

En tænkt situation!

Fusion mellem



og



HD Finansiell rådgivning
Aalborg Universitet
Mette Hvidberg, Studienr. 20102247
Vejleder: Jesper Raalskov
30. april 2012

INDLEDNING	4
ENGLISH SUMMARY	5
PROBLEMFOMULERING	6
METODE	6
RINGKJØBING LANDBOBANK	9
SKJERN BANK	11
LOVKRAVENE	13
SOLVENS	13
BASISKAPITAL	14
RISIKOVÆGTEDE POSTER	15
RINGKJØBING LANDBOBANK – SOLVENS.....	16
SKJERN BANK – SOLVENS	18
LIKVIDITET	19
LIKVIDITET – RINGKJØBING LANDBOBANK	20
LIKVIDITET – SKJERN BANK.....	20
PERFORMANCE	21
ROE	22
ROE PÅ DE TO BANKER	22
ROA	23
ROA PÅ DE TO BANKER.....	24
GAB – RENTEFLSOMHED	25
RENTEFLSOMHED – RINGKJØBING LANDBOBANK.....	26
RENTEFLSOMHED – SKJERN BANK	26
TILSYNSDIAMANTEN	26
WACC	28
WACC – RINGKJØBING LANDBOBANK.....	30
WACC – SKJERN BANK	32
ICGR	33
ICGR – RINGKJØBING LANDBOBANK	34
ICGR – SKJERN BANK.....	35
INDTJENING PR. AKTIE	36
INDTJENING PR. AKTIE – RINGKJØBING LANDBOBANK	36
INDTJENING PR. AKTIE – SKJERN BANK	37
BANKPAKKERNE	37

BANKPAKKERNE I RINGKJØBING LANDBOBANK OG SKJERN BANK	39
<u>OPSUMMERING.....</u>	41
<u>FUSIONEN</u>	43
LOVGRUNDLAGET	44
VEDERLAGET	45
KONTANT BETALING	45
KØB MED AKTIER.....	47
FILIALNETTET	48
MEDARBEJDERE.....	50
ØVRIGE OMKOSTNINGSÆNDRINGER	51
<u>NYT REGNSKAB.....</u>	52
<u>PERFORMANCE</u>	54
ROE	54
ROA	55
GAB - RENTEFØLSOMHED	56
TILSYNSDIAMANTEN	56
ICGR	57
WACC	58
INDTJENING PR. AKTIE.....	60
<u>OPSUMMERING.....</u>	61
<u>ORGANISATION</u>	62
INTERESSENTANALYSE	63
FORANDRINGEN	67
KULTUR	70
HVAD SKAL LEDELSEN GØRE?	75
<u>OPSUMMERING.....</u>	75
<u>KONKLUSION</u>	76
<u>PERSPEKTIVERING</u>	79
<u>KILDEFORTEGNELSE</u>	80
<u>BILAG.....</u>	81

Indledning

Det første lille bølgeskulp af finanskrisen skyllede ind over Danmark i starten af 2008, hvor Bank Trelleborg måtte opgive at drive pengeinstitut, grundet for lav solvens, og fusionerede med Sydbank. Der var på daværende tidspunkt 175 pengeinstitutter i Danmark og ingen havde vel drømt om, at Bank Trelleborg blot skulle blive et af mange pengeinstitutter, der blev presset ud i at lukke – enten som konkurs eller fusion med andre pengeinstitutter.

Finanskrisen er dog blevet større end frygtet, flere pengeinstitutter er lukket, enten har de fundet en fusionspartner i tide, eller også er de simpelthen gået konkurs. Danmark blev for alvor ramt i efteråret 2008 hvor flere pengeinstitutter gik konkurs. Dette ramte kunderne og aktionærerne hårdt.

For at sikre ro, stabilitet og tillid til den danske finanssektor, vedtog Folketinget derfor Bankpakke I der i en periode sikrede indskydere i pengeinstitutterne deres indlån uanset størrelse. Der er efterfølgende kommet flere bankpakker til, og vi er indtil nu nået til bankpakke V!

Krisen har udviklet sig fra blot at være en krise i finansverdenen til en økonomisk krise. Væksten er lav og arbejdsløsheden stiger. Boligpriserne i Danmark er faldet drastisk, specielt i nogle egne af landet, og sælger af en bolig kan risikere, at ”til salg-skiltet” skal stå længe i forhaven inden boligen bliver solgt, ligesom prisnedslagene bliver større. Der er desuden dystre udsigter til, hvornår krisen slipper sit tag i verden. Når der den ene dag snakkes om at nu slipper krisen sit tag, så er et land næste dag ved at gå bankerot, og udsigterne til at krisen slipper sit tab bliver endnu længere.

Den manglende økonomiske vækst, smitter også af på pengeinstitutterne, de vil gerne øge forretningsomfanget – låne flere penge ud, men forbrugerne er tilbageholdende, og sparer i stedet for op. De manglende forretninger, påvirker pengeinstitutternes indtjening, dermed egenkapitalen osv. så i en tid hvor der skal tjenes penge til konsolidering, er dette svært. Det er derfor spørgsmålet om vi har set de sidste bankkonkurser, fusioner og bankpakker – eller der er flere på vej. Det er i hvert fald fakta, at på bare 2 år er der blevet 30 færre pengeinstitutter.

Ringkjøbing Landbobank er et af de pengeinstitutter, der alene har benyttet sig af/været med i Bankpakke I, og som umiddelbart set ude fra, har klaret sig godt igennem krisen indtil videre. De har udtalt, at de er klar til at se på hvilke muligheder de har for at øge forretningsomfanget, eventuelt igennem opkøb eller fusioner med andre pengeinstitutter. Det er derfor interessant at se på, hvad Ringkjøbing Landbobank formår, som de ser ud i dag.

Skjern bank derimod har benyttet sig af flere af bankpakkerne, og incitamenterne hertil kan være af forskellig karakter. Det er derfor interessant at se på hvordan Skjern Bank har performeret for dermed at reflektere over, hvordan de vil kunne klare sig fremadrettet. Både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank opererer i samme område af Danmark, og det kunne derfor være en interessant tanke, at se på hvordan en fusion mellem de to banker kan se ud.

English summary

Financial crisis got really stuck in Denmark in late 2008. It has since resulted in several closures of banks, probably more than most had imagined. The numerous bank failures created an uncertainty in the financial industry and the government has over the recent years introduced various schemes to help create stability on the financial market. Now it is important that banks exercise due diligence, and by their own find merger partners before it is too late.

In this report, I look at the merger of two banks. Ringkjøbing Landbobank, which is known as being a conservative bank, and Skjern Bank, which through the economic crisis has had some challenges. The merger will be seen from the shareholders of Ringkjøbing Landbobank. I start with a general look at the laws and rules Danish banks must comply and how Ringkjøbing Landbobank and Skjern Bank has performed over the past 5 years in various selected ratios. I also look at what their growth opportunity has been and how they have used them. In this way I create an overview of what the banks contains and can provide a picture of the merger. Then, I look at how the merged bank looks like, how the stockholders in the closed bank are being paid, and setting up new budgets. Therefore I can assess how the bank will perform on the selected ratios, and thus whether it would be beneficial to shareholders to complete the merger.

Finally, I look at the staffing considerations the bank must do. Who and what will affect the staff and how do two corporate cultures become one.

Problemformulering

Vil det være en fordel for aktionærerne i Ringkøbing Landbobank, at lade banken fusionere med Skjern Bank? Hvad skal banken overveje personalemæssigt i forbindelse med en eventuel fusion?

Metode

Metodeafsnittet giver en beskrivelse af, hvordan jeg vil nå frem til en løsning på ovennævnte problemstilling.

Opgaven startes med en verbal beskrivelse af de to pengeinstitutter, for at få en fornemmelse af hvad det er for to størrelser. Jeg vil kort komme ind på de to bankers historie, markedsområde og markedsandel. Herudover vil jeg se på medarbejderne og ledelsen, og hvilken type services de tilbyder kunderne.

Herefter vil jeg gå dybere ind i de to pengeinstitutterne. Først ser jeg på hvilke lovkrav danske pengeinstitutter skal efterleve, jeg vil her komme ind på solvens – herunder basiskapital og risikovægtede poster, samt likviditet. Nøgletallene forklarer hvor velkonsoliderede og polstrede pengeinstitutterne er, og jeg ser naturligvis hvordan de to pengeinstitutter lever op til disse krav, og på baggrundene for udviklingen i deres nøgletal.

Dernæst vil jeg se på, hvordan pengeinstitutterne har performet gennem de seneste 5 år. Baggrunden for jeg vælger en 5-årig periode er, at året før finanskrisen netop kommer med, og dermed kan give en indikation af, hvordan pengeinstitutterne klarede sig før krisens indtog. Først ser jeg på, hvordan udviklingen i ROE, egenkapitalens forretning har været, for at give et overblik over hvordan hvilket afkast den investerede egenkapitalen giver. Herefter hvordan pengeinstitutterne udnytter deres aktiver, med henblik på de muligheder bankerne har fremadrettet. Pengeinstitutternes rentefølsomhed berøres herefter, idet dette kan have stor betydning for pengeinstitutternes indtjening, hvorfor dette er væsentligt for fusionsparterne.

Tilsynsdiamanten bliver ved udgangen af året en del af det regelsæt pengeinstitutterne skal efterleve. Jeg vil derfor kort redegøre for hvad den indeholder, og hvordan Ringkjøbing Landbobank og Skjern bank, lever op hertil.

En del af bankernes økonomiske historie, er også hvordan de funder sig, og hvilken omkostning de har herved. Jeg kommer derfor ind på begrebet WACC, og går i dybden med hvorfor de to pengeinstitutters kapitalomkostning udvikler sig, som de gør.

Det er vigtigt, at pengeinstitutterne formår at skabe vækst, fordi der bag vækst ligger indtjening. Nøgletallet ICGR fortæller om, hvilke muligheder pengeinstitutterne har haft, og jeg vil derfor gennemgå nøgletallet, hvorefter jeg ser hvilke muligheder Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank har haft, og hvordan de har udnyttet mulighederne.

Det sidste nøgletal jeg vil se på, er indtjeningen pr. aktie, EPS. Netop EPS siger noget om, hvad aktionæren har fået ud af bankforretningen i gennem året, hvorfor dette er væsentligt i forhold til en fremtidig fusion. I denne sammenhæng ser jeg også på, hvor stor en del af indtjeningen pr. aktie, der er udbetalt som udbytte direkte til aktionæren – payout ratio.

De danske bankpakker er med til at fortælle historien om, hvordan pengeinstitutterne har klaret sig igennem krisen i den finansielle sektor, samt hvilke muligheder disse fremadrettet kan give pengeinstitutterne. Jeg vil derfor kort redegøre for bankpakkerne, og se hvordan de har indvirkning på de to pengeinstitutter.

Til sidst vil jeg komme med en opsummering af hvordan de to pengeinstitutter har performet.

Fusionen skal nu gennemføres. Her vil jeg først se på hvilke lovregler, der gælder for fusion af finansielle virksomheder. Redegøre for hvordan Skjern Banks aktionærer kan modtage betaling, og deraf fastsætte dette.

Herefter vil jeg se på nogle af de synergieffekter der opstår ved en fusion, mulighed for reduktion i afdelingsnettet, medarbejderstaben og besparelser i øvrigt, hvor der vil være dobbeltomkostninger. Jeg opsætter herefter resultatbudget, balance og basiskapitalopgørelser for de 2 første år med den nye bank, to år, for at se om der er mere synergieffekt i år 2 end i år 1.

For at se, hvilken effekt fusionen vil have for forretningen Ringkjøbing Landbobank, og for at kunne vurdere om fusionen er en fordel for aktionærerne vil jeg se på de nye nøgletal for banken. Derfor kommer jeg igen ind på solvens, ROE; ROA, rentefølsomheden, tilsynsdiamanten, ICGR, WACC og EPS.

Herefter kommer jeg igen med en opsummering, for at give et samlet overblik over fusionen.

Organisationen vil også ændre sig i forbindelse med en fusion. Personalet er en stor del heraf, og jeg vil derfor se på, hvordan disse bliver påvirket. Jeg foretager derfor en interessant analyse, hvor jeg ser på et lille udsnit af bankens interesser, med henblik på hvordan interesserne påvirker medarbejderne.

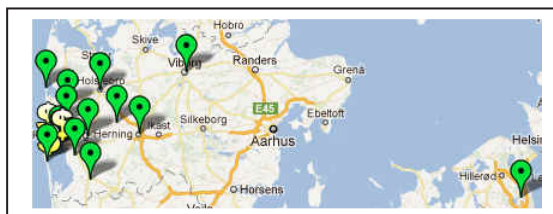
Dernæst vil jeg derfor se på, hvordan medarbejderne kan reagere på den forandring, der sker, og hvad ledelsen kan gøre for at imødekomme medarbejdernes reaktioner. Herefter ser jeg til sidst på, hvad der definerer kulturen i organisationen, for at kunne danne et billede af, hvad der påvirker og er med til at skabe en ny kultur i Ringkjøbing Landbobank.

Opgaven afsluttes med en konklusion, der giver et svar på den opstillede problemstilling, samt en kort perspektivering hertil.

Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobanks historie går langt tilbage. Banken har netop i 2011 fejret sit 125 års jubilæum, og åbnede dermed bankens første filial i Ringkøbing i år 1886. Allerede det første år åbnede yderligere en filial i Ulfborg. Til bankens udvikling hører i nyere tid også med, at den har fusioneret/opkøbt med andre mindre pengeinstitutter – Tarm Bank og Sdr. Lem Andelskasse, og har blandt andet den vej rundt udvidet sin balance.

I dag består banken af 12 filialer, 2 investeringscentre og 2 drive in banker. Banken har sit hovedsæde i Ringkøbing, og det er da også primært i Vestjylland banken har sit fysiske virke. Dog ligger det ene investeringscenter på Sjælland, nærmere bestemt i Holte.



Udover de fysiske filialer, har banken siden 1994 haft en fjernkunde afdeling. Fjernkundeafdelingen servicerer de af bankens kunder, der ikke bor i bankens primære markedsområde, men har givet vis og ganske bevidst også trukket nogle nye kunder til banken.

Ringkjøbing Landbobank kalder sig en full-service bank. Den tilbyder sine kunder en bred vifte af rådgivning indenfor udlån, realkreditlån, investering, pension osv. til både privat- og erhvervskunder. Herudover har banken i sin fjernkundeafdeling specialiseret indenfor områderne;

- Lån til vindmøller
- Udlån til privatpraktiserende læger/tandlæger til køb af praksis
- Boligudlån til fritidsboliger i både Danmark og udlandet.
- Formueforvaltning

Specielt de to førstnævnte er banken blevet kendt for i hele Danmark, og banken har da også medarbejderes specialiseret indenfor de to områder. Banken har altså fundet nogle niche områder, hvor de synes at skille sig ud i forhold til deres konkurrenter. Dermed ikke sagt, at der ikke er andre pengeinstitutter, der finansierer henholdsvis vindmøller og læge/tandlægepraksisser, men ved at specialisere sig, og dermed tiltrække mange kunder indenfor samme område, har banken større mulighed for at give kunderne rigtige pris. De ved,

hvad der er konkurrencedygtigt frem for de pengeinstitutter, der sjældent stiller finansiering til rådighed for områderne, og dermed skal vurdere markedet i hvert enkelt tilfælde.

Ringkjøbing Landbobank har ikke offentliggjort hverken mission, vision eller værdier for banken. Men til nye kunder reklamerer de med: en solid bank du kan være tryk ved. Solid og tryk må derfor være nogle af de værdier banken hele tiden arbejder for at opnå, både for kunderne og medarbejderne.

Banken har med udgangen af 2011 245 medarbejdere¹ - bankens største aktiv, udtrykkes det i årsrapporten fra banken. Antallet af medarbejdere er faldet lidt i forhold til de to foregående år, hvilke sandsynligvis skyldes, at banken har et ønske om, at tilpasse sine omkostninger til den økonomiske krise verden står i lige pt. Fyringsrunder er ikke noget banken er kendt for, så jeg vil tro, at nedgangen er sket ved naturlig afgang. Banken har igennem de senere år, haft medarbejdere der har holdt både 25 års og 40 års jubilæum, og dette indikerer, at Ringkjøbing Landbobank er en tryk og god arbejdsplads.

Bankens øverste ledelse består af to direktører, der begge har været en del af Ringkjøbing Landbobank i mange år. Administrerende direktør Bent Naur har i 2012 været ansat i banken, i alle årene har han været direktør, men den 65-årige direktør har nu valgt at trække sig tilbage med udgangen af april 2012. Han overlader roret til direktør John Fisker, der blev ansat i 1994 som underdirektør og i 1999 udnævnt til bankdirektør. John Fisker har dermed også i mange år været en del af den daglige ledelse af banken. Bankens kreditdirektør Jørn Nielsen, bliver samtidig med Bent Naurs exit udnævnt til vicedirektør. Jørn Nielsen har været ansat i banken siden 1993, så også han kender banken indefra.

Ligesom i resten af Danmark, ligger der i Vestjylland en del pengeinstitutter, små som store. Til trods herfor er det, ifølge Ringkjøbing Landbobank selv, lykkes dem at opnå en markedsandel på 50 %². Banken kan altså betragtes som en af de store spillere i området. Bankens balance ved udgangen af 2011 er på 17,5 mia., og hører i Finanstilsynet opgørelse over pengeinstitutter med i gruppe 2, og er dermed et af de større pengeinstitutter i Danmark.

¹ http://alm.landbobanken.dk/media/RL_og_samfundsansvar.pdf

² <http://alm.landbobanken.dk/historie>

Skjern Bank

Aktieselskabet Skjern Bank blev stiftet i 1906 i Skjern. Allerede det første år havde banken overskud, og der blev udbetalt udbytte til aktionærene. Banken ekspanderede og har flere gange i årenes løb måtte udvide aktiekapitalen. Ved bankens 50 års jubilæum bestod banken af 3 filialer ud over hovedsædet i Skjern, alle filialer beliggende i lokalområdet

Først i 1994 udvidede banken sit markedsområde yderligere og åbnede to afdelinger lidt sydligere, nemlig i Esbjerg og Varde. Banken havde stor succes her, og har efterfølgende åbnet yderligere 1 filial i området. Banken har i dag 5 filialer i lokalområdet, en i Hellerup samt en fjernkundeafdeling.



Banken beskæftiger i dag 135 ansatte³, hvilket de senere år har været let faldende. Denne nedpersonalnedgang kan være med baggrund i, at banken ønsker at reducere omkostningerne, og her er udgiften til medarbejdere relativ let at skrue på. Heller ikke i Skjern Bank tyder noget dog på, at der er sket fyringer, så også her må nedgangen antages at være sket ved naturlig afgang.

Banken tilbyder kunderne, i samarbejde med en lang række samarbejdspartnere, de mest almindelige bankforretninger, ind- og udlån, investering, pensionsrådgivning, realkreditfinansiering, betalingsformidling osv.. Skjern Bank kan dermed også kaldes for en full-service bank. Banken har ingen deciderede nicheområder, men har i de senere år fokuseret på finansiering af alternativ energi, hvilket også har medvirket til bankens positive udvikling på kundeområdet. Bankens udlån til alternativ energi er i årsrapport 2011 opgjort til 5,7 % af bankens samlede udlån.

I Sydvestjylland, hvor Skjern Bank har sit primære markedsområde, ligger flere både større og mindre pengeinstitutter, der selvfølgelig er bankens konkurrenter. Bankens markedsandel er dog ikke målsat. Banken har dog i 2011 oplevet en positiv nettokundetilgang, ligesom de har udarbejdet nye kundekoncepter efter en kundetilfredshedsanalyse. En analyse der også viser at kunderne er både tilfredse og yderst loyale.

³ http://alm.skjernbank.dk/media/CSR_-_samfundsansvar_2009.pdf

Per Munck, 57 år, har været direktør i banken siden 1999, og har dermed været med til at sætte kursen for banken op igennem det første årti i årtusindet. Et årti, der set udefra har umiddelbart har været storhed og fald. Økonomien buldrede frem indtil finanskollapset i 2008, hvor der blev udfordringer nok at tage på. Netop i 2008 ansatte banken en underdirektør, Carsten Allerslev, 34 år, der startede i banken 1. januar 2009.

Skjern Banks mission, altså bankens overordnede formål, er at være en selvstændig, troværdig og kompetent samarbejdspartner for alle interessenter. Banken stræber i visionen mod at have hele Danmark som virkeområde, være kendt og respekteret som en moderne finansiel servicevirksomhed, der tilstræber langvarige relationer efter værdierne: handlekraft, individuelle løsninger og nærvær⁴. Bankens balance på 5,2 mia. ved udgangen af 2011 og er dermed med i gruppe 3 i Finanstilsynets opgørelse over pengeinstitutter. Der er her tale om mindre pengeinstitutter, der, målt på balancestørrelser, udgør en lille del af den danske pengeinstitutsektor. Bankens vision lægger dermed op til, at den skal ekspandere kraftigt, og gå langt ud over det, der hidtil har været bankens primære markedsområde. Når jeg alene tænker på bankens balancestørrelse, vurderer jeg, at denne vision kan være farlig for banken, derhen at forstå, at den måske kan være bedre tjent med, at drive virksomhed i det markedsområde den allerede opererer i, i stedet for at konkurrere med alle landets banker, heriblandt også de store banker som Danske Bank, Nordea og Jyske Bank. Disse banker har nemlig et helt andet forretningsmæssigt udgangspunkt, og dermed andre muligheder, der kan være svære at konkurrere med.

Banken er i forhold til lokalområdet en aktiv medspiller. Den er hovedsponsor for elitehåndboldholdet Skjern Håndbold, ligesom banken støtter andre sports og kulturforeninger. Bankens skaber på denne måde positive relationer, til en lang række kunder og potentielle kunder, der ofte er nøglepersoner i foreningslivet og dermed har en stor kontaktflade. Ligesom banken ved sponsoraterne opnår imagepleje, der kan have en effekt der er meget svær at måle, idet der ofte går langt tid inden en sådan effekt viser sig.

⁴ http://alm.skjernbank.dk/media/Mission_vision_og_nglevrdier.pdf

Lovkravene

I min beskrivelse og vurdering, af Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank som selvstændige pengeinstitutter, vil helt naturligt indgå en analyse af udvalgte nøgletal. En ting er nemlig bankernes historie og særpræg, men de er nødt til at leve op til de lovkrav, der stilles, og samtidig generere et afkast til aktionærerne. Hvis ikke de lever op til lovens krav, så kan de ikke længere drive bank, og performer de ikke tilfredsstillende, risikerer de at miste investorerne, nemlig aktionærerne, fordi de, hvis de er rationelle, alene ser på hvilket afkast de kan opnå, ud fra den risiko, de løber.

Pengeinstitutterne i Danmark er drevet efter flere lovregler. Dette betyder, at ikke alle og enhver kan tage imod indskud som indlån, og låne pengene ud igen. Reglerne i loven er opstillet, for at beskytte pengeinstitutternes indskydere. Specielt reglerne i Lov om finansiel virksomhed (LFV) bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital samt bekendtgørelse om kapitaldækning giver de overordnede retningslinjer for pengeinstitutdriften, og er dermed væsentlige for alle pengeinstitutter i Danmark. Dem vil jeg derfor kort se lidt nærmere på. Ud over de ovenfornævnte love og bekendtgørelser, indgår de danske pengeinstitutter i Indskydergarantiordningen, der sikrer alle indskydere indestående op til 100.000 euro, samt indskyd på særlige indlån⁵.

Solvens

Solvensen er et udtryk for, hvor meget kapital pengeinstituttet har til imødegåelse af tab. Den skal jf. LFV § 124 stk. 2 minimum være på 8 % af de risikovægtede poster eller 5 mio. EUR. Men da bestyrelsen og direktionen i pengeinstitutterne altid skal sikre sig, at der er tilstrækkelig basiskapital i forhold til de risici pengeinstituttet løber, er hvert enkelt pengeinstitut nødt til at opgøre sit individuelle solvensbehov jf. LFV § 124 stk. 4.

Det er altafgørende for pengeinstitutternes eksistens, at de lever op til dette lovkrav. Hvis ikke et pengeinstitut kan leve op til kravet, erklæres det konkurs, og indskydere med indskud over 100.000 euro risikerer at tabe sine penge.

⁵ <http://www.gii.dk/>

Pengeinstitutterne har siden år 2010 skulle offentliggøre opgørelsen af det individuelle solvensbehov⁶. Det individuelle solvensbehov fremkommer ved, at regnskabet stresstestes. Det vil sige, at det tallene i regnskabet udsættes for mange forskellige scenarier, der kan påvirke regnskabet negativt.

Viser det individuelle solvensbehov et behov over 8 %, er det bankens individuelle solvens, der er gældende for hvor meget basiskapital, banken skal have. Da solvensbehovet, jf. LFV, på 8 % er et minimumskrav, er dette gældende, såfremt bankens individuelle solvensbehov viser sig at være mindre end 8 %.

Solvansen beregnes som
$$Solvens = \frac{\text{Basiskapital} \times 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Basiskapital

Basiskapitalen er den kapital pengeinstitutternes udlån bygger på. Det er kapital, der som udgangspunkt ikke forsvinder på en gang. Basiskapitalen er i hovedtræk bygget op af kernekapital, inklusiv hybrid kernekapital og supplerende kapital. Basiskapitalen reguleres efter ”Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital”, hvilken der i de følgende afsnit henvises til.

Kernekapitalen er, som ordet udtrykker det ”inderste” lag kapital i pengeinstituttet. Den består af, aktiekapital, overført overskud og hybrid kernekapital. Kernekapitalen skal minimum udgøre 50 % af basiskapitalen. Aktiekapitalen og de overførte overskud er det, der kan kaldes for ægte kernekapital, idet det har direkte grobund i banken.

Til kernekapitalen kan dog jf. bekendtgørelsen § 10 medregnes hybrid kernekapital. Hybrid kernekapital er ansvarlige lån, der som udgangspunkt har uendelig løbetid, og hvor det alene er på pengeinstituttets (låntagers) initiativ, der kan ske indfrielse. Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen, jf. bekendtgørelsen § 12. Hybrid kernekapital stilles ofte til rådighed fra andre kreditinstitutter og centralbanker.

Supplerende kapital ligner den hybride kernekapital. Den indeholder ansvarlig lånekapital, der jf. bekendtgørelsen § 25, ikke må medregnes for mere en 100 % af kernekapitalen. Der er

⁶ <http://www.finansraadet.dk/politik/kommentarer/2010/individuel-solvensbehov-et-tal-fortaeller-ikke-alt.aspx>

oftest aftalt et forfaldstidspunkt for gælden. For at der i basiskapitalen bliver taget højde for indfrielse af den supplerende kapital, begynder der 3 år før forfald en nedtrapning af, hvor meget af den ansvarlige lånekapital, der medregnes i basiskapitalen (bekendtgørelsen § 25 stk. 2).

Det er dermed klart, at jo mere hybrid kernekapital og supplerende kapital et pengeinstitut har, desto dyrere er bankens basiskapital. Når der er tale om lån, skal disse også forrentes – og som markedet for hybrid kernekapital og supplerende kapital er pt. er der noget der tyder på, at hvis det kan lade sig gøre at optage ansvarlige lån, så vil prisen (altså renten) være høj.

Risikovægtede poster

Danske pengeinstitutter skal jf. LFV § 142 opgøre de risikovægtede poster. De risikovægtede vægtede poster er en kapitalmæssigt opgørelse af de risici banken løber ved at drive forretningen. Finanstilsynet fastsætter jf. LFV § 143 nærmere regler for opgørelsen, og de reguleres derfor efter bekendtgørelse om kapitaldækning. De risici pengeinstitutterne skal opgøre er blandt andet:

- Operationel risiko, hvor kapitalen dækker risikoen for tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige og systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder inklusiv retslige risici
- Kreditrisiko, risikoen for tab på udlån eller værdiforringelser på stillede sikkerheder.
- Markedsrisiko; risikoen for tab på de finansielle markeder
- Likviditetsrisiko, risikoen for et uafdækket funding behov.

Jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen findes der flere forskellige opgørelsesmetoder for pengeinstitutternes risici, en standardmetode eller en individuel metode. Hvis et pengeinstitut ikke ønsker at bruge standardmetoden, er det Finanstilsynet, der skal godkende den individuelle metode. Idet de fleste pengeinstitutter bruger nogle standardiserede metoder, vil jeg ikke her komme nærmere ind på den individuelle metode.

Den operationelle risiko opgøres som 15 % af et gennemsnit af indtægterne fra de seneste 3 år. Markeds- og likviditetsrisikoen beror mere på en vurdering af hvad der ligger bag. Langt hovedparten af de risikovægtede poster stammer dog fra kreditrisikoen, hvilket er naturligt, da pengeinstitutternes primære forretningsområde netop er udlån. I kreditrisikoen

tages højde for at der er forskellige risici i udlånene, alt efter hvad og hvem der lånes ud til, forstået på den måde om det er offentlige institutioner, detailkunder, erhvervs-kunder osv. Udlånet kan derfor både op- og nedvægtes. De risikovægtede poster til kreditrisiko reguleres efter kapitaldæknings bekendtgørelsens kapitel 4, hvorfra der her kommet er par eksempler på vægtning.

- Eksponering til Nationalbanken, offentlige institutioner og EU vægtes med 0 %
- Eksponering til detailkunder maksimalt svarende til modværdien af 1 mio. € vægtes med 75 %.
- Eksponering sikret ved pant i fast ejendom, brugt til beboelse, og hvor udlånet ligger inden for 80 % ved parcelhuse og 60 % ved fritidsboliger vægtes med 35 %.
- Engagementer hvorpå der er opstået væsentlig restance i mere end 90 dage vægtes med 150 % når mindre en 20 % af den usikrede del af eksponeringen er nedskrevet. (Med væsentlig menes kr. 1.000 for detailkunder og kr. 10.000 for alle andre).

Med baggrund i de forskellige vægtninger, er det vigtigt pengeinstitutterne er opmærksom på, til hvad og hvem de tilbyder udlån, og hvordan de sikrer udlånseksponeringerne. Dette for at sikre, der er en spredning på udlånet, både på fordeling af udlånstype og geografi, for at sikre en kreditrisiko, der er tilpasset pengeinstituttet.

Ringkjøbing Landbobank – Solvens

Ringkjøbing Landbobank har, og har siden den første offentliggørelse af det individuelle solvensbehov i 2010 haft, opgjort det individuelt solvensbehov til at ligge under lovens krav på 8 %. Da solvenskravet altid er mindst 8 %, jf. LFV § 124 stk. 4, er bankens minimum derfor de i LFV § 124 stk. 2 nr. 1 fastsatte 8 %.

Den faktiske solvens er dog noget større og blev i 2011 beregnet således:

$$\frac{2.817.823 \times 100}{13.188.002} = 21,4 \%$$

Bankens solvens har ud fra samme opgørelsesmetode, set således ud de seneste 5 år:

	2011	2010	2009	2008	2007
Solvens	21,4	22,4	20,2	16,3	13,0
Kernekap.procent	19,8	18,6	16,6	13,0	11,2

Banken har således i hele perioden haft en meget solid solvensoverdækning, og år for år blot øget denne yderligere. Solvensen består som bekendt af to faktorer, basiskapital og risikovægtede poster.

Ringkjøbing Landbobanks har en stærk basiskapital der består primært af overførte overskud. Herudover har banken i 2011 kun relativt lidt efterstillet kapitalindskud i form af hybrid kernekapital på 200 mio. kr. og ansvarlig lånekapital på yderligere 200 mio. kr.. Banken har dog i perioden fra 2008-2010 haft yderligere ansvarlige lån på 200 mio. kr. der i sin tid blev optaget til at sikre udsving samt øge mulighederne for at vækste. Den stærke kernekapital kommer også til udtryk via den opgjorte kernekapitalsprocent, der beregnes på samme vis som solvensen, men hvor basiskapitalen erstattes med kernekapitalen. Bestod bankens basiskapital alene af kernekapitalen, ville banken fortsat have en flot solvensoverdækning. Dette viser netop, at banken ikke er afhængig af den efterstillede kapital, men kan i forhold til solvensen indfri den til enhver tid.

Baggrunden for både den stigende solvens og kernekapitalsprocent er, at banken har formået at holde de risikovægtede poster på et næsten uændret niveau i hele perioden, samtidig med at det overførte overskud er vokset. De risikovægtede poster, stammer primært, ligesom hos andre pengeinstitutter, fra kreditrisikoen. I de senere år, har det netop været kreditrisikoen Finanstilsynet har fokuseret på, når de har aflagt besøg hos de danske pengeinstitutter, og mange har oplevet, at skulle øget de risikovægtede poster netop til kreditrisikoen.

Ringkjøbing Landbobank har på nogle punkter tværtimod været mere forsigtige end Finanstilsynet⁷, hvilket netop siger, noget om bankens forsigtige kreditpolitik, der er med til at sikre en solid bank.

Banken har en fordeling af udlån og garantier med 28,1 % til privatkunder og 71,8 % til erhverv. Banken har ved både at have privat- og erhvervskunder en stor risikospredning af sit udlån. Privatkunderne er helt naturligt mange, og bankens eksponeringer til privatkunderne er forholdsvis små, sammenlignet med erhvervskunderne. Ligesom banken også har en fornuftig geografisk spredning af udlånet.

⁷ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3001071.ece>

Eksponeringen til erhverv har en stor spredning på brancher. Der hvor banken har størst eksponering er udlån til energiforsyning primært i udlandet men også i Danmark i alt 21,8 %, samt udlån til fast ejendom i alt 11,4 % og landbrug i alt 10,8 %. Banken har eller en meget jævn fordeling af sin udlånsmasse uden store eksponeringer til alene en branche. Bankens udlån til energiforsyning er dog ret atypisk for pengeinstitutter af Ringkjøbing Landbobanks størrelse⁸. Men netop energiforsyning er, som tidligere nævnt, bankens nicheområde, oparbejdet igennem 20 år, og jf. bankens regnskab er der gode modeller til sikring af disse udlån. Eksponeringen til landbruget, er endvidere diversificeret ved, at der ikke sker udlån alene til en type landbrug, ligesom banken giver udtryk for, at der er foretaget de nødvendige nedskrivninger på udlånet indenfor branchen⁹.

Skjern Bank – Solvens

Skjern Bank har allerede siden 2008 offentliggjort sit individuelle solvensbehov.

2011	2010	2009	2008
11,5	10,5	9,7	7,5

Som det ses, har behovet de senere år ligget over det minimum på 8 % loven fastsætter.

Banken løber altså nogle risici, hvor der skal som et minimum skal afsættes mere kapital til imødegåelse af tab, end lovens minimum på 8 % fastsætter, banken skal dermed følge LFV § 124 stk. 5 om minimum solvens. Bankens faktiske solvens ses i nedenstående tabel.

	2011	2010	2009	2008	2007
Solvens	15,8	16,1	15,6	12,4	13,5
Kernekap.procent	11,1	11,2	10,4	10,2	11,1

Banken har, som det ses, en solvensoverdækning i forhold til det individuelle solvensbehov. Ligesom det individuelle solvensbehov er steget fra år til år, er den faktiske solvens også steget. Det ses dog, at bankens faktiske solvens er blevet kraftigt forbedret fra 2008 til 2009. Dette skyldes primært at Skjern Bank har deltaget i Bankpakke II, og herigennem hjemtaget hybrid kernekapital. Udover Bankpakke II valgte banken i 2009 at udstede obligationer som ansvarlige lånekapital (supplerende kapital), hvilket samlet set har været med til at forbedre og stabilisere bankens solvens.

⁸ Årsrapport 2010 fra Spk. Sjælland, Spk. Kronjylland og Arbejdernes Landsbank samt årsrapport 2011 fra Spar Nord, Sparbank og Vestjysk Bank

⁹ Ringkjøbing Landbobank årsrapport 2011 – note 38.

Skjern Banks basiskapital, er dermed sammensat af både aktier, overførte overskud, hybrid kernekapital samt supplerende kapital. At banken har supplerende kapital, kan også ses ved, at der er en relativ stor forskel på kernekapitalsprocenten og solvensen.

Banken har ansvarlige lån, der forfalder i hhv. 2014, 2015 og 2017. Dette betyder, at der allerede for 2012 vil være en del af kapitalen, der ikke tæller med til den supplerende kapital grundet bestemmelsen i LFV § 25 stk. 2.

Opgørelsen af bankens kernekapitalprocent viser, at banken har været nødsaget til at optage både hybrid kernekapital samt supplerende kapital for overhovedet at overholde lovens solvenskrav. Kernekapitalprocenten er fra 2009 meget tæt på det individuelle solvensbehov, og i 2011 ville det ikke have været muligt at drive bank, uden den supplerende kapital. Kernekapitalen har i perioden primært været belastet af negative resultater i 2008 og 2009, ligesom de to seneste år alene har bidraget med beskedne resultater. Positivt for banken, er dog, at de i de seneste 3 kriseår ikke har øget de risikovægtede poster, men holdt dem på et uændret niveau.

Banken udlån er fordelt med 30 % til private, 68,8 % til erhverv og 1,2 % til offentlige myndigheder. Ligesom hos andre pengeinstitutter har banken selvfølgelig mange privat kunder, hvorved risikoen på udlånet hertil er fordelt på mange kunder. Banken har indenfor udlån til erhverv ligeledes en veldiversificeret portefølje, med størst eksponering til fast ejendom 20,6 % af det samlede udlån og land/jagt/skovbrug med 14,2 % af det samlede udlån. Geografisk set er udlånet primært sket i bankens lokalområder, dog er bankens eksponering mod ejendomssektoren ydet i hele Danmark og Nordtyskland. Specielt finansiering af ejendomsprojekter er gået mindre godt, og banken har måttet nedskrive og afvikle en del af disse engagementer. At det øvrige udlån er sket i bankens primære markedsområde, kan være en strategisk beslutning, fordi det er disse områder banken kender, specielt når der er tale om vurdering af de for eksponeringerne stillede sikkerheder.

Likviditet

Ud over at leve op til solvenskravet for at drive pengeinstitutvirksomhed, skal pengeinstitutterne leve op til lovens krav om tilstrækkelig likviditet. I Lov om Finansiell Virksomhed § 152 stk. 1 fastsættes kravet til likviditet som:

-
- 15 % af de gældsforpligtelser det påhviler pengeinstituttet at udbetale på anfordring, eller med kortere varsel end 1 måned.
 - 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Det er dog alene det største af ovennævnte krav, når likviditeten er beregnet, der er gældende. Lever pengeinstitutterne ikke op til likviditetskravet skal dette indberettes til Finanstilsynet, som fastsætter en kort frist til at få kravet opfyldt, sker det ikke, må det konstateres, at pengeinstituttet har lidt det, vi kalder for likviditetsdøden.

Kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringselskaber samt beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler kan jf. LFV § 152 stk. 2 tælles med til likviditeten.

Likviditet – Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank har ved udgangen af 2011 en likviditetsoverdækning på 141 %. Overdækningen er fra 2010 faldet med 100 %-point, hvilket blandt andet skyldes, at banken har førtidsindfriet længere løbende lån på 1 mia. kr.¹⁰. Det skyldes sandsynligvis, at banken, som ønsket, ikke har haft mulighed for at øge udlånet efter deres forretningsmodel, dermed har de ikke haft behov for en så markant likviditetsdækning. Bankens har i øvrigt opsat likviditetsbudget for de næste 3 år, hvilket er muligt for banken, idet likviditetsberedskabet består af letsælgelige børsnoterede obligationer og aktier samt tilgodehavender i primært danske banker. Ligesom banken i øvrigt ser ud til at have en meget sund forretning, hvorfor jeg vurderer at det på ingen måder er alarmerende med faldet i likviditetsoverdækningen, og banken fortsat har en passende likviditetsoverdækning.

Likviditet – Skjern Bank

Skjern Banks likviditet er ved udgangen af 2011 opgjort med en overdækning på 159,8 %. Bankens overdækning på solvensen er blevet styrket de senere år, men har på intet tidspunkt været alarmerende lav. I de kommende år, kan banken dog få nogle udfordringer, idet de skal starte tilbagebetaling af statsgaranterede lån på 1,5 mia. kr.. Dermed skal banken have refinansieret ca. 800 mio. kr., hvorefter der alene forventes en likviditetsoverdækning på 50

¹⁰ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2011

% . Banken har lagt en plan, der indeholder flere forskellige tiltag; reducere udlånet, øge indlånet samt belåne udlån i Nationalbanken¹¹. Der kan være store risici forbundet med tiltagene, da specielt regulering af ind- og udlånet kan fejle, ligesom det principielt kan vise sig, at bankens udlån er så ringe, at det ikke kan belånes. Så til trods for det gode likviditetsberedskab, vurderer jeg, at der for banken kan lure en reel risiko kort ude i fremtiden.

Performance

Ud over at se på hvordan banken lever op til lovens krav, er det også væsentligt at se på hvordan banken formår at udnytte sin kapacitet, og hvilke muligheden banken har, set i lyset af hvordan balancen ser ud i dag. Når vi ser på banken fra aktionærernes synsvinkel, er det oplagt, at aktionæren som investor ønsker at investere i den bank, der performer bedst. Dette ud fra, som tidligere nævnt, at investor/aktionæren er rationel. Når dette er sagt, er det værd at nævne, at bankernes aktionærer ofte er kunder i banken, der køber aktierne af helt andre årsager end den performance banken kan levere. Mange aktionærer har et personligt forhold til banken, og køber aktierne mere af følelsesmæssige årsager. Jeg vil dog tage det udgangspunkt, at aktionæren er en rationel investor, der selvfølgelig vil vælge at investere i den aktie der er bedste for denne = giver det bedste afkast.

Ringkjøbing Landbobank havde ved udgangen af 2011 17.660 aktionærer, det oplyses i årsregnskabet at alene ATP ejer mere end 5 % af aktiekapitalen. Skjern Bank havde ved udgangen af 2011 14.700 aktionærer, hvoraf ingen ejer mere end 5 % af aktiekapitalen. For begge bankers vedkommende, er der altså tale om, mange aktionærer med relativt få aktier. Det tyder altså på, at det primært er private investorer, som med stor sandsynlighed også er bankens egne kunder.

Ringkjøbing Landbobank har altså ATP som umiddelbart eneste institutionelle investor. ATP har professionelle tradere til at vurdere de aktier de investere i, og de investerer alene med henblik på risikospredning, og fordi de tror på et højt afkast¹². Dette giver et fingerpeg om, at den rationelle investor i investeringsmarkedet tror på Ringkjøbing Landbobanks aktie som investeringsobjekt.

¹¹ Skjern Bank Årsrapport 2011

¹² www.atp.dk

ROE

Bankernes egenkapital består, som tidligere nævnt, af aktiekapital og overførte overskud. Egenkapitalen er en del af basiskapitalen, som er afgørende for hvor meget banken kan låne ud. Det er derfor relevant at se på, om det overhovedet kan betale sig at låne pengene ud, altså om der kommer et afkast ud af dette. Dette gøres med ROE, return on equity eller på dansk egenkapitalen forretning.

ROE beregnes som
$$\frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapital}}$$

Egenkapitalens forretning i et pengeinstitut kan sammenlignes med en alternativ investering af samme risiko. I dette tilfælde hvor jeg vælger at se på bankaktier, betragter jeg en anden lignende alternativ investering, som værende en anden bankaktie, uanset jeg godt ved, at der kan være forskellig risiko i forskellige banker. Investor må antages, at ville investere i den aktie, der giver det bedste afkast. Det er derfor vigtigt for pengeinstitutterne at performe godt på egenkapitalens forretning.

ROE på de to banker

For investor er det selvfølgelig vigtigt, at se på hvordan forventningerne til ROE er fremadrettet. Men det kan alligevel være interessant at se på, hvordan Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank har performet bagud i tid, idet dette kan give en indikation af, hvordan de to banker er drevet. ROE er et relativt nøgletal, der ikke siger så meget, når det står alene. Jeg vælger derfor at se på de to banker sammen, til trods for at dette ikke er helt retfærdigt for nogle af bankerne, idet de har vidt forskellige balancestørrelser og dermed har to forskellige forretningsmodeller.

Jeg vælger her at se på en 5 års periode, hvor netop året før finanskrisen indtog er med. Dette er interessant fordi, der sket meget på de finansielle markeder i perioden.

ROE efter skat	2011	2010	2009	2008	2007
Ringkjøbing Landbobank	11,52	11,11	11,29	13,45	19,58
Skjern Bank	1,27	0,84	-24,33	-12,54	8,07

Ud fra ovennævnte tabel, ses det tydeligt, at Ringkjøbing Landbobank forrenter egenkapitalen væsentlig bedre end Skjern Bank. Ringkjøbing Landbobank har da også vist at de er rigtig

gode til forretning af egenkapitalen, idet banken de seneste 4 år har fået titlen ”Danmarksmester i forretning af egenkapitalen blandt pengeinstitutter”¹³. Banken har formået at opnå stabile resultater igennem perioden, selvom der for Ringkjøbing Landbobank, ligesom for andre danske pengeinstitutter, skete et fald fra 2007 til 2008. Men de har altså igennem kriseårene udbygget deres egenkapital og til trods herfor fastholdt forretningen af denne.

ROE for Skjern Bank bærer tydeligt præg af, at de har haft henholdsvis negative og beskedne positive resultater. Banken har dog i perioden formået at fastholde basisindtjeningen på et uændret niveau. Årets resultat, og dermed bankens ROE, er dermed primært præget af store nedskrivninger på udlånet i 2008 og 2009, og deraf tæring på egenkapitalen. Nedskrivninger der dog ultimo 2009 begyndte at ligne hensættelser mere end direkte tab.

Ringkjøbing Landbobank i årene også haft en stigning i nedskrivninger på udlånet, men har ikke nedskrevet af nær en brøkdel af udlånsmassen som Skjern Bank. Dette kan give en indikation af, at Ringkjøbing Landbobank, har været væsentlig mere konservative i deres kreditpolitik, også i de gode økonomiske år hvor der kunne lånes ud til hvad som helst, end Skjern Bank.

Der har dog i perioden også været udefrakommende faktorer, der har spillet ind på bankernes resultater. Blandt andet har deltagelse i bankpakkerne (en eller flere), samt betaling til nødlidende pengeinstitutter og indskydergarantifonden mindsket bankerne resultat.

ROA

Efter at have set på egenkapitalens forrentning, ROE er det relevant at se på hvilket afkast bankerne kan generere af den samlede investerede kapital. Det gøres via nøgletallet ROA, return on assets eller på dansk afkastningsgrad. Nøgletallet er et udtryk for, hvor meget indtjening der opnås pr. krone aktiv, og dermed hvor gode pengeinstitutterne er til at skabe indtjening på kerneforretninger, nemlig udlån, investeringer osv.

ROA beregnes således
$$\frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiverne}}$$

¹³ <http://alm.landbobanken.dk/Om-os.3376.aspx> og <http://www.bank-info.dk/analyser/analyser-2011/egenkapitalforrentning-2010.html>

Hvad nøgletallet dog ikke fortæller noget om, er hvordan pengeinstitutterne har sammensat deres balancer i øvrigt, og dermed hvilke aktiver der skaber indtjening og hvilke der ikke gør. Men det viser da netop, om banken har formået at skabe indtjening på kerneforretningen, i forhold til at andre banker.

Det kan dog også opleves, at nogle banker har en høj ROA i forhold til andre banker, simpelthen fordi de løber nogle større risici. Det er derfor vigtigt at have in mente at en høj afkastningsgrad kan afspejle en høj risiko, og dermed i dårlige år kan blive til lav om end negativ ROA.

ROA på de to banker

Ligesom med ROE vælger jeg at se på nøgletallet ROA på de to banker sammen, idet nøgletallet er relativt, og ikke i sig selv umiddelbart fortæller noget.

ROA	2011	2010	2009	2008	2007
Ringkjøbing Landbobank	1,63	1,41	1,29	1,33	1,77
Skjern Bank	0,09	0,06	-1,82	-1,03	0,81

Ringkjøbing Landbobank har i de seneste 5 år, haft en relativ stabil afkastningsgrad, og har endda i 2011 formået at øge ROA. Dette skyldes selvfølgelig deres meget stabile årsresultater samt at de har reduceret balancen med 2 mia. en reduktion der primært kan henvises til fald i udlånet.

Skjern Banks afkastningsgrad er naturligt præget af henholdsvis negative og beskedne resultater, ligesom ved ROE. Samtidig har banken ikke reduceret balancen nævneværdigt. Når der ses isoleret på ROA igennem den 5-årige periode, har banken altså ikke formået at udnytte aktiverne til at skabe det, det handler om i bankdriften, nemlig bundlinje. Prøver jeg derfor at se på bankens kerneforretninger, ind- og udlån, så har banken hvert år haft rente- og gebyrindtægter stabilt omkring 200 mio. kr., så det er desværre de relativt store nedskrivninger der har påvirket resultaterne.

Kan det så siges, at bankernes kreditpolitik langt bagud i tid skinner igennem, nu hvor der er krise? Ringkjøbing Landbobank med en meget forsigtig kreditpolitik, og Skjern Bank med en, i hvert fald i forhold til Ringkjøbing Landbobank, mere aggressiv kreditpolitik. Det kan det

måske nok, men når det er sagt, er det også vigtigt at have in mente, at de to banker har vidt forskellige balancestørrelser og deraf også forskellige balancesammensætninger. Specielt for Skjern Bank bliver sammenligningen derfor nok lidt uretfærdigt, idet en nedskrivning på et engagement, alt andet lige, vil udgøre en større del af bankens aktiver, end en nedskrivning af samme størrelse i Ringkjøbing Landbobank.

Men fakta er, at Ringkjøbing Landbobank i perioden fra 2007-2011 har nedskrevet i alt 492 mio. kr. og Skjern Bank har nedskrevet 432 mio. kr. Det er ikke muligt i regnskaberne at se, hvordan nedskrivningerne fordeler sig, altså om der er tale om nedskrivninger på få engagementer indenfor samme branche, eller mange mindre engagementer fordelt på forskellige brancher. Men idet de to banker, med så stor forskel på balancen og dermed udlånet, har nedskrivninger i samme størrelsesorden, er let af få den tanke, om Skjern Bank har ført en lidt for aggressiv kreditpolitik, der ikke har passet til deres forretningsmodel.

GAB – Rentefølsomhed

Pengeinstitutternes indtjening kan naturligvis blive påvirket af de renteændringer der sker i markedet. Hvis et pengeinstitut ikke sørger for at holde styr på sine rentefølsomme aktiver (RLA) og passiver (RSL), således pengeinstitutts balance er så lidt rentefølsom som muligt, kan det have store konsekvenser for pengeinstitutts indtjening. Ligesom også pengeinstitutterne risikovægtede poster vil blive påvirket på grund af renterisikoen.

Med rentefølsomhed menes, at renten kan ændre sig indenfor en given periode, og dermed i sidste ende kan påvirke pengeinstitutts indtjening. Et pengeinstitut vil typisk have nogle aktiver og passiver, der ikke er rentefølsomme, det kan eksempelvis være at et pengeinstitut udsteder ind- og udlån med fast rente, ligesom der ofte ses, efterstillede kapitalindskud med fast rente.

For at opgøre et pengeinstituts rentefølsomhed, skal derfor henholdsvis de rentefølsomme aktiver og passiver lokaliseres, hvorefter selve gabet kan beregnes som RSA-RLS.

Ligesom som selve rentefølsomheden kan beregnes som RSA/RSL, således rentefølsomheden lettere kan sammenlignes pengeinstitutter imellem. For rentefølsomheden gælder, at jo tættere nøgletallet er på 1, desto mindre rentefølsomt er pengeinstituttet.

Rentefølsomhed – Ringkjøbing Landbobank

Ved at se på Ringkjøbing Landbobanks balance, er de rentefølsomme aktiver lokaliseret til at være tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker samt udlånet. De rentefølsomme passiver består af, gæld til kreditinstitutter og centralbanker, indlån og anden gæld samt en del af de efterstillede kapitalindskud. En del af bankens efterstillede kapitalindskud er dog med fast rente.

Banken har i de seneste 5 år haft en rentefølsomhed meget tæt på 1, dvs. at pengeinstituttet har en fin styring af samspillet mellem de rentefølsomme aktiver og passiver. Ved udgangen af 2011 er den minimale rentefølsomhed, passivfølsom, hvilket betyder for banken, at ved en rentestigning vil indtjeningen falde og omvendt hvis renten falder, vil indtjeningen stige, om end det er ganske små usving.

Rentefølsomhed – Skjern Bank

Skjern Banks rentefølsomme aktiver består ligeledes af tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker samt udlånet. De rentefølsomme passiver består af, gæld til kreditinstitutter og centralbanker, indlån og anden gæld samt en del af de efterstillede kapitalindskud. Skjern Bank har igennem den økonomiske krise været nødsaget til at øge basiskapitalen med efterstillede kapitalindskud. En stor del af disse er med fast rente, og vil dermed ikke påvirke bankens indtjening, hverken når renten falder eller stiger.

Skjern Bank har også en meget fin balance mellem de rentefølsomme aktiver og passiver, og har ligeledes en rentefølsomhed, der ligger meget tæt på 1. Ved udgangen af 2011 er Skjern Bank aktivfølsomt, det vil sige, at hvis renten stiger, stiger indtjeningen også, og omvendt hvis renten falder.

Beregningen af rentefølsomheden for begge banker fremgår af bilag 1.

Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten er nogle retningslinjer udsendt af Finanstilsynet i 2010. Retningslinjerne skal give aktionæren, kunden og omverdenen i det hele taget, en indikation af, hvornår der er tale om pengeinstitut med høj/lav risiko. Der er fastsat følgende grænseværdier:

- Summen af store engagement < 125 % af basiskapitalen

- Udlånsvækst p.a. < 20 %
- Ejendomseksponering < 25 % af de samlede udlån
- Stabil funding: udlån / arbejdende kapital fratrukket obligationer med en restløbetid under i år < 1
- Likviditetsoverdækning > 50 %

Indtil videre skal pengeinstitutterne ikke efterleve grænseværdierne, men det er udgangspunktet, at Finanstilsynet med udgangen af 2012 vil lægge mere vægt på de 5 værdier, og herefter foretage en systematisk overvågning af pengeinstitutterne. Dette kan betyde hyppigere indrapporteringer fra pengeinstituttet til Finanstilsynet, og dialog mellem parterne om hvordan pengeinstituttet forholder sig til det faktum, at det ikke opfylder grænseværdierne. Efterlever pengeinstitutterne ikke tilsynsdiamantens grænseværdier vil der ske indskærpelser, som jeg ikke på nuværende tidspunkt har yderligere kendskab til. Da tilsynsdiamantens grænseværdier træder i kraft allerede fra udgangen af 2012 er det for ledelsen i pengeinstitutter relevant allerede nu at se på, hvordan de kan efterleve retningslinjerne.

Tilsynsdiamant ultimo 2011	RingkjøbingLandbobank	Skjern Bank
Summen af store engagementer	41,7 %	34,8 %
Udlånsvækst	-3,1 %	-2,7 %
Ejendomseksponering	11,4 %	20,6 %
Stabil funding	0,80	0,71
Likviditetsoverdækning	140,5 %	159,8 %

Begge banker efterlever, som det ses af ovennævnte, de udvalgte pejlemærker, og ligger på de fleste af indikatorerne langt fra maksimums- og minimumsværdierne. Den analyse jeg har foretaget af de to banker, viser dog at der er tale om to vidt forskellige banker, med forskellige fundament og forretningsmodeller. Herudfra vil jeg også vurdere, at der er tale om to banker med vidt forskellig risiko, Ringkjøbing Landbobank som den bund solide bank, og Skjern Bank som mere risikobetonede bank. Målt ud fra tilsynsdiamanten, kan det dog på 3 punkter se ud til at være lige modsat, fordi Skjern Bank har nogle bedre værdier i forhold til Ringkjøbing Landbobank. Det tilsynsdiamanten ikke fortæller noget om, er netop hvordan udlånet er sammensat og hvilken bonitet debitorerne har, ligesom måden at fremskaffe kapital til banken også er væsentlig.

Det er selvfølgelig rigtig godt, at der bliver stillet skarpt på, hvad der typisk har været høj risiciene og derfor ofte dødsårsagerne i de pengeinstitutter, der er gået konkurs. Men når det er sagt, så er der også pengeinstitutter, der levede op de fastsatte grænseværdier i tilsynsdiamanten ved seneste opgørelse, og som alligevel er gået konkurs. Det værktøj, der dermed skulle være med til at skabe tryghed omkring pengeinstitutter, har måske tværtimod gjort det modsatte. Det er derfor vigtigt, at omgivelserne ikke stoler blindt på værdierne, og alene måler pengeinstitutternes risiko ud fra tilsynsdiamantens værdier, men foretager en større og dybere betragtning.

WACC

WACC står for Weighted Average Cost of Capital eller på dansk; vægtet gennemsnitlig kapitalomkostning. Begrebet fortæller noget om hvordan pengeinstitutterne funder sig – altså hvorfra de skaffer kapital, og hvilken omkostning de har herved. Pengeinstitutterne skaffer sig kapital på flere måder, først og fremmest er der egenkapitalen, der består af aktiekapitalen og overførte overskud, herudover er der fremmedkapitalen bestående af indlån, penge lånt i andre banker/kreditinstitutter, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud osv.

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

WACC beregnes ud fra ovenstående formel, hvor k_d siger noget om omkostningen pr. enhed fremmedkapitalen, og k_e er omkostningen pr. enhed egenkapital. T er skattesatsen, og L er andelen af passiver fratrukket egenkapital i forhold til aktiver.

Omkostningen til fremmedkapitalen består af betalte indlånsrenter til bankens kunder, til obligationsejerne, og den renteudgift, der skal betales til andre banker/kreditinstitutter for at låne kapital der.

Prisen per enhed fremmedkapitalen beregnes som $k_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver-Egenkapital}}$

Omkostningen til egenkapitalen er mere et udtryk for det afkast, egenkapitalen kræver for at være tilfredsstillet, dette afkast forudsættes at være ens for alle pengeinstitutter i Danmark, således WACC bliver sammenlignelig. Dette til trods for at risikoen i pengeinstitutterne også er forskellig. For at tilfredsstille investor, kræver denne som tommelfingerregel, et afkast på det dobbelt af en 10-årig statsobligation. Baggrunden herfor er, at investor vil have et merafkast for at løbe en risiko.

Prisen per enhed beregnes efter CAPM som $k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$

I formlen udtrykker beta den systematiske risiko der sættes til 1, r_f er den risikofrie rente og k_m investors forventede afkast. Den systematiske risiko, er som nævnt, ikke ens i alle danske pengeinstitutter, men for sammenligneligheden, ses der her bort fra dette.

For at være så konkurrencedygtigt som muligt, handler der for pengeinstitutterne om, at have en så lav gennemsnitlig kapitalomkostning som muligt. I hovedtræk kan det siges, at marginalen fra WACC og op til den rente pengeinstitutterne kan kræve af kunderne, er afgørende for deres indtjening. Hvis det antages, at pengeinstitutterne har præcis samme rentemarginal, vil det pengeinstitut med lavest WACC kunne fastsætte en lavere rente til kunderne, og dermed målt på prisen være mest konkurrencedygtige. Set fra en anden vinkel hvor det antages at renten i pengeinstitutterne er ens, så vil det pengeinstitut med den laveste WACC have den højeste indtjening.

For år tilbage var tesen, at WACC skulle være så lav som muligt, og helst ligge under pengemarkedsrenten. Det skyldes, at ligger WACC, altså omkostninger, over pengemarkedsrenten, kan banken principielt ligeså godt realisere sine aktiver og betale sine passiver, og herefter investere i pengemarkedsrenten, da omkostningerne ved at drive pengeinstitutvirksomhed da er for store.

Den økonomiske krise har dog vendt lidt op og ned på dette. Det er blevet sværere at skaffe billig kapital, samtidig med, at pengemarkedsrenten holdes på et meget lavt niveau, i et forsøg på at skubbe gang i økonomien. Aflønningen til egenkapitalen er dermed blevet tilsidesat, for fortsat at holde gang i forretningen.

WACC – Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank funder sig primært ved indlån, med mindre lån i andre banker og kreditinstitutter, udstedte obligationer samt selvfølgelig med egenkapitalen.

Jeg vil prøve at se nærmere på, hvordan bankens kapitalomkostninger fordeles sig.

WACC for år 2011 beregnes således:

$$\left(\frac{245.291}{17.549.023 - 2.483.120}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{17.549.023 - 2.483.120}{17.549.023}\right) + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{17.549.023 - 2.483.120}{17.549.023}\right)\right) = 2,1803\%$$

I nedenstående tabel vises, udviklingen på henholdsvis fremmedkapital- og egenkapitalomkostningen og WACC de seneste 5 år. Desuden er vist hvor stor en del af fundingen, der er fremmedkapital (L).

	WACC ¹⁴	Fremmedkapital	Egenkapital	L
2007	2,9047	2,1800	0,7247	0,9094
2008	3,5810	2,7878	0,7932	0,9009
2009	2,4975	1,5802	0,9173	0,8853
2010	2,0083	0,9945	1,0138	0,8733
2011	2,1803	1,0483	1,1320	0,8585

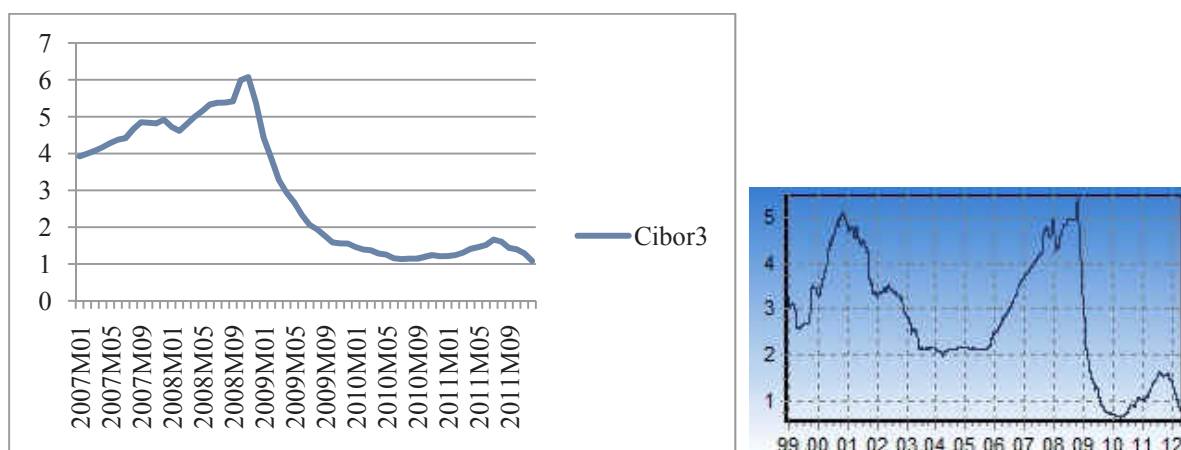
Som det ses, er bankens WACC hen over årene faldet, med undtagelse af år 2008.

Bankens omkostninger til fremmedkapitalen er faldet i perioden, og modsat er omkostningen til egenkapitalen steget. Egenkapitalen er som udgangspunkt den dyreste gæld at aflønne, idet der her tages udgangspunkt i at investor, altså aktionærerne, ønsker et afkast, der er det dobbelte af investering til en risikofri rente, idet de skal have et merafkast for at investere pengene risikofyld, prisen per enhed egenkapitalen er dermed 8 %.

Grunden til stigningen i 2008 er umiddelbart, at banken i 2. kvartal 2008 optog et ansvarlig lån på 27 mio. euro variabelt forrentet, ligesom prisen på penge, og dermed også prisen på bankens indlån, steg markant i slutningen af året. Rentestigningen ses tydeligt at de to

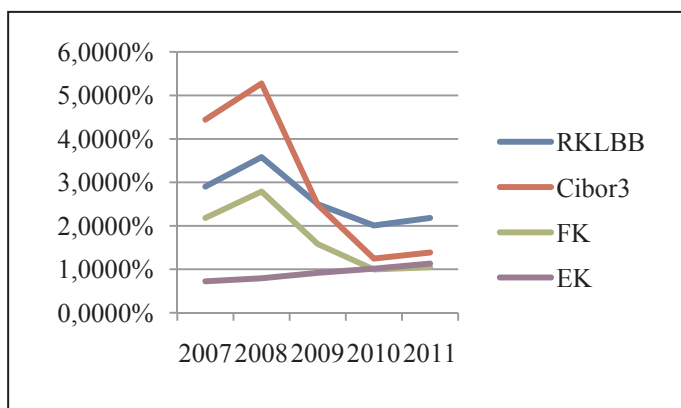
¹⁴ Bilag 2

nedenstående grafer, der viser udviklingen i henholdsvis pengemarkedsrenten Cibor3 fra 2007 til 2011, samt i den europæiske pengemarkedsrente Euribor3¹⁵ for en længere periode.



Desuden ses det, at pengemarkedsrenten faldt markant efter 2008. Når Ringkjøbing Landbobanks WACC så ikke de efterfølgende år er faldet tilsvarende, skyldes det sandsynligvis to ting. Den ene ting er, at der i 2008 blev sået tvivl om hvor solid den danske pengeinstitutsektor er, med baggrund i de bankkrak der skete i 2008, hvorfor prisen på kapital til bankerne som nævnt steg. Den anden ting er, at banken har fundet sig med en større andel egenkapital frem for fremmedkapital, og som tidligere nævnt er netop egenkapitalen den dyre finansiering. Dette ses også tydeligt i 2010 og 2011, hvor udgiften til den samlede aflønning af egenkapitalen oversteg udgiften til fremmedkapitalen.

Ringkjøbing Landbobanks WACC sammenlignet med pengemarkedsrenten Cibor3, viser da også, at bankens samlede kapitalomkostning er højere end den forretning der vil kunne opnås i markedet. Ser vi derimod alene på fremmedkapitalomkostningen, formår



banken at funde sig lige under pengemarkedet. Banken har en sund forretningsmodel, de tjener penge, og har et stabilt kapitalgrundlag. Når pengemarkedsrenten igen stiger, fordi økonomien er kommet i gang igen, bliver der, som tidligere, også plads til at tilfredsstille egenkapitalen.

¹⁵ <http://www.euribor-rates.eu/euribor-charts.asp>

WACC – Skjern Bank

Skjern Banks funding ligner på mange områder Ringkjøbing Landbobanks. De funder sig primært med indlån, udstedte obligationer og egenkapital. Der hvor de skiller sig ud, er at de i forhold til deres balance har en væsentlig større andel efterstillede kapitalindskud, dvs. hybrid kernekapital og ansvarlig lånekapital.

I 2011 ser Skjern Banks WACC således ud:

$$\left(\frac{106.970}{5.249.140 - 380.717}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.249.140 - 380.717}{5.249.140}\right) + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{5.249.140 - 380.717}{5.249.140}\right)\right) = 2,1086\%$$

	WACC ¹⁶	Fremmedkapital	Egenkapital	L
2007	2,7719	1,9712	0,8007	0,8999
2008	3,3441	2,6839	0,6602	0,9175
2009	2,5731	1,9743	0,5988	0,9251
2010	1,8956	1,3419	0,5537	0,9308
2011	2,1086	1,5284	0,5802	0,9275

Som det ses af tabellen har Skjern Bank i perioden gennem den økonomiske krise formået at sænke sin WACC. 2008 var ligesom for mange andre danske pengeinstitutter også et dyrt år for Skjern Bank, idet fremmedkapitalen steg markant i pris. Banken har igennem krisen optaget efterstillede kapitalindskud af flere omgange. Der er både tale om hybrid kernekapital og ansvarlig lånekapital. En del af kapitalen bliver forrentet med en relativt høj fast rente, set ud fra dagens kapitalmarked, men da det blev optaget var prisen passende, idet den selvfølgelig også er tilpasset den risiko der var i markedet. Der er ingen tvivl om at risikoen i 2008-2009 blev betragtet som værende høj, og måske stadigvæk gør det.

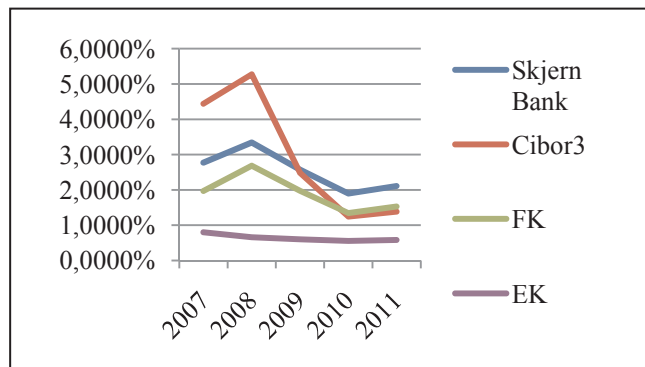
Når Skjern Banks WACC er faldet, skyldes det blandt andet, at de i perioden forholdsmæssigt har øget andelen af fremmedkapital, der dog til trods for de lidt dyre efterstillede kapitalindskud primært består af indlån, hvortil bankens i perioden udgift er faldet¹⁷. En stor

¹⁶ Bilag 2

¹⁷ Årsregnskab 2007-2011 noter vedr. renteudgift.

del af bankens efterstillede kapitalindskud forrentes med en fast rente i spændet mellem ca. 6-11 %.

Skjern Banks kapitalomkostninger er både samlet set, men også alene målt på fremmedkapitalen højere end pengemarkedsrenten. Selvom den samlede aflønning af bankens egenkapital ikke er så høj, netop fordi der ikke findes med så stor en andel egenkapital, er der noget der tyder



på, at hensynet hertil heller ikke behøver være så stort. Banken har andre problemer, der når og hvis de løses, vil betyde at egenkapitalen kan blive aflønnet. Skjern Banks WACC vil også på papiret se bedre ud, når pengemarkedsrenten igen stiger. Dette vil sandsynligvis ske når Danmarks økonomi kommer i gang igen. Men banken vil da også være nødt til at aflønne egenkapitalen, ligesom andelen af egenkapital vil stige – hvorved den samlede WACC stiger. Skjern Bank vil da bliver mindre konkurrence dygtig end Ringkjøbing Landbobank i det banken kan være nødt til at hæve renten, for forholdsmæssigt at opnå samme indtjening.

ICGR

Et andet sammenlignings grundlag er, at se på hvilken vækstmulighed pengeinstitutterne har ud fra den indtjening de genererer, ud fra det sker til samme produktmix som de har i forvejen, og samtidig fastholde solvensen. Det kan udtrykkes via begrebet internal capital generation rate, ICGR der beregnes ude fra følgende formel:

$$ICGR = \frac{1}{Egenkapital/Balance} \times \frac{Indtjening}{Balance} \times \frac{Indtjening - udbytte}{Indtjening}$$

ICGR udtrykker i procent hvor meget aktivmassen, dvs. udlånet, kan stige, uden der sker ændring i solvensen. Dette kan alene lade sig gøre, på baggrund af pengeinstituttets indtjening. Det er derfor også klart, at de år, hvor pengeinstitutterne har haft negative resultater, har det ikke været muligt at øge udlånet, uden det har kostet solvens.

Grunden til ICGR er vigtig, er at øget udlån skaber indtjening, som igen kan skabe øget udlån der skaber indtjening etc. På denne måde er det en positiv spiral at komme ind i.

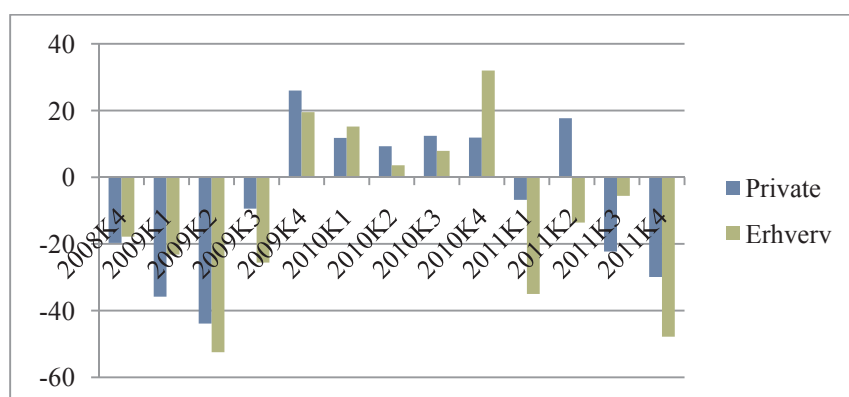
ICGR – Ringkjøbing Landbobank

	2011	2010	2009	2008	2007
ICGR ¹⁸	8,88 %	8,49 %	11,29 %	13,45 %	10,75 %
Udlånsvækst	-3,1 %	0,8 %	-6,1 %	-1,7 %	10,8 %

I den 5 års periode har Ringkjøbing Landbobank haft fine regnskabsmæssige resultater, til at skabe yderligere vækst ud fra samme udlånsfordeling, som de hidtil har haft. Det skyldes selvfølgelig, at banken i hele perioden, til trods for økonomisk krise, har formået fine stabile årsresultater.

Stigningen i ICGR i 2008 og 2009 skyldes at banken, i netop disse to år, ikke måtte udbetale udbytte til aktionærerne, grundet deltagelse i Bankpakke I. Selv når der er betalt rente til bankens kreditorer, indlånerne osv. er der fine vækst muligheder. I 2011 udgør en rentetilskrivning ca. 1,4 % af balancen, og der er dermed stadig store vækst muligheder for banken, uden de skal tære på solvensen.

Sammenholdes bankens vækstmuligheder med den realiserede udlånsvækst, er det tydeligt at de gode økonomiske muligheder banken har, ikke er blevet udnyttet. Banken har konservativ kreditpolitik, og den negative vækst kan selvfølgelig hænge sammen med, at de låneforespørgsler banken har fået, har været for ringe, set i forhold til bankens politik. Men noget kan tyde på, at der ikke har været låneforespørgsler. Nedenstående diagram viser netop udlånsefterspørgslen fra eksisterende kunder i alle danske pengeinstitutter fra ultimo 2008 til ultimo 2011¹⁹.



¹⁸ Bilag 3

¹⁹ www.statistikbanken.dk

Heraf er der noget der tyder på, at selvom banken har mulighederne, har efterspørgslen igennem årene med økonomisk krise været negativ, og banken har dermed ikke kunne øget udlånet, til trods for både et ønske herom, og økonomiske muligheder hertil.

ICGR – Skjern Bank

	2011	2010	2009	2008	2007
ICGR ²⁰	1,27 %	0,84 %	-24,33 %	-12,54 %	7,01 %
Udlånsvækst	-2,70 %	-1,50 %	-2,50 %	-3,80 %	24,50 %

Skjern Banks ICGR har i perioden siden 2007 været præget af manglende indtjening. Banken har siden 2007 ikke udbetalt udbytte til aktionærene af samme grund. Banken har haft nogle store nedskrivninger, der har gjort, at de har styrket kapitalgrundlaget med efterstillede kapitalindskud. Det har været ganske fornuftigt, at banken ikke i årene har udbetalt udbytte til aktionærene, idet vækstmulighederne da ville have været endnu mindre.

Bankens muligheder for at vækste, uden det koster solvens, er dog trods positiv ICGR i 2010 og 2011 fortsat ikke eksisterende. Det skyldes, at de knap, ud fra indtjeningen, kan betale renter til kreditorerne, uden det koster solvens. Banken har da også haft en negativ udlånsvækst, igennem alle kriseårene, dette hænger formegentlig sammen med udlånsefterspørgslen, som jeg har vist under ICGR for Ringkjøbing Landbobank, men det kan også hænge sammen med, at banken har fået en mere konservativ holdning til udlån, ligesom de kan have ønsket at slanke udlånet.

Udlånsefterspørgslen, vil på et tidspunkt vende tilbage, og banken skal da, som ICGR ser ud nu, bruge solvens for at kunne tilfredsstille efterspørgslen. Det vil jeg umiddelbart ud fra bankens nuværende kapitalgrundlag og solvens vurdere, kan give dem nogle udfordring. Til gengæld, kan det være, at der er lykket at reducere bankens kreditrisiko så meget, at de den vej rundt, har styrket solvensen, og dermed udlånsmuligheden.

²⁰ Bilag 3

Indtjening pr. aktie

Grundstenen i de danske bankers kapital er aktiekapitalen. Aktionærens incitament til at investere i bank aktier er, ligesom incitamentet til investering i andre objekter, at opnå et tilfredsstillende afkast. Der er ingen facitliste til hvad et tilfredsstillende afkast vil sige, idet den enkelte investor kan have forskellig forventning hertil, ligesom et afkastet også hænger sammen med hvilken risiko investor tager.

Bankernes indtjening genereres med henblik på at tilfredsstillende ejerne, og dermed aktionærene. Jeg vil derfor antage at aktionæren er rationel og investerer der hvor der opnås mest indtjening pr. aktie.

Indtjening pr. aktie – Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank har, som tidligere nævnt, klaret sig rigtig fint igennem de seneste års økonomiske krise. De har efter omstændighederne haft nogle tilfredsstillende årsresultater hvilket også har indvirket, til, at banken har udbetalt udbytte til aktionæren, med undtagelse af 2008 og 2009, hvor det pga. Bankpakke 1 ikke var muligt.

Banken har igennem hele perioden haft en EPS der ligger omkring +/- 50 kr., med i denne betragtning skal, at der er tale om en aktie på nominelt 5 kr.

De udsving der har været i nøgletallet, er naturligt præget af årsresultaterne, ligesom banken i perioden har reduceret antallet af aktier med 240.000 stk.. Dette kan netop skyldes, at banken har ønsket at forbedre indtjeningen pr. aktie.

	2011	2010	2009	2008	2007
EPS	56,76	50,97	46,05	45,80	65,97
Udbytte pr. aktie	13,00	12,00	0,00	0,00	30,00
Payout ratio	22,90 %	23,54 %	0 %	0 %	45,47 %

Payout ratio, beskriver forholdet mellem udbytte og EPS, her ses, at aktionæren har fået en meget stor del af indtjeningen pr. aktie udbetalt som udbytte. Aktionæren har dermed modtaget et afkast, nu og her, på baggrund af bankens indsats igennem året. Payout ratio er

dog faldet siden 2007, idet det i disse år også er vigtigt for banken at vise, den konsoliderer sig, selvom bankens kapitalforhold er ganske solide.

Indtjening pr. aktie – Skjern Bank

Skjern Bank har igennem den økonomiske krise haft sine udfordringer. Banken har, som tidligere nævnt, ikke haft gode årsresultater, hvilket selvfølgelig også giver udslag på indtjeningen pr. aktie.

	2011	2010	2009	2008	2007
EPS	4,30	2,84	-80,54	-51,55	38,34
Udbytte pr. aktie	0	0	0	0	5
Payout ratio	0	0	0	0	13,04 %

Skjern Banks aktie er på nominelt 20 kr., og det er da her tydeligt, at aktionæren ikke tilfredsstilles i nær samme grad som aktionæren i Ringkjøbing Landbobank. Der udbetales ingen udbytte, hvilket er en selvfølge, ud fra de opnåede resultater eller manglen på samme. Det må derfor siges, at aktionæren ud fra de sidste 4 års EPS ikke har det store incitament til fortsat at være aktionær i banken, aktionæren skal derfor tro på den fremtidige forretningsmodel Skjern Bank styrer efter.

Bankpakkerne²¹

Med finanskrisen i 2008, måtte der hjælp udefra til at sikre tillid og stabilitet i finanssektoren. Der er derfor siden da indført ikke mindre end 5 bankpakker, der alle har været væsentlige for sektoren – for nogle pengeinstitutter mere end andre.

Bankpakke I – Stabilitetspakken

I slutningen af 2008 blev Danmark ramt af en række uheldige bankkrak, med risiko for at det danske finansielle marked kunne blive ramt mistillid fra sine kreditorer, og dermed skabe et likviditetsproblem for bankerne. Krisen kunne dermed eskalere med endnu flere bankkrak. I oktober 2008 blev der derfor indført en statsgaranti således alle indlån og simple tilgodehavender blev sikret, således der ville ikke ske run på en bank. Statsgarantien var

²¹ <http://www.evm.dk/arbejdsomraader/finansielle-forhold-og-vaekstkapital/finansiell-stabilitet/initiativer>
<http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Bankpakker/Pages/Bankpakker.aspx>

gældende frem til 30/9-2010 hvorefter indskydergarantien igen trådte i kraft, dog forhøjet til 100.000 euro. Sektorens pris for garantien var bidrag på 35 mia. til et privat beredskab, og først hvis disse penge blev brugt, skulle staten betale på garantien. Indbetalingen blev set som en garantiprovision, og hvis ikke alle pengene bliver tabt, går resterne i Statskassen.

Ordningen var dermed ikke udgiftsfri for pengeinstitutterne, som frivilligt kunne deltage.

Alene få pengeinstitutter fravalgte dog ordningen, netop af frygt for at miste likviditet.

Bankpakke II – Kreditpakken

Frem mod årsskiftet 2008 frøs finansmarkedet endnu mere til. Det blev svært for pengeinstitutter at hente kapital i markedet, og der var frygt for der kunne opstå en kreditklemme, hvor pengeinstitutterne ikke ville låne penge ud, selv til sunde projekt, fordi pengeinstitutternes funding fremadrettet var tvivlsom. De kreditinstitutter, der tidligere havde stillet kapital til rådighed for pengeinstitutterne, lukkede enten helt for kapitaltilførslen eller satte en pris, der var så høj at pengeinstitutterne ikke havde råd til at betale.

Bankpakke II blev derfor indført. Pakken gav mulighed for at pengeinstitutterne individuelt kunne søge om lån i form af hybrid kernekapital. Lån der naturligvis skal forrentes og tilbagebetales. Der er her taget hensyn til det enkelte pengeinstituts økonomiske forhold. Rente på de pågældende lån blev fastsat til ca. 10 %. Desuden indeholder aftalen en mulighed for, at den hybride kernekapital kan omdannes til aktiekapital, såfremt dette er nødvendigt, og pengeinstituttet vil da have staten som aktionær. Der blev ligeledes mulighed at søge om individuel statsgaranti som afløser for den førnævnte bankpakke I.

Bankpakke III – Afviklingspakken

De bankkrak Danmark oplevede i perioden frem til oktober 2010 skete mere eller mindre alle hen over en weekend. Det betød, at banken fra mandag morgen var helt lukket, og kunderne kunne ikke bruge dankort, foretage betaling via netbank osv. I oktober 2010 blev bankpakke III indført, en pakke hvor afviklingen af en bank sker mere kontrolleret, ved at Finansiell Stabilitet overtager aktiviteterne og driver forretningen videre mens banken afvikles.

Bankpakke IV - Konsolideringspakken

Bankpakke IV har givet pengeinstitutter større incitament til fusioner, inden et pengeinstitut når så langt, at det krakker. Det pengeinstitut der overtager et nødlidende pengeinstitut får en

medgift fra Indskydergarantifonden, en medgift vil være billigere for fonden, end hvis det nødlidende pengeinstitut måtte lukke. Et pengeinstitut kan overtages efter en af to metoder

- De overtager alle aktiviteter, gode som dårlige og får yderligere en medgift fra Finansiell Stabilitet
- De overtager alene de sunde aktiviteter, og resten overdrages til afvikling via Finansiell Stabilitet.

Det er desuden muligt for overtagende pengeinstitut at søge om statsgaranti/forlængelse af eksisterende statsgarantier. Fordelen ved pakken er altså at de simple kreditorer ikke mister penge – og dermed fastholder tilliden til pengeinstitutsektoren.

Bankpakke V – Udviklingspakken

Bankpakke V er ligeså meget en hjælp til bankerne som den er til landbruget og erhvervslivet.

Den består af 3 dele:

- I. FiH erhvervsbank overdrager sine ejendomsudlån til Finansiell Stabilitet, for at opnå forbedrede muligheder for at funde sig.
- II. Der oprettes et landbrugsfinansieringsinstitut, der skal støtte det danske landbrug med finansiering samt hjælpe de landmænd der er kommet i klemme i krisen
- III. Hjælpe små og mellemstore virksomheder med eksportgaranti og ansvarlige lån.

Aftalen lægger op til, at andre pengeinstitutter med samme problemer som FiH erhvervsbank har stået i, også kan overdrage problematisk udlån til Finansiell stabilitet, der er dog stor usikkerhed om hvordan dette vil kunne foregå.

Bankpakkerne i Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank

Bankpakkerne har også haft indflydelse på henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank. Ringkjøbing Landbobank har alene deltaget i bankpakke I, og er derfor i dag helt ude af bankpakkerne. Men det betyder ikke, at banken ikke fortsat betaler til krakkede pengeinstitutter. Banken betaler selvfølgelig også betalt sin andel, til de indskud indskydergarantifonden må dække. Til trods for, at der ingen tegn er på at Ringkjøbing Landbobank er i økonomisk ufare, er bankens resultater 2008 alt i alt siden belastet med en udgift på tkr. 226.042 til bankpakke I og indskydergarantifonden.

Skjern Bank har både deltaget i bankpakke I og bankpakke II, ligesom de selvfølgelig også har måttet bidrage til indskydergarantifonden. Til bankpakke I og indskydergarantifonden har

banken i perioden betalt tkr. 66.410. Herudover hjemtog banken i november 2009 hybrid kernekapital for 65 mio. kr. gennem bankpakke II, og banken har dermed haft en yderligere udgift i størrelsesordenen 15 mio. kr. Banken ansøgte desuden om og fik bevilget en kreditline på 2 mia. for at sikre bankens likviditetsberedskab – denne kreditline har også i perioden fra 2009 og fremad været benyttet.

Begge banker ville tydeligt have haft større mulighed for konsolidering og deraf styrkelse af deres kapitalgrundlag, hvis ikke de skulle betale til støtteordningen i bankpakke I samt indskydergarantiordningen. Der er ingen tvivl om, at Ringkjøbing Landbobank var med i bankpakke I for at bidrage til ro i den finansielle sektor. Selvom banken hele krisen igennem, har været en stabil bank uden økonomiske problemer, skabte deltagelsen i bankpakke I også ro hos bankens egne indskydere. Der kunne nemlig være en potentiel risiko for, at bankens indskydere ville trække deres penge ud, og sætte dem i et pengeinstitut, der netop deltog i bankpakke I.

Skjern Bank har pga. store nedskrivninger haft brug for den kapitaltilførsel de har fået. Havde de ikke hjemtaget hybridt lån igennem bankpakke II, ville de sandsynligvis skulle have hentet kapitalen ude i markedet til en væsentlig højere pris. Foruden styrkelsen af basiskapitalen ville Skjern Bank i 2011 nemlig have haft en solvens på 14,08 %, og alene kunne tåle yderligere negative resultater på 100 mio., dvs. på niveau med resultatet for 2009. På optagelsestidspunktet i 2009, har det sandsynligvis fortsat været usikkert, hvad fremtiden bragte banken af nedskrivninger. Det må derfor siges, at det har været helt rigtigt for banken at deltage i bankpakke II, med sigte på fortsat at have mulighed for at drive forretningen.

De øvrige bankpakker har ikke umiddelbart haft indvirkning på de to banker, men pakkerne, specielt bankpakke IV, åbner nogle muligheder for bankerne for at fusionere med andre. Ringkjøbing Landbobank har meldt ud, at de ikke er afvisende overfor at finde en fusionspartner – hvis der kommer den rigtige, og det er da selvfølgelig spørgsmålet om banken ønsker at løbe den risiko det kan være, at overtage en nødlidende bank. Banken lægger nemlig heller ikke skjul på, at det ikke må gå ud over deres nuværende forretningsmodel²².

²²http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article1016436.ece

Opsummering

Jeg har nu set på de to pengeinstitutter i en 5 års periode, for at danne et overblik over, hvordan de to pengeinstitutter er sammensat og deraf performer. Dette skal bruges til den samlede vurdering af, om en fusion kan være en fordel for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank.

De to banker lever overordnet op til de krav loven overordnet stiller, for at måtte drive bank. Begge banker ligger indenfor lovens krav på om både solvens og likviditet, ligesom de begge ligger inden for alle de fastsatte grænseværdier i tilsynsdiamanten, der fremadrettet også bliver retningslinjer pengeinstitutterne bør leve op til. Solvensen er dog skruet vidt forskelligt sammen i de to banker, Ringkjøbing Landbobank har en basiskapital, der primært består af aktiekapital og overførte overskud, og er meget stærk, i forhold til deres solvensbehov, der ligger på 8 %. Skjern Bank har derimod måttet styrke kapitalen med efterstillede kapitalindskud fra bl.a. Bankpakke II, og er i dag afhængig heraf, fordi deres individuelle solvensbehov har været stigende.

Bankernes performance er naturligt præget af årsresultaterne. Ringkjøbing Landbobank har igennem de seneste 5 år haft tilfredsstillende resultater til trods for nedskrivninger. Skjern Bank har forholdsmæssigt nedskrevet væsentlig mere, og deraf haft utilfredsstillende resultater. Målt op mod hinanden, har Ringkjøbing Landbobank derfor forrentet både egenkapital og aktiver væsentligt bedre end Skjern Bank, hvor forrentningen i kriseårene, har været negativ og minimal. Dette kan tyde på, at de to banker har haft forskellige kreditpolitikker, og det kan tænkes, at Skjern Banks udlån ikke har passeret til deres forretningsmodel. Ikke kun nedskrivningerne har dog påvirket indtjeningen, men også betaling til bankpakkerne, har været en stor udskrivning. Begge banker har til gengæld haft en fin styring af rentefølsomheden der er næsten ikke eksisterende, dette er vigtigt, da det kan have en stor påvirkning på resultatet.

De samlede kapitalomkostninger i de to banker har ligget meget tæt opad hinanden i hele perioden. Det er dog vidt forskelligt, om det er fremmed- eller egenkapitalen omkostningerne er gået til. I Ringkjøbing Landbobank er det egenkapitalen der aflønnes højest, mens det hos Skjern Bank er fremmedkapitalen. Med det udgangspunkt, at der i en kort periode kan ses bort fra aflønningen til egenkapitalen, og det derfor alene er fremmedkapitalen der aflønnes,

performer Ringkjøbing Landbobank derfor også her bedre end Skjern Bank. Ligesom Ringkjøbing Landbobanks fremmekapitalomkostning ligger under den pt. ekstrem lave pengemarkedsrente. Ringkjøbing Landbobank har derfor alt andet lige, en bedre konkurrenceevne, end Skjern Bank, idet hvis deres rentepris er den samme, vil Ringkjøbing Landbobank tjene flere penge end Skjern Bank.

De vækstmuligheder de to banker har opnået på baggrund af deres indtjening, er naturligvis også vidt forskellige. Skal Skjern Bank vækste, er de nødt til at tære på solvensen, der ikke er tilnærmelsesvis nær så stærk som Ringkjøbing Landbobanks, der samtidig har haft fine muligheder for at vækste uden brug af solvens. Det har dog vist sig, at det ikke har været muligt at øge udlånet, som bankerne gerne ville, fordi der ingen efterspørgsel har været herfor.

Indtjeningen i bankerne har altså været altafgørende for deres performance. Dette gør sig også gældende for indtjeningen pr. aktie, der hos Ringkjøbing Landbobank har ligget omkring +/- 50 kr., for en 5 kr. aktie. Banken har desuden i de år, hvor det har været muligt, udbetalt stor del af indtjeningen som udbytte, direkte til aktionæren. Aktionærerne i banken er dermed flot tilfredsstillet igennem hele perioden. Skjern Banks aktionærer er derimod langt fra tilfredsstillet, her skal aktionæren tro på, at banken fremadrettet får rettet forretningen, for at have et incitament til at beholde sine aktier,

Alt i alt, kan jeg ud fra min gennemgang af bankerne, konkludere, at Ringkjøbing Landbobank har været bedre til at skabe indtjening, og har deraf performet væsentligt bedre end Skjern Bank, ligesom de fremadrettet har flere gode vækstmuligheder. Vækstmuligheder der kan udnyttes til organisk vækst, eller vækst der kan ske via fusioner, evt. igennem bankpakke IV. Sidst men ikke mindst har bankens ejer, nemlig aktionæren, haft en høj indtjening pr. aktie. Alt sammen på baggrund af, at Ringkjøbing Landbobank har præsteret tilfredsstillende resultater. Skjern Bank har dog trods store nedskrivninger i specielt 2009 stabiliseret sin solvens, og vist, at nedskrivningerne er blevet mindre i 2010 og 2011. Bankens forretninger, kan dermed være på vej i den rigtige retning igen, hvis blot de nødvendige nedskrivninger nu er foretaget, og de ikke kommer ud i et funding problem.

Fusionen

Jeg har nu set på hvordan Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank er opbygget, og hvordan bankerne har klaret sig igennem de 5 seneste regnskabsår. Ringkjøbing Landbobank har ultimo 2011 meldt offentligt ud, at de ikke er afvisende overfor at finde en fusionspartner. Banken ønsker fortsat at være forsigtig, og vil ikke finde en fusionspartner for enhver pris²³. Jeg tolker dette derhen, at banken ikke vil fusionere for at redde de pengeinstitutter, der har valgt en ringe forretningsmodel, der nu viser sig at give store nedskrivninger og tab som følger, og som deraf kommer enten i solvens- og/eller likviditetsvanskeligheder, for herefter selv at komme i problemer. Herudover er den geografiske placering af et andet pengeinstitut også afgørende. Jylland er bankens kompetence, og de ønsker derfor at holde sig her.

Skjern Bank har, som vist, ikke klaret sig så godt igennem den økonomiske krise som Ringkjøbing Landbobank. Der er dog min vurdering at der, med de regnskabstal, vi kender i dag, fortsat tale om, at banken kan komme videre på den anden side af den økonomiske krise. Det er dog vigtigt, banken har nogle seriøse og realistiske planer for hvordan banken kommer tilbage på sporet. En af de risici, der dog kan blive et problem for banken, er, at en del af kapitalen allerede i 2013 skal refinansieres, og herudover er det selvfølgelig altafgørende bankens engagementer fremtidigt bringer. Grundet de usikkerheder banken står overfor, kan en alternativ løsning for Skjern Bank derfor være at finde en fusionspartner.

For begge banker vil det være naturligt, at se på hvilke mulige fusionspartnere der ligger nærheden af bankernes eksisterende markedsområder. Kendskabet til markedsområdet vil da alene skulle udbygges minimalt, og det er sandsynligt at kirketårnsprincippet kan efterleves. Kirketårnsprincippet går i alt sin enkelthed ud på, at der alene laves forretninger med de kunder, der kan ses fra byens kirketårn, og der er i denne sammenhæng naturligvis tale om byer banken har filialer i. På denne måde har medarbejderne kendskab til markedsområdet, både i forhold til vurdering af realisme i udlånsstørrelse og sikkerhedsværdier. Princippet kan selvfølgelig ikke 100 % efterleves, og Ringkjøbing Landbobank har da også vist, at det sagtens kan lade sig gøre, at drive en sund forretning, med deres fjernkundeafdeling.

Med baggrund i, at de to banker har markedsområder beliggende tæt på hinanden, mener jeg, at det kan være interessant at se på, hvordan en fusion af de to banker vil se ud, ligesom der i

²³ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article1016436.ece

begge banker fortsat er gode forretningsmuligheder, Ringkjøbing Landbobanks kapitalgrundlag er blot væsentlig stærkere end Skjern Banks. I en vurdering af en fusion, er det selvfølgelig væsentligt at se på, om banken fremadrettet vil klare sig bedre end bankerne gør i dag. Der skal være nogle incitamenter for begge parter, for at indgå i fusionen, hvis ikke bør de nok lade være.

I forbindelse med en fusion vil være forbundet nogle omkostninger, ligesom der også vil ske omkostningsbesparelser. En stor del af omkostningerne betragter jeg som straksomkostninger, der skal betales for at fusionen overhovedet kan gennemføres. Besparelserne ved en fusion kan derimod være svære umiddelbart at se, idet en del af de tiltag der gøres for at minimere omkostningerne har langtidseffekt, inden de slår igennem.

Lovgrundlaget

En fusion kan ske efter de i Selskabslovens kapitel 15 samt Lov om Finansiell Virksomhed kapital 14 gældende regler. Når vi her, taler om en fusion af to banker, er der faktisk meget få specielle fusionsregler, udover reglerne om fusion i Selskabsloven. Lov om Finansiell Virksomhed § 204 bestemmer dog; ”En finansiell virksomhed må ikke uden økonomi- og erhvervsministerens tilladelse sammenlægges med en anden finansiell virksomhed...”.

Ringkjøbing Landbobank som er interesseret i at vokse ved at opkøbe andre pengeinstitutter, starter selvfølgelig med at foretage en vurdering af Skjern Bank, som de overvejer at købe. Der skal foretages en vurdering af Skjern Banks nøgletale og deres kreditbog, for at få et indblik i, om det er en bank, der passer ind i Ringkjøbing Landbobanks struktur, og for mere at få et mere præcist billede af hvad banken indeholder.

Når bankerne som udgangspunkt er enige om, at der skal ske en fusion, udarbejdes en fusionsplan efter SL § 237. Denne indeholder blandt andet, navn og hjemsted for de to institutter, vederlag for kapitalandelene i den ophørende bank, samt udkast til vedtægter. Hver bank skal ligeledes udarbejde en fusionsredegørelse, der begrunder fusionsplanen. Herefter udpeges nogle vurderingsmænd, der skal på skrift skal udtale sig om fusionsplanen, og realismen i denne, alternativ det modsatte²⁴.

²⁴ Selskabsloven § 241

I sidste ende er det generalforsamlingen, der er den øverste beslutningsmyndighed, og dermed aktionærerne, der skal afgøre, om der skal ske en fusion²⁵. Det kan skabe et problem, hvis ikke fusionen vedtages i begge banker, hvilket er set i en fusion mellem Møns Bank og Sparekassen Fanefjord, hvor repræsentantskabet i første omgang stemte nej til en fusion. Det handler derfor også om, at aktionærerne skal have tilstrækkelig information om baggrunden for fusionen, for de vil være positivt indstillet herfor.

Jeg vil i det følgende forudsætte, at der er tale om en uegentlig fusion, hvor Ringkjøbing Landbobank, aktieselskab er det fortsættende selskab, og Skjern Bank A/S det ophørende selskab²⁶. Forudsætningen er sat ud fra, at Ringkjøbing Landbobank er den største og mest kapitalstærke af de to banker. Begge banker har hjemsted i Ringkøbing-Skjern kommune.

Vederlaget

Når de to banker fusioner, med Ringkjøbing Landbobank som den fortsættende bank, skal aktionærerne i Skjern Bank på den ene eller anden måde skal have indløst sine aktier. Det kan se på to måder; enten ved at de modtager kontanter eller ved at modtage aktier i Ringkjøbing Landbobank, i et givet ombytningsforhold. Den fastsatte pris være både til interesse for aktionærerne i Skjern Bank, der skal afgive deres eksisterende aktier, og til interesse for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank. Prisen fastsættes ud fra en forhandling mellem de to banker.

Kontant betaling

Ringkjøbing Landbobank har som nævnt muligheden for at købe Skjern Bank med kontanter. Det sker ved at tilbyde aktionærerne i Skjern Bank en pris for deres aktier. Accepterer aktionærerne tilbuddet, vil aktierne herefter blive afnoteret på børsen. Spørgsmålet er hvad den rigtige pris for aktierne er, dvs. til hvilken pris aktionærerne vil sælge deres aktier.

Hvis der tages udgangspunkt i markedskursen på Skjern Bank, lukkekursen pr. 31/12 2011 på kr. 80,5, skulle Ringkjøbing Landbobank betale tkr. 90.804 til Skjern Banks aktionærer. Idet aktionærerne ved en accept af et købstilbud også frasælger sig muligheden for en eventuel kursstigning på aktien, er det nok tvivlsomt om aktionærerne vil acceptere denne pris.

²⁵ Selskabsloven § 246

²⁶ <http://files.itslearning.com/data/ku/open/co12601/681549.pdf>

Tilsvarende sælger aktionærene selvfølgelig også risikoen for tab, men det må antages, at hvis aktionæren anså denne risiko som værende aktuel, havde de solgt deres aktier. Herudover har mange aktionærer med stor sandsynlighed købt aktien væsentligt dyrere end den nuværende markedskurs, og vil dermed ikke sælge billigt, og jeg vil derfor mene, at aktionæren ikke vil stille sig tilfreds med at modtage markedskursen for aktien, fordi de går glip af en eventuel kursstigning.

Kursudviklingen på bankens aktie ses i nedenstående graf²⁷



Ser jeg endvidere på kursen på aktien 3 måneder senere er denne steget til 94 – og markedsprisen for banken dermed steget til tkr. 106.032. Sammenholdt med kursudviklingen fra de seneste 5 år, viser meget godt, at det kan være svært, at fastsætte den helt rigtige markedspris på banken.

For at have et andet grundlag at vurdere realismen af prisen på en bank ud fra, ser jeg derfor på nogle af de handler med banker, der er sket de seneste år. Jeg ser her på hvad salgsprisen pr. kunde har været. Pris har været meget svingende, men har ligget i prislejet tkr. 3-10 pr. kunde²⁸, det skyldes selvfølgelig at i de opkøb af krakkede banker, der er foretaget, har der været både gode og dårlige kunder. Der har været tale om køb af krakkede bankers kunder, hvorfor jeg er klar over, at prisen alene kan bruges som et pejlemærke, idet der ikke her er tale om en nødlidende bank. Prisen skal derfor fastsættes efter at Skjern Bank ikke er en nødlidende bank, men at den på den anden side har haft og fortsat har nogle udfordringer i økonomien. Lad mig derfor antage, at kunderne koster tkr. 15 pr. stk. Købsprisen vil da være kr. 367,5 mio. Denne pris kan virke høj i forhold til markedsprisen, set fra Ringkjøbing Landbobanks aktionærer. Prisen er sat ud fra en antagelse om, at der ikke skal nedskrives og hensættes væsentligt på de overtagne engagementer, hvorfor jeg anslår at prisen er acceptabel for begge bankers aktionærer. Netop tab og hensættelser på de overtagne kunder er det helt

²⁷ http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/Historiske_priser/?Instrument=CSE3301

²⁸ <http://www.fyens.dk/article/1310489:Business-Fyn--Nordea-koerber-Fionia-Bank> og <http://nyhederne-dyn.tv2.dk/article.php/id-16133995:tre-banker-k%C3%B8ber-roskilde-bank.html> og <http://epn.dk/tema/krakmors/article2565301.ece>

store lotteri for Ringkjøbing Landbobank. I virkeligheden betyder det måske principielt mindre for Ringkjøbing Landbobank om de betaler 100 mio. for meget for banken, idet dette alene er en engangsudgift, hvorpå prisen er kendt. Hvis bare boniteten i de overtagne engagementer er god, bliver det kun et spørgsmål om, hvor lang tid der går, inden udgiften til køb er tjent ind igen. Mens fremtidige tab og hensættelser er en ukendt og ikke uvæsentlig faktor, der fremadrettet bliver afgørende for, om en fusion er en god eller dårlig forretning. Prisen på kr. 367,5 mio. vil svare til, at aktionæren bliver kompenseret for det tab af egenkapital de reelt ville lide hvis de solgte aktien. Idet denne pris ca. svarer til en kurs/indreværdi på 1. De er dermed reelt godtgjort for værdien af den bogførte egenkapital i banken.

Køb med aktier

Den anden mulighed er betaling med aktier. Idet Ringkjøbing Landbobank ikke har en ret stor beholdning af egne aktier, vil det betyde, at bankens skal foretage en udvidelse af aktiekapitalen for at få aktier nok til bytteforholdet.

Ringkjøbing Landbobank har et meget solidt likviditetsberedskab, som på mange områder også er nødvendigt. Men når likviditeten er placeret som reserve tjener banken ingen penge herpå. Egenkapital, skal som nævnt under beregning af WACC, aflønnes med 8 %, hvorfor denne type kapital også er dyr for banken. Ringkjøbing Landbobank skal dermed også overveje, om de ønsker, at have en større aktiekapital, der skal aflønnes relativt højt.

	Ringkjøbing Landbobank	Skjern Bank
Egenkapital	2.483.120.000	380.717.000
Antal aktier fratrukket egen beholdning	4.939.145	1.030.898
Aktiens styk størrelse	5 kr.	20 kr.
Aktiekapital fratrukket egen beholdning	24.695.725	20.617.960
Indre værdi pr. aktie²⁹	10.055	1.847
Kurs/indre værdi	1,15	0,22

Som det ses, er der stor forskel på både de to bankers indre værdi pr. aktie, samt kurs/indre værdi. I Ringkjøbing Landbobank afspejler kursen på aktien, at markedsværdien er højere end

²⁹ Aktiens styk størrelse er for sammenligningens skyld omregnet til 100 kr.

den bogførte egenkapital. Det modsatte gør sig gældende i Skjern Bank, hvor markedsværdien er væsentligt mindre end den bogførte egenkapital.

Kursen på aktien er fastsat efter udbud og efterspørgsel, og det er klart, hvis investor mener det er en attraktiv aktie, med mulighed for gevinst i fremtiden, er investor villig til at betale mere for denne aktie, frem for en aktie der enten vil stige svagt, fastholde kursen eller endda blive mindre værd. Hvor meget investor betaler for indre værdi, siger dermed også noget om, hvor veldrevet banken er, og modsat hvor dårligt drevet den er.

Hvis aktionærene i Skjern Bank, skal kompenseres fuld ud med aktier, målt ud fra kurs/indre værdi vil aktionæren ud fra en 100 kr. aktie skulle bytte i forholdet 1:5, dvs. de får 1 aktie i Ringkjøbing Landbobank for 5 Skjern Bank aktier. Omregnet til bankernes styk størrelse på hhv. 5 og 20 kr., vil bytte forholdet blive 4:5. Skjern Bank aktionæren vil dermed få væsentlig mere markedsværdi end de har i dag. En sådan ombytning vil derfor det derfor være ganske uretfærdigt for de nuværende aktionærer, fordi forskellen mellem de to banker er stor, og fordi den ene bank er bedre drevet end den anden.

Ud fra ovennævnte vælger jeg derfor, at Ringkjøbing Landbobank køber Skjern Banks aktionærer ud kontant. Jeg vurderer umiddelbart at denne nedskrivning af deres likviditetsberedskab, vil have en ringe betydning, idet beredskabet er stort og langsigtet, og væsentligt større end lovens krav, jeg vender dog tilbage til dette senere i opgaven.

Filialnettet

Det er i forbindelse med fusionen, væsentligt at se på, hvor de to bankers filialer er placeret. I forbindelse med fusionen skal der gerne ske et rationale, og et af de områder der typisk bliver set på i en fusion er filialerne.

Ringkjøbing Landbobank	Antal medarbejdere	Skjern Bank	Antal medarbejdere
Herning	15	Skjern	64
Holstebro	12	Varde	11
Hvide Sande	8	Bramming	9
Lem	5	Esbjerg	24
Spjald	5	Ribe	11
Tarm	18	Hellerup	9

Ulfborg	8	Fjernservice	2
Viborg	13		
Vildbjerg	7		
Ringkjøbing	131		
Investeringscenter Herning	4		
Investeringscenter Holte	3		
Drive-in bank Ringkjøbing	0		
Fjernservice	27		

Ved fusion af to pengeinstitutter, der hjemmehører i samme område, vil begge institutter ofte have filialer i samme byer. Det betyder, at den ene filial lukkes, således det nye pengeinstitut alene har en filial i samme by. Som det ses af ovennævnte bliver denne situation ikke aktuelt i forbindelse med fusionen. Ringkjøbing Landbobank formår med en fusion med Skjern Bank blot at udbygge det markedsområde de allerede har. Udbygningen af markedsområdet længere sydpå i Jylland, er endda helt naturligt for banken, idet den allerede først i årtusindet undersøgte markedsmulighederne i blandt andet Esbjerg, men vurderede på daværende tidspunkt, at konkurrencen var stor, til de ønskede at gå ind på markedet³⁰. Med fusionen bliver banken, da helt automatisk spiller på markedet der.

Tendensen de senere år, er gået i retningen af, at de danske pengeinstitutter får færre filialer³¹. Filialerne er omkostningstunge, og kunderne klarer mere og mere via selvbetjeningssystemer; dankort, kontantautomater og netbank, hvorved den fysiske kontakte bank og kunder imellem også er blevet mindre. I forbindelse med fusionen, kan det derfor virke derfor naturligt, at der sker en ændring af filialstrukturen. Hovedsædet i Ringkøbing, er det største, og bliver dermed det fortsættende, det vil sige at de interne afdelinger i Skjern skal lukkes ned, mens den ekspederende afdeling fortsætter. Der kan dog på sigt, være ræsonnement i at lukke enten afdeling i Skjern eller i Tarm, idet disse to afdelinger ligger relativt tæt på hinanden (5 km). Det er begge forholdsvis store afdelinger, og der vil ved en lukning af den ene kunne opnås yderligere besparelse på både husleje og personale. Baggrunden, for ikke at lukke en af afdelingerne med det samme, er, at fusionen i sig selv, kan skabe uro og usikkerhed blandt kunderne, og hvis deres filial samtidig lukkes, er der en risiko for, at kunder vælger at flytte til andre pengeinstitutter.

³⁰ http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article1010509.ece

³¹ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/pengeinstitutter.-filialer-og-ansatte.aspx>

Markedsområdet de to banker dækker på Sjælland, ligger relativt tæt på hinanden. Idet Ringkjøbing Landbobanks afdeling alene er en investeringsafdeling, lægges denne sammen med Skjern Banks privatkunde afdeling i Hellerup. Jeg vurderer, at den type kunder investeringsafdelingen i Holte betjener, bliver meget lidt berørt af, at afdelingen flytter små 15 km. Det forudsættes her, at ingen medarbejdere på Sjælland afskediges, idet medarbejderne i Ringkjøbing Landbobanks filial i Holte beskæftiger sig med en anden type bankforretninger end medarbejderne i Skjern Banks afdeling i Hellerup. Besparelsen ved at lukke Holte afdeling, og slå den sammen med Hellerup estimeres til kr. 242.250 pr. år³².

Medarbejdere

Fusionen vil naturlig medføre, at medarbejderstaben skal reduceres. Dette berører primært de interne funktioner i bankerne, hvor der ved fusionen mere eller mindre vil være dobbelt personale. Det er dog ikke sådan, at eksempelvis alle interne medarbejdere fra Skjern Bank, skal afskediges. Medarbejderne i bankerne har hver især et kendskab og en ekspertise, der er vigtigt at have i den nye Ringkjøbing Landbobank, en reduktion af staben vil derfor ske på tværs af de to banker.

For overskuelighedens skyld, har jeg, til vurdering af hvor mange medarbejdere staben skal reduceres med, taget udgangspunkt i størrelsen af Skjern Banks interne afdelinger, set i forhold til Ringkjøbing Landbobanks. Ringkjøbing Landbobank har i forvejen en veludbygget stab med kreditafdeling, fonds- og udlandsafdeling, regnskab osv. Jeg vil derfor antage at de interne medarbejdere kan reduceres med 20 stk. (svarende til ca. 40 % af de interne medarbejdere, der overtages fra Skjern Bank). Ud fra en betragtning om, at få fusionen til at glide så glat som muligt, bliver der i ny Ringkjøbing Landbobank to direktører. Bent Naur fra Ringkjøbing Landbobank er netop stoppet for at gå på pension, så det vil her være naturligt, at Skjern Banks direktør, Per Munck overtager hans plads på direktionsgangen. Medarbejderne fra begge banker, vil dermed fortsat have et kendt ansigt i ledelsen, hvilket kan betyde noget for hvor glat fusionen indadtil kommer til at glide.

³² Boligen er 255 m² og prisen pr. m² anslået 950 kr. ud fra øvrige priser i nærheden.
<http://www.lokalebasen.dk/kontorlokaler/leje/2840-holte>

Den gennemsnitlige udgift til medarbejdere i Skjern Bank er ca. tkr. 600, og i Ringkjøbing Landbobank er den gennemsnitlige udgift ca. tkr. 550. Jeg forudsætter derfor i min beregning, at prisen på en medarbejder er gennemsnittet heraf. Ny Ringkjøbing Landbobank vil ved fusionen dermed på sigt opnå en besparelse på tkr. 11.500.

Banken vil dog ikke opnå besparelsen fra første dag. Det skyldes, at banken selvfølgelig er nødt til at følge de opsigelsesvarsler, der er gældende for medarbejderne. Jf. funktionærloven § 2 er der opsigelsesvarsel på op til 6 måneder, alt efter hvor længe medarbejderen har været ansat. Både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank, har medarbejdere der har været ansat i mange år, og der vil derfor blive taget udgangspunkt i opsigelse med 6 måneders varsel. Det er muligt at en del af nedskæringen i personalet kan foregå ved naturlig afgang, men dette sker heller ikke fra en dag til en anden. Det er også her værd at have i mente, at selvom der sker en naturlig nedgang i medarbejderstaben, er det ikke givet, at det er medarbejdere med de kompetencer banken ikke længere har brug for.

Øvrige omkostningsændringer

Udover de daglige medarbejdere opnås der en yderligere besparelse på knap kr. 700.000, idet Skjern Banks bestyrelse ikke længere har sin eksistensberettigelse. Jeg forudsætter, endvidere at vederlaget til repræsentantskabet fra Skjern Bank er uændret, idet Ny Ringkjøbing Landbobank fortsat har brug for repræsentanterne i markedsområde.

Begge banker har betalt honorar til revisor, Ringkjøbing Landbobank tkr. 662 og Skjern Bank tkr. 772. Udgiften vil naturligvis fremadrettet ikke længere være dobbelt, hvorfor honoraret udgiftsført i Skjern Bank falder væk. I forbindelse med fusionen, vil jeg dog antage, at udgiften til Skjern Banks revision, tælles med for halvdelen, dels for at have ekspertisen fra revisor med i fusionen, og dels fordi jeg antager, der er en kontraktlig opsigelse af samarbejdet mellem banken og revisoren. Udgiften det første år bliver tkr. 993.

Udover revisionsbistand vil det også, i forbindelse med gennemførelse af fusionen, være nødvendigt, at søge juridisk bistand i forhold til de dokumenter der skal udfærdiges. Det fremgår ikke af de to bankers regnskaber, om de i forvejen afholder udgifter til juridisk bistand, jeg vil derfor anslå at udgiften hertil er tkr. 400.

Jeg har i et tidligere afsnit anslået, der skal ske afskedigelser af nogle medarbejdere, hvorved der sker en større udgiftsbesparelse til personalet. Der bliver dog også tale om, at to bankers personale skal sammensmeltes, og blive til en ny organisation. Dette kommer ikke af sig selv, om Ny Ringkjøbing Landbobank er derfor nødt til at lave nogle initiativer overfor medarbejderne. Det være sig både faglige kurser i system og forretningsgang, ligesom det være sig personalemæssige arrangementer hvor kollegerne kan lære hinanden at kende. Ud fra de udgifter, afsat til sådanne arrangementer jeg kender fra egen organisation, vil jeg anslå, at der det første år skal bruges tkr. 1.000 til dette.

Fusionen og ændringen af primært Skjern Banks navn til Ringkjøbing Landbobank, skal selvfølgelig markedsføres. Bankerne specificerer ikke i dag deres markedsføringsudgifter, men idet begge banker selvfølgelig markedsfører sig, og afholder udgifter hertil, vil jeg anslå, at denne markedsføring, kan indeholdes i den udgift der afholdes i dag.

Ændringen af de to bankers IT systemer i forbindelse med fusionen vil være begrænsede. Begge banker har Bankdata som systemudbyder, og deres systemer vil dermed ligne hinanden meget. Selvfølgelig vil der dog skulle ske nogle ændringer, idet systemerne hos Bankdata er tilpasset de enkelte pengeinstitutters behov, men i store træk er det de samme platforme medarbejderne arbejder i. Udgiften ændring af IT i forbindelse med fusionen vil derfor også være væsentlig mere begrænset, end hvis de to banker havde været koblet op på to forskellige datacentraler. Ligesom markedsføringsudgifterne er udgiften til IT og datacentralen indeholdt i de to bankers udgifter, hvorfor der ikke sættes yderligere af hertil.

Nyt regnskab

Fusionen får, som nævnt en betydning for omkostningerne i banken, hvor der i et nyt forventet budget med balance og resultatbudget, skal tages højde for de førnævnte omkostningsændringer. Jeg har i bilag 4 opstillet ny balance, resultatbudget og basiskapitalopgørelse for 2012 (år 1), ud fra de kendte tal i årsregnskab 2011, hvor der er taget højde for omkostninger og besparelser, ligesom der er opstillet forudsætninger om indfrielse af efterstillet kapital, som jeg umiddelbart, og uden yderligere undersøgelse, har vurderet banken kan undvære. Det skyldes bl.a. at der er tale om et mindre lån på kr. 25 mio. som ansvarlig lånekapital, der ikke tæller med til kernekapitalen, ligesom lånet er tæt på udløb, hvorfor det alligevel ikke kan medregnes fuldt ud til basiskapitalen.

Herudover har jeg, også ud fra opgørelserne i årsregnskab 2011 opstillet resultatbudget og balance for år 2 i den nye Ringkjøbing Landbobank, hvor hele fusionen forventes gennemført, og hvor der selvfølgelig er taget højde for de ændringer der også er sket i 2012. Skjern Bank hjemtog hybrid kernekapital på kr. 65. mio. igennem bankpakke II, som i år 2 kan indfries. Idet denne kapital forrentes forholdsvis højt, har jeg derfor forudsat at denne indfries, hvorved der opnås yderligere besparelser for ny Ringkjøbing Landbobank.

Der tages i de nye regnskaber ikke højde for, om forretningsomfanget i banken stiger eller falder, dette fordi jeg alene ønsker at vise de synlige og målbare synergieffekter ved fusionen.

Balance og resultatbudget i hovedtræk:

	2012/År 1	2013/År 2
Egenkapital	2.496.337	2.796.564
Aktiver	22.405.663	22.6340.890
Forventet års resultat	300.227	316.289
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital	2.680.210	2.915.664
Basiskapital	3.035.187	3.270.641
Vægtede poster	17.061.953	17.061.953

Ny Ringkjøbing Landbobanks solvens vil ud fra budgettet være 17,79 % i 2012 og vil stige til 19,17 % i 2013. Banken skal selvfølgelig have fastsat et nyt individuelt solvensbehov, men i det dette foregår ud fra nogle komplekse modeller, vil jeg ikke her komme med et præcist bud på, hvad det individuelle solvensbehov er. Jeg vil dog umiddelbart ræsonnere mig frem til, at det individuelle solvensbehov ligger i et niveau mellem Ringkjøbing Landbobanks og Skjern Banks individuelle solvensbehov i 2011, der var hhv. 8 % og 11,5 %.

Der er intet der tyder på, at den samlede forretningsmodel i ny Ringkjøbing Landbobank bliver mere risikobetonet end den samlet set var tidligere. Tværtimod forventer jeg, at specielt at den del af kreditrisikoen, der stammer fra Skjern Bank, på sigt, vil blive mindre, idet det er min opfattelse af Ringkjøbing Landbobanks kreditpolitik er mere konservativ. Det er klart, at denne kreditpolitik ikke fra dag et kan overføres til de engagementer banken overtager, hvorfor kreditrisiciene forbliver uændret. Herudover kan det være svært at se, præcist hvad

den overtagne kreditbog indeholder, hvorfor det er vigtigt, netop idet Ringkjøbing Landbobank er en konservativ bank, at have reserveret nok solvens til eventuelle tab herpå.

Det er fortsat vigtigt for banken, at vise at den er solid og konservativ, hvilket en solid solvensoverdækning er med til at illustrere. Det er min vurdering, at trods et fald i solvensen i forhold til 2011, vil Ringkjøbing Landbobank fortsat have en solid solvensoverdækning på noget der ligner 100 %. Kernekapitalprocenten er i 2012 15,70 % og i 2013 17,09 %. Banken finansierer sig altså fortsat primært med egenkapital, og grundet de gode kapitalforhold lægger jeg op til, at banken i 2013 skal indfri en del af den hybride kernekapital, som Skjern Bank optog igennem fra bankpakke II. Kernekapitalen viser også, at kan banken ikke få den efterstillede kapital refinansieret ved udløb, eller bliver den for dyr og banken derfor ønsker at indfri den, så kommer kernekapitalen til at svare til bankens basiskapital, og vil dermed fortsat have en fin overdækning i forhold til det individuelle solvensbehov. Den høje kernekapital er derfor en styrke for banken, ligesom den kan blive det i tilfælde af, at banken får brug for optagelse af yderligere kapital til styrkelse af solvensen. Det er nemlig egenkapitalen der forsvinder først i tilfælde af økonomiske problemer, og jo større egenkapitalen, jo mere villig er långivere til at stille lån.

Ringkjøbing Landbobank efter en fusion fortsat være en solid bank målt ud fra solvens og kernekapital ligesom overdækningen viser, at banken har yderligere forretningsmæssige muligheder.

Performance

Bankens performance, er som tidligere nævnt, noget af det den rationelle investor ser på, inden denne skal foretage en aktieinvestering. Ringkjøbing Landbobanks aktionærer er i forbindelse med fusionen, ikke nye investorer, men det er vigtigt, at vise dem, hvorledes banken fremadrettet forventes at performe, og vise at der fortsat kan vises tillid til aktien. Aktionærerne skal gerne kunne se en idé med at fusionere med Skjern Bank, idet bankerne ellers risikerer, at aktionærerne vil stemme imod en fusionsplan.

ROE

Ringkjøbing Landbobank er flere gange blevet kåret som danmarksmester i egenkapital forretning. Dette er man i banken stolt af, idet dette viser, at den kapital der er til rådighed skaber et tilfredsstillende resultat.

	2012		2013	
ROE	300.227/2.496.337	12,03 %	316.289/2.796.564	11,31 %

Ringkjøbing Landbobank overtager nærmest ingen egenkapital fra Skjern Bank, hvorfor egenkapitalen ikke ændres nævneværdigt. Den estimerede indtjening er påvirket tilsvarende med baggrund i resultatet 2011, hvor resultatet fra Skjern Bank var af mindre størrelse, men dog positivt. Banken bliver derfor efter fusionen ikke dårligere til at forrente sin egenkapital, hvilket selvfølgelig er positivt, men selvom der næsten ikke tilføres egenkapital til banken, bliver der tilført værdier, banken gerne skulle opnå en indtjening på. Dette forventes derfor fremadrettet at påvirke ROE positivt.

ROA

Skjern Bank bidrager til fusionen med en aktivmasse på ca. 5 mia.. Indtjeningen herpå har de senere år været minimal, og det er derfor klart, at ROA i ny Ringkjøbing Landbobank vil være faldende i forhold til tidligere år i Ringkjøbing Landbobank.

	2012		2013	
ROA	300.227/22.405.663	1,34 %	316.289/22.640.890	1,40 %

Jeg mener, at faldet i ROA er helt naturligt i forbindelse med fusionen. Aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank kan dog samtidig ikke på sigt være tilfredse med, at øge aktiverne, hvis ikke også indtjeningen følger med. Det tjener ikke noget formål for Ringkjøbing Landbobank at øge balancen, hvis ikke indtjeningen følger med, så kan de nemlig ligeså godt fastholde den aktivmasse de har, og som de kender. Ved at fusionere med Skjern Bank overtager de en aktivmasse hvor det er uvist helt præcis hvad kreditbogen indeholder, og de løber derved også en risiko, der kan påvirke indtjeningen negativt.

Ringkjøbing Landbobanks aktionærer kan tillade sig at have denne holdning, fordi banken er en bund solid bank, som ikke fusionerer med en anden bank fordi det er nødvendigt, men fordi der kan være et rationale og dermed potentiale. Rationalet i medarbejderstab, afdelinger osv. og dermed faldende udgifter er dog på sigt ikke nok, til at en fusion er en fordel for banken, der skal derfor, som sagt, ligge et potentiale i aktivmassen og de overtagne kunder.

Det altafgørende for, om den faldende ROA er acceptabel for Ringkjøbing Landbobank er dermed, om der potentielt fremtidigt forventes en indtjening i Skjern Banks aktiver.

GAB - Rentefølsomhed

Jeg har tidligere konstateret, at både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank bagud i tid har haft en nærmest ikke eksisterende rentefølsomhed. Der vil selvfølgelig ikke i forbindelse med fusionen opstå yderligere rentefølsomhed, tværtimod bliver den meget minimale rentefølsomhed Ringkjøbing Landbobank havde før, udjævnet endnu mere i den nye bank, efter indfrielse af variabelt forrentet efterstillede kapitalindsud³³. Havde der været en rentefølsomhed i de to banker, ville dette have haft indflydelse på renterisikoen i den ny Ringkjøbing Landbobank, og ville dermed indgå i en vurdering af fordelagtigheden ved en fusion.

Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten er en indikation til omverdenen om hvor risikobetonet banken er. I forbindelse med fusionen, er det derfor væsentligt, at værdierne i tilsynsdiamanten bliver fremlagt. Dette kan også være et værktøj aktionærerne kan bruge, i deres vurdering af, om de ønsker fusionen gennemført eller ej. Dog med det in mente, at det ikke herudover kan ses, hvad banken indeholder.

2012	Ny Ringkjøbing Landbobank	Grænseværdi
Summen af store engagementer	<41,7 %	< 125 % af basiskapitalen
Udlånsvækst p.a.	0 %	< 20 %
Ejendomseksponering	13,4 %	< 25 % af det samlede udlån
Stabil funding ³⁴	0,79	<1
Likviditetsoverdækning	156 %	>50 %

Summen af de store engagementer er det ikke muligt for mig at beregne præcist. Men et stort engagement udgør mellem 10-25 % af basiskapitalen³⁵. Et stort engagement i Skjern Bank udgjorde derfor mellem tkr. 60.986 og tkr. 152.466. Tilsvarende udgjorde et stort engagement i tidligere Ringkjøbing Landbobank mellem tkr. 281.782 og 704.456.

³³ Bilag 5

³⁴ Bilag 6

³⁵ Lov om finansiel virksomhed § 145 stk. 1 og 4

I den nye Ringkjøbing Landbobank vil et engagement være stort når det er mellem tkr. 303.519 og tkr. 758.796. Alle engagementerne, der tidligere blev betragtet som store i Skjern Bank, er derfor ikke længere store, ligesom der også kan være nogle engagementer fra tidligere Ringkjøbing Landbobank, der ikke længere er store. Jeg vurderer derfor, at bankens værdi vil ligge lidt under 41,7 % som tidligere Ringkjøbing Landbobank i 2011.

Udlånsvæksten er et tal baseret på historie, hvorfor det er svært at spå om. Ser vi på de senere år, er der ingen af de fusionerede banker der har haft en positiv udlånsvækst. Selvom speciel Ringkjøbing Landbobank har ønsket at vækste udlånet, er det ikke lykkedes, og derfor vurderer jeg, at det kan blive en opgave, blot at holde en nulvækst.

Skjern Bank havde en relativ stor eksponering mod ejendommen, som godt nok var under grænseværdien. I den nye bank vil eksponeringen udgøre væsentligt mindre, og dette viser meget godt min tidligere tese om, at et eventuelt tab vil betyde mindre i den nye bank, end det gjorde tidligere.

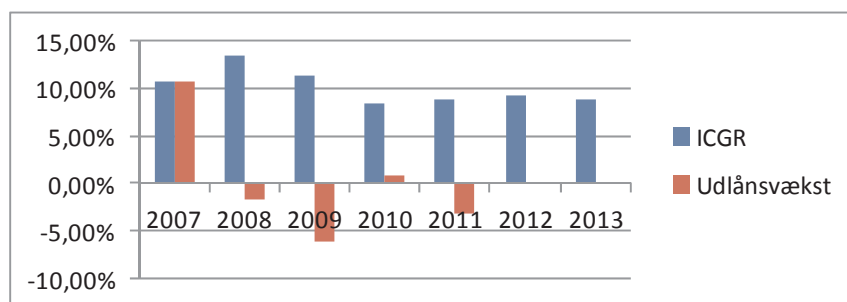
Banken har fortsat en fornuftig stabil funding, med baggrund i, at der alene er lille forskel i banken ind- og udlån, samt den store egenkapital. Ligesom bankens likviditetsberedskab også er intakt efter fusionen, dog vil denne falde når Skjern Banks statsgaranterede lån på 1,5 mia. kr. skal indfries i 2013, men vil fortsat ligge væsentligt over grænseværdien på 50 %.

ICGR

Efter fusionen er det vigtig for ny Ringkjøbing Landbobank at se på, hvilke fremtidige vækst muligheder de har. Mulighederne er fortsat afhængige af, hvilken indtjening ny Ringkjøbing Landbobank kan generere, hvis ikke væksten skal koste solvens. Forudsætningen for nøgletallet om, at udlånmixet skal forblive det samme, er med til at fastholde banken i udlån ud fra nuværende udlåns- og kreditpolitik. Det er spørgsmål, om dette er ønskeligt for ny Ringkjøbing Landbobank, da den nye balance og resultatbudget selvfølgelig er et mix af de to banker, og dermed også et mix af de to bankers udlåns- og kreditpolitik. Ringkjøbing Landbobank har været den mest konservative af de to banker, hvilket banken, som nævnt, ikke lægger skjul på, at de ønsker at fastholde. På den anden side, kan det sagtens være, at Skjern Banks udlåns- og kreditpolitik passer ind i ny Ringkjøbing Landbobank, fordi denne

har et helt andet kapitalgrundlag at drive banken på. Her tænker jeg blandt andet på, at et udlån der i Skjern Bank kunne være stort, ikke nødvendigvis er det i Ringkjøbing Landbobank. Dermed betyder et eventuelt tab på et sådan engagement også mindre, samlet set, end det ville gøre i Skjern Bank.

Ny Ringkjøbing Landbobank kan ud fra de opstillede resultatbudgetter og balancer, opnå en ICGR i 2012 på 9,38 % og i 2013 8,96 %, set i forhold til tidligere år, er dette på samme niveau.



Men som det også ses af ovenstående diagram, har udlånsvæksten de seneste år været ikke tilstedeværende. Dette kan som tidligere nævnt skyldes to ting. En ting er, at kunderne igennem den økonomiske krise er blevet mere tilbageholdende med at låne penge, end de hidtil har været. En anden, at banken måske har strammet sin konservative kreditpolitik yderligere, og dermed også de senere år har takket nej til udlån, de måske tidligere ville have set som værende acceptable.

Med udlånsvæksten fra de seneste år som indikator, er der intet der tyder på, at banken kommer til at opleve et udlånsboom før økonomien igen vender. Dermed mener jeg, at banken og aktionærerne kan være godt tilfredse med, at have en vækstmulighed i underkanten af 10 %, et niveau der er tæt på den udlånsvækst banken havde i 2007, hvor den økonomiske krise endnu ikke for alvor var indtruffet i Danmark. Igen er det dog væsentligt, at ICGR fremtidigt stiger, fordi mulighederne skal blive større for banken, ved udvidelse af aktivmassen. At banken så pt. ikke kan udnytte mulighederne er en helt anden sag, men vi så i 2007, at den netop fik udnyttet mulighederne.

WACC

Kapitalomkostningen afhænger som tidligere nævnt af prisen på fremmedkapitalen og egenkapitalen. Ringkjøbing Landbobank overtager nærmest ingen egenkapital fra Skjern

Bank, idet hele kapitalen er brugt til at købe Skjern Banks aktionærer ud. Idet egenkapitalen er dyr at aflønne i forhold til fremmedkapitalen, er dette alt andet lige positivt. Til gengæld er banken blevet tilført yderligere fremmedkapital.

	WACC	Fremmedkapital	Egenkapital	L
2012	2,07 %	1,17 %	0,90 %	0,89
2013	2,13 %	1,14 %	0,99 %	0,87

WACC er beregnet ud fra de opstillede budgetter, og ligger, som det ses, i samme niveau som Ringkjøbing Landbobanks hidtidige kapitalomkostning. Det bliver derfor ikke umiddelbart nødvendigt for banken at ændre på sin prispolitik på baggrund af fusionen.

Banken forsøger selvfølgelig, at afspejle prisen i markedet. Men det er ikke altid det rigtige alene at konkurrere på prisen. Ringkjøbing Landbobank ønsker fortsat at have fødderne plantet dybt i markedsområdet, og være en troværdig bank, der lægger vægt på at møde kunderne i øjenhøjde. Banken har udover de mere bløde værdier, nogle nicheprodukter hvor banken har en helt speciel ekspertise, og derfor kan tillade sig skille sig lidt ud på prisen

De senere år har der dog været en skarp konkurrence på indlånsrente på såkaldte højrentekonti. Her har også Ringkjøbing Landbobank været deltagende, og idet en stor andel af deres fremmedkapital netop er indlån, er deres samlede kapitalomkostninger selvfølgelig påvirket heraf. Jeg vurderer dog at at markedet i dag, er mere differentieret end for blot et par år siden³⁶, fordi kunderne også er blevet opmærksomme på, at en høj rente sandsynligvis også afspejler en høj risiko i banken. Så selvom kunderne er dækket af indskydergarantien op til 100.000 euro, vælger mange alligevel at søge i sikker havn, og accepterer at få lidt lavere afkast.

Kunderne lægger vægt på forskellige ting, nogle lægger vægt på det personlige forhold til banken, at de får netop den rådgivning der er behov for, mens andre kunder fokuserer alene på prisen for at være kunde.

³⁶ http://www.mybanker.dk/bank/ny_konto/opsparing/?bank_saerlige_betingelser_grafisk=on#

Som tidligere vist, har Ringkjøbing Landbobanks WACC ligget over referencerenten, Cibor3, de senere år. Under den forudsætning, at der ikke sker ændring i referencerenten, vil bankens samlede kapitalomkostning fortsat ligge herover. Det må konstateres, at markedet lige pt. er i den situation, og det sandsynligvis siger mere om den økonomiske politik i Danmark³⁷, end den siger om pengeinstitutternes kapitalomkostning. Økonomerne har svært ved at spå om, hvornår fremgangen i økonomien kommer, mens tal fra USA viser, at der igen er ved at komme gang i økonomien der, bliver Danmarks vækst påvirket af et usikkert Sydeuropa. Der er dog ingen tvivl om, at fremgangen kommer, så der det blot et spørgsmål om hvornår.

Ringkjøbing Landbobank er en bank med en lang historie. Der er tale om et sundt drevet pengeinstitut, der synes at have en god styring af balancen. Den store egenkapital gør, at deres kapitalomkostning er højere end pengemarkedet, men til gengæld er det en stabil finansieringskilde, der alene skal ”refinansieres” hvis banken opnår negative resultater. Dette sammenholdt med den pt. rekord lave pengemarkedsrente, mener jeg ikke er alarmerende for banken. De har en forretningsmodel, der gør, at de har råd til at betale en lidt højere pris end pengemarkedet. Hvis/når pengemarkedsrenten stiger vil dette alene få ringe betydning for banken, og jeg har en forventning om, at banken igen vil have en fornuftig kapitalomkostning i forhold til pengemarkedet.

Indtjening pr. aktie

Ringkjøbing Landbobanks aktionærs incitament for at stemme for en fusion med Skjern Bank, er, at der bliver skabt nogle synergier, der kan være med til at give et bedre afkast af aktierne. Synergierne kommer ikke nødvendigvis til udtryk de første år, så det er vigtigt, at aktionærene tror på fremtidsmulighederne i den fusionsplan, der bliver fremlagt.

	2012	2013
EPS	59,57	62,76
Udbytte pr. aktie	13	13
Payout ratio	21,82 %	20,71 %

³⁷ [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartalsoversigt_2008_1_kvartal/\\$file/kap04.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartalsoversigt_2008_1_kvartal/$file/kap04.htm)

I 2012 forventer jeg, at der alene sker en minimal stigning i indtjeningen pr. aktie i forhold til 2011. Dette viser netop, at synergien ved fusionen ikke slå fuldt ud igennem i år 1. Isoleret set, får aktionærene dermed intet ud af, at fusionere. I 2013 hvor de fleste reguleringer på balancen er sket, med øget indtjening til følge, kan det dog ses, at aktionæren får en øget indtjening pr. aktie, og dette alene ud fra det nuværende forretningsomfang. Når jeg har valgt, at aktionæren ikke skal have højere udbytte, skyldes dette, at fusionen fortsat er ny. Der kan gemme sig nedskrivninger, i den overtagne Skjern Bank, der ikke allerede er taget højde for, hvorfor jeg mener det er helt acceptabelt, for alle parter at styrke egenkapitalen yderligere i 2013.

Synergierne ved fusionen skulle gerne fremadrettet blive større. Banken bliver en større spiller på pengeinstitutmarkedet i det sydvestjyske, og skal derigennem også øge forretningsomfanget og dermed indtjeningen. Så alt i alt får aktionærene, en højere indtjening ved at indgå i fusionen.

Opsummering

Ringkjøbing Landbobank og Skjern Banks geografiske placering tæt på hinanden, kan udover Ringkjøbing Landbobanks gode økonomi, og Skjern Banks udfordringer, gøre dem til to oplagte fusionspartnere. Fusionen følger reglerne i selskabsloven, samt nogle få regler i Lov om Finansiell Virksomhed.

Prisen på banken fastsættes ud fra en forhandling imellem de to banker, og ud fra andre fusioner der har været i branchen er prisen fastsat til 367,5 mio. kr. hvilket er væsentligt over markedsværdien. Hvis blot boniteten i kundemassen er god, betyder prisen dog mindre, end hvis der senere kommer nogle store nedskrivninger. Ringkjøbing Landbobank vil skulle udvide aktiekapitalen ved køb med aktier, men banken har så store likvider, at jeg vurderer kontant betaling vil være det rigtige. Der bliver dermed heller ikke flere aktionærer indtjeningen skal deles mellem.

Fusionen skaber nogle synergieffekter. Den interne medarbejderstab kan reduceres, en enkelt afdeling lukkes osv. ligesom der også er nogle omkostninger forbundet med selve fusionen. Jeg har opstillet resultatbudget, balance og basiskapitalopgørelse for år 2012 og 2013, hvor

der er taget højde for de ændringer, der sker i forbindelse med fusionen. Fusionen er ensbetydende med, at Ringkjøbing Landbobanks solvens vil falde, idet de nærmest ikke overtager egenkapital fra Skjern Bank. Banken har dog fortsat en overdækning på ca. 100 % i forhold til det individuelle solvensbehov, og allerede i 2013 forventes solvensen igen at stige. ROE stiger også, idet banken ikke overtager egenkapital men alene aktiver og indtjening. Til gengæld sker der et fald i bankens afkastningsgrad, hvilket er naturligt, men det tjener ikke noget formål at øge balancen i Ringkjøbing Landbobank, hvis ikke indtjeningen følger med, så fusionen sker under forudsætning af, at der er fremtidsmuligheder i aktivmassen.

Alle grænseværdier i tilsynsdiamanten overholdes fortsat. Bankens likviditetsoverdækning stiger endda i 2012, og vil fortsat være fornuftigt i 2013 efter indfrielse af Skjern Banks statsgaranterede lån. WACC, bankens kapitalomkostning vil være næsten uændret, dog vil omkostningerne være lidt anderledes fordel til fremme- og egenkapitalen. Ligesom også bankens vækstmuligheder forbliver på samme niveau. Indtjeningen pr. aktie forventes at stige med 2,80 kr. i 2012 og 6,00 kr. i 2013, i forhold til 2011, hvilket naturligvis er til fordel for aktionærerne.

Ringkjøbing Landbobanks forretningsmodel sættes ikke umiddelbart over styr ved at fusionere med Skjern Bank. Ud fra det opstillede fremtidige regnskab, vil de fleste performance mål være uændrede, ligesom aktionæren får en bedre indtjening pr. aktie. Det kan dermed konkluderes, at hvis kreditbogen ikke indeholder væsentlig risici og yderligere nedskrivninger vil det være en fordel for banken som helhed og bankens aktionærer at fusionere med Skjern Bank.

Organisation

Organisationen er rammen, der fortæller noget om, hvordan en virksomhed ser ud. For bankernes vedkommende er organisationen et langt stykke henad vejen præget af den omfattende gældende lovgivning på området. Denne lovgivning, er medvirkende til, at der internt i bankerne bliver opstillet procedurer, forretningsgange og politikker, der skal efterleves. Der opstilles typisk også organisationsdiagrammer, for at tydeliggøre hvordan arbejdsdelingen er, samt at vise hvem der har det overordnede ansvar indenfor de forskellige arbejdsområder. Det er klart, at jo større bankvirksomheden er, med mange afdelinger og geografisk spredning, desto vigtigere er det, at have en formel organisation, der kortlægger banken,

således der ageres efter de opsatte retningslinjer i alle afdeling, ligesom det er vigtigt at alle kender ansvarsfordelingen. På denne måde, bliver det også nemmere at arbejde hen imod et samlet mål, og nå det.

I en fusion, er der som vist, en masse tal der skal lægges sammen. Men en ting er tallene der kan tale for eller imod en fusion, en anden de medarbejdere der, uden indflydelse bliver en del af fusionen. De bliver dermed en del af og er med til at skabe en ny organisation, en organisation der bliver påvirket fra mange sider.

Interessentanalyse

Bankens påvirkninger fra mange forskellige sider, kan gøre det svært at skabe en ny organisation, fordi interessenterne kan have meget modstridende interesser. Det er derfor vigtigt, at bankvirksomheden klarlægger sine interesser, for at vide hvilken påvirkning disse har på organisationen, og for at vide hvordan der skal ageres overfor dem. Nogle interesser er vigtigere end andre, hvorfor hensynet til disse selvfølgelig også vil være forskelligt. Interessenterne påvirker altså, og er med til at præge den nye organisation, men interessenterne påvirker også hinanden, og den ene interessent kan dermed bliver præget af hvordan andre interessenter agerer.

I nedenstående figur kommer jeg med et udsnit af bankens interessenter, og jeg vil efterfølgende gennemgå nogle af dem.



Medarbejderne

Medarbejderne i den nye Ringkjøbing Landbobank har selvfølgelig en stor påvirkning på banken og fusionen, og er derfor en meget vigtig interessent. Banken står nu i en situation, hvor den har medarbejdere fra to banker, der på mange områder ligner hinanden fordi de alle kommer fra pengeinstitutter. De er dog alligevel vidt forskellige, selvfølgelig fordi de er individer, men også fordi de kommer fra to forskellige organisationer, med forskellige arbejdsgange, værdier, ledelse osv.

Medarbejderne har ikke haft nogen indflydelse på fusionen, og om de synes om den eller ej, følger de blot med. Det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på, hvordan medarbejderne tackler fusionen, idet nogle medarbejdere vil være positive og andre negative over de ændringer, der sker. Ny Ringkjøbing Landbobank består ved fusionen af medarbejdere, der har arbejdet under forskellige procedurer, arbejdsgange og politikker, ligesom de kommer fra forskellige kulturer. Det er derfor vigtigt, at bankens ledelse hurtigt får givet retningslinjer for hvilken vej banken ønsker at gå og få medarbejderne positivt indstillet herfor. De er bankens ansigt udadtil, og dem der har den daglige kontakt med kunderne. Deres fremtræden og ageren i hverdagen er derfor altafgørende for, om kunderne accepterer fusionen og bliver tilfredse, og dermed fortsætter som kunder i den nye bank. Hvis kundens oplevelse er, at medarbejderne også er negative over fusionen, er der en risiko for, at de også enten bliver eller forbliver negative.

Som det heraf fremgår, vil medarbejderne både påvirke, men vil også blive påvirket af de øvrige interessenter. Jeg vil derfor også se på, hvilken indflydelse de øvrige interessenter har på netop medarbejderne.

Kunderne

Kundegruppen er ligesom medarbejderne en af bankens vigtigste interessenter. Kunden er hele grundlaget for, at der er et indtjeningsgrundlag, og at det dermed overhovedet er muligt at drive banken. Men idet kunderne er forskellige, og har forskellige ønsker og behov, kan det være svært for banken, at lytte til og opfylde alle kunders behov. Banken er afhængig af, at kunden direkte og indirekte ambassadører for banken. Er kunderne tilfredse, og føler sig godt behandlet, er det sandsynligt de vil tale godt om banken til andre, og måske endda henvise potentielle kunder dertil.

Kundernes reaktion på fusionen, vil derfor kunne påvirke bankens forretningsgrundlag, ligesom som de vil kunne påvirke medarbejderne. Det vil som nævnt være medarbejderne kunden først og fremmest møder, og dermed også medarbejderne der skal stå mål for kundes reaktion overfor fusionen. Medarbejderne kan her komme til at føle sig fanget mellem at være loyal overfor den nye organisation, egen reaktion og kundernes reaktioner. Uanset hvad medarbejderne bliver mødt med, er de nødt til at bakke op om fusionen og den nye organisation, også selvom de måske selv har ambivalente følelser herfor. Kundernes indflydelse på medarbejdernes trivsel kan derfor være stor, bliver medarbejderne godt behandlet vil de trives bedre end ved det modsatte.

En del af kundernes reaktioner vil kunne imødegås, ved at banken sørger for, de er ordentligt orienteret om fusionen. Mange vil sikkert kunne orienteres via mails, breve osv. og stille sig tilfreds hermed. Mens andre ønsker den personlige kontakt, hvor det er vigtigt medarbejderne er klædt på til at møde kunderne.

Aktionærerne

Hvis banken skal opfylde de forskellige krav kunderne stiller, er der ingen tvivl om, at de skal gå på kompromis med nogle af kravene fra andre interessenter. Aktionæren, som er ejeren af banken, ønsker som udgangspunkt, et højt afkast af sin indskudte kapital. I bund og grund, er det ejeren af virksomheden, der bestemmer, hvorfor hensynet til denne reelt er det større end til kunden. Men der bliver tale om at finde en gylden middelvej, der kan tilfredsstille begge parter, fordi den ene interessent ikke kan undvære den anden. Hensynet til aktionæren i en fusion, skal dog være stort, idet det alene er gruppen af aktionærer, der skal tage beslutningen om en fusion skal gennemføres. Aktionæren har som udgangspunkt kun formål med investering, nemlig at tjene penge.

Aktionærerne i banken er typisk også kunder i banken, og medarbejderne vil derfor som førnævnt, blive mødt med dem i hverdagen. Aktionæren vil sandsynligvis i større grad end de kunder der ikke er aktionærer, have en aktiv holdning til fusionen. En holdning som kan komme til at "gå ud over" medarbejderen, der også er ganske uden indflydelse på om fusionen gennemføres eller ej. Det er ledelsens opgave, at sørge for, at aktionærerne

informerer bedst muligt, og ligeledes sørger for at medarbejderne er parate til at håndtere henvendelser fra aktionærerne.

Ledelsen

Ledelsen i banken er dem der har det overordnede ansvar for bankens drift. Det er i høj grad ledelsen/direktionen, der ønsker fusionen gennemført, og dermed har besluttet at slå to organisationer sammen til en, og fremadrettet få etableret en ny organisation. Det er ledelsen, der fastsætter bankens overordnede politikker, og dermed hvordan banken skal fremstå udadtil. Ligeledes har ledelsen en stor opgave i, at få implementeret fusionen, således aktionærer, kunder og medarbejdere accepterer denne og i udstrakt grad er positive herfor. Der kan i forbindelse med en fusion, opstå mange konflikter, med en lang række interessenter, som ledelsen skal agere på. Så det kan være altafgørende for hvor succesfuld processen med fusionen bliver, hvordan ledelsen tackler disse situationer. Ledelsens håndtering af fusionen, vil derfor have stor betydning for, hvordan medarbejderne opfatter og tackler processen, ligesom ledelsens håndtering også er vigtigt for om medarbejderne trives eller mistrives hermed.

Medierne

Mediernes omtale af banken, har en stor effekt, fordi omtale når ud til en bred vifte af kunder, medarbejdere, aktionærer osv. Omtale, positiv som negativ, kan opfattes forskelligt, at interessenterne, som igen påvirker organisationen. Mediernes magt er enorm, så deres fremstilling af fusionen, kan få en central rolle i, hvordan fusionen forløber. Det er derfor væsentligt for banken, at være bevidst om mediernes effekt, og eventuelt samarbejde med dem, således banken kommer omtale i forkøbet, og dermed kan være med til at præge omtalen.

Medarbejderne påvirkes naturligvis også af mediernes fremstilling, og det er derfor vigtigt, at det der bliver distribueret igennem medierne, er sandt. Idet medarbejderne ellers kan blive stillet i nogle situationer hvor de skal forsvare både de fusionerede og den nye bank. Der vil dermed kunne opstå konflikter, der er ganske unødvendige. På den anden side, kan en positiv fremstilling i medierne, både gøre fusionen lettere at acceptere for medarbejderne.

Identifikationen af bankens interessenter, til trods for der alene er tale om et udsnit, viser, at

bankens organisation og bankens medarbejder bliver påvirket fra mange sider, med krav og ønsker, der kan være modstridende. De procedurer, forretningsgange, politikker osv. der er opstillet, og samlet set udgør organisationen, er derfor nødt til at være en afvejning af de forskellige påvirkninger, således at organisationen er tilpasset alle interessenterne. Ikke alle interessenterne påvirker dog banken lige meget. Nogle af interessenterne vil derfor, mere end andre, være med til at skabe retningen for banken.

Interessentanalysen illustrerer også, at organisationen ikke er statisk. Den bliver hele tiden påvirket af interessenterne, branchen og det øvrige samfund, der også ofte med tiden kan have skiftende holdninger. Det er derfor løbende nødvendigt at tilpasse organisationen, således den passer ind i den virkelighed den opererer i.

Forandringen

Medarbejderne, der medvirker i en fusion, er altså nok næsten den interessant, der bliver mest påvirket heraf. Medarbejderen må følge med til den nye bank, uanset om dette reelt er et ønske eller ej. Fra den ene dag til den anden, skal de omstilles til at være en del af en ny virksomhed, og efterleve de politikker, forretningsgange osv. der findes her. Ligesom medarbejderne fra første dag skal være klar til at møde og håndtere de øvrige interessenter. Selvom medarbejderne er med til at præge organisationen i fusionsbanken, sker dette ikke, ligesom fusionen, henover natten. De skal nu i dagligdagen overfor kunderne fremstå loyale overfor en den nye bank, en bank som tidligere i noget af markedsområdet har været en konkurrent.

Fusionen mellem Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank, vil samtidig for de fleste medarbejder i de to organisationer komme som en overraskelse. Det er derfor meget vigtigt, at ledelsen har overvejet hvordan medarbejderne får besked om fusionen, og ikke mindst hvordan og hvornår de fortæller, hvad det kommer til at betyde for den enkelte.

Nogle oplysninger vil ledelse i forbindelse med offentliggørelsen af fusionen kunne give, mens andre måske holdes tilbage for ikke at skabe uro og utryghed blandt medarbejderne, mens helt andre oplysninger og vilkår ikke er fastlagt endnu. Uanset hvornår ledelsen fortæller om hvad der skal ske, vil medarbejderne have en vis usikkerhed indtil hele fusionen er gennemført. Medarbejderne har forskellige holdninger, og fusionen vil derfor af nogle blive

set positivt, mens det af andre vil blive set negativt. Medarbejdernes skal dermed som individer tackles forskelligt.

De medarbejdere, der som udgangspunkt er positive på de forandringer, der kommer til at ske, vil med stor sandsynlighed samarbejde med ledelsen. Dette vil medvirke til at fusionen kan glide lettere. Medarbejderne vil forsøge at præge de øvrige medarbejdere, og de kan endda af ledelsen aktivt blive brugt som foregangsmænd for de ændringer, der kommer til at ske i organisationen. På denne måde har ledelsen en opbakning i de enkelte afdelinger, hvilket kan være væsentligt, fordi ledelsen ikke kan være i alle afdelinger hele tiden. Det er dog vigtigt, at ledelsen også er opmærksom på, at selvom nogle medarbejdere fra starten er positive, kan de have en oplevelse i løbet af processen, der ændrer deres holdning og de kan da i stedet for skabe modstand mod forandringen.

Hvis medarbejderne fra start har en negativ holdning til fusionen, er der stor sandsynlighed for, at de skaber modstand mod den forandring der skal ske. Fusionen kommer som en overraskelse for dem, de kan måske ikke umiddelbart se formålet med fusionen, og ønsker derfor at alt var som før. Der kan samtidig opstå en stor usikkerhed om, hvad der fremadrettet skal ske. Spørgsmål som: skal der fyres? hvem skal fyres? skal der lukkes filialer? skal jeg fortsat arbejde der hvor jeg har gjort hidtil? vil typisk trænge sig på hos medarbejderne. Der har efterhånden været nogle fusioner i sektoren, der har medført fyringer så usikkerheden og spørgsmålene er velbegrundede.

Jeg har tidligere i opgaven vurderet, at der skal skæres 20 stillinger væk, og selvom det er Skjern Bank, der skifter navn, vil reduktionen af de 20 stillinger ske på tværs af de to organisationer. Som førnævnt, vil dette skabe stor usikkerhed hos medarbejderne, og hos nogle en direkte modstand. Modstanden kan komme til udtryk på flere måder³⁸.

Medarbejderne kan

- Arbejde præcis efter reglerne, og være uflexible
- Gøre så lidt som muligt i forbindelse med fusionen
- Sætte tempoet ned
- Trække sig personligt tilbage

³⁸ Judson 1972 s.73, Organisations Teori 5. udgave

-
- Sabotere fusionen, ikke at den enkelte medarbejder kan stoppe fusionen, men medarbejderen kan være negativ overfor kolleger og kunder

Mange af reaktionerne fra medarbejderne, kan ledelsen forudsige, allerede inden de melder fusionen ud til medarbejderne. Ledelsen er nødt til at sørge for, at forretningen også efter fusionsudmeldingen, fortsætter som den plejer (Business as usual). Ved at være på forkant med modstanden, kan de sikre sig, at medarbejderne ikke bliver utilfredse og ineffektive, og i værste fald at de bliver frustrerede, stressede og i sidste ende sygemeldte.

Problemer i forbindelse med forandringer, er ikke et nyt fænomen. Carnall har allerede i 1990 beskrevet en håndteringsmodel, der skal være med til, hvis ikke at løse, så at reducere de problematikker, der kan opstå³⁹. Her lægges blandt andet vægt på

- at give forståelig information, viden og indsigt om fusionen
- at lytte til den enkelte medarbejders synspunkt
- at vise forståelse for den situation den enkelte befinder sig i
- at involvere medarbejderne
- at forklare om de berørtes rolle i fusionen

Åbenhed fra ledelsen må derfor først og fremmest være et nøgleord. Det er vigtigt, at medarbejderne bliver informeret, så snart ledelsen ved hvad der skal ske nu og her og på lang sigt. Eftersom alle elementer i fusionen ikke er på plads fra dag 1, er det dog klart, at der ikke kan informeres om alt, og jeg mener da ud fra ovennævnte, at det er ligeså vigtigt, at fortælle medarbejderne at ledelsen ikke ved alt endnu, og at de vil blive løbende informeret.

Måden hvorpå fusionen bliver meldt ud, vil dog også være afgørende for processen. Hvis dette sker via det skrevne medie, er det sandsynligt, at medarbejderne som modtagere af budskabet ikke læser dette på samme måde, som ledelsen mener det. Budskabet kan selvfølgelig også mistolkes ved en overlevering face-to-face, men her har medarbejderen mulighed for, at stille spørgsmål, ligesom afsenderen af budskabet via ansigtsudtryk, kropsholdninger osv. kan danne sig et billede af, hvordan budskabet bliver modtaget. Der kan dermed skabes en dialog, frem for en monolog, og dermed lettere blive skabt en fælles og ens forståelse for situationen.

³⁹ Carnall 1990 s 142, Organisations Teori 5. udgave

Eftersom der er nogle formalia der skal overholdes, idet der er tale om aktieselskaber, vil jeg vurdere, at det for ledelsen er nødvendigt at tage begge kommunikationsformer i brug. I første omgang bliver banken nødt til, via en børsmeddelelse, at melde fusionen ud. For at medarbejderne ikke bliver informeret om fusionen via medierne, er det samtidig nødvendigt, at sende en melding ud til medarbejderne. Det kan være over bankens intranetportal, med opfølgning af den daglige ledelse i hver filial og interne afdeling. Ydermere vurderer jeg, at dette er så stor en ændring af medarbejdernes dagligdag, at de hurtigst muligt skal informeres af bankens øverste ledelse. Dette kan ske på informationsmøder, hvor medarbejderne ligeledes får mulighed for at stille spørgsmål, og komme med kommentarer.

Fusionen er som nævnt en længere proces, hvorfor det løbende vil være nødvendigt for ledelsen at informere medarbejderne, både via det skrevne medie, på møder og evt. ved besøg i alle bankens filialer.

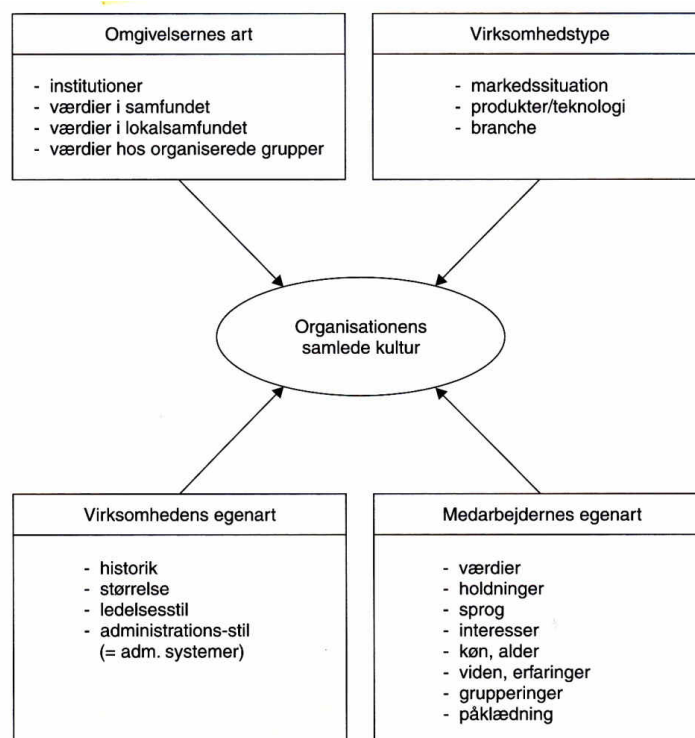
Kultur

Med fusionen er der, som tidligere nævnt, to kulturer der mødes, forskellige værdier og normer. Kulturen siger noget om, hvilken bank der er tale om, blandt andet via de fysiske elementer, der er synlige for enhver, og stemningen medarbejderne imellem. Nogle af de synlige elementer er bankernes logo, lokaler og lokaleindretning, brevpapiret osv. Sværere er det at pege på den kultur, der ikke umiddelbart er synlig; atmosfæren i banken, som er den stemning kunderne og andre udenforstående opfatter når de kommer ind i banken, måden kollegerne at omgås hinanden på, fejrer jubilæer osv. Ledelsen har også her en særlig rolle, og er med til at skabe retningen for hvilken kultur, banken ønsker.

Igennem tiden, har flere forsøgt at klarlægge, hvad der kendetegner virksomheders kultur. Blandt andet har Bakka klarlagt 4 overordnede påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur, det drejer sig om omgivelsernes art, virksomhedstypen, virksomhedens egenart og medarbejdernes egenart. Disse er overordnet beskrevet i nedenstående figur.

Selvom Bakka taler om organisationens samlede kultur, vurderer jeg, at der typisk vil være forskellige kulturer i kulturen. Dette kommer helt an på hvor stor en geografisk spredning der er i virksomheden, og hvor meget der gøres for at skabe en fælles kultur. Har virksomheden

alene ét arbejdssted, kan det dog være lettere at danne en samlet organisationskultur. Banker derimod, har typisk mange afdeling, der er geografisk spredt. De kulturpåvirkninger, der eksempelvis er i en storby, er ikke de samme, som i en landsby, ligesom der også er en differentiering landsdelene imellem.



Omgivelsernes art

Ringkjøbing får ved fusionen med Skjern Bank udvidet sit markedsområde, således banken fremtidigt opererer fra Ribe i syd til Holstebro/Viborg i Nord, men banken holder sig fortsat i den vestlige del af Jylland, på nær lige en enkelt afdeling på Sjælland.

Banken er selvfølgelig præget af de værdier der er grundlæggende danske, måden at arbejde på, vores fælles historie, traditioner osv. Herudover vil banken blive påvirket af de værdier og normer der er knyttet til det markedsområde banken agerer i. Idet banken alene har en, forholdsvis ny, afdeling på Sjælland, er det min vurdering, at det også fremadrettet vil være værdierne fra den vestjyske egn, der vil præge banken⁴⁰. Hjælpesom, gæstfri, foretagsom, ærlig og sparsommelig⁴¹, er blot nogle af de ord der kan sættes på en vestjyde. Dermed ikke sagt at

⁴⁰ <http://alm.landbobanken.dk/Om-banken.3230.aspx>

⁴¹ <http://www.lemvigmuseum.dk/Vestj.vaerdier%20FRAM%201999.pdf>

samme værdier ikke gør sig gældende i andre dele af landet, men landsdelenes historier er forskellige, og har derfor også påvirket kulturerne og værdierne i områderne forskelligt.

Virksomhedstype

Kulturen i de to banker er også præget af hvordan andre pengeinstitutter i branchen agerer. Branchen er en vigtig del af danskernes hverdag, kunderne har og skal som udgangspunkt have tillid til, at de trygt kan være kunde i et pengeinstitut uden at løbe en risiko. Desværre har vi set nogle konkurser, som de fleste troede umulige, og tilliden til hele branchen, også de sunde pengeinstitutter, er dalet. Branchens omdømme er dog på vej opad igen, og om det skyldes, at kunderne tror vi nu har set det værste, eller om kunderne mener de tiltag branchen som har taget er passende, vides dog ikke.⁴²

Markedssituationen for de to banker, vurderer jeg er vidt forskellig, fordi de har forskellig størrelse og dermed forskellige muligheder i markedet. Ringkjøbing Landbobank har i markedsområdet i dag en markedsandel på ca. 50 %. Et af hovedformålene med fusionen med Skjern Bank, er selvfølgelig at overtage men også at udbygge kundebestanden i det nytilkøbte område. Bankernes forskellige dominans i markedet, har dermed også præget bankens kultur, fordi der er forskel på de tiltag de to pengeinstitutter har gjort i markedet.

Det er min vurdering, at ny Ringkjøbing Landbobank på mange måder vil ligne den tidligere Ringkjøbing Landbobank, igen fordi deres markedssituation er mere markant end Skjern Banks.

Virksomhedens egenart

Der hvor den store kultur forskel på de to banker ses, er i virksomhedens egenart. Som det ses af figuren, består virksomhedens egenart blandt andet af bankens historie og størrelse. Både Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank har mange år bag sig, og har dermed haft mange år til at oparbejde en stærk kultur.

Skjern Bank har i løbet af sin levetid alene foretaget minimale udvidelser af filialnettet, og det er derfor klart, at banken lettere har kunnet tilpasse sig, når det har været nødvendigt. Banken

⁴² Bankanalysen 2011, Analyse Danmark – kilde Finans nr. 11 – 2011 s. 8

har indtil slutningen af sidste årtusinde holdt fast i det markedsområde, de kendte, og formået at ekspandere heri. Samtidig har de løbende fornyet bygningerne, således de har fremstået præsentabelt og tidssvarende. Banken har også igennem tiden har markeret sine jubilæumsår, på forskellig vis, sidst ved 100 års jubilæet var der arrangementer for både kunder, aktionærer og medarbejdere.

Bankens ledelse har også en stor indflydelse på bankens egenart. Det er ledelsen der bevidst eller ubevidst sætter retningen for banken, viser hvilke normer der bør efterleves. Ledelsen er derfor også et langt stykke henad vejen ansvarlig for, hvilken tone der føres i banken.

Ringkjøbing Landbobank, har ligesom Skjern Bank, igennem sin mangeårige levetid ekspanderet. Den har opkøbt andre banker og udvidet filialnettet, men dog fortsat holdt sig i det markedsområde, hvor den oprindeligt havde grobund. Dog har banken fundet nogle niche områder, hvortil de yder udlån, ligesom de har udvidet med en fjernkundeafdeling, der henvender sig til hele Danmark.

Der har i bankens levetid alene været 6 forskellige direktører, og ledelsen har derfor jf. ovenfor sat sit tydelige præg på virksomhedskulturen. Dette kan dog være både positivt og negativt, det er nemlig vigtigt, at ledelsen hele tiden er omstillingsparat, klar til at forny sig, når nogle af de øvrige elementer i virksomhedskulturen ændrer sig. Hvis ikke leden blot ”gør som vi plejer” risikerer den, at kunder og medarbejdere ”flygter” til andre banker, og derved udhuler forretningsgrundlaget i banken.

Den nye Ringkjøbing Landbobanks egenarts påvirkning på kulturen i banken, vil nok blive præget meget af den nuværende Ringkjøbing Landbobanks kultur. Men det er vigtigt at den nye banks ledelse har øje for de værdier og normer, der har været i begge banker, for derigennem at opbygge en ny kultur. Min vurdering er, at begge banker har haft en stærk kultur, og sammensmeltning heraf vil sandsynligvis være en langsom proces, hvor der løbende sker små ændringer og tilpasninger af de to kulturer. Jeg vil dog vurdere, at den fremtidige nye kultur vil blive stærkt påvirket af ledelsens retning, hvorfor det er vigtigt at den øverste ledelse, som fremadrettet består af en direktør fra hver bank, er bevidst om hvilken kultur de ønsker, og dermed i hvilken retning de skal lede medarbejderne.

Medarbejdernes egenart

Med fusionen kan de siges, at der er to medarbejdergrupper, en fra hver bank, der hver især har en kultur fra arbejdspladsen med i bagagen. Selvom der er tale om to banker, der også ligger geografisk tæt på hinanden, er det, som førnævnt, slet ikke ensbetydende med, at bankerne har samme kultur. Værdier og normer er sandsynligvis forskellige i de to banker, og den enkelte medarbejder vil, fordi det er det denne kender, fortsat agere herud fra.

Medarbejderne er desuden individer, der har forskellige holdninger og værdier med sig, fra påvirkninger i familien, fritidsaktiviteter, samfundet osv.

Kulturen vil også være forskellig ikke kun i de to banker, men også i de enkelte filialer. Medarbejdernes kønsfordeling og aldersspredning gør også en stor forskel på kulturen. De værdier og normer eksempelvis ung og gammel har med sig, mand og kvinde er ikke nødvendigvis de samme, ligesom medarbejdernes interesser naturligvis er forskellige, alt efter hvilken livsfase de befinder sig i. Værdier og normer kan også være mere håndgribelige, eksempelvis medarbejdernes påklædning, hvor normen i den ene bank kan være at bære skjorte og slips for at vise seriøsitet, kan normen i den anden bank være at bære t-shirt, der er mere afslappet, og måske ligner kunden mere.

Dette kulturmix skal i en periode tilpasses den nye Ringkjøbing Landbobank. Mennesker har en tendens til at tilpasse sig, for at blive socialt accepteret, ligesom det for de fleste giver en tryghed at ligne andre, og ikke skille sig ud. Det er min vurdering at tilpasningen vil ske henover en periode, hvor de to medarbejdergrupper lærer hinanden at kende, og hele organisationen bliver tilpasset den nye bank. Det er svært at sige hvor lang tid en sådan proces vil tage, idet det også afhænger af, hvor modtagelige medarbejderne er for forandring.

Ny Ringkjøbing Landbobanks kultur

Ny Ringkjøbing Landbobanks kultur kommer altså til at bestå af utrolig mange elementer. Det er svært på forhånd at tegne et billede af den samlede kultur, da der er mange ukendte faktorer der spiller ind i. Banken får, givet nogle af elementerne udefra, og disse elementer vil ikke være væsentlig anderledes end dem ledelsen og medarbejderne kender fra de to banker.

I de elementer der kommer indefra, bliver det altafgørende hvilke værdier og normer ledelsen i banken udviser, ligesom kulturen selvfølgelig også bliver præget af de ting medarbejderne har med sig og kender fra tidligere arbejdspladser.

Hvad skal ledelsen gøre?

Ledelsen i ny Ringkjøbing Landbobank har en stor opgave i at få fusionen gennemført, og ikke mindst få personalet sluset ind i den nye organisation. De skal sikre sig, der bliver mindst muligt utryghed og uro blandt medarbejderne. En fusion er typisk ensbetydende med nedskæringer, og det holder også i denne fusion. Det er vigtigt, at medarbejderne hurtigt får vished for om de er ”købt eller solgt”, ligesom der hurtigt skal skabes en tryghed i jobbet for de medarbejdere der er tilbage. Eksempler fra arbejdspladser hvor der er sket fyringer har nemlig vist, at de tilbageværende medarbejdere frygter mere for at miste jobbet, mister motivationen og bliver måske endda stressede⁴³. Banken opnår da at have en ringere arbejdskraft end de reelt havde forventet.

Ledelsen i banken skal have to kulturer til at mødes. Hvis ikke banken gør noget aktivt for at ryste medarbejderne fra henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank sammen, risikerer de at medarbejderne automatisk deler sig i to grupper. Det er ganske naturligt at søge sammen med den kendte flok, men for ledelsen handler det nu om at skabe en fælles følelse og et samarbejde. I budgettet for det første år, er sat ekstraordinært 1 mio. kr. af til personalearrangementer, netop for at sikre, der hurtigt skabes nogle oplevelser alle medarbejdere har været fælles om, og derigennem være med til at forme den ny kultur i banken. Disse arrangementer kan være alt mellem himmel og jord, det kan være fagligt relateret, men det er lige så vigtigt at det er nogle fælles sociale arrangementer, hvor medarbejderne får nogle gode fælles oplevelser.

Opsummering

Organisationen, der fortæller om, hvordan ny Ringkjøbing Landbobank kommer til at se ud, bliver præget fra mange sider. De skal selvfølgelig leve op til den gældende lovgivning, men herudover bliver både banken som organisation og medarbejderne påvirket af bankens interesser. Interessenterne kan have modstridende interesser for hvilken retning banken skal bevæge sig i, og det derfor vigtigt, at have kortlagt hvem de er, og dermed hvordan der skal ageres overfor dem.

⁴³ Finans nr. 1 – 2012 s. 31

Banken har mange interessenter, der alle påvirker hinanden. En af de vigtigste interessenter er medarbejderne, der slet ingen indflydelse har på fusionen, men alligevel følger med og fra første dag skal agere ud fra de modstridende interesser, de møder, og også selv er del af. De bliver påvirket af kunderne, aktionærene, ledelsen og medierne, der alle får indvirkning på, hvordan medarbejderne tackler fusionen. Bankens håndtering af fusionen overfor medarbejderne er derfor vigtig.

Banken kan risikere, at medarbejderne er negative for fusionen, og derfor vil skabe modstand herfor, det kan blandt andet skyldes den usikkerhed, de bliver udsat for og de ændringer der skal ske. Medarbejdernes reaktioner kan dog oftest forudsiges, og derfor bearbejdes inden de skaber problemer og bliver til direkte modstand. Ledelsen har derfor en stor opgave overfor medarbejderne, hvor åbenhed om fusionen må være altafgørende, ligesom deres måde at kommunikere med medarbejderne på bliver vigtig. De medarbejdere, der er positive for fusionen, kan desuden blive brugt af ledelsen som forgangsmænd og blive inddraget i de forandringer, der skal ske.

Kulturen i de to banker bliver påvirket af mange elementer, hvor specielt virksomhedens historie og ledelsen har stor indflydelse, men også medarbejderne er naturligvis centrale i fastlæggelsen af ny kultur. Ledelsen har en stor opgave i, at skabe retning, og få medarbejderne med. De skal være klar over, at det er en lang proces, der dog kan hjælpe på vej af, forskellige medarbejderarrangementer, der kan være af både faglig og social karakter.

Konklusion

Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank er begge banker forankret i den sydvestjyske del af Danmark. Deres balancesammensætninger er vidt forskellige, ligesom der også er stor forskel på deres balancestørrelse. Jeg har foretaget en analyse af de to banker 5 år tilbage i tid, for at se, hvordan de har klaret sig igennem kriseårene. En sammenligning er dog lidt uretfærdig for begge parter på grund af størrelsesforskellen, men har trods alt alligevel givet et fingerpeg om, hvad det er for to pengeinstitutter, der er tale om.

Ringkjøbing Landbobank er kommet styrket igennem krisen. De har med konsolidering styrket solvens og kernekapital, og formået at fastholde behovet for solvens på det lavest mulige niveau. Banken har selvfølgelig ligesom mange andre banker foretaget nedskrivninger

på udlånet, med på trods af dette, haft positive tilfredsstillende årsresultater. Bankens likviditetsberedskab er ligeledes intakt, og de har endda set sig nødsaget til, at reducere dette på baggrund af manglende efterspørgsel efter lån. Skjern Bank derimod har måttet styrke sin solvens med efterstillede kapitalindskud blandt andet fra Bankpakke II. Deres individuelle solvensbehov er steget, og banken ville i dag ikke overholde lovens solvenskrav, hvis ikke basiskapitalen var blevet styrket. Skjern Bank har haft store nedskrivninger, deres størrelse taget i betragtning, og det har påvirket deres årsresultater negativt, således de har haft utilfredsstillende årsresultater, der de seneste år har været henholdsvis negative og af beskeden positiv størrelse. Til trods herfor har de pt. god likviditetsoverdækning, dog skal banken indenfor en kort årrække indfri statsgaranterede lån og likviditeten vil da dale drastisk og skabe en ikke uvæsentlig risiko for banken, idet bankens plan for likviditeten, kan vise sig svær at efterleve.

Årsresultaterne skinner igennem på alle bankens nøgletal. Ringkjøbing Landbobank har de seneste år været Danmarksmester i forretning af egenkapital og afkastningsgraden er set i forhold til Skjern Bank også høj. Skjern Bank har ud fra resultaterne selvfølgelig ikke præsteret hverken tilfredsstillende egenkapitalforretning eller afkastningsgrad. Min konklusion på dette, er, at de primært har kørt en kreditpolitik, der ikke har passeret til deres forretningsmodel, ligesom Ringkjøbing Landbobank har valgt en sikker kreditpolitik, der har vist sig stabil også i krisetider. Begge banker har dog haft en fin styring af rentefølsomheden, hvilket er vigtigt, idet deres resultater ellers kunne være påvirket heraf. De nye grænseværdier, tilsynsdiamanten, udstukket af finanstilsynet, ligger begge banker også fint indenfor. Bankernes kapitalomkostninger WACC, er sammensat vidt forskelligt, hvor det i Ringkjøbing Landbobank er egenkapitalen, der principielt får den største andel af omkostningen, er det i Skjern Bank fremmedkapitalen. Samlet set er de dog meget identiske, og følger også markedet. Med en antagelse om, at egenkapitalen i en krisetid, ikke behøver en aflønning, er det dermed Ringkjøbing Landbobank der har den bedste konkurrenceevne. Ringkjøbing Landbobank har også målt ud fra ICGR de bedste vækstmuligheder i markedet, dette er ganske naturligt, idet ICGR udregnes ud fra den indtjening bankerne har genereret bagud i tid. Skjern Bank vil dermed skulle bruge af deres sparsomme solvensoverdækning, hvis de skal øge væksten. Grundet manglende udlånsefterspørgsel, har det dog de senere år ikke været muligt at udnytte vækstmulighederne, og begge banker har haft negativ udlånsvækst.

Ringkjøbing Landbobank har kunnet aflønne aktionærene, indtjeningen pr. aktie har været relativ høj, og aktionæren har endda fået udbetalt en stor andel heraf direkte som udbytte. Det stik modsatte gør sig gældende i Skjern Bank, hvor indtjeningen pr. aktie har været minimal, og endda negativ.

Det kan deraf konkluderes, at Ringkjøbing Landbobank er en væsentlig stærkere og mere solid bank end Skjern Bank. Det er dog min vurdering at Skjern Bank, godt kan fortsætte som selvstændigt pengeinstitut, men at de fortsat har nogle udfordringer de skal igennem, før de igen begynder at tjene penge, til at konsolidere sig med. Ringkjøbing Landbobank er derimod klar til at vækste, både organisk, men de er også åbne for at indgå i fusioner, enten igennem bankpakkerne eller frivilligt, når blot det ikke sætter forretningsmodellen over styr. En fusion mellem Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank, kan dermed være en oplagt mulighed for begge parter. En fusion efter de gældende regler, giver umiddelbart nogle synergieffekter, pga. dobbelt personale på nogle poster, direktører, bestyrelser osv.

Ud fra det nyopstillede regnskab, med resultatbudget, balance og basiskapitalopgørelse, ses det hvilken påvirkning af nøgletallene en fusion af de to banker har, i forhold til den nuværende Ringkjøbing Landbobank. Idet bankens likviditetsberedskab er stor, er det min vurdering, at det billigste for banken vil være, at betale aktionærene i Skjern Bank med kontanter. Bankens solvens vil falde ved fusionen, men fortsat være væsentlig over lovens krav, ligesom banken fortsat vil have en fin overdækning også efter indfrielse af statsgaranterede lån. Alle grænseværdier i tilsynsdiamanten overholdes ligeledes fortsat. Synergierne har ikke fuld gennemslagskraft det første år, men allerede i år 2 ses en bedring af de fleste nøgletal. Bankens egenkapitalforretning stiger, idet banken ikke overtager egenkapital men alene aktiver og indtjening. Afkastningsgraden falder naturligt, netop derfor er det vigtigt at Ringkjøbing Landbobank kan se nogle fremtidsmuligheder i aktivmassen. Aktionærene kan ikke være tjent med at øge balancen, hvis ikke indtjeningen følger med. WACC vil være næsten uændret, og de ændringer der sker heri sætter ikke umiddelbart bankens konkurrenceevne over styr. Banken fastholder de gode vækstmuligheder, så det er alene et spørgsmål om at kunne udnytte dem i markedet.

Indtjeningen pr. aktie vil samtidig stige, og det er derfor konklusionen, at det ud fra de opsatte forudsætninger er en fordel for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank at fusionere med Skjern Bank! Hvis det er bankens vurdering, at Skjern Banks kreditbog, er for risikobetonet,

og der dermed kan komme fremtidige store nedskrivninger herpå, er det dog ikke en fordel. Synergierne i sammenlægningen kan fremtidigt ikke skabe fordelene alene, dertil er det simpelthen for små, så fremtidsmulighederne er altafgørende.

Bankens skal udover økonomien i en fusion, tage hensyn til medarbejderne. De vil blive påvirket af alle bankens interessenter, men skal fortsat være bankens ansigt udadtil i hverdagen. Det er derfor vigtigt, at banken har identificeret sine interessenter, for at vide hvordan de skal agere overfor dem. Ledelsen i banken bør være åben, om hvad der skal ske i fusionen, overfor sine medarbejdere. Dette kan mindske en modstand der kan opstå på grund af utryghed blandt medarbejderne, ligesom det er vigtigt, at de lytter til de frustrationer medarbejderne måtte have, og tager dem seriøst. Modsat kan de medarbejdere der er positive blive brugt som foregangsmand i afdelingerne, fordi ledelsen ikke kan være fysisk til stede hele tiden.

Fusionen skal kæde to organisationer og kulturer sammen. Kulturen bliver påvirket af mange elementer fra omgivelserne, virksomhedstypen, de to banker og de enkelte medarbejdere. Det er derfor svært præcist at sige, hvordan kulturen i banken bliver. Men ledelsen og medarbejderne er et langt stykke henad vejen med til at skabe denne. Det er derfor vigtigt at der skabes en fælles forståelse og accept for banken, og at medarbejderne lærer hinanden at kende, for derigennem skaber en samlet organisation. I budgettet for første år, er derfor også afsat midler til arrangementer af både faglig og social karakter, for derigennem at skabe en fælles kultur, i stedet for to kulturer.

Perspektivering

Jeg er klar over, at jeg i opgaven alene har set fusionen fra Ringkjøbing Landbanks aktionærers side. Der er dermed ikke taget højde for, om en fusion, efter den fremlagte plan er en fordel eller ulempe for Skjern Banks aktionærer. Ved gennemførelse af en fusion, skal der selvfølgelig også foretages en vurdering af, hvorledes Skjern Banks aktionærer vil være stillet, idet de også skal stemme for en fusionsplan. Jeg har dog alene valgt at se det fra Ringkjøbing Landbankens side, for at se om deres forretningsmodel blev sat over styr. Jeg mener dog alligevel at have taget hensyn til aktionærerne i Skjern Bank, hvor dette har været nødvendigt.

Aalborg 30. april 2012

Kildefortegnelse

www.landbobanken.dk

www.skjernbank.dk

www.finanstilsynet.dk

www.finansraadet.dk

www.atp.dk

www.gii.dk

www.statistikbanken.dk

www.evm.dk

www.danskebank.dk

www.nasdaqomcnordic.com

www.fyens.dk

www.epn.dk

www.finanswatch.dk

www.lokalebasen.dk

www.mybanker.dk

www.nationalbanken.dk

www.lemvigmuseum.dk

www.nyhederne.tv2.dk

Bekendtgørelse af Lov om Finansiell Virksomhed af 13. august 2011

Bekendtgørelse om kapitaldækning af 30. december 2011

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital af 30. juni 2011

Selskabsloven af 11. april 2011

Organisations Teori 5. udgave – Jørgen Frode Bakka og Eigil Fivelsdal

Commercial Banking 3. edition – Benton E. Gup og James W. Kolari

Finans – nr. 11-2011 og nr. 1-2012 udgivet af Finansforbundet

Bilag

Bilag 1 - Rentefølsomhed

Ringkjøbing Landbobank

RSA	2011	2010	2009	2008	2007
Tilgodehavender hos kreditinstitutter	1314318	2654707	2491999	2041847	4929838
Udlån	12746560	13151216	13047212	13897101	14134637
	14060878	15805923	15539211	15938948	19064475
RSL	2011	2010	2009	2008	2007
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1242075	2632190	2994723	5301162	7439961
Indlån og anden gæld	12755415	11661654	11187470	9072875	9161775
Efterstillede kapitalindskud	200723	201269	200921	201166	0
	14198213	14495113	14383114	14575203	16601736
Balancesum	17549023	18247204	17927956	18001753	19633728
­\$GAB; RSA-RSL	-137335	1310810	1156097	1363745	2462739
Relativt gab (\$gab/balancesum)	-0,00783	0,071836	0,064486	0,075756	0,125434
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	0,990327	1,090431	1,080379	1,093566	1,148342

Skjern Bank

RSA	2011	2010	2009	2008	2007
Tilgodehavender hos kreditinstitutter	378716	435179	345033	976478	736666
Udlån	3526544	3623212	3677046	3770132	3919134
I alt	3905260	4058391	4022079	4746610	4655800
RSL	2011	2010	2009	2008	2007
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	149061	274373	571862	1658800	1836943
Indlån og anden gæld	3509897	3569671	2990783	3087535	2677095
Efterstillede kapitalindskud	125000	100000	100000	100000	125000
I alt	3783958	3944044	3662645	4846335	4639038
Balancesum	5249140	5296049	4988301	5618617	5358137
­\$GAB; RSA-RSL	121302	114347	359434	-99725	16762
Relativt gab (\$gab/balancesum)	0,02311	0,02159	0,07206	-0,01775	0,003128
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,03206	1,02899	1,09814	0,979423	1,003613

Bilag 2 - WACC

Ringkjøbing Landbobank

2011

$$\begin{aligned} & \left(\frac{245.291}{17.549.023 - 2.483.120} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{17.549.023 - 2.483.120}{17.549.023} \right) \\ & + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{17.549.023 - 2.483.120}{17.549.023} \right) \right) \\ & = \mathbf{2,1803\%} \end{aligned}$$

2010

$$\begin{aligned} & \left(\frac{241.954}{18.247.204 - 2.312.344} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{18.247.204 - 2.312.344}{18.247.204} \right) \\ & + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{18.247.204 - 2.312.344}{18.247.204} \right) \right) \\ & = \mathbf{2,0083\%} \end{aligned}$$

2009

$$\begin{aligned} & \left(\frac{377.728}{17.927.956 - 2.055.773} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{17.927.956 - 2.055.773}{17.927.956} \right) \\ & + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{17.927.956 - 2.055.773}{17.927.956} \right) \right) \\ & = \mathbf{2,4975\%} \end{aligned}$$

2008

$$\begin{aligned} & \left(\frac{669.149}{18.001.753 - 1.784.790} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{18.001.753 - 1.784.790}{18.001.753} \right) \\ & + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{18.001.753 - 1.784.790}{18.001.753} \right) \right) \\ & = \mathbf{3,5810\%} \end{aligned}$$

2007

$$\begin{aligned} & \left(\frac{570.690}{19.633.728 - 1.778.561} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{19.633.728 - 1.778.561}{19.633.728} \right) \\ & + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{19.633.728 - 1.778.561}{19.633.728} \right) \right) \\ & = \mathbf{2,9047\%} \end{aligned}$$

2011

$$\left(\frac{106.970}{5.249.140 - 380.717}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.249.140 - 380.717}{5.249.140}\right) \\ + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{5.249.140 - 380.717}{5.249.140}\right)\right) = \mathbf{2,1086\%}$$

2010

$$\left(\frac{98.336}{5.496.049 - 380.421}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.496.049 - 380.421}{5.496.049}\right) \\ + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{5.496.049 - 380.421}{5.496.049}\right)\right) = \mathbf{1,8956\%}$$

2009

$$\left(\frac{131.310}{4.988.301 - 373.388}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{4.988.301 - 373.388}{4.988.301}\right) \\ + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{4.988.301 - 373.388}{4.988.301}\right)\right) = \mathbf{2,5731\%}$$

2008

$$\left(\frac{201.065}{5.618.617 - 463.661}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.618.617 - 463.661}{5.618.617}\right) \\ + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{5.618.617 - 463.661}{5.618.617}\right)\right) = \mathbf{3,5810\%}$$

2007

$$\left(\frac{140.827}{5.358.137 - 536.276}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.358.137 - 536.276}{5.358.137}\right) \\ + (4\% + 1(8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{5.358.137 - 536.276}{5.358.137}\right)\right) = \mathbf{2,7719\%}$$

Bilag 3 - ICGR

Ringkjøbing Landbobank

2011

$$\frac{1}{\left(\frac{2.483.120}{17.549.023}\right)} \times \frac{286.071}{17.549.023} \times \frac{286.071 - 65.520}{286.071} = \mathbf{8,88\%}$$

2010

$$\frac{1}{\left(\frac{2.312.344}{18.247.204}\right)} \times \frac{256.873}{18.247.024} \times \frac{256.873 - 60.480}{256.873} = \mathbf{8,49\%}$$

2009

$$\frac{1}{\left(\frac{2.055.773}{17.927.956}\right)} \times \frac{232.081}{17.927.956} \times \frac{232.081 - 0}{232.081} = \mathbf{11,29\%}$$

2008

$$\frac{1}{\left(\frac{1.784.790}{18.001.753}\right)} \times \frac{239.998}{18.001.753} \times \frac{239.998 - 0}{239.998} = \mathbf{13,45\%}$$

2007

$$\frac{1}{\left(\frac{1.778.561}{19.633.728}\right)} \times \frac{348.320}{19.633.728} \times \frac{348.320 - 157.200}{348.320} = \mathbf{10,75\%}$$

2011

$$\frac{1}{\left(\frac{380.717}{5.249.140}\right)} \times \frac{4.854}{5.249.140} \times \frac{4.854 - 0}{4.854} = \mathbf{1,27\%}$$

2010

$$\frac{1}{\left(\frac{380.421}{5.496.049}\right)} \times \frac{3.201}{5.496.049} \times \frac{3.201 - 0}{3.201} = \mathbf{0,84\%}$$

2009

$$\frac{1}{\left(\frac{373.388}{4.988.301}\right)} \times \frac{-90.846}{4.988.301} \times \frac{-90.846 - 0}{-90.846} = \mathbf{-24,33\%}$$

2008

$$\frac{1}{\left(\frac{463.661}{5.618.617}\right)} \times \frac{-58.152}{5.618.617} \times \frac{-58.152 - 0}{-58.152} = \mathbf{-12,54\%}$$

2007

$$\frac{1}{\left(\frac{536.276}{5.358.137}\right)} \times \frac{43.251}{5.358.137} \times \frac{43.251 - 5.640}{43.251} = \mathbf{7,01\%}$$

Bilag 4 – Resultatbudget 2012+2013 ny Ringkjøbing Landbobank

Resultatbudget år 1 - 2012	Ringkjøbing L.bank	Skjern Bank	Regulering	Budget
Renteindtægter	858.257	268.016		1.126.273
Renteudgifter	-245.291	-106.970	1.000	-351.261
Netto renteindtægter	612.966	161.046		775.012
Udbytte af aktier m.v.	1.111	3.287		4.398
Gebyrer og provisionsindtægter	158.303	55.451		213.754
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-24.312	-5.726		-30.038
Netto rente- og gebyrindtægter	748.068	214.058		963.126
Kursreguleringer	16.386	94		16.480
Andre driftsindtægter	4.535	1.683		6.218
Udgifter til personale og administration	-244.068	-134.124	8.302	-369.890
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-4.375	-3.578		-7.953
Andre driftsudgifter				
Diverse andre driftsudgifter	-381	0		-381
Udgifter til bankpakke 1 og indskydergarantifonden	-11.178	-1.052		-12.230
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender				
Nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender	-128.799	-52.181		-180.980
Nedskrivninger vedrørende national bankpakke 1 mv.	0	0		
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	11	-14.208		-14.197
Resultat før skat	380.199	10.692		400.193
Skat	-94.128	-5.838		-99.966
Årets resultat	286.071	4.854		300.227

Omkostninger ved fusionen		Besparelse	
Juridisk bistand	400	Revisor	441
Personalearrangementer	1.000	Bent Naur (fratrådt pr 30/4)	2.642
		Personale, alene ½ års besparelse pga. opsigelsesvarsel	5.750
		Bestyrelse og revisionsudvalg	687
		Husleje besparelse Holte, 3 mdr. opsigelse	182
I alt	1.400	I alt	9.702

Resultatbudget år 2 - 2013	Ringkjøbing L.bank	Skjern Bank	Regulering	Budget
Renteindtægter	858.257	268.016		1.126.273
Renteudgifter	-245.291	-106.970	8.200	-344.061
Netto renteindtægter	612.966	161.046		782.212
Udbytte af aktier m.v.	1.111	3.287		4.398
Gebyrer og provisionsindtægter	158.303	55.451		213.754
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-24.312	-5.726		-30.038
Netto rente- og gebyrindtægter	748.068	214.058		970.326
Kursreguleringer	16.386	94		16.480
Andre driftsindtægter	4.535	1.683		6.218
Udgifter til personale og administration	-244.068	-134.124	17.164	-361.028
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-4.375	-3.578		-7.953
Andre driftsudgifter				
Diverse andre driftsudgifter	-381	0		-381
Udgifter til bankpakke 1 og indskydergarantifonden	-11.178	-1.052		-12.230
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender				
Nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender	-128.799	-52.181		-180.980
Nedskrivninger vedrørende national bankpakke 1 mv.	0	0		
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	11	-14.208		-14.197
Resultat før skat	380.199	10.692		416.255
Skat	-94.128	-5.838		-99.966
Årets resultat	286.071	4.854		316.289

Besparelse	
Revisor	772
Bent Naurs løn	3.963
Personale	11.500
Bestyrelse og revisionsudvalg	687
Huslejesparelse Holte	242
I alt	17.164

Balance 2012 + 2013

Åbningsbalance 2012 - i tkr.	Ringkjøbing Landbobank	Skjern Bank	Sammenlagt	Regulering	Ny Bank
Kassebeholdning og anf.tilgodehavender hos centralbanker	33.935	67.582	101.517		101.517
Tilgodehavender hos kreditinstitutter	1.314.318	378.716	1.693.034	-25.000	1.668.034
Udlån og andre tilgodehavender	12.746.560	3.526.544	16.273.104		16.273.104
Obligationer til dagsværdi	2.755.912	887.607	3.643.519	-367.500	3.276.019
Aktier mv.	249.054	167.857	416.911		416.911
Kapitalandele i associerede virksomheder	538	3.111	3.649		3.649
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	3.365	3.365		3.365
Grunde og bygninger i alt	74.722	69.538	144.260		144.260
Øvrige materielle aktiver	4.893	10.755	15.648		15.648
Udskudte skatteaktiver	12.255	46.010	58.265		58.265
Aktiver i midltdig besiddelse	1.382	1.000	2.382		2.382
Andre aktiver	348.567	86.939	435.506		435.506
Periodeafgrænsningsposter	6.887	116	7.003		7.003
Aktiver i alt	17.549.023	5.249.140	22.798.163		22.405.663

Åbningsbalance 2012 - i tkr.	Ringkjøbing Landbobank	Skjern Bank	Sammenlagt	Regulering	Ny Bank
Gæld					
Gæld til kreditinstitutter	1.242.075	149.061	1.391.136		1.391.136
Indlån og anden gæld	12.755.415	3.509.897	16.265.312		16.265.312
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	338.958	755.838	1.094.796		1.094.796
Andre passiver	301.813	90.650	392.463		392.463
Periodeafgrænsningsposter	183	248	431		431
Gæld i alt	14.638.444	4.505.694	19.144.138		19.144.138
Hensatte forpligtelser					
Hensætteler til pension og lignende forpligtelser	5.146	0	5.146		5.146
Hensættelser til udskudt skat	4.789	0	4.789		4.789
Hensætteler til tab på garantier	5.038	5.208	10.246		10.246
Hensatte forpligtelser i alt	14.973	5.208	20.181		20.181
Efterstillede kapitalindskud					
Ansvarlig lånekapital	198.014	222.749	420.763	-25.000	395.763
Hybrid kernekapital	214.472	134.772	349.244		349.244
Efterstillede kapitalindskud i alt	412.486	357.521	770.007		745.007
Egenkapital					
Aktiekapital	25.200	22.560	47.760	-22.560	25.200
Opskrivningshenlæggelser	187	417	604		604
Foreslået udbytte	66.020	0	66.020		66.020
Overført overskud	2.391.713	357.740	2.749.453	-344.940	2.404.513
Egenkapital i alt	2.483.120	380.717	2.863.837		2.496.337
Passiver i alt	17.549.023	5.249.140	22.798.163		22.405.663
Eventual forpligtelser /garantier	1.052.222	484.656	1.536.878		

Åbningsbalance 2013 - i tkr.	Ringkjøbing Landbobank	Skjern Bank	Sammenlagt	Regulering	Ny Bank
Kassebeholdning og anf.tilgodehavender hos centralbanker	33.935	67.582	101.517	300.227	401.744
Tilgodehavender hos kreditinstitutter	1.314.318	378.716	1.693.034	-90.000	1.603.034
Udlån og andre tilgodehavender	12.746.560	3.526.544	16.273.104		16.273.104
Obligationer til dagsværdi	2.755.912	887.607	3.643.519	-367.500	3.276.019
Aktier mv.	249.054	167.857	416.911		416.911
Kapitalandele i associerede virksomheder	538	3.111	3.649		3.649
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	3.365	3.365		3.365
Grunde og bygninger i alt	74.722	69.538	144.260		144.260
Øvrige materielle aktiver	4.893	10.755	15.648		15.648
Udskudte skatteaktiver	12.255	46.010	58.265		58.265
Aktiver i midltdig besiddelse	1.382	1.000	2.382		2.382
Andre aktiver	348.567	86.939	435.506		435.506
Periodeafgrænsningsposter	6.887	116	7.003		7.003
Aktiver i alt	17.549.023	5.249.140	22.798.163		22.640.890

Åbningsbalance 2013 - i tkr.	Ringkjøbing Landbobank	Skjern Bank	Sammenlagt	Regulering	Ny Bank
Gæld					
Gæld til kreditinstitutter	1.242.075	149.061	1.391.136		1.391.136
Indlån og anden gæld	12.755.415	3.509.897	16.265.312		16.265.312
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	338.958	755.838	1.094.796		1.094.796
Andre passiver	301.813	90.650	392.463		392.463
Periodeafgrænsningsposter	183	248	431		431
Gæld i alt	14.638.444	4.505.694	19.144.138		19.144.138
Hensatte forpligtelser					
Hensætteler til pension og lignende forpligtelser	5.146	0	5.146		5.146
Hensættelser til udskudt skat	4.789	0	4.789		4.789
Hensætteler til tab på garantier	5.038	5.208	10.246		10.246
Hensatte forpligtelser i alt	14.973	5.208	20.181		20.181
Efterstillede kapitalindskud					
Ansvarlig lånekapital	198.014	222.749	420.763	-25.000	395.763
Hybrid kernekapital	214.472	134.772	349.244	-65.000	284.244
Efterstillede kapitalindskud i alt	412.486	357.521	770.007		680.007
Egenkapital					
Aktiekapital	25.200	22.560	47.760	-22.560	25.200
Opskrivningshenlæggelser	187	417	604		604
Foreslået udbytte	66.020	0	66.020		66.020
Overført overskud	2.391.713	357.740	2.749.453	-44.713	2.704.740
Egenkapital i alt	2.483.120	380.717	2.863.837		2.796.564
Passiver i alt	17.549.023	5.249.140	22.798.163		22.640.890
Eventual forpligtelser /garantier	1.052.222	484.656	1.536.878		

Basiskapitaloppgørelse

Forventet basiskapitaloppgørelse 2012	Ringkjøbing Landbobank	Skjern Bank	Regulering	Ny basiskapital
Aktiekapital	25.200	22.560	-22.560	25.200
Reserve for nettoopskrivning	187	0		187
Overført overskud	2.457.733	357.740	-344.940	2.470.533
Udskudte skatteaktiver	0	-46.010		-46.010
Halvdelen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder	0	-37.849		-37.849
Kernekapital	2.483.120	296.441		2.412.061
Foreslået udbytte	-66.020	0		-66.020
Fradrag i/tillæg til kernekapital	-187	-417		-604
Kernekapital efter fradrag	2.416.913	296.024		2.345.437
Hybrid kernekapital	200.000	134.773		334.773
Kernekapital efter fradrag inkl. Hybrid kernekapital	2.616.913	430.797		2.680.210
Ansvarlig lånekapital	200.723	216.499	-25.000	392.222
Fradrag i/tillæg til kernekapital	187	417		604
Halvdelen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder	0	-37.849		-37.849
Basiskapital efter fradag	2.817.823	609.864		3.035.187

Forventet basiskapitalopgørelse 2013	Ringkjøbing Landbobank	Skjern Bank	Regulering	Ny basiskapital
Aktiekapital	25.200	22.560	-22.560	25.200
Reserve for nettoopskrivning	187	0		187
Overført overskud	2.457.733	357.740	-44.713	2.770.760
Udskudte skatteaktiver	0	-46.010		-46.010
Halvdelen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder	0	-37.849		-37.849
Kernekapital	2.483.120	296.441		2.712.288
Foreslået udbytte	-66.020	0		-66.020
Fradrag i/tillæg til kernekapital	-187	-417		-604
Kernekapital efter fradrag	2.416.913	296.024		2.645.664
Hybrid kernekapital	200.000	134.773	-64.773	270.000
Kernekapital efter fradrag inkl. Hybrid kernekapital	2.616.913	430.797		2.915.664
Ansvarlig lånekapital	200.723	216.499	-25.000	392.222
Fradrag i/tillæg til kernekapital	187	417		604
Halvdelen af kapitalandele i andre finansielle virksomheder	0	-37.849		-37.849
Basiskapital efter fradag	2.817.823	609.864		3.270.641

Bilag 5 – Rentefølsomhed Ny Ringkjøbing Landbobank

RSA	2012
Tilgodehavender hos kreditinstitutter	1693034
Udlån	16273104
	17966138
RSL	2012
Gæld til kreditinstitutter og centralbank	1391136
Indlån og anden gæld	16265312
Efterstillede kapitalindskud	300723
	17982171
Balancesum	22405663
\$GAB; RSA-RSL	-16033
Relativt gab (\$gab/balancesum)	-0,00072
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	0,999108

Bilag 6 – Likviditet og stabil funding ny Ringkjøbing Landbobank

Likviditet i tkr.	2012	2013
Gæld (fratrullet vindmøllelån, der er refinansieret)	18.355.956	18.355.956
Garantier	1.536.787	1.536.787
	19.892.743	19.892.743
10 % af de samlede gælds - og garantiforpligtelser	1.989.274	1.989.274
15 % af gældsforpligtelser på anfordring eller <1 mdr.	1.330.761	1.330.761
Kassebeholdning	101.517	399.102
Fuldt ud sikre og likvide tilgodehavender hos kreditinstitutter	1.668.034	1.603.034
Letsælgelige værdipapirer (fratrullet sektoraktier)	3.329.453	3.329.453
Indfrielse af statsgaranterede lån	0	-1.500.000
Likvider i alt	5.099.004	3.831.589
Overdækning	3.109.730	1.842.315
I procent	156%	93%
Funding		
Indlån	16.265.312	16.265.312
Udstedte obligationer	1.090.044	1.090.044
Efterstillede kapitalindskud	745.007	680.007
Egenkapital	2.496.337	2.793.922
Arbejdende kapital i alt	20.596.700	20.829.285
Udlån	16.273.104	16.273.104
Stabil funding	0,79	0,78