

Fusion af lokalbankerne:

Salling Bank
Hvidbjerg Bank
Vinderup Bank
(en tænkt case)

Udarbejdet af:

Erik Kjærside

Studienr: 20102230

Dato: 28. april 2012

Fag:

Specialeafhandling

HD i Finansiell Rådgivning

Aalborg Universitet

Vejleder:

Jesper Raalskov

1. Summary

The thesis is based on the assumption, that the three Danish banks, Salling Bank, Hvidbjerg Bank and Vinderup Bank mergers. The aim of the thesis is to investigate whether a merger of the three banks could be beneficial for the shareholders of all three banks. In addition to investigate what effect a merger would have on the organization, and what conflicts of interest that may arise, for the parties who are involved in the decisions of the mergers.

As a start all the relevant laws, banks must obey, was reviewed. The requirements are then compared with the banks' compliance. In addition, the estimated future settlement included, to see how will be able to observe these, singly and after a merger.

To find out whether a merger is the right solution for all three banks, it has been necessary first to analyze the 3 banks individually to identify their strengths and weaknesses. This is also done by examining the ratios of leverage factor, WACC, ICGR, profitability and return on equity. The ratios are calculated from the three banks' annual reports, the 2011th. In addition, banks' return concept, history and values are examined, as these play a big role in whether a merger is a success.

To be able to rely on a combination of the three banks, that has elected a fusion model where Salling Bank is the surviving bank. In addition, established a number of estimated savings from the merger is expected to entail. Additionally, it is assumed that the balance will be changed slightly so that a portion of surplus cash is used, part to meet government-guaranteed bonds, and partly to completely repay all Hvidbjerg Bank senior capital, as there are rate step-up on.

When the savings and changes of the balance will be merged into one new bank, the effect of bank mergers ratios becomes stronger, especially the return on equity / earnings capacity is improved. In addition, bank mergers are relatively strong capital purposes, with an adequate capital buffer.

To find a distribution of shares, that could get the majority of all three banks' shareholders to agree on a merger, the pricing of the banks are calculated in several ways, here among the basis of equity size and business volume. Since Hvidbjerg Bank is the weakest of the three banks, it is estimated that the shareholders will be willing to garden a share of equity in the

bank merger, which 30 percent, as they otherwise risks completely losing the capital. Vinderup Bank is conversely the strongest, in terms of solvency and liquidity and it is found that their shareholders should have a premium for agreeing to the merger. This surcharge is assessed to have to be 30 percent. Salling Bank shareholders will be made virtually identical with the past, but their shares will be in a much larger bank, with a better opportunity to make a satisfactory return on equity.

During and after a merger, it is important to ensure, that all relevant aspects are illustrated in a satisfactory manner. It is therefore believed that the fusion process would benefit greatly from being run as a project. Because of this, it is investigated how a project should be built and who should participate in it. A portion of the project's task will certainly be putting together / implement a new organization. Therefore, it is studied what things are supposed to affect the merger, and what conflicts of interest to individual participants in the merger process has to be able to prevent them. It was concluded that the major threats to the transaction state, could be conflicts of interest from individuals involved in merger negotiations before it gets published. However, it is estimated, that the participants have greater interests in the merger succeeds, than if it fails.

Indholdsfortegnelse

1. Summary.....	2
2. Indledning.....	7
3. Problemformulering	9
4. Metode.....	9
4.1. Valg af pengeinstitutter.....	9
4.2. Disposition	9
4.3. Teori og litteratur	11
5. Afgrænsning	11
6. Beskrivelse af de tre banker.....	12
6.1. Salling Bank.....	12
6.2. Hvidbjerg Bank.....	14
6.3. Vinderup Bank	15
7. Krav til pengeinstitutterne	17
7.1. Solvens.....	17
7.1.1 Basiskapital	17
7.1.2. Risikovægtede poster / individuelt solvensbehov	18
7.1.3. Solvensopgørelse for de 3 banker	20
7.2. Likviditet.....	21
7.3. Delkonklusion	22
8. Regnskabsanalyse	23
8.1. ICGR	23
8.1.1. Delkonklusion	25
8.2. WACC.....	25
8.2.1 Delkonklusion - WACC.....	26
8.3. Balancesammensætning.....	27
8.3.1 Aktivbalancen	27
8.3.2 Passivbalancen	29
8.3.3 Del konklusion - balancesammensætning.....	30
8.4. Likviditet.....	31
8.4.1. Likviditetssammensætning	31
8.4.2 Funding	32
8.4.3 Gennemsnitlig udlånsrente.....	34

8.5 Indtjeningsevne	35
8.5.1 Indtægterne	35
8.5.2 Omkostningerne	36
8.5.3 Indtjeningsmargen.....	37
8.5. Solvens og kernekapital	38
8.5.1 BASEL III - kapitaldelen	38
8.5.2 Salling Banks kapital	39
8.5.3 Hvidbjerg Banks fremtidige kapital.....	41
8.5.4 Vinderup Banks fremtidige kapital	42
8.5.5 Delkonklusion – kapital	43
8.6. Egenkapitalforrentning	44
8.6.1 Salling Bank.....	45
8.6.2 Hvidbjerg Bank.....	45
8.6.3 Vinderup Bank.....	45
8.6.4 Delkonklusion – Egenkapitalforrentning.....	46
9. Den nye bank.....	47
9.1. Forretningskoncept	47
9.2 Besparelser og omkostninger ved fusionen	48
9.2.1 Medarbejderne	48
9.2.2 IT- og øvrige administrationsudgifter.....	50
9.2.3 Øvrige besparelser	50
9.3 Fusionsbankens resultat og balance	51
9.3. Regnskabsanalyse	52
9.3.1. WACC.....	52
9.3.2. ICGR.....	54
9.3.3 Solvens og kapital.....	54
9.3.4 Likviditet.....	57
9.3.6 Delkonklusion – Regnskabsanalyse.....	58
9.4 Prisfastsættelse af bankerne og ombytning af aktierne.....	59
9.4.1 Aktiemarkeds prisfastsættelse af bankerne	59
9.4.2 Prisfastsættelse ud fra egenkapital	60
9.4.3 Prisfastsættelse ud fra forretningsomfang.....	61
9.4.4 Aktiernes ombytningsforhold	62

10. Fusionen	64
10.1 Fusionens planlægning / forløb.....	64
10.2 Fusionens påvirkning af organisationen	68
10.2.2. Udvikling af ny fælles bank i fællesskab – hvordan?	69
10.3 Interessekonflikter i forbindelse med fusionen.....	71
10.3.1 Ansattes interessekonflikter	72
10.3.2 Partnere og leverandørers interessekonflikter	74
10.3.3 Investorernes interessekonflikter	74
10.3.4 Delkonklusion - Interessekonflikter.....	75
10. Konklusion.....	76
11. Perspektivering	78
12. Litteraturliste	79
13. Bilag.....	80

2. Indledning

”I 1991 var der 219 danske pengeinstitutter i Danmark - i 2010 var der 123 tilbage”¹

Udviklingen i antallet af danske banker går lige nu kun én vej, og det har den gjort i over 30 år.² Finansielle kriser samt ønske om vækst og effektivisering, har igennem de sidste 30 år, reduceret antallet af danske pengeinstitutter drastisk. I dag drives fusioner primært af to ting. Enten fordi en af fusionsparterne ikke længere kan leve op til de lovmæssige krav omkring kapital og / eller likviditet, eller fordi et mindre pengeinstitut ikke længere kan forrente egenkapitalen tilfredsstillende, blandt andet på grund af stigende ressource brug på nye reguleringer.

De fusioner vi har set langt flest af, de sidste 4 år, har været nødtvungne fusioner, som finder sted fordi en eller flere parter i fusionen har haft kapitaludfordringer, som følge af store nedskrivninger.

Den gruppe af pengeinstitutter der har været hårdest ramt af finanskrisen, er de mellemstore regionalbanker, hvoraf en del i dag er gået konkurs eller har ladet sig overtage.³

En af konsekvenserne ved ikke at søge en fusionspartner i ”rette tid” er, at når eller hvis man finder en der ønsker at overtage den nødlidende forretning, er det oftest forbundet med store tab for aktionærerne.

I Vestjylland findes 3 af Danmarks mindste børsnoterede banker, Salling Bank A/S, Hvidbjerg Bank A/S og Vinderup Bank A/S. Det er små lokale banker, som alle er over 100 år gamle. Bankerne har i alt 11 filialer, hvoraf der kun er overlap i én by. Grundet de mange nye regler og reguleringer de sidste 10 år, har det været svært for alle 3 banker, at præsentere en tilfredsstillende forrentning af egenkapitalen, blandt andet på grund af en for høje omkostningsprocenter.

¹ www.finansraadet.dk/tal-og-fakta

² Bog, Dansk pengehistorie 1990-2005, side 109 – Danmarks Nationalbank 2010.

³ Finansforbundets medlemsblad nr. 1 – 2012 – liste over mistede pengeinstitutter siden 2007

De 3 banker er i dag med i mange fællesskaber, herunder blandt andet Lokale Pengeinstitutter (LOPI), Finanssektorens uddannelsescenter i Skanderborg og pensionsselskabet Letpension.

Det ønskes nu belyst, om en fusion af de 3 banker, vil være til fordel for alle 3 bankers aktionær, og om en evt. ny bank, vil være stor nok til at kunne i møde komme de fremtidige lovgivningsmæssige krav, samtidig med at der kan leveres en tilfredsstillende forrentning af egenkapitalen.

3. Problemformulering

Vil det ud fra aktionærernes synspunkt, være en fordel at fusionere Salling Bank A/S, Hvidbjerg Bank A/S og Vinderup Bank A/S? Hvilke organisatoriske påvirkninger vil det medføre og hvilke interessekonflikter kan påvirke beslutningen?

4. Metode

I metodeafsnittet vil blive redegjort for overvejelser, der er gjort omkring rapportens tilblivelse, til belysning af problemformuleringen

4.1. Valg af pengeinstitutter

Udgangspunktet for udvælgelse af de 3 pengeinstitutter var, at de skulle være nogle af landets mindste børstnoteret pengeinstitutter. Dette skyldes, at ønskede var at fokusere på interessenternes påvirkning af en fusion. Det vurderes at der i fusion af mindre lokale pengeinstitutter, vil være flere irrationelle overvejelser der påvirker beslutningsprocessen. Derudover skulle de naturligvis have en geografisk placering som kunne retfærdiggøre en fusion. Der har i udvælgelsen ikke været prioriteret bankernes sundhedstilstand, idet denne først ville blive belyst under analysen.

4.2. Disposition

Rapporten opdelt i følgende 5 hovedafsnit:

1. Afsnit

Beskrivelse af de 3 banker. Herunder bankernes historie, størrelse, placering, forretningskoncept, værdier og mål. Dette gennemgås, for at opnå en forståelse af hvor bankerne kommer fra, hvor de er lige nu, hvor de gerne vil bevæge sig hen samt hvordan dette skal ske.

2. Afsnit

Gennemgang af relevant lovgrundlag for drift af pengeinstitut. Herunder beskrivelse af de forventede fremtidige reguleringer, og hvordan de evt. vil påvirke kapital og likviditetsbehovet. Dette gøres for at give læseren en dybere forståelse for hvad der ligger til grund for driften af pengeinstitutterne.

3. Afsnit

Beregning af nøgletallene for hver af de 3 banker. Der vil her blive regnet på årsrapport tal for perioden 2009-2011. Der vil her specielt være fokus på nøgletallene ICGR, WACC, balancesammensætning og egenkapitalforrentning. Rapportens læsere er som udgangspunkt, bankernes direktioner og bestyrelsesmedlemmer, som må forventes at have en grundviden omkring nøgletallene.

4. Afsnit

Beskrivelse af den nye banks forretningskoncept, samt gennemgang af besparelserne ved en fusion. Derudover opstilles en ny resultatopgørelse og balance, samt beregning af nøgletallene ud fra disse. Afslutningsvis vil afsnittet omhandle ombytningsforholdet for aktionærerne i de respektive banker.

5. Afsnit

Relevante interessekonflikter for ledelsen, bestyrelsen og aktionærer vil blive gennemgået. Der vil her være fokus på, hvordan interessenterne i beslutningsprocessen kan påvirke processen og deres motivation for at gøre det.

6. Afsnit

Rapporten komme med en konklusion / anbefaling til de 3 bankers bestyrelser. Det er således målet, at bestyrelsen skal have et brugbart materiale at bygge deres anbefaling på, specielt overfor aktionærerne.

Til brug for belysning af rapportens problemstillinger, benyttes relevant faglitteratur, lovbestemmelser og bekendtgørelser samt avisartikler. Der vil være ekstra opmærksomhed på kildekritik, for så vidt angår avisartiklerne og materiale offentliggjort af de i rapporten medtagne pengeinstitutter.

4.3. Teori og litteratur

For så vidt angår teorien for rapporten, anvendes lærebøgerne fra studiet, suppleret af bogen ”Dansk Bankvæsen, ver. 5”. De lovgivningsmæssige krav til bankerne vil blive belyst ud fra den gældende lovgivning i form af Lov om Finansiell Virksomhed og Kapitaldækningsbekendtgørelsen, samt øvrige relevante bekendtgørelser og vejledninger fra finanstillstyret.

5. Afgrænsning

Af hensyn til rapportens omfang, samt relevans for belysning af problemformuleringen, afgrænses følgende områder.

- Der analyseres kun på de 3 bankers årsrapporter for perioden 2009-2011. Der medtages som udgangspunkt ikke regnskabstal fra kvartals og halvårsrapporter. Dog vil de blive medtaget i enkelte beregninger.
- De eksisterende 4 bankpakker medtages kun i meget begrænset omfang. Der fokuseres således på at lave en uafhængig fusion uden om bankpakkerne.
- Ved undersøgelse af, hvilke interessekonflikter der kan opstå i forbindelse med en evt. fusion, afgrænses til at fokusere på ledelsen, bestyrelsens og aktionærernes interessekonflikter, der kan påvirke beslutningen omkring fusion. Evt. interessekonflikter fra medarbejderne belyses således ikke i denne rapport.
- Rapporten vil tage udgangspunkt i en teoretisk fusion, og den praktiske del af fusionen, projektledelses delen, vil kun i mindre omfang blive belyst.
- Grundet usikkerheden omkring BASEL III reglerne og deres implementering, vil disse kun medtages i begrænset omfang, idet rapporten ønskes belyst ud fra nuværende lovgivning.

6. Beskrivelse af de tre banker

De enkelte banker beskrives kort, med fokus på de områder der har relevans for rapporten, herunder bankernes historie, størrelse, placering, forretningskoncept, værdier og mål.

Herefter sammenlignes udvalgte nøgletal. Dette gennemgås, for at opnå en forståelse af hvor bankerne kommer fra, hvor de er lige nu, hvor de gerne vil bevæge sig hen og hvordan dette skal ske.

6.1. Salling Bank

Salling Bank er en lokalbank, med hovedsæde i Skive, i nordvest Jylland. Banken er grundlagt i 1876, og har igennem sin 135 år kun indgået i én fusion, i 1918 med Den Danske Landmandsbank⁴. Igennem årene er banken vokset, med blandt andet åbning af nye afdelinger, senest i Viborg i 2007.

Salling Banks direktion består af adm. direktør Peter Vinther Christensen (56 år i 2012).

Peter Vinther Christensen har været adm. direktør i Salling Bank siden 1994.⁵

Salling Bank er et børsnoteret aktieselskab, og ejes af ca. 7.300 aktionær, hvoraf en stor del er kunder i banken. I 2011 har banken 95 ansatte, som er fordelt med 70 på hovedkontoret i Skive og resten i de 5 filialer, som alle ligger i nordvest Jylland. 45 % af bankens udlån er til private kunder og 55 % er til erhvervskunder.

Bankens forretningsområde er private og erhvervskunder, i de områder banken har filialer.

Bankens forretningskoncept, er at opbygge langvarige relationer til kunderne og være til stede lokalt. Dette sker blandt andet ved lokale sponsorater til sportsklubber og lignende.

Derudover er det vigtigt for banken, at de lokale medarbejder er en del af det lokalsamfund de arbejder i.

Organisatorisk er bankens koncept, at man ønsker at beholde så mange arbejdsopgaver som muligt, internt i banken, hvorfor brugen af outsourcing forsøges at blive holdt på et minimum. Dog er man med i flere fællesskaber, f.eks. en fælles EDB central (BEC), Foreningen Lokale Pengeinstitutter, medejerskab af investeringsforeningsselskaber med

⁴ <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2070>

⁵ <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2114>

mere. Medlemmerne i de forskellige samarbejdsaftaler har det til fælles, at medlemmerne er for små, til selv at løfte opgaverne.

Salling Banks værdier er:⁶

- **Troværdighed** – kunderne skal have tillid til at det vi siger, også er det vi gør.
- **Nærvær** – vi skal være tætte på vores kunder, blandt andet ved at have et filialnet og lokale medarbejdere.
- **Ansvarlighed** – vi tager ansvar overfor vores lokalsamfund. Dette gøres blandt andet ved at lave lokale sponsorater til foreningslivet.
- **Rentabilitet** – Vi skal være en god forretning for aktionærerne. Dog er vi meget opmærksomme på, at en forretning kun er god når den er god for både kunden og banken.
- **Handlekraft** – vi skal altid være forandringsvillige, for at kunne leve op til vores målsætninger.

Salling Banks mål er:

- Salling Bank vil være Skiveegnens førende lokale pengeinstitut og med handlekraft skabe værdi for kunder, medarbejdere og aktionærer.

⁶ <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2073>

6.2. Hvidbjerg Bank

Hvidbjerg Bank er en lokalbank, der har hovedkontor i Hvidbjerg på Thy, i nordvest Jylland. Banken er grundlagt i 1912, og har igennem sine 100 år aldrig indgået fusioner. Igennem årene er banken vokset stille og roligt. I 2005 vælger banken at påbegynde en mere aggressiv strategi, hvilket medfører at banken i de efterfølgende par år åbner banken 2 nye filialer i Holstebro og Viborg.

Hvidbjerg Banks direktion består af adm. direktør Oluf Vestergaard – fra 1950 (62 år i 2012).

Bankens forretningsområde er private og erhvervskunder, i de områder banken har filialer. Bankens forretningskoncept, er at opbygge langvarige relationer til kunderne og være til stede lokalt. Dette sker blandt andet ved lokale sponsorater til sportsklubber og lignende. Derudover er det vigtigt for banken, at de lokale medarbejder er en del af det lokalsamfund de arbejder i.

Organisatorisk er bankens koncept, at man ønsker at beholde så mange arbejdsopgaver som muligt, internt i banken, hvorfor brugen af outsourcing forsøges at blive holdt på et minimum. Dog er man med i flere fællesskaber, f.eks. en fælles EDB central (BEC), Foreningen Lokale Pengeinstitutter, medejerskab af investeringsforeningsselskaber med mere. Medlemmerne i de forskellige samarbejdsaftaler har det til fælles, at medlemmerne er for små, til selv at løfte opgaverne.

Hvidbjerg Banks værdier er⁷:

- Troværdighed
- Gensidig tillid
- Nærhed.

Disse ord er grundstene i bankens forretning.

Hvidbjerg Banks mål fremgår ikke tydeligt i det af banken offentliggjorte materiale.

⁷ http://www.hvidbjergbank.dk/Files/Billeder/3_Pdf-filer/20081008_Vaerdigrundlag.pdf

6.3. Vinderup Bank

Vinderup Bank er en lokalbank, der har hovedkontor i Vinderup, i nordvest Jylland. Banken er grundlagt i 1905, og har igennem sine 107 år aldrig indgået fusioner. Igennem årene er banken vokset stille og roligt, primært i markedsområdet omkring Vinderup. Den første, og indtil videre eneste, filial åbnede Vinderup Bank i Sevel i 1977 (mindre naboby få km væk). Filialen blev dog aldrig en økonomisk succes, hvorfor den blev lukket i 1990.⁸

Vinderup Banks direktion består af adm. direktør Jens Nipper (59 år i 2012). Han har været direktør i banken, siden 1997.

Vinderup Bank er et børsnoteret aktieselskab, og ejes af ca. 2.300 aktionær, hvoraf en stor del er kunder i banken.⁹ I Vinderup Bank er der 14 medarbejdere, primo 2012, 43 % kvinder og 57 % mænd. 51 % af bankens udlån er til private kunder og 49 % er til erhvervskunder.¹⁰

Bankens forretningsområde er private og erhvervskunder, i og omkring Vinderup og Holstebro. Bankens forretningskoncept, er at opbygge langvarige relationer til kunderne og være til stede lokalt. Dette sker blandt andet ved massive lokale sponsorater til sportsklubber og lignende. Derudover er det vigtigt for banken, at de lokale medarbejdere er en del af det lokalsamfund de arbejder i.

Organisatorisk har man i banken valgt, at benytte outsourcing i stor stil. Som samarbejdspartner har man valgt Danske Andelskasser Bank (efterfølgende DAB), idet disse har stor erfaring i at levere de nødvendige ydelser. Vinderup Bank har blandt andet outsourcet, IT-, fonds-, pension- og regnskabsadministrationen.

Udover samarbejdet med DAB, er banken med i flere fællesskaber, f.eks. en fælles EDB central (BEC), Foreningen Lokale Pengeinstitutter (interesseorganisation / juridisk bistand), medejerskab af investeringsforeningsselskaber med mere. Medlemmerne i de forskellige samarbejdsaftaler har det til fælles, at medlemmerne er for små, til selv at løfte opgaverne.

Vinderup Bank har ingen nedfæstede værdier og mål. Banken har dog én gennemgående sætning:

⁸ Vinderup Banks 100 års jubilæumsbog, side 33.

⁹ <http://www.vinderupbank.dk/>

¹⁰ Vinderup Banks årsrapport 2011 – side 36

”En personlig bank med lokale rødder – vi arbejder for dig”

Derudover beskriver direktionen banken som følgende:

- En finansiell samarbejdspartner,
 - o der kender dig
 - o der står solidt forankret økonomisk
 - o som vil bevise sine værdier gennem et langt og tillidsfuldt samarbejde
 - o der er enkel, troværdig og rentabel

Ud fra dette kan Vinderup Banks værdier uddrages som værende:

- Lokale, Personlig, Solid økonomisk, Tillidsfuld og Rentabel

Vinderup Banks mål for fremtiden fremgår ikke tydeligt af bankens offentliggjorte materiale. Dog fremgår det flere steder, at banken ønsker at være lokal og solid. På baggrund af det af banken offentliggjorte materiale, vurderer jeg således at bankens mål er:

- At være den mest solide lokale finansielle samarbejdspartner.

