HDFR-Aalborg, Speciale

Fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank

Forfatter: Sanne Ørum Larsen

Studienr.: 20102233

Aalborg Universitet

Vejleder: Jesper Raalskov

Afleveringsdato: 30-04-2012

Indholdsfortegnelse

1. Engelsk resume 4
2. Indledning 5
3. Problemformulering 6
4. Metode 6
4.1 Opbygning 7
4.2 Litteratur 8
4.3 Afgrænsning 8
5. Beskrivelse af bankerne 9
5.1 Vestjysk Bank 9
5.2 Århus Lokalbank 10
6. Lovgrundlag 11
6.1 Basiskapital 12
6.2 Risikovægtede poster 13
6.3 Solvens 15
6.4 Likviditet 16
7. Tilsynsdiamanten 18
8. Funding 18
9. Bankpakker 21
9.1 Bankpakke I 21
9.2 Bankpakke II 22
9.3 Bankpakke III 23
9.4 Bankpakke IV 23
10. Nøgletal 24
10.1 Teori om nøgletal 24
10.1.1 Indtjeningsevne 25
10.1.2 Risikofaktorer 26

10.1.3 WACC – Weighted Average Cost of Capital 29
10.2 Nøgletalsanalyse 30
10.2.1 Indtjeningsevne 30
10.2.2 Risikofaktorer 35
10.3 WACC 44
10.4 Delkonklusion 47
11. Fusionen 48
11.1 Fusionsplanen 49
11.2 Åbningsbalance 49
11.3 Resultatbudget 52
11.4 Risikoanalyse 56
11.5 Fusionsrationalet 58
12. De økonomiske incitamenter 59
13. Økonomiske overvejelser 60
14. Organisation 61
14.1 Interessentmodellen 62
14.1.1 Myndighederne 64
14.1.2 Långivere 65
14.1.3 Aktionærer 65
14.1.4 Kunder 65
14.1.5 Medarbejdere 66
14.2 Modstand mod forandringer 69
14.3 Kultur 71
14.4 De organisatoriske overvejelser 73
15. Konklusion 75
16. Perspektivering 78
17. Kildefortegnelse 80
18. Bilagsfortegnelse 81

1. Engelsk resume

This report is written as a closure to my HDFR-study and deals with the merger of Vestjysk Bank and Aarhus Lokalbank. The purpose of the report is to analyze Vestjysk Bank and Aarhus Lokalbank and by that make an evaluation of the economic incentives behind the decision of the merger. Furthermore the report focuses on economical and organizational issues management should take into consideration to make the merger successful.

As an introduction the two banks as organizations are described, whereupon the constitutions of banking are shown. After this it is clear that there are several laws, which Vestjysk Bank and Aarhus Lokalbank, as financial companies, have to respect.

A key figure analysis shows unsatisfactory performance of both banks and an unfavorable development in the risk-management appears. This development leads to Vestjysk Bank and Aarhus Lokalbanks difficulties complying the bank regulations.

I have reviewed the merger plan, set the opening balance sheet and income budget and by discussing these and the merger in general I find that the economic incentives to the merger are improvement of bank performance, better risk-handling but first and foremost the need for injection of capital.

Through the report considerations of the management is discussed, and I find several, both economic and organizational, considerations, which management with advantage can make. The economic considerations concerns the performance of the bank, a better risk set-up and capital management, whereas the considerations of organizational character deals with the interested parties of the merger, their attitude towards the merger and further more the handling of the employees, e.g. oppositions to change, motivation and creating a new common culture.

2. Indledning

Nogle år vil aldrig gå i glemmebogen men vil i stedet blive husket som skelsættende år. År som fik afgørende betydning for os privat, indflydelse på vores eksistensgrundlag og på samfundet. År hvis begivenheder vil påvirke os fremover og år, der giver anledning til eftertænksomhed.

År 2008 og årene derefter vil i mange henseender være sådanne år, og dette skyldes – set fra et økonomisk perspektiv – den verdensomspændende Finanskrise. Efter flere år med vækst og fremgang er højkonjunktur vendt til lavkonjunktur, og lavkonjunkturen har i høj grad betydet en væsentligt ændret dagsorden for de danske pengeinstitutter, hvor flere år med rekordstore overskud er erstattet af tab og nedskrivninger. Herudover er ordet solvens også nærmest blevet et synonym for benævnelse af de danske pengeinstitutter. Dette skyldes b.la., at tiden har vist, at flere institutter har ydet lån med langt større risici end antaget – hvilket for mange har betydet øget nedskrivninger med negativ påvirkning af solvensen som følge.

Som finansiel virksomhed er et pengeinstitut afhængig af at kunne finansiere sig, og da mange danske pengeinstitutter i 2008 havde et indlånsunderskud som følge af flere års kraftig udlånsvækst, havde det været nødvendigt at hente finansiering i udlandet. Med Finanskrisen bredte der sig dog en usikkerhed og nervøsitet på finansmarkederne og -sektoren, herunder de danske pengeinstitutter, der som konsekvens fik problemer med at finansiere sig. Politikkerne har som et forsøg på at afhjælpe pengeinstititutternes økonomiske udfordringer og med henblik på at sikre den finansielle stabilitet i Danmark sendt pengeinstitutterne en håndsrækning i form af adskillige bankpakker. Samtidigt er de krav, som pengeinstitutterne er underlagt, skærpet (dette i stærkt sammenhæng med Basel-komiteen). Skærpelserne har medført øget administrations- og indberetningskrav, hvilket har gjort det mere omfattende at drive pengeinstitut, hvorfor flere pengeinstitutter de seneste år har måttet opgive virket som selvstændigt pengeinstitut. Dette skyldes dog også i høj grad, at sektoren fortsat oplever store tab og nedskrivninger som følge af lavkonjunkturen og en, set i bagklogskabens lys, for høj kreditrisiko. De svigtende resultater og tæring på reserverne har i flere tilfælde ført til kapital- og solvensproblemer – to store problemer set i forhold til at drive pengeinstitut i henhold til Kapitaldækningsbekendtgørelsen og Lov om Finansiel virksomhed. Senest i rækken af pengeinstitutter, der har problemer hermed, er Vestjysk Bank.

Vestjysk Bank måtte i 2011 foretage store nedskrivninger, og på trods af direktør Frank Kristensen udtalelse den 20. december 2011 om at banken stadig var et solidt og veldrevet

pengeinstitut[1] bekræftede banken den 19. januar 2012, at banken, med henblik på at forbedre solvensen, overvejede at udnytte den konverteringsoption, der er knyttet til tidligere optaget statslån[2]. Herefter stod det klart, at Vestjysk Bank havde forretningsmæssige problemer, og der gik dog også kun en uge før banken udsendte selskabs- og pressemeddelelser, hvoraf det fremgik, at Vestjysk Bank nu planlægger fusion med Århus Lokalbank.[3]+[4] En fusion, der af pressen er omtalt, som en fusion mellem to "vingeskudte fugle".

Netop pressen har og har haft et vågent øje på finanssektoren, og de sidste år har pengeinstitutterne været i mediernes søgelys. Med afsæt i min faglige viden dels tillært af min erfaring som rådgiver i Nørresundby Bank og af mit studie på HDFR, oplever jeg dog af og til, at mediernes dækning af pengeinstitutternes gøren og laden ikke altid er fyldestgørende og ej heller stemmer overens med fakta. Derfor har jeg også med et kritisk øje fulgt mediernes dækning af situationen i Vestjysk Bank, og jeg har valgt at lade dette speciale omhandle fusionen mellem Vestjysk Bank og Århus Lokalbank med henblik på at udarbejde et reelt grundlag for vurdering af hvilke økonomiske incitamenter, der ligger bag netop denne fusion. Det leder mig frem til følgende problemstilling:

3. Problemformulering

En analyse af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank med henblik på at vurdere de økonomiske incitamenter, der kan forklare beslutningen om fusion af de to banker. Hvilke økonomiske og organisatoriske overvejelser kan ledelsen med fordel gøre sig i fusionsbanken?

4. Metode

For at kunne besvare ovennævnte problemformulering vil jeg i denne opgave beskrive Vestjysk Banks og Århus Lokalbank, analysere relevante nøgletal samt redegøre for fusionen af de to pengeinstitutter. Opgaven skal endvidere sætte fokus på de overvejelser, der er forbundet med fusionen, økonomisk såvel som organisatorisk.

[1] https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/stadig-solid-og-veldrevet-bank?opendocument
[2] Selskabsmeddelelse 19.01.2012:
https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=486543&lang=da
[3] Selskabsmeddelelse 25.01.2012:
https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=487192&lang=da
[4] Pressemeddelelse af 25.01.2012:
https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/pressemeddelelser/fusion-og-kapitalplan?opendocument

4.1 Opbygning

Opgaven indledes med en beskrivelse af bankerne, herunder deres historie, opbygning, visioner og værdier. Endvidere vil beskrivelsen indeholde en kort redegørelse af bankernes hovedtal, så som balancesumme, årsresultater, antal filialer, kunder og aktionærer. Beskrivelsen skal give et indblik i bankernes forretningsgrundlag og deres udgangspunkt for at drive pengeinstitut. Endvidere skal den senere i opgaven indgå i de økonomiske og organisatoriske overvejelser omkring den nye fusionsbank.

Efter beskrivelsen af bankerne vil der følge et teoriafsnit omkring det lovgrundlag, Vestjysk Bank og Århus Lokalbank, som finansielle virksomheder, er underlagt. Afsnittet har til hensigt at give en forståelse af de krav og lovregler bankerne skal operere indenfor og tager udgangspunkt i Kapitaldækningsbekendtgørelsen og Lov om Finansiel Virksomhed med fokus på begreberne basiskapital, risikovægtede poster, solvens og likviditet. I forlængelse af lovgrundlaget vil der følge en kort gennemgang Tilsynsdiamanten og Bankpakkerne I, II, III og IV, da disse ligesom lovgrundlaget vurderes at have betydning for bankernes drift.

Efter at have skabt indsigt i, hvilke krav, der stilles for at drive finansiel virksomhed, vil jeg undersøge de økonomiske forhold for Vestjysk Bank og Århus Lokalbank. Til brug for dette vil jeg indlede afsnittet med en redegørelse af relevante nøgletal. Redegørelsen skal give en forståelse af nøgletallene og lede mig videre til en konkret nøgletalsanalyse for Vestjysk Bank og Århus Lokalbank. Nøgletalsanalysen, der vil tage udgangspunkt i de to bankers årsregnskaber, bliver udarbejdet med fokus på bankernes indtjeningsevne og risikofaktorer, og har til formål at belyse bankernes regnskabs- og forretningsmæssige situationer før fusion. Endvidere skal nøgletalsanalysen anvendes senere i min kommentering af fusionen og dens rationale.

Nøgletalsanalysen efterfølges af en gennemgang af selve fusionen mellem Vestjysk Bank og Århus Lokalbank. Jeg vil, med henblik på at vise, hvordan udgangspunktet for fusionsbanken kan blive, udfærdige mit bud på en ny fælles åbningsbalance og på baggrund heraf opstille resultatbudgetter. Ved udfærdigelsen af resultatbudgetterne vil jeg diskutere, hvilke ledelsesmæssige overvejelser, der er forbundet hermed. Jeg vil på baggrund af åbningsbalancen udarbejde en mindre risikoanalyse for så vidt angår bankens nedskrivningsprocent og kommentere på fusionens rationale. Min gennemgang af fusionen, herunder opstilling af åbningsbalance, resultatbudget, risikoanalyse og rationale, vil lede mig videre til en vurdering de økonomiske incitamenter, der ligger bag beslutningen om fusion af

Vestjysk Bank og Århus Lokalbank og jeg vil herefter opsummere de økonomiske overvejelser, ledelsen med fordel kan gøre sig i forbindelse med fusionen.

