

Fusionsprojekt mellem
Ringkjøbing Landbobank
og
Skjern Bank

HDFR Aalborg Universitet 2012
Joan Ørskov Pedersen
Studienr.: 20102201

Vejleder: Jesper Raalskov

English summary

The main purpose of this project is to determine whether or not it would be beneficial for Ringkjøbing Landbobank and Skjern Bank shareholders to let the two banks merge and, in addition, to establish which organizational aspects the management should be aware of.

The project starts with the definition of a bank, a bank's interested parties and the relevant legislation. For instance, A Danish bank must comply with many regulations such as the so-called "Tilsynsdiamanten" - The Supervisory Authority Diamond Test Model.

The next chapter contains an analysis of Skjern Bank and Ringkjøbing Landbobank's accounts and calculations of their WACC, ICGR, ROA and ROE.

Then I will merge their accounts into one new bank which will continue as Ringkjøbing Landbobank.

I will create a new budget for the merged banks and give an analysis of the new WACC, ICGR, ROA and ROE.

I will then analyze the reasons for mergers and the obtainable savings from merging.

Finally, you will find the conclusion and my recommendation to the shareholders in Skjern Bank and Ringkjøbing Landbobank.

1. Indledning	5
1.1 Problemformulering	6
1.2 Metode	7
1.3 Afgrænsning	8
2. Pengeinstituttet og dets interessenter	10
2.1 Kunderne	10
2.2 Ejere	12
2.3 Ledelsen	13
2.4 Medierne	14
2.5 Medarbejderne	15
2.6 Stat og kommune	16
2.7 Långiverne	17
2.8 Leverandørerne	17
2.9 Delkonklusion	17
3. Præsentation af Skjern Bank	18
3.1 Årsrapporten 2011	19
3.2 Udlånsfordeling og nedskrivninger	19
3.3 SWOT	19
4. Præsentation af Ringkjøbing Landbobank	21
4.1 Årsrapporten 2011	22
4.2 Udlånsfordeling og nedskrivninger	22
4.3 SWOT	22
4.4 Delkonklusion	23
5. Solvens	24
5.1 Skjern Banks solvens	26
5.2 Ringkjøbing Landbobanks solvens	26
6. Kapitaldækningsregler	26
6.1 Standardmetoden	26
6.2 Grundlæggende interne ratingbaserede- og avancerede interne ratingbaserede metode	27
7. Basiskapital	28
7.1 Kernekapital	28
7.2 Hybrid kernekapital	29
7.3 Supplerende kapital	30
8. Markedsrisiko	30
8.1 Kreditrisiko	31
8.2 Operationelrisiko	31
8.3 Likviditetsrisiko	31
8.4 Delkonklusion	32
9. Bankpakkerne	33
9.1 Bankpakke 1	33
9.2 Bankpakke 2	34
9.3 Bankpakke 3	34
9.4 Bankpakke 4	35
9.5 Bankpakke 5	35
9.6 Skjern Bank og Bankpakkerne	36
9.7 Ringkjøbing Landbobank og Bankpakkerne	36
10. De nye kapitalkrav	37
11. Nationalbank belåning securitisation	39

12. Tilsynsdiamanten	40
12.1 Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank i forhold til Tilsynsdiamanten	43
12.2 Delkonklusion	43
13. WACC.....	45
13.1 Skjern Banks og Ringkjøbing Landbobanks WACC.....	47
14. ICGR	48
14.1 Skjern Banks og Ringkjøbing Landbobanks ICGR	49
15. Return On Assets, ROA	49
15. Return On Equity, ROE	50
16. Antal medarbejdere pr. balance million	50
17. Fordeling mellem indlån og udlån	51
17.1 Fordeling af indlån og udlån i Skjern Bank	54
17.2 Fordeling af indlån og udlån i Ringkjøbing Landbobank	54
17.3 Delkonklusion	55
18. Årsager til fusioner.....	56
18.1 Effektivisering.....	57
18.2 Kompetencer	58
18.3 Større organisation	58
18.4 Funding	59
18.5 Udfordringer ved fusioner.....	59
18.6 Omkostninger ved fusionen	60
19. Den fusionerede bank.....	60
19.1 Omdannelse af aktier	61
19.2 Budget for den nye bank	62
19.3 WACC.....	63
19.4 ICGR	64
19.5 ROA	64
19.6 ROE.....	64
19.7 Delkonklusion	65
20. Fusionsprojektet	66
20.1 Projekt opgaven.....	67
20.1.1 Idegrundlaget	68
20.1.2 Målbeskrivelse	68
20.2 Projekts interessenter	68
20.3 Projektledelse	69
20.3.1 Fremgangsmåde og plan	70
20.4 Omgivelser og ressourcer.....	71
20.5 Modstand mod forandring.....	71
20.5 Opfølgning på projektet	73
20.6 Delkonklusion	74
21. Konklusion	75
22. Litteraturliste.....	77
24. Bilag	78

1. Indledning

Da finanskrisen ramte Danmark i 2008, kom det som et chok for mange – på trods af mange vismænd og økonomer længe havde advaret, at det ville ske.

Krisen startede et helt andet sted end Danmark, men spredte sig hurtigt som ringe i vandet og i løbet af 2008 ramte den så. Det startede i det små med advarende overskrifter i aviser og andre medier, men uden ret mange reagerede på det.

Roskilde Bank så krakkede i august 2008, efter at have været en meget aktiv aktør indenfor blandt ejendomsbranchen. Det var en gammel og eftersigende velrenoveret bank, og deres krak kom som et kæmpe chok for mange, og for første gang i mange år, blev danske bankkunder nervøse for deres indestående i danske pengeinstitutter.

Siden 2008 er der sket meget og udviklingen har generelt været negativ på det danske pengeinstitut marked, og den tid før 2008, hvor træerne voksede ind i himlen og alt kunne lade sig gøre var forbi. Krisen startede i Island og USA efter nogle år med alt for stor vækst, gearing og meget store risici gik det galt og nogle af de store aktører på det amerikanske marked kom i alvorlige og livstruende problemer. Lehmann Brothers var en af de store, der ikke overlevede og American International Group, som er et stort forsikringselskab overlevede, men kun på grund af hjælp fra staten.

Men den økonomiske krise i Danmark skyldtes bestemt ikke kun krisen i udlandet, da der var mange andre ting i Danmark, der havde ophedet økonomien, og skabt blandt andet en boligboble, men den internationale krise har uden tvivl forstærket den.

Herhjemme kørte vi med politik inden krisen, der gav skattestop, indefrosne ejendomsskatter og et generel lånefinansieret opsving.

Huspriserne steg 60 % over 5 år, og med høje lønstigninger og lav inflation, blev der skabt et forbrugssamfund, som pengeinstitutterne nød rigtig godt af og derved skabe kæmpe store overskud. Men krisen ramte og mulighederne for lån stoppede brat, og pludselig var den danske økonomi fastfrosset, og der opstod en kreditklemme.

Staten har ligeledes været inde og hjælpe de danske pengeinstitutter, og Bankpakke 4 er stadig særdeles aktuel, imens garantierne fra Bankpakke 2 snart udløber og derved giver nye udfordringer til de danske pengeinstitutter.

Derudover er der kommet en Bankpakke 5, der skal hjælpe små- og mellemstore virksomheder samt dansk landbrug.

Oveni de store udfordringer de danske pengeinstitutter har fået med likviditet, funding og kæmpe nedskrivninger, så er tilliden til os også forsvundet.

Der har været mange klagesager, og ”dårlige” historier i pressen, der gør forbrugerne har mistet tilliden til os.

Tillid er det vi lever af fra alle vores interessenter, og derfor giver dette store udfordringer, og en problemstilling, der skal løses.

Netop de udfordringer og krisen generelt har inspireret mig til at vælge netop emnet om fusioner, da mange danske pengeinstitutter måske med fordel kunne benytte denne mulighed, og de muligheder de vil give det nye pengeinstitut, som en større spiller på markedet, der kan få fordel af synergi effekterne.

Ud fra det er jeg kommet frem til min problemformulering, hvor jeg vil fusionere 2 danske banker, der ligger geografisk godt i forhold til hinanden – Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, hvor Ringkjøbing Landbobank vil være det videreførende pengeinstitut.

1.1 Problemformulering

Vil det være en fordel for aktionærerne i Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, hvis de to banker fusionerer? I givet fald, hvilke organisatoriske betragtninger bør ledelsen gøre sig?

1.2 Metode

For at løse denne problemstilling vil jeg, efter en naturlig afgræsning, starte med at kigge på, hvad et pengeinstitut er og hvilken opgave den har.

Derefter vil jeg beskrive de lovkrav, der er til solvens og kapital, og beskrive forskellige typer af kapital et pengeinstitut har, og hvilken indflydelse de har.

Et pengeinstituts udlån er vægtet forskelligt, og belaster derved også solvensen forskelligt, og dette har derfor også stor betydning for et pengeinstitut. Senere i projektet vil jeg kigge på udlånsfordelingen i de 2 banker i dag.

Bankpakkerne har i de seneste år haft en stor betydning for de danske pengeinstitutter, og hver enkelt beskrives, og bruges senere i projektet til at kigge på, hvad de 2 banker har kunnet bruge pakkerne til.

De nye kapitalkrav under Basel er en af de kommende udfordringer for de danske pengeinstitutter, og de nye regler beskrives og bruges senere til at analysere i forhold til den nye Ringkjøbing Landbobanks udfordringer.

Finanstilsynet bruger i dag Tilsynsdiamantens fem pejlemærker til at risikovurdere de danske pengeinstitutter ud fra.

Derfor er det en del af de danske pengeinstitutters hverdag, og den beskrives derfor. Derudover vil jeg kigge på den dens validitet og diskutere den.

Tilsynsdiamanten vil jeg bruge til at analysere de to banker.

Efter en beskrivelse af love og krav til danske pengeinstitutter, så vil jeg lave en beskrivelse af Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank, hvor jeg også analyserer på deres resultatopgørelse, balance, udlånsfordeling og en SWOT analyse af hver bank.

Ud fra deres regnskaber vil jeg lave en beregning på deres WACC og ICGR, og analysere på den.

Når begge pengeinstitutter er analyseret er det naturligt og kigge på, hvilke motivationsfaktorer der kan ligge til grund for en fusion, og hvordan den nye Ringkjøbing Landbobank kommer til at se ud.

En fusion indeholder mange udfordringer og derfor er organisations delen også særdeles vigtig. Det er ligeledes vigtigt, at der ligger en plan for fusionen og jeg vil beskrive teorien bag Aftalegrundlaget og 5x5 modellen, og analysere den kommende bank ud fra disse.

Det er også vigtigt, at der laves en detaljeret projektplan, så rækkefølgen af arbejdsgangen er tilrettelagt og det er klart, hvem der har ansvaret for hvad.

Derudover er det også vigtigt, at der i projektplanen er en tidsplan og et ressourceforbrug.

Den modstand ledelsen eventuelt kan møde ved fusionen, kan med fordel løses med nogle teorier, og disse beskrives og analyseres i forhold til netop dette projekt.

Til sidst vil jeg konkludere og komme med en anbefaling i forhold til om fusionen er en attraktiv løsning eller ej.

1.3 Afgrænsning

Projektet er skrevet ud fra de oplysninger, der offentligt tilgængeligt, og jeg har derfor ikke kendskab til interne forhold eller kompetencer i de to banker.

Derfor er ombygningen af den nye bank udelukkende ud fra, hvad der kan læses om bankerne på nettet, og har ikke noget med medarbejderne eller ledelsen at gøre.

Da jeg har valgt at projektet skal omhandle to banker, så har jeg ikke beskrevet eller analyseret på Sparekassernes eller andelskassernes opbygning.

Der er mange tekniske forhold, der spiller ind i en fusion, men dette som sådan ikke påvirker aktionærernes beslutning eller investering, har jeg ikke beskrevet eller taget højde for disse forhold.

Da en stor del af en fusion er rationalisering, er det også primært det jeg kigger på.

Jeg forudsætter, at bankerne ikke skal indfri al deres finansiering ved fusionen, som der ellers kan kræves.

Det vil også være en oplagt mulighed, at opkøbe i stedet for at fusionere, men jeg har udelukkende valgt muligheden for vækst til investorerne igennem en fusion.

2. Pengeinstituttet og dets interesser

Et pengeinstitut skal opfylde mange love, regler, opgaver og har mange roller – både forretningsmæssigt og socialt.

Men de besidder også en samfundsmæssig vigtig opgave, og fungerer systemerne ikke opstår der lynhurtigt problemer med den daglige cash-flow og generelle betalinger.

Men først og fremmest er det en forretning som alt andet, der lever af at tjene penge, og drive en sund forretning. Pengeinstituttet er til for sine ejers skyld, men sammenholdt med det er der en masse love, bekendtgørelser og interesser, der skal tages hensyn til.

En bank har mange interesser, der skal passes og tages hensyn til, og der skal skabes en balance så der skabes en fornuftig og solid forretning.

Et pengeinstitut har følgende interesser¹:

- Kunderne
- Ejere(aktionærer, garantier eller andelshavere)
- Ledelse, herunder også bestyrelsen
- Medier
- Ansatte
- Stat og kommune
- Långivere
- Leverandører

2.1 Kunderne

Alle borgere skal have et pengeinstitut og nemkonto – det er en del af at være borger i Danmark, så alle danskere har et pengeinstitut.

Pengeinstituttet lever jo så også af deres kunder, så selvom det er et krav som borger at have et pengeinstitut, så pengeinstituttet også kun interesse i at behandle kunderne pænt, således der kan laves forretninger med dem.

¹ Organisationsteori af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal side 19

Pengeinstituttet har stadig den samme rolle, som altid – at opfylde de økonomiske behov kunder har, hvad enten det er med lån, pension eller investering.

Men i dag klares mange af kundernes bankforretninger hjemme via netbank, og de benytter primært kun pengeinstituttet til rådgivning.

Dette har gjort, der er kommet mange flere krav til kompetencer, og i tråd med produkterne er blevet mere komplekse, så kræver det at arbejde i et pengeinstitut mere og mere uddannelse.

Derudover er der en God skik bekendtgørelse, da det ikke forventes vores kunder sætter sig ind i alle produkter, og derfor har pengeinstitutter en pligt til at rådgive om egne produkter, og fortælle om alternativer, som måske endda er bedre for kunden.

Kunden skal også have oplyst, at vi tjener på produkterne og hvis vi får en provision, for eksempel at sælge investeringsforeninger.

Udover kundebetjeningen så har pengeinstitutterne og et socialt ansvar, og skal derfor varetage samfundsinteresser.

Derfor skal der arbejdes på et bæredygtigt pengeinstitut, og der skal holde sin sti ren.

Der arbejdes derfor meget med image og så videre, og der har blandt andet været stor fokus på miljørigtige pengeinstitutter.

Derudover er der mange pengeinstitutter der engagerer sig i lokalsamfundet, og har sponsoraftaler med lokale klubber, til koncerter og så videre.

Dette gøres med henblik på nye kunder og få at blive set men også fordi der er naturlig interesse for det lokal samfund pengeinstituttet agerer i.

De store pengeinstitutter har også sponsorater af en lidt større karakter, og det kan være for store golf arrangementer, sportshold og lignende.

Dette skaber goodwill, og mange pengeinstitutter tager deres sociale ansvar meget alvorligt.

2.2 Ejerne

Ejere, som er pengeinstituttets aktionærer, garanter eller andelshavere, har en stor interesse i pengeinstituttet laver en masse forretninger, og skaber god indtjening – dog med en fornuftig balance i forhold til risiko.

Der er jo ikke meget ved et pengeinstitut, der tjener en masse penge, hvis det hele så sættes til i nedskrivninger.

Pengeinstituttet påtager sig løbende risici, da dette er en del af det og være pengeinstitut, da der hele tiden ydes lån.

Selvom pengeinstituttet nøje kreditvurderer dets kunderne, så kan der opstå faktorer, der gør at kunden mod forventning alligevel ikke kan betale sin forpligtigelse tilbage. Dette kaldes pengeinstituttets kredit risiko.

Udover kreditrisikoen, så er der også det der kaldes den operationelle risiko, og dette er risiko for systemnedbrud, retssager fra kunder, leverandører osv.

Der vil også være en markedsrisiko, der pengeinstituttet foretager for eksempel gældspleje, og der er kursudsving og så videre.

Pengeinstitutterne påtager sig altså både en kredit-, operationel- og markedsrisiko, og disse beskrives og analyseres senere i opgaven

Disse risici skal ses op mod afkast, og ejerne er investorer, og de ønsker et fornuftigt afkast i forhold til den risiko de tager, og i forhold til benchmark.

Er risikoen for høj eller afkastet for lille i forhold til benchmark, så vil de alt andet end lige søge andre investeringer.

I de seneste år, er der ikke udbetalt udbytte fra de danske banker, og kursen er også faldet voldsomt. Sammenholdt med alle de skræmme historier der har været med inkompetente direktører og bestyrelser, så er de danske pengeinstitutters image bestemt heller ikke godt.

Ved uigennemsigthed eller mistillid holder investorerne sig væk².

² Oplæg med Morten Langer, Aktieugebrevet

Da investorerne i sidste ende skal beslutte om et pengeinstitut skal fusionere eller ej, har de en afgørende betydning for den fremtidige forretning.

2.3 Ledelsen

Ledelsen og bestyrelsen har en kæmpe opgave med at samle alle trådene, og så har de naturligvis også en interesse i, at der skabes overskud i banken, således deres arbejdsplads/bestyrelsespost bevares.

Det er bestyrelsen, der bestemmer og direktøren er ansat af dem til at varetage den daglige drift, og de har en ansvar for at være kritiske overfor direktionen, således det sikres at det er de rigtige beslutninger, der træffes.

Der er rigtig mange love og bekendtgørelser, der skal overholdes, og det krisens start og Tilsynet har fået en langt mere aktiv rolle i forhold til pengeinstitutterne, er der også kommet langt flere krav.

Der er blandt andet kommet love jævnfør § 70 og § 71, som stiller krav til bestyrelse, og de blandt andet skal forholde sig til forretningsgange og så videre i pengeinstituttet.

Derudover skal bestyrelsesmedlemmerne og så godkendes efter "Fit and proper" bestemmelsen, og i § 64 står der følgende:

§ 64. Et medlem af bestyrelsen eller direktionen i en finansiel virksomhed skal have fyldestgørende erfaring til at udøve sit hverv eller varetage sin stilling i den pågældende virksomhed.

Det fortsættes i stykke 4, under i samme paragraf.

4) Må ikke have udvist eller udvise en adfærd, hvor der er grund til at antage, at vedkommende ikke vil varetage hvervet eller stillingen på forsvarlig måde. Ved vurderingen af, om et medlem af bestyrelsen eller direktionen udviser eller har udvist en uforsvarlig adfærd, skal der lægges vægt på hensynet til at opretholde tilliden til den finansielle sektor.

Det er § 64, der bruges i sammenhæng med fit and proper bestemmelsen, som afgør bestyrelsens egnethed og hæderlighed.

De pengeinstitutter der krakkede herhjemme, har efterfølgende nogle steder har sager, hvor det krakkede pengeinstituts bestyrelsesmedlemmer, holdes til ansvar og sagsøges om meget store erstatninger.

Senest har der været sagen om bestyrelsesmedlemmerne i Amager Banken der sagsøges for rigtig mange penge³.

Tidligere har mange bestyrelser, og er det nok stadig mange steder, været sammensat af erhvervsdrivende, som er venner med direktøren.

Der har ikke været kigget på deres kompetencer, og deres evne til at drive et pengeinstitut.

Typisk er det også direktøren, der har truffet beslutningerne, da vedkommende har haft størst indsigt og kompetence.

Udover tidligere bestyrelsesmedlemmer er blevet sagsøgt og gjort erstatningsansvarlig, har der været sager om bestyrelsesmedlemmerne, har været i lommen på direktøren, da deres egne økonomiske interesser har været i klemme.

Der har blandt andet været en sag i Sydbank, hvor et bestyrelsesmedlem har trukket sig, og så er der efterfølgende skrevet om, at det var på af kritik af hans egen økonomiske situation⁴.

2.4 Medierne

Medierne får en rigtig rolle, når disse historier kommer frem, og de har derfor også en del af ansvaret for at pengeinstitutternes image, er så dårlig, og der er skabt mistillid.

Men det er også vigtigt, at huske at medierne bringer historierne, og der er noget om det de skriver. De har jo helt ret i, at der er meget, der ikke har været i orden, og det er bestemt ikke uden grund at tilliden til os er forsvundet.

Pengeinstitutternes har været meget grådige, og tænkt mere på indtjening, vækst og egne lønninger end at drive en sund og solidt forretning med god moral, der også kunne tåle dårlige tider.

Der har været utallige sager med dårlig eller mangelfuld rådgivning, og antallet af klagesager steg kraftigt i 2009 – året efter krisen startede.

³ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Amagerbanken/article4316452.ece>

⁴ <http://www.business.dk/finans/finansstilsynet-kritiserede-gaemelkes-sydbank-laan>

Kunderne har endda fået medhold i deres klager mod for eksempel Jyske Bank, hvor Jyske Bank så efterfølgende har valgt ikke at følge kendelsen⁵.

Så om vi vil det eller ej, så er den mistillid der er ikke skab af medierne, men af os selv – de har blot bragt historier, og til tider kastet godt med benzin på bålet, da gode historier jo sælger bedst.

Pengeinstitutter har brug for gode historier, og brug for at være mere offensiv overfor medierne.

Den respekt der tidligere har været om vores erhverv, er fuldstændig brudt ned, og den skal også bygges op sammen med tilliden.

Danske bank har tidligere oplevet mistillid og nedbrud af deres image, i forbindelse med deres slogan ”gør det du er bedst til – det gør vi”, som var et meget kendt slogan og brandt, blev ødelagt af sagen om ”gebyrgribben”, og dankortgebyrerne, der var for år tilbage.

Det har taget dem mindst 5 år, at bygge det op igen efterfølgende⁶

2.5 Medarbejderne

Kravene til de ansatte og deres kompetencer er som tidligere skrevet steget voldsomt, og sammenholdt med de klagesager, der har været og kompleksiteten af produkterne, så er dette en naturlig og påkrævet udvikling.

Danmark har 2. sidste plads i dårlig rådgivning i Europa ud fra en undersøgelse, hvor der er lavet stik prøver af anonyme testpersoner i pengeinstitutterne rundt i Europa.⁷

Uddannelserne er blevet mere krævende og tilpasset til de krav der er.

I mange virksomheder er der også krav om uddannelsesniveau for rådgiverne, og tilslutningen til for eksempel HD i finansiel rådgivning har været stigende⁸

Igennem medarbejdernes overenskomst er der også et krav om en uddannelsesplan for den enkelte, så der sørges for kompetencerne udvides og følger med til kravene og udviklingen.

Derudover er der kommet obligatoriske tests hvert år på blandt andet investeringsområdet, således rådgivere nu skal certificeres.

⁵ Oplæg med Morten Bruun Petersen fra Forbrugerrådet

⁶ Oplæg med Peter Kjærgaard Nielsen, First Vice President i Group Communications Danske Bank

⁷ Oplæg med Morten Bruun Petersen Forbrugerrådet

⁸ Lars Krull seniorrådgiver ved Aalborg universitet

Denne udvikling af kompetencerne er jo tydeligvis også nødvendig taget vores 2. dårligste plads i Europa taget i betragtning.

Det er selvfølgelig en hjælp med bedre uddannelser, men der sidder stadig en stor del af medarbejdere, som ikke har været på uddannelse i mange år, og derfor heller ikke er ordentligt opdaterede.

2.6 Stat og kommune

Stat og kommune er dem, der fastsætter love og bekendtgørelser, og et pengeinstitut er reguleret via Lov om Finansiell virksomhed.

Derudover skal pengeinstituttet have en tilladelse man må agere som pengeinstitut i Danmark, og den udstedes af Finanstilsynet.

Pengeinstitutter kontrolleres løbende af Tilsynet, og skal til en hver tid overholde de love og regler der vedtages.

Dette kan give store udfordringer, og den nye regler om kapitalkrav under Basel, hvor kapitalkravene til pengeinstitutterne og typen af kapital ændres kraftigt, er et af eksemplerne på de udfordringer, der pludselig kan opstå.

Derudover har Tilsynet indført en Tilsynsdiamant der har fem pejlemærker, med grænseværdier som pengeinstituttet skal ligge indenfor. Den indføres her i 2012, og punkterne er:

- Summen af store engagementer (mindre end 125 procent af basiskapitalen)
- Udlånsvækst (mindre end 20 procent om året)
- Ejendomseksponering (mindre end 25 procent af de samlede udlån)
- Stabil funding (udlån / arbejdende kapital fratrukket obligationer med en restløbetid under 1 år) - (mindre end 1)
- Likviditetsoverdækning (større end 50 procent)⁹

Tilsynsdiamanten vender jeg tilbage til.

⁹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

2.7 Långiverne

Långiverne er dem, der er med til at skaffe likviditet til et pengeinstitut, og en stor del af et pengeinstituts primære indtjening, kommer fra at låne penge billigt med indlånskunder eller professionelle långivere, og genudlåne det til højere rente, så der tjenes på marginalen.

Før et pengeinstitut kan få lån, hvad enten det er via indlån eller professionelle långivere, så skal der være tillid til banken, da pengene ellers placeres andre steder.

2.8 Leverandørerne

Leverandørerne er også en vigtig interessent til et pengeinstitut, og der findes mange forskellige leverandører. Det er blandt andet Nets, deres edb central, e-boks og så videre. Derudover er der andre leverandører som realkreditudbydere, forsikringsselskaber og investeringsforeninger.

Uden dem kan pengeinstituttet ikke være konkurrencedygtig, og tilbyde full-service.

En stigende del af indtjeningen ligger igennem leverandørerne, hvor der blandt andet sælges pensionsforsikringer, realkreditlån og forsikringer.

2.9 Delkonklusion

Et pengeinstitut har altså mange interessenter, og der er mange hensyn der skal tages.

Det er altså ikke bare at skaffe billig likviditet og genudlåne det med en marginal, der giver god indtjening.

Der skal også skabes en sund og solid forretning, der kan klare sig i dårlige tider.

Der skal tages hensyn til alle interessenter, da de er med til at skabe det samlede pengeinstitut, og dermed er med til at sikre den fortsatte indtjening.

3. Præsentation af Skjern Bank

Skjern Bank havde sin oprindelse i 1906, og har i dag 150 medarbejdere, fordelt på 6 afdelinger.

De er primært aktør i det jyske omkring Skjern området og Sønderjylland, men med en enkelt afdeling på Sjælland, som blev etableret i 2007.

Deres vision er dog ikke kun i det jyske, men med hele Danmark som deres virkeområde, og deres afdelinger ses her:



Skjern Banks mission er blandt andet at være en selvstændig, kompetent og troværdig samarbejdspartner, og ligeledes være attraktiv for investorer med et konkurrencedygtigt afkast i forhold til sund drift af banken.

Banken henvender sig til såvel privatkunder som erhvervs- og landbrugskunder. De tilbyder alt indenfor bolig, investering, pension og diverse selvbetjeningsprodukter.

Det er altså en full-service bank, og de har en del samarbejdspartnere blandt Totalkredit, PFA og flere forskellige investeringsforeninger¹⁰.

Der er 131 medarbejdere, og hovedsædet samt stabene ligger i Skjern

¹⁰ www.skjernbank.dk

3.1 Årsrapporten 2011

Skjern bank har i 2011 opnået et overskud på 4.8 mio efter skat mod 3.2 mio i 2010.

I både 2008 og 2009 var der meget store underskud i banken på henholdsvis 58 og 90 mio.

Deres solvens ligger på 15,8 % og den er faldet lidt fra sidste år.

Der er fin fordeling mellem ind- og udlån, da de ligger på stort set samme niveau.

3.2 Udlånsfordeling og nedskrivninger

Skjern Banks udlånsfordeling ligger med 30 % til private og 68,8 % til erhverv¹¹.

Udlånene på erhvervsengagementerne er fordelt 14,2 % til landbrug og 20,6 % til fast ejendom, og resten ligger jævn fordelt.

Det er umiddelbart meget med 1/5 af bankens udlån på fast ejendom, som er i branche der har store vanskeligheder, og med en grænseværdi på maksimal 25 % i forhold til Tilsynsdiamanten, er ligger den ret tæt på.

Desuden er der også en meget høj andel af erhverv i forhold til privat, og fordelingen burde ligge tættere på 50/50, for at risikooptimere.

I Skjern Banks årsrapport kan det ses, at deres nedskrivninger er faldet i forhold til 2010 med knap 10 mio, så det i dag udgør 52.181 mio.

3.3 SWOT

Styrker:

- Banken har vendt deres store underskud til overskud
- Er en lille men meget lokal bank
- Har haft fokus på ind- og udlån så der er balance

Svagheder:

- En forholdsvis lille bank, der har svært ved at opnå attraktiv funding
- Svært ved at konkurrere med de store
- Har en stor fordeling af udlån på risiko brancher – landbrug og fast ejendom

¹¹ Årsrapporten 2011

Muligheder:

- Udvikle markedet igennem fusioner

Trusler

- Da det er en lille bank, der er billig at opkøbe i forhold til deres forretningsområde, er der risiko for de kan blive opkøbt og derfor lagt ind under et andet pengeinstitut
- Deres beskedne overskud kan hurtigt spises op af nedskrivninger
- Hårdt ramt af de krav de bliver underlagt, da det kræver mange kompetencer i forhold til deres størrelse

4. Præsentation af Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank blev etableret i 1886, og kaldes i dag den mest veldrevne danske bank af mange medier samt investorer¹².

Igennem årene er banken blevet større og har i dag afdelinger spredt ud i det vestjyske, samt en enkelt investerings afdeling i Holte. Denne afdeling er altså udelukkende en investeringsafdeling, og tager sig ikke af andet.

Deres afdelinger i Jylland er fordelt således¹³:



Ringkjøbing Landbobank er ligeledes en full-service med samarbejdspartnere, men banken har også en del nicher.

De har blandt andet et Private banking koncept for velhavende kunder, og har også arbejdet meget med læger og vindmøllefinansiering.

¹² Oplæg af Morten Langer, Aktieugebrevet

¹³ www.landbobanken.dk

Der er 252 medarbejdere, og hovedsædet ligger i Ringkjøbing, hvor stabsafdelingerne også har hjemme.

Organisationen er opbygget efter et funktionsdiagram, og har haft 2 direktører, men den ene direktør Bent Naur er netop gået på pension, og den anden direktør John Bull Fisker vil fremover være den administrerende direktør i banken

4.1 Årsrapporten 2011

Ringkjøbing Landbobanks årsrapport viser, at på trods af krisen er deres resultat forøget med 12 %, deres omkostningsprocent er på 32,4 % og deres solvens er opgjort til 21,4%.

De har arbejdet med deres fordeling af ind- og udlån i 2012, og der er nu balance, da udlånet er faldet og indlånet er steget væsentligt¹⁴.

4.2 Udlånsfordeling og nedskrivninger

Ringkjøbing Landbobanks udlånsfordeling ligger med 30,6 % til private og 69,3 % til erhverv. Erhvervsudlånene er fordelt på med godt 13 % til landbrug og fiskeri, 10,1 % til fast ejendom og 12,6 % til energiforsyning udland.

Der er ikke noget alarmerende i deres udlånsfordeling på erhvervene, men fordelingen mellem privat og erhverv er skæv, da det har en noget høj risiko, da det kun er ca 1/3, der er privat, og det burde være tættere på 50 %.

Ringkjøbing Landbobank har fra 2010 til 2010 også oplevet et fald i nedskrivningerne på knap 10 mio, så de i 2011 udgør knap 129 mio.

4.3 SWOT

Styrker:

- Stærk veldrevet bank, der har klaret sig rigtig godt i krisen
- Er godt repræsenteret og kendt i deres kerneområder
- Har specialiseret sig indenfor nogle niches, som de er særdeles stærke i
- Meget omkostningsbevidste

¹⁴ Årsrapporten fra 2011

Svagheder:

- En forholdsvis lille bank
- I forbindelse med Bent Naur går på pension, mistes der en stor del af kompetencen i direktionen

Muligheder:

- Udvikle markedet igennem opkøb eller fusioner

Trusler:

- Det er svært for Ringkjøbing Landbobank, at vokse sig ret meget større igennem almindelig udvidelse af deres forretning.
- Da de er meget omkostningsbevidste og yderst effektive, kan det være svært at fusionere med andre, da deres kultur for effektivitet og omkostning er helt speciel
- Nye medarbejdere der ikke er opvokset i banken, kan få svært ved at vænne sig til der er så stor fokus på kunder og aktionærer, og der bruges ikke meget på personalepleje

4.4 Delkonklusion

Ringkjøbing Landbobank er uden tvivl, den mest veldrevne bank af de to, og leverer gode resultater.

Skjern Banks nedskrivninger er store i forhold til Ringkjøbing Landbobanks, og ved en fusion vil det være vigtigt, at undersøge deres forventninger til kommende nedskrivninger.

Bankernes afdelinger ligger godt i forhold til hinanden og der er ikke overdækning af afdelinger.

De er begge lokale, og har primært deres kundekreds der.

5. Solvens

Lov om finansiel virksomhed er den lov danske pengeinstitutter er underlagt, og der er fastsat et krav til solvens. Solvensen kan beskrives som et pengeinstituts fedt, og dets mulighed for at beskytte indskydere med nettoindlån over kr. 750.000 ved eventuelt kommende tab.

Der er et minimums solvenskrav på 8 %, og det vil sige for hver kr. 100 basiskapital, kan der udlånes kr. 8 – med andre kan et pengeinstitut låne dens basiskapital ud maksimum 12,5 gange(100/8).

Udlånene i et pengeinstitut vægtes dog forskelligt, og dette skal der tages hensyn til - dette beskrives nedenfor.

Hvert pengeinstitut skal dog fastsætte deres egen individuelle solvenskrav¹⁵, og denne fastsættes ud fra pengeinstituttets udlån, sikkerheder og situation.

Finanstilsynet skal godkende denne individuelle solvens og kan komme med ændringer til den efter et tilsynsbesøg, hvis der for eksempel er ekstra mange nedskrivninger, og pengeinstituts situation derfor vurderes mere risikofyldt end pengeinstituttet selv har vurderet.

Når tilsynet er på besøg gennemgås største udlånsengagementer, og der tages stikprøver af de almindelige udlån.

Et pengeinstituts individuelle solvenskrav afspejler altså derfor, den vurderede risiko dens udlånsengagementer udgør, og derfor har pengeinstitutter med mange risikofyldte udlån et højere solvenskrav.

Pengeinstitutter, som har for eksempel en stor del af deres udlånsportefølje til landbrug, har oplevet en stor nedgang i blandt andet jordpriser, og derfor har den værdi deres eventuelle sikkerhed ikke været svarende deres opgjorte værdi, oplevet at deres solvens er belastet yderligere, da deres risiko er steget væsentligt.

Der er stor forskel på, hvordan et pengeinstitut har opbygget dens udlånsportefølje, og ligeledes hvor stor en risiko der er.

¹⁵ Lov om finansiel virksomhed § 124 stk 4

Et pengeinstitut med store udlånsengagementer til eksempelvis bygge-/ejendomsinvesteringerne og Restaurationsbranchen, vurderes til en højere risiko end de udlånsengagementer, der er sikkert med pant i fast ejendom indenfor 80 % af belåningsværdien.

Et pengeinstituts individuelle solvenskrav ligeledes også stor betydning for dens mulighed for at funde sig, og ikke mindst prisen på den funding, de har adgang til.

På helt samme måde som vi vurderer kunders risiko og økonomi, når vi låner ud til dem, bliver et pengeinstitut ligeledes vurderet, når det skal ud og låne.

Prisen her sættes også ud fra risiko og egenkapital og så videre – så derfor er prisen højere for de pengeinstitutter, der har høje solvenskrav.

Selvom et pengeinstitut har en høj solvens, så er dette stadig ingen garanti form at det ikke kan komme i økonomiske problemer, og derfor kan denne vurdering ikke tages som en garanti for, hvor sikker en bank er. Men nærmere som en teoretisk opgjort risiko af pengeinstituttet ud fra dens nuværende situation.

Udfordringen for et pengeinstitut er at skabe en fornuftig balance mellem vækst, indtjening og sikkerheder.

Et pengeinstitut kan vælge en strategi, der hedder deres solvens skal være høj, så de signalerer høj sikkerhed over for indskydere og deres långivere.

Men der er også en ulempe ved at have en ”for høj” solvens, da pengeinstituttet derved ikke udnytter den likviditet de har.

Likviditeten kan nemlig udnyttes bedre, men når det bare ”ligger” i pengeinstituttet, for eksempel gennem udlån, og derved øges indtjeningen også.

Derfor er det vigtigt, at et pengeinstituts solvens er fornuftig, således der er til indskydere ved eventuelle tab, og pengeinstituttet har noget ”fedt” og stå imod med, samtidig med skal likviditeten også udnyttes mest muligt, så der skabes størst mulig indtjening.

5.1 Skjern Banks solvens

Det individuelle solvensbehov i Skjern Bank er opgjort til 11,5 %, men deres årsrapport viser en solvens på 15,8 %.

5.2 Ringkjøbing Landbobanks solvens

Ringkjøbing Landbobank har en stor solvens overdækning, da deres individuelle er opgjort til lovens minimums krav på 8 %, og solvens er ud fra årsrapporten fra 2011 opgivet til 21,4 %.

Begge banker ligger altså over deres individuelle krav, og har derfor ”fedt” til dårlige tider.

Ringkjøbing Landbobank har endda en meget stor overdækning, som kunne bruges anderledes, så de skabte indtjening på denne likviditet ved at pengene blev brugt til at låne ud i stedet.

6. Kapitaldækningsregler

Pengeinstitutterne er underlagt lovene i Bekendtgørelse om kapitaldækning (KDB) § 8 stk. 1 og de regler er der i Basel II, som blev indført i 2007.

Reglerne i Basel II skulle bruges til at afspejle den risiko det enkelte pengeinstitut har påtaget sig, og ud fra Bekendtgørelse om kapitaldækning (KDB) § 8 stk. 1 kan de risikovægtede poster for kreditrisici opgøres ud fra følgende metoder:

6.1 Standardmetoden

Standardmetoden er primært ud fra de gamle regler, og de ændringer der er lavet, er sket ud fra at risikoen skal passe bedre med virkeligheden.

Det er den mest enkle af metoderne, men den giver også det højeste krav til kapital, da det enkelte pengeinstitut ikke har vurderet på hvert enkelt engagement og sat risikoen på udlånet ud fra det.

Alt udlån vægter med 75 % og dette er uanset om det er sikkert med pant eller lignende.

Dog vægtes overtræk over 90 dage stadig med 150 % for hele engagementet.

Bekendtgørelse om kapital dækning viser i kapital 4 og bilag 3 opgørelsen af kreditrisici ved brug af standardmetoden.

6.2 Grundlæggende interne ratingbaserede- og avancerede interne ratingbaserede metode

Ved disse 2 metoder opgøres kreditrisikoen ud fra en mere avanceret metode, der kræver et system der kan håndtere, samt en kontrol af vægtningen. Det kræver langt mere registrering og opfølgning end i standardmetoden.

Da de mindre pengeinstitutter ikke har et system samt en kontrol funktion til dette, opgør deres risikovægtede aktiver efter standardmetoden.

Men hvis pengeinstituttet et system, der kan det samt ressourcerne til det, så kan det være en fordel, da standardmetoden operer efter en høj vægtning, da risikoen jo ikke vurderes på det enkelte lån i forhold til sikkerhed.

Hvis det opgøres manuelt i pengeinstituttet, opgøres det efter jo mere sikkerhed jo mindre vægtning.

Her er nogle af satserne, udlånene vægtes efter for private:

- Almindeligt udlån uden sikkerhed, eller med sikkerhed i fast ejendom i form af et ejerpantebrev fra 80 % og derover, vægter 100 % på solvensen.
- Udlån med sikkerhed i helårshuse indenfor 80 % af belåningen, og indenfor 60 % på fritidshuse vægter 35 %
- Overtræk i over 90 dage, betyder en belastning af hele engagementet på 150 %

Erhvervsvirksomheder kategoriseres i kvalitetstrin efter, hvor risikobetonede de vurderes af pengeinstituttet:

- Kvalitetstrin 1 er mindre risiko og vægter med 20 %,
- kvalitetstrin 2 er mellem risiko og vægter med 50 %
- kvalitetstrin 3 er stor risiko og vægter med 100 %.

Det er altså vigtigt med en god fordeling af udlån for et pengeinstitut, således risikoen spredes mest muligt.

Som hovedregel er prisen på udlån for debitor højere, jo lavere sikkerhed pengeinstituttet får, så denne type lån er der en større indtjening ved. Men der er også en større risiko, så prisen afspejler risikoen.

Den kan dog være fristende med disse lån, da det at andet end lige giver bedre indtjening, og heldigvis bliver langt de fleste lån betalt tilbage.

Så det er vigtigt, at et pengeinstitut kigger på udlånene med både salgs- og kreditvinklen, når der laves en strategi.

7. Basiskapital

Basiskapitalen i et pengeinstitut er kaldes også ansvarlig kapital, og den hænger tæt sammen med Solvenskravet, som beskrevet i afsnittet om solvens.

Basiskapital er den sikkerhed, der skal beskytte indskydernes penge.

Basiskapitalen er bestående af pengeinstitutts kernekapital, hybridkernekapital og supplerende kapital.

Summen af basiskapitalen er kernekapitalen og supplerende kapital fratrukket nogle fradrag.

Basiskapitalen defineres i LFV § 128 således som:

- Den reducerede kernekapital efter fradrag jf. §§ 129 og 131 tillagt
- Den reducerede supplerende kapital efter fradrag jf. § 135 og
- Fratrukket beløb i henhold til § 139.

Der er flere krav til størrelsen af basiskapitalen, således det passer til det enkelte pengeinstitut¹⁶.

7.1 Kernekapital

Kernekapital er et pengeinstituts aktie-, garanti- eller andelskapital samt egenkapital og hybride kernekapital¹⁷.

Denne type kapital skal være over halvdelen af pengeinstitutts basiskapital. Kernekapitalen er også tidligere kaldet den ansvarlige kapital

¹⁶ Lov om finansiel virksomhed § 128

¹⁷ http://www.brf.dk/C1256F5C005ADF31/alldocs/DOCJWIK-5LFCKZ#bogstav_K

Kernekapitalen i et pengeinstitut består jf. LFV § 129 af:

- Aktiekapital,
- Overkurs ved emission,
- Reserver,
- Overført overskud eller underskud og
- Hybrid kernekapital jf. § 132

Den hybride kernekapital må dog maks. udgøre 50 % af kernekapitalen jævnfør LFV § 129, stk. 2.

7.2 Hybrid kernekapital

Egenkapitalen er et pengeinstituts bedste kapital, og efter egenkapitalen kommer den hybride kernekapital.

I Bankpakke 2 blev det muligt for de danske pengeinstitutter at optage lån som hybrid kernekapital, som giver dem adgang til lån samt lånemuligheder, hvis det sidenhen blev nødvendigt.

Den gav også adgang til, at hvis pengeinstituttet ønskede det, eller Finanstilsynet krævede det, så kunne en del eller hele den hybride kernekapital omdannes til aktier, garantbeviser eller andelskapital. Det vil altså sige, at lånet blev ”byttet” ud med aktier, som staten vil få af svarende størrelse til lånet, og den del af lånet eller hele lånet er indfriet.

Det er sket i Århus Lokalbank samt i vestjyskBANK, hvor en del af den Hybride kernekapital fra Bankpakke 2, er blevet indfriet med aktier.

Dette betyder så, at staten har fået aktier i de 2 banker, som nu bliver til et pengeinstitut.

Den hybride kernekapital er nævnt under kernekapital, og den supplerende kapital, da hybride kernekapital kun kan tages med, så den udgør 50 % af kernekapitalen, og resten af den hybride kernekapital kan medregnes i den supplerende kapital.

Da den hybride kernekapital er et gældsinstrument skal det opfylde en række betingelser, før den kan medregnes i opgørelsen af basiskapitalen.

Disse kravene findes i LFV § 132 nr.1-12, og her står det blandt andet, at gælden ikke må forfalde på et forud aftalt tidspunkt – der må altså ikke være en udløbsdato på lånet, hvor det skal indfries.

Gælden skal kun tilbagebetales på pengeinstituttets initiativ, og med Finanstilsynets godkendelse tidligst 1 år efter indbetalingen.

Derudover så er långiver af den hybride kernekapitals krav mod pengeinstituttet skal være efterstillet i ikke-efterstillet gæld og ansvarlige lånekapital.

7.3 Supplerende kapital

Den supplerende kapital er en del af basiskapitalen i et pengeinstitut, og den består af følgende:

- Ansvarlig lånekapital jævnfør § 136,
- Opskrivningshenlæggelser og
- Hybrid kernekapital, der ikke er medregnet i kernekapitalen jævnfør § 132

Den supplerende kapital må højst udgøre 100 % af kernekapitalen efter fradrag jævnfør § 135

8. Markedsrisiko

Markedsrisikoen er den risiko et pengeinstitut har i forbindelse med deres aktier, renter, valuta og ejendomme (altså de ejendomme pengeinstituttet selv ejer).

Lige så vel som pengeinstituttets kunder er forbundet med en risiko på deres aktiver, så er pengeinstituttet det også.

Pengeinstitutterne ligger selv inde med mange aktier – og her tænkes ikke kun på deres egne – samt valutapositioner.

Pengeinstituttet er ligeledes sårbare overfor renteændringer, og kan ved for stor udvikling være nødsaget til at ændre på deres renter overfor kunderne¹⁸.

¹⁸ Skjern Banks årsrapport side 9

8.1 Kreditrisiko

Pengeinstitutts kreditpolitik er meget vigtig i forhold til de risici de påtager sig.

Det er vigtigt, de er en fornuftig og gennearbejdet kreditpolitik, således antallet af tab begrænses.

Det kan dog aldrig helt undgås, da udviklingen i samfundet kan gøre uforudsete ting eller tendenser kan opstå.

Det handler derfor om, at finde en balance mellem forretninger og sikring af udlånene og kundernes betalingsevne, så kundernes cashflow bedst muligt sikres¹⁹.

8.2 Operationelrisiko

Et pengeinstitut har også en operationel risiko i forbindelse med it, følsomme oplysninger og visse nøglepersoner i pengeinstituttet.

Sker der nedbrud på it systemet er pengeinstituttet enorm sårbar og da der er mange personfølsomme oplysninger, skal pengeinstituttet være sikret bedst muligt mod hackere og lignende.

Ligeledes findes der personer i et pengeinstitut som kaldes nøglepersoner, og disse er vigtige for et pengeinstitut, da de måske er den eneste kan varetage arbejdsfunktionen.

Det er derfor vigtigt, at der findes forretningsgange og retningslinjer på netop disse stillinger, således pengeinstituttet står bedst muligt, hvis der skal ske udskiftning i stillingen.

Derudover skal der være en compliance funktion i pengeinstituttet, der sikrer at love og forretningsgange overholdes²⁰.

8.3 Likviditetsrisiko

Der er store krav til pengeinstitutternes likviditetskrav, og som tidligere beskrevet så er kravene vokset voldsomt de seneste år.

Derfor er det også en del at den risiko et pengeinstitut har, og noget der skal arbejdes meget med.

Der skal liggere et likviditetsplan, således det sikres den fornødne likviditet er til stede.

I forbindelse med udløb af bankpakke 2(beskrives nedenfor), så skal de pengeinstitutter der er med i den have en klar likviditetsplan for den videre drift efter garantiene udløber.

¹⁹ Skjern Banks årsrapport side 9

²⁰ Skjern Banks årsrapport side 10

Ens for alle risiciene er, at pengeinstitutterne skal beskrive dem og forholde sig til dem i deres regnskab.

8.4 Delkonklusion

Der er mange krav til et pengeinstitut og dens likviditet, men det er heller ikke uden grund.

Der skal være en klar plan for fremtiden, og pengeinstituttet skal være opmærksom på de risici der kan komme, og tænke dem ind i planlægningen.

Tidligere har de fleste pengeinstitutter, der har været i problemer på grund af nedskrivninger, men i forbindelse med udløb af Bankpakke, er deres likviditet bliver et nyt problem, og er planen ikke klar og realistisk, så kan det koste dem retten til at fortsætte af Tilsynet.

Solvens i begge pengeinstitutter er med en fin overdækning, og Ringkjøbing Landbobank må betegnes som bund solid.

Ringkjøbing Landbobank har lovens mindste solvens krav, hvilket også signalerer at Tilsynet, tror på at det er en yderst solid bank, der har plads til sine nedskrivninger.

Skjern Banks solvens krav er højere, og der er heller ikke samme overdækning.

9. Bankpakkerne

I forbindelse med krisen i de danske pengeinstitutter, så er der lavet 5 bankpakker indtil videre. De er lavet ud fra det samme formål – sikre indskyders penge bedst muligt og hjælpe de danske pengeinstitutter. Men de 5 pakker er meget forskellige, og hver pakke indeholder hver sit for at sikre de danske pengeinstitutter overlever krisen – afhænger efter hvad der er det aktuelle problem.

Allerede i 2007 blev Det private beredskab oprettet af Finansrådet, og deres opgave var at varetage nødlidende pengeinstitutter i Danmark²¹.

En lang række af de danske pengeinstitutter er med i denne ordning, og listen over de deltagende pengeinstitutter kan ses på Finansrådets hjemmeside.

Krisen startede i Danmark i 2008, og allerede i efteråret i 2008 blev den første bankpakke iført, og det er indtil videre blevet til 5.

De enkelte pakker gennemgås, og vil efterfølgende i projektet blive inddraget i forhold til de 2 pengeinstitutter, og ligeledes i det fusionerede Ringkjøbing Landbobank.

9.1 Bankpakke 1

Allerede i oktober 2008 blev Lov om finansiel stabilitet iført som den første bankpakke, og den blev kaldt stabilitetspakken.

Det var altså her Finansiell stabilitet blev stiftet og de skulle overtage forpligtelserne i nødlidende pengeinstitutter²².

Bankpakken opstod blandt andet på grund af efter Roskilde Banks krak blev pengeinstitutterne tilbageholdende med at låne hinanden penge, og for dette marked ikke skulle gå i stå, iførte staten denne pakke²³.

Den danske stat lavede en 2 årig garanti for alle indlån og simple fordringer, og de pengeinstitutter der var med i Det private beredskab kunne vælge og være med i denne ordning mod at betale en provision til staten på 15 mia., og samtidig garantere for 20 mia, hvis der kom yderligere tab²⁴.

²¹ <http://www.finansraadet.dk/bankkunde/det-private-beredskab.aspx>

²² http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_1

²³ Intern dokument fra vestjyskBANK

²⁴ http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_1

Garantien fra staten løb frem til og med 30. september 2010, og derefter vil det være det normale i Indskydergarantifonden, som på det tidspunkt havde været kr. 300.000 i nettoindlån.

Det vil sige, at bankpakken blev oprettet som hjælp til bankerne og de danske indskydere, som ellers ville hæve deres indlån og sprede det.

Det var muligt for pengeinstitutterne, at ”indfri” deres forpligtigelse på Bankpakke 1 med aktier, hvis der ikke var den nødvendige likviditet til det.

9.2 Bankpakke 2

I januar 2009 kom den næste bankpakke – Bankpakken til den danske banksektor af januar 2009 – også kaldet kreditpakken. Den blev dog ændret allerede i maj 2009²⁵.

Årsagen til denne bankpakke var likviditet, og den voksende fokus der var på solvens.

Som tidligere beskrevet er der krav til det enkelte pengeinstituts solvens, som viser hvor meget ansvarlig kapital, der kan tabes inden indskydernes indlån er i risiko.

Der blev mulighed for at optage ansvarlig lånekapital/hybridkapital igennem staten på almindelige forretningsmæssige betingelser, og derfor blev hvert pengeinstitut kreditvurderet og størrelsen af lånet samt renten blev sat ud fra, hvor godt pengeinstituttet var.

Vilkårene for hybridkapital er beskrevet tidligere i projektet i afsnittet hybridkapital.

Alle solvente pengeinstitutter kunne søge – det vil sige deres solvens skulle være minimum 8 %.

Derudover kunne der søges om en garanti fra staten, som kunne bruges til at hjemtage lån fra institutionelle investorer²⁶.

Denne pakke skulle sikre alle sunde pengeinstitutter kunne hente funding og fortsat drive en sund forretning.

9.3 Bankpakke 3

Den tredje bankpakke blev indført i oktober 2010 – netop som bankpakke 1 udløb. Den nye bankpakke ændrede i det ubegrænsede loft der havde været for indskyderne, og blev i stedet 100.000 euro pr. indskyder i nettoindlån. Det var en forringelse i forhold til Bankpakke 1, men en forbedring i forhold til tidligere.

²⁵ http://da.wikipedia.org/wiki/Bankpakke_2

²⁶ Internt dokument fra vestjyskBANK

Derudover blev der ændret i måden et krakket pengeinstitut blev behandlet på. Efter bankpakke 3 så ville en bank der krakkede blive overtaget af finansiel stabilitet, som vil drive den videre, og sælge den bedst muligt, og afvikle den resterende del.

Pengeinstitutterne skulle efter Bankpakke 3 også selv betale for de krakkede pengeinstitutterne, der kunne komme.

Derfor er alle pengeinstitutter også forholdsvis kommet til at betale til Amager Banken og Fjordbank Mors.

9.4 Bankpakke 4

I august 2011 blev den fjerde bankpakke vedtaget. Denne pakke er igen anderledes end de andre, og denne indeholder store muligheder for fusioner og for sunde pengeinstitutter at overtage mindre sunde pengeinstitutter.

Efter denne bankpakke er det væsentlig anderledes, hvis et pengeinstitut bliver nødlidende.

Tidligere krakkede det, og blev overtaget af finansiel stabilitet, som førte det videre og solgte ud bedst muligt.

Igennem den seneste bankpakke er det i stedet blevet muligt, at sælge den sunde del fra til et andet pengeinstitut, så kun de dårligste bliver tilbage i Finansiell stabilitet.

Det er også en anden mulighed – at et andet pengeinstitut overtager hele det nødlidende pengeinstitut, og så får en medgift af Finansiell stabilitet. Medgiften må dog ikke være højere end, hvad det vurderes at koste igennem Finansiell stabilitet.

Derudover kan sunde pengeinstitutter for mulighed for at fusionere med mindre sunde pengeinstitutter, og til gengæld så få forlænget deres garanti til staten fra Bankpakke 2.

Max Bank der blev nødlidende i 2011 – kort efter Bankpakke 4, blev overtaget af Sparekassen Sjælland.

Der er dog efterfølgende sket en lovændring, således to dårlige banker kan, hvis de fusionerer, også få forlænget deres garanti.

Denne lovændring kom efter Aarhus Lokalbank og vestjysk BANK ønskede fusion.

9.5 Bankpakke 5

Den nyeste af bankpakkerne, er Bankpakke 5 som også kaldes udviklingspakken.

Der er 2 elementer i den, og meningen er den skal med til at lette udlånsmulighederne, for små og mellemstore virksomheder, og det danske landbrug.

Dette gøres igennem Finansiell stabilitet, som blandt andet overtager en del af FIH erhvervsbanks belastende ejendomsengagementer, således de får luft til at låne ud til de mindre og mellemstore virksomheder²⁷.

9.6 Skjern Bank og Bankpakkerne

Skjern Bank har valgt at være med i Bankpakke 1 og 2, og har derfor også udnyttet lånemuligheden ved staten samt statsgarantien.

Skjern Bank har optaget lån for 65 mio. igennem staten uden udløb, og renten er sat til 11,11%.

Derudover har de i 2010 fået bevilget en ramme med statsgaranti på 2 mia. med 3 års løbetid, som de har udnyttet med 1750 mio.

De har dog allerede indfriet en del af dette lån over 2 omgange, som har udløb i starten af 2013, og den er derfor kun udnyttet med 1250 mio. pt.

Skjern Bank har altså derfor stadig en del, der skal indfries i starten af 2013, og dette kan blive en udfordring for dem²⁸.

9.7 Ringkjøbing Landbobank og Bankpakkerne

Ringkjøbing Landbobank var med i Bankpakke 1, men valgte ikke at søge Bankpakke 2.

Årsagen til de ikke valgte at søge den, var på grund af deres gode solvens, og de derfor ikke manglede likviditet²⁹

²⁷ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/03/02/084924.htm>

²⁸ Skjern Banks årsrapport

²⁹ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1719320.ece>

10. De nye kapitalkrav

De nye regler, der forventes at indføres for kapitalkrav, kaldes Basel III, men det er egentlig bare en opgradering af de tidligere Basel II regler.

De er lavet med henblik på at polstre pengeinstitutterne bedre, så de ikke så let bukker under i krisetider.

Dette gøres ved at udvide det eksisterende krav, der er til kapital i et pengeinstitut, og der kommer også andre krav til opbygningen af kapitalen.

I dag er solvenskravet som minimum 8 %, hvoraf de 4 % skal være egenkapital, og deraf de 2% skal være Tier 1, altså aktiekapital eller lignende.

Denne grænse stiger løbende fra de nuværende 2 % egenkapital til 4,5 % i 2019.

Kravet til kernekapital stiger 4 % her i 2012, og til 6 % i 2019.

Udviklingen kan se i nedenstående søjler.

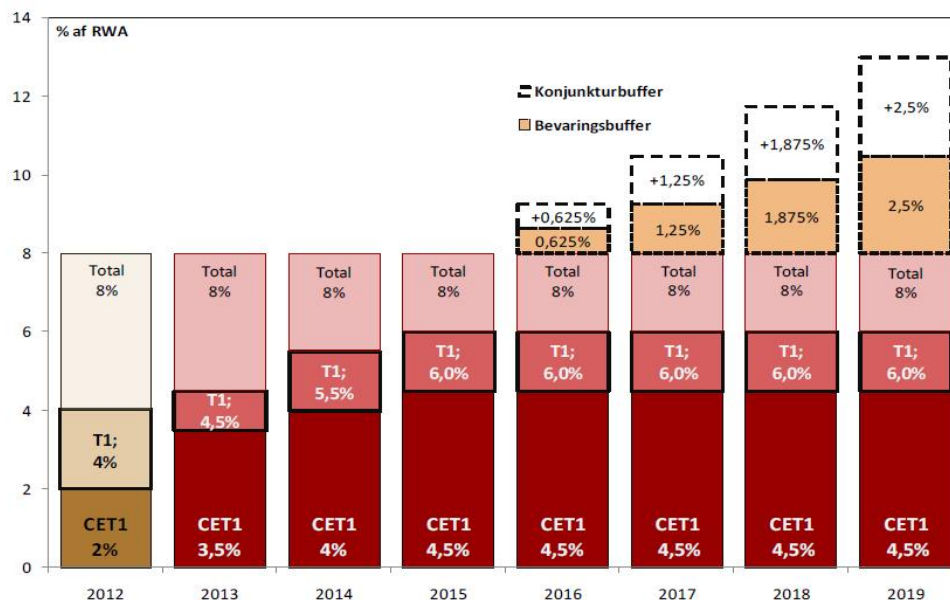
Der skal også som noget nyt allerede fra 2016 opspares solvens i en bevaringsbuffer, som også er løbende stigende til og med 2019.

Derudover skal der i gode år laves en konjunktur buffer, så der i de gode år med vækst opspares en ekstra buffer til nedgangs tider. Denne buffer indføres også i 2016, hvis der er høj konjunktur, og er stigende til og med 2019³⁰.

³⁰ http://www.finanstilsynet.dk/da/Om-os/Taler-og-artikler/2011/~~/media/Om-os/2011/Tale_LOPI_maj2011.ashx



Indfasning af nye krav til kapitalgrundlag og -struktur, 2013-19



De stigende krav til kapital, gør at der allerede i dag er nogle pengeinstitutter ikke kan opfylde kravene, og de har derfor travlt for at få løst dette problem.

Der er dog kommet mulighed for lån i National Banken, og dette beskrives i næste afsnit.

Den øgede mængde af kapital vil også forøge omkostningerne, og derfor belastes alle pengeinstitutter af dette.

Så det er ikke alene udfordringen med at skaffe kapitalen, men også at få dækket omkostningerne til den, og det er da ikke usandsynligt at denne ekstra omkostning, vil kræve nedskæringer af antallet af stillinger.

For at opnå en besparelse kan det også blive aktuelt med flere fusioner, da der efter synergi effekten er indtrådt, kan spares en del penge.

Der er i dag mange omkostninger i det enkelte pengeinstitut til at servicere og vedligeholde systemer og forretningsgange, og denne udgift kan jo spares, når det hele er slået sammen.

Så de nye krav kan altså være et incitament, for at fusionere og derved optimere sine udgifter.

11. Nationalbank belåning securitisation

National Banken har åbnet op, for muligheden og at belåne pengeinstitutternes gode udlån i National Banken, og derved opnå op til 3 årige lån til en meget billig funding.

Det er dog kun pengeinstitutters bedste udlån, der kan belånes og alle lån til belånes inden udgangen af foråret 2012 for at opnå en løbetid på 3 år.

Udlånene der belånes efter marts bliver med en kortere løbetid.

Belåningen fungerer som securitisation, og dette betyder lånene så derefter pakkes sammen til en vis størrelse, og sælges som obligationer til National Banken med statsgaranti fra Finansiell stabilitet³¹

Securitisation har været meget brugt i USA inden finanskrisen, hvor ejendomsfinansieringen er anderledes end herhjemme.

Der går en låntager til en formidler, og efter en vurdering og en godkendelse, udbetales lånet.

Formidleren sælger lånet videre til investorer, som efterfølgende sælger det videre.

Lånene pakkes sammen og rates ud fra deres risiko.

Dette var en af bomberne under den amerikanske økonomi, og var medvirkende til finanskrisen, da låneformidleren sælger lånene og risikoen videre mod provision, og da risikoen er solgt videre, så blev der også kigget let til risikoen, og mere til den kommende provision.

Det er ikke helt på samme måde, National Bank belåningen foregår, da den kører via pengeinstitutterne, men det er stadig der vurderer lånene og indestår for oplysningerne er rigtige.

Er pengeinstituttet nu i krise, og har brug for et vist beløb via National Banken, er det måske ikke utænkelig at der skrues lidt på tallene, hvis der er lån, der er tæt på at opfylde kravene.

Indtil videre har der ikke været de store tab på private kunder, men ud fra Finanstilsynets forudsigelser, så begynder de nok at komme her i 2012³², og med faldende huspriser, er der svært at bedømme og værdierne holder, hvis et engagement skulle blive nødlidende.

Da der er garanti på obligationer fra Staten via Finansiell Stabilitet, så er der ikke en risiko for National Banken, men derimod for Finansiell Stabilitet, og i den sidste ende de danske skatteydere.

³¹ [http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/Betingelser_SPV-obligationer_2010/\\$File/n_100119_betingelser_for_spv_obligationer.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/Betingelser_SPV-obligationer_2010/$File/n_100119_betingelser_for_spv_obligationer.pdf)

³² Oplæg af Julie Galbo

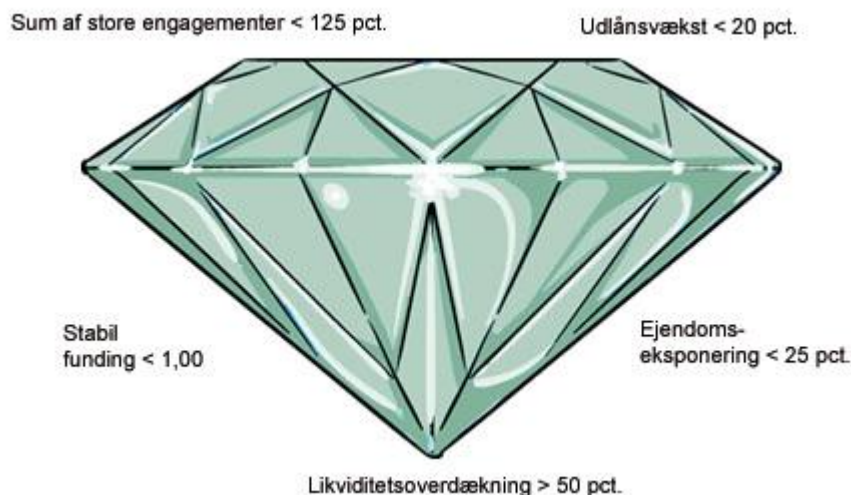
12. Tilsynsdiamanten

De danske pengeinstitutter er fra 2012 underlagt endnu et lovgivningskrav som skal overholdes. Det er Tilsynsdiamanten, som tilsynet bruger, når de kigger på de danske pengeinstitutter.

Derfor vil de fra ultimo 2012 overvåge de danske pengeinstitutter ud fra dette.

Det er fem pejlemærker, som afspejler nogle grænse værdier pengeinstituttet skal ligge indenfor. De fem pejlemærker er med til at bestemme risiciene i et pengeinstitut, og årsagen til det netop er disse fem ting, der måles på, er den erfaring Tilsynet har fået i forbindelse med observation af nødlidende banker³³.

Diamanten ser således ud³⁴:



De fem grænseværdier som de måler risikoen ud fra er altså:

- Summen af store engagementer (mindre end 125 procent af basiskapitalen)
- Udlånsvækst (mindre end 20 procent om året)
- Ejendoms-eksponering (mindre end 25 procent af de samlede udlån)
- Stabil funding (udlån / arbejdende kapital fratrukket obligationer med en restløbetid under 1 år) - (mindre end 1)
- Likviditetsoverdækning (større end 50 procent)³⁵

³³ Oplæg med Julie Galbo fra Finanstilsynet

³⁴ <http://alm.nordjyskebank.dk/Tilsynsdiamanten-30.06.2011>

Punkterne i diamanten har været offentliggjort i en lang periode, så pengeinstitutterne har haft mulighed for at tilpasse værdierne. Da værdierne ikke bare kan tilpasse over natten, tager det tid at tilpasse den.

Årsagen til diamantens grænseværdier er at mindske risikoen i et pengeinstitut – der skal altså være en stabil funding, således pengeinstituttet kan overleve på sigt.

Ligeledes skal der være overdækning på likviditeten, så der er likviditet til at fortsat drive en indtjenende forretning med plads til fornuftige udlån.

Netop fornuftige udlån er også en vigtig faktor i grænseværdien ejendomseksponering – da netop denne type udlån har kostet danske pengeinstitutter dyrt, og nogle med stor eksponering i ejendomsbranchen har mistet livet for eksempel Roskilde Bank og Bonus Banken.

Væksten af udlån er der også et loft for, da det ikke ønskes den samme gearing, der var før finanskrisen.

Sidst men ikke mindst er der summen af store engagementer, som skal udgøre mindre end 125 % af basiskapitalen.

Alle engagementer et pengeinstitut har der overstiger 10 % af deres basiskapital, skal indberettes til Finanstilsynet. Der er dog en grænse på engagementer under 3 mio., og selvom disse overstiger de 10 % af basiskapitalen, skal de altså ikke indberettes.

Dette betyder kun ganske få engagementer, da de fleste pengeinstitutter, vil have en væsentlig større basiskapital end det.

Årsagen til disse grænser er blandt andet, at nogle af de nødlidende pengeinstitutter, der har været i Danmark, er blevet nødlidende på grund af dette.

Hvis en enkelt kunde er så stor, at hvis dette engagement bliver nødlidende, og kan udgøre en reel overlevelsrisiko for pengeinstituttet, vil dette være særlig sårbar.

Det er ikke bare enkelt kunder, og også hvis kunder er med i flere virksomheder, som også kan komme til påtage sig risiko, hvis det andet går glat.

Dette så vi i Bonusbanken, hvor mange af de ejendomsprojekter der var, havde samme ejerkreds eller delvis samme ejerkreds.

³⁵ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

Lukkede det ene projekt, og stillede ejerne til ansvar, så kunne det lukke en lang række andre projekter.

Det kan give en interesse for pengeinstituttet i, at fortsætte med at udvide engagementet, selvom det ikke er korrekt, for ikke selv at ryge med ned.

I tilfælde af basiskapitalen falder, så et engagementet pludselig overstiger de 25 %, så kan der søges en særlig dispensation.

Men pengeinstituttet skal så efterfølgende sørge for det bliver nedbragt, så det igen passer³⁶.

Grænseværdien er altså sat ud fra tidligere erfaringer, og skal være med til at sikre den fortsatte drift og i sidste ende beskytte indskyders penge.

Det skal dog tilføjes, at der er fokus på nogle risikoområder for de danske pengeinstitutter i denne diamant, men selvom et pengeinstitut ligger indenfor grænseværdierne, så er det altså ingen garanti for, at det er sundt og der ikke kan opstå problemer.

Sidst har vi set Spar Salling er blevet overtaget, da de ikke kunne skaffe den kapital, der var nødvendig, for at fortsætte som selvstændigt pengeinstitut³⁷

I deres årsrapport for 2010, har de forholdt sig til Tilsynsdiamanten, og ligger fint i forhold til pejlemærkerne. Men alligevel har de måttet bukke under, og på trods af fine grænseværdier for 2010, så gik det alligevel ikke.

Deres årsrapport for 2011, er ikke kommet, og derfor benyttes tallene for 2010.

De fem pejlemærker er som sagt ud fra de erfaringer Finanstilsynet har indtil videre, men da krisen langt fra er ovre, og der sikkert kommer endnu flere nedskrivninger i 2012, så kan det være disse udvides, da der kommer en udvikling, der ændrer eller udvider billedet³⁸.

Indtil videre har der ikke været mange tab på pengeinstitutternes private kunder, men det er ikke utænkeligt, at de nok kommer.

Faldende boligpriser gør manges formue er skrumpet, og begynder de rekordlave realkreditrenter at stige, så er der mange med variabel forrentede lån, der bliver pressede på deres cash flow.

³⁶ www.finansrådet.dk

³⁷ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4493191.ece>

³⁸ Oplæg fra Julie Galbo Finanstilsynet

Ligeledes er der forslag om, at ændre afdragsfriheden, så der kun kan gives lån ud fra en lavere belåningsprocent.

Dette kan også være en bombe, for nogle økonomier.

Derfor kan Tilsynsdiamanten altså ikke bruges, som et resultat eller en sikkerhed for at et pengeinstitut ikke kan komme i problemer.

12.1 Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank i forhold til Tilsynsdiamanten

Når de 2 pengeinstitutter ligger begge indenfor grænserne i Tilsynets diamant, og overholder derfor begge kravene.

Deres værdier for 2011 ser således ud i forhold til grænseværdierne:

Krav	Diamant	Skjern Bank	Ringkjøbing Landbobank
<i>Stabil funding</i>	< 1	0,71	0,8
<i>Likviditetsoverdækning</i>	> 50	159,8 %	140,5 %
<i>Store engagementer</i>	< 125	34,8 %	41,7 %
<i>Udlånsvækst</i>	< 20	- 2,7 %	- 3,1 %
<i>Ejendomseksponering</i>	< 25	20,6 %	11,4 %

12.2 Delkonklusion

Bankpakkerne har spillet en stor rolle for de danske pengeinstitutter, og de har hele tiden forsøgt at løse de problemer, der har været.

Pengeinstitutterne betaler selv for bankpakkerne, men da dette så bevirker en omkostning for pengeinstitutterne, så må de hæve deres indtjening i form af renter og gebyrer, så det i sidste ende bliver kunderne, der betaler.

Begge banker var med i Bankpakke 1, men det er kun Skjern Bank, der har valgt at søge Bankpakke 2, og de fik den også bevilget.

Der er åbnet op for udlån igennem National banken, og her kan opnås en billig funding, som evt. kan bruges til at indfri Bankpakke 2 lånene for Skjern Bank, hvis de har tilfredsstillende udlån nok.

Begge pengeinstitutter overholder kravene til Tilsynet diamant, og der ser ikke umiddelbart ud til at være problemer. Dog har Skjern Bank en relativ høj ejendomseksponering, så der kan være en vis risiko der.

Dog er Tilsynsdiamanten ingen sikkerhed for, at der ikke er en risiko i pengeinstitutter, da den er lavet ud fra den erfaringer tilsynet har haft tidligere.

13. WACC

WACC er et nøgletal for, hvad kapitalen koster for pengeinstituttet, som er et vigtigt nøgletal, da pengeinstituttet kan se, om de betaler en pris over det gennemsnitlige marked.

WACC står for Weighted Average Cost of Capital eller oversat til dansk: vejede gennemsnitlige kapitalomkostninger.

Første led i beregningen viser hvad egenkapitalen har kostet, og andet led viser hvad fremmedkapitalen (det vil sige lån) har kostet.

Dette nøgletal er godt at sammenligne mellem pengeinstitutter, da den fortæller hvad det gennemsnitligt koster banken at hente kapital.

Det er en tommelfingerregel, at WACC'en skal ligge under pengemarkedsrenten, da pengene jo ellers kunne have været placeret bedre på en konto end ved at drive pengeinstituttet.

Det kan dog være svært at efterleve den tommelfingerregel pt., da Cibor 3 er rigtig lav, og pengeinstitutternes funding er dyr på grund af krisen.

WACC beregnes således:

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

hvor k_d er forholdet mellem interest expence/total liabilities – altså omkostningen af den rentebærende gæld – renteudgifter/rentebaserede passiver.

T er den aktuelle skattesats, som vil være 25 %.

L er ratio of liabilities to assets, og er forholdet mellem passiver og samlede aktiver – altså balancesummen – egenkapitalen/ balancesummen. Dette kan også kaldes for banken gearing.

k_e skal beregnes ud fra ligningen om CAPM³⁹ – capital asset pricing model – som beregnes ud fra

$$r_f + b(k_m - r_f)$$

³⁹ Commercial Banking side 279

R_f er den risikofrie rente ved en 10 årig statsobligation, og b er beta, som sættes til 1. Dette er dog ikke helt svarende, da pengeinstitutterne ikke har de samme priser, men for at kunne sammenligne dem alligevel, er beta nødt til at være angivet 1.

K_m er det forventede afkast på aktiemarkedet, da investor vil have noget for risikoen de påtager sig.

Hvis et pengeinstitut har ”for” høj WACC, er det enten fordi der betales for meget for fundingen, eller betales for meget for egenkapitalen – obligationer, indlån og så videre.

Funding renten kan være meget svær at ændre, da den er baseret ud fra, hvordan pengeinstituttet er vurderet i forhold til risiko, sund forretning og polstring.

Er det derimod den sidste årsag, der er problemet – altså den første del af ligningen, så er det blandt andet indlånsrenterne, der skal kigges på.

Pengeinstitutter, der har indlånsunderskud - blandt andet pga. for høj vækst i de gode år, er villige til at betale en ret høj rente for at få indlån.

Indlån er baseret på pengemarkedsvilkår, og er kort/short funding. Det vil sige, at indlånene er tilgængelig i en periode på under 3 år

Dette kan give problemer, og dette beskrive i afsnittet udlånsfordeling.

Egenkapitalen er altid den dyreste del af kapitalen, og den er også sværest at skaffe, da der for eksempel ikke lige kan udstedes nye aktier, selvom der måske er brug for det.

13.1 Skjern Banks og Ringkjøbing Landbobanks WACC

WACC er for dem begge, ud fra en risiko rente på 4 % og en forventet rente på 8 %.

i mio	Skjern Bank 2011	Ringkjøbing Landbobank 2011
Dage	360	360
Indkomst e skat	4854	286071
Udbytte	0	65520
Renteudgifter	106970	245291
Balance	5.249.140	17.549.023
Egenkapital	380.717	2.483.120
Garantkapital	0	0
Pulje (aktivside)	0	0
Skattesats %	25	25
Beta	1	1
Risikofrirente%	4	4
forventet rente%	8	8
Kd	0,0220	0,0163
L	0,9275	0,8585
Ke	0,08	0,08
Venstre side	1,528%	1,048%
Højre side	0,580%	1,132%
WACC	2,11%	2,18%

Hvis der sammenlignes med året før, så er der sket en forringelse af begge pengeinstitutters WACC, da Skjern Bank i 2010 var 1,90 og Ringkjøbing Landbobanks var 2,01⁴⁰.

Begge banker betaler altså mere for deres kapital i 2011.

Skjern Bank har indfriet noget af deres gæld i 2011, og derfor er billedet ikke helt retvisende hos dem.

Ud fra tallene kan det ses at det er egenkapitalen, der betales mest for, og den har også været stigende siden 2010.

Beregningen viser også, at Skjern Bank har den største gearing(L), og det indebærer naturligvis en risiko.

Ringkjøbing Landbobank har udbetalt udbytte og dette er også en forretning af egenkapitalen, og derfor er der også forskel fra Skjern Bank, da de ikke har udbetalt udbytte.

⁴⁰ Bilag 1

Ringkjøbing Landbobank er også kendt for at funde sig mere langsigtet end Skjern Bank, og derofra vil deres funding alt andet end lige være dyrere⁴¹.

14. ICGR

ICGR er en forkortelse for Internal capital generation rate, og dette nøgletal viser pengeinstituttets evne til at skabe udlånsvækst uden dens solvens bliver mindre.

Nøgletallet beregnes ved at sætte årets resultat i forhold til egenkapital og samlede aktiver.

ICGR beregnes ud fra følgende formel:

$$1 / (\text{egenkapital} / \text{aktiver}) \times \text{indtjening} / \text{aktiver} \times \text{indtjening} - \text{udbytte} / \text{indtjening}$$

Dette nøgletal også bruges, hvis pengeinstituttet ønsker at beregne, hvordan det kan øge balancen samtidig med solvensen fastholdes.

Hvis pengeinstituttet ønsker udlånsvækst, så koster det solvens, da solvensen beregnes ud fra basiskapitalen i forhold til de risikovægtede poster. Så hvis de risikovægtede poster øges, vil det automatisk påvirke solvensen

Men ønsker pengeinstituttet ikke, at solvensen skal falde, så skal der skaffes mere solvens.

Dette kan gøres via større indtjening, men udover det skal pengeinstituttet også sørge for, at den nødvendige kapital til udvidelsen er til stede.

ICGR fortæller også om pengeinstituttets indtjening - jo højere ICGR er, jo flere penge tjener banken.

Det er derfor en forudsætning at have en positiv ICGR, for at dette nøgletal kan bruges, og dermed beregne muligheden for udlånsvækst og derved skabe ekstra indtjening.

Som tommelfingerregel skal ICGR altid kunne rumme den årlige rentetilskrivning og inflationen.

⁴¹ Dias fra Lars Krull, Aalborg universitet

14.1 Skjern Banks og Ringkjøbing Landbobanks ICGR

For at undersøge Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobanks situation, har jeg beregnet deres ICGR:

i mio	Skjern Bank 2011	Ringkjøbing Landbobank 2011
Dage	360	360
Indkomst e skat	4854	286071
Udbytte	0	65520
Renteudgifter	106970	245291
Balance	5.249.140	17.549.023
Egenkapital	380.717	2.483.120
Garantkapital	0	0
Pulje (aktivside)	0	0
Skattesats %	25	25
Beta	1	1
Risikofrirente%	4	4
forventet rente%	8	8
ERR	1,0000	0,7710
CR	13,7875	7,0673
RA	0,0009	0,0163
ICGR	1,27%	8,88%

Det ses tydeligt ud fra tallene, at Ringkjøbing Landbobank har noget større muligheder for udvikling uden det belaster solvens, og der derved skal skaffes mere basiskapital.

Hvis der sammenlignes med deres tal fra 2010, så har begge forbedret deres ICGR, og derfor kan der ske en støtte stigning i udlånet uden det belaster solvensen, eller der skal skaffes kapital⁴².

15. Return On Assets, ROA

Return on assets er oversat til dansk afkastningsgraden og beregnes ud fra:

$$\text{Årets resultat} \times 100 / \text{aktiver}$$

Den viser pengeinstituttets evne til at lave afkast på de ressourcer, den har til rådighed og kan derfor måle virksomheden aktivitet⁴³.

⁴² Bilag 2

Hvis ROA beregnes for begge pengeinstitutter ser de således ud:

- Skjern Bank: $4.854.000 \times 100 / 5.249.140.000 = 0,09$
- Ringkjøbing Landbobank: $286.071.000 \times 100 / 17.549.023.000 = 1,63$

Det højeste afkast opnås altså i Ringkjøbing Landbobank, og de viser det bedste afkast i dette tilfælde.

Det er vigtigt for investorerne at der er en effektiv aktivitet i pengeinstituttet, og de ressourcer der er udnyttet bedst muligt og giver afkast

15. Return On Equity, ROE

Return On Equity er egenkapitalforrentningen, og den beregnes ud fra:

$$\text{Årets resultat} \times 100 / \text{egenkapitalen}$$

Den viser et pengeinstituts evne til at lade sin egenkapital vokse⁴⁴

Tallene for de 2 pengeinstitutter ser således ud:

- Skjern Bank: $4.854.000 \times 100 / 380.717.000 = 1,27$
- Ringkjøbing Landbobank: $286.071.000 \times 100 / 2.483.120.000 = 11,52$

Ringkjøbing Landbobank har en meget bedre evne til at få egenkapitalen til at vokse i forhold til Skjern Bank, og dette er naturligvis interessant for investorer, da pengeinstituttet efterhånden vokser sig en større og større egenkapital, og bliver derfor alt andet end lige mere værd.

16. Antal medarbejdere pr. balance million

Når der kigges på effektiviteten i et pengeinstitut, kan det også være vigtigt at kigge på antallet af medarbejdere – særligt ved en eventuel fusion.

⁴³ <http://npinvestor.dk/investor/ordbog.aspx>

⁴⁴ <http://npinvestor.dk/investor/ordbog.aspx#e>

Mindre pengeinstitutter har typisk et noget højere antal medarbejdere pr. balance million end større pengeinstitutter, da nogle funktioner ikke nødvendigvis kræver flere medarbejdere selvom antallet af ansatte i pengeinstituttet er væsentligt højere. Mange funktioner skal være der, hvad enten der er 30 ansatte eller 300.

Hvis det beregnes på de 2 pengeinstitutter ser det således ud:

Medarbejder pr. balance krone i tusinde

Skjern Bank	131	5.249.140	40.069,77
Ringkjøbing Landbobank	252	17.549.023	69.638,98

Det ses altså tydeligt her, at Ringkjøbing Landbobank er langt mere effektiv end Skjern Bank, og på trods af Ringkjøbing Landbobank har en balance der er over 3 gange så stor som Skjern Bank, så er der langt fra 3 gange så mange medarbejdere – faktisk er der under dobbelt så mange.

Beregning af antal medarbejdere pr. balance million viser, da også der i Skjern Bank er det godt 40 million på balancen pr. medarbejder, imens der i Ringkjøbing Landbobank er knap 70 million pr. medarbejder.

Som tidligere skrevet har Ringkjøbing Landbobank en meget lav omkostningsprocent, og dette understøtter det fakta meget godt.

17. Fordeling mellem indlån og udlån

Det er meget vigtigt, at pengeinstitutter har fokus på opdeling af deres funding og deres udlån således løbetiderne på indlån og udlån matcher hinanden.

Der skal altså være tilsvarende dele short og long – det vil sige kort- og langsigtet indlån og udlån. Pengeinstituttets egen finansiering via dets funding, skal altså matche kundernes finansiering via udlånene i banken.

Der er stor forskel på om det er kortsigtet funding, som for eksempel er alt indlån. Den kortsigtede funding har en løbetid under 3 år, og kaldes det er ud fra pengemarkedsvilkår.

Det er altså alt fra den traditionelle lønkonto til aftaleindlån med en binding. Disse kan altid opsiges, og derfor vil de uanset bindingsperioden altid køre ud fra pengemarkedsvilkår.

Den langsigtede funding er med en løbetid på over 3 år, og dette kaldes ud fra kapitalmarkedsvilkår.

Opbygningen af et pengeinstituts funding kan ses i regnskabet.

Der kan det også ses, hvordan pengeinstituttets udlån er fordelt – både på brancher men også på løbetider.

Der er det vigtigt, at kigge på fordelingen af lange og korte udlån.

Typisk er forbrugslån og kreditter med genforhandling med en relativ kort løbetid, imens billån og boliglån er med lang løbetid.

Hvis et pengeinstitut er primært fundet på short funding, men låner ud til lang løbetid, så kan der opstå et problem, fordi der kommer et gab.

Balancen mellem kort- og langsigtede indlån og udlån er en svær kunst, men ikke desto mindre en meget vigtig og alvorlig udfordring for et pengeinstitut, da det i værste fald kan koste den livet.

Mange pengeinstitutter har lange udlån og en stor del korte indlån, og i de pengeinstitutter, der har stort indlånsoverskud, er der en potentiel risiko, da indlån er kortsigtet og kunderne kan hæve det, når de vil.

Pengeinstitutter har typisk tidligere haft indlånsoverskud, som er en billig funding til udlån.

Indlånskunderne har måske fået i gennemsnit 1%, og pengene har måske været lånt ud i gennemsnit til 6%. Så der har været en ganske stor indtjening på dette, og de pengeinstitutter der har indlånsoverskud i dag, har alt andet end lige også en lavere WACC, da deres funding omkostning er lavere, end hos dem der skal hente fremmedkapital.

Men pengeinstitutterne i de gode år haft en meget kraftig udlånsvækst og der har deres indlån ikke kunne følge med, og derfor er der hentet fremmedkapital, så der var likviditet til udvidelserne.

Omkostningerne til fremmedkapitalen er dog blevet dyrere efter finanskrisens start, og det er blevet væsentligt sværere overhovedet få funding via fremmedkapital.

Denne stigende omkostning har bevirket flere er begyndt at tilbyde attraktive indlånsprodukter, for at få billig funding ind via indlån.

Typisk er det de pengeinstitutter der har en stor udfordring med indlånsunderskud, og ideen er som sådan også fin ok.

Men det skaber også den udfordring som den engelske pengeinstitut Northern Rock oplevede i starten af finanskrisen.

De havde hidtil været en stor bank og veldrevet bank med oprindelse i 1850'erne.

Northern Rock var en af de største udlånsbanker i England, som havde speciale i boligfinansiering, og de var primært finansieret igennem genudlån af kapital fra andre banker samt indlån fra kunder. De startede som indlånsbank i 2007 i Danmark, hvor de tilbød høje attraktive renter, for at skaffe billig funding.

Men da krisen ramte dem som alle andre pengeinstitutter, og de måtte begrænse genudlån af indlån, stod banken pludselig i akut likviditetsmangel, og måtte bede den engelske stat om hjælp. Det er kun i Danmark, der er banker, der har "fået" lov at lukke – i udlandet bliver de hjulpet af staten, så der ikke spreder sig en risiko for mistillid fra befolkningen.

Så staten hjalp banken med en kredit, men deres krise gjorde aktierne faldt kraftigt, og pludselig stod kunderne i kø for at hæve deres indlån, da de frygtede den risiko der var.

Det forværrede deres situation så alvorligt, at de ikke stod til at redde og derfor overtog staten dem i 2008⁴⁵.

Hvis problemstillingen med short/long fundingen holdes op imod Tilsynsdiamanten, så viser denne netop, at det er en af de ting Tilsynet kigger på.

Tidligere har der ikke været nok fokus på det, og det er der nu nok stadig ikke, men vigtigheden af denne problemstilling ses blandt med pejlemærket stabil funding.

De garantier fra Bankpakke 2 der er ydet til at hente af fremmedkapital, og nu de seneste igennem Nationalbanken er kortsigtede, så der er stadig et brist.

Det er naturligt nok gabet bliver større, når pengeinstitutterne har så svært ved at hente fremmedkapital på ordentlige vilkår i udlandet – særligt for de mindre pengeinstitutter.

Ud af det antal pengeinstitutter der er i Danmark er det meget få, der er ratet, og derfor kan de udenlandske pengeinstitutter ikke gennemskue deres risiko.

Men der er kommet større fokus på problemstillingen, og den konstellation af Jyske Bank, Sydbank og BRF bank har hentet langsigtet funding sammen via obligationer, viser også der endelig er kommet fokus på at funde sig langsigtet.

⁴⁵ http://da.wikipedia.org/wiki/Northern_Rock

Det vil blive en nødvendighed for de mindre og mellemstore pengeinstitutter, at slå sig sammen på samme måde for at skaffe funding i fremtiden.

Dette kan blandt andet være et incitament, for at fusionere og blive større.

17.1 Fordeling af indlån og udlån i Skjern Bank

I Skjern Banks regnskab for 2011 kan fordeling af ind- og udlån ses.

Indlånene udgør i tusinde kr. 3.509.897, og er fordelt med kr. 2.302.004 med løbetid under et år, og resten ligger fra et år op til 5 år.

Derudover har de udstedt nogle obligationer, som udgør i tusinde kr. 755.838, hvoraf der ligger kr. 1.797 under et års løbetid og resten fra 1 år og op til 5 år.

Deres udlån ligger på i tusinde kr. 3.526.544, og de er fordelt på kr. 1.465.336 på anfordring og for kr. 874.668 op til et år, kr. 710.247 mellem 1 år og 5 år og kr. 476.293 over 5 år.

Fordelingen af indlån med 2/3 med en løbetid under 1 år, hvilket faktisk også svarer meget godt til billedet på udlånssiden. Så umiddelbart passer deres fordeling med hensyn til løbetiderne, men det kan også konkluderes, at Skjern Bank kan blive sårbar i fordelingen mellem ind- og udlån, da deres indlån hurtigt kan hæves af kunderne, og derved kan der opstå indlåns underskud.

17.2 Fordeling af indlån og udlån i Ringkjøbing Landbobank

I Ringkjøbing Landbobanks regnskab ses ligeledes deres fordeling mellem løbetiderne på ind- og udlån.

Deres indlån udgør i tusinde kr. 12.755.415, og de er fordelt på kr. 6.372.268 på anfordring, kr. 3.341.477 med en løbetid på op til et år, kr. 1.561.041 mellem 1 og 5 år og resten kr. 1.480.629 på en løbetid på over 5 år.

De har ligeledes udstedt obligationer på kr. 338.958, som er fordelt på 2.955 under et års løbetid og resten mellem 1 og 5 år.

Deres fordeling på udlån i tusinde fordeles på kr. 2.689.793 på anfordring, op til et år med kr. 2.493.454, kr. 3.666.432 mellem 1 – 5 år og kr. 3.896.881 på over 5 år.

Deres indlån ligger med ca. 50 % på anfordring, og ca. 75 % med løbetider på under et år.

Udlånene ligger med noget længere løbetider, hvor ca. 1/3 ligger med løbetider på over 5 år.

Ringkjøbing er også sårbar, da der også her hurtigt kan skabes ubalance mellem ind- og udlån, da en stor del af deres indlån er meget kort løbetid.

17.3 Delkonklusion

Begge banker WACC'er ligger rimeligt i forhold til den situation de danske pengeinstitutter er i. De har begge en stigende WACC i forhold til 2010, men prisen funding er steget lidt, og de betaler mere for deres udlån.

Der er en højere gearing i Skjern Bank, hvilket der naturligvis skal kigges på ved en evt. fusion.

Ringkjøbing Landbobank viser rigtig fine tal både på ICGR, afkastgraden og

egenkapitalforrentningen. Tallene er knap så gode for Skjern Bank, og der er ikke plads til den store udvidelsen inden solvensen vil blive belastet.

Så umiddelbart er dette ikke en positivt billede overfor for kommende investorer ved fusionen, eller for investorerne i Ringkjøbing Landbobank.

Effektiviteten er da også væsentlig højere i Ringkjøbing Landbobank.

Der er dog umiddelbart balance mellem løbetiderne på ind- og udlån.

18. Årsager til fusioner

Fusioner er ikke noget nyt, og i mange år er der sket fusioner. Tidligere har det dog ikke været så udbredt i danske pengeinstitutter, som det er i dag.

Det har været meget små banker eller sparekasser, der har gået samme med et større, så der på den måde kunne skabes nye forretningsmuligheder.

Som tidligere skrevet så er der lavet fordele ved bankpakkerne, hvis der fusioneres eller opkøbes, og det er da også mere og mere, det er fremme i medierne, at der sker fusioner eller opkøb/overtagelse.

Når der er tale om en fusion, så er det ganske frivilligt, og det er de involverede pengeinstitutter, der bestemmer, om det skal gennemføres eller ej – naturligvis ud fra lovgivningen og investorernes godkendelse.

Det er dog ikke alle fusioner i dag, der er helt frivillige, og kaldes måske en fusion frem for en overtagelse, da det er negativt.

Der kan flere årsager til fusion, og oftest meldes det ud, at det er af strategiske årsager.

Det kan være en fusion med et nødlidende pengeinstitut, således der er mulighed for at få sine Bankpakke 2 garantier forlænget.

Det kan også være i forhold til de nye kapitalkrav, der kommer, og pengeinstituttet på den måde kan polstre sig.

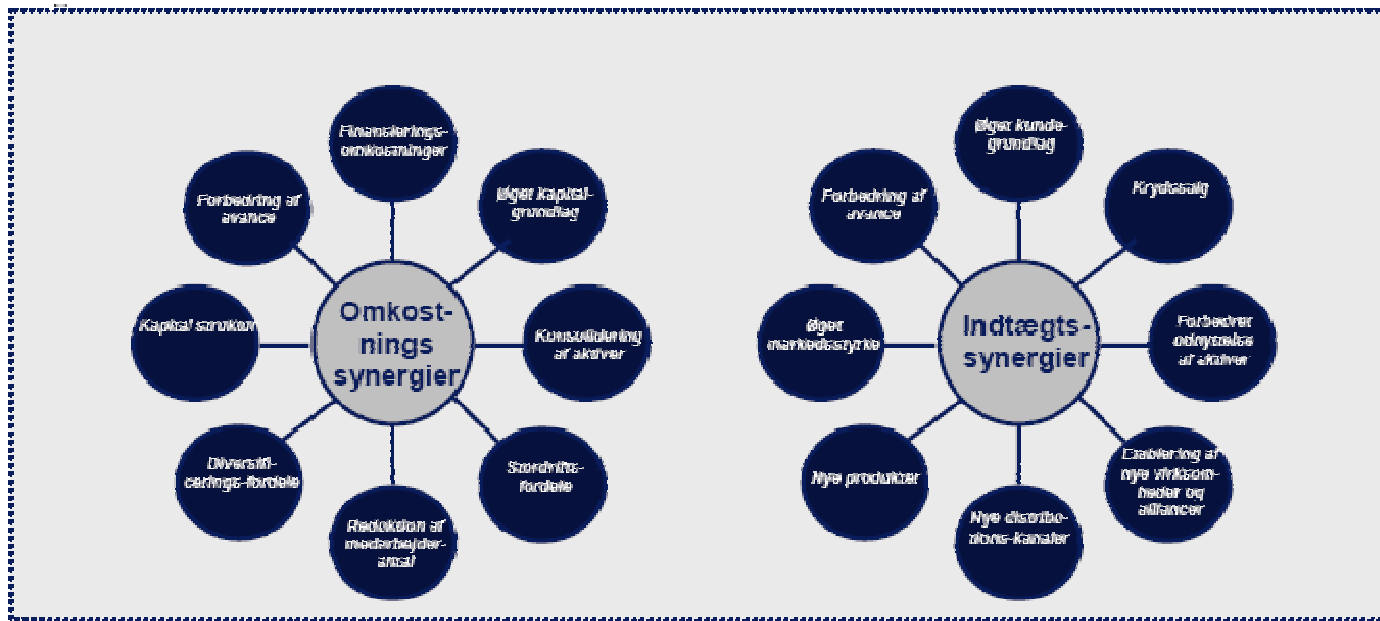
I fusionen kan der udnyttes synergieffekter, således der skabes bedre kompetencer samtidig med der er besparelser.

Men det er også en måde, at komme ind på nye markeder på. Der fusioneres mellem to banker, der har været i måske hvert sit område, og der har opbygget hver sin kundekreds.

Den eksisterende kundekreds samt de etablerede afdelinger kan bruges aktiv til at lave endnu flere forretninger.

Nedenstående figur viser to incitament for fusioner⁴⁶:

⁴⁶ <http://www.fm.dk/publikationer/2005/fusioner-i-staten-erfaringer-og-anbefalinger/4-fusioner-i-det-private-erhvervsliv/>



18.1 Effektivisering

I forbindelse med en fusion vil der automatisk ske en gennemgang af hele organisationen, og da der findes 2 af alle stabsfusioner og så videre, så vil der automatisk ske nedskæring af stillinger.

Derudover findes der også 2 direktører, chefer og lignende, så der vil kunne findes en ret stor besparelse i personaleomkostninger, samt nedlukning af det ene hovedkvarter.

Da Skjern Bank kun er 1/3 i balance i forhold til Ringkjøbing Landbobank, så er det tæt på deres stabsfunktioner blot kan ligges ind i Ringkjøbing Landbobanks stab uden der skal ske en væsentlig stigning i antallet af ansatte.

Ud fra deres antal af ansatte i forhold til deres balancesum sammenlignes, så er der en stor forskel. Ringkjøbing Landbobank er væsentlig mere effektiv end Skjern Bank, og det er nok utopi at tro, at samme effektivitet ved en fusion kan opretholdes.

Derfor anslår jeg, at der skal være et gennemsnit af de to bankers ansatte pr. balance mio. i den nye bank.

Der vil være 383 fuldtidsstillinger i den nye bank, når de fusioneres, og hvis der tages et gennemsnit i forhold til balancen, så svarer det til 346 fuldtidsstillinger⁴⁷.

Det vil altså sige, at det er ca. 37 stillinger, der skal skæres væk.

⁴⁷ Se bilag 3

Hvis vi regner med en gennemsnitsløn på kr. 500.000 pr. medarbejder, så svarer det til en besparelse på 18,5 mio.

Da der er opsigelsesvarsel på de afskedigede medarbejdere, så vil der være en lønudgift samt pensionsindbetaling på nogle helt op til 2 år.

Derfor slår denne besparelse ikke igennem det første år eller to.

Der effektiviteten øges ved de medarbejdere, der har været i Skjern Bank blandt andet ved flere arbejdsopgaver, måske større porteføljer, så skal det forventes, at der vil være en periode med tilvænning, så det kan ikke forventes den nye bank, er effektiv og på niveau fra starten af.

Derudover så er der 2 direktører, samt 2 bestyrelser, og jeg mener ikke det er nødvendigt med andet en 1 direktør.

Det kan tænkes den anden bliver underdirektør, men der vil komme en besparelse der, samt for nedgangen i lønnen til bestyrelsen.

Der kommer ligeledes en besparelse i stabsfunktionerne slås sammen, og der kan sælges et hovedkontor, som der derfor ville spares driftsomkostninger på.

Det er også kun nødvendigt med en revision, så her spares der også.

18.2 Kompetencer

I forbindelse med de 2 pengeinstitutter slås sammen, så vil der alt andet end lige være flere kompetencer, og ved lovændringer eller compliancefunktioner, vil der fremover kun være nødvendighed for at lave forretningsgange og kontrol for det samlede pengeinstitut, og derfor kommer der en synergi effekt her.

Ved en fusion er det også muligt, at tage det bedste fra begge pengeinstitutter og lade det køre videre i den nye bank.

Derfor vil der alt andet en lige ske en optimering af forretningsgange og koncepter.

18.3 Større organisation

Da banken bliver større ved fusionen, og der for dem begge kommer adgang til nye forretningsområder, kan dette også give flere muligheder.

Der vil komme omtale omkring fusionen, og det kan bruges positivt for banken, hvis arbejdet med fusionen er gennearbejdet og bliver præsenteret rigtigt.

I modsat fald kan det også give negativ omtale, hvis investorerne ikke er tilfredse.

Det kan selvfølgelig ikke altid betegnes som en fordel, at være stor eller mellemstor pengeinstitut i Danmark, og derfor skal det heller ikke være argumentet for fusionen.

Det er ikke de mellemstore pengeinstitutter, der har klaret sig for godt i krisen – blandt andet Fjordbank Mors, vestjyskBANK, Amager Banken jo virkelig vist, at krisen har sat sine spor, hvor mange af de mindre pengeinstitutter har klaret sig noget bedre, og er ret solide.

18.4 Funding

Ringkjøbing Landbobank funder sig billigere end Skjern Bank, og der er ingen garantier for at fundingen vil være til samme pris ved en sammenlægning, men Ringkjøbing Landbank er godt rattet, og derfor kan der være en besparelse der.

Dog er Skjern Bank ikke så stor, at det gør en kæmpe forskel i den fremtidige funding.

Men skabes der en ligeså stærk bank, som Ringkjøbing Landbobank er i dag, og den blot er blevet større, så vil de have gode muligheder for at funde sig fremover.

18.5 Udfordringer ved fusioner

Skjern Bank er med i Bankpakke 2, og har både lån hos staten og via statsgarantien. Ved en fusion skal disse indfries, medmindre det er med en nødlidende bank.

Da dette ikke er tilfældet skal der skaffes den fornødne likviditet til at indfri disse lån.

Umiddelbart har Ringkjøbing Landbobank adgang til en noget billigere funding end Skjern Banks 11,11 % som de betaler til staten, så det er en fordel for dem.

Når de to banker skal fusionere, er der en del udfordringer der skal løses, og indgår som en del af projektopgaven.

Blandt andet skal der laves en fælles forretningsgang og en ens sagsgang, så tingene gøres på samme måde i den nye bank.

Der ligger en meget stor opgave i at opdatere forretningsgange og arbejdsgange, så de passer ind i den nye bank.

Begge banker er tilknyttet Bankdata, og de kører derfor allerede på samme it-system. Men kunderne skal køres sammen, så det sikres at alle data bevares og forholdes fortroligt.

Dette kan gøres via EDB centralen, hvor de laver en kørsel, og systemerne ligges sammen.

Men der kan være ret lang ventetid, og så er der mulighed for at gøre det semi manuel, hvor der er en stor del manuelt arbejde med at ligge alle oplysninger over, og oprette kunderne i samme system.

Dette tager lang tid og er meget omfattende, og der er en stor omkostning forbundet med det.

Fra bankerne er fusioneret, så har de brug for at se hinandens kunder i for eksempel kredit, når der skal bevilges lånesager.

Der vil heller ikke være adgang til hinandens intranet, og derfor skal alle oplysninger, der skal ud fælles ligges på hver sin indtil systemet kører.

Da ingen af bankerne har så stor erfaring i at fusionere, så er det en kæmpe opgave, der tager tid og er forbundet med mange omkostninger.

18.6 Omkostninger ved fusionen

Når der laves en fusion, er det blandt andet med henblik på besparelser igennem synergi effekter, men inden de besparelser slår igennem, er der en del omkostninger, som vil belaste den nye bank. Der er mange omkostninger forbundet med hele projektarbejdet allerede inden det besluttet om, der ønskes en fusion.

Dernæst er der mange omkostninger ved, at være selve fusionen, og der ligger en stor arbejdsbyrde som resulterer i overarbejde, og derfor en højere omkostning til personale.

Derudover vil der være omkostninger i forbindelse med fyringer, da de afskedigede ikke udfører samme arbejds mængde længere, og bliver måske endda fritstillede.

Der er binding på ved Bankdata, og derfor skal der stadig betales for de medarbejdere, der er afskedigede et godt stykke tid endnu, da banken har købt licens til dem med binding.

Der kommer også udgifter i forbindelse med der skal skiftes skilte, brevpapir og så videre.

Der skal måske ske ombygninger, så der er plads til alle, og der skal sælges nogle bygninger.

Derudover går der tid inden alle medarbejdere er bekendt og fortrolig med den nye forretningsgang, og der kan gå ret lang tid inden, det ønskede effektivitetsniveau er nået.

19. Den fusionerede bank

Den nye bank efter fusionen vil blive drevet videre med navnet Ringkjøbing Landbobank, da den er størst og uden tvivl den mest veldrevne og kendte bank, der har goodwill ved investorerne.

Der ligger en stor projektopgave i forbindelse med fusion og der er meget organisation, der skal være på plads.

Men allerede inden det kommer så langt, så har der været en kæmpe projektopgave forinden, hvor begge banker har set hinanden an.

Det sker ved en gennemgang af hinandens virksomheder, hvor der både kigges på regnskaber, budgetter, kreditbøger, forretningsgange, ansatte og alt hvad der kan have betydning.

Derudover skal der være enighed om, hvordan organisationen i hovedtræk skal se ud – hvem der skal være den nye direktør, hvor skal hovedkontoret ligge og hvordan finansieres det.

Der laves altså en analyse af hinanden og laves en fælles slagplan, hvis der er enighed om, at begge ønsker fusionen.

Stort set alt er planlagt inden det kommer ud til investorerne, og så er det jo i sidste ende dem der skal godkende det på en generalforsamling, og til det skal der laves et fusionsprospekt⁴⁸.

Jeg forudsætter, at de har kigget hinanden an, og begge har godkendt at de ønsker fusionere.

Hovedkvarteret skal fortsat ligge i Ringkjøbing, og den nye administrerende direktør bliver John Bull Fisker, og Per Munck bliver underdirektør.

19.1 Omdannelse af aktier

I forbindelse med 2 pengeinstitutter skal fusionere, så er der en del lovning i Lov om finansiel virksomhed, der skal overholdes.

Blandt andet skal der gives tilladelse fra Økonomi og erhvervsministeriet, og den skal ikke stride imod nogen samfundshensyn.

Fusionen kan ske på flere måder, og det samme med prisfastsættelsen af den.

Det nye Ringkjøbing Bank kan vælge sidestille Skjern Banks aktionærer således:

- Fremsætte tilbud til aktionærene, og så selv købe dem.
- Oprette et helt nyt selskab, hvor alt overdrages til
- Ombytte Skjern Bank aktierne til aktier i den nye Ringkjøbing Landbobank

Det mest hensigtsmæssige både for banken og investorerne, vurderer jeg, i dette tilfælde er en ombytning, da det kan være svært at fastsætte en pris, som aktionærene i Skjern Bank vil sælge til, og da bankerne ikke har samme størrelse, er der ingen grund til at oprette et nyt selskab, da der jo stadig vil være en skævvridning af Ringkjøbing Landbobankdelen i forhold til Skjern Bank.

Hvilket forhold aktierne skal ombyttes til, er der flere måder at gøre ud fra.

Det kan gøres ud fra en udregning på aktiekursen, men det kan også fastsættes ud fra kurs indre værdi.

⁴⁸ <http://www.fm.dk/publikationer/2005/fusioner-i-staten-erfaringer-og-anbefalinger/4-fusioner-i-det-private-erhvervsliv/>

Da det er de færreste bankaktier, der har en attraktiv kurs i forhold til kurs indre værdi, så er Skjern Banks investorer nok ikke vild med en løsning ud fra kursen. Det er jo heller ikke bankens reelle værdi, men den er i stedet bestemt ud fra udbud og efterspørgsel.

Men det er i bund og grund banken, der laver et fusionsprospekt, og der af vil det fremgå, hvordan de vil vælge at gøre det.

19.2 Budget for den nye bank

Det nye budget for den nye bank, giver mulighed for at beregne nogle nye nøgletal,

Jeg har valgt, at ligge tallene sammen for dem begge, men der vil en fusion tages hensyn til de besparelser og de udgifter der kommer⁴⁹.

Da det er svært at give et helt realistisk bud på, så har jeg valgt at ligge dem sammen for 2011, og regne ud fra det.

Jeg har dog valgt at sige, at der ikke udbetales udbytte det første år, da det er vigtigt ikke at give en forventning til investorerne, hvis det ikke kan holdes.

De nye nøgletal skal naturligvis bruges til at se, om fusionen er en god ide for bankerne og for investorerne.

I forhold til de kommende kapitalkrav under Basel, så vil der være solvens nok i den nye bank på grund af den store solvensoverdækning i den gamle Ringkjøbing Landbobank, og efter sammenlægningen, vil der heller ikke være problemer med at overholde grænsefladerne i Tilsynsdiamanten.

⁴⁹ Bilag 4

19.3 WACC

Den nye WACC er igen beregnet ud fra en risikofri rente på 4%, og et forventet afkast på 8%.

Det nye tal ser således ud:

Dage	360
Indkomst e skat	290295
Udbytte	0
Renteudgifter	352261
Balance	22.698.163
Egenkapital	2.863.837
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente%	4
forventet rente%	8
Kd	0,0178
L	0,8738
Ke	0,08
Venstre side	1,164%
Højre side	1,009%
WACC	2,17%

WACCén er altså noget stigende i forhold til den gamle Ringkjøbing Landbobank, og med en lille forbedring for Skjern Bank.

Fundingen er altså blevet dyrere for den nye bank, og hvis samme indtjening ønskes, skal der tages en større marginal på renterne.

Så ud fra WACCén er det ikke attraktiv for Ringkjøbing Landbobanks investorer med fusionen.

Derudover kom den indfrielse af Skjern Banks Bankpakke 2 lån, som er en ubekendt faktor.

19.4 ICGR

Den nye ICGR er ligeledes beregnet ud fra samme faktorer som tidligere.

Det nye tal ser således ud:

Dage	360
Indkomst e skat	290295
Udbytte	0
Renteudgifter	352261
Balance	22.698.163
Egenkapital	2.863.837
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente%	4
forventet rente%	8
ERR	1,0000
CR	7,9258
RA	0,0128
ICGR	10,14%

Den nye icgr viser altså, der er bedre plads til yderligere udlån uden det belaster solvensen, så den nye bank, har mulighed for at udlåne mere uden, der skal skaffes kapital til det.

Det er naturligvis positivt for investorerne.

19.5 ROA

Den nye afkastningsgrad er også beregnet ud fra det nye budget, og den giver 1,28 %, hvilket er en forringelse i forhold til Ringkjøbing Landbobank i dag⁵⁰

19.6 ROE

Den nye egenkapitalforrentning kommer til at ligge på 10,14 %, som igen er en forringelse i forhold til den gamle Ringkjøbing Landbobank⁵¹.

⁵⁰ Bilag 5

⁵¹ Bilag 5

19.7 Delkonklusion

Der er synergieffekter at hente ved besparelsen, og banken vil også vokse, og kan konkurrere med lidt andre pengeinstitutter end i dag. Dog er Ringkjøbing Landbobank så unik, og klarer sig så godt, at de allerede konkurrerer med de store banker.

Der kan opnås besparelser på sigt samtidig med markedsområdet udvides, men effektiviteten falder i forhold til den gamle Ringkjøbing Landbobank, imens det styrkes i forhold til Skjern Bank.

Tallene viser for Ringkjøbing Landbobank en forringelse, og i første omgang, vil det ikke blive en bedre investering for dem.

Derudover skal lånene vedrørende Bankpakke 2 for Skjern Bank indfries.

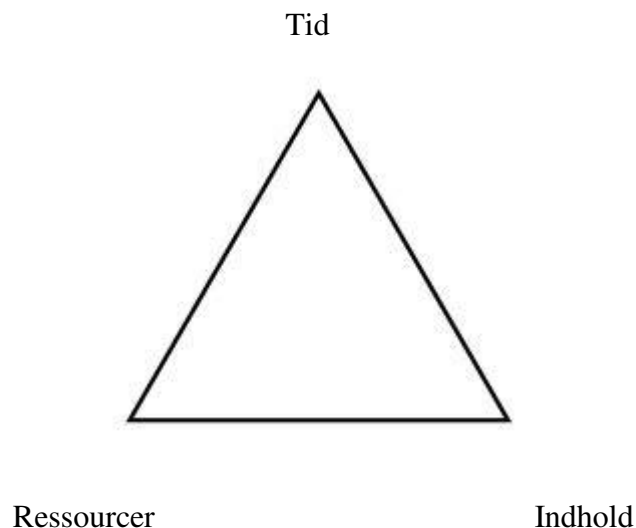
Men tænkes der mere langsigtet, så kan der skabes en mere indtjenende og effektiv forretning på sigt, som alt andet end lige vil være en bedre investering for dem.

20. Fusionsprojektet

Når der skal laves et projekt, så er planlægningen utrolig vigtig, og altafgørende for resultatet. Det kan sagtens komme til at tage meget længere tid end beregnet, eller det kan møde endnu større modstand, hvis projektet ikke gennemarbejdet fra starten, og løbende korrigeres.

Men inden der laves en plan over projektet, så er det vigtigt aftalegrundlaget er på plads, da det bliver hele fundamentet for projektet

Aftalegrundlaget kan vises således:



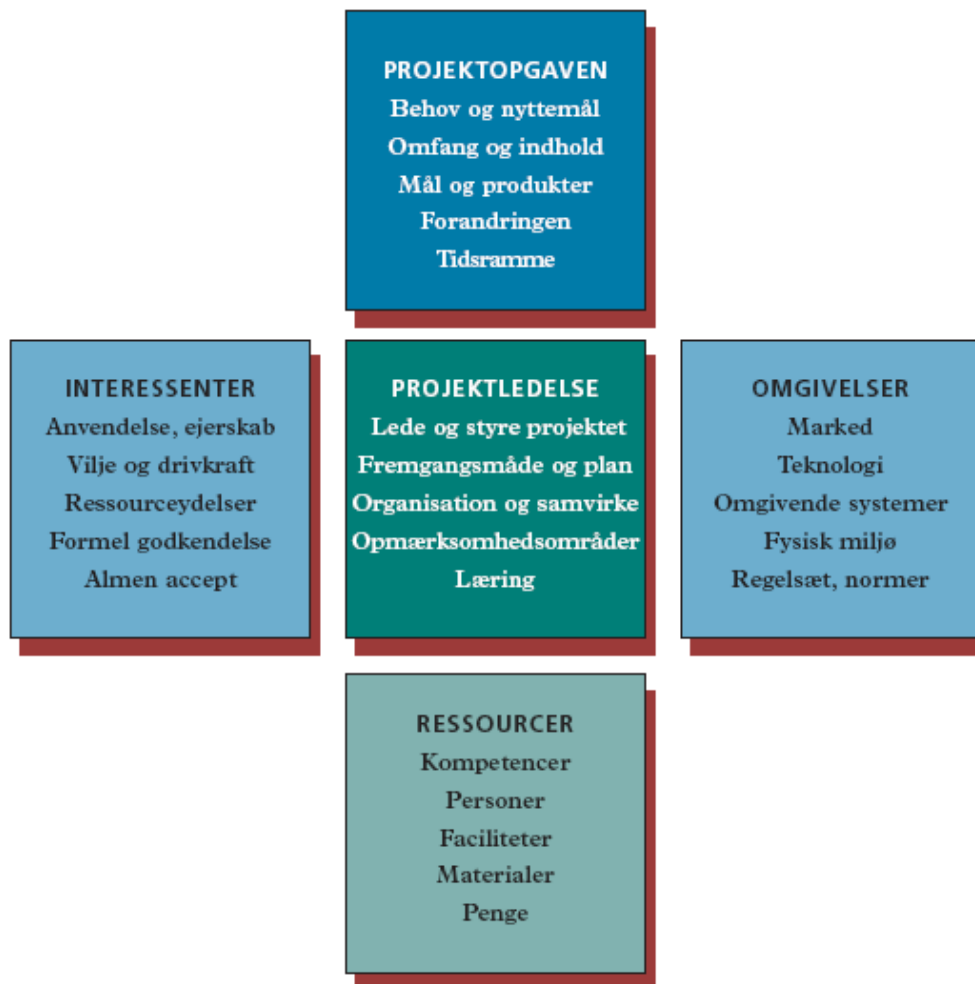
Punkterne skal være i balance med hinanden og ændres den ene undervejs skal de andre tilpasses⁵². Det er altså vigtigt, at der er en klar aftale om indhold, tid og ressourcer inden der begynder på en projektplan.

Da dette laves i opstart fasen kan der ske mange ændringer undervejs, og også når projektplanen er lavet, og så er det vigtigt, at aftalegrundlaget tilpasses, så alle kender punkterne, og der atter bliver balance i trekanten.

Når projektplanen skal laves, er det en mulighed at tage udgangspunkt i 5x5 modellen, som vises her⁵³:

⁵² Dias af Christian Farø fra undervisningen i Projektledelse på HDFR

Projektets grundelementer – 5x5 modellen



20.1 Projektopgaven

Når der er lavet et klart aftalegrundlag, så skal der arbejdes videre med selve projektet, og her er det jo naturligt at kigge på selve projektopgaven. Den kan deles ind i nogle afsnit, da der både arbejdes med behov, omfang, mål, forandring og tidsramme.

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

20.1.1 Idegrundlaget

Der skal være en klar ide med projektet, og der skal være et tydeligt billede af hvilket resultat, der ønskes. I dette tilfælde er ideen jo at fusionere de 2 banker, og gøre det til en bedre bank.

Kigges der på det ud fra Ringkjøbing Landbobank, så tænkes der hurtigt på effektivitet, og omkostningsbevidst, og det er ikke helt samme billede i Skjern Bank.

De er væsentlig flere medarbejdere, og er ikke vant til samme effektivitet og fokus på omkostninger.

Da John Fisker fortsætter som direktør, og den gamle Ringkjøbing Landbobank er størst, så vil der alt andet end lige komme stor fokus på disse ting, og derfor er det vigtigt, der laves en så realistisk plan over, hvordan det skal implementeres, og hvordan målet nås uden medarbejdere står af.

20.1.2 Målbeskrivelse

Der skal være et klart mål med fusionen, og der er ingen tvivl om, at den skal ske med mindst muligt gene for kunderne. Så der skal være stor fokus på den del sker så smertefrit som muligt, og dette betyder blandt andet at de skal have den nødvendige information, og overførslen af bankerne data, skal ske uden det påvirker kunderne. Vælges der en manuel løsning, hvor alle kunderne i Skjern Bank manuelt oprettes i den nye bank, og derfor skal have nye konto numre, kort osv., så vil kunderne blive påvirket, og så bliver det en belastning for dem.

Der ønskes naturligvis også en så smertefri overgang for medarbejderne som muligt, og overarbejde skal begrænses mest muligt, så omkostningerne holdes nede.

Det er vigtigt kunderne og medarbejderne kender den tidsplan der laves, og realistisk set, så kan der nemt gå op mod et halvt år inden alt er på plads.

Det er derfor vigtigt, at det der påvirker kunderne hurtigst muligt overstås, så de ikke mærker for meget til det. Der er stor konkurrence på privatkunder, så der vil stå mange andre konkurrerende pengeinstitutter klar til at betjene dem, hvis de bliver utilfredse.

20.2 Projekts interessenter

Når der kigges på projektets interessenter, så kan de deles på i interne og eksterne interessenter.

De interne er de ansatte, ledelsen og aktionærene, og de udgør hver deres rolle i projektet.

Ledelsen ønsker en effektiv og rentabel bank, og aktionærene ønsker et godt afkast og en god forretning. De ansatte ønsker naturligvis at bevare deres arbejdsplads, og sikkert også den kultur de er vant til.

Der vil være forskellige kulturer i de to banker, og der skal nu skabes en fælles kultur, og det er rigtig svært.

Kulturen er bare noget der er der, og den kan ikke umiddelbart ses eller læses om nogen steder.

Kulturen kan endda være forskellig fra afdeling til afdeling, og derfor får de lokale chefer en meget væsentlig rolle her, og de har ansvaret for der føles ejerskab for projektet ude i afdelingerne, og der sammen skabes en fælleskultur.

Dette kan også gøres ved at lave et ryste sammen arrangement, hvor den nye bank præsenteres og der så bliver en fælles opstart.

Det kan gøres på mange måder, men det er vigtigt, der bliver gjort noget, da medarbejderne ellers kan blive frustrerede.

De eksterne interessenter er leverandørerne, medierne, kunderne og långiverne, og deres rolle i en vellykket fusion er også meget vigtig.

Derfor skal de naturligvis tænkes ind, og de skal tro på projektet.

Så den formelle godkendelse og den almene accept er vigtig.

Ressourceydelse er også et del af dette punkt, og her tænkes på den viden og arbejdsindsats, der skal til, og som en naturlig del af det, også den økonomi der er i projektet.

Projektledelsen skal selvfølgelig have overblikket over de kompetencer der er, og også økonomien. Som tidligere skrevet er der ingen af de to banker, der har stor erfaring i at fusionere, og de ligger også ret langt fra hinanden ret forretningsmæssigt og personalemæssigt, så der vil være en stor udfordring i, at få det hele kørt sammen.

20.3 Projektledelse

Der skal laves en projektgruppe, som har en projektansvarlig og en projektleder, der har ansvaret for projektet. Derudover skal der være arbejdsgrupper, og der kan måske være tilknyttet en ekstern konsulent.

Til at hjælpe med projektarbejdet vil der være referencegrupper, som kan hjælpe med praktiske spørgsmål i projektet – som eksempel kreditkontoret, HR eller lignende.

Det er ledelsen i projektet, der har ansvaret for planen overholdes, og der sker det arbejde, der passer til den fase af projektet man er i.

De har også ansvaret for, at der er en kompetent arbejdsgruppe, og der er de rigtige ressourcer tilstede.

Når de skal ud og hente de ressourcer til arbejdsgruppen, er det vigtigt de kender tidsforbruget for den enkelte medarbejder, så den chef, der skal give lov, har et billede af, hvad det drejer sig om, da medarbejderens arbejde jo så skal udføres af en anden.

Det er også vigtigt for projektmedarbejderen selv at vide, så de kan planlægge og videregive arbejde.

Tager det dobbelt så lang tid som aftalt først, så kan dette give dårlig stemning blandt de andre kollegaer, og ved chefen.

De skal være kritiske overfor projektplanen, og kigge den nøje efter så det sikres, der er tænkt på så meget som muligt, og taget højde for de ting, der dukker op undervejs.

De skal også opsamle erfaringerne og gemme dem, så de kan bruges ved kommende projekter.

Da det er en stor og en meget vigtig opgave, at være projektleder, så kan det måske betale sig, at få en ekstern konsulent på, som er med undervejs.

Det koster naturligvis, men det kan også være projektet klares hurtigere og mere effektivt så.

I denne fusion skal der både laves en sammenkørsel af forretningsgange, it-systemer, stabsfunktioner, nedskæringer, en fælles kultur og en stærk ny bank, så der er mange faktorer i spil, og det er et meget stort projekt, der kræver utrolig meget planlægning.

20.3.1 Fremgangsmåde og plan

Måden projektledelsen skal gribe den an på er ved at lave en projektplan, der viser de faser der skal aftales, hvem gør hvad, hvornår det skal ske og om det er afhængigt af en anden fase.

Inden den nye bank der præsenteres for medarbejderne, så skal forretningsgangene jo være på plads, så den del er afhængig af, at det er på plads først.

Men inden der kan laves forretningsgange og arbejdsbeskrivelser, så skal den nye organisation være på plads, og det skal være bestemt, hvem der skal blive og hvilke stillinger der afskediges.

Så planen er meget vigtigt, og det er vigtigt den kommende fase er nøje planlagt, og de kommende faser er beskrevet.

Inden der startes på en ny fase planlægges denne så nøje, så alt er klart.

20.4 Omgivelser og ressourcer

Omgivelserne i projektet er også vigtig, at tænke ind i planlægningen. Er der mulig, for det der ønskes rent teknisk og ressourcemæssigt?

Det er også vigtigt, at der er plads til projektgruppen, så de har ro til at arbejde, men samtidig har adgang til de oplysninger de har behov for.

Det kan også være, at det skaber mere ro for de medarbejdere, der skal passe deres almindelige arbejde, at projektgruppen sidder et sted for sig selv.

I alle fusioner, er der nedskæringer, da det er en af synergieffekterne, og bliver de andre medarbejdere mindet om det, hver gang projektgruppen arbejder, så kan det sagtens skabe en dårlig stemning, der kan undgås, hvis de arbejder et andet sted.

Men der skal selvfølgelig kigges på, om der ressourcer til det, og de medarbejdere der er med i arbejdsgruppen, skal jo også kan undværes så.

Der skal aftales et regelsæt for arbejdsgruppen, så alle ved hvordan der arbejdes.

Det er vigtigt alle kender projektplanen, så alle ved nogle faser er afhængige af hinanden og derfor skal være færdige til tiden.

Jo mere kendskab gruppen har, jo større vil deres ejerfølelser for projektet også være.

Så informationen er vigtigt, og det gælder også til de medarbejdere, der ikke er med i projektet – de skal også løbende holdes informeret, så de ved, hvad der sker, og kan føle sig som en del af det.

Ledelsen i gruppen skal løbende i faserne lave en kontrol af, der nås det der skal, så få dage forinden noget skal være færdigt, at det opdages at der mangler noget eller det ikke kan blive færdigt.

Så de skal altså både holde øje med datoerne overholdes, men også er tidsforbruget bliver overholdt.

20.5 Modstand mod forandring

Selv et velplanlagt projekt vil møde modstand, da der vil ske ændringer for hele organisationen.

Der kommer ned nedskæringer, omrokeringer, nye arbejdsgange, nye chefer og nye kollegaer.

I dette projekt har jeg slået, der skal ske nedskæringer svarende til 37 fuldtidsstillinger.

Denne udmelding vil naturligvis skabe usikkerhed blandt de ansatte, og en periode vil de komme utrygge på arbejde.

Når fyringerne så er sket, kan der sidde medarbejdere tilbage og tænke, hvorfor blev den stilling ikke i min gamle bank, men i den anden.

Så snart der skabes usikkerhed, vil der være modstand for projektet.

De medarbejdere og chefer i staben, der skal til at møde ind i Ringkjøbing, kan der også modstå modstand hos.

De får måske noget længere på arbejder, skal have nye kollegaer og ikke længere gøre som de har været vant til.

Ligeledes vil der ændres i forretnings- og arbejdsgangene, når bankerne er slået sammen, og der vil komme en periode, hvor alt det man kendte pludselig ikke længere er rutine.

De gamle medarbejdere i Skjern Bank vil arbejde under en anden direktør og et andet navn, og det er ikke noget, de selv har valgt.

Har de ikke købt budskabet med fusionen, og måske kun tænker på den effektivitet, de skal til at opnå, så kan det skabe modstand.

Hvis der kigges på medarbejderne ud fra Maslows behovshieraki, så ligger den fysiske behov nederst – som for eksempel mad, søvn.

Dernæst kommer tryghedsbehovet, hvilket viser hvor stort et behov Maslow mener, vi mennesker har for tryghed.

Derudover kommer behovet for anerkendelse, selvhævdelse og selvaktualisering.

Der er sket en udvikling i disse behov, og mennesker har i højere grad behov for de øverste behov om selvhævdelse og selvaktualisering⁵⁴.

Det er ikke kun vigtigt, at have et job, men det er også vigtigt, hvilket job det er og hvor det er.

Vi identificerer os med vores arbejdsplads, og det har stor betydning for os og vores daglige trivsel, at vi kan have denne identifikation.

Derfor gør det også noget ved medarbejderne, at de ikke længere selv har valgt den virksomhed de er i, eller de ikke ved, om netop de bliver fyret eller omroket.

Derfor er der en stor risiko for, at nogle af de stærke medarbejdere, vælger at søge et andet job, og måske endda får det.

Så det er ikke nødvendigvis ledelsen, der selv sætter det nye hold, da nogle af dem, de måske gerne ville have haft med allerede er stoppet, eller stopper undervejs.

Der er stor kamp om privatkunderne, og en metode til at få flere kunder på, er at ”snuppe” en rådgiver med en god portefølje fra et andet konkurrerende pengeinstitut, og så håbe på de kan flytte nogle af kunderne.

⁵⁴ Organisationsteori side 198

Så det kan ikke udelukkes, der ikke er andre pengeinstitutter, der vil benytte muligheden til at flytte en rådgiver og derved nogle kunder, hvis rådgiveren er usikker på sit job.

Det er oftest dem med størst kompetence og mest uddannelse, der har lettest ved at flytte, og derved mistes der også nogle ressourcer, som den nye bank selv kunne have haft glæde af.

Der skal også skabes en ny kultur – også blandt lederne, som skal formidle denne nye kultur og de nye mål for banken.

Det kan være, der skal kigges på filialnettet og kassefunktionerne, da det oftest er bedst at rydde op i et hug, når der skal skæres.

Nogle af tingene vil dog komme over tid, da noget er afhængig af noget andet er på plads.

Kunderne gør måske også modstand, hvis de for eksempel går i en gammel Skjern Bank afdeling, og tidligere har været kunder i Ringkjøbing, og de måske endnu ikke har adgang til hinandens oplysninger.

Så snart der er ændret navn og skiltet udenpå banken, så forventer kunderne at alt andet er plads.

Det kan også være kunderne har været vant til tingene blev gjort på en anden måde tidligere, eller netop deres rådgiver ikke er der længere.

Så medarbejderne ude i linjen kan også møde modstand.

Når projektarbejdet startes og det hele skal gennemarbejdes, er det vigtigt, at projektgruppen er opmærksom på den modstand, der vil komme.

De kan måske endda forebygge noget af modstanden, eller tage det i opløbet.

Derfor er modstanden også et vigtigt element, at tænke ind i projektarbejdet.

20.5 Opfølgning på projektet

Undervejs i projektet skal der ske opfølgning, så det sikres tidsplanen holdes, men det er også vigtigt, at følge op på de mål, der er sat for projektet til sidst.

Nåede vi det vi ville med projektet, eller hvor skal der sættes ind?

Der kan være opstået en ændring i forhold til, hvad der var forberedt – implementeringen af den nye forretningsgang har taget længere tid, nogle af de gamle Skjern Bank afdelinger er måske ikke helt med i den nye bank eller hvad det nu kan være.

Så selv efter et endt projekt, ligger der en arbejdsopgave, der skal bruges tid og ressourcer på.

Det er selvfølgelig svært at sige, hvornår det er endeligt færdigt, og hvornår der skal følges op, men ud fra de mål, der sættes i projektplanene, skal der som minimum følges op.

Disse erfaringer er også vigtige til næste projekt, så der læres af de fejl, der er lavet og de gode ting, der lykkedes.

Det er umuligt at planlægge alt, men jo mere erfaring der er eller erfaringer der kan trækkes på, jo nemmere vil det være en anden gang.

20.6 Delkonklusion

Det at fusionere, er et stort projekt, der kræver meget planlægning og meget arbejde. Det er en stor omkostning, som skal betales fra starten af, hvis det skal gøres rigtigt.

Tages projektet ikke alvorligt, og der spares på planlægning og projektarbejdet, for at spare penge, så bliver det dyrt sidenhen, og så kan man risikere, at den effektivitet der ønskes aldrig bliver, fordi medarbejdere måske blev sat af, eller kunderne flygtede på grund af gener for dem.

Gøres det rigtigt, og det hele gennemarbejdes, så vil der alt andet en end lige være en stor sandsynlighed for at fusionen lykkedes hurtigt, og der hurtigt kommer gavn af synergieffekterne.

21. Konklusion

Efter at have analyseret begge pengeinstitutter, analyseret det fusionerede pengeinstitut, beskrevet de krav der er for de danske pengeinstitutter og analyseret implementeringsdelen, så kan følgende konkluderes:

På kort sigt vil investorerne fra det gamle Ringkjøbing Landbobank opleve en dårligere investering af deres aktier, da nøgletallene for den nye bank viser en forringelse for dem.

Der vil være en stor omkostning i at gennemføre fusionen, og inden det hele er implementeret, kan der gå år.

Omkostningerne til dette er ikke regnet med i tallene, men vil gøre situationen værre for investorerne.

Investorerne i det gamle Skjern Bank vil kunne drage nytte af denne fusion, hvis de da ellers er tilfredse med ombytningsforholdet.

I forhold til de tal der er i dag, så vil de få en markant fremgang, og de vil have aktier en en solid bank, der har tradition for at pleje deres aktionærer, og udbetale udbytte.

På længere sigt vil de synergi effekter, der kommer ved en fusion træde i kraft, og der vil komme besparelserne og effektiviteten vil stige, hvis projektarbejdet bag fusionen er gennearbejdet.

Den nye bank kan derfor stå styrket med større forretningsområde, og en god kapital, der gør der yderst konkurrencedygtige.

Så på sigt er det ikke utænkeligt, at investorerne kan opleve en fordel for deres investering, og derved også være aktionærer i en af Danmarks bedst drevne banker.

Men der er mange faktorer der spiller ind i en fusion, og der er en stort projekt i, at få projektopgaven løst så smertefrit som muligt.

Da ingen af dem har den store fusionserfaring, kan det være nødvendigt at få en ekstern konsulent på, der har erfaring i fusioner.

Da der i Ringkjøbing Landbobank er tradition for at spare for spares kan, så er det ikke sikkert denne vigtige faktor i fusionen, bliver tillagt den rette værdi, da det jo er en omkostning.

De kan også få svært ved at holde på de nye kompetente medarbejdere, der de har haft tradition for mere personalepleje og en mere ”blød” kultur.

Når der fusioneres, så tages der i princippet det bedste af begge, og denne proces tager tid.

Det risikeres også at den effektive forretningsmodel, Ringkjøbing Landbobank har tradition for bliver svækket, da der kommer en ny underdirektør, nye bestyrelsesmedlemmer og nye medarbejdere, der har været vant til noget andet.

Desuden skal der skabes en fælles kultur, og det kan give rigtig mange udfordringer.

Derfor skal ledelsen være meget opmærksomme på, at fusion bliver en projekt, der tages alvorligt, og som kræver rigtig stor planlægning.

Kunderne skal mærke mindst muligt til det, og det skal gøres så smertefrit som muligt for medarbejderne.

Ledelsen skal forvente, at de synergieffekter der ønskes tager tid at skabe, og besparelserne kommer ikke med det samme.

De skal have særlig fokus på det, og sørge for der sker en opfølgning løbende, og efter implementeringen.

Erfaringerne skal samles, og gemmes således de kan bruges en anden gang, og det ligeledes sikres, der er opnået det ønskede.

Anbefalingen til aktionærerne vil være forskelligt, hvad enten de kigger på deres investering som kort- eller langsigtet.

Aktionærerne dog være opmærksomme på, at hvis de ønsker den gamle Ringkjøbing Landbobank skal vokse, så bliver det sværere og sværere igennem almindelig vækst, da de er ved at have en størrelse, der snart har udnyttet sit maksimum.

Så skal der tænkes i at udvide forretningsmulighederne, og lade banken vokse, så vil det være effektiv igennem en fusion.

22. Litteraturliste

Foruden de hjemmesider, der er nævnt i opgaven, er der brugt dias shows fra undervisningen på HDFR, samt følgende bøger:

Commercial Banking, 3. udgave, Benton E. Gup og James W. Kolari, forlaget Wiley

Organisationsteori, 5. udgave, Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, Handelshøjskolens forlag

Grundbog i Projektledelse, 10. udgave, Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis, forlaget PROVEDO Aps

24. Bilag

Bilag 1

i mio	Skjern Bank 2010	i mio	Ringkjøbing Landbobank 2010
dage	360	dage	360
Indkomst e skat	3201	Indkomst e skat	256873
Udbytte	0	Udbytte	60480
Renteudgifter	98336	Renteudgifter	241954
Balance	5.496.049	Balance	18.247.204
Egenkapital	380.421	Egenkapital	2.312.344
Garantkapital	0	Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	0	Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25	Skattesats %	25
Beta	1	Beta	1
Risikofrente%	4	Risikofrente%	4
forventet rente%	8	forventet rente%	8
kd	0,0192	kd	0,0152
L	0,9308	L	0,8733
Ke	0,08	Ke	0,08
Venstre side	1,342%	Venstre side	0,994%
Højre side	0,554%	Højre side	1,014%
WACC	1,90%	WACC	2,01%

Bilag 2

i mio	Skjern Bank 2010	
dage		360
Indkomst e skat		3201
Udbytte		0
Renteudgifter		98336
Balance	5.496.049	
Egenkapital	380.421	
Garantkapital		0
Pulje (aktivside)		0
Skattesats %		25
Beta		1
Risikofrente%		4
forventet rente%		8
ERR		1,0000
CR		14,4473
RA		0,0006
ICGR		0,84%

i mio	Ringkjøbing Landbobank 2010	
dage		360
Indkomst e skat		256873
Udbytte		60480
Renteudgifter		241954
Balance	18.247.204	
Egenkapital	2.312.344	
Garantkapital		0
Pulje (aktivside)		0
Skattesats %		25
Beta		1
Risikofrente%		4
forventet rente%		8
ERR		0,7646
CR		7,8912
RA		0,0141
ICGR		8,49%

Bilag 3

Ringkjøbing Landbobank	286.071.000	100	17549023000
ROA	1,630124936		
ROE			
Årets resultat x 100 / egenkapital			
Skjern Bank	4.854.000	100	380.717.000
ROE	1,274962768		
Ringkjøbing Lanbobank	286.071.000	100	2.483.120.000
	11,52062728		
Medarbejder pr. balance krone			
Skjern Bank	131	5.249.140	40069,77099
Ringkjøbing Landbobank	252	17.549.023	69638,98016
Ringkjøbing Landbobank 2012	346	19.000.000	54913,2948

Bilag 4

Resultat og balanceopgørelse for den nye bank i 1000

	Skjern Bank	Ringkjøbing Landbobank	Samlet
Renteindtægter	268016	858257	1126273
Renteudgifter	106970	245291	352261
Netto renteindtægter	161046	612966	774012
Udbytte af aktier	3287	1111	4398
Gebyrer og provisionsindtægter	55451	158303	213754
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	5726	24312	30038
Netto rente- og gebyrindtægter	214058	748068	962126
Kursreguleringer	94	16386	16480
Andre driftsindtægter	1683	4535	6218
Udgifter til personale og administration	134124	244068	378192
Af- og nedskrivninger på imaterielle og materielle aktiver	3578	4375	7953
Andre driftsudgifter	1052	318	1370
<i>Udgifter til bankpakke, indskydergaranti mm</i>	<i>1052</i>	<i>11178</i>	<i>12230</i>
Nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender	-52181	-128799	-180980
Nedskrivninger vedr. bankpakke	0	0	0
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	-14208	11	-14197
Resultat før skat	10692	380199	390891
Skat	5838	94128	99966
Årets resultat	4854	286071	290925
Aktiver			
Kassebeh. og anfordringstilgodeh. hos centralbanker	67582	33935	101517
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	378716	186989	565705
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3526544	12746560	16273104
Obligationer til dagsværdi	887607	2755912	3643519
Aktier mv	167857	249054	416911
Kapitalandele i associerede virksomheder	3111	538	3649
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	3365		3365
Grunde og bygninger i alt	69538	74722	144260
Investeringsejendomme	9361	6681	16042
Domicilejendomme	60177	68041	128218
Øvrige materielle aktiver	10755	4893	15648
Udskudte skatteaktiver	46010	12255	58265
Aktiver i midlertidig besiddelse	1000	1382	2382
Andre aktiver	86939	348567	435506
Periodeafgrænsninger	116	6887	7003
			0
Aktiver i alt	5149140	17549023	22698163
			0
Gæld			
Gæld til kreditinstitutter	149061	0	149061
Indlån og anden gæld	3509897	12755415	16265312
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	755838	338958	1094796
Andre passiver	90650	301813	392463
Periodeafgrænsninger	248	183	431
Gæld i alt	4505694	14638444	19144138
			0

Hensatte forpligtigelser			0
Hensættelse til tab på garantier, pensioner o. lign	5208	14973	20181
Hensatte forpligtigelser i alt	5208	14973	20181
			0
Efterstillede kapitalindskud			0
Ansvarlig lånekapital	222749	198014	420763
Hybrid kernekapital	134772	214472	349244
			0
Efterstillede kapitalindskud i alt	357521	412486	770007
			0
Egenkapital			0
Aktiekapital	22560	25200	47760
Opskrivningshenlæggelser	417	187	604
Forslået udbytte	0	0	0
Overført overskud	357740	2391713	2749453
Egenkapital i alt	380717	2483120	2863837
			0
Passiver i alt	5249140	17549023	22798163

Bilag 5

ROA

Årets resultat x 100 / aktiver

Ringkjøbing Landbobank	290.295.000	100	22698163000
------------------------	-------------	-----	-------------

ROA	1,278936097		
-----	-------------	--	--

ROE

Årets resultat x 100 / egenkapital

Ringkjøbing Lanbobank	290.295.000	100	2.863.837.000
-----------------------	-------------	-----	---------------

	10,13657551		
--	-------------	--	--