden måde kan leve sammen, selvom det er Nordjyske Bank som bliver den fortløbende.

Fusionen vil betyde en reducere i medarbejderstaben på 42 medarbejdere samt lukning af 2 filialer og lukning af et hovedsæde. Dette er en radikal forandring for medarbejderne og vil sandsynligvis skabe en sårbarhed hos medarbejderne. Herudover kan medarbejderne også skabe modstand og modvilje såfremt de ikke føler at de kan stå inde for Fusionsbankens værdier og grund holdninger. Endvidere kan det være nogle medarbejdere føler, at de bliver sat tilbage, dvs. mister indflydelse eller autoritet eller måske endda blot en frygt for at man også kan miste sit job længere henne i processen.

Denne modstand, som er forventelig ved sådan en stor ændring som en fusion er, vil kunne medføre at medarbejderne i en periode vil være ineffektive. Dette kan illustreres ved hjælp af Moss Kanters effektivitet og selvværdsmodel som er vist nedenfor. Modellen illustrerer hvordan medarbejderes reaktionsmønstre er i de forskellige faser i en forandringsproces.

Moss Kanters model er opdelt i 5 faser, hvor man kan se hvordan både selvværdet og effektiviteten ændre sig igennem faserne. Modellen viser, at når fusionsideen først introduceres vil den blive afvist, og der vil blive opbygget et forsvar mod forandringerne, hvilket vil medføre at både selvværdet og effektiviteten vil dale. Først når medarbejderne har tilpasset sig og der er opstartet en form for læringsproces og medarbejderne dermed så småt begynder at kunne identificere sig med det nye, stiger effektiviteten sammen med selvværdet.

Modellen viser også, at selvværd og effektivitet hænger sammen. Hvilket giver meget god mening, når man tænker på, at man selv er mest effektiv, når man trives og er tilpas med det man laver. Altså jo højere selvværdet er, jo højere er effektiviteten også.⁷⁴



Det er vigtigt, at man får fortalt medarbejderne, hvor deres plads og funktion bliver, for på den måde at få skabt ro hos alle de berørte medarbejdere. Og dermed forhåbentlig komme hurtigere igennem fase 1-3 i modellen. Det er vigtigt, at få skabt en positiv stemning omkring fusionsprojektet, og her er det vigtigt at lederne/mellemliderne og nøglemedarbejderne er ændringsagenter for processen og dermed hjælper med at sikre en positiv proces og få bearbejdet udfordringer og muligheder.⁷⁵

En fælles kultur er vigtig i den nye Fusionsbank og det er vigtigt, at man ikke blot fortsætter med Nordjyske Banks kultur men også tager noget af Nørresundby Banks kultur med sig, og finder en fælles kultur. Dette stiller store krav til ledelsen. Det er derfor også vigtigt, at have for øje at kultur og struktur giver processerne og dermed resultaterne.⁷⁶

8.3 Delkonklusion

En fusion er overordnet set et projekt og man bør derfor ved opstart få uddelegeret opgaverne i forbindelse med projektet og få startet rigtigt op, herunder at få fundet en projektleder. Dette gøres mest fornuftigt ved at tage udgangspunkt i aftalegrundlaget og få sat rammer op for tid, indhold og ressourcer.

Herefter kan man benytte sig af Mikkelsen og Riis' 5x5 model som deler opgaverne op i 5 punkter: Projekt opgaven, omgivelserne, interessenterne, ressourcerne og projektledelse. Det er vigtigt at starte med at få lavet en projektplan og en projektorganisation. Fusionsprojektet skal have en projektleder og nogle medarbejdere tilknyttet og disse bør også blive udpeget

⁷⁴ Organisationsteori – side 333

⁷⁵ Organisationsteori – side 317

⁷⁶ Organisationsteori – side 78

hurtigt. Herudover er det vigtigt at have en vision for fusionen, som spredes til alle de ansatte, således at de får ejerskab for fusionsprojektet. Det er vigtigt at have konkrete, operationelle og målbare mål for projektet - her kan SMART-modellen være nyttig.

I et fusionsprojekt er interessenterne en vigtig faktor, man skal derfor have identificeret de interne såvel som de eksterne interessenter, samt fundet ud af hvilke af disse, der har meget stor indvirkning på at projektet bliver en succes. Dette gøres lettest ved hjælp af en interessentanalyse. Jeg mener at for dette fusionsprojekt er det medarbejderne samt aktionærerne og kunderne som er de primære interessenter. Medierne er dog også en vigtig interessent som man helst skal have til at forstå konceptet for fusionen, således at de ikke gør fusionen til et cirkus og gør fusionen til en nødvendighed fremfor en effektivisering, som det i virkeligheden er. Aktionærerne og kunderne i Fusionsbanken skal håndteres helt fra starten, da de er Fusionsbankens eksistens grundlag. I denne proces kan det være en god ide, at lade ledere og mellemledere være ændringsagenter overfor medarbejderne, så de bliver bindeleddet.

Det er også vigtigt at have styr, på hvordan organisationen skal opbygges: hvem skal være den fremtidige direktør, leder, mellemleder, og hvordan skal afdelingerne organiseres mv.

Medarbejderne er en væsentlig faktor i processen og skal derfor orienteres og motiveres omkring fusionen, for at skabe de bedst mulige vilkår for fusionen. Det er vigtigt at medarbejderne føler sig trygge, hvorfor nødvendige afskedigelser også bør meldes ud kort efter fusionen bliver en realitet.

Når man sammenlægger to banker vil man automatisk få et kultursammenstød, som man skal have fokus på og sørge for at skabe en ny egenart for både virksomhed og medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at få sig lagt fast på hvilken virksomhed man ønsker at Fusionsbanken skal være, hvad er Fusionsbankens værdier og vision og få rystet de to bankers medarbejder sammen.

Kapitel 9: Konklusion

En banks grundlæggende opgave er at skabe indtjening og dermed merværdi og udbytte for dens aktionærer, ved at drive sund og fornuftig bankvirksomhed inden for lovens rammer.

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank opererer begge i Nordjylland, med Nordjyske Bank som den nordligste. Begge banker har grundlæggende en sund forretning med nogenlunde lige mange ansatte og meget ens nøgletal.

Alligevel præsterer den ene bedre end den anden på forskellige nøgletal. Nørresundby Bank har i analyseperioden haft fokus på at få nedbragt sin fremmedfinansiering. Begge banker har henover perioden mindsket konkurrenceevne pga. et øget spænd mellem deres WACC og CIBOR3 hvilket er en dårlig tendens, men i forhold til branchen generelt og den historisk lave CIBOR3 er det dog acceptabelt.

Begge banker har en solid solvensprocent og en fin solvensbuffer, og er dermed sunde og robuste banker til deres fremtidige drift. Begge banker har en fin likviditetsoverdækning med overvægt af indlån og er dermed fundet som en typisk mindre bank. Dog med risiko for mismatch og run, da indlån oftest er en kort finansiering mens udlån er en lang finansiering.

Begge banker har en acceptabel branchefordeling, dog med en enkelt udfordring for Nordjyske Bank som har en stigende udlånseksponering til landbrug på 27,7 %, hvilket er noget der kan true dem på sigt, hvis ikke landbrugssektoren bliver bedre. Nørresundby Bank har ikke overvægt her, og der kan derfor ved en fusion give et rigtig godt match. Begge banker overholder Tilsynsdiamantens 5 pejlemærker, dog bør Nørresundby Bank være opmærksom på sin ejendomseksponering som er over 20 %. En fusion vil sandsynligvis hjælpe på disse udfordringer.

Nordjyske Banks loan ratio er en smule bedre end Nørresundby Banks, og de er derfor bedre til at udnytte sine aktiver. Begge banker er stort set renteneutrale, men Nordjyske Bank har en udfordring på den lange bane, hvor de er aktivfølsomme, hvilket kan give en likviditetsudfordring. Bankernes ICGR viser at de begge kan tåle en mindre udlånsvækst, men det er meget begrænset uden at det påvirker solvensen, som dog trods alt er positiv.

En fusion kan give mange gode synergieffekter, da man kan optimere sine omkostninger og forhåbentlig derved øge sin indtjening. Ved en fusion af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank vil man ifølge mine beregninger kunne afskedige 40 medarbejdere og 2 direktører, hvilket i sig selv vil give en væsentlig besparelse. Herudover kommer at der kun er behov for en bestyrelse, en banklicens, et regnskab, og et hovedsæde samt reduktion af IT omkostninger. Jeg mener dette kan give en årlig rationaliseringsgevinst på 32,7 mio. kr., men dette kommer selvfølgelig ikke uden omkostninger, da det også koster noget at foretage en fusion. Jeg mener dette vil løbe op i 23 mio. kr. i engangsudgifter.

En sådan rationaliseringsgevinst optimerer automatisk både balance og regnskab, og resultatet for Fusionsbanken vil derfor også stige til 160 mio. kr. før skat med udgangspunkt i at Fusionsbanken præsterer det samme som Nordjyske Bank og Nørresundby Bank gjorde i 2011.

Idet man optimerer og effektiviserer i forbindelse med en fusion påvirker det selvfølgelig også de enkelte økonomiske nøgletal, og indtjeningen pr. medarbejder bliver derved også væsentlig forbedret. Egenkapitalen fordobles, hvilket sammen med rationaliseringsbesparelserne og dermed et bedre resultat, medfører en væsentlig bedre egenkapitalforrentning. Det samme gør afkastningsgraden. WACC forbedres nærmest ikke og er fortsat højere end CIBOR3, hvorfor dette skal være et fokuspunkt for Fusionsbanken at få optimeret.

Solvensprocenten for Fusionsbanken bibeholdes, dog er det vigtigt at få udregnet solvensbufferen også, hvilket gøres ved at udregne det individuelle solvensbehov i forhold til en stresstest.

Fusionsbanken får en smule indlånsoverskud, men Fusionsbanken er tæt på at have ligevægt i ind- og udlån, hvorfor WACC bør være et fokuspunkt, da det sandsynligvis på sigt vil blive nødvendigt at hente funding i markedet på en anden måde end tidligere. Specielt også idet ICGR bliver væsentlig bedre, og gør at Fusionsbanken nu kan øge sit udlån med ca. 4 % uden at det påvirker solvensen, hvilket er et rigtig sundt tegn. Såfremt de vækster og øger deres udlån bliver funding mere aktuel end tidligere.

En ting er nøgletallene i en fusion. En anden ting er de projektmæssige og organisatoriske overvejelser, der er ved en fusion. En fusion er et projekt og der skal derfor udpeges en

projektleder og en projektgruppe. Endvidere skal der aftales et aftalegrundlag samt en projektplan - gerne ved hjælp af 5x5 modellen.

Det er vigtigt, at få lavet nogle operationelle og målbare mål ved hjælp af SMART modellen. Der bør udnævnes ændringsagenter, som kan være foregangsmænd for fusionen. Man skal tidligt i processen have styr på organisationen, hvem skal være direktør og leder, hvordan skal stabsfunktionerne opdeles mv.

Interessenterne er en væsentlig del af processen hvorfor disse skal identificeres og orienteres om processen. Her er medarbejderne, kunderne/aktionærerne og medierne de væsentligste at have fokus på. Kunderne og aktionærerne skal have forklaret den merværdi de får ved Fusionsbanken og hvordan dens vision og værdier fremtidigt bliver. Medarbejderne skal motiveres og have ejerfølelse for projektet, det er meget vigtigt, at de føler sig trygge ved fusionen, hvorfor afskedigelser skal meldes ud hurtigst muligt.

En fusion giver uden tvivl kulturelle sammenstød, og det er derfor utroligt vigtigt at have styr på hvilken kultur man ønsker at Fusionsbanken skal have, og få skabt denne fælles kultur. Dette gøres ved at identificere virksomhedens og medarbejdernes egenart. Man kan med fordel blande folk i afdelingerne i en periode.

Jeg kan altså konkludere, at aktionærerne i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank vil få en gevinst ud af fusionen, idet Fusionsbankens resultat vil blive forbedret og dette vil skabe merværdi for aktionærerne.

Derfor vil jeg anbefale en fusion for at optimere og effektivisere bankerne.

Fusionsbanken skal dog fremadrettet have fokus på sin WACC og dermed deres funding fremadrettet. Fusionen er dog ikke uden udfordringer og der skal derfor være fokus på interessenterne og kulturen i den fremtidige Fusionsbank. For at fusionen bliver en succes er det min anbefaling at man nedsætter en projektgruppe til at styre fusionen bedst muligt igennem processen samt udfærdige konkrete mål for fusionen. Den fremtidige organisation er også et vigtigt element i fusionen.

Kapitel 10: Litteraturliste

Jeg har benyttet mig af følgende litteratur i forbindelse med denne specialeopgave:

10.1 Bøger og diverse medier

- Baldwinson, Cato m.fl. (2009): *Dansk Bankvæsen*. 5. udgave. Forlaget Thomsen
- Mikkelsen, Hansen og Riis, Jens O. (2011): *Grundbog i projektledelse*. Prodevo A/S.
- Bakka, Jørgen F. Og Fivelsdal Eigil (2010): *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*. 5. udgave. Handelshøjskolens Forlag
- Gup, Benton E. Og Kolari, James W. (2005): *Commercial Banking. The Management og Risk*. John Wiley & Sons, Inc.
- Finansielle Forretninger og Rådgivning – Privat. *Særtryk af Kapitel 1*. 5. Udgave.
- Finanstilsynets publikation vedr. Pengeinstitutternes markedsudvikling 2010
- Magasinet Finans. Februar 2012. Finansforbundet
- Artikel fra Nordjyske Stiftstidende d. 17 april 2012: Bankerne strammer renteskruen

10.2 Lovgivning

- Bekendtgørelsen om lov om finansiel virksomhed – udgivet 13. august 2011
- Bekendtgørelsen om kapitaldækning – udgivet 30. december 2011
- Bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital – udgivet 30. juni 2011
- Bekendtgørelse af lov om fusion, spaltning og tilførsel af aktier mv. – 26.5.10
- Finanstilsynets vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov – 13.1.12

10.3 Regnskaber mv.

- Nordjyske Banks årsrapporter, 2009, 2010 og 2011
- Nørresundby Banks årsrapporter, 2009, 2010 og 2011
- Nordjyske Banks risikorapport, 2011
- Nørresundby Banks risikorapport, 2011

10.4 Internet

www. nrsbank.dk	www.nationalbanken.dk	www.avisen.dk
www.nordjyskebank.dk	www.penge.dk	www.banktorvet.dk
www.finansforbundet.dk	www.finanswatch.dk	www.bankdata.dk
www.da.wikipedia.org	www.finanstilsynet.dk	www.leksikon.org
www.danskebank.dk	www.kfst.dk	www.vob.systeme.d

Kapitel 11: Bilag

Bilag 1 – Afkastningsgrad – ROE

Bilag 2 – Indtjening pr. medarbejder – Profitkvoten

Bilag 3 – WACC

Bilag 4 – Loan Ratio

Bilag 5 – Rentefølsomheden

Bilag 6 – ICGR

Bilag 7 – Proforma resultatopgørelse og balance for Fusionsbanken

Bilag 8 – WACC og ICGR for Fusionsbanken

Bilag 1: Afkastningsgrad - ROA

Jeg har udregnet alle nøgletallene ved hjælp ROE formelen og forudsætninger fra årsrapporterne.

Nordjyske Bank	2009	2010	2011
Årets resultat – tkr.	62.703	92.918	50.487
Balance – tkr.	8.961.713	8.646.426	8.373.576
ROA	0,33 %	0,60 %	0,41 %

Nørresundby Bank	2009	2010	2011
Årets resultat – tkr.	30.453	59.148	40.824
Balance – tkr.	9.358.656	9.903.173	10.051.309
ROA	0,70 %	1,07 %	0,60 %

Nedenfor har jeg illustreret beregningen for Nordjyske Bank i 2011:

$$\text{ROA}_{\text{Nordjyske Bank 2011}} = \frac{\text{Årets resultater} \times 100}{\text{Aktiver}} = \frac{50,5 \times 100}{8374} = 0,60\%$$

Bilag 2: Indtjening pr. medarbejder - Profitkvoten

Jeg har udregnet nøgletallet indtjening pr medarbejder ved at tage resultatet efter skat i forhold til antal medarbejdere. Nedenfor ses de forudsætninger jeg har taget udgangspunkt i samt mit resultat.

Nordjyske Bank	2009	2010	2011
Medarbejdere	279	287	279
Resultat efter skat	62.703	92.918	50.487
Profitkvoten	224,74	323,76	180,96

Nørresundby Bank	2009	2010	2011
Medarbejdere	284	279	271
Resultat efter skat	30.453	59.148	40.824
Profitkvoten	107,23	212,00	150,64

Nedenfor har jeg illustreret beregningen for Nordjyske Bank i 2011:

$$\text{Profitkvoten} = 50.487/279 = 180,96$$

Bilag 3: WACC

WACC udregnes ved hjælp af denne formel:

$$K_w = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$$

De enkelte led i formelen udtrykker:

K_d = Samlede renteudgifter som pengeinstituttet betaler til sine lånte midler / rentebærende passiver (lånte midler hos andre banker, udstedte obligationer, indlån - der ses bort fra indlån fra puljeordninger)

L = Passiver – Egenkapital - puljer / Passiver - puljer

K_e = CAPM, som er et udtryk for afkastkrav til egenkapital = K_e beregnes som: $K_e = r_f + \text{beta}(r_m - r_f)$

Nordjyske Bank			
År/t.kr.	2009	2010	2011
Resultat efter skat	62.703	92.918	50.487
Renteudgifter	130.102	78.838	86.820
Balance	8.961.713	8.646.426	8.373.576
Egenkapital	1.107.488	1.205.852	1.245.222
Pulje	825.315	947.400	929.021
Risikofri rente	4%	4%	4%
Beta	1	1	1
markedsafkast	8%	8%	8%
T	25%	25%	25%
L	0,86388	0,84338	0,83273
K_e	8%	8%	8%
K_d	0,01851	0,01214	0,01400
WACC	2,29%	2,02%	2,21%
$K_d(1-T)L$	0,0120	0,0077	0,0087
$K_e(1-L)$	0,0109	0,0125	0,0134

Nørresundby Bank			
År/t.kr.	2009	2010	2011
Resultat efter skat	30.453	59.148	40.824
Renteudgifter	177.482	88.199	85.499
Balance	10.051.309	9.903.173	9.358.656
Egenkapital	1.208.478	1.254.829	1.281.640
Pulje	742.387	861.638	835.518
Risikofri rente	4%	4%	4%
Beta	1	1	1
markedsafkast	8%	8%	8%
T	25%	25%	25%
L	0,87018	0,86122	0,84963
K _e	8%	8%	8%
K _d	0,02191	0,01133	0,01181
WACC	2,47%	1,84%	1,96%
K_d(1-T)L	0,0143	0,0073	0,0075
K_e(1-L)	0,0104	0,0111	0,0120

Bilag 4: Loan Ratio

Nøgletallet Loan Ratio er udregnet ved hjælp af følgende formel.

$$\text{Loan Ratio} = \text{Udlån} / \text{samlede aktiver} \times 100$$

Nedenfor ses de forudsætninger jeg har brugt til min udregning samt mine resultater.

Nordjyske Bank	2009	2010	2011
Udlån	6.051	5.986.648	5.745.240
Samlede aktiver	8.962	8.646.426	8.373.576
Loan ratio	67,52%	69,24%	68,61%

Nørresundby Bank	2009	2010	2011
Udlån	5.935.495	6.109.495	5.748.379
Samlede aktiver	10.051.309	9.903.173	9.358.656
Loan Ratio	59,05%	61,69%	61,42%

Nedenfor har jeg illustreret beregningen for Nordjyske Bank i 2011:

$$\text{Loan Ratio} = 5.745.379 / 9.358.656 \times 100 = 61,42 \%$$

Bilag 5: Rentefølsomhed

Jeg har lavet en GAP analyse på begge banker, og har udregnet denne ved hjælp af følgende formler:

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

$$\text{Relative GAP} = (\text{GAP} \times 100) / \text{samlet aktiver}$$

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

I regnearket nedenfor ses mine forudsætninger og udregninger ved hjælp af formlerne ovenfor:

Nordjyske Bank	2009	2010	2011
Rentefølsomme aktiver			
Tilgodehavende hos kreditinst. mv.	1.417.626	597.444	582.893
Udlån	6.051.490	5.996.763	5.755.340
Obligationer til dagsværdi	410.051	732.873	664.927
Samlet aktiver	7.879.167	7.327.080	7.003.160
Rentefølsomme passiver			
Gæld til kreditinst. mv.	1.261.892	797.046	630.085
Indlån og anden gæld	6.424.266	6.406.125	6.352.708
Udstedte obligationer til amortpris	1.347	1.062	1.347
Efterstillede kapitalindskud	6.951	6.930	6.845
Samlet passiver	7.694.456	7.211.163	6.990.985
Samlede aktiver	8.961.713	8.646.426	8.373.579
GAP	184.711	115.917	12.175
Relative GAP	2,06%	1,34%	0,17%
Interest Sensitivity	1,02401	1,01607	1,00174

Nørresundby Bank	2009	2010	2011
Rentefølsomme aktiver			
Tilgodehavende hos kreditinst. mv.	939.117	156.810	582.893
Udlån	5.935.854	6.109.495	5.755.340
Obligationer til dagsværdi	1.859.364	2.153.443	664.927

Samlet aktiver	8.734.335	8.419.748	7.003.160
Rentefølsomme passiver			
Gæld til kreditinst. mv.	1.622.930	1.552.265	995.681
Indlån og anden gæld	6.173.385	5.988.515	5.988.515
Udstedte obligationer til amortpris	6.142	6.142	6.142
Efterstillede kapitalindskud	100.000	100.000	50.000
Samlet passiver	7.902.457	7.646.922	7.040.338
Samlede aktiver	10.051.309	9.903.173	9.903.173
GAP	831.878	772.826	(37.178)
Relative GAP	8,28%	7,80%	-0,53%
Interest Sensitivity	1,10527	1,10106	0,99472

Udover at foretage GAP-analysen på årsbasis har jeg også beregnet Interest Sensitivity i forhold til løbetid for 2011.

	Nørresundby Bank	Nordjyske Bank
Aktiver		
Anfordring	1.134.467	855.384
Til og med 3 mdr.	399.463	595.819
Over 3 mdr. og op til 12 mdr.	1.717.405	1.866.101
1-5 år	1.148.702	1.385.256
Over 5 år.	1.348.342	1.052.780
I alt	5.748.379	5.755.340
Passiver		
Anfordring	3.491.950	2.602.065
Til og med 3 mdr.	728.032	411.886
Over 3 mdr. og op til 12 mdr.	494.971	819.329
1-5 år	754.573	791.875
Over 5 år.	518.989	789.541
I alt	5.988.515	5.414.696

Rentefølsomhed ifht. løbetid	Anfordring	Op til 3 mdr.	3-12 mdr.	1-5 år	Over 5 år
Nordjyske Bank	0,3249	0,5487	3,4697	1,5223	2,5980
Nørresundby Bank	0,3287	1,4466	2,2776	1,7493	1,3334

Bilag 6: ICGR

Nordjyske Bank	2009	2010	2011
Egenkapital	1.107.488	1.205.852	1.245.222
Resultat efter skat	62.703	92.918	50.487
Udbytte	0	0	7.685
Aktiver	8.961.713	8.646.426	8.373.576
ICGR	5,66%	7,71%	3,44%

Nørresundby Bank	2009	2010	2011
Egenkapital	1.208.478	1.254.829	1.281.640
Resultat efter skat	30.453	59.148	40.824
Udbytte	0	9.200	9.200
Aktiver	10.051.309	9.903.173	9.358.656
ICGR	2,52%	3,98%	2,47%

ICGR udregnes ved følgende formel:

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{Resultat efter skat}}$$

Nedenfor har jeg illustreret beregningen for Nordjyske Bank i 2011:

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\frac{1.245.222}{8.373.576}} \times \frac{50.487}{8.373.576} \times \frac{50.487 - 7.685}{50.487} = 3,44\%$$

Bilag 7: Proforma resultatopgørelse og balance for Fusionsbanken

Resultatopgørelse (1.000 kr.)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Fusionsbanken
Renteindtægter	444.159	391.519	835.678
Renteudgifter	86.820	85.488	172.308
Nettorenteindtægter	357.339	306.031	663.370
Udbytte af aktier mv.	1.464	1.795	3.259
Gebyrer og provisionsindtægter	105.320	125.996	231.316
Afgivne gebyr og provision	2.935	12.361	15.296
Netto rente- og gebyrindtægter	461.188	421.461	882.649
Kursreguleringer	5.151	-15.185	-10.034
Andre driftsindtægter	5.718	5.369	11.087
Udgifter til personale og adm.	262.701	258.494	488.495 ⁷⁷
Af- og nedskrivninger på im/m. akt.	11.004	11.629	22.633
Andre driftsudgifter	17.085	15.084	32.169
Nedskrivninger på udlån og tilgode	112.694	66.386	179.080
Resultat af kapitalandele	-992	0	-992
Resultat før skat	67.581	60.052	160.333

⁷⁷ Rationaliseringsgevinsten på 32,7 mio. kr. er trukket fra sammentællingen

Balance (1.000 kr.)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Fusionsbanken
Aktiver			
Kassebeh. og tilgode hos centralbank	81.394	62.755	144.149
Tilgode hos kreditinst. og centralbank	582.893	407.807	990.700
Udlån og andre tilgode	5.755.340	5.748.379	11.503.719
Obligationer	664.927	1.748.915	2.413.842
Aktier mv.	221.226	223.746	444.972
Kapitalandele i ass. virksomheder	699	0	699
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	12.389	0	12.389
Aktiver tilknyttet puljeordninger	777.844	818.773	1.596.617
Immaterielle aktiver	15.684	1.155	16.839
Grunde og bygninger	146.250	202.115	348.365
Øvrige materielle aktiver	6.480	8.564	15.044
Aktuelle skatteaktiver	3.698	2.661	6.359
Aktiver i midleritdig besiddelse	12.530	21.794	34.324
Andre aktiver	86.441	94.397	180.838
Periodeafgrænsningsposter	5.784	7.595	13.379
Aktiver i alt	8.373.579	9.358.656	17.732.235
Passiver			
Gæld til kreditinst. og centralbank	630.085	995.681	1.625.766
Indlån og anden gæld	5.423.687	5.988.515	11.412.202
Indlån i puljeordninger	929.021	835.518	1.764.539
Udstedte obligationer til amort. kostpris	1.347	6.142	7.489
Andre passiver	124.159	173.455	297.614
Periodeafgrænsningsposter	9	1.716	1.725
Gæld i alt	7.108.308	8.001.027	15.109.335
Hensatte forpligtigelser i alt	13.204	25.989	39.193
Efterstillet kapitalindskud	6.845	50.000	56.845
Aktiekapital	80.400	46.000	126.400
Opskrivningshenlæggelser	24.520	23.678	48.198
Andre reserver	4.143	0	4.143
Overført overskud	1.128.119	1.202.762	2.330.881
Foreslået udbytte	8.040	9.200	17.240
Egenkapital i alt	1.245.222	1.281.640	2.526.862
Passiver i alt	8.373.579	9.358.656	17.732.235

Bilag 8: WACC og ICGR på Fusionsbanken

WACC er udregnet ved hjælp af formlen fra bilag 3 og ud fra nedenstående nøgletal:

Fusionsbanken	
Renteudgifter	172.308
Balance	17.732.235
Egenkapital	2.526.862
Pulje	929.021
Risikofri rente	4 %
Beta	1
markedsafkast	8 %
T	25 %
L	0,849620317
K_e	8%
K_d	0,01206947
WACC	1,97%
$K_d(1-T)L$	0,00769085
$K_e(1-L)$	0,012030375

ICGR er udregnet ved hjælp af formel fra bilag 6 og følgende nøgletal:

Fusionsbanken	
Egenkapital	2.526.862
Resultat efter skat	124.041
Udbytte	17.240
Aktiver	17.732.235
ICGR	4,23 %