Ud over de mange økonomiske aspekter og overvejelser, vil der også være en række organisatoriske forhold, som ledelsen må forholde sig til, hvilket leder mig videre til at se på Vestjysk Bank som organisation. Med udgangspunkt i interessentmodellen vil jeg redegøre for fusionens vigtigste interessenter, dog med særligt fokus på medarbejderne som interessentgruppe. Jeg vil her se på faktorer som tilfredshed, motivation og medarbejdernes mulige reaktion på fusionen og de deraf kommende forandringer. Afslutningsvis vil jeg redegøre for kulturens vigtighed for organisationen og se nærmere på, hvad der bestemmer den samlede kultur. Undervejs vil jeg diskutere de organisatoriske overvejelser, der er forbundet med fusionen, for efterfølgende at opsummere de organisatoriske overvejelser, ledelsen med fordel kan gøre sig i forbindelse med fusionen.

Jeg vil igennem opgaven, hvor det findes relevant, delkonkludere og opsummere for til sidst at kunne udarbejde en samlet hovedkonklusion som besvarelse på problemstillingen.

Afslutningsvist vil jeg foretage en perspektivering, hvor jeg vil komme med mit bud på, hvad vi forvente os af Vestjysk Bank de kommende år. I det omfang det er muligt vil jeg inddrage, diskutere og kommentere på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen i den nye Vestjysk Bank forinden deadline for denne opgave.

4.2 Litteratur

Opgaven vil blive udarbejdet med afsæt i faglitteratur og undervisningsmateriale tilknyttet HDFR-Aalborg studiet. Endvidere vil dele af opgaven opbygges omkring offentligt tilgængeligt materiale vedrørende Vestjysk Bank og Århus Lokalbank, primært hentet fra de to bankers hjemmeside. Jeg vil af etiske overvejelser på intet tidspunkt have direkte kontakt til de omhandlende pengeinstitutter, da den forestående fusion på mange områder kan være et følelsesladet og omtåleligt emne for de involverede parter, og ligeledes kan en direkte kontakt påvirke min objektivitet. Endeligt vil jeg anvende tidsskriftsartikler, statistisk materiale samt relevant lovgivning. Konkrete kildehenvisninger vil ske i fodnoter, mens der vil kunne findes en samlet litteraturliste sidst i opgaven.

4.3 Afgrænsning

Jeg afgrænser mig til udelukkende at se på de økonomiske incitamenter, der ligger bag beslutningen om fusion, hvorfor jeg således ikke vil komme ind på incitamenter, der ligger herudover. I forlængelse heraf afgrænser jeg mig endvidere fra at foretage en fuldstændig

analyse af Vestjysk Bank såvel som Århus Lokalbank, og vil således koncentrere mig om det regnskabsmæssige aspekt og kun i mindre omfang inddrage elementer omkring konkurrence, omverden, kultur og markedssituation. Endeligt afgrænser jeg mig fra at berøre den skattetekniske del vedrørende fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank.

5. Beskrivelse af bankerne

Jeg vil i det følgende beskrive Vestjysk Bank såvel som Århus Lokalbank med henblik på at give et indblik i bankernes historie, opbygning og hovedtal. Beskrivelserne opdeles i hvert deres afsnit – et for Vestjysk Bank og et for Århus Lokalbank – men fælles for begge afsnit er, at beskrivelserne primært vil tage udgangspunkt i bankernes årsrapporter 2011 samt deres hjemmesider. Dokumentation for de angivne oplysninger, kan således findes i disse, og jeg vil for overskuelighedens skyld i dette afsnit ikke angive særskilte kildehenvisninger for informationer hentet i årsrapporterne og hjemmesiderne.

5.1 Vestjysk Bank

Vestjysk Bank blev oprindeligt stiftet som Holstebro Landmandsbank i 1887 men skiftede i 1982 navn til Vestjysk Bank. I 2002 fusionerede Vestjysk Bank med Nordvestbank, som var en sammensætning af den tidligere Lemvig Bank og Lemvig folkebank. Banken fortsatte under navnet Vestjysk Bank, og i efteråret 2008 overtog banken Bonusbanken efter en henvendelse fra dennes bestyrelse. Få måneder efter, nærmere betegnet i december 2008, fusionerede banken med Ringkjøbing Bank, og Vestjysk Bank, som den fremstår i dag er således en bank, der over tid er smeltet sammen med op til flere banker.

Vestjysk Bank er et full-service pengeinstitut og beskæftiger 605 ansatte. Banken har hovedsæde i Lemvig og har herudover 19 ekspederende afdelinger, der primært har beliggenhed i det vest- og midtjyske. Banken har endvidere en storkundeafdeling samt en række interne afdelinger som f.eks. kredit, økonomi og HR & Kommunikation, der alle understøtter bankens drift og servicering af bankens ca. 11.000 kunder. Den skarpe opdeling af funktionerne, som f.eks. samling af rådgivere i de ekspederende afdelinger og fælles økonomi- og kredit afdelinger, viser, at Vestjysk Bank er opbygget som en funktionsorganisation.

Vestjysk Bank er et aktieselskab, med en aktiekapital opgjort til 125 mio. kr. pr. 31.12.2011 fordelt mellem 39.327 aktionærer. Den Danske Stat besidder, som den eneste aktionær, mere end 5 procent af aktiekapitalen. Statens rolle som storaktionær i Vestjysk Bank er opstået ved,

at banken, som led i en større kapitalplan, primo 2012, har konverteret en del af det statslige kapitalindskud til aktiekapital. Dette har selvsagt øget bankens aktiekapital i forhold til opgørelsen pr. 31.12.2011, og jeg vil komme nærmere ind på dette i den senere nøgletalsanalyse. Her skal derfor blot nævnes, at Vestjysk Banks årsresultat 2011 var negativt kr. 423 mio. kr., og at bankens balance ultimo 2011 udgjorde 29,3 mia. kr.. Af denne balance fremgår det, at banken ultimo 2011 havde et indlånsunderskud, da indlånet udgjorde 15 mia. kr. mens banken havde udlån på 21,7 mia. kr..

Vestjysk Bank betegner sig selv som en bank med begge ben på jorden og arbejder efter visionen: ***Vestjysk Bank skal være den mest attraktive samarbejdspartner.*** Vestjysk Bank har endvidere opstillet 4 værdier, som, ifølge banken selv, i høj grad styrer medarbejdernes adfærd i den daglige drift. Værdierne er ***solid, nærværende, kompetent og dynamisk.***Værdierne er med til at skabe en fælles forståelse af, hvad der ligges vægt på i Vestjysk Bank og sikrer et fælles udgangspunkt for bankens medarbejdere. Værdierne skal udvikle både medarbejdere og banken til at blive den mest attraktive samarbejdspartner (vision) og som led heri, definerede ledelsen tidligere en række målsætninger for perioden 2011-2013, hvor fokus var på at optimere indtjening og på at konsolidere bankens position. Med udmeldingen om den forestående fusion med Århus Lokalbank, er tidligere fremsatte målsætninger mindre relevante og det bliver i stedet spændende at se, hvordan fremtiden vil tegne sig efter fusionen med Århus Lokal Bank.

5.2 Århus Lokalbank

I 1908 blev Hadsten Bank grundlagt og efter udvidelse med Langå Bank i 1995 og Århus Lokalbank i 2003, ændredes hovednavnet for alle førnævnte til Århus Lokalbank. Århus Lokalbank er i dag stadig repræsenteret i de tre byer Århus, Hadsten og Langå og har udover de tre nævnte filialer, også en række centrale/interne funktioner så som kredit, finans, administration, IT og regnskab. Der er således tale om en funktionsopdelt organisation, idet der i de respektive filialer og interne funktioner er samlet størst mulig ekspertise inden for f.eks. områderne rådgivning, kredit og regnskab.

Århus Lokalbank betegner sig selv som ”Byens Bank”, og ønsker med udgangspunkt i visionen: ***Alle ønsker at være en del af Byens Bank. Først i tankerne – bedst i klassen*** at være byens oplagte bankvalg. Århus Lokalbank vil være relationsskabende via dialog og anerkendelse og resultatskabende via engagement, fleksibilitet og udvikling. Århus Lokalbank udarbejdede i 2009 en ny 4-årig strategi ”Strategi Byens Bank 2013”, og heri

fastlagde bankens bestyrelse, ledelse og medarbejdere nye mål for banken. Af det offentligt tilgængelige materiale fremgår disse mål ikke, men ifølge bankens tidligere udmeldinger var samarbejdsrelationer med bestående kunder og aktionærer samt kundetilgang hovedelementerne i strategien.

Ved udgangen af 2011 leverede Århus Lokalbank et negativt årsresultat på kr. 156 mio. kr. og samtidigt blev balancen opgjort til 4,5 mia. kr.. Heraf udgjorde udlån 3,1 mia. kr. mens banken havde indlån for 2,4 mia. kr. – altså havde banken et indlånsunderskud på omkring 7 mio. kr.. Århus Lokalbank, der beskæftiger 77 ansatte, er et aktieselskab med 6.898 aktionærer. Aktiekapitalen udgjorde ultimo 2011 162 mio. kr., og blandt aktionærerne er der to hovedaktionærer, der besidder mere end 5 procent af aktiekapitalen. Den ene af de to hovedaktionærer er Den Danske Stat v/Finansministeriet. Staten indtrådte som aktionær i Århus Lokalbank primo 2011, da banken valgte at udnytte den konverteringsoption, der var tilknyttet de tidligere optaget statsgaranterede lån. Det betød, at Århus Lokalbank konverterede hybridkapital til aktier, hvorved bankens egenkapital og solvens blev væsentligt forbedret. Begrebet hybridkapital vil blive forklaret i det følgende teoriafsnit, mens bankens valg om at udnytte konverteringsoptionen på de statslige lån og behandling af bankens øvrige nøgletal vil indgå i nøgletalsanalysen senere i opgaven.

6. Lovgrundlag

Blandt pengeinstitutternes produkter udgør udlån og indlån de største forretningsområder, og både når pengeinstitutterne udlåner og modtager indlån påtager de sig risiko. Udlån er forbundet med kreditrisiko, b. la. i form af debitors manglende tilbagebetalingsevne mens modtagelse af indskydernes penge (indlån) er forbundet med likviditetsrisiko, da indskyderen til hver en tid kan kræve sit indskud tilbagebetalt.

Udlån og indlån stiller derfor krav til pengeinstitutternes risiko- og likviditetsstyring, og fra lovgivningsmagtens side er der fastsat regler, der ved at sikre en vis risikospredning og minimumslikviditet, skal beskytte den almindelige indskyder (og låntager), og medvirke til at sikre den finansielle stabilitet i Danmark. Det betyder, at pengeinstitutterne i Danmark er underlagt reglerne i Lov om finansiel virksomhed (herefter LFV) og herudover er der en række bestemmelser i Bekendtgørelsen om kapitaldækning, der har afgørende betydning for de rammer, pengeinstitutterne har at operere indenfor. Særligt har begreberne basiskapital, risikovægtede poster, solvens og likviditet betydning for pengeinstitutternes drift, og jeg vil i det følgende redegøre herfor.

6.1 Basiskapital

Som pengeinstitut i Danmark er det et krav at have en tilstrækkelig basiskapital og jf. LFV § 124 er det pengeinstituttets bestyrelse og direktion, der skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital. LFV § 124, stk. 2 siger endvidere, at basiskapitalen i pengeinstitutter som minimum skal udgøre 8 procent (solvenskravet) af de risikovægtede poster og 5 mio. euro (minimumskravet). Basiskapitalen er et udtryk for den kapital pengeinstituttet har at drive pengeinstitut ud fra, og opgøres som kernekapital tillagt supplerende kapital efter visse fradrag[5].

Kernekapitalen er defineret i Bekendtgørelsen om basiskapital og dækker b. la. over den indbetalte aktie-, garant-, eller andelskapital samt pengeinstituttets reserver og overført overskud[6], og kan således betegnes som pengeinstituttets/aktionærernes "egne" penge eller som pengeinstituttets egenkapital. Herudover kan en del af den hybride kernekapital indgå i kernekapitalen[7]. Kernekapitalen skal som minimum udgøre 4 procent af de 8 procent (basiskapitalen).