7. Krav til pengeinstitutterne

Den finansielle sektor er i Danmark, og resten af verden, er én af de mest regulerede sektorer. Reguleringerne er i historien ofte udløst af kriser.¹¹ Man har således ønsket at forhindre gentagelser af historiske fejltagelser, senest i forbindelse med finanskrisen. Det er derfor relevant at inddrage de lovmæssige krav, som bankerne skal leve op til. Dette gøres for at undersøge, om nogle af bankerne vil have svært ved at leve op til de nuværende krav og de forventelige fremtidige reguleringer, uden at indgå i en fusion.

I det efterfølgende vil reglerne omkring solvens, basiskapital, likviditet og kapitaldækning blive gennemgået, samt holdt op imod de 3 bankers overholdelse af reglerne.

7.1. Solvens

Solvens er, lidt forenklet, et procenttal som viser hvor stor en stødpude (kapital) et pengeinstitut har, til at tage evt. tab. For at sikre indskyderne og den finansielle stabilitet, har man ved lov sat grænser for hvor stor den minimum skal være. Af bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed (herefter LFV), afsnit 5, § 124, stk. 2, fremgår det at hovedreglen er at basiskapitalen i et pengeinstitut minimum skal udgøre 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskravet) og min. 5 mio. euro (minimumskapitalkravet).¹²

For at finde frem til solvensprocenten, er man først nødt til at kende basiskapitalen og de risikovægtede poster.

Udover krav til pengeinstitutters soliditet, er der krav om at hvert pengeinstitut individuelt skal lave en risikoopgørelse, hvilket skal sikre at såfremt risikoen er højere end de lovbestemte 8 pct., så skal der være kapital til at dække denne risiko.

7.1.1 Basiskapital

Groft sagt kan man sige at basiskapitalen er lig med egenkapitalen + efterstillede kapital.

¹¹ <http://www.finansraadet.dk/nyheder/artikler-fra-finansraadets-nyhedsbrev/2010/marts/ny-boelge-af-krise-regulering-paa-vej-fra-eu.aspx>

¹² Bog – Dansk Bankvæsen kapitel 5

Det fremgår af LFV § 128 at basiskapitalen er:

- Den reducerede kernekapital, jf. § 129 (opgørelse af kernekapital) og § 131 (fradrag i kernekapital).
- Plus: Den reducerede supplerende kapital, jf. § 135
- Minus: Beløb i henhold til § 139 (10 konkrete punkter over ting der skal trækkes fra, ved opgørelse af basiskapitalen)

Derudover følger det af samme paragraf stk. 2, at der skal være fratrullet enhver form for skat. Udover ovennævnte, tillægges ansvarlig lånekapital i basiskapitalen, såfremt betingelserne i § 136 er opfyldt.

7.1.2. Risikovægtede poster / individuelt solvensbehov

Pengeinstitutter skal selv fastsætte et individuelt solvensbehov, som viser dens risiko. Dette fremgår det af bekendtgørelse af LFV, afsnit 5, § 124, stk. 4. Hvis det viser sig at den individuelle solvens er under lovens mindstekrav på 8 pct., så skal den fastsættes til lovens minimumskrav.

Til fastsættelse af den individuelle solvensprocent, har man behov for at kende de risikovægtede poster. Dette er en konkret vurdering af risikoen i den aktuelle udlånsmasse inkl. garantier, samt ud fra markedsrisici, operationelle risici og andre risikoforhold. Summen af dette, giver det tal, det beløb der skal afsættes kapital i forhold til.

Ønsket med loven er, at kapitalkravet skal afspejle de risici, som pengeinstitut påtager sig. Der findes 3 metoder til opgørelse af de risikovægtede poster for kreditrisici. Dette fremgår af Bekendtgørelse om kapitaldækning (KDB) § 8 stk. 1. Opgørelserne har forskellige kompleksitet, med nr.1 som den mindst komplekse og nr. 3 som den mest komplekse:

- 1 – Standardmetoden,
- 2 – Den grundlæggende interne ratingbaserede metode eller
- 3 – Den avancerede interne ratingbaserede metode

Standardmetoden er lavet ud fra de gamle regler, men dog med nogle ændringer. Ændringerne er lavet for at få det enkelte instituts risiko til at passe bedre med virkeligheden. Standardmetoden er den mest enkle, men den giver også det højeste krav til kapital, af de tre metoder. Kapitalkravet er baseret på en opdeling af aktiverne og ikke-balanceførte poster i et afgrænset antal risikoklasser med tilhørende risikovægte.

Nedenfor ses risikovægtene for udvalgte kategorier:

	Vægter med
Udlån til enhver kreditkvalitetstrin 2	50%
Udlån med pant i fast ejendom indenfor 80%	35%
Udlån til private uden sikkerhed	75%

Erhvervsvirksomheder opdeles på kvalitetstrin alt efter, hvor risikobetonede de er. Kvalitetstrin 1 (medium / lav-risiko) vægter med 20 %, kvalitetstrin 2 (medium-risiko) vægter med 50 % og kvalitetstrin 3 (fuld-risiko) vægter med 100 %.

Salling Bank, Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank bruger alle 3 standard metoden til opgørelse af de risikovægtede poster. Hvorfor det kun er den der vil blive brugt i det efterfølgende.¹³

Idet ingen af bankerne har offentliggjort hvordan de er kommet frem til de risikovægtede aktiver, vil de blive medtaget til disse værdier i regnskabsanalysen. Det vil således ikke være muligt at regne præcist på evt. optimeringer eller stordriftsfordele af disse, hvorfor det til bero på skøn.

¹³ Salling Bank, Hvidbjerg Bank og Vinderup Banks årsrapporter 2011

7.1.3. Solvensopgørelse for de 3 banker

I de 3 konkrete bankers tilfælde, ser opgørelsen af solvensen således ud, ud fra basiskapitalen og de risikovægtede poster¹⁴:

Skema 7.1

	Salling Bank	Hvidberg Bank	Vinderup Bank
	i 1.000 kr.	i 1.000 kr.	i 1.000 kr.
Solvensopgørelse			
Egenkapital ifølge balance	169.535	66.675	80.705
Hybrid kapital	65.000	-	-
50 pct. Af summen af kapitalandel over 10 pct.	-5.412	-3.550	-1.996
Aktiverede skatteaktiver	-5.864	-4.283	-874
Kernekapital efter fradrag	223.259	58.842	77.836
Efterstillede kapitalindskud	100.000	27.500	-
50 pct. Af summen af kapitalandel over 10 pct.	-5.412	3.550	-
Basiskapital	317.847	89.892	77.836
Risikovægtede poster	2.037.663	774.931	338.461
Kernekapital efter fradrag i pct. af vægtede poster	10,96%	7,59%	23,00%
Solvenspct. Ifølge FIL § 124, stk. 2	15,60%	11,60%	23,00%
Solvensbehov	9,40%	8,70%	9,71%
Margen	6,20%	2,90%	13,29%

Kilde: Beregnet / indtastet ud fra årsrapporterne og risikorapporterne 2011, for de respektive banker.

Som det fremgår af skema 7.1, lever alle 3 banker i dag op til reglerne, idet de alle sammen har en overdækning, i forhold til deres solvensbehov. Det fremgår dog også tydeligt, at der er stor forskel på hvor stor overdækningen er. Hvidbjerg Banks er således den mindste på 2,90 pct. point svarende til kr. 22 mio., hvorimod Vinderup Banks er på 13,29 pct. point, svarende til kr. 45 mio.

Udover overdækningerne, er det også værd at bemærke, at 50 pct. af Salling Banks basiskapital er lånte penge, henholdsvis hybrid kernekapital og efterstillede kapital. Hvidbjerg Bank har kun efterstillede kapital og Vinderup Bank har ingen af delene. Det efterstillede kapital, har modsat det hybride kapital, en udløbsdato, hvor man skal betale det tilbage.

¹⁴ Årsrapport 2011 – Salling Bank, Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank

7.2. Likviditet

Sammen med kapital er likviditet det vigtigste for et pengeinstituts overlevelse.

Ud fra samme ønske om, at sikre indskydere mod tab og finansiel stabilitet, findes der regler som skal sikre at pengeinstitutterne har tilstrækkelig likviditet. Det fremgår således af LFV § 152, at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet. Dette skyldes, at man som formidler mellem indskydere og låntagere, påtager sig en likviditetsrisiko, der består i ikke at kunne tilbagebetale pengene til indskyderne på det aftalte tidspunkt. Likviditeten skal derfor mindst udgøre:

- 1) 15 pct. af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring, eller med kortere varsel end en måned, og
- 2) 10 pct. af pengeinstituttets reducerede gælds- og garantiforpligtelser, der udgør balancesummen plus samlede garantiforpligtelser fratrukket egenkapital og efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Jf. LFV § 152, stk. 2, er der begrænsninger på hvad der kan medregnes til likviditeten:

- 1) Kassebeholdning
- 2) Fuldt sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber.
- 3) Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Med udgangspunkt i det ovennævnte, kan de 3 bankers likviditet opstilles som følgende:

Skema 7.2

	Salling Bank	Hvidbjerg Bank	Vinderup Bank
Anfordringsgæld og gæld med kortere opsigelsesvarselend 1 måned	988.616	470.762	262.506
15% heraf	148.292	70.614	39.376
Reducerede gælds- og garantiforpligtelser	2.101.766	981.552	492.880
10% heraf	210.177	98.155	49.288
Likviditetskrav	210.177	98.155	49.288
Likviditet i alt	563.274	253.240	200.000
Likviditetsoverdækning i pct.	168%	158%	306%

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011.

Opstillingen viser tydeligt, at Vinderup Bank har den største procentvise likviditetsoverdækning på 306 %. Finanstilsynets retningslinjer, opfordre til at man har en overdækning på min. 50 pct., hvilket alle 3 pengeinstitutter lever op til. Årsagen til at Vinderup Banks likviditetsoverdækning er så meget større end de andres, er at andelen af balancen er der udlånt er betydeligt mindre. Dette betyder at ca. 40 % af balancen er placeret til en lav risiko og dermed også lavere rente. Til sammenligning har Salling Bank kun placeret 23 % og Hvidbjerg Bank kun 27 % på samme måde. Dette bevirker at Vinderup Bank vil have svære ved at levere et tilfredsstillende resultat, idet den gennemsnitlige udlånsrente, alt andet lige, vil være lavere.

7.3. Delkonklusion

Ud fra gennemgangen af solvens og likviditet, fremstår Vinderup Bank som den der har den største overdækning af både solvens og likviditet, i forhold lovens krav. Om dette så også er ens betydende med, at det er den bedst måde at gøre det på, set fra aktionærernes syn, vil blive undersøgt i det efterfølgende.

8. Regnskabsanalyse

Regnskabsanalysen vil indeholde nøgletallene WACC og ICGR. Derudover vil bankernes likviditet, egenkapitalforrentning, balancesammensætning og solvens og kapitalforhold blive gennemgået.

Opbygningen af analysen er en beskrivelse af nøgletallet og hvad det kan bruges til. Derefter inddrages alle 3 banker og sammenlignes under hvert punkt. Derudover undersøges stærke og svage sider for de enkelte banker. Hvert punkt afsluttes med en delkonklusion, som beskriver hvilken bank der klarer sig bedst inden for hvert nøgletal.

8.1. ICGR

Nøgletallet ICGR står for Internal Capital Generation Rate.

Nøgletallet viser hvor meget bankerne kan øge balancen og samtidig fastholde solvens procenten. Såfremt indtjeningen har været negativ, viser den hvor meget kapital man, alt andet lige, skal have fat på, for at opretholde samme solvens.

ICGR regnes ud fra følgende formel:¹⁵

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\text{Egenkapital/aktiver}} \times \frac{\text{Indtjening}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Indtjening} - \text{udbytte}}{\text{Indtjening}}$$

Målet om en vis fastsat solvensprocent, har vi både for at være sikre på at kunne klare visse tab, og for at indikere overfor omverdenen, herunder aktionærene, at vi ønsker en bankdrift på et vist sikkerhedsmæssigt niveau, med hensyn til at ville kunne imødegå tab.

Der er primært 2 uhensigtsmæssigheder ved ICGR som nøgletal. Den ene er, at den ikke tager hensyn til likviditeten. Det forudsættes således, at man kan skaffe uanede mængder af likviditet, til samme fundingrente, som man i gennemsnit betaler i dag. Idet likviditet i dag er en knap faktor, er det usandsynlig om denne forudsætning vil kunne overholdes.

Derudover beregnes gearingen af egenkapitalen og indtjeningen i forhold til hele balancen. Det ville være mere retvisende, hvis beregningen var ud fra de rentebærende passiver,

¹⁵ Bog: Commercial Banking, af Benton E. Gup og James W. Kolari, 3. udgave 2005 - side 365

udlånet eller de risikovægtede poster. F.eks. er Vinderup Banks gearing af egenkapitalen ift. balancen på 6 mens den kun er på 3 ift. udlånet. Dette tages der ikke højde for. I skema 8.1. fremgår de 3 bankers ICGR, beregnet ud fra årsrapporterne 2011.

Skema 8.1.

i mio	Salling	Hvidbjerg	Vinderup
Indkomst e skat	-5.795	-7.175	-4.231
Udbytte	0	0	0
Balance	2.436.439	946.113	502.563
Egenkapital	169.535	66.675	80.705
(Indtjening - udbytte) / indtjening	1,0000	1,0000	1,0000
(1 / (EK / aktiver)	14,3713	14,1899	6,2272
Indtjening / Aktiver	-0,0024	-0,0076	-0,0084
ICGR	-3,42%	-10,76%	-5,24%
Ønsket ICGR%	5,00%	5,00%	5,00%
Manglende kapital	-14.272	-10.509	-8.266

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011.

Som det fremgår af skemaet, skal alle 3 banker ud og hente mere kapital, såfremt de skal opretholde deres solvens, idet de alle 3 har haft et negativt resultat. I modellen ovenfor er der opsat et ønsket ICGR på 5 pct., svarende til at man ønsker at vokse 5 pct. F.eks. skal Salling Bank således finde yderligere kapital for kr. 14 mio., blot for at vokse 5 pct. uden at miste solvens.

Da ICGR tager udgangspunkt i en uændret solvensprocent, er der kun 2 måder at have vækst på. Denne ene er vækst af egenkapitalen, det vil som udgangspunkt være årets resultat efter udbytte, der vil få egenkapitalen til at vokse. Derfor vil en mulig udlånsvækst med en uforandret solvens, være afhængig af hvor meget indtjening der bliver i banken. Den anden mulighed, er at vi kan prøve at skaffe noget mere ansvarlig kapital. Som kapitalmarked ser ud i dag, virker dette dog ikke til at være en sandsynlig mulighed¹⁶, for nogen af de 3 banker, at skaffe mere lånekapital, hvorfor banker vil være nød til at lave en udvidelse af aktiekapitalen, for at kunne vokse uden tab af solvens. En aktieemission er dog så

¹⁶ Bilag 1 – artikel fra borsen.dk, omkring OECD rapport

omfattende, at det ikke kan betale sig at gøre det, blot for at kunne sikre sig kapital til en vækst på 5 pct.

8.1.1. Delkonklusion

Idet alle 3 banker har haft negativ indtjening i regnskabsåret 2011, kan man ikke sige at der er nogen af dem der har klart sig godt. Dog fremstår Salling Bank som den der har klaret sig mindst dårligt, idet de har den mindst negative ICGR.

8.2. WACC

Nøgletallet WACC står for vejet gennemsnitlig kapitalomkostning. WACC er et nøgletal, som kan bruges til at vise, hvor meget man betaler for sin egenkapital og fremmede kapital. Dette kan så bruges til at sammenligne hvem der er billigst.

Nøgletallet WACC beregnes ud fra følgende formel:¹⁷

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

Ved udregning af WACC, kommer man frem til et gennemsnitligt procenttal. Det første led i formelen udgør udgiften til fremmedkapital og det andet led udgiften til egenkapitalen.

Hvis banken har en lav WACC, er det lettere at opretholde en stabil eller stigende indtjening, end hvis banken har en høj WACC. Det skyldes, at en høj WACC kombineret med den samme rentemarginal betyder, at banken ikke er konkurrencedygtig, som følge af at udlånsrenterne bliver for høje, eller forrentning af egenkapitalen for lav.

Skema 8.2.

	Salling	Hvidbjerg	Vinderup
Venstre side	1,239%	1,045%	0,921%
Højre side	0,557%	0,564%	1,285%
WACC	1,80%	1,61%	2,21%

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011.¹⁸

¹⁷ Bog: Commercial Banking, af Benton E. Gup og James W. Kolari, 3. udgave 2005 - side 268

¹⁸ Bilag 6

Som det fremgår af skema 8.2., havde Hvidbjerg Bank i 2011 en WACC på 1,61 pct., Salling Bank en WACC på 1,80 pct. og Vinderup Bank en WACC på 2,21 %. Dette betyder at Hvidbjerg Bank er mest konkurrencedygtig af de 3 banker.

Kikker vi lidt nærmere på formlen, kan vi se, at der er stor forskel på hvad det er der koster i de enkelte banker. Vinderup Bank har således den laveste pct. udgift til fremmedkapital, men har til gengæld en betydelig større pct. udgift til forrentning af egenkapital. En af årsagerne til at Hvidbjerg Bank får en bedre WACC er, at de har en betydelig lavere egenkapital, som kræver forrentning. Selv om dette er en fordel for dem i forhold til WACC, så er det ikke en ønskværdig situation, idet de så er sårbare overfor tab.

Udover gearingen af egenkapitalen, udgør bankens beta en væsentlig faktor. I ovennævnte beregning er beta sat til 1 ved alle 3 banker. Grundet bankernes størrelse og deres aktiers illikviditet, er det ikke muligt at beregne et retvisende beta for de enkelte banker. Man kan dog godt argumentere for, at når Vinderup Bank har så betydelig mindre en gearing af egenkapitalen, så bør de også have et lavere beta værdi.

8.2.1 Delkonklusion - WACC

Hvidbjerg Bank har den bedste WACC. Dog skyldes dette, en relativ høj gearing af egenkapitalen. Det er derfor også forbundet med en vis risiko. Såfremt det var muligt at beregne Vinderup Banks reelle beta værdi, formodes det at WACC ville blive mere på niveau med de 2 andre, idet Vinderup Bank har en betydelig lavere gearing af egenkapitalen.¹⁹

¹⁹ Bilag 4 – Vinderup Banks passivbalance

8.3. Balancesammensætning

Balancen gennemgås i to dele, med henholdsvis aktivbalancen og passivbalancen hver for sig. Sammensætningen af balancen er væsentlig, idet det giver en idé om hvor bankerne er ens og hvor de er forskellige.

I forbindelse med analyse af bankernes balance, sammenlignes 2 ting, balancernes størrelse og deres sammensætning.

8.3.1 Aktivbalancen

De 3 bankers aktivbalancer fremgår af skema 8.3.1. Heraf kan aflæses hvor store balancerne er i tusinde kr. samt hvor meget den enkelte balancepost fylder i forhold til hele balancen.

Skema 8.3.1

Grundlag - årsrapport 2011	Salling Bank	pct.	Hvidbjerg Bank	pct.	Vinderup Bank	pct.
Aktiver						
Kassebeholdning og anfordring.						
Centralbank	139.830	6%	102.315	11%	25.022	5%
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centrabanke	195.510	8%	103.224	11%	170.909	34%
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	1.659.798	68%	655.428	69%	270.557	54%
Obligationer til dagsværdi	268.529	11%	25.895	3%	-	0%
Aktier	103.137	4%	36.168	4%	23.341	5%
Grunder og bygninger i alt	30.317	1%	7.735	1%	5.736	1%
Øvrige materielle aktiver	6.021	0%	1.213	0%	552	0%
Aktuelle skatteaktiver		0%	135	0%	334	0%
Udskudt skatteaktiver	5.864	0%	4.283	0%	874	0%
Aktiver i midlertidig besiddelse		0%	3.568	0%	2.850	1%
Andre aktiver	25.115	1%	4.829	1%	1.985	0%
Periodeafgrænsningsposter	2.318	0%	1.320	0%	403	0%
Aktiver i alt	2.436.439	100%	946.113	100%	502.563	100%

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011 – se bilag 2,3 & 4

Som det fremgår af skema 8.3.1, er Salling Bank den største af de 3 banker. Den er således 2,5 gange så stor som Hvidbjerg Bank og 5 gange så stor som Vinderup Bank, målt på balancesummen. Måles der i stedet på udlån, er banken fortsat 2,5 gange større end Hvidbjerg Bank, men 6 gange større end Vinderup Bank.

Dette skyldes, som det tidligere er beskrevet, at Vinderup Bank har udlånt en forholdsmæssig lav andel af balancen. Udlån udgør således kun 54 procent i Vinderup Bank, sammenlignet med 68 og 69 procent i henholdsvis Salling Bank og Hvidbjerg Bank.

Udover den lave andel af udlån, har Vinderup Bank har en stor overskudslikviditet, der er placeret i Nationalbanken. Vinderup Banks forsigtige placering af midlerne, udgør således 39 procent af balancen. Hos Salling Bank og Hvidbjerg Bank udgør denne post kun henholdsvis 14 og 22 procent. Begge banker har dog, modsat Vinderup Bank valgt at placere en del af likviditeten i obligationer, hvorfor den procentvise placering af overskudslikviditen kommer på 25 procent af balancen, når disse medtages for de 2 banker.

De øvrige balanceposter fordeler sig nogenlunde ens, i de 3 banker.

8.3.2 Passivbalancen

De 3 bankers passivbalancer fremgår af skema 8.3.2. Heraf kan aflæses hvor store balancerne er i tusinde kr. samt hvor meget den enkelte balancepost fylder i forhold til hele balancen.

Skema 8.3.2

Grundlag - årsrapport 2011	Salling Bank	Pct.	Hvidbjerg Bank	Pct.	Vinderup Bank	Pct.
Passiver						
Gæld						
Gæld til kreditinstitutter	42.346	2%	68.258	7%	7.484	1%
Indlån og anden gæld	2.005.233	82%	687.531	73%	410.431	82%
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.976	0%	74.950	8%	368	0%
Andre passiver	42.296	2%	13.005	1%	3.442	1%
Periodeafgrænsningsposter	51	0%	47	0%		0%
Gæld i alt	2.091.902	86%	844.061	89%	421.725	84%
Hensatte forpligtelser						
Hensat til udskudt skat		0%		0%		0%
Hensat til tab på garantier	6.014	0%	377	0%		0%
Andre hensatte forpligtelser	4.366	0%		0%	133	0%
Hensatte forpligtelser i alt	10.380	0%	377	0%	133	0%
Efterstillede kapitalindskud	164.622	7%	35.000	4%		0%
Egenkapital						
Aktiekapital	30.000	1%	15.000	2%	10.800	2%
Overført overskud eller underskud	139.535	6%	51.675	5%	69.905	14%
Egenkapital i alt	169.535	7%	66.675	7%	80.705	16%
Passiver i alt	2.436.439	100%	946.113	100%	502.563	100%

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011 – se bilag 2,3 & 4

De største poster i passivbalancerne er indlån. I Salling Bank og Vinderup Bank udgør indlån 82 procent af balancen, hvor den hos Hvidbjerg Bank kun udgør 73 procent. Til gengæld har Hvidbjerg Bank udstedt obligationer for kr. 75 mio., svarende til 8 procent af balancen, samt gæld til andre banker for kr. 68 mio., svarende til 7 procent af balancen. Både lånet og obligationsudstedelsen er sket med statsgaranti, og skal indfries senest 30. september 2013.

Den væsentligste resterende del af balancen, består af bankernes kapital. Salling Bank og Hvidbjerg Banks egenkapital udgør 7 procent af balancen. I Vinderup Bank udgør den hele 16 procent

Udover egenkapitalen har Salling Bank og Hvidbjerg Bank også efterstillede kapital, som udgør henholdsvis 7 og 4 procent.

8.3.3 Del konklusion - balancesammensætning

Salling Bank er i fusionen den klart største, målt på balance. Salling Bank og Hvidbjerg Banks balancer er meget ens sammensat. Vinderup Banks er derimod noget mere forsigtigt placeret.

Balancesammensætningerne stemmer meget godt overens med beregning af bankens indtjeningssevne og soliditet. Vinderup Banks store andel af forsigtig placering af likviditeten, er en af hovedårsagerne til at banken ikke kan præstere de samme indtjeningsnøgletal, som de 2 andre banker. Til gengæld er bankens store andel af egenkapital også årsagen til den stærke soliditet.

8.4. Likviditet

”Likviditet er bankens blod.”²⁰

Sammen med kapital, er likviditet det vigtigste for bankerne at have styr på. Siden den seneste finanskrisen satte ind i 2008, har markedet for likviditet / funding været mere eller mindre tilfrosset for de mindre lokale pengeinstitutter.²¹ Dette har resulteret i, at der er kommet mere krig om almindelige kunders indlån, hvilket har presset prisen op. På trods af at nationalbanken har nedsat renten betydeligt seneste par år, har flere pengeinstitutter været nødt til at sætte prisen / renten op, for indlån med binding.

Dette viser hvor vigtigt det er for bankerne, at have tilstrækkeligt likviditet til at kunne drive forretningen.

8.4.1. Likviditetssammensætning

En af de ting der likviditetsmæssigt har stor betydning for prissætning af funding / likviditet, er hvor lang tid den er bundet. Det er således givet, at hvis en bank ønsker likviditet med lang løbetid koster det mere end penge på anfordring. Dette betyder, at man ikke kan sammenligne bankers fundingrente, uden også at sammenligne likviditetssammensætningen.

Skema 8.4.1 - likviditetssammensætning

	Salling Bank	pct.	Hvidbjerg Bank	pct.	Vinderup Bank	pct.
Anfordring	988.616	49%	470.762	68%	262.506	64%
Til og med 3 mdr.	109.013	5%	22.991	3%	5.454	1%
3-12 mdr.	258.164	13%	12.446	2%	107.962	26%
1-5 år	501.823	25%	110.036	16%	9.716	2%
over 5 år	149.593	7%	71.296	10%	24.793	6%
I alt	2.007.209	100%	687.531	100%	410.431	100%

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011

Som det fremgår af skema 8.4.1, er der stor forskel på spredningen af likviditeten. Salling Bank har den længste gennemsnitlige funding, idet kun 49 pct. er på anfordring og hele 25 pct. er på mellem 1-5 år. Til sammenligning har Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank

²⁰ Referat fra Vinderup Banks generalforsamling. Sagt af bankdirektør Jens Nipper, på bankens generalforsamling de sidste 5 år.

²¹ Bilag 1 – artikel omkring OECD rapport

henholdsvis 68 pct. og 64 pct. på anfordring og kun 16 pct. og 2 pct. på mellem 1-5 år. Dette betyder at det må forventes, at Salling Bank har den dyreste gennemsnitlige fundingrente.

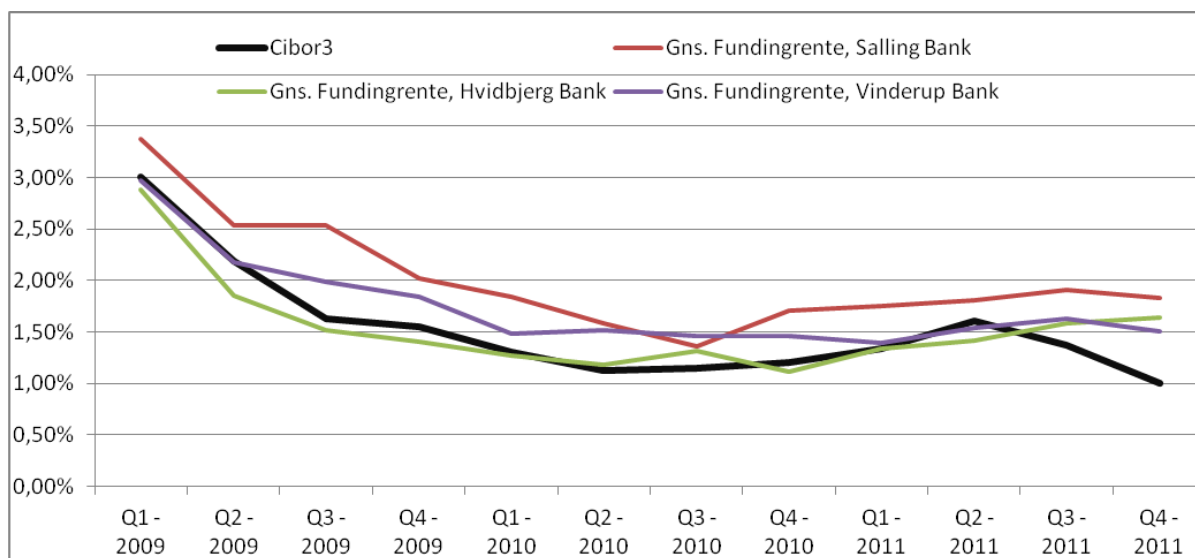
8.4.2 Funding

Likviditet drejer sig om 2 ting. Hvor meget har du af det og hvad giver du for det?

I det efterfølgende vil først blive gennemgået, de 3 bankers pris for likviditet, også kaldet funding omkostningen, samt bankernes rentemargen. Bankerne sammenlignes på kvartalsbasis, for årene 2009, 2010 og 2011.

Nedenfor ses graf 8.4.2 - A, som viser udviklingen i de 3 bankers fundingomkostning. Derudover vises Cibor3, som bruges som pejlemærke for om funding er dyr eller billig. Dette skyldes, at hvis man betaler mere end Cibor3, kunne man lige så godt have taget interbanklån, til Cibor3. Sammenligningen er dog ikke så reel lige pt., idet interbankmarkedet ikke har fungeret optimal siden 2007, vil det ikke være realistisk at kunne finansiere sig med dette, uden tillæg til Cibor3.

Graf 8.4.2 - A



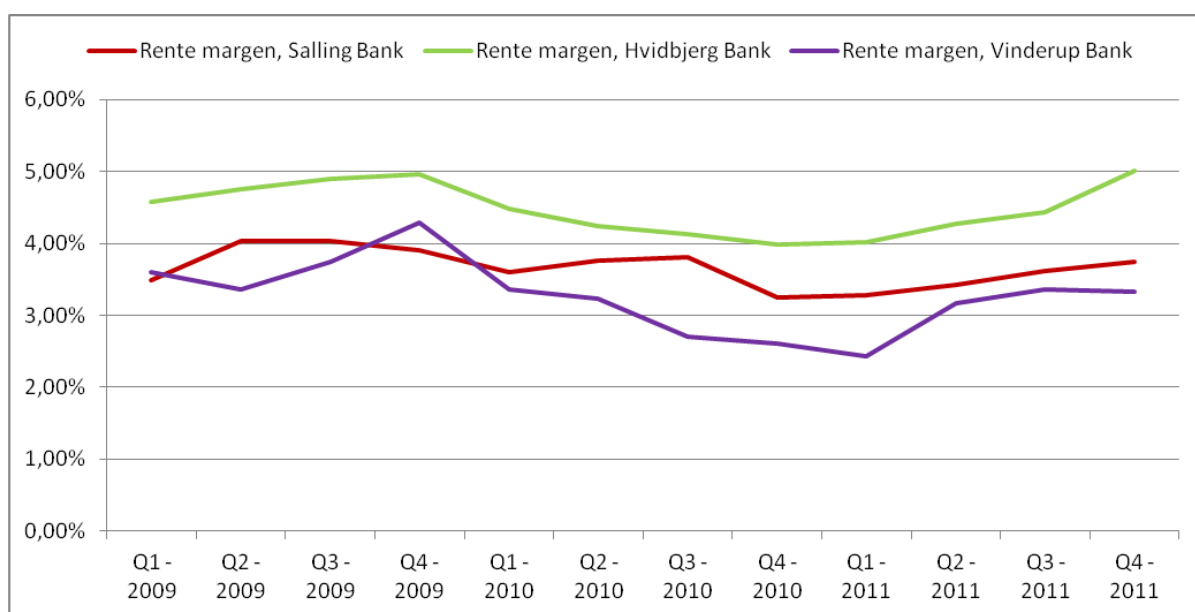
Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers kvartalsrapport 2009-2011

Som det fremgår af grafen, er det Hvidbjerg Bank der over de seneste 3 år, har haft den laveste fundingomkostning. Banken har også indtil Q3 2011 været på niveau med Cibor3.

Fundingrenterne skal sammenholdes med likviditetssammensætningen. En af grundene til at Salling Bank har den højeste fundingrente er, at banken har en længere funding, hvilket naturligvis også afspejler sig i prisen. Derudover har banken hybrid kapital på kr. 64 mio. Holdes denne ude fra beregningen, vil Salling Banks funding være på niveau med Vinderup Banks.

Sammenlignes fundingrenten og gennemsnitlig udlånsrente, får man rentemargen, som reelt er den mest sigende, idet den viser hvad den enkelte bank tjener pr. udlånt krone.

Graf 8.4.2 - B



Kilde: Bilag 7 - Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers kvartalsrapporter 2009-2011

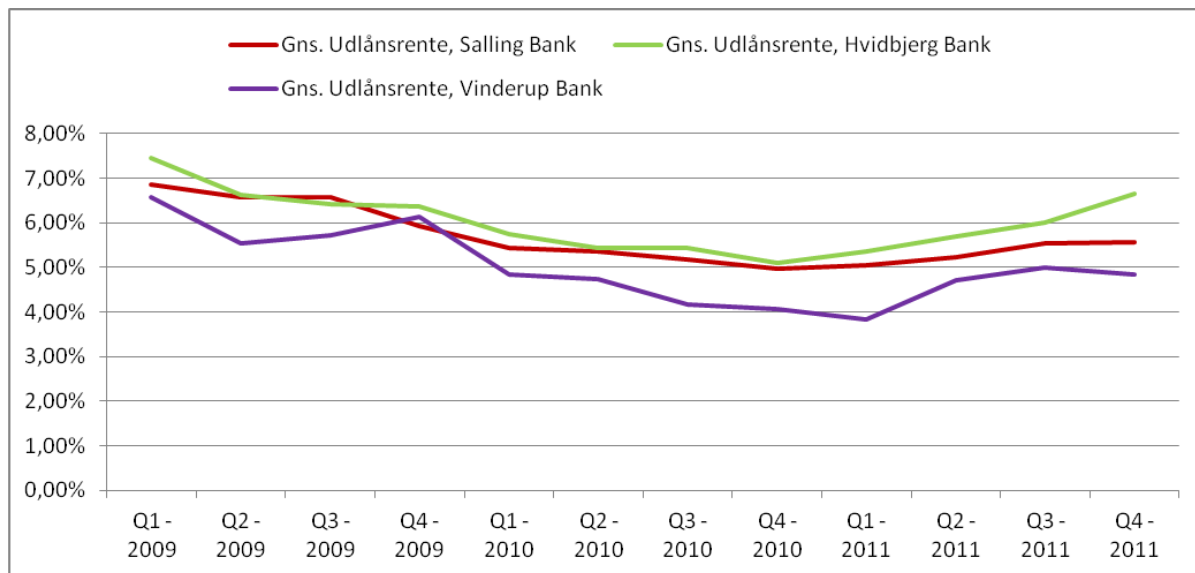
Idet Hvidbjerg Bank både havde den højeste gennemsnitlige udlånsrente og laveste fundingrente, har de naturligvis også den bedste rentemargen. Både Salling Bank og Vinderup Bank har betydelig mindre rentemargener, dog med Vinderup Bank, som den absolut dårligste. Reelt betyder dette, at såfremt Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank kom i konkurrence om udlån til en kunde, vil Hvidbjerg Bank kunne tilbyde en rente der er ca. 1,75 pct. point lavere end Vinderup Bank, og stadigvæk tjene det samme.

Ud fra ovennævnte kan konkluderes, at Hvidbjerg Bank den bedste prissætning af både funding og udlån.

8.4.3 Gennemsnitlig udlånsrente

Grafen nedenfor viser udviklingen i de 3 bankers gennemsnitlige udlånsrenter.

Graf 8.4.3



Kilde: Bilag 7 - Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers kvartalsrapporter 2009-2011

Som det fremgår af graf 8.4.3 ligger Salling Bank og Hvidbjerg Banks gennemsnitlige udlånsrenter meget ens. Som tidligere oplyst, har de procentuelt stor set lige meget placeret på anfordring, for at sikre likviditeten. Vinderup Bank har en betydelig mindre gennemsnitlig udlånsrente, hvilket primært kan forklares med at 40 pct. af aktivbalancen er placeret til en lav rente i nationalbanken og indskudsbeviser. Det er bankens politik, at kan ikke ønsker løbe en risiko med overskudslikviditen.

Forsigtighedsprincippet betyder, at Vinderup Bank i gennemsnit tjener henholdsvis 0,5 – 1,5 pct. point mindre på de rentebærende aktiver, end Salling Bank og Hvidbjerg Bank. Vinderup Bank har rentebærende aktiver for ca. kr. 441 mio., svarende til at banken tjener kr. 6,6 mio. mindre årligt, sammenlignet med Hvidbjerg Bank, ved omregning af Q4 2011 til årlig..

Sammenligningen tager dog ikke højde for den øgede risiko, der evt. er i Hvidbjerg Banks aktivbalance.

8.5 Indtjeningsevne

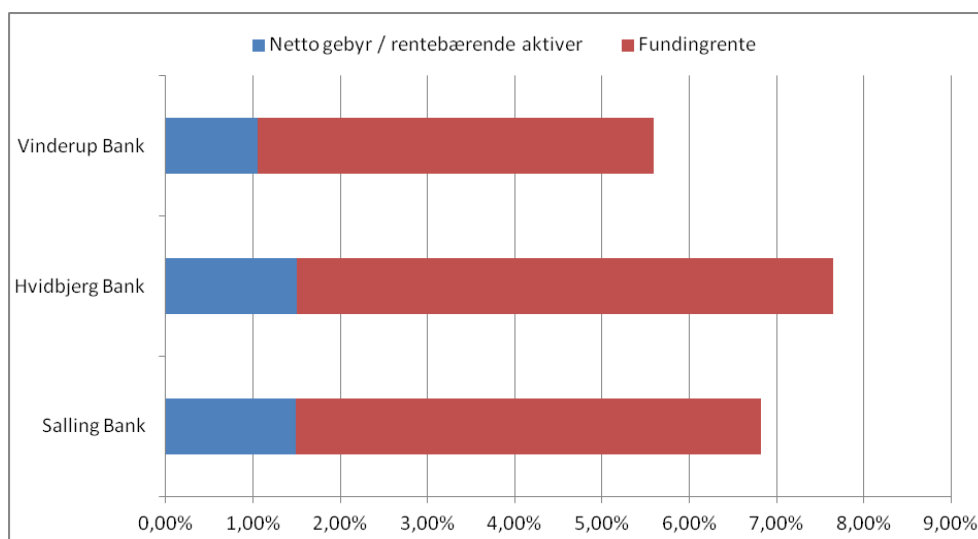
Udover bankernes evne og mulighed for prissætning af ind og udlån, har posterne personale og administrationsudgifter samt nettogebyrindtægter stor indflydelse for bankens evne til at penge.

I det efterfølgende regnes ud fra regnskabstal for regnskabsåret 2011. det er ikke muligt at give et retvisende billede, ud fra den kvartalsvise udvikling, idet mange faste udgifter forfalder skævt igennem regnskabsåret.

8.5.1 Indtægterne

Som det fremgår af graf 8.5.1., har Vinderup Bank lavere gebyrindtægter end de 2 andre banker. Dette kan igen henføres til bankens placering af overskudslikviditet, som ikke generere gebyrindtægter. Grundet bankens lavere gebyr og rente indtægter, formår Hvidbjerg Bank, at tjene over 2,0 pct. point mere pr. rentebærende aktiv. Dette er en betydelig forskel. Salling Bank ligger som tidligere midt imellem de 2 andre.

Graf 8.5.1.

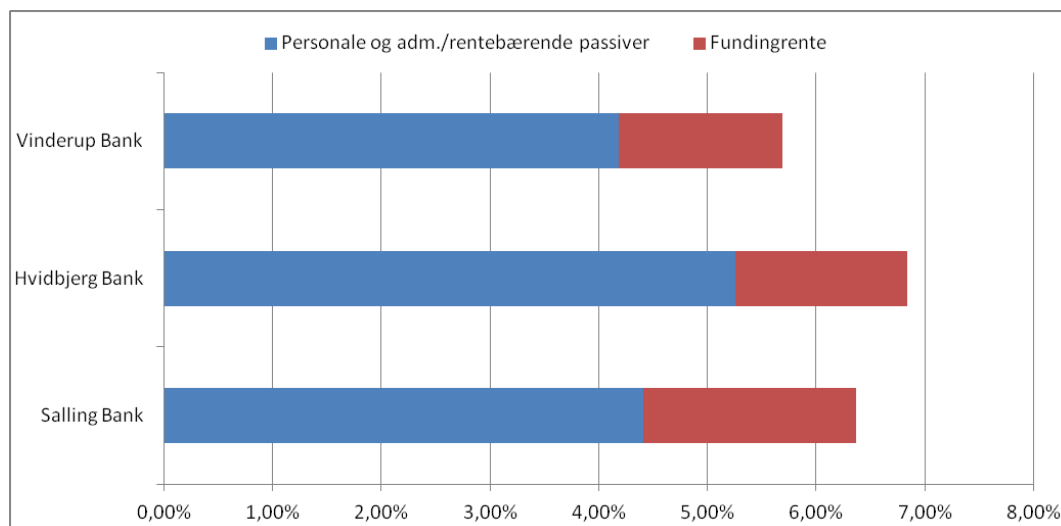


Kilde: Bilag 8 - Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011

8.5.2 Omkostningerne

I graf 8.4.5. er vist de 3 bankers personale og administrationsomkostninger divideret med de rentebærende passiver. Når dette tal sammenlægges med de enkelte bankers fundingrente, fremkom et nyt procenttal, som viser bankens samlede driftsomkostninger i forhold til de rentebærende passiver.

Graf 8.4.5



Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011 og fundingberegningen

Som det fremgår af grafen, har Vinderup Bank og Hvidbjerg Bank nu byttet plads og Vinderup Bank er den billigste, set på totalomkostningen. Dette skyldes formentligt, at Vinderup Bank har valgt en strategi, hvor en stor del af de administrative opgaver er outsourcet, hvilket holder de faste omkostninger nede. Salling Bank ligger som tidligere, midt imellem de 2 andre.

Forskellen mellem Vinderup Bank og Hvidbjerg Bank er 1 procent point.

En anden måde at vise forskellen i administrationsomkostningen på, er ved at se hvor meget balance de enkelte banker har pr. medarbejder.

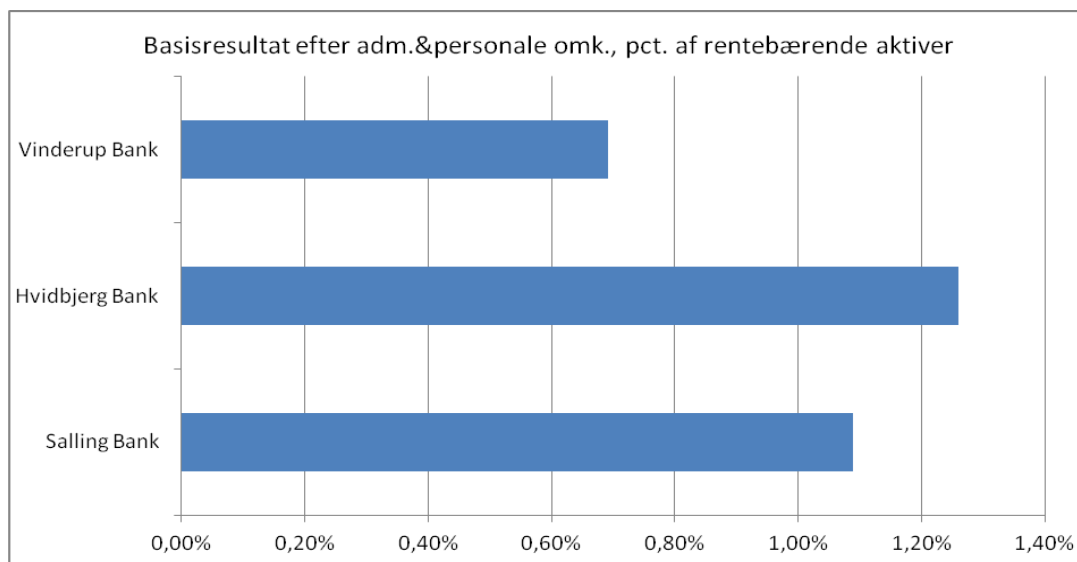
	Salling Bank	Hvidbjerg Bank	Vinderup Bank
Balance - i tusinde	2.436.000	946.000	502.000
Antal medarbejdere	91	43	14
Balance pr. medarbejder i tusinde	26.769	22.000	35.857

I skemaet fremgår det, at Vinderup Bank har et betydeligt mindre antal ansatte ift. balancen. Dette er ligeledes et resultat af bankens outsourcing. Igen er Hvidbjerg Bank dårligst, idet Salling Bank grundet størrelsen, har nogle flere stordriftsfordele på administrationssiden.

8.5.3 Indtjeningsmargen

Når omkostningerne trækkes fra indtægterne, fremkommer tallene i graf 8.4.6. Heraf fremgår det, at Vinderup Bank i 2011, har haft en basisindtjening, efter personaleomkostninger på 0,7 procent af de rentebærende aktiver. Sammenlignet med Salling Banks indtjening på 1,10 procent og Hvidbjerg Banks på 1,25 procent.

Graf 8.4.6.



Kilde: Bilag 5 - Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011 og fundingberegningen

Indtjeningsforskellen fra Vinderup Bank til Hvidbjerg Bank er betydelig, idet indtjeningen skal dække evt. negative kursreguleringer, tab på udlån, afskrivninger og ikke mindst aktionærernes forventning til overskud.

8.5. Solvens og kernekapital

Som det tidligere blev konkluderet, lever alle 3 banker i dag, op til de gældende regler omkring solvens og kernekapital.

Der er dog stor forskel på, hvad deres solvens består af og hvor stor den er. Fokus i dette afsnit, vil omhandle sammensætning af solvensen og muligheden for også i fremtiden at leve op til kravene omkring tilfredsstillende solvensoverdækning.

Fælles forudsætning for de 3 banker i dette afsnit er, at man til enhver tid ønsker en solvensoverdækning på min. 5 pct. point. Den individuelle solvens medtages ikke i denne beregning, idet tallene skal være sammenlignelige. Derudover medtages indtjeningssevnen ikke, idet det der ønskes belyst, er hvor meget den enkelte bank skal tjene / låne, for at kunne leve op til reglerne.

Det forudsættes ligeledes, at de risikovægtede poster og fradrag i kapitalen er uændret.

8.5.1 BASEL III - kapitaldelen

Fra januar 2013, forventes nye og skrappe kapitalkrav at træde til. Dette er dog ikke endeligt besluttet. Disse kaldes lidt populært BASEL III reglerne, og er fælles regler inden for EU. Reglerne er i virkeligheden, bare en opdatering af de tidligere BASEL II regler, som er gældende i dag.

I grove træk ønsker man politisk, at bankerne i fremtiden skal have mere kapital, samt at en større andel skal være egne penge (ren egenkapital). Reglerne implementeres løbende i perioden 2013 – 2019. Reglerne omhandler både skrappe krav til likviditet og kapital. I dette afsnit, medtages kun kapitaldelen.

Som det fremgår af grafen i bilag ?, stiger kravet omkring egne penge, fra 25% af solvensbehovet til 56%, i perioden 2013 – 2015. Hvis man har et solvensbehov på 8 pct., som på det tidspunkt er mindstekravet, vil 4,5 pct. point således skulle være ren egenkapital, efter fradrag. I perioden fra 2015 – 2019, stiger kravet til mindste solvensbehov fra 8 pct. op til 10,5 pct. plus 2,5 pct. som er konjunkturfølsom. Nationalt kan man således skrue op og ned fra kravet, følsom af konjunktoren i det enkelte land. Bevaringsbufferen og konjunkturbufferen på i alt 5 pct. point oveni solvensbehovet, er ikke mindstekrav i forhold bankernes solvens, men såfremt de kommer under denne grænse, vil de komme under

skærpet tilsyn. Dette skal sikre, at bankerne hele tiden har en tilfredsstillende solvensoverdækning.

I denne rapport, forudsættes således, at bankerne skal kunne leve op til kravene omkring en mindste solvens på 13,0 pct. samt andel af ren egenkapital på 4,5 pct. point af den samlede solvens.

8.5.2 Salling Banks kapital

Salling Bank har, som tidligere beskrevet, hybrid kernekapital på kr. 65 mio. Kapitalen er optaget igennem bankpakke II i 2009. Det er bankens plan at indfri lånet senest 01. november 2014, idet lånets hovedstol ellers opskrives med 5 procentpoint i 2014 og 2015, så der herefter skal tilbagebetales ekstra kr. 6,5 mio. tilbage. Den hybride kapital forrentes i hele lånets løbetid med 10,48 pct.

Ved beregning af bankens kapitalbehov, forudsættes det, at den hybride kernekapital ikke betales tilbage, i perioden frem til 2019.

Udover den hybride kapital, har Salling Bank også 2 efterstillede lån, på hver kr. 50 mio., i alt kr. 100 mio.

Lån 1: Kr. 50 mio. Løber i perioden 2007-2015. Der er mulighed for førtidig indfrielse fra 01. maj 2012. Frem til denne dato forrentes lånet med CIBOR3 + 1,25 pct., svarende til ca. 2,25 pct., herefter stiger tillægget til 2,25, svarende til en rente på ca. 3,25 pct., de sidste 3 år, ud fra nuværende CIBOR3 sats på 1 pct.

Lån 2: Kr. 50 mio. Løber i perioden 2008-2016. Der er mulighed for førtidig indfrielse fra 01. juli 2013. Frem til denne dato forrentes lånet med CIBOR3 + 2,00 pct., svarende til ca. 3,00 pct., herefter stiger tillægget til 5,00, svarende til en rente på ca. 6,00 pct., de sidste 3 år, ud fra nuværende CIBOR3 sats på 1 pct.

Det forudsættes, at Salling Bank beholder begge lån til udløb. Dette på trods af, at værdien der kan medregnes i solvensopgørelsen falder med $\frac{1}{4}$ pr. år, fra 3 år før udløb.

Under forudsætning af ovennævnte, ser Salling Banks udvikling i kapitalbehov, således ud frem til 2019.

Skema 8.5.2

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ren egenkapital	169.535	169.535	169.535	169.535	169.535	169.535	169.535
Hybrid kapital	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Efterstillede kapital	87.500	62.500	37.500	12.500	-	-	-
Fradrag	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Basiskapital	307.035	282.035	257.035	232.035	219.535	219.535	219.535
Risikovægtede poster	2.037.000	2.037.000	2.037.000	2.037.000	2.037.000	2.037.000	2.037.000
Ren egenkapital pct.	8,32%	8,32%	8,32%	8,32%	8,32%	8,32%	8,32%
Solvens pct.	15,07%	13,85%	12,62%	11,39%	10,78%	10,78%	10,78%
Solvenskrav	8,00%	8,00%	8,00%	9,50%	10,50%	11,75%	13,00%
Overdækning	7,07%	5,85%	4,62%	1,89%	0,28%	-0,97%	-2,22%
Ønskede overdækning	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Manglende kapital	42.225	17.225	-7.775	-63.330	-96.200	-121.663	-147.125

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i Salling Banks årsrapport 2011

Som det fremgår af skemaet, vil Salling Bank mangle kr. 147 mio. om 7 år, for at leve op til en solvensoverdækning på 5 pct. point. Dette betyder at banken årligt skal tjene kr. 21 mio., efter skat og udbytte.

For at leve op til lovens mindstekrav, mangles dog kun 2,22 pct. point, svarende til kr. 45 mio.

Det vurderes at være forbundet med stor usikkerhed, hvorvidt det vil lykkes at skaffe de kr. 147 mio., idet det nuværende marked for senior og hybrid kapital er lukket for banker af denne størrelse.²² Derudover virker det ikke sandsynligt, at banken gennemsnitlig vil være i stand til at tjene kr. 21 mio. pr. år, de næste 7 år, idet dette skal gøres uden at øge de risikovægtede poster. I bankens bedste år, fra 2003 til 2007, tjente den gennemsnitlig kr. 17 mio. pr. år, før udbytte.

Ud fra ovennævnte, vurderes det at banken ikke vil være i stand til at leve op til egen målsætning omkring solvensoverdækning på 5 pct. point. Det vurderes dog at være realistisk, for banken, at være i stand til at tjene kr. 45 mio., således at lovens minimumskrav kan overholdes.

²² Bilag 1

8.5.3 Hvidbjerg Banks fremtidige kapital

Hvidbjerg Bank har ingen hybrid kapital, men kun seniorkapital for kr. 35 mio., fordelt på 2 lån af henholdsvis kr. 10 mio. og kr. 25 mio. Det er banken plan at beholde kapitalen indtil udløb, hvilket også vil være en forudsætning i denne opgørelse.

Lån 1: Kr. 10 mio. Løber frem til august 2012. Forrentes med 4,255 pct..

Lån 2: Kr. 25 mio. Løber frem til november 2015. Forrentes med 5,94 pct. indtil november 2012, herefter CIBOR3 plus 2,90 pct.

Lige som ved Salling Bank, falder værdien der kan medregnes i solvensopgørelsen med ¼ pr. år, fra 3 år før udløb.

Hvidbjerg Bank har annonceret at de ønsker at lave en aktieemission, i perioden ultimo april til medio maj 2012. Emissionen vurderes at give et nettooverskud på kr. 32 mio. Det forudsættes i kapitalberegningen at dette vil lykkes, hvorfor den nuværende egenkapital tillægges kr. 32 mio.

Under forudsætning af ovennævnte, ser Hvidbjerg Banks udvikling i kapitalbehov, således ud frem til 2019.

Skema: 8.5.3

i tusinde kr.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ren egenkapital	66.675	66.675	66.675	66.675	66.675	66.675	66.675
Efterstillede kapital	18.750	12.500	6.250	-	-	-	-
Emission	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
Fradrag	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800
Basiskapital	109.625	103.375	97.125	90.875	90.875	90.875	90.875
Risikovægtede poster	774.931	774.931	774.931	774.931	774.931	774.931	774.931
Ren egenkapital pct.	8,60%	8,60%	8,60%	8,60%	8,60%	8,60%	8,60%
Solvens pct.	14,15%	13,34%	12,53%	11,73%	11,73%	11,73%	11,73%
Solvenskrav	8,00%	8,00%	8,00%	9,50%	10,50%	11,75%	12,50%
Overdækning	6,15%	5,34%	4,53%	2,23%	1,23%	-0,02%	-0,77%
Ønskede overdækning	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Manglende kapital	8.884	2.634	-3.616	-21.490	-29.239	-38.926	-44.738

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i Hvidbjerg Banks årsrapport 2011

Ud fra ovennævnte, vil Hvidbjerg Bank komme til at mangle kr. 45 mio. i 2019, for at leve op til egne mål omkring solvensoverdækning. For at leve op til lovens krav, mangles dog kun kr. 6 mio. For at nå en overdækning på 5 pct. point, skal der årligt tjenes kr. 6,5 mio. frem mod 2019, efter skat og udbytte.

Af sammen årsager som Salling Banks, vurderes det ikke at være realistisk, at Hvidbjerg Bank i det nuværende marked kan optage nogen form for fremmedkapital. For at leve op til egen målsætning omkring en overdækning på 5 pct. point, skal banken således selv tjene dem. Hvidbjerg Bank har pt. en basisindtjening op ca. kr. 8 mio., før kursreguleringer og nedskrivninger. Det betyder at selv med en meget lav nedskrivningsprocent på 0,5 pct. og kursreguleringer der går i nul, vil resultatet efter skat, hurtigt komme under kr. 4 mio., hvilket ikke er nok, til at nå egne målsætninger, med dog nok til at leve op til lovens krav omkring solvensprocent. Det bemærkes dog, at banken er dybt afhængig af at aktie emissionen i maj 2012 fuldtægnes.

8.5.4 Vinderup Banks fremtidige kapital

Vinderup Bank har hverken hybrid eller supplerende kapital, hvorfor kerne og basiskapitalen består af ren egenkapital. Dette betyder også, at det eneste der ændre sig i perioden er de lovmæssige krav.

Skema: 8.5.4

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ren egenkapital	80.705	80.705	80.705	80.705	80.705	80.705	80.705
Fradrag	-2.900	-2.900	-2.900	-2.900	-2.900	-2.900	-2.900
Basiskapital	77.805	77.805	77.805	77.805	77.805	77.805	77.805
Risikovægtede poster	338.000	338.000	338.000	338.000	338.000	338.000	338.000

Ren egenkapital pct.	23,88%	23,88%	23,88%	23,88%	23,88%	23,88%	23,88%
Solvens pct.	23,02%	23,02%	23,02%	23,02%	23,02%	23,02%	23,02%
Solvenskrav	8,00%	8,00%	8,00%	9,50%	10,50%	11,75%	12,50%
Overdækning	15,02%	15,02%	15,02%	13,52%	12,52%	11,27%	10,52%
Ønskede overdækning	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Manglende kapital	33.865	33.865	33.865	28.795	25.415	21.190	18.655

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i Vinderup Banks årsrapport 2011

Af skemaet fremgår det, at Vinderup Bank i 2019, vil have kr. 18,6 mio. for meget kapital, ift. et leve op til egen målsætning omkring en solvensoverdækning på 5 pct. point. Dette betyder at Vinderup Bank kan tåle at have et årligt underskud på kr. 2,5 mio. de næste 7 år, frem til 2019, og fortsat leve op til egne mål omkring solvensoverdækning.

Selv om banken har en svag indtjeningsevne, har de så meget kapital, at de ingen problemer får med at leve op til BASEL III reglerne.

8.5.5 Delkonklusion – kapital

I forhold til at være bedst rustet til de fremtidige BASEL III krav, står Vinderup Bank ubetinget bedst. Vinderup Bank har således en betydelig overdækning, også efter fuld implementering af reglerne og nul resultat i 7 år.

Salling Bank og Hvidbjerg Bank kan ud fra deres nuværende kapital, få problemer med at leve op til egne målsætning omkring en solvensoverdækning på 5 pct. point, men begge banker vurderes at have mulighed for at kunne tjene nok, til at leve op til lovens minimumskrav.

8.6. Egenkapitalforrentning

Efter en række år fra 2008 til 2010 med mere eller mindre dårlige resultater fra stort set alle pengeinstitutter, kom der i løbet af 2011 en række meget tydelige mål, fra mange af de store banker, om at nå en egenkapitalforrentning på 15 pct. pr. år. Udmeldingerne kom formentligt som en reaktion på, at finansaktier generelt har været lavt prissag, på grund af stor usikkerhed omkring nedskrivningerne i de enkelte banker. Udmeldingerne kan således ses som et forsøg på at berolige aktiemarked, samt at tale kursen op igen.

I det efterfølgende vil der, på trods af ovennævnte, blive beregnet med en forventet forrentning af aktiekapitalen med 8 pct. Dette gøres idet det er hvad en investor over tid, forventes at kræve i afkast af en aktieinvestering. Det bemærkes dog, at Salling Bank og Hvidbjerg Bank har gearet egenkapitalen 9 gange, hvor Vinderup Bank har en betydelig mindre risiko, fordi deres egenkapital kun er gearet 3,5 gange.

Med udgangspunkt i basisresultatet fratrasket personale og administrationsomkostninger i 2011, opstilles et budget for 2012, som tager udgangspunkt i en nedskrivningsprocent på 1, samt afskrivninger og kursreguleringer på nul. Forventet budgetresultat måles så i forhold til egenkapitalen.

Bemærk, at det forventede provenu fra aktieemissionen, er tillagt Hvidbjerg Banks egenkapital.

Skema: 8.6

	Salling Bank	Hvidbjerg Bank	Vinderup Bank
Basisdrift fratrasket personale og adm. omk.	24.644	11.151	3.225
Nedskrivning - 1 pct.	16.597	6.554	2.700
Resultat efter skat	6.035	3.448	394
Egenkapital	169.535	98.675	80.705
Egenkapitalforrentning	3,56%	3,49%	0,49%

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011

Som det fremgår af skemaet, opnår ingen af de 3 banker en egenkapitalforrentning på 8 pct., ud fra deres nuværende basisindtjening og omkostninger.

8.6.1 Salling Bank

For at Salling Bank skal opnå en forrentning af egenkapitalen på 8 pct., skal de have et resultat efter skat på kr. 13,5 mio.

Idet nedskrivningsprocenten og personale og administrationsomkostningen som udgangspunkt er faste, skal resultatforbedringen findes i rentemargen eller gebyrindtjeningen, som skal hæves med kr. 8 mio. for at nå den ønskede egenkapitalforrentning på 8 pct.

Salling Banks nuværende gennemsnitlige udlånsprocent er på 5,5 pct., hvilket vil skulle hæves med 0,35 pct. til 5,85 pct., for at opnå den ønskede forrentning af egenkapitalen.

Det vurderes således at være realistisk for Salling Bank, at nå den ønskede egenkapitalforrentning.

8.6.2 Hvidbjerg Bank

For Hvidbjerg Banks vedkommende, skal de have et resultat efter skat på kr. 7,9 mio., for at opnå en egenkapitalforrentning på 8 pct. De mangler således kr. 4,5 mio. i resultat efter skat. Såfremt pengene ønskes fundet på rentemargen, kan udlånsrenten hæves med kr. 4,5 mio., svarende til en stigning på 0,50 pct. fra 6,6 pct. til 7,1 pct. Dette vurderes at være realistisk at gennemfører.

8.6.3 Vinderup Bank

Vinderup Bank skal have et resultat på kr. 6,4 mio. efter skat, for at en egenkapitalforrentning på 8 pct. Banken skal således forbedre basisresultatet med kr. 8 mio., hvilket svarer til en stigning i den gennemsnitlige udlånsrente med 2,2 pct. point fra 5,9 pct. til 8,1 pct. Det skal bemærkes at Vinderup Bank kun har udlån kun udgør lidt over halvdelen af de rentebærende aktiver. Idet udlån er den eneste af de rentebærende aktiver banken selv kan justere prisen på, vil udlånsrenten således skulle sættes op med over 4,0 pct. point, for at kunne skabe en egenkapitalforrentning på 8 pct.

Det vurderes således ikke at være realistisk, at Vinderup Bank ud fra den nuværende forretningskoncept, vil være i stand til at levere en egenkapitalforrentning på 8 pct.

8.6.4 Delkonklusion – Egenkapitalforrentning

Ved at lave mindre justeringer af udlånsrenterne, vil Salling Bank og Hvidbjerg Bank begge være i stand til at opnå en forrentning af egenkapitalen på 8 pct., ud fra nuværende forretningskoncept. Det er derimod ikke muligt for Vinderup Bank, at opnå en egenkapitalforrentning på 8 pct., hvilket primært skyldes en lav gearing af egenkapitalen, kombineret med en høj likviditetsoverskud, som er placeret i nationalbanken.

9. Den nye bank

I de foregående afsnit, er det påvist hvilke udfordringer de 3 banker står overfor. Det ønskes nu belyst, hvorvidt en sammenlægning af de 3 banker, vil kunne løse deres udfordringer helt eller delvist, samtidig med at der er en forretningsmæssig ide i det for aktionærerne.

Selv om gennemgangen af de enkelte bankers forrentning, viser tegn på at de kan supplere hinanden godt, vil dette blive efterprøvet i dette afsnit. Der vil således blive gennemgået, hvilken forretningsmodel det anbefales at fusionsbanken skal fortsætte efter, Hvilke besparelser og omkostninger der er ved fusionen, hvordan fusionsbankens balance og indtjeningsmuligheder ser ud, hvordan fusionen skal forløbe, hvordan organisationen vil blive påvirket af en evt. fusion samt hvilke udfordringer man kan forvente.

9.1. Forretningskoncept

Ved valg af det fremtidig forretningskoncept, skal der ses nærmere på ligheder og forskelle i de nuværende forretningskoncepter, samt beslutning omkring hvem af de 3 banker der skal være den fortsættende, eller om man skal oprette en ny bank som den fortsættende

Salling Bank vil i fusionen være den største, samtidig med at det er den der vil have nemmest ved at fortsætte selv, uden fusionen, idet Salling Bank har likviditet og kapital nok til, at overholde de lovmæssige krav, dog med tiden med en relativ lav solvensmargen. Derudover, har banken mulighed for at skabe en indtjening, der berettiger deres eksistens.

Hvidbjerg Bank er tvunget til at finde en fusionspartner, idet banken er så svækket kapitalmæssigt, selv efter kapitalforhøjelsen, at de er i fare for at løbe tør for kapital, inden for en kort årrække. Derudover har banken, grundet krav om høj selvstændighed, høje administrationsomkostninger, hvorfor det kan blive svært for banken, at levere et tilfredsstillende resultat i fremtiden.

Vinderup Bank er den absolutte mindste part i fusionen, og bringer kun i mindre omfang udlån ind i den nye bank. Grundet bankens størrelse, de administrative byrder og udfordringer med at levere en tilfredsstillende indtjening, er banken nødsaget til at finde en

måde at forrente aktiekapitalen bedre på. Vinderup Bank har i dag en outsourcing aftale med Danske Andelskasser Bank (herefter DAB), således at al administration varetages af disse. Samtidig er DAB storaktionær i Vinderup Bank, med en aktiepost på 26,5 pct.²³, hvilket bevirker at Vinderup Bank allerede i dag, i praksis fungere som en filial. Denne sammenhæng er en risikofaktor for banken, som vil have meget svært ved selv at løse disse opgaver. Risikoen er til dels, at grundet den store afhængighed af DAB, står banken svagere når der skal forhandles pris for outsourcing ydelserne, idet DAB samtidig er bankens største aktionær.

Ud fra det ovennævnte, vurderes det, at Salling Bank vil være den fremtidige bank. Dermed skal hovedkontoret for fremtiden skal ligge i Skive.

Alle 3 banker har i dag stort set det sammen forretningskoncept, omkring at være markant tilstede i de lokale byer, hvor man har filialer, hvorfor det vil være naturligt at fortsætte denne strategi.

Den nye bank, vil som Salling Bank har gjort tidligere, selv være i stand til at løfte de administrative opgaver, hvorfor Vinderup Banks risiko ved outsourcing vil forsvinde.

9.2 Besparelser og omkostninger ved fusionen

I bestræbelserne på at løse bankernes udfordringer, er besparelser i den daglige drift en stor motivationsfaktor, for om en fusion skal gennemføres. Nogle besparelser er nemmere at få øje på end andre, hvorfor der i dette afsnit til blive forsøgt synliggjort, hvilke besparelser der forventes at blive.

Afsnitte vil fokusere på besparelser hos medarbejderne, IT- og øvrige administrationsudgifter samt optimering af interne procedure.

9.2.1 Medarbejderne

Medarbejderne er den største omkostning i alle 3 banker, hvorfor det også er naturligt at det er her, en stor del af besparelserne ved en fusion skal findes. Efter fusionen af de 3 banker, vil banken have ca. 150 ansatte, inden optimering af organisationen.

²³ http://spn.dk/mobil_vm/?aid=2497291

Organisatorisk er bankerne delt op i en intern og en kundeendt del. De interne medarbejdere arbejder på hovedkontoret, og ikke har direkte kundekontakt (stabsfunktionen). Det omfatter blandt andet medarbejder inden for kontrol, IT, regnskab og specialistfunktioner. Vinderup Bank har dog ikke denne type funktioner, idet en stor del af administrationen er outsourcet.

Den kundeendte del er filialerne, som primært består af rådgivere og servicemedarbejder, der skal tage sig af de mere administrative opgaver.

Ved en fusion af de 3 banker, vil man som udgangspunkt kunne nedlægge flest stillinger blandt stabene, idet der her vil være dobbeltfunktioner, herunder IT, regnskab, interne forretningsgange og direktørerne.

I filialerne vil man som udgangspunkt ikke kunne nedlægge stillinger, idet der her vil skulle løses de samme opgaver som før. I fusionen er der dog én by hvor der er overlap af filialer, nemlig i Viborg. Her har Hvidbjerg Bank en filial med 8 ansatte og Salling Bank har en filial med 7 ansatte. Det antages at man ved en sammenlægning, vil kunne nedlægge én afdelingsdirektør stilling.

Den samlede medarbejder reduktion, vil skulle fastsættes endeligt efter grundige gennemgang samt ønske til den organisatoriske opbygning. Skemaet nedenfor er et udtryk for, den forventede personalereduktion. Det skal dog bemærkes, at det ikke nødvendigvis er alle medarbejderne der skal fyres, idet det må forventes at flere af dem men flyttes til andre opgaver, blandt andet i forbindelse med andre kollegaerne går på pension. Skemaet er således et udtryk for hvor der forventes at kunne spares, samt hvor meget personalet skal reduceres.

Direktør, Vinderup Bank	1	1.300.000
Direktør, Hvidbjerg Bank	1	1.500.000
Regnskabsmedarbejder	1	600.000
IT	1	600.000
Viborg afd./sammenlægningen	2	1.300.000
Intern administration	2	1.000.000
Fag ansvarlige	4	2.000.000
I alt	12	8.300.000

Idet det forudsættes, at Salling Bank er den fortsættende, samt grundet Hvidbjerg Bank og Vinderup Banks direktørers alder (Hvidbjerg Bank 62 år og Vinderup Bank 59 år), forudsættes det at ingen af de 2 bankers direktører fortsætter i den nye bank.

Derudover forudsættes det at i alt 8 interne stillinger samt 2 stillinger i Viborg, grundet sammenlægningen, nedlægges. Dette giver en årlig besparelse på kr. 8,3 mio. Dertil kommer besparelsen på at gå fra 3 til én bestyrelse. Dette giver en årlig besparelse på ca. yderligere kr. 700.000. Samlede medarbejder / bestyrelse besparelse er derfor ca. kr. 9,0 mio.

9.2.2 IT- og øvrige administrationsudgifter

Alle 3 banker har i dag en banklicens og hver sin udgift til IT licens. Idet det ikke offentliggøres hvor meget de enkelte administrationsposter koster, vil besparelse på dette område bero på et skøn. De primære besparelser forventes at skulle findes på udgiften til EDB centralen (BEC) og de øvrige samarbejder der findes i bankerne. Idet en del af udgifterne afhænger af ens størrelse, vil man ikke bare kunne spare Hvidbjerg Bank og Vinderup Banks udgifter. En anden stor post, der kan spares væk, er Vinderup Banks udgift til outsourcing. Samlede forventes de IT og administrationsudgifter at kunne nedbringes med årligt kr. 1,5 mio.

9.2.3 Øvrige besparelser

Øvrige besparelser, ved f.eks. at optimere procedurer, og bruge det bedste fra hver af bankerne. Samt lukning af én filial i Viborg forventes at indbringe en årlig besparelse på kr. 1 mio.

De samlede årlige driftsmæssige besparelser, forventes således at andrage kr. 11,5 mio. pr. år.

9.3 Fusionsbankens resultat og balance

Ud fra ovennævnte besparelser på årligt kr. 11,5 mio. og resultatopgørelse 2011, er der nedenfor opstillet en budgetteret resultatopgørelse og balance. Budgettet tager udgangspunkt i en nedskrivningsprocent på 1, samt kursreguleringer på nul.

Derudover forventes det at der er en "change og controle" option indbygget i Hvidbjerg Banks efterstillede kapital, hvorfor det påregnes at disse skal indfries, hvilket betyder at seniorkapital for kr. 35 mio. forsvinder, hvilket giver en årlig rentebesparelse på ca. kr. 2,6 mio. De 2 statsgaranterede lån på i alt kr. 150 mio., forventes at skulle indfries. Der betales en rente på 4 pct. på disse, hvoraf en stor del vil kunne spares, idet Vinderup Bank har likviditet på kr. 200 mio., placeret ved nationalbanken, til en rente der primo 2012 var på 0,3 pct. Renteforskellen på 3,7 pct. af de 150 mio., medtages således i den nye resultatopgørelse.

Det forventes at Salling Bank vil kunne beholde sin supplerende kapital og obligationslån, idet det er den fortsættende bank.

Ud fra ovennævnte ser budgetteret resultat for 2012 således ud, for den fusionerede bank.

Skema: 9.3

Grundlag - årsrapport 2011	Budget 2012
Resultatopgørelse	
Renteindtægter	196.700
Renteudgifter	51.500
Netto renteindtægter	145.200
Udbytte af aktier	796
Gebyr og provisionsindtægter	58.632
Afgivne gebyr og provisionsudgifter	6.754
Netto rente- og gebyr indtægter	197.874
Kursreguleringer	-
Andre driftsindtægter	-
Udgifter til personale og adm.	139.000
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	5.612
Andre driftsudgifter	6.940
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	26.000
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	-
Resultat før skat	20.322
skat	5.081
Årets resultat	15.242

Kilde: Egne beregninger ud fra oplysninger i de 3 bankers årsrapporter 2011

Som det fremgår af skema 9.3, vil fusionsbanken ud fra de nævnte kriterier kunne opnå et budgetresultat på kr. 15 mio. efter skat. Det skal dog bemærkes at der må forventes en del engangsomkostninger, i forbindelse med fusionen, som naturligvis skal trækkes fra resultatet. Disse skønnes dog at kunne indeholdes i resultatet.

I resultatopgørelse er medtaget de 3 bankers samlede betaling til indskydergarantifonden på kr. 6 mio., for at gøre resultatet sammenligneligt. Det forventes dog ikke at bankerne skal betale et tilsvarende beløb i 2012.

Det forventes således at resultatet, sorteret for betaling til indskydergarantifonden er på kr. 20 mio. efter skat.

Af bilag 8 fremgår fusionsbankens nye balance, som er renset for alle ovennævnte forudsætninger.

Af balancen fremgår det blandt andet, at fusionsbanken har samlede balance på kr. 3,7 mia. Heraf er der udlån for kr. 2,6 mia. og indlån for kr. 3,1 mia., hvilket er efter indfrielse af statsgaranterede lån for kr. 150 mio. Af den nye balance fremgår ligeledes egenkapitalen, som er på kr. 317 mio. plus hybris kernekapital på kr. 165 mio.

9.3. Regnskabsanalyse

Regnskabsanalysen vil blive beregnet ud fra fusionsbankens resultatopgørelse og balance. Disse vil blive holdt op imod de 3 bankers nøgletal.

9.3.1. WACC

Som det fremgår af skemaet nedenfor, vil den nye banks WACC være på 1,73 pct., hvilket er forventeligt, idet det er på niveau med Salling Banks WACC på 1,80 pct., idet Salling Bank fylder en stor del i fusionsbanken.

Skema 9.3.1

Fusionsbank	
Venstre side	1,035%
Højre side	0,748%
WACC	1,78%

Kilde: Bilag 11

Den største forskel fra Salling Banks WACC, er at prisen for fremmedkapital er faldet fra 1,239 pct. til 1,035 pct. Det kan forklares med, at både Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank har haft en lavere omkostning til fremmedkapital, samt at der i fusionen er indregnet nogle besparelser ved blandt andet indfrielse af seniorlån.

Prisen for egenkapitalen er steget en anelse fra 0,557 pct. til 0,748 pct., hvilket er positivt, idet det er en konsekvens af, at banken har fået mere egenkapital i forhold til balancen, og dermed flere egne penge at forrente.

Prisen for fremmedkapital er relativ høj, hvilket til dels kan tilskrives den hybride kapital på kr. 165 mio., som koster en renteudgift på ca. 10 pct. pr. år, svarende til kr. 16,5 mio. Såfremt denne holdes ude af beregningen, falder WACC fra 1,78 pct. til 1,50 pct.

Fusionsbankens WACC, har således på trods af et beskedent fald, fået en bedre sammensætning.

9.3.2. ICGR

Ud fra fusionsbankens resultatopgørelse og balance, er beregnet en ny ICGR.

Skema 9.3.2

i mio	Fusionsbanken
Indkomst e skat	20.000
Udbytte	0
Balance	3.732.223
Egenkapital	348.915
(Indtjening - udbytte) / indtjening	1,0000
(1 / (EK / aktiver)	10,6967
Indtjening / Aktiver	0,0054
ICGR	5,73%
Ønsket ICGR%	5,00%
Manglende kapital	2.554

Som det fremgår af skemaet, vil fusionsbanken være i stand til at vokse med 5 pct. uden at det kommer til at koste solvens og fortsat have ekstra kapital for kr. 2,5 mio. Banken er således ikke afhængig af at skulle finde fremmedkapital, for at kunne have en årlig vækst på 5 pct. Dette står i skarp kontrast til de 3 bankers ICGR, som alle grundet negativ indtjening i 2011, var negative.

9.3.3 Solvens og kapital

For at beregne fusionsbankens solvens og kapital, tages udgangspunkt i de 3 bankers opgørelser, hvor der tages højde for at Hvidbjerg Banks Seniorkapital fratrækkes, samt at Salling Bank vil være i stand til at beholde sin efterstillede kapital.

De risikovægtede poster er blot lagt sammen. Det skal bemærkes, at de risikovægtede poster er et kompliceret regnestykke, men idet alle 3 banker bruger den samme model (standard metoden), vil tallet være nogenlunde retvisende.

Der tages udgangspunkt i at det er Salling Banks individuelle solvensbehov der er den fortsættende. Det må dog formodes at der er flere poster i den individuelle solvens, der kan nedsættes. Fusionsbanken vil således få mindre store engagementer, idet balancen vokser,

men kunderne er de samme. Alle Hvidbjerg Bank og Vinderup Banks store engagementer formodes således ikke længere at være store i den nye bank.

Skema: 9.3.3

	Fusionsbanken
	i 1.000 kr.
Solvensopgørelse	
Egenkapital ifølge balance	348.915
Hybrid kapital	65.000
50 pct. Af summen af kapitalandel over 10 pct.	-5.000
Aktiverede skatteaktiver	-11.021
Kernekapital efter fradrag	408.915
Efterstillede kapitalindskud	100.000
50 pct. Af summen af kapitalandel over 10 pct.	-5.000
Basiskapital	503.915
Risikovægtede poster	3.151.055
Kernekapital efter fradrag i pct. af vægtede poster	12,98%
Solvenspct. Ifølge FIL § 124, stk. 2	15,99%
Solvensbehov	9,40%
Margen	6,59%

Kilde:

Ud fra ovennævnte forudsætninger, kan fusionsbankens solvens beregnes til 15,99 pct. hvilket er på niveau med Salling Banks solvens på 15,00 pct. Dette skyldes, at Hvidbjerg Bank kommer ind i fusionen med mangel på kapital og at Vinderup Bank kommer med ”for meget” kapital. Disse to modstridende kapital situationer, opvejer således stort set hinanden, efter Hvidbjerg Banks seniorkapital på 35 mio. er indfriet.

Ud fra Salling Banks solvensbehov på 9,40 pct., har banken således en solvensmargen på 6,59 pct.

Ud af denne margen, er kr. 100 mio. supplerende kapital, som bortfalder helt i 2015 og 2016. For at undersøge fusionsbankens fremtidige soliditet og mulighed for overholdelse af de fremtidige reguleringer, herunder BASEL III, opstilles den løbende bortfald af kapital, i skemaet nedenfor.

Skema

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ren egenkapital	348.915	348.915	348.915	348.915	348.915	348.915	348.915
Hybrid kapital	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Efterstillede kapital	87.500	62.500	37.500	12.500	-	-	-
Fradrag	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Basiskapital	486.415	461.415	436.415	411.415	398.915	398.915	398.915
Risikovægtede poster	3.151.055	3.151.055	3.151.055	3.151.055	3.151.055	3.151.055	3.151.055
Ren egenkapital pct.	11,07%	11,07%	11,07%	11,07%	11,07%	11,07%	11,07%
Solvens pct.	15,44%	14,64%	13,85%	13,06%	12,66%	12,66%	12,66%
Solvenskrav	8,00%	8,00%	8,00%	9,50%	10,50%	11,75%	13,00%
Overdækning	7,44%	6,64%	5,85%	3,56%	2,16%	0,91%	-0,34%
Ønskede overdækning	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Manglende kapital	76.778	51.778	26.778	-45.488	-89.499	-128.887	-168.275

Kilde:

Som det fremgår af skemaet, vil fusionsbanken frem mod 2019 skulle skaffe kr. 168 mio. i kapital, for at leve op til egne solvensmål omkring altid minimum at have en solvensoverdækning på 5 pct. mere end solvenskravet, inkl. bevarings- og konjunkturbufferen. Såfremt der blot skal leves op til kravet solvenskravet på 13 pct., mangler fusionsbanken kun kr. 10 mio. Banken har 7 år til at tjene disse penge. Som det tidligere er beskrevet, forventes banken at kunne lave et årligt resultat på kr. 25 mio. efter skat. Såfremt det antages at 1. års resultat forsvinder i fusionsomkostninger, vil banken med en udbytte på nul, over de næste 7 år kunne konsolidere egenkapitalen med kr. 150 mio., hvilket vil være tilstrækkelig til overholde lovkravet omkring solvensoverdækning. Der er dog stor usikkerhed forbundet med at fremskrive resultatet i 7 år, idet konjunkturerne, renteutviklingen og nedskrivningerne vil kunne have stor indflydelse på banken mulighed for at tjene de forventede penge. Omvendt giver en indfrielsen af den supplerende kapital en årlig rentebesparelse på ca. kr. 4,5 mio., som vil være med til at konsolidere fusionsbanken.

Ud fra ovennævnte, vurderes det at være sandsynligt, at fusionsbanken vil være i stand til at leve op til de lovmæssige krav. Det vil dog være sandsynligt, at en kapitaludvidelse kunne komme på tale, for at sikre tilstrækkelig til at udvikle banken.

9.3.4 Likviditet

Fusionsbankens likviditet vil som de andre regnskabstal, være påvirkede kraftigst af Salling Bank, grundet dennes størrelse. Derudover spiller optimeringen af bankens placering af overskudslikviditet og indfrielse af obligationslån en betydelig rolle.

Skema 9.3.4.1

	Salling Bank	pct.
Anfordring	1.721.884	58%
Til og med 3 mdr.	137.458	5%
3-12 mdr.	228.572	8%
1-5 år	621.575	21%
over 5 år	245.682	8%
I alt	2.955.171	100%

Kilde: Egne beregninger

Som det fremgår af skema 9.3.4, har fusionsbanken en relativ god tidsmæssig spredning af fundingen, idet kun 58 pct. er placeret som anfordring. Sammenlignet med Hvidbjerg Bank og Vinderup Banks funding længde, er en betydelig del af fundingen, 29 pct. over 1 år. Dette betyder således også, at det må forventes at fundingrenten er højere.

Skema 9.3.4.2

	Fusionsbanken
Rentebærende aktiver	3.432.125
Renteindtægter	196.700
Gns. udlånsrente	5,73%
Rentebærende passiver	3.313.577
Renteudgifter	51.500
Fundingrente	1,55%
Rentemargin	4,18%

Kilde: Egne beregninger

Fusionsbankens fundingrente er på 1,55 pct., hvilket er lavere end både Salling Bank og Hvidbjerg Banks som er på henholdsvis 1,83 pct. og 1,65 pct. Vinderup Banks er kun en anelse bedre, på 1,50 pct. Dette er på trods af, at funding sammensætningen er blevet længere. Dette skyldes primært besparelsen på indfrielse af Hvidbjerg Banks obligationslån.

Rentemargen er forbedret både i forhold til Salling Bank og Vinderup Bank, fra henholdsvis 3,74 pct. og 3,33 pct. til 4,18 pct. Dette er en kraftig medvirkende årsag til, at fusionsbanken har bedre indtjeningsnøgletal.

På trods af, at fusionsbanken har indfriet obligationslån for kr. 150 mio., har banken fortsat en meget tilfredsstillende likviditetsoverdækning på hele 184 pct. Likviditetskravet er på kr. 357 mio., og bankens samlede likviditet der kan medregnes er på kr. 1.016 mio.

Skema 9.3.4.3

	Fusionsbanken
Anfordringsgæld og gæld med kortere opsigelsesvarselend 1 måned	1.721.884
15% heraf	258.283
Reducerede gælds- og garantiforpligtelser	3.576.198
10% heraf	357.620
Likviditetskrav	357.620
Likviditet i alt	1.016.514
Likviditetsoverdækning i pct.	658.894 184%

Kilde: Egne beregninger

Overdækningen er en betydelig styrke, i en tid hvor likviditet er en mangelvare. Likviditeten er desuden obligationsudstedelse, men består således alene af kapital og kunders indskud. Man skal dog også passe på, ikke at få for meget likviditet, idet det kan gøre det svære at opnå en tilfredsstillende indtjening, fordi overskudslikviditeten ofte placeres til en rente der er betydelig lavere end udlånsrenten.

9.3.6 Delkonklusion – Regnskabsanalyse

Fusionen har forbedret stort set alle Salling Banks nøgletal. Solvensen bliver dog fortsat belastet på den længere bane, frem mod 2019, i forbindelse med bortfald af seniorkapital. Det forventes dog at banken vil være i stand til at tjene tilstrækkeligt, til at få konsolideret fusionsbanken til at kunne leve op til de reguleringer der forventes at komme.

Indtjeningen i fusionsbanken er forbedret betydeligt, specielt pga. en lavere fundingrente, som skyldes indfrielse af Hvidbjerg Banks obligationslån ved brug af en del af Vinderup Banks store overskudslikviditet.

Likviditeten er forbedret betydeligt for fusionsbanken og banken har en overskudslikviditet på hele kr. 600 mio., svarende til 184 pct.

9.4 Prisfastsættelse af bankerne og ombytning af aktierne

Prisfastsættelse af de 3 banker, inddrager mange primært 3 ting. Aktiemarkeds værdiansættelse af banken, Egenkapitalen og kundeporteføljen (indtjeningskraft, kundemassens soliditet). Der vil i dette afsnit blive belyst, hvilke muligheder der er for prisfastsættelse af de enkelte banker, samt hvordan de kan handles.

9.4.1 Aktiemarkeds prisfastsættelse af bankerne

Idet de 3 banker er aktieselskaber, prisfastsættes de hele tiden af aktiemarked, hvilket betyder at man ved at sammenligne markedsværdierne, kan beregne hvordan aktierne i fusionsbanken skal fordeles.

Skema 9.4.1.1

	Kurs	Aktiestørrelse	Antal aktier	Markedsværdi	Pct.
Salling Bank	234	100	300000	70.200.000	45%
Hvidbjerg Bank	25	20	1500000	37.500.000	24%
Vinderup Bank	44	10	1080000	47.520.000	31%
Samlede værdi				155.220.000	100%

Kilde: <http://www.nasdaqomxnordic.com/> - 25. april 2012

Som det fremgår af skema, har de 3 banker 3 forskellige aktiestørrelser, hvilket besværliggør sammenligningen af aktiekurserne. Derfor sammenlignes markedsværdierne i stedet.

Hvidbjerg Banks kurs, er emissionskursen, der forudsættes at blive fuldttegnet. Heraf kan aflæses, at målt på markedsværdierne d. 25. april 2012, vil Salling Banks aktionær skulle have 45 pct. af aktierne i fusionsbanken, Vinderup Banks aktionær 31 pct. og Hvidbjerg Banks 24 pct. Det gode ved denne måde beregne bankens værdi på, er at der, i teorien, tages højde for f.eks. Hvidbjerg Banks usikre fremtid. Dette kan man dog ikke se ud fra ovennævnte skema, idet man er nød til at sammenligne med egenkapitalen.

Ulempen ved at lade marked være den eneste indikator for bankens pris, er at aktier i små lokalbanker er illikvide, hvorfor prisfastsættelsen kan svinge meget, blot der bliver handlet for kr. 10.000.

Som eksempel herpå, ses bankernes markedsværdi, afhængig af om der tages ud fra udbud eller bud. Hvidbjerg Banks markedsværdi er her beregnet ud fra de aktuelle bud og udbudspriser.

Skema 9.4.1.2

	Bud	Markedsværdi	Pct.	Udbud	Markedsværdi	Pct.	Forskel
Salling Bank	207	62.100.000	48%	265	79.500.000	61%	17.400.000
Hvidbjerg Bank	30	22.500.000	17%	38	28.800.000	22%	6.300.000
Vinderup Bank	42	45.360.000	35%	44	47.520.000	37%	2.160.000
Samlede værdi		129.960.000	100%		155.820.000	100%	25.860.000

Kilde: <http://www.nasdaqomxnordic.com/> - 25. april 2012

Som det fremgår af skema 9.4.1.2, er der store udsving i markedsværdierne, hvorfor der også er stor forskel på hvor stor en ejerandel aktionærerne i de enkelte banker vil få, hvorfor det ikke er rimeligt, at lade aktiemarkeds prisfastsættelse af bankerne den eneste faktor, ved beregning af ombytningsforholdet.

9.4.2 Prisfastsættelse ud fra egenkapital

Såfremt bankerne prisfastsættes ud fra deres egenkapital, ser aktiefordelingen i fusionsbanken således ud:

Skema 9.4.2.1

	Egenkapital	Pct.
Salling Bank	169.535	49%
Hvidbjerg Bank	98.675	28%
Vinderup Bank	80.705	23%
Samlede værdi	348.915	100%

Kilde: Bankernes årsrapporter 2011 (tillagt provenu fra Hvidbjerg Banks aktieemission)

I forhold aktiemarkeds prisfastsættelse, får Salling Bank en betydelig større ejerandel, mens Vinderup Bank går fra 31 pct. til 23 pct. og Hvidbjerg Bank går fra 24 pct. til 28 pct. Det vil

derfor være en fordel for Salling Bank og Hvidbjerg Bank, om fordelingen blev ud fra egenkapital.

Ved at sammenligne egenkapitalen med markedsværdien, fremkommer et nøgletal der hedder kurs / indre værdi (K/I). Dette nøgletal viser hvor meget egenkapital man får pr. aktiekrone.

Skema 9.4.2.2

	Egenkapital	Markedsværdi	K/I
Salling Bank	169.535.000	70.200.000	0,41
Hvidbjerg Bank	98.675.000	37.500.000	0,38
Vinderup Bank	80.705.000	47.520.000	0,59
Samlede værdi	348.915.000	155.220.000	0,44

Det fremgår af skemaet, at Salling Bank og Hvidbjerg Bank er næsten prissat ens. Hvis aktiemarked havde været rationelt, burde Hvidbjerg Banks K/I være væsentlig lavere end Salling Banks, idet der er en betydelig risiko for bankens fortsatte eksistens, såfremt de ikke indgår i en fusion. At Vinderup Bank har den bedste K/I, er berettigede idet banken har en lav gearing og har en af landets bedste solvens og likviditetsoverdækninger.

Disse fordelingsnøgler kan dog heller ikke stå alene, idet der også skal ses på hvilket forretningsomfang der bringes med ind i fusionen.

9.4.3 Prisfastsættelse ud fra forretningsomfang

Ved prisfastsættelse ud fra forretningsomfang, tages udelukkende hensyn til bankernes forretningsmæssige størrelse. Det skal bemærkes, at bankernes forretningsomfang er ca. beløb.

Skema 9.4.3

	Forretningsomfang	Pct.
Salling Bank	3.500.000	61%
Hvidbjerg Bank	1.500.000	26%
Vinderup Bank	750.000	13%
I alt	5.750.000	100%

Kilde: De 3 bankers årsrapporter 2011

Vinderup Bank vil ved en fusionssammensætning, ud fra forretningsomfanget få en betydelig lavere andel i fusionsbanken end ved både prissætning ud fra aktiemarked og egenkapitalen. Dette skyldes bankens lave gearing af egenkapitalen. Hvidbjerg Bank vil opnå ca. den samme andel, ca. 1/4, som ved de andre prissætninger. Salling Bank vil opnå en betydelig større andel, idet de forretningsmæssigt fylder 61 pct. af fusionsbanken.

9.4.4 Aktiernes ombytningsforhold

For at finde frem til den rette fordelingsnøgle, skal tages udgangspunkt i alle de 3 nøgletal sammenholdt med bankernes motivation for at indgå i en fusion. Dette betyder, at fordi Hvidbjerg Bank er presset for at finde en løsning på deres kapital mangel, bliver aktionærerne nød til at acceptere, at de får en mindre del af fusionsbanken, end deres egenkapital berettiger, idet der ”betales” en risiko præmie for at sikre at det ikke er hele egenkapitalen der forsvinder.

Vinderup Banks aktionær står derimod i en situation, hvor deres kapital ikke er i fare, hvorfor de skal have en tilskyndelse (præmie) for at gå med i fusionen. Denne præmie vil bestå af en større andel af fusionsbankens egenkapital, end deres egen egenkapital berettiger.

Fusionsbankens fordeling af aktier kan derfor se således ud:

Skema 9.4.4

	Pct. af egenkapital	Andel af egenkapital	Nuværende egenkapital	
Salling Bank	50%	174.458	169.535	2,9%
Vinderup Bank	30%	104.675	80.705	29,7%
Hvidbjerg Bank	20%	69.783	98.675	-29,3%
I alt	100%	348.915	348.915	

Ud fra de forskellige fordelingsnøgler, vurderes det at være denne fordeling der vil være mest rimelig, samtidig med at aktionærerne i alle 3 banker bliver tilfreds. Salling Banks aktionær, vil få en lille stigning i egenkapitalen på 2,9 pct. Til gengæld vil de have aktier i en bank, der har en bedre indtjening, er dobbelt så stor, mål på filialer, og næste dobbelt så stort målt på balance. Derudover er banken den fortsættende og hovedkontoret beholdes i Skive. For Vinderup Banks aktionær, vil fusionen betyde en forøgelse af egenkapitalen med 29,7 pct. Aktionærerne får derved en betydelig overpris for bankens kapital. Ud fra bankens

nuværende indtjeningskraft, vil det tage mange år, at opnå den samme forrentning af egenkapitalen. Overprisen er dog også nødvendig, for at bestyrelsen kan forsvare at anbefale en fusion.

Når både Salling Bank og Vinderup Bank får større egenkapital, vil Hvidbjerg Banks egenkapital naturligvis falde. Egenkapitalen falder med 29,3 pct., hvilket svarer nogenlunde til provenuet fra aktieemissionen. Dette er dog fortsat en god ”deal” for aktionærene i Hvidbjerg Bank, idet deres alternativ til en frivillig fusion, med stor risiko vil blive en tur igennem Finansiell Stabilitet, hvilket ikke ville efterlade noget til aktionærene.

Fordelingen af aktierne sker i praksis ved at Salling Bank udsteder 300.000 stk. nye aktier, som fordeles mellem Vinderup Bank og Hvidbjerg Banks aktionær som betaling for deres betaling. Vinderup Banks aktionær skal således dele 180.000 stk. aktier (svarende til 30 pct. af 600.000) og Hvidbjerg Banks aktionærer skal dele 120.000 stk. aktier (svarende til 20 pct. af 600.000). Fordelingen sker i følgende bytteforhold:

	Nuværende antal aktier	Nye aktier i Salling Bank	Bytteforhold
Vinderup Bank	1.080.000	180.000	6,0
Hvidbjerg Bank	1.500.000	120.000	12,5

Bytteforholdet betyder at man skal af med 6 stk. Vinderup Bank aktier for at få én ny Salling Bank aktie og 25 Hvidbjerg Bank aktier for at få 2 Salling Bank aktier. Overskydende aktier, som ikke kan ombyttes, købes af Fusionsbanken, til K/I på 0,45.

Med udgangspunkt i de tidligere nævnte børskurser og ud fra en K/I på 0,45, vil man forinden fusionen kunne sælge 6 stk. Vinderup Bank aktier til kr. 264. Disse vil efter en fusion kunne sælges for kurs 258 pr stk.

For 25 Hvidbjerg Bank aktier har man forinden fusionen kunne sælge til kr. 625. Efter fusionen vil disse være bytte til 2 Salling Bank aktier, med en værdi på 516, ud fra K/I på 0,45.

Salling Banks aktier kan sammenlignes direkte med før, hvor én aktie kostede kr. 234 og efter fusionen kan sælges til 258, hvilket primært skyldes en lille stigning i K/I, som forventes, idet fusionsbanken har en bedre solvens, indtjening og lavere omkostninger.

10. Fusionen

Fusion af de 3 banker er langt mere end blot sammenlægning af resultatopgørelse og balancen. Det er stort arbejde at få det praktiske i en fusion til at falde på plads samt skift fra 3 forskellige organisationer til én fælles organisation, hvor man går efter samme mål. Der vil i dette afsnit blive undersøgt, hvilke påvirkning der sker på organisationen, hvordan medarbejderne reagerer på tilskæring og fyringer samt hvordan man kan få skabt en fælles platform for den fusionerede bank.

10.1 Fusionens planlægning / forløb

I et fusionsforløb, er der flere faser. Første fase foregår i hemmelighed, idet informationer omkring evt. fusion er en kursfølsom oplysning, hvorfor denne skal gives via en selskabsmeddelelse. Dette kan dog først finde sted, når fusionsparterne er blevet enige omkring hvordan en fusion skal foregå. Dette betyder også, at så få mennesker som muligt skal involveres i denne fase, for at mindske risikoen for at noget slipper ud. For at nå frem til en enighed omkring at fusionere, er man nød til først at få undersøgt hvad dette vil betyde, samt have aftalt hvordan man ønsker at sammensætte den nye bank.

For at styre fusionsforløbet, som er et ganske komplicerede projekt, vil man med fordel kunne anvendes projektledelse, hvor der nedsætter en projektgruppe, som skal sørge for at alle dele af en fusion bliver belyst og behandlet.

Et projekt opdeles som udgangspunkt i de 5 grundelementer, der danner rammen omkring et projekt. Hvert punkt har så yderligere 5 punkter, der skal belyses, for at komme hele vejen rundt omkring et projekt.

Det er projektlederens ansvar projektet bliver tilstrækkeligt belyst. Her kan 5 x 5 modellen være at udmærket værktøj.

5x5 modellen er den gennemgående model i ethvert projekt. Den består af fem elementer, som ethvert projekt vil være opbygget af.

- Projektopgaven fastlægger udgangspunkt for projektet, og hvad der ønskes opnået
- Omgivelserne giver betingelser og vigtige sammenhænge
- Interessenterne skaber det indflydelsesmæssige fundament for projektet

- Ressourcerne - først og fremmest kompetencer (viden og kunnen) - er energien og kræfterne til gennemførelsen og nøglen til de innovative løsninger i projektet
- Projektledelse er at fastlægge, hvordan projektet skal gennemføres, herunder med hvilke ressourcer og med hvilket samspil med projektets interessenter - samt at lede samvirket og styre forløbet.

Figur 10.1

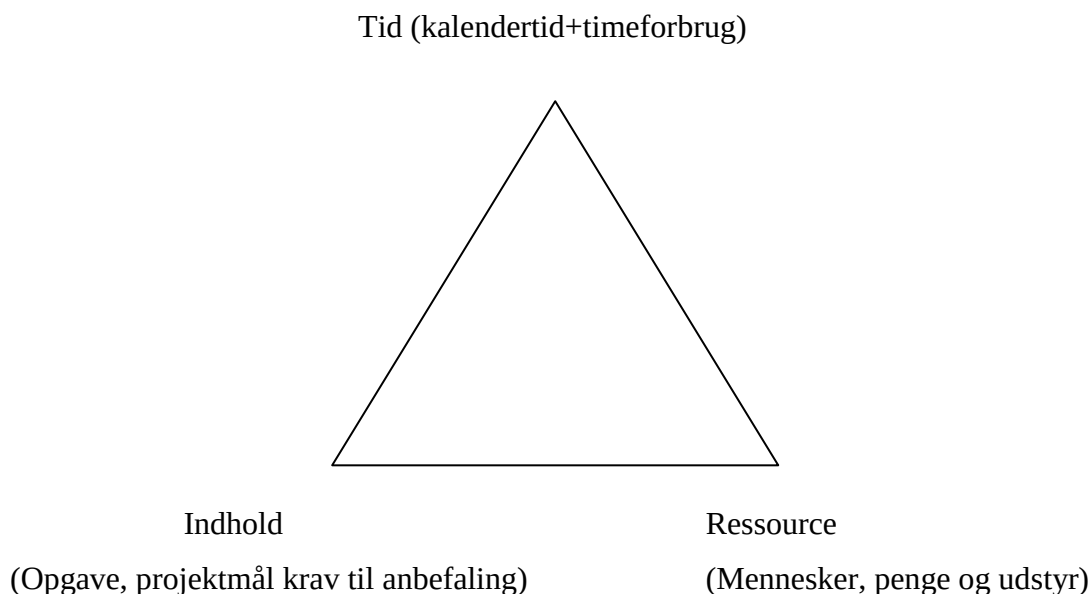
Projektets grundelementer – 5x5 modellen



Kilde: http://www.prodevo.dk/pdf/prodevo_koncept.pdf - side 3

Som det fremgår af figur 10.1, er interessenterne én af de 5 punkter i modellen. Da der er 3 banker inde over fusionen, involvere det også mange interessenter, hvorfor opbygningen af projektplan bliver mere kompliceret. Første del af projektet vil være, at finde ud af om det er god idé for alle parter at indgå i en fusion, samt hvordan det skal ske. Andel del vil mere omhandle den mere praktiske del af fusionen. Anden del vil kun blive igangsat, såfremt aktionærerne stemmer for en fusion. Opgaven vil så være, at finde ud af, hvordan man mest optimal får sammensat den nye bank, samt får bestemt hvilke organisatoriske ændringer der skal ske.

Ved opstart af projektet, er det afgørende for projektets succes, at der er et klart aftalegrundlag. Aftalegrundlaget kan opstilles som en trekant:



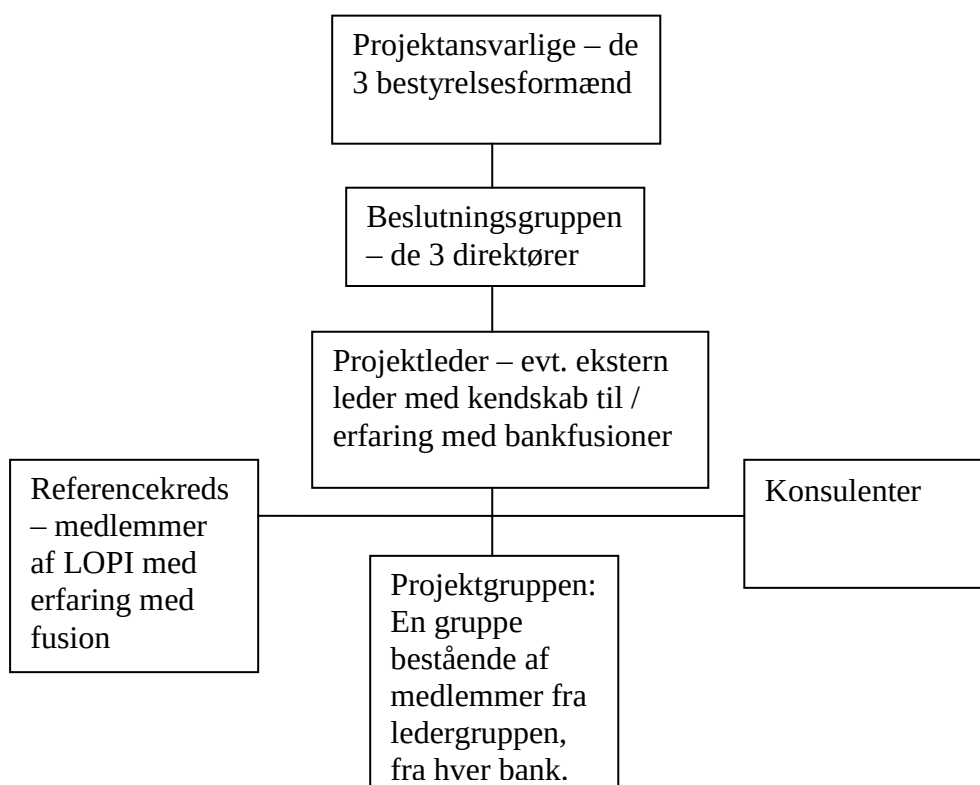
Såfremt én af de 3 punkter ændres, f.eks. brug af for meget tid, skal indholdet eller ressourcerne også ændres, for at der kan være balance i projektet. Man kan således ikke forvente at lave det sammen indhold til de samme penge, hvis der bruges mere tid end der er afsat til i budgettet, idet tid har en pris.

Når projektets aftalegrundlag er på plads, kan projektet sættes i gang.

Idet ingen af de 3 banker har erfaring med fusion, vil der blive behov for at tilkøbe sig denne viden, eventuelt ved at indsætte en ekstern projektleder, som har kendskab til eller erfaring med fusion af pengeinstitutter.

Projektleders rolle er, at udarbejde en projektplan, som kan godkendes af beslutningsgruppen og de projektansvarlige, med udgangspunkt i krav til hvad projektet skal omhandle, hvor mange ressourcer der er til rådighed og hvilken tid der er til rådighed, både hvornår projektet skal være færdigt og hvor mange timer der må bruges. Når projektet er godkendt, er det projektlederens ansvar at lede projektgruppen, holde kontakten til evt. konsulenter eller referencekredsen. Projektgruppen vil ved fusionen, bestå af medlemmer fra ledergruppen, f.eks. fordelt med én fra Vinderup Bank, to fra Hvidbjerg Bank og tre fra Salling Bank.

En opbygning af projektforsløbet kan se ud som følgende:



Som tidligere nævnt, foregår projektgruppens første fase i hemmelighed. I denne fase, vil der være en tæt dialog med de projektansvarlige og beslutningsgruppen. De primære opgaver i denne fase er, at undersøge hinandens kreditbøger, udarbejdelse af rapporter over hvad en fusion vil betyde for driften, likviditeten og soliditeten. Dette materiale skal ligeledes bruges til at komme med en anbefaling til aktionærerne om de enkelte direktioner vil anbefale en fusion.

Det vil ligeledes være i denne fase, at det bliver aftalt hvem der skal være den fortsættende bank og til hvilken pris der skal handles.

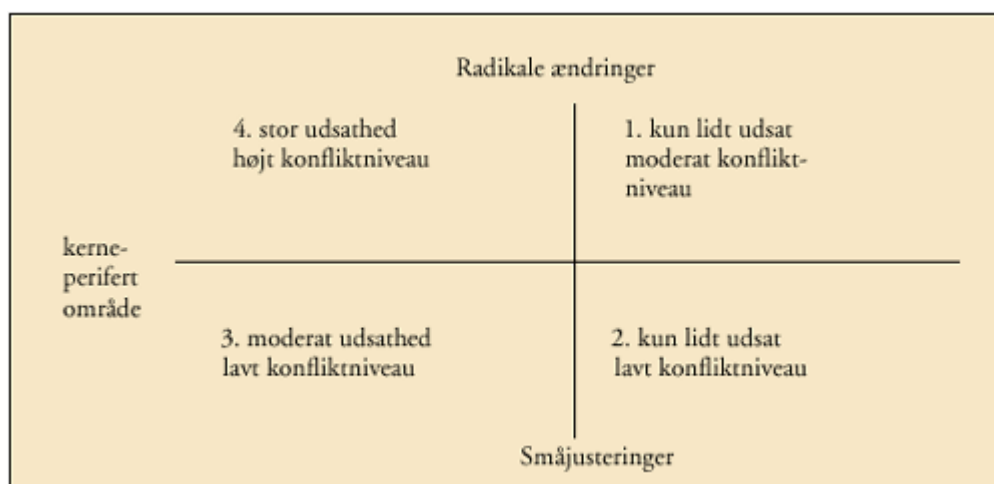
Såfremt der kan opnås enighed omkring dette, igangsættes fase to, som er offentliggørelse af planerne og godkendelse / forkastelse af fusionsplanerne af aktionærerne. Hvis planerne godkendes, skal projektgruppen arbejde videre på, hvordan den nye bank i praksis skal samles, hvilke stiller er det der skal nedlægges, om der skal ske ændringer i forretningsgangene, praktik omkring lukning af filial og flytning af alle stabene.

Der vil givetvis undervejs i sådanne et forløb, komme ændringer af den oprindelige projektplan, hvilket løbende skal godkendes af beslutningsgruppen eller de projektansvarlige, afhængigt af omfanget.

10.2 Fusionens påvirkning af organisationen

Fusionen vil have forskellige grader af påvirkning på organisationen, afhængig af hvilken ”gammel” bank der er tale om. Det vurderes således som udgangspunkt, at langt de fleste ansatte i Salling Bank, ikke vil komme til at føle den store omvæltning, idet deres hverdag vil være uforandret. Hos Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank, vurderes der at komme de største forandringer.

Figur 10.2



Kilde: <http://pub.uvm.dk/2001/demokrati/15.htm> (oprindelig kilde: Buchanan and Bobby (1992, p. 41))

Figur 10.2 illustrere hvilken konfliktniveau det kan forventes at medarbejderne har, når de finder ud af bankerne skal fusioneres. I Salling Bank vil der kun være små ændringer for de fleste ansattes kerneområder, hvorfor ledelsen kan forvente et lavt konfliktniveau i Salling Bank, når den første usikkerhed har lagt sig og der er skabt klarhed over hvad fusionen kommer til at betyde.

I Hvidbjerg Bank, vil der være store ændringer i mange ansattes kerneområder, specielt på hovedkontoret, som vil blive flyttet. Det er også i Hvidbjerg Bank, at der vurderes at blive flest fyret. Dette vil give en høj grad af konfliktniveau og usikkerhed. Det er derfor vigtigt at ledelsen hurtigt tager hånd omkring dette. Idet der er så radikale ændringer af banken, kan

det ikke undgås at give stor usikkerhed. Det ledelsen dog kan gøre er, at sikre at perioden med usikkerhed bliver så kort som muligt, hvilket giver medarbejderne mulighed for at komme hurtigt videre. Det kan gøre ved hurtigt at melde ud, hvordan man ønsker at den nye bank skal se ud organisatorisk, og dermed også hurtigt får givet besked til de personer der skal fyres.

I Vinderup Bank vil der ikke være samme radikale ændring af de ansattes hverdag, idet en stor del af de stabsmæssige funktioner er outsourcet. Dette betyder også, at det ikke forventes at blive nødvendigt med fyringer i Vinderup Bank. På trods af dette, er der dog en risiko for at der alligevel bliver et relativt højt konfliktniveau, idet banken går fra en lille organisation med 14 ansatte til en organisation med ca. 140 ansatte. Derudover bliver beslutningsgangene længere, idet der kommer begrænsninger på, hvad der vil kunne besluttet i afdelingen.

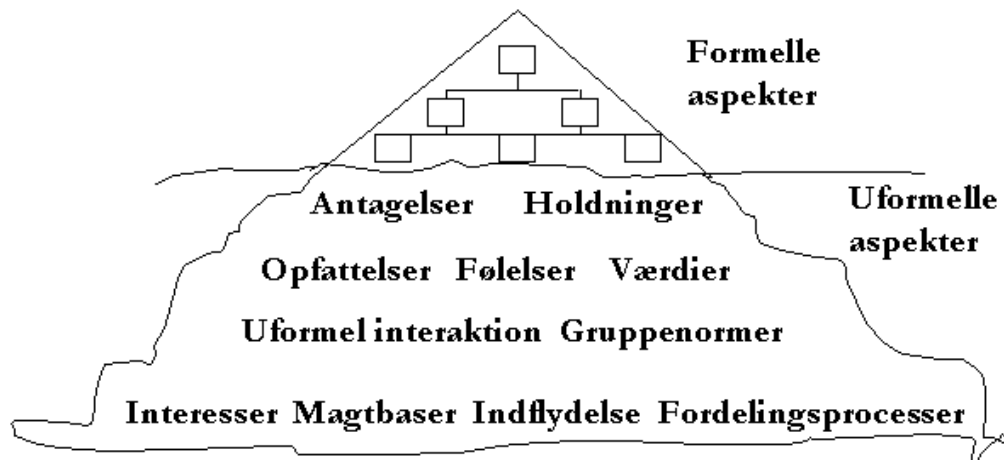
10.2.2. Udvikling af ny fælles bank i fællesskab – hvordan?

Når 3 organisationer slås sammen, vil man ofte fokusere på forskelligheder. Men som det fremgår af beskrivelser af bankerne, er de på mange områder meget ens. Alle 3 banker bruger således samme datacentral (BEC). Dette gør det væsentlig billigere at sammenlægge bankerne, men også meget nemmere, idet man således ikke skal oplære halvdelen af organisationen fra bunden i brugen af systemerne. Derudover har alle 3 banker i dag en meget stærk lokalfølelse og stor lokal støtte. Det er vigtigt at fremhæve de ting der vil være de samme efter en fusion, for dermed at få medarbejderne til at føle sig mere trygge, idet det hele så ikke er nyt.

Selv om der er mange ligheder bankerne imellem, er der også forskelligheder. Beskrivelsen af bankernes ligheder bygger således kun på de formelle aspekter. Alle organisationer har dog også uformelle aspekter, som kan være meget forskellige.

Figur 10.2.2

Det organisatoriske isbjerg



Kilde: <http://www.hum.au.dk/nyheder/politik/010612tema1.htm>

Som det er illustreret i figur 10.2.2, fylder de uformelle aspekter meget i en organisation. Mange af medarbejderne har arbejdet sammen i rigtig mange år, nogle i hele deres karriere. Der skabes derfor uformelle holdninger og værdier, samt specielle gruppenormer. Der kan være stor forskel på hvordan man taler til hinanden, går klædt, holder pauser, rygepolitik, salgsstyring og magtbalance.

For at få skabt de samme værdier og holdning i hele organisationen, er det vigtigt at ledelsen er opmærksom på dette og afsætter ressourcer til at få belyst forskellighederne og ud fra dem få skabt nogle nye (genbrugt nogle gamle) klar, værdier, holdninger og normer. Man skal her specielt være opmærksom på meningsdannerne i organisationen. Hvis man bruger ekstra energi på meningsdannerne, vil de have en afsmittende effekt på resten af organisationen.

10.3 Interessekonflikter i forbindelse med fusionen

Fusionens tilblivelse og udformning, afhænger i stor grad af de forskellige interessenter, der er inde over forløbet. I dette afsnit, vil de primære interessenter og deres mulighed for at påvirke forløbet, samt interessen i dette, blive belyst.

Med udgangspunkt i interessentmodellen, figur ?, opstilles først de interessenter der har relevans for fusionen.

Figur: 10.3



Kilde: <http://www.pwc.dk/da/sustainability/interessentdialog.jhtml>

Ud fra interessentmodellen har følgende en direkte påvirkning af fusionsforløbet.

- Ansatte
- Partnere og leverandører
- Investorer

Grunden til at det som udgangspunkt kun er 3 ud af de 8 interessentgrupper der har en direkte påvirkning af fusionsforløbet, er at selve beslutningen omkring fusion og foregår i en vis udstrækning i hemmelighed. Når det så er offentliggjort, er man så langt i forløbet, at det ”kun” er et spørgsmål om aktionærerne vil sige ja eller nej.

For at se nærmere på hvilke interesser de forskellige grupper har, opdeles de i relevante undergrupper:

- Ansatte
 - Bestyrelsen
 - Direktionen
 - Ledergruppen
- Partnere og leverandører
 - Samarbejdende pengeinstitutter.
- Investorer
 - Lokale investorer
 - Andre pengeinstitutter

10.3.1 Ansattes interessekonflikter

Ved de ansattes interessekonflikter, menes ikke medarbejderne, men primært bestyrelsen og direktionen. Årsagen til at de menige medarbejders interessekonflikter ikke medtages er, at de ikke har en direkte indflydelse på fusionsforløbet, idet de først vil blive informeret om det, på sammen tidspunkt som investorerne.

Bestyrelsens interessekonflikter skal ses fra to sider. Dels er der prestige i at side i en bankbestyrelse og ved sammenlægning af 3 bestyrelser, er det formentligt kun de 2 formænd i de banker der ikke er det fortsættende der får lov at komme ind i den nye bestyrelse. Dette betyder at de menige bestyrelsesmedlemmer i Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank, har modsigende interesser under fusionsforløbet, hvilket kan have en indflydelse på deres dømmekraft. Omvendt har bestyrelsen i de 2 banker også en interesse i at finde en løsning på deres problemer, så de ikke bliver draget til ansvar. Hvidbjerg Bank er således interesseret i at de kan finde en frivillig fusion, så de ikke går konkurs og dermed bliver draget til ansvar for dette.

I Vinderup Bank kan bestyrelsen ikke leve med, at banken ikke tjener penge til sine aktionærer. Såfremt det ikke kan sandsynliggøres, at banken vil begynde at blive mere rentabel, er bestyrelse nødtvunget til at finde en løsning på dette, hvilket kan være en fusion. Dette pres fra aktionærerne, var blandt andet tydelig på Vinderup Bank generalforsamling i marts 2012, hvor der fra en aktionær var stillet forslag om, at bestyrelsen skulle undersøge

muligheden for omdannelse til sparekasse, fusion eller likvidation. Aktionærens bevæggrund for at stille forslaget, var at han havde svært ved at se, hvordan banken i den nuværende form, ville være i stand til at levere et tilfredsstillende resultat fremover.

I alle 3 banker er der enkeltmands direktioner, hvilket betyder at forhandlingerne i praksis vil være repræsenteret af den administrerende direktør og bestyrelsesformanden. De 3 direktører har dermed en stor indflydelse på fusionsforhandlingerne.

Idet Salling Banks direktør Peter Christensen forudsættes at være den fortsættende, har han en stor interesse i, at fusionen bliver til noget, idet han dermed vil blive direktør over en næste dobbelt så stor bank, men betydelig større geografisk spredning. Fusionsbanken vil samtidig stå bedre rustet til fremtiden, Salling Bank er alene i dag.

Hvidbjerg Banks direktør, Oluf Vestergaard, vil ikke skulle fortsætte i den nye bank, hvorfor han umiddelbart har en personlig interesse i at fusionen ikke bliver til noget. Men grundet hans alder, 62 år, og bankens dårlige kapitaltilstand, vil hans interesse formentlig være, at sikre sig at aktionærene ikke taber hele aktiekapitalen, som der er en risiko for, hvis ikke der findes en varig løsning på den lave solvensoverdækning. Dermed vil han kunne gå på pension, uden at hans navn bliver miskrediterede ved en konkurs.

Vinderup Banks direktør, Jens Nipper, ville heller ikke skulle fortsætte i den nye bank, hvorfor han også umiddelbart har en personlig interesse i at fusionen ikke skal blive til noget. Vinderup Bank er ikke i fare for at blive lukket fordi banken ikke kan overholde de lovmæssige krav. Jens Nipper bliver dog 60 år i 2013, hvor en aftrædelsesaftale ville løbe indtil. Han vil derfor også have mulighed for at gå på pension, efter endt fusion. Hans incitament for personligt at støtte fusionen er, at han vil have mulighed for at lave en god aftale, som vil sikre aktionærene en forholdsvis god andel i fusionsbanken. Han vil derfor kunne gå på pension med oprejst pande, idet han i hans direktørtid (siden 1997), har skabt et fornuftigt afkast til aktionærene.

10.3.2 Partnere og leverandørers interessekonflikter

De 3 banker har mange sammenfald i samarbejder og leverandører af forskellige produkter og ydelser. Mange af disse vil dog ikke blive inddraget i fusionsforløbet.

Det må formodes, at Salling Banks partnere og leverandører vil kunne bifalde at banken vokser, idet deres forretningsomfang derved også vil vokse.

Den største partner, med en interesse i fusionen, er DAB som Vinderup Bank har en outsourcing aftale med. Idet de ejer 26,5 pct. af banken, vil de både have en interesse i at banken fortsætter som selvstændigt pengeinstitut og en interesse i at forbedre forrentningen af egenkapitalen. DAB har dog en tredje interesse, idet de lige nu selv kæmper med at forbedre solvensen. Idet de ikke kan tælle kapital med, i selskaber de ejer mere end 10 pct. af, udgør deres andel af Vinderup Bank, derfor lige nu en solvensbelastning. Denne interesse overskygger derfor de 2 andre hensyn, idet DAB ved en fusion, automatisk vil komme til at eje under 10 pct. af fusionsbanken, og dermed vil de kunne forbedre deres egen solvens med kr. 20 mio.

10.3.3 Investorerne interessekonflikter

Gruppen af investorer kan deles op i 2. De lokale kunder og andre pengeinstitutter. Alle 3 banker har andre pengeinstitutter i aktionærkredsen.

Storaktionær i Salling Bank er Spar Vest fonden, som ejer 16 pct. af banken. Derudover ejer fonden 58 pct. af Sparbank, som er Salling Banks største konkurrent i Skiveområdet.

Sparekassen Thy og Sparekassen Vendsyssel ejer hver 10 pct. af Hvidbjerg Bank. Begge sparekasser har sagt ja til at fuldtægne deres andel, i aktieemissionen. Emissionen er ikke garanteret, hvorfor de risikere at enden med en større andel af banken efter fusionen, såfremt den ikke fuldtægnes. Såfremt dette sker, vil de ikke længere kunne medregne deres ejerandel i solvensberegningerne. Aktieposterne har dog en størrelse, hvor de ikke har nogen særlig betydning for de 2 sparekasser. Det vurderes derfor ikke, at sparekasserne har nogen særlig interesse i fusionen, anden at sikre at deres aktie ikke bliver værdiløse.

Storaktionær i Vinderup Bank, DABs interesser er som beskrevet i det tidligere afsnit tvetydige, men de formodes at have største interesse i at støtte et salg.

De mindre og lokale aktionærer, som i alle 3 banker udgør størstedelen, har forskellige interesser. Det antages, at mange af dem også er kunder og dermed føler en stolthed over at byen de bor i, har sin egen bank. Samtidig vil aktionærerne i Hvidbjerg Bank dog også have en stærk interesse i, at sikre den tilbageværende værdi af deres aktie.

Aktionærerne i Vinderup Bank formodes, at have den største modstand mod fusionen, idet de ikke er presset på solvens og kapitalen, samtidig med at de ved en fusion får bliver investorer i en bank der 10 gange så stor, målt på udlån, og hvor banken bliver mere fjern, idet hovedkontoret rykkes til Skive. Grundet dette, vil prisen være en afgørende faktor.

10.3.4 Delkonklusion - Interessekonflikter

Efter gennemgang af de forskellige interessenters interessekonflikter, er der den røde tråd, at lang de fleste har en overvejende interesse i at være for en fusion, også selv om de har interesser der taler for ikke at gøre det, i det fordelene for mange af dem, overskygger ulempen. Generelt kan man sig, at Hvidbjerg Bank er den mest pressede bank, hvorfor dens interessenter har den største interesse i at finde en løsning.

10. Konklusion

Projektets formål har været, at belyse om det ud fra aktionærernes synspunkt, vil være en fordel at fusionere Salling Bank A/S, Hvidbjerg Bank A/S og Vinderup Bank A/S.

Derudover ønskes det undersøgt, hvilke organisatoriske påvirkninger det vil medføre og hvilke interessekonflikter der kan påvirke fusionsprocessen.

Det konkluderes, at det vil være en fordel for aktionærerne i alle 3 banker, at fusionere. Det er påvist, at indtjeningskraften forbedres væsentlig, således at det muliggøres for fusionsbanken, at præstere en tilfredsstillende egenkapitalforrentning. Desuden vil banken have tilfredsstillende kapital og likviditetsoverdækning.

Det er beregnet, at fusionen forventes at kunne give en årlig besparelse på kr. 11,5 mio. Dette skal blandt andet ske ved reduktion i antal af medarbejdere og bestyrelser. Derudover er der betydelige besparelser, på optimering af bankernes balance og kapitalstruktur.

Årsagen til at alle 3 bankers aktionærer anbefales at stemme for en fusion, er vidt forskellige.

For Hvidbjerg Banks aktionærer, betyder en fusion, at de må acceptere ejerandel der er 30 pct. mindre end deres egenkapital berettiger. Årsagen til at de alligevel anbefales at stemme for en fusion er, at det vurderes at banken vil have meget svært ved at fortsætte som selvstændigt pengeinstitut, idet banken, selv efter en kapitaludvidelse i maj 2012, på forventeligt netto kr. 32 mio., vil være meget sårbart overfor yderligere tab. Dette skyldes blandt andet at der i 2012 og 2013 forsvinder en betydelig del af bankens seniorkapital. Såfremt banken ikke indgår i en fusion, vurderes det derfor at være et spørgsmål om tid, inden banken vil blive afviklet igennem Finansiell stabilitet, hvilket vil give et tab af aktiekapital på 100 pct.

For Vinderup Banks aktionærer, betyder en fusion, at de vil komme til at have aktie i en bank, men lavere likviditets og soliditetsoverdækning. Vinderup Banks væsentligste egenskab i fusionen, er at de bidrager med likviditet og kapital, uden at komme med ret meget udlån. Dette er med til at stabilisere fusionsbanken, som grundet Hvidbjerg Banks mangel på kapital, har behov for dette. Til gengæld får aktionærerne en forholdsvis stor andel i den nye bank, idet de får 30 pct. mere for deres aktier, end egenkapitalen berettiger. Med

Vinderup Banks indtjeningskraft, vil det lang årrække, for selv at kunne levere dette afkast. Samtidig kommer aktionærerne til at eje 30 pct. af en bank med betydelig bedre indtjeningskraft og en solvensoverdækning på over 5,5 pct. point.

For Salling Banks aktionærer, betyder en fusion, at de vil komme til at eje stort set den samme andel af egenkapital som tidligere. De vil samtidig kunne beholde bankens navn, hovedkontor og forretningskoncept. Samtidig vil fusionen give dem bedre mulighed for at opnå et tilfredsstillende afkast af egenkapitalen. Dog vil Salling Banks aktionær også være dem, der har størst frihed til selv at vælge, idet Salling Banks nuværende solvensoverdækning, likviditet og indtjening er udmærket, hvorfor de ikke er tvunget til at indgå i en fusion, for at løse et problem. Dog skal det bemærkes, at banken har seniorlån for i alt kr. 100 mio., som fra 2013 begynder at nedvægte med kr. 25 mio. pr. år, hvorfor banken skal tjene tilsvarende for ikke at miste solvensoverdækning.

På trods af at det anbefales de 3 bankers aktionærer at stemme for en fusion, skal det dog bemærkes, at Hvidbjerg Bank ved en fusion, vil gå fra en WACC på 1,61 pct. til 1,78 pct. Grunden til den dårligere WACC, skal dog findes i beregningens prissætning af egenkapital. Idet fusionsbanken har en relativ større andel af egenkapital, koster dette også mere i beregningen, hvorfor det ikke vurderes at være en fordel for Hvidbjerg Bank, at have den laveste WACC, idet grunden til at de har det er mangel på kapital. Både Salling Bank og Vinderup Bank vil få en bedre WACC ved fusionen.

Organisatorisk betyder fusionen, at Hvidbjerg Bank vil opleve en betydelig flytning af opgaver fra hovedkontoret i Hvidbjerg til Salling Banks hovedkontor i Skive. Dette vil naturligvis komme til at medfører afskedigelser, hvilket er en del af optimeringen af driften. Dette vil give usikkerhed i organisationen, hvorfor det må forventes at der fra Hvidbjerg Banks ansatte, vil være et højt konfliktniveau. Dette skal minimeres, ved blandt andet at gennemfører en hurtig ændring af organisationen og afskedigelse af medarbejdere, hvilke hurtigere vil give ro til, at implementere de tilbageværende medarbejdere. I Vinderup Bank vurderes det ikke at give anledning til nær så meget konflikt, idet banken i dag har outsourcet en stor del af de administrative opgaver og derfor ikke vil opleve samme omstrukturering. For Salling Banks organisation vurderes det primært at blive modtaget positivt, idet banken vil være den fortsættende.

Interessekonflikter ved fusionsforløbet, vurderes at være størst blandt direktionerne, bestyrelserne og aktionærene. Det er naturligt, at hvis der kun skal være én direktør tilbage efter en fusion, skal direktørerne i Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank være indstillet på at stoppe, når fusionen er gennemført. Dog vurderes det ikke at blive en betydelig faktor for dem, idet Hvidbjerg Banks direktør Oluf Vestergaard er 62 år, og også har en væsentlig interesse i, at han ikke skal stoppe i banken, fordi Finansiell Stabilitet har overtaget den og aktionærene mistet deres penge. Vinderup Banks direktør, Jens Nipper bliver 60 år i 2013, hvor han vil have mulighed for at gå på pension. Han interesse for at støtte fusionen er dog også, at han kan skaffe aktionærene et betydeligt afkast af deres investering og være med til at fremtidssikre at der fortsat er en lokalbank i området, selv om det er en større lokalbank. For Salling Banks direktør, er det sært at se noget der skulle tale imod en fusion, idet han vil forsætte som direktør, for en bank der er væsentlig større og har bedre muligheder for at levere en tilfredsstillende egenkapitalforrentning.

Antallet af bestyrelsesmedlemmer vil naturligvis falde, hvis de 3 banker fusionere. Idet der er en vis prestige og løn for at sidde i en bankbestyrelse, vil medlemmerne i Hvidbjerg Bank og Vinderup Bank umiddelbart have en naturlig modstand mod fusionen. De seneste års bankkrak har dog sat stor fokus på bestyrelsernes ansvar og den risiko der er forbundet herved.

Det konkluderes derfor, på trods af de mange involveredes personlige interesser, der kan tale imod en fusion, at de alle sammen har lige så stor grund til at arbejde for en fusion.

11. Perspektivering

Fusion af pengeinstitutter, enten frivillige eller ved konkurs, har betydet at antallet af pengeinstitutter fra faldet fra 219 i 1991 til 123 i 2010²⁴, og endnu flere siden. De fleste fusioner er sket, fordi en eller flere af pengeinstitutterne har været nødsaget til dette. Samfundets interesse i at der bliver færre større pengeinstitutter, er at det skaber en større stabilitet, i finanssektoren. Den politiske vilje til at sikre stabilitet i finanssektoren er stor, hvilket kan ses på antallet af støtte ordninger der er lavet til finanssektoren siden 2008. Men betyder det mere stabilitet i økonomien når 2 eller 3 små pengeinstitutter går sammen og bliver en ny lille pengeinstitut. Hvis man ser på perioden fra 2008 til 2011 er antallet af

²⁴ www.finansraadet.dk/tal-og-fakta

pengeinstitutter faldet fra 147 til 121 midt i 2011²⁵. På denne liste findes blandt andet Amagerbanken og Roskilde Bank, som var nogen af de mellemstore banker. At de små banker går sammen og bliver større, er derfor ikke en garanti for større stabilitet i finanssektoren, men kan være med til at sikre større professionalisme, samt sikre at bankens strategi og kvalitet af kreditgivning ikke afhænger af én eller få personer. Fusioner bør derfor som udgangspunkt ske, fordi det giver god forretningsmæssig mening for aktionærerne.

12. Litteraturliste

Bøger:

- Dansk Bankvæsen, 5. udgave af Carto Baldvinsson, Torben Bender, Kim Busck – Nielsen, Flemming Nytoft Rasmussen
- Dansk pengehistorie 1990 – 2005, Kim Abildgren – udgivet af Nationalbanken 2010
- Grundbog i projektledelse , af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis, 10. udgave – 2011
- Commercial Banking – af Benton E. Gup og James W. Kolari – udgivet i 2005
- Organisationsteori – Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal – 5. udgave – 2008

Links:

www.finansraadet.dk/tal-og-fakta

<https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2070>

<https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2114>

<https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2073>

http://www.hvidbjergbank.dk/Files/Billeder/3_Pdf-filer/20081008_Vaerdigrundlag.pdf

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

<http://www.finansraadet.dk/nyheder/artikler-fra-finansraadets-nyhedsbrev/2010/marts/ny-boelge-af-krise-regulering-paa-vej-fra-eu.aspx>

http://spn.dk/mobil_vm/?aid=2497291

<http://www.nasdaqomxnordic.com/>

http://www.prodevo.dk/pdf/prodevo_koncept.pdf

<http://pub.uvm.dk/2001/demokrati/15.htm>

<http://www.hum.au.dk/nyheder/politik/010612tema1.htm>

<http://www.pwc.dk/da/sustainability/interessentdialog.jhtml>

www.finansraadet.dk/tal-og-fakta

²⁵ Bilag 1 artikel ”OECD: Danske småbanker skal dø”

13. Bilag

Bilag 1

<http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/224231/oecd-danske-smaabanker-skal-doe.html#>

OECD: Danske småbanker skal dø

Af Simon Kirketerp

- OECD Economic Surveys Denmark

10:00 En netop offentliggjort OECD-rapport om Danmark afdækker en række risici i den danske finanssektor. Den internationale organisation for økonomisk samarbejde og udvikling mener derfor, at en lang række af de mindre banker skal lukkes eller sammenlægges.

Samtidig anbefaler OECD's økonomer, at de største danske banker kommer under et skærpet tilsyn.

"Lukning af små banker, der ikke kan fungere effektivt uden ubetinget offentlig støtte, vil føre til en mere effektiv bankstruktur," står der blandt andet i rapporten.

I rapporten hæfter OECD sig ved, at det danske banksystem har et stort antal småbanker og et par banker, der er "too big to fail" og at en af dem klassificeres som en globalt systemisk vigtig.

Små banker gør sektoren sårbar

Og koncentrationen af store banker og en lang række små banker gør den danske finanssektor sårbar.

"De to typer af banker skaber forskellige sårbarheder, som skal behandles i overensstemmelse med den tilsynsmæssige udvikling på EU-plan," konkluderer OECD.

Særligt de mindre bankers problemer med at finansiere sig på de internationale lånemarkeder fremhæves som et problem, og det vil ifølge OECD føre til, at en lang række pengeinstitutter på sigt forsvinder.

"Finansieringsproblemerne, som særligt mindre banker har, vil føre til en konsolidering i banksektoren," står der.

Mange banker er allerede væk

Antallet af kommercielle banker og sparekasser i Danmark er allerede faldet fra 147 i begyndelsen af 2008 til 121 i midten af 2011.

OECD forventer, at det vil sætte gang i endnu en bølge af lukninger og sammenlægninger, når statsgarantien på de danske bankers låntagning udløber i løbet af i år og næste år.

Når det gælder de største danske banker, mener OECD, at de skal under et mere effektivt tilsyn, men hæfter sig dog samtidig ved, at Finanstilsynet allerede har styrket sit arbejde.

"Det finansielle tilsyn er blevet styrket, men der er stadig udfordringer. For at imødegå disse sårbarheder, er samarbejdet mellem Finanstilsynet og Danmarks Nationalbank blevet styrket ved fælles likviditetsstresstest," skriver OECD.

Bilag 2

Salling Banks resultatopgørelse og balance 2011.

Resultatopgørelse

Beløb i 1.000 kr.	Note	2011	2010
Renteindtægter	3	120.899	116.172
Renteudgifter	4	40.239	35.245
Netto renteindtægter		80.660	80.927
Udbytte af aktier m.v.		670	609
Gebyrer og provisionsindtægter.....	5	39.642	40.656
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		5.987	5.518
Netto rente- og provisionsindtægter.....		114.985	116.674
Kursreguleringer.....	6	3.722	6.535
Andre driftsindtægter		177	422
Udgifter til personale og administration	7	90.341	85.289
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	8	2.917	1.570
Andre driftsudgifter.....	9	4.092	5.521
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender m.v.....		28.308	23.717
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder		-68	1.521
Resultat før skat		-6.842	9.055
Skat.....	10	-1.047	2.614
Årets resultat.....		-5.795	6.441
Forslag til resultatdisponering:			
Udbytte for regnskabsåret		0	0
Henlagt til egenkapitalen		-5.795	6.441
		-5.795	6.441
Årets totalindkomst:			
Årets resultat		-5.795	6.441
Der har ikke været andre former for totalindkomst.			

Balance pr. 31. december

Aktiver – Beløb i 1.000 kr.	Note	2011	2010
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker.....		139.830	153.164
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker.....	11	195.510	337.949
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris.....	12	1.659.798	1.654.185
Obligationer til dagsværdi.....		268.529	185.198
Aktier m.v.	13	103.137	85.667
Kapitalandele i associerede virksomheder m.v.....	14	0	2.179
Grunde og bygninger i alt (domicilejendomme)	15	30.317	24.065
Øvrige materielle aktiver	16	6.021	5.034
Udskudte skatteaktiver.....	17	5.864	4.817
Andre aktiver		25.115	33.194
Periodeafgrænsningsposter		2.318	2.585
Aktiver i alt.....		2.436.439	2.488.037

Passiver – Beløb i 1.000 kr.	Note	2011	2010
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker.....	18	42.346	127.805
Indlån og anden gæld	19	2.005.233	1.950.679
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	19	1.976	1.976
Andre passiver		42.296	55.634
Periodeafgrænsningsposter		51	71
Gæld i alt		2.091.902	2.136.165
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser		4.366	5.200
Hensættelser til tab på garantier		6.014	9.071
Hensatte forpligtelser i alt.....		10.380	14.271
Efterstillede kapitalindskud	20	164.622	164.490
Egenkapital:			
Aktiekapital.....		30.000	30.000
Overført overskud eller underskud		139.535	143.111
Egenkapital i alt.....		169.535	173.111
Passiver i alt.....		2.436.439	2.488.037
Eventualforpligtelser	21		

Bilag 3

Hvidbjerg Banks resultatopgørelse og balance 2011.

RESULTAT- OG TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR 2011

		2011 (tkr.)	2010 (tkr.)
	RESULTATOPGØRELSE		
Note 1	Renteindtægter	54.634	50.411
Note 2	Renteudgifter	13.188	10.788
	Netto renteindtægter	41.446	39.623
	Udbytte af aktier m.v.	84	106
Note 3	Gebyrer og provisionsindtægter	13.585	10.631
	Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	290	154
	Netto rente- og gebyrindtægter	54.825	50.206
Note 4	Kursreguleringer	513	2.215
	Andre driftsindtægter	131	433
Note 5	Udgifter til personale og administration	43.674	41.281
	Af- og nedskrivninger på materielle aktiver	2.339	1.647
	Andre driftsudgifter	1.669	1.947
Note 6	Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	16.908	18.456
	Resultat før skat	-9.121	-10.477
Note 7	Skat	-1.946	-2.588
	Årets resultat	-7.175	-7.889
	TOTALINDKOMSTOPGØRELSE		
	Årets resultat	-7.175	-7.889
	Værdiændring i sikringsinstrument	-585	0
	Skat	-146	0
	Anden totalindkomst i alt	-439	0
	Årets totalindkomst i alt	-7.614	-7.889

BALANCE PR. 31. DECEMBER 2011

	2011 (tkr.)	2010 (tkr.)
Aktiver		
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	102.315	133.694
Note 8 Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	103.224	8.212
Note 6+9 Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	655.428	614.961
Obligationer til dagsværdi	25.895	212.374
Aktier m.v.	36.168	28.339
Note 10 Grunde og bygninger i alt	7.735	7.631
Domicilejendomme	7.735	7.631
Note 11 Øvrige materielle aktiver	1.213	2.177
Aktuelle skatteaktiver	135	423
Note 7 Udsudte skatteaktiver	4.283	2.191
Aktiver i midlertidig besiddelse	3.568	3.918
Andre aktiver	4.829	4.761
Periodeafgrænsningsposter	1.320	1.138
Aktiver i alt	946.113	1.019.819
Passiver		
Note 12 Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	68.528	122.838
Note 13 Indlån og anden gæld	687.531	695.731
Note 14 Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	74.950	74.917
Andre passiver	13.005	17.684
Periodeafgrænsningsposter	47	46
Gæld i alt	844.061	911.216
Hensættelser til tab på garantier	377	0
Hensatte forpligtelser i alt	377	0
Note 15 Efterstillet kapitalindskud	35.000	35.000
Note 16 Aktiekapital	15.000	15.000
Reserve for pengestrømsafdækning	-439	0
Overført overskud	52.114	58.603
Egenkapital i alt	66.675	73.603
Passiver i alt	946.113	1.019.819
Note 17-25 Øvrige noter		

Bilag 4

Vinderup Banks resultatopgørelse og balance 2011.

Resultat- og Totalindkomstopgørelse 2011

1.000 DKK.	Note	2011	2010
Resultatopgørelse			
Renteindtægter	1	21.165	20.341
Renteudgifter	2	6.171	5.838
Netto renteindtægter		14.994	14.503
Udbytte af aktier mv		42	59
Gebyrer og provisionsindtægter	3	5.405	5.500
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		477	533
Netto rente- og gebyrindtægter		19.964	19.529
Kursreguleringer	4	-2.395	-74
Andre driftsindtægter		7	116
Udgifter til personale og administration	5, 6, 7, 8	16.739	15.516
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	14, 15	356	325
Andre driftsudgifter		1.179	964
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender mv	12	4.980	787
Resultat før skat		-5.678	1.979
Skat	9	-1.447	445
Årets resultat		-4.231	1.534
Totalindkomst			
Årets resultat		-4.231	1.534
Anden totalindkomst		0	0
Årets totalindkomst		-4.231	1.534
Forslag til resultatdisponering			
Udbytte for regnskabsåret		0	0
Overført til overført overskud		-4.231	1.534
I alt		-4.231	1.534

Balance pr. 31. december 2011

1.000 DKK.	Note	2011	2010
Aktiver			
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		25.022	2.934
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	10	170.909	220.752
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11, 23	270.557	248.066
Aktier m.v.		23.341	15.614
Grunde og bygninger i alt	14	5.736	5.914
Domicilejendomme		5.736	5.914
Øvrige materielle aktiver	15	552	525
Aktuelle skatteaktiver		334	447
Udsudte skatteaktiver	16	874	0
Aktiver i midlertidig besiddelse		2.850	1.810
Andre aktiver		1.985	1.709
Periodeafgrænsningsposter		403	395
Aktiver i alt		502.563	498.166
Passiver			
Gæld			
Gæld til kreditinstitutter	17	7.484	0
Indlån og anden gæld	18	410.431	408.160
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	19	368	368
Andre passiver		3.442	2.664
Gæld i alt		421.725	411.192
Hensatte forpligtelser			
Hensat til udsudt skat	16	0	284
Hensat til tab på garantier		0	1.551
Andre hensatte forpligtelser		133	130
Hensatte forpligtelser i alt		133	1.965
Egenkapital			
Aktiekapital	20	10.800	10.800
Overført overskud eller underskud		69.905	74.209
Egenkapital i alt		80.705	85.009
Passiver i alt		502.563	498.166

Bilag 5 – Funding og omkostningsprocent

Årsrapport 2011	Salling Bank	Hvidbjerg Bank	Vinderup Bank
Rentebærende passier	2.049.555.000	831.009.000	390.000.000
Renteudgifter	40.239.000	13.188.000	5.880.000
Ansatte	91	43	14
Gns. løn	500.000	500.000	500.000
Samlede lønudgift (ca.)	45.500.000	21.500.000	7.000.000
I pct. af rentebærende passiver	2,22%	2,59%	1,79%
Personale og adm.omk.	90.341.000	43.674.000	16.325.000
Personale og adm./rentebærende passiver	4,41%	5,26%	4,19%
Fundingrente	1,96%	1,59%	1,51%
Samlede funding og omk.	6,37%	6,84%	5,69%

Bilag 6 – WACC beregning

	Salling	Hvidbjerg	Vinderup
dage	360	360	360
Indkomst e skat	-5.795	-7.175	-4.231
Udbytte	0	0	0
Renteudgifter	40.239	13.188	6.171
Balance	2.436.439	946.113	502.563
Egenkapital	169.535	66.675	80.705
Garantkapital	0	0	0
Pulje (aktivside)	0	0	0
Skattesats %	25	25	25
Beta	1	1	1
Risikofrente%	4	4	4
forventet rente%	8	8	8
	Salling	Hvidbjerg	Vinderup
kd	0,0178	0,0150	0,0146
L	0,9304	0,9295	0,8394
Ke	0,08	0,08	0,08
	Salling	Hvidbjerg	Vinderup
Venstre side	1,239%	1,045%	0,921%
Højre side	0,557%	0,564%	1,285%
WACC	1,80%	1,61%	2,21%

Bilag 7

Årsrapport 2010 - Salling Bank	Q1 - 2009	Q2 - 2009	Q3 - 2009	Q4 - 2009	Q1 - 2010
Rentebærende aktiver	2.012.000	1.960.629	1.960.630	2.097.915	2.137.563
Renteindtægter	34.511	32.221	32.221	31.095	29.090
Gns. Udlånsrente, Salling Bank	6,86%	6,57%	6,57%	5,93%	5,44%
Rentebærende passiver	1.869.000	1.906.830	1.906.831	2.045.866	2.092.619
Renteudgifter	15.747	12.091	12.091	10.323	9.656
Gns. Fundingrente, Salling Bank	3,37%	2,54%	2,54%	2,02%	1,85%
Rente margin, Salling Bank	3,49%	4,04%	4,04%	3,91%	3,60%

Årsrapport 2010 - Hvidbjerg Bank					
Rentebærende aktiver	768.600	829.045	847.557	856.420	858.163
Renteindtægter	14.322	13.709	13.577	13.646	12.328
Gns. Udlånsrente, Hvidbjerg Bank	7,45%	6,61%	6,41%	6,37%	5,75%
Rentebærende passiver	721.384	777.861	797.784	810.530	812.183
Renteudgifter	5.189	3.605	3.023	2.856	2.580
Gns. Fundingrente, Hvidbjerg Bank	2,88%	1,85%	1,52%	1,41%	1,27%
Rente margin, Hvidbjerg Bank	4,58%	4,76%	4,89%	4,96%	4,48%

Årsrapport 2010 - Vinderup Bank					
Rentebærende aktiver	405.099	440.198	404.303	398.016	438.031
Renteindtægter	6.655	6.103	5.794	6.108	5.304
Gns. Udlånsrente, Vinderup Bank	6,57%	5,55%	5,73%	6,14%	4,84%
Rentebærende passiver	342.989	360.125	342.128	337.604	376.736
Renteudgifter	2.545	1.961	1.698	1.555	1.401
Gns. Fundingrente, Vinderup Bank	2,97%	2,18%	1,99%	1,84%	1,49%
Rente margin, Vinderup Bank	3,60%	3,37%	3,75%	4,30%	3,35%

Cibor3	3,00%	2,19%	1,63%	1,55%	1,30%
--------	-------	-------	-------	-------	-------

Q2 - 2010	Q3 - 2010	Q4 - 2010	Q1 - 2011	Q2 - 2011	Q3 - 2011	Q4 - 2011
2.177.210	2.252.109	2.330.496	2.263.659	2.262.200	2.262.542	2.263.667
29.091	29.086	28.905	28.503	29.631	31.260	31.505
5,34%	5,17%	4,96%	5,04%	5,24%	5,53%	5,57%
2.139.372	2.211.821	2.245.021	2.200.403	2.205.226	2.207.500	2.214.177
8.461	7.534	9.595	9.633	9.976	10.510	10.120
1,58%	1,36%	1,71%	1,75%	1,81%	1,90%	1,83%
3,76%	3,80%	3,25%	3,29%	3,43%	3,62%	3,74%

911.067	980.014	969.241	914.828	932.730	952.548	887.940
12.381	13.334	12.368	12.244	13.284	14.325	14.781
5,44%	5,44%	5,10%	5,35%	5,70%	6,02%	6,66%
866.884	927.954	928.532	885.576	902.849	911.420	831.009
2.572	3.044	2.592	2.956	3.207	3.606	3.419
1,19%	1,31%	1,12%	1,34%	1,42%	1,58%	1,65%
4,25%	4,13%	3,99%	4,02%	4,28%	4,43%	5,01%

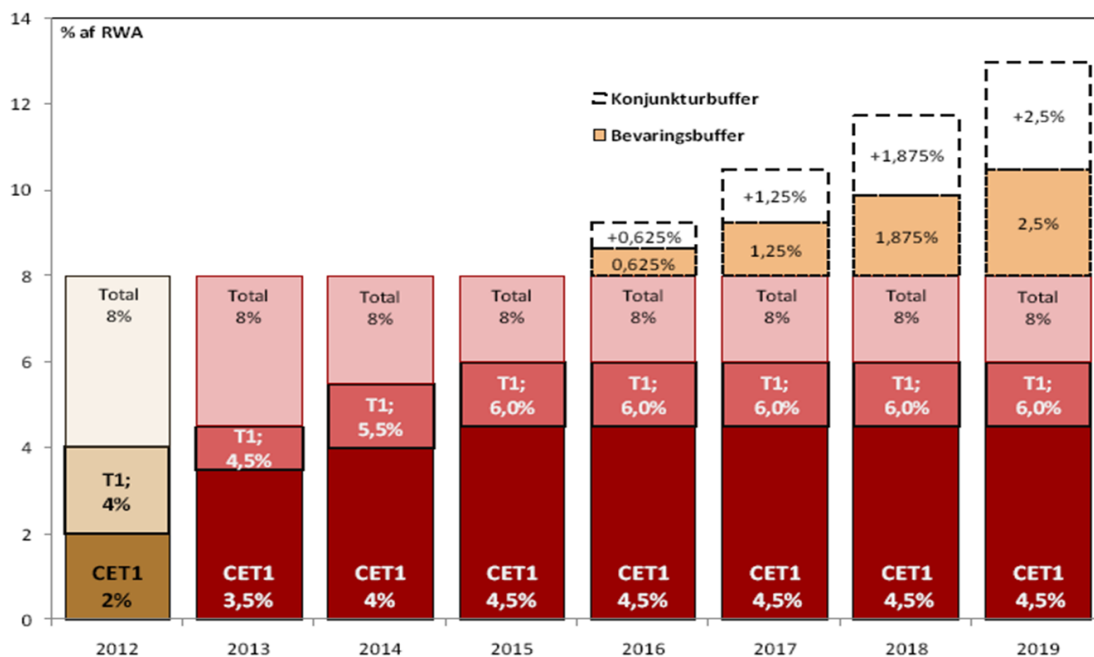
459.727	461.015	471.752	473.616	444.272	461.863	466.488
5.452	4.795	4.790	4.530	5.238	5.763	5.634
4,74%	4,16%	4,06%	3,83%	4,72%	4,99%	4,83%
396.072	395.673	408.528	410.627	390.936	407.644	418.283
1.500	1.443	1.494	1.436	1.507	1.658	1.570
1,51%	1,46%	1,46%	1,40%	1,54%	1,63%	1,50%
3,23%	2,70%	2,60%	2,43%	3,17%	3,36%	3,33%

1,12%	1,15%	1,21%	1,34%	1,61%	1,38%	1,00%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

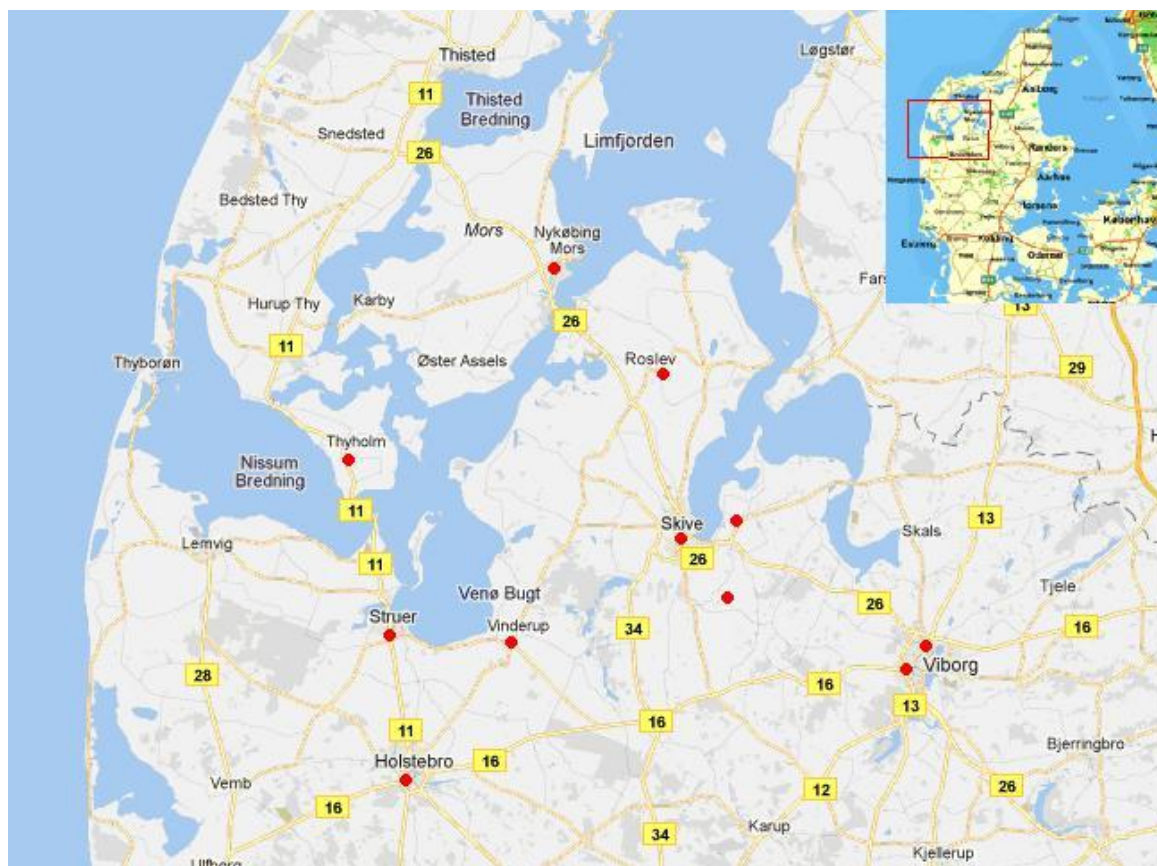
Bilag 8

Aktiver	
Kassebeholdning og anfordring. Centralbank	114.275
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centrabanke	469.643
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	2.585.783
Obligationer til dagsværdi	294.424
Aktier	162.646
Grunde og bygninger i alt	43.788
Øvrige materielle aktiver	7.786
Aktuelle skatteaktiver	469
Udskudt skatteaktiver	11.021
Aktiver i midlertidig besiddelse	6.418
Andre aktiver	31.929
Periodeafgrænsningsposter	4.041
Aktiver i alt	3.732.223
Passiver	
Gæld	
Gæld til kreditinstitutter	43.088
Indlån og anden gæld	3.103.195
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	2.294
Andre passiver	58.743
Periodeafgrænsningsposter	98
Gæld i alt	3.207.418
Hensatte forpligtelser	
Hensat til udskudt skat	
Hensat til tab på garantier	6.391
Andre hensatte forpligtelser	4.499
Hensatte forpligtelser i alt	10.890
Efterstillede kapitalindskud	165.000
Egenkapital	
Aktiekapital	87.800
Overført overskud eller underskud	261.115
Egenkapital i alt	348.915
Passiver i alt	3.732.223

Bilag 9: Basel III - kapitalkrav



Bilag 10: Filialnetværk



Bilag 11: Fusionsbankens WACC

Fusionsbank	
dage	360
Indkomst e skat	20.000
Udbytte	0
Renteudgifter	51.500
Balance	3.732.223
Egenkapital	348.915
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrente%	4
forventet rente%	8
Fusionsbank	
kd	0,0152
L	0,9065
Ke	0,08
Fusionsbank	
Venstre side	1,035%
Højre side	0,748%
WACC	1,78%