Hybrid kernekapital er en form for fremmedkapital og adskiller sig fra den egentlige kernekapital, da der er tale om lånte penge og dermed ikke pengeinstituttets og aktionærernes egne penge. Hybrid kernekapital kan dog alligevel indgå i pengeinstituttets kernekapital, såfremt en række betingelser er opfyldt – nedenfor nævnes nogle af disse betingelser:

- Beløbet skal være indbetalt til pengeinstituttet
- Gælden må kun forfalde på låntagers initiativ, og kan tidligst ske efter 10 år
  - Og kan kun ellers forfalde ved debitors konkurs eller likvidation
- I tilfælde af konkurs vil kreditors krav være efterstillet al anden gæld
- Långivers krav må ikke være dækket af sikkerhed stillet af pengeinstituttet eller på anden måde være sikret fortrinsret i forhold til øvrige kreditorer
- Forrentning af gælden bortfalder, såfremt pengeinstituttet ikke har frie reserver

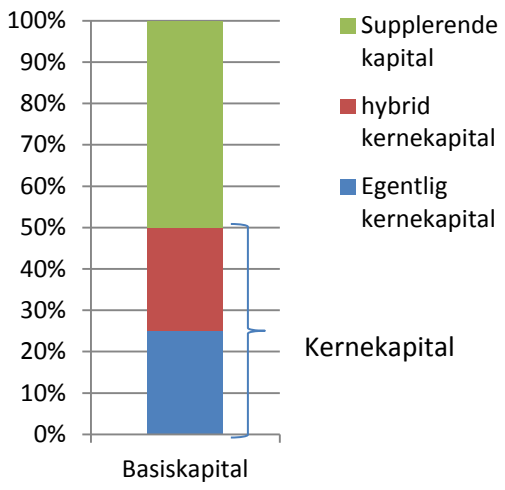
Hybrid kernekapital kan, som følge af at den i bund og grund er fremmedkapital, ikke medregnes fuldt ud til den egentlige kernekapital. Hybrid kernekapital kan medregnes i den egentlige kernekapital for op til 50 procent af kernekapitalen, såfremt den hybride kernekapital kan konverteres til aktie, garant-, eller andelskapital, og aftalen derom ikke

[5] § 128, Lov om finansiel virksomhed, Lovtidende 2011, udgivet den 13. august 2011
[6] §4, Bekendtgørelse om basiskapital, Lovtidende 2011, udgivet den 30. juni 2011
[7] §10, Bekendtgørelse om basiskapital, Lovtidende 2011, udgivet den 30. juni 2011

indeholder incitamenter til indfrielse og eller vilkår om forfald og rentestigninger. Såfremt den hybride kernekapital ikke kan konverteres til aktie-, garant-, eller andelskapital, og ej heller indeholder vilkår om rentestigninger, kan den medregnes for 35 procent, mens den hybride kernekapital, der indeholder moderate incitamenter til indfrielse og eller vilkår om forfald maksimalt kan udgøre 15 procent af kernekapitalen[8]. Hybrid kernekapital, der ikke kan regnes med til den egentlige kernekapital grundet overskridelse af de øvre grænser herfor (se ovenfor), kan medregnes som supplerende kapital.

Den supplerende kapital defineres i § 24 i Bekendtgørelsen om basiskapital, og består groft sagt af ansvarlig lånekapital og den del af den hybride kernekapital, der ikke medregnes i kernekapitalen. Den supplerende kapital har mange ligheder med den hybride kernekapital, og skal ligesom denne, opfylde en række krav for at kunne medregnes til basiskapitalen (se tidligere om hybrid kernekapital). Den supplerende kapital må ikke medregnes for mere end 100 procent af kernekapitalen (inkl. hybrid kernekapital), og endvidere reduceres den del, der udgøres af ansvarlig lånekapital, årligt med 25 procent i de sidste tre år inden forfaldsdato[9]. Det betyder, at det kun er 25 procent af den oprindelige lånekapital, der kan medregnes som supplerende kapital, når der er mindre end et år til forfald.

Grafisk kan basiskapitalens minimums sammensætning illustreres således:



6.2 Risikovægtede poster

Som pengeinstitut opereres der med forskellige former for risici, og her skal nævnes de tre væsentligste:

[8] §12, Bekendtgørelse om basiskapital, Lovtidende 2011, udgivet den 30. juni 2011
[9] §25, Bekendtgørelse om basiskapital, Lovtidende 2011, udgivet den 30. juni 2011

- Markedsrisiko
- Operationel risiko
- Kreditrisiko

Fælles for dem alle er, at de i værste tilfælde kan medføre tab for pengeinstituttet. Et tab har betydning for pengeinstitutternes basiskapital og dermed for hele deres kapitalgrundlag, og i henhold til førnævnte lovregulativer om basiskapital mv., skal pengeinstitutterne vægte deres aktivitet i forhold til risiko. De forskellige typer af risici vægtes forskelligt i henhold til bestemmelserne i Bekendtgørelsen om kapitaldækning, og den samlede risiko for tab forbundet med pengeinstitutternes aktiviteter udgør de risikovægtede poster[10].

Markedsrisiko omfatter risikoen for ændringer i markedsforholdene, som f.eks. kurs- og renteændringer, og knytter sig til handel med værdipapirer, aktier, valuta og råvarer. Markedsrisikoen kan jf. kapitel 5 i Bekendtgørelsen om kapitaldækning opgøres efter standardmetoden eller VAR-modeller (value at Risk modeller) og selve vægtningen af markedsrisici beskrives i bekendtgørelsens bilag 12, 13 og 14.

Operationel risiko er risikoen for uhensigtsmæssigheder og tab opstået som følge af menneskelige- eller systemfejl og risici forbundet med mangelfulde interne procedurer og udefrakommende forhold. Den operationelle risiko kan jf. Bekendtgørelsen om kapitaldækning kapitel 7 opgøres efter tre metoder, nemlig basisindikatormetoden, standardindikatormetoden eller den avancerede målemetode, og opgørelse af den operationelle risiko i henhold hertil fremgår af bilagene 18 og 19 i kapitaldækningsbekendtgørelsen. Vigtigt er det dog, at det holdes for øje, at den samme begivenhed kan, og måske ligefrem har tendens til at, indtræffe flere gange, og pengeinstituttet kan derfor ikke afskrive den enkelte indtrufne risiko efter en hændelse, men må i stedet også afsætte kapital hertil fremadrettet.

Kreditrisiko dækker over risikoen for tab som følge af debitorernes manglende tilbagebetalingsevne. Kreditrisikoen kan opgøres efter standardmetoden eller den interne ratingbaserede metode (IRB-metoden) jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen kapitel 4, § 8, og da kreditrisikoen er den største risiko for pengeinstituttet, vil jeg kort redegøre for opgørelsen heraf.

[10] §142, Lov om finansiel virksomhed, Lovtidende 2011, udgivet den 13. august 2011

Standardmetoden er en den mest simple metode at opgøre kreditrisikoen efter – og anvendes derfor ofte af de mindre og mellemstore pengeinstitutter. Efter standardmetoden inddeles udlånene i forskellige risikokasser på baggrund af eksterne kreditvurderinger, foretaget af kreditbureauer. Til hver risikoklasse er der knyttet en risikovægt, som angiver, hvorledes det enkelte udlån vægtes, og nedenfor vises udvalgte vægte[11]:

Eksponeringer mod detailkunder	75 %
Eksponeringer mod erhvervsvirksomheder (må ikke overstige et beløb svarende til modværdien af 1 mio. euro.)	75 %
Eksponeringer sikret ved pant i fast ejendom (helårs boliger, inden for 80 %)	35 %
Eksponeringer hvorpå der er restance eller overtræk (ej nedskrevet)	150 %

Ved opgørelse efter standardmetoden vægtes udlånene således generelt i de forskellige risikoklasser, hvilket betyder, at udlån til detailkunder konsekvens vægtes med 75 % uagtet boniteten af det bagvedliggende engagement/kundeforhold.

IRB-metoden tager udgangspunkt i det enkelte pengeinstituts rating af debitorer, og det kræver tilladelse fra Finanstilsynet, at kunne opgøre kreditrisici i henhold hertil – dette for at sikre, at der sker en tilstrækkelig og reel risikovurdering af pengeinstituttets udlån. Anvendelse af IRB-metoden stiller forholdsvise store krav til pengeinstituttets rating- og styrings systemer, men har samtidigt den fordel, at vægtningen af udlånene er ”individuel”, hvorved der i nogle tilfælde kan opnås en mindre risikovægt end ved opgørelse efter standardmetoden, der tager udgangspunkt i en mere generel vægtning. Omvendt kan ekstra risikofyldte udlån få en højere vægt end standardmetoden ville have givet. Grundet det store krav til rating- og styringssystemer vil det typisk være større pengeinstitutter, der ansøger om tilladelse til at anvende denne metode for opgørelse af kreditrisici. Opgørelse af kreditrisiko efter anvendelse af IRB-metoden fremgår af kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 3.

6.3 Solvens

Basiskapitalen danner sammen med de risikovægtede poster grundlag for beregning af solvensen, der jf. LFV §124 som minimum skal udgøre 8 procent. Solvensprocenten udtrykker hvor stor en andel basiskapitalen udgør af de risikovægtede poster og er et udtryk for evnen til at modstå uforudsete tab. Solvenskravet skal sikre, at pengeinstituttet har den fornødne kapital til at modstå uforudsete tab og skal endvidere ses i lyset af

[11] Opstillet på baggrund af bilag 3 i Bekendtgørelsen om Kapitaldækning

samfundsøkonomiens afhængighed af, at indskyderne ikke mister deres penge på trods af pengeinstitutternes tab. Solvensprocenten udregnes således:

$$\frac{Basiskapital * 100}{Risikovægtede\ poster}$$

og såfremt denne ikke er over kravet på 8 procent, vil Finanstilsynet kunne forbyde pengeinstituttet at åbne, og virket som selvstændigt pengeinstitut vil være slut.

Der har været stor fokus på pengeinstitutternes solvensprocent – ikke mindst som følge af den finansielle krise, der startede i 2008, og flere pengeinstitutters vanskeligheder med at leve op til solvenskravet – og der har været en generel opfattelse af, at en høj solvensprocent er lig en høj kreditværdighed. Dette synspunkt kan understøttes af, at en høj solvens er et udryk for, at pengeinstituttet har en stor "buffer" til at modstå uforudsete risici og tab, men omvendt kan en høj solvens stille spørgsmålstegn ved ledelsens evne til at udnytte kapitalen til indtægtsgivende forretninger. Der er således ikke noget entydigt svar på, hvor stor solvensprocenten bør være, men fast er det dog, at den skal være stor nok til at overholde lovens krav, og at det for de fleste pengeinstitutter vil være forretningsmæssigt hensigtsmæssigt at ligge over de 8 procent.

Ud over opfyldelse af det lovfastsatte solvenskrav skal pengeinstitutternes bestyrelse og direktion opgøre instituttets individuelle solvensbehov[12], og dette må ikke være under lovkravet på 8 procent. Det individuelle solvensbehov skal afspejle pengeinstituttets faktiske risici, og såfremt det individuelle solvensbehov er større end lovkravet, er det det individuelle solvensbehov, der er gældende for pengeinstituttet. Som en del af fastsættelsen af det individuelle solvensbehov, udføres forskellige stresstests, for eksempel stresstestes pengeinstituttets nøgletal. Stresstesten tager hensyn til yderligere forhold end der gøres ved opgørelsen af de risikovægtede poster jf. tidligere og har til hensigt at måle, hvordan pengeinstituttet reagerer overfor usandsynlige men ikke helt utænkelige forhold – eksempelvis konjunktursvingninger, fald i bolig- og aktiemarkederne og faldende indtjening. Det individuelle solvensbehov viser således behovet for den kapital pengeinstituttet som minimum skal råde over for at kunne modstå de risikofyldte forhold.

6.4 Likviditet

At være likvid vil sige at være i stand til at betale, og begrebet har sammenhæng med omsættelighed, og det er netop disse termer pengeinstitutterne skal have fokus på, når de skal

[12] §124, stk. 4 Lov om finansiel virksomhed, Lovtidende 2011, udgivet den 13. august 2011

overholde kravet om at have en forsvarlig likviditet jf. §152 LFV. En forsvarlig likviditet skal som minimum udgøre 15 procent af de gældsforpligtigelser, der skal betales på anfordring eller med en løbetid inden for en måned og 10 procent af de samlede forpligtigelser, dog minus efterstillede kapitalindskud (ex. hybrid kernekapital)[13]. Kravet om en forsvarlig likviditet skal sikre, at pengeinstitutterne opretholder deres betalingsevne, således de til hver en tid kan tilbagebetale indskydernes deres penge.

Likviditetskravet betyder, at pengeinstitutterne må tilbageholde likviditet til at afdække risikoen for at indskyderne kræver deres midler tilbage. At én indskyder kræver sit indskud tilbagebetalt er næppe risikobetonet, men såfremt alle indskyderne samtidigt kræver deres indskud tilbagebetalt, et såkaldt ”run”, vil det skabe alvorlige problemer for pengeinstituttet. Dette fordi pengeinstituttet ikke har så stor kontantbeholdning og derfor ikke vil kunne tilbagebetale alle indskyderne på samme tid. Til pengeinstitutternes likviditet medregnes[14]:

- kassebeholdning
- sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber samt
- sikre og let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Der er således tre former for likviditet til opretholdelse af kravet om en forsvarlig likviditet, men såfremt dette alligevel ikke kan overholdes og ej heller bringes i orden inden for otte dage, skal det omgående indberettes til Finanstilsynet. Herefter fastsætter Finanstilsynet en frist for at bringe likviditetsforholdet i orden[15]. Kan det ikke lade sig gøre at fremskaffe ny likviditet, således likviditetskravet kan genoprettes, kan pengeinstituttet ikke længere drive selvstændigt pengeinstitut. Dette viser, at pengeinstitutterne ud over de førnævnte risici (jf. risikovægtede poster) også har en væsentlig risiko i form af likviditetsrisiko. Pengeinstitutterne er, for at minimere likviditetsrisikoen og for at opretholde en forsvarlig likviditet som loven foreskriver, afhængige af adgangen til finansiering. Pengeinstitutterne har forskellige muligheder for at finansiere sig, også kaldet funding, og disse vil blive gennemgået efter et kort kig på Tilsynsdiamanten, der som lovgrundlaget har betydning for pengeinstitutternes drift.

[13] §152, Lov om finansiel virksomhed, Lovtidende 2011, udgivet den 13. august 2011
[14] §152, stk. 2, Lov om finansiel virksomhed, Lovtidende 2011, udgivet den 13. august 2011
[15] §152, stk. 3, Lov om finansiel virksomhed, Lovtidende 2011, udgivet den 13. august 2011

7. Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten, der er opstillet af Finanstilsynet, angiver en række grænseværdier for særlige risikoområder, som pengeinstitutterne som udgangspunkt skal ligge inden for inden udgangen af 2012[16]. Grænseværdierne skal sikre, at pengeinstitutterne ikke påtager sig overdreven risiko men skal samtidigt give sunde pengeinstitutter mulighed for at drive profitabel pengeinstitutvirksomhed. Tilsynsdiamantens grænseværdier er som følger[17]:

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

Såfremt de danske pengeinstistutter vil undgå tilsynsreaktioner efter ultimo 2012, må de danske pengeinstitutter tilstræbe, at Tilsynsdiamantens værdier efterleves[18], og Tilsynsdiamanten er således efterhånden blevet en del af lovgrundlaget.

Som det fremgår af Tilsynsdiamantens værdier, er der krav om en stabil funding, og dette leder mig sammen med likviditetskravet videre til en gennemgang af pengeinstitutternes fundingmuligheder.

8. Funding

Som nævnt har pengeinstitutterne flere måder at funde sig på, men der er forskel på, hvor stabile fundingkilderne er. Stabiliteten afhænger af fundingens løbetid og af sikkerheden for fundingens opretholdelse, og denne sikkerhed er stærkt påvirket af omgivelsernes tillid og tro på pengeinstituttet, herunder indskydernes tro på sikkerheden for at kunne få deres indskud tilbage.

Overordnet set kan pengeinstitutterne funde sig med to formål:

1. at skaffe solvens, via styrkelse af basiskapitalen
2. at skaffe likviditet

[16] http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx
[17] http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx
[18] http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/~/media/Temaer/2010/Tilsynsdiamant_brev141210.ashx

Ad 1.)

Pengeinstituttet kan udstede nye aktier med henblik på at sælge disse i markedet (en aktieemission), og lade provenuet tilgå kernekapitalen, hvorved denne øges og basiskapitalen og solvensen styrkes. Det skal dog nævnes, at det ikke er sikkert, at de nyudstedte aktier kan afsættes på markedet, og derfor er der ingen garanti for, at den ønskede aktiekapital skaffes. Kernekapitalen styrkes også ved overført overskud, og derfor er indtjeningen også en del af fundingen. Funding ved styrkelse af kernekapitalen og derigennem også basiskapitalen er en forholdsvis stabil funding – dog med forbehold for år med tab og udbetaling af udbytte. Hvorvidt der er tale om en billig eller dyr funding kommer, på trods af at aktiekapitalen ikke er rentebærende, an på, hvor stort aktionærernes afkastkrav er – og ikke mindst af, om det er mindre end den pris, pengeinstituttet alternativt ville skulle betale for fundingen, eksempelvis ansvarlig lånekapital (fremmedkapital). Mere herom senere ved redegørelse for nøgletallet WACC.

Funding kan også ske ved optagelse af ansvarlig lånekapital, der kan medregnes som kernekapital og supplerende kapital, hvilket vil styrke basiskapitalen og solvensen. Denne form for funding er stærkt påvirkelig af tendenserne i markedet og ikke mindst af tilliden til hele banksektoren såvel som til den enkelte låntager (pengeinstitut), og må derfor siges være en mindre stabil fundingkilde. Som nævnt tidligere er der særlige krav for, at ansvarlig lånekapital kan medregnes til basiskapitalen (og krav til hvor meget der kan medregnes til kernekapitalen såvel som den supplerende kapital), for eksempel skal lånet være uopsigeligt fra långivers side og kapitalen være efterstillet anden gæld i tilfælde af konkurs. Dette kræver en investor med en vis risikovillighed, hvilket vil afspejles i den af investor krævede risikopræmie (rente).

Ad 2.)

Typisk har pengeinstitutterne også fundet sig på pengemarkedet, hvor de har lånt overskudlikviditet af og til hinanden – det såkaldte interbankmarked. Under og efter Finanskrisen, blev pengeinstitutterne dog tilbageholdende med at låne til hinanden til dels på grund af den lave tillid til sektoren generelt og pga. nervøsiteten for om, pengeinstituttet selv ville få brug for den eventuelle overskudslikviditet. Endvidere var udbuddet af overskudslikviditet begrænset af, at mange pengeinstitutter på daværende tidspunkt havde

indlånsunderskud. Muligheden for at skaffe kapital på denne måde blev således forringet og i efteråret 2008 var der tale om, at "pengemarkedet frøs til is"[19].

Pengeinstitutterne kan også skaffe likviditet ved udstedelse af egne obligationer, hvilket vil være en langsigtet finansiering af likviditet. Ligesom ved aktieudstedelse er der ingen garanti for afsætning i markedet, og det kræver da også en vis størrelse at kunne udstede obligationer til egen finansiering. Som alternativ til egenudstedelse kan mindre pengeinstitutter søge at finde en større samarbejdspartner til at formidle obligationsudstedelsen, et såkaldt obligationslån. Fastlåsningen af pengemarkedet påvirkede også pengeinstitutternes muligheder for at skaffe likviditet ved udstedelse af egne obligationer, da investorerne var tilbageholdende med at aftage sådanne obligationer af frygt for kreditrisikoen forbundet med obligationerne.

Funding med henblik på at skaffe likviditet kan også ske ved træk/lån i Nationalbanken, eksempelvis ved såkaldte creditlines, der groft sagt fungerer som en form for kassekredit. Nationalbanken har siden maj 2008 flere gange udvidet belåningsgrundlaget, hvorved pengeinstitutternes lånemuligheder i Nationalbanken er blevet forbedret. Som eksempler på udvidelse af belåningsgrundlaget kan følgende nævnes[20]:

- lån på basis af solvensoverdækning
- låneobligationer (obligationer udstedt på basis af lån med individuel statsgaranti fra finansiel stabilitet)
- aktier, investeringsforeningsbeviser og seniorgæld udstedt i tilknytning til SDO
- udlån af god bonitet

Tiltagene er dog midlertidige, og flere af ovennævnte muligheder er igen udfaset. Det er derfor en "stakket frist" for pengeinstitutterne at skaffe likviditet i Nationalbanken på baggrund af de midlertidige lånemuligheder, men omvendt har mulighederne forbedret pengeinstitutternes adgang til likviditet i et ellers presset pengemarked, jf. tidligere.

Som nævnt er et af pengeinstitutternes primære forretningsområder at forvalte indskydernes penge, indlån, og netop indlån er en vigtig finansieringskilde for pengeinstitutterne – både

[19] http://www.evm.dk/arbejdsomraader/finansielle-forhold-og-vaekstkapital/finansiel-stabilitet/initiativer/bankpakke-i

[20] http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/Oversigt_midlertidig_laanemuligheder_august_2011/$File/Oversigt_1008_2011.pdf

som grundlag for udlån og som del af likviditeten. Indlån kan tiltrækkes ved at tilbyde en attraktiv forrentning, f.eks. i form af Højrentekonti. Det skal dog nævnes, at det vil tage forholdsvist lang tid at tiltrække den ønskede størrelse indlån (likviditet), og det er forholdsvis nemt for konkurrenterne at efterligne produktet, hvilket kan føre til en form for "rentekrig", hvilket alt andet lige vil fordyre fremskaffelsen af likviditet. Indlån kan forsvinde fra den ene dag til den anden (se tidligere omkring "run"), hvilket gør indlån til en flygtig kapitaltype.

Af ovennævnte fremgår det, at der er forskel på fundingmulighederne alt efter hvorvidt fundingen sker med henblik på at skaffe solvens eller likviditet, og endvidere er der forskel på de forskellige fundingkilders stabilitet. Dette er forhold, som pengeinstitutterne må tage i betragtning, når de skal funde sig, og herudover må pengeinstitutterne sikre en hensigtsmæssig balance mellem længden på henholdsvis funding og udlån. Er der ikke balance mellem disse, eksempelvis hvis pengeinstituttet funder sig kort og udlåner langt, risikerer pengeinstituttet, at kapitalgrundlaget for udlånet "pludseligt" forsvinder, hvorved der vil opstå et mere eller mindre akut fundingbehov.

Flere pengeinstitutter har siden Finanskrisens indtog i 2008 oplevet udfordringer i at leve op til kravene i lovgrundlaget og sammenholdt med den stærkt faldende tillid til pengeinstitutsektoren generelt, er der fra Statens side gjort flere tiltag for at sikre den finansielle stabilitet i Danmark. Tiltagene er sket i form af bankpakker, og da disse, ligesom det allerede gennemgåede lovgrundlag, har haft og stadig har betydning for pengeinstitutternes drift, vil jeg i det følgende redegøre for bankpakkernes hovedindhold.

9. Bankpakker

Bankpakkere er et resultat af politikernes indgriben i den finansielle sektor med henblik på at sikre finansiel stabilitet og samtidigt skabe grobund for aktivitet og vækst i samfundet. Jeg vil i det følgende redegøre kort for bankpakkernes hovedindhold ligesom jeg vil fastslå, om Vestjysk Bank og Århus Lokalbank har tilsluttet sig bankpakkerne.

9.1 Bankpakke I

Bankpakke I blev vedtaget oktober 2008 og kom i forlængelse af problemerne i Roskilde Bank, hvor en betalingsstandsning truede. Problemerne viste sig at være mange og store, og den almindelige indskyder stod til at tabe penge. Dette skabte stor uro og usikkerhed i markedet, og som nævnt tidligere frøs pengemarkedet nærmest til is. Som modstykke hertil vedtog politikerne "Lov om finansiel stabilitet", også kaldet Bankpakke I, der i form af en 2-

årig statsgaranti, sikrede alle pengeinstitutternes simple kreditorer og indskydere, således ingen af disse ville lide tab ved en eventuel konkurs. Endvidere oprettedes Afviklingsselskabet (i dag omdøbt til "Finansiel Stabilitet"), der har til opgave at varetage afviklingen af nødlidende pengeinstitutter[21].

Garantiordningen omfattede de pengeinstitutter, der var medlem af Det private Beredskab[22], og ligesom de fleste andre pengeinstitutter tilsluttede Vestjysk Bank og Århus Lokalbank sig bankpakke I. Deltagelsen i bankpakke I har medført ekstraordinære omkostninger for begge banker i form af løbende garantiprovision og nedskrivninger i forbindelse med aktuelle tab for nødlidende pengeinstitutter.

9.2 Bankpakke II

I januar 2009, forholdsvis kort tid efter den første bankpakke, blev Bankpakke II vedtaget. Aftalen om bankpakke II omfattede følgende elementer[23]:

- statsligt kapitalindskud, som kunne ansøges af alle solvente kreditinstitutter
- en ny eksportlåneordning i eksportkreditfonden
- bestemmelser om aflønning af kreditinstitutternes direktioner
- en styrkelse af Finanstilsynet

Bankpakke II's primære formål var at løsne op for pengeinstitutternes tilbageholdende kreditpolitik, og Staten stillede en låneramme på 75 mia. kr. til rådighed for pengeinstitutterne, hvor solvente pengeinstitutter med en kernekapitalprocent på minimum 12 frem til 30.06.2009 kunne ansøge Økonomi- og Erhvervsministeriet om statsligt kapitalindskud. Låneindskuddet ligestilles med hybrid kernekapital, dog med tilskyndelse til indfrielse efter tre år. Prisen for låneindskuddet blev fastsat individuelt, men var omkring 9-12 procent.

Med bankpakke II fulgte også ændring af dækningen i Indskydergarantifonden, og ved en justering af lov om finansiel stabilitet (bankpakke I) blev indskydergarantien hævet til kr. 750.000 (100.000 EURO) gældende fra 01.10.2010[24]. Den ubetingede statsgaranti udløb således men for at sikre pengeinstitutternes fortsatte mulighed for at optage lån til styrkelse af

[21] Bekendtgørelse af lov om finansiel stabilitet, https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=126347
[22] §2, Bekendtgørelse af lov om finansiel stabilitet
[23] http://www.evm.dk/arbejdsomraader/finansielle-forhold-og-vaekstkapital/finansiel-stabilitet/initiativer/kreditpakken
[24] http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/149151/fakta_bankpakke_ii.html#

likviditeten, kunne pengeinstitutterne frem til udgangen af 2010, som en overgangsordning, søge om individuel statsgaranti gældende tre år frem

Tilslutningen til Bankpakke II var langt mindre end til Bankpakke I, men både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank valgte at tilslutte sig Bankpakke II, og Vestjysk Bank fik i 2009 tilført hybrid kernekapital på 1.438 mio. kr.[25] mens Århus Lokalbank i 2009 optog hybrid statslån på 178 mio. kr.[26]. Ved tilslutningen sikrede begge banker sig også en individuel statsgaranti gældende tre år frem.

9.3 Bankpakke III

Med Bankpakke III indførtes der en afviklingsordning for nødlidende pengeinstitutter, der videreførte Finansiel Stabilitets mulighed for at overtage og afvikle et nødlidende pengeinstitut, således selskabet fremover ved et pengeinstituts beslutning om at lade sig afvikle, opretter et datterselskab til videreførelse af aktiviteterne. Aftalen betyder, at kunderne i tilfælde af pengeinstituttets afvikling, ikke pludseligt skal ud og finde andet pengeinstitut men i stedet kan fortsætte deres løbende bankforretninger.

9.4 Bankpakke IV

Efter afvikling af flere banker i henhold til bankpakke III's afviklingsordning, hvor almindelige kreditorer oplevede tab, er Bankpakke IV med den såkaldte medgiftsordning etableret. Medgiftsordningen betyder, at et sundt pengeinstitut, der overtager et nødlidende pengeinstitut, ydes en medgift af Finansiel Stabilitet, således instituttet ikke stilles ringere end Finansiel Stabilitet ville være i tilfælde af, at selskabet selv skulle håndtere afviklingen. Aftalen om medgiftsordningen er tænkt som et incitament til at få et sundt pengeinstitut til at overtage et andet nødlidende pengeinstitut frem for at dette skal afvikles via Bankpakke III med større risiko for tab for de almindelige kreditorer til følge.

Bankpakke IV tager udgangspunkt i Statens ønske om, at sektoren selv medvirker til at finde løsninger, hvor sunde pengeinstitutter medvirker til overtagelse af hele – eller dele af – aktiviteterne fra pengeinstitutter i vanskeligheder. Til gengæld åbner bankpakke IV mulighed for ansøgning om nye/forlængelse af de individuelle statsgarantier ved fusioner.

Bankpakke IV blev oprindeligt vedtaget i efteråret 2011 og stillede b.la. krav om, at et af to fusionerende pengeinstitutter skulle være sund og stærk for at fusionen kunne udløse forlængelse af statsgarantierne. Primo 2012 er dette krav, dog sammen med Bankpakke IV's

[25] Årsrapportens ledelsesberetning 2009, Vestjysk Bank
[26] Årsrapportens ledelsesberetning 2009, Århus Lokalbank

øvrige indhold modificeret, således ordningen fremover kan anvendes af: *alle danske pengeinstitutter i forbindelse med en fusion, uanset om de tidligere har fået udstedt en individuel statsgaranti, under forudsætning af, at mindst et af de involverede pengeinstitutter er nødlidende eller forventeligt nødlidende*[27].

10. Nøgletal

Efter redegørelsen af lovgrundlaget og bankpakkerne, der har vist, hvilke forhold Vestjysk Bank og Århus Lokalbank, som pengeinstitutter, opererer under, er jeg nu klar til at undersøge de to bankers økonomiske forhold. Dette vil ske i form af en nøgletalsanalyse, hvor jeg sætter fokus på bankernes indtjeningsevne, kapitalforhold og risikofaktorer.

Indtjeningsevnen viser bankernes evne til at skabe indtjening (over en given periode), hvilket er relevant set fra aktionærens synspunkt og ønsket om afkast. Endvidere påvirker indtjeningsevnen i høj grad bankernes øvrige nøgletal, hvorfor forståelsen af udviklingen i indtjeningen er nødvendig for at se sammenhængen i de øvrige nøgletal.

Jeg vælger endvidere at sætte fokus på bankernes risikofaktorer, da disse jf. afsnittet om lovgrundlaget vil have betydning for bankernes opretholdelse af en tilstrækkelig basiskapital og overholdelse af solvenskravet. Endvidere påvirker bankernes risikoeksponering indtjeningen, forstået på den måde, at en høj risikoeksponering typisk også giver en høj renteindtægt, og så længe risiciene ikke udløses vil dette så alt andet lige vise en god indtjeningsevne. Omvendt kan en høj risikoeksponering, såfremt risiciene udløses, ”slå bunden ud” af indtjeningen i form af tab og nedskrivninger.

Tidligere så vi bankernes afhængighed af funding, og da prisen på funding også har betydning for bankernes indtjeningsevne, vil jeg afslutningsvis se nærmere på bankernes samlede kapitalomkostninger, WACC.

10.1 Teori om nøgletal

Som baggrund for selve nøgletalsanalysen for Vestjysk Bank og Århus Lokalbank vil jeg i det følgende redegøre for teorien bag de relevante nøgletal grupperet i forhold til indtjeningsevne og risikofaktorer. For så vidt angår teori omkring solvens, likviditet og funding henvises der til tidligere afsnit, mens jeg i dette teoriafsnit afslutningsvis vil redegøre for teorien omkring nøgletallet WACC.

[27] http://www.evm.dk/aktuelt/pressemeddelelser/2012/16-02-12-modificeret-bankpakke-ivordning-med-individuel-statsgaranti-ved-fusion

10.1.1 Indtjeningsevne

Indtjeningsevnen dækker som nævnt over evnen til at skabe indtjening over en given periode, og jeg vælger at analysere denne via bankernes årsresultater, afkastningsgrad og egenkapitalforrentning.

Årets resultat

Ved udarbejdelse af årsregnskabet opgøres indtægter og omkostninger, og på bundlinjen fremkommer årets resultat. Resultatet er påvirket af mange forskellige faktorer, men alligevel er det typisk bundlinjen, der læses først – og først derefter bliver de faktiske årsager til resultatet undersøgt – og dette på trods af, at resultatet groft sagt ikke siger noget i sig selv, for hvad skal resultatet ses i forhold til og af hvad og på hvilke forudsætninger er resultatet skabt? Det skal dog understreges, at resultatet har stor betydning for udviklingen i de øvrige nøgletal, og resultatet er selvsagt interessant som et led i vurderingen af pengeinstituttets profitabilitet.

ROA – Return On Assets

ROA, der på dansk hedder afkastningsgraden, viser virksomhedens evne til at skabe overskud med de aktiver, der er investeret i virksomheden – altså virksomhedens evne til at udnytte og forrente den totale investerede kapital.

Nøgletallet beregnes som:

$$\frac{Resultat\ efter\ skat\ *100}{Aktiver}$$

og viser, hvor meget der tjenes på aktiverne uanset deres finansiering.

ROE – Return On Equity

Nøgletallet ROE – på dansk egenkapitalforrentning – viser, hvordan den indskudte og opsparede egenkapital forrentes. Egenkapitalforrentningen viser altså, hvor god pengeinstituttet (virksomheden) er til at skabe overskud i forhold til egenkapitalen.

ROE beregnes således:

$$\frac{Resultat\ efter\ skat\ *\ 100}{Egenkapitalen}$$

dog med bemærkning om, at der ofte regnes med et gennemsnit for egenkapitalen, for at gøre denne "løbende" ligesom resultatet er opnået løbende over hele regnskabsperioden. I den kommende nøgletalsanalyse, vil jeg beregne ROE på baggrund af den gennemsnitlige egenkapital.

Forretningen af egenkapitalen har betydning for investor/aktionæren, da udviklingen i nøgletallet afspejler den forretning der opnås af den indskudte kapital. Investor kan ved at sammenligne nøgletallet med det forventede markedsafkast, "måle" hvordan investeringen i pengeinstituttet forrentes i forhold til alternative investeringer med (tilnærmelsesvis) samme risiko.

10.1.2 Risikofaktorer

Analysen af bankernes risikofaktorer sker ved et kig på følgende forhold:

- ICGR, herunder bankernes udlånsvækst
- Bankernes udlånsfordeling
- Bankernes rentefølsomhed
- Bankernes likviditet og funding

ICGR – Internal Capital Generation Rate

En af pengeinstitutternes største indtægtskilder er udlån, hvorfor der i pengeinstitutterne ofte er fokus på udlånsvækst. Når udlånet stiger, medfører det en stigning i de risikovægtede poster, nærmere betegnet kreditrisikoen, og det vil jf. tidligere påvirke solvensprocenten negativt – med mindre der samtidigt tilføres kapital til styrkelse af basiskapitalen. Typisk ønsker pengeinstitutterne samtidigt med ønsket om udlånsvækst at opretholde en uændret solvensprocent, eller alternativt opretholde så høj en solvens som muligt, hvorfor pengeinstitutterne må overveje forholdet mellem ønsket udlånsvækst og ønsket solvensprocent. Til dette kan nøgletallet ICGR anvendes.

Nøgletallet ICGR, Internal Capital Generation Rate, udtrykker nemlig, hvor meget aktiverne (udlånet) kan vokse ved fastholdelse af den nuværende solvensprocent og udregnes således:

$$ICGR = \frac{1}{Capital\ ratio} \quad X \quad return\ on\ assets \quad X \quad earnings\ retention\ ratio$$ [28]

[28] Side 365 (12.5) Commercial Banking, The Management of Risk, 3rd. Edition, Benton E. Gup/James W. Kolari.

hvor de engelske begreber kan oversættes og udregnes jf. bilag 3.

Som nævnt udtrykker nøgletallet ICGR, hvor meget udlånet kan vokse på basis af årets overskud forudsat, at solvensprocenten skal holdes uændret, men omvendt kan nøgletallet også anvendes til at fastsætte, hvor meget kapital, der skal tilføres pengeinstituttet, for at opnå den ønskede udlånsvækst uden påvirkning af solvensprocenten. Som udgangspunkt siges det, at ICGR som minimum bør kunne rumme den årlige rentetilskrivning på bankens udlån. Dette for at sikre, at den nuværende solvensprocent opretholdes uden yderligere kapitaltilførsel.

Udlåns fordeling

Udlån er udover indtjeningsmuligheder også forbundet med risici, og udover de allerede nævnte risici (se risikovægtede poster) skal her nævnes koncentrationsrisiko. Koncentrationsrisiko dækker over fordelingen af udlånet, altså hvordan udlånet er spredt ud på flere segmenter og brancher, frem for at være koncentreret til en branche som f.eks. landbrugs- eller ejendomsbranchen

Koncentreres pengeinstituttets udlån i en branche, er pengeinstituttet særligt eksponeret, da et stort antal i samme branche typisk vil komme i vanskeligheder på samme tid, f.eks. ved konjunkturændringer. Dette er senest set i forbindelse med de store prisfald på ejendomsmarkedet, hvor pengeinstitutter med mange og store ejendomsudlån, har oplevet store tab som følge heraf.

Koncentrationsrisikoen reduceres ved at sprede udlånet ud på flere långivere, og dette kan gøres ved at sikre, at en (stor) del af udlånet ydes til de private kunder, hvor der ofte er tale om mange og mindre lån, hvorimod der på erhvervssiden typisk er tale om færre og større lån. Der kan således tales om, at pengeinstitutterne med fordel kan diversificere deres risiko ved at sikre en bred udlånsspredning, og det er relevant at se på pengeinstituttets udlånsfordeling med henblik på at vurdere, hvorvidt der er tale om en ujævn fordeling af udlånsengagementer, med risiko fortab.

Rentefølsomhed

At være rentefølsom vil sige at være eksponeret mod renteændringer, altså at have en renterisiko. Når der tales om rentefølsomhed for pengeinstitutter tages der udgangspunkt i de balanceposter, der er rentefølsomme – det værende både aktiv- og passivposter. Såfremt der er ubalance mellem de rentefølsomme aktiver og passiver, er pengeinstituttets balance

rentefølsom, hvilket vil påvirke indtjeningen ved renteændringer. Til undersøgelse af rentefølsomheden, anvendes tre begreber:

- Gap(kr.)
- Relative Gap
- Interest-sensitive ratio.

Forskellen mellem de rentefølsomme aktiver og de rentefølsomme passiver kan betegnes som Gap(kr.), og udregnes således:

$$\boldsymbol{Gap(kr.)} = Rentefølsomme\ aktiver - rentefølsomme\ passiver$$ [29]

Gap(kr.) viser, hvorvidt pengeinstituttet er aktiv- eller passiv-følsomt og deraf, om pengeinstituttets indtægter vil stige eller falde ved et rentefald/rentestigning. Er pengeinstituttet aktiv-følsomt vil indtjeningen øges ved en rentestigning og indtjeningen reduceres ved et rentefald. Og modsat ved passiv-følsomhed.

For at kunne foretage en sammenligning af to (eller flere) pengeinstitutters rentefølsomhed, er det nødvendigt at se på det relative Gap, da tallene ikke vil være sammenlignelige, såfremt der ikke tages højde for forskellen i balancestørrelsen. Det Relative Gap findes sådan:

$$\boldsymbol{Relative\ Gap} = \frac{Gap(kr.)}{aktiverne(balancesummen)}$$ [30]

Hvor stor påvirkning en renteændring vil have for indtjeningen afhænger af rentefølsomheden også kaldet interest-sensitive ratio[31]. Denne beregnes således:

$$\frac{Rentefølsomme\ aktiver}{Rentefølsomme\ passiver}$$

Såfremt interest-sensitive ratioen er lig 1, er der balance mellem de rentefølsomme aktiver og de rentefølsomme passiver, og rentefølsomheden er således 0. Er interest-sensitive ratioen under 1 er der tale om passiv-følsomhed og er værdien over 1, er der tale om aktiv-følsomhed. Jo lavere interest-sensitive ratio, jo højere passiv-følsomhed.

[29] Side 122, Commercial Banking, The Management of Risk, 3rd. Edition, Benton E. Gup/James W. Kolari.
[30] Side 122, Commercial Banking, The Management of Risk, 3rd. Edition, Benton E. Gup/James W. Kolari.
[31] Side 122, Commercial Banking, The Management of Risk, 3rd. Edition, Benton E. Gup/James W. Kolari.

10.1.3 WACC – Weighted Average Cost of Capital

Nøgletallet WACC, Weighted Average Cost of Capital, viser den vejede gennemsnitlige kapitalomkostning, altså den pris, pengeinstituttet må betale for sin kapital/funding. Et pengeinstitut finansierer sig, såvel som øvrige virksomheder, via egenkapital og fremmedkapital, og WACC tager højde for begge kapitaltyper, ved at indeholde både prisen for fremmedkapital såvel som aflønningen af egenkapitalen i form af et afkastkrav på denne. WACC beregnes ud fra følgende formel:

$$K_w = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$$ [32]

Formlens værdier defineres i bilag 5, men her skal nævnes, at WACC formlens første led viser prisen på fremmedkapital, hvilket tydeligt ses ved, at egenkapitalen trækkes ud af beregningen. Den samlede omkostning til fremmedkapital afhænger naturligvis af, hvor stor en andel fremmedkapitalen udgør af den samlede kapital.

Til prisen for fremmedkapital ligges egenkapitalens aflønningskrav, hvilket udgør andet led af WACC formlen. Aflønningen af egenkapitalen tager udgangspunkt i den risikofrie rente, hvortil der ligges et tillæg, der afspejler det merafkast investor forlanger for at investere i mindre sikre papirer. Niveauet for den risikofrie rente sættes ud fra renteniveauet for en dansk statsobligation, der anses for at være sikker, mens det forventede markedsafkast sættes til det dobbelte som den risikofrie rente ud fra synspunktet om, at investor kræver et risikotillæg/merafkast for at investere i mindre sikre papirer. Ved beregning af WACC sættes den risikofrie rente (rf) til 4 procent og det forventede markedsafkast (km) til 8 procent og på trods af, at renteniveauet løbende ændres, fastholdes disse niveauer for sammenlignelighedens skyld.

Med kravet om merafkast følger en risiko, beta, som symboliseres som β. Risikoen forbundet med investering i et givent pengeinstitut er forskellig fra institut til institut, men for sammenlignelighedens skyld forudsættes beta at være 1.

Tilsammen udgør prisen for fremmedkapital og aflønningen af egenkapitalen de samlede kapitalomkostninger, WACC. WACC har betydning for den pris pengeinstituttet f.eks. skal have for udlånsforretningerne for at kunne opretholde den ønskede rentemarginal med henblik på at skabe indtjening. Endvidere indikerer WACC, hvor dygtigt pengeinstituttet er til at skaffe billig kapital. En høj WACC kan skyldes, at investorerne forbinder pengeinstituttet

[32] Side 279, Commercial Banking, The Management of Risk, 3rd. Edition, Benton E. Gup/James W. Kolari.

med stor risiko og derfor forlanger et risikotillæg for at skyde penge i instituttet, hvilket alt andet lige vil påvirke pengeinstituttets indtjeningsevne negativt.

Pengeinstitutterne (og øvrige virksomheder) driver forretning med henblik på at skabe indtjening, men samtidigt pådrages visse omkostninger og risici ved at drive pengeinstitut. Ved at holde WACC op imod en referencerente, kan det vurderes, hvorvidt det kan betale sig, for pengeinstituttet at påtage sig den medfølgende risiko ved at drive bank/sparekasse. En egnet referencerente kunne være CIBORrenten, da denne afspejler den opdaterede pengemarkedsrente, som pengeinstituttet alternativt vil kunne placere sine aktiver i. Som udgangspunkt bør pengeinstituttets WACC være lavere end pengemarkedsrenten, da instituttet ellers lige så godt kunne sælge aktiverne, betale passiverne og placere overskudslikviditeten til pengemarkedsrenten.

Jeg har nu redegjort for teorien bag de nøgletal, jeg vil arbejde videre med i min analyse af Vestjysk Banks og Århus Lokalbanks indtjeningsevne, kapitalforhold og risikofaktorer og er således klar til at bevæge mig videre til nøgletalsanalysen for de to banker.

10.2 Nøgletalsanalyse

Nøgletallene udregnes på baggrund af bankernes årsregnskaber og risikorapporter i perioden 2007 til 2011, og beregnes på baggrund af de tidligere viste formler i teoriafsnittet. Jeg vil af hensyn til overskueligheden ikke opsætte de faktiske formler i dette afsnit, men henviser i stedet til bilag1 for en oversigt over bankernes hovedtal og resultatet af mine beregninger af nøgletallene. For så vidt angår udregning af ICGR og WACC, henviser jeg dog særskilt til bilag 3 og 5.

10.2.1 Indtjeningsevne

Jeg vil analysere indtjeningsevnen for at se, hvorledes Vestjysk Bank og Århus Lokalbank har formået at skabe indtjening, overskud, afkast og forrentning de seneste 5 år. Jeg vil som nævnt se på indtjeningsevnen ved at analysere følgende nøgletal:

- Årets resultat
- ROA, afkastningsgrad
- ROE, egenkapitalforrentning

Årets resultat

I min analyse af årets resultat, vælger jeg at skelne mellem resultatet *før* og *efter* nedskrivninger. Dette fordi resultatet før nedskrivninger viser resultatet af pengeinstituttets

drift, også kaldet basisresultatet, og ved at se på basisresultatet kan jeg se, hvorvidt bankerne har evnet at tjene penge på deres forretninger. Nedenfor ses udviklingen i basis resultatet for både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank:

Basis resultat, mio.	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Vestjysk Bank	505	491	442	321	287
Århus Lokalbank	-5	20	37	39	43

Af udviklingen i basisresultatet ses det, at Vestjysk Bank har haft stigende indtjening de sidste fem år, og faktisk har regnskabsåret 2011, med et basisresultat på 505 mio. kr., været året med den bedste basisindtjening nogensinde. Ses der nærmere på de seneste års regnskaber ses det, at den stigende indtjening sker på baggrund af en stigning i bankens rente- og gebyrindtægter over perioden. De stigende renteindtægter er til dels kommet af ”sig selv” via stigninger i det generelle renteniveau, men i en periode med faldende aktiviteter som følge af lavkonjunkturen, må det siges at være tilfredsstillende, at banken evner at skabe øget indtjening for så vidt angår rente- og gebyrindtægter.

For Århus Lokalbanks vedkommende er basis resultatet derimod faldende for i det seneste regnskabsår (2011) at have givet underskud på 5 mio. kr. Et kig på bankens resultatopgørelser afslører, at banken siden 2008 har haft faldende renteindtægter. Endvidere har Århus Lokalbank haft faldende gebyrindtægter siden 2009 og holdes gebyrindtægterne på 96 mio. kr. fra 2011 op mod gebyrindtægterne på 154 mio. kr. i 2009, ses det, at bankens gebyrindtægter er faldet med næsten 40 procnet. De faldende renteindtægter og gebyrindtægter tyder således på, at Århus Lokalbank har haft et aktivitetsfald, eller at banken ikke har formået at skabe indtægtsgivende forretninger.

Vestjysk Bank såvel som Århus Lokalbank har som tidligere nævnt en stor risiko i form af kreditrisiko, og når denne udløses, påvirkes bankernes resultat i form af nedskrivninger. Her ses udviklingen i bankernes årsresultat efter nedskrivninger:

Årets resultat, mio.	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Vestjysk Bank	-423	6	-41	258	222
Århus Lokalbank	-156	-201	1	-2	37

Ved at se på bankernes resultat efter nedskrivninger, afsløres det, at begge banker har haft store nedskrivninger. Det bedste basisresultat nogensinde i Vestjysk Bank (2011)bliver udhulet af nedskrivninger, og ender som et negativt resultat på 423 mio. kr.. Også Århus Lokalbank er hårdt ramt af nedskrivninger, særligt i 2010 og 2011, hvor banken ender med negative resultater på henholdsvis 201 og 156 mio. kr..

Ved at sætte bankernes nedskrivninger op mod deres udlån inkl. garantier, ses det, hvor stor en procentdel nedskrivningerne udgør af bankernes samlede udlån:

Nedskrivn., mio.	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Vestjysk Bank	3,78 %	1,46 %	1,81 %	0,57 %	**
Århus Lokalbank	4,00 %	5,60 %	0,78 %	0,52 %	**

** nye regler for nedskrivninger, ikke sammenlignelige

Herved ses det, at nedskrivningsprocenten i forhold til det samlede udlån for Vestjysk Bank tredobles fra 2008 til 2009, hvilket skyldes påvirkninger fra konjunkturændringerne som følge af Finanskrisen. Stigningen i nedskrivningerne som følge af konjunkturændringer kan ikke undgås, men en tredobling af nedskrivninger synes stor. Det kræver dog en nærmere gennemgang af bankens udlån for helt at kunne vurdere dette. Derimod er det åbenlyst, at Vestjysk Bank i 2011 får store problemer med deres udlån, da nedskrivningerne her udgør 3,78 procent af bankens udlån. Det er en stor procentandel, og banken må have haft en vis grad af kreditrisici, der udløses i 2011 med belastning af bankens resultat til følge.

Vendes blikket mod Århus Lokalbank, ses det, at bankens nedskrivninger i 2010 udgør en stor andel af det samlede udlån, nemlig 5,6 procent og også i 2011, har banken udfordringer med deres udlånsmasse, da nedskrivningerne her udgør 4 procent af udlånet. Ligesom i Vestjysk Bank har de store nedskrivninger udhulet resultatet i Århus Lokalbank.

Det skal dog for god ordens skyld nævnes, at nedskrivningerne for begge banker indeholder nedskrivninger til det private beredskab, som følge af sektorens egenbetaling i forbindelse med bankpakkerne jf. tidligere. Dog er det nedskrivninger på bankernes egne udlån, der udgør langt størstedelen af nedskrivningerne.

ROA

Afkastningsgraden viser som nævnt, evnen til at skabe afkast af den totale investerede kapital uagtet, hvor kapitalen stammer fra. Afkastningsgraden for Vestjysk Bank og Århus Lokalbank har de seneste frem året været som følger:

ROA	2011	2010	2009	2008	2007
Vestjysk Bank	-1,44 %	0,02 %	-0,13 %	0,80 %	1,20 %
Århus Lokalbank	-3,48 %	-3,16 %	0,00 %	-0,05 %	0,82 %

Afkastningsgraden har de sidste 5 år været faldende for Vestjysk Bank, og det skyldes den negative udvikling i resultatet. Afkastningsgraden er på trods af et fald fra 2007 til 2008 positiv i begge år, men ved et kig på balancen ses det, at banken fra 2007 til 2008 havde en stor stigning i de samlede aktiver, men da resultatet kun stiger i langt mindre grad, har banken ikke formået at skabe tilsvarende voksende afkast. I årene herefter bliver afkastningsgraden negativ, hvilket selvsagt skyldes de negative årsresultater.

Afkastningsgraden for Århus Lokalbank er også faldende i perioden 2007 til 2011, og da banken siden 2008 (med undtagelses af mindre positivt resultat i 2009) har haft negative årsresultater, har afkastningsgraden også været negativ i disse år. Århus Lokalbank har i perioden også øget de samlede aktiver, men har ikke formået at skabe positiv indtjening herpå.

Investorerne i både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank har således måttet acceptere, at bankerne ikke har formået at udnytte den (totale) investerede kapital til at skabe overskud med. Ud over afkastningsgraden ser investorerne/aktionærerne på bankernes evne til at forrente egenkapitalen, da denne som tidligere nævnt afspejler den forrentning der opnås af den indskudte kapital.

ROE

Ved udregning af ROE for Vestjysk Bank ses det, at banken i 2007 og 2008 havde en egenkapitalforrentning over 13 procent, hvilket kan betegnes som en tilfredsstillende forrentning set i forhold til forventede markedsafkast på 8 procent. Herefter har egenkapitalens forrentning udviklet sig negativt og har senest i 2011 været negativ på 21,71 procent. Udviklingen i nøgletallet ses nedenfor:

Vestjysk Bank	2011	2010	2009	2008	2007
ROE	-21,71 %	0,28 %	-1,90 %	13,20 %	13,20 %

Udviklingen i egenkapitalforrentningen skyldes udviklingen i bankens regnskabsresultater, der som vist tidligere efter overskud i 2007 og 2008 har været faldende for senest i 2011 at give et negativt resultat på 423 mia. kr.

Århus Lokalbank har, som Vestjysk Bank, haft en negativ resultatudvikling, hvilket har påvirket forrentningen af egenkapitalen. Egenkapitalforrentningens udvikling for Århus Lokalbank ses nedenfor:

Århus Lokalbank	2011	2010	2009	2008	2007
ROE	-88,06 %	-84,38 %	0,08 %	-0,72 %	12,72 %

Århus Lokalbank har i 2007 forrentet egenkapital med 12,7 %, hvilket er tilfredsstillende set i forhold til det forventede markedsafkast. Herefter har egenkapitalforrentningen været stærkt utilfredsstillende, hvilket skyldes den negative resultatudvikling.

Aktionærerne i Vestjysk Bank såvel som i Århus Lokalbank har således ikke de sidste år opnået positiv forrentning af deres investering i bankerne, og set i forhold til forventede markedsafkast på 8 procent er egenkapitalforrentningen stærkt utilfredsstillende. Markedet har dog siden 2008, hvor Finanskrisen indtraf, været presset, og ligeledes har pengeinstitutterne generelt set haft svære år, hvorfor det kan være urimeligt alene at holde egenkapitalforrentningen op i mod markedsrenten. Jeg vælger derfor at sammenligne egenkapitalforrentningen i Vestjysk Bank og Århus Lokalbank med udviklingen i egenkapitalforrentningen for sektoren generelt – herved kan jeg vurdere, hvordan bankerne har forrentet deres egenkapital i forhold til den generelle udvikling.

ROE	2011	2010	2009	2008	2007
Vestjysk Bank	-21,71 %	0,28 %	-1,90 %	13,20 %	13,20 %
Århus Lokalbank	-88,06 %	-84,38 %	0,08 %	-0,72 %	12,72 %
Sektoren generelt[33]	ikke off.gjort	0,70 %	-6,50 %	-2,60 %	14,10 %

[33] Sektoren i tal: http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx

Ved sammenligningen ses det, at udviklingen i egenkapitalforretningen for Vestjysk Bank faktisk er bedre end udviklingen i egenkapitalforrentningen for sektoren generelt, mens Århus Lokalbank med undtagelse af år 2008 og 2009 har haft en ringere egenkapitalforrentning end både Vestjysk Bank og sektoren generelt. Aktionæren i Vestjysk Bank har således opnået en bedre forrentning end der generelt set ville kunne have været opnået ved investering i pengeinstitutsektoren. Derimod ville aktionæren i Århus Lokalbank kunne have opnået en bedre forretning ved at investere i et andet pengeinstitut i sektoren. Bankerne er i en vis grad afhængige af aktionærerne, da disses indskud (aktiekapitalen) jf. tidligere medregnes til basiskapitalen, og derfor må det tilstræbes at sikre aktionærerne acceptable afkast- og forrentningsforhold for at fastholde eksisterende og eventuelt tiltrække nye aktionærer.

10.2.2 Risikofaktorer

Fra teorien omkring lovgrundlaget ved vi, at en del af bankernes risikoforhold afspejles i de risikovægtede poster og at disse har tæt sammenhæng med bankernes kapitalgrundlag. Endvidere ved vi at forholdet mellem de risikovægtede poster og basiskapitalen er afgørende for bankernes overholdelse af solvenskravet. Derfor vil jeg indlede dette afsnit med at se på udviklingen i basiskapitalen, de risikovægtede poster og solvensen for først Vestjysk Bank og dernæst for Århus Lokalbank.

Vestjysk Bank

Som det ses nedenfor, er basiskapitalen i Vestjysk Bank steget kraftigt i årene 2008 og 2009, hvilket skyldes, at banken i disse år har styrket kapitalgrundlaget, b.la. ved at tilslutte sig bankpakke II. I den forbindelse optog Vestjysk Bank i 2009 hybrid kernekapital på 1.438 mio. kr. i form af statsligt kapitalindskud.

Basiskapital	2011	2010	2009	2008	2007
mio. kr.	3.194	3.826	4.135	2.882	1.995

Basiskapitalen er dog siden 2009 faldet med næsten 1 mia. kr., hvilket må siges at være et stort fald, og da der i perioden ikke er sket ekstraordinære indfrielse af hverken hybrid eller supplerende kapital, skyldes den negative udvikling, med teorien omkring basiskapital in mente, de negative årsresultater. Årene med negativ indtjening har forringet bankens kapitalgrundlag som følge af tab af kernekapital. Udviklingen i bankens kernekapitalsprocent, ser ud som følger:

Kernekapitalprocent	2011	2010	2009	2008	2007
	9,13 %	11,50 %	11,38 %	6,44 %	7,28 %

Da kernekapitalprocenten udregnes ved at sætte kernekapitalen i forhold til de risikovægtede poster, er udviklingen i kernekapitalprocenten ud over selve kernekapitalen også påvirket af udviklingen i de risikovægtede poster. De risikovægtede poster indeholder flere typer af risici, men kreditrisikoen udgør som nævnt langt den største del heraf. Nedenfor ses udviklingen i basiskapitalen og de risikovægtede poster samtidigt med, at forholdet herimellem vises ved angivelse af solvensprocenten:

Vestjysk Bank mio.	2011	2010	2009	2008	2007
Basiskapital	3.194	3.811	4.135	2.882	1.995
Risikovægtede poster	25.662	27.985	28.080	29.379	21.913
Solvens	12,45 %	13,62 %	14,73 %	9,81 %	9,10 %

Solvensprocenten er stigende i perioden 2007 til 2009, og den kraftige stigning, der ses fra 2008 til 2009, skyldes tilførslen af hybrid kernekapital jf. tidligere. Efter 2009 falder solvensprocenten i Vestjysk bank til et niveau på 12-13 procent, hvorved der stadig er overdækning i forhold til lovkravet på 8 procent. Vestjysk Bank har, som loven kræver, fastsat et individuelt solvensbehov, og ved at sammenligne dette med den faktiske solvensprocent (se nedenfor)ses det, hvorvidt banken også har haft en solvensoverdækning i forhold til det individuelle solvensbehov.

Vestjysk Bank	2011	2010	2009	2008	2007
Solvensprocent	12,45 %	13,67 %	14,73 %	9,81 %	9,10 %
Solvensbehov	10,70 %	9,80 %	10,50 %	8,00 %	ukendt
Overdækning	1,75 %	3,87 %	4,23 %	1,81 %	ukendt

Det ses, at banken i hele perioden har haft en solvensoverdækning – både i forhold til lovkravet på 8 procent og til det individuelle solvensbehov. Dog er overdækningen faldende de seneste år, og banken betegner selv solvensoverdækningen i 2011 som værende svag[34].

Jeg er enig i, at en overdækning på under 2 procent er svag, og ved et kig på sammensætningen af bankens basiskapital, der jo jf. tidligere danner grundlag for

[34] Vestjysk Bank risikorapport 2011, side 10

solvensprocenten, afsløres det, at Vestjysk Bank står overfor store kapitaludfordringer de kommende år, hvorved solvensen må forventes at blive yderligere presset. Banken har nemlig supplerende kapital på 600 mio. kr. der står til forfald i perioden 2014-2016[35]. Vestjysk Bank har således et stort behov for fremskaffelse af funding til opretholdelse af solvensprocenten, og da dette falder sammen med det forestående udløb af den individuelle statsgaranti, vurderer jeg, at banken kan få problemer med at tiltrække investorer. Vestjysk Bank står således over for en alvorlig funding udfordring.

Århus Lokalbank

Århus Lokalbank har med undtagelse af et nul-resultat i 2009 haft negative resultater siden 2007. På trods heraf er bankens basiskapital, som det ses nedenfor, steget kraftigt fra 2008 til 2009. Stigningen skyldes udvidelsen af bankens aktiekapital samt optagelse af hybrid kernekapital ved tilslutning til Bankpakke II. Bankens basiskapital falder dog voldsomt året efter (2010), og dette skyldes b.la. det store negative resultat samme år.

Århus Lokalbank, mio.	2011	2010	2009	2008	2007
Basiskapital	515	296	943	646	646
Risikovægtede poster	3.353	4.235	4.612	4.968	5.322
Solvens	15,37 %	6,98 %	20,44 %	13,02 %	12,14 %

Samtidigt med faldet i bankens basiskapital falder de risikovægtede poster, men ikke i samme forhold, hvorfor solvensprocenten også er faldende. Efter at have styrket solvensen igennem optagelse af hybrid kernekapital i 2009, styrtdykker Århus Lokalbanks solvensprocent til 7 procent i 2010, hvilket er under lovkravet på 8 procent. Århus Lokalbank får således store solvensproblemer i 2010, og det får alvorlige konsekvenser for bankens fremtid.

Århus Lokalbank kan efter udgangen af 2010 ikke længere leve op til kravet om en solvensprocent på 8, og som et forsøg på at undvige "solvensdøden" blev en større kapitalplan iværksat primo 2011. Kapitalplanens indhold var som følger[36]:

1) En udnyttelse af retten til at konvertere (op til 80 procent) af det statslige kapitalindskud, optaget ved Bankpakke II.

[35] Note 20, Årsrapport 2011, Vestjysk Bank
[36] Forord, Årsrapporten 2010, Århus Lokalbank

2)

a) Efterfølgende tilbyde indehaverne, af den af banken i 2008 udstedte ansvarlige kapital, at konvertere denne til aktiekapital og hybrid kernekapital.
b) Efterfølgende tilbyde ejerne af et ansvarligt lån udstedt i 2007 en konvertering til hybrid kernekapital.

Det lykkedes Århus Lokalbank at gennemføre ovennævnte kapitalplan primo 2011, hvorved banken igennem kapitaltilførsler fik styrket egenkapitalen med 240 mio. kr.[37]. Det betød, som set ovenfor, samtidigt en stigning i solvensprocenten til 15,4 procent, hvorved banken igen kunne overholde solvenskravet. Ved gennemførsel af kapitalplanens første step blev Staten (Finansiel Stabilitet) hovedaktionær i banken, og på trods af, at Staten er en forholdsvis stabil aktionær, er det ikke en holdbar og til dels en uønskelig situation for Århus Lokalbank. Dette i lyset af, at Staten ikke har til hensigt at drive finansiel virksomhed, hvorfor det må forventes, at Staten på sigt vil tage initiativ til at videresælge banken.

Af ovennævnte fremgår det, at Vestjysk Bank såvel som Århus Lokalbank på trods af optagelse af hybrid kernekapital i 2009 er udfordret på solvenskravet. Med henblik på at undersøge, hvorfor Vestjysk Bank og Århus Lokalbank har fået solvensproblemer, fortsætter jeg min nøgletalsanalyse ved at tage et kig på bankernes risikoeksponeringer. Analysen vil som tidligere nævnt ske ud fra behandling af disse nøgletal:

- ICGR
- Udlånsfordeling
- Rentefølsomhed
- Likviditet og funding

ICGR

Nedenfor ses udviklingen i ICGR (jeg henviser til bilag 3 for mine udregninger) samt udlånsvæksten for Vestjysk Bank i perioden 2007 til 2011:

Vestjysk Bank	2011	2010	2009	2008	2007
ICGR	-24,38 %	0,28 %	-2,75 %	11,74 %	14,49 %
Udlånsvækst	-7,46 %	-1,70 %	-0,81 %	65,27 %	Udlån 2006 ikke kendt

[37] Forord, Årsrapporten 2011, Århus Lokalbank

Det ses, at banken har haft en faldende ICGR i perioden 2007 til 2011, og senest har banken i 2011 haft en negativ ICGR. Det betyder at Vestjysk Banks mulighed for udlånsvækst uden påvirkning af solvensprocenten er forringet over perioden.

I 2008, hvor ICGR var positiv, havde Vestjysk Bank mulighed for at vækste udlånet med 11,74 procent uden påvirkning af solvensen, men som det fremgår ovenfor voksede bankens udlån med over 65 procent. Alligevel så vi tidligere, at bankens solvensprocent var stigende i årene 2007 til 2009, så på trods af den kraftige udlånsvækst (i forhold til ICGR) er bankens solvens ikke påvirket negativt. Dette skyldes den førnævnte styrkelse af basiskapitalen via kapitalindskud – altså er stigningen i de risikovægtede poster udlignet ved styrkelse af basiskapitalen.

De seneste tre år har Vestjysk Bank som følge af de negative resultater haft en negativ ICGR, hvilket har betydet, at banken for ikke at påvirke solvensen har skullet reducere udlånet tilsvarende. Som det ses, har Vestjysk bank haft udlånsfald men ikke svarende til den negative ICGR, og dette er med til at forklare den faldende solvensoverdækning, som banken oplever i perioden 2009 til 2011.

Da udlån jf. tidligere knytter sig til bankens største risiko, nemlig kreditrisiko, kunne man have forestillet sig, at Vestjysk Bank ved en udlånsreduktion også ville få en mindre kreditrisiko. Dette er dog ikke tilfældet for alle årene, da kreditrisikoen stiger fra 6,3 procent i 2010 til 8,7 procent i 2011. Vestjysk Bank har altså på trods af faldende udlån og faldende samlede risikovægtede poster, en stigende kreditrisiko, hvilket viser, at banken tillægger deres udlån en større risiko end tidligere. En stigning i kreditrisikoen på over 2 procent samtidigt med udlånsfald indikerer, at banken ikke tidligere har vurderet den reelle risiko på udlånene, og der har således ikke været den fornødne risikostyring til at sikre, at banken ikke kommer i solvensproblemer.

Århus Lokalbank har, med undtagelse af år 2007 og en meget beskeden positiv ICGR i 2009, haft negativ ICGR de seneste år. Mine beregninger af Århus Lokalbanks ICGR fremgår af bilag 3, mens udviklingen i bankens ICGR ses nedenfor:

Århus Lokalbank	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
ICGR	-71,39 %	-148,18 %	0,08 %	-1,91 %	10,31 %
Udlånsvækst	-18,16 %	-9,57 %	11,28 %	3,95 %	74,33 %

Århus Lokalbank har fra 2007 til 2009 øget udlånet langt mere end ICGR tillader. Særligt falder udlånsstigningen i 2009 mig i øjnene, da banken her øger udlånet med over 11 procent på trods af, at banken dette år optager kapitalindskud med hensigten om at styrke basiskapitalen efter negativt resultat i 2008. I stedet anvendes kapitalindskuddet til at øge udlånet, og ved at se på udviklingen i bankens kreditrisiko, ses det, at der er tale om yderst risikofyldte udlån, da kreditrisikoen stiger fra 4,97 procent i 2009 til 9,11 procent i 2010 – altså næsten en fordobling! Modsat hensigten påtager bankens sig yderligere risici, og da disse udløses må Århus Lokalbank i 2010 foretage nedskrivninger på omkring 255 mio. kr. På baggrund heraf vurderer jeg, at banken forsøger at vende det dårlige 2008-resultat ved at booste udlånet i 2009, hvilket viser sig at være en fejlslagen taktik, da banken i stedet må foretage nedskrivninger i sådant et niveau, at banken er tæt på af lide ”solvensdøden”.

Udlånsfordeling

Vestjysk Bank såvel som Århus Lokalbank har de seneste år haft store nedskrivninger og for at undersøge, hvorvidt dette skyldes en manglende risikostyring af bankernes udlån, vil jeg i det følgende se nærmere på bankernes udlån.

Udlån sker på baggrund af en kreditvurdering af låntager, og pengeinstituttet skal som långiver foretage en vurdering af låntagers økonomiske forhold samt evne og vilje til at tilbagebetale lånet. Denne procedure er særdeles vigtig i forhold til at minimere kreditrisikoen og dermed også minimere risikoen for nedskrivninger og tab. Nedskrivninger og tab kan dog aldrig undgås, men for at minimere disse bør der tilstræbes en vis risikospredning på udlånet, og dette opnås ved at sikre, at udlånet fordeles jævnt på henholdsvis private- og erhvervsengagementer, og herunder på forskellige brancher.

Branchefordelingen af Vestjysk Banks udlån og garantier til erhverv og private har i perioden 2007 til 2011 været som følger:

Udlånsfordeling[38]	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Erhverv	77 %	76 %	74 %	71 %	70 %
Privat	23 %	24 %	26 %	29 %	30 %

[38] Opstillet på baggrund af årsrapporter 2007-2011, Vestjysk Bank

Størstedelen af bankens udlån har således været ydet til erhvervskunder, og ses der nærmere på branchefordelingen, fremgår det, at banken har været særlig eksponeret mod ejendoms- og landbrugssektoren, der hver især har udgjort omkring 17 procent af det samlede udlån[39]. Af branchefordelingen for bankens udlån 2011 (se bilag 2) ses det, at andelen til ejendomme og landbrug, næst efter udlånet til private, udgør langt størstedelen af det samlede udlån. Tilsammen udgør udlånet til de to brancher 34 procent, mens bankens udlån til private ligger på 23 procent. Det resterende udlån er fordelt på 9 brancher, hvoraf ingen overstiger 10 procent. På baggrund heraf vurderer jeg, at Vestjysk Bank ud over at have en uhensigtsmæssig fordeling mellem udlån til private og erhverv, også har en koncentrationsrisiko i udlånet til ejendoms- og landbrugssektoren.

Århus Lokalbanks udlån er fordelt mellem de overordnede grupper: offentlige myndigheder, erhverv og private. Da andelen af udlån til offentlige myndigheder kun udgør en meget lille andel af det samlede udlån, har jeg valgt at se bort herfra, mens jeg nedenfor opstiller udlånsudviklingen for så vidt angår andelen til private og erhverv:

Udlånsfordeling[40]	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Erhverv	76,4 %	79,2 %	79,4 %	79,2 %	75,3 %
Privat	23,1 %	20,4 %	20,2 %	20,4 %	24,3 %

Som det ses af ovennævnte er størstedelen af udlånet ydet til erhvervskunder, og ses der nærmere på, hvorledes erhvervslånene er fordelt mellem brancher, ses det, at der er en koncentration omkring ejendoms- og landbrugsengagementer, der over de sidste fem år har udgjort omkring henholdsvis 35 og 13 procent[41]. Af bilag 2 fremgår bankens udlånsfordeling for 2011, og det ses, at udlånet til ejendomssektoren og landbruget til sammen udgør næsten halvdelen af det samlede udlån. Århus Lokalbank har altså en stor koncentrationsrisiko mod ejendomssektoren og landbrug, og som vi husker fra teoriafsnittet omkring koncentrationsrisiko, er koncentration mod en eller få brancher et faremoment, da store dele af bankens engagementer vil/kan komme under pres på samme tid, f.eks. i perioder med lavkonjunktur.

[39] Årsrapporter 2007-2011, Vestjysk Bank
[40] Opstillet på baggrund af årsrapporter 2007-2011, Århus Lokalbank
[41] Årsrapporter 2007-2011, Århus Lokalbank

Vi har siden Finanskrisen oplevet lavkonjunktur, og de deraf følgende faldende ejendoms- og jordpriser, har presset ejendomssektoren såvel som landbruget, der endvidere har været presset af de stigende foderpriser. Dette har ført til, at både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank som følge af de store eksponeringer mod netop disse brancher, har måttet foretage store nedskrivninger, hvilket jf. tidligere har påvirket årsresultaterne negativt. Både Århus Lokalbank og Vestjysk Bank har de seneste år været opmærksomme på deres koncentrationsrisiko (måske i forlængelse af Finanstilsynets skærpede opmærksomhed på området?), og særligt Vestjysk Bank har arbejdet på at nedbringe udlånet – men som vist er det alligevel ikke lykkedes at reducere eksponeringen mod erhverv, herunder ejendoms- og landbrugssektoren.

Rentefølsomhed

Ud over at sikre en hensigtsmæssig udlånsfordeling, må bankerne jf. teoriafsnittet omkring nøgletallene tilstræbe balance mellem de rentefølsomme aktiver og passiver, da de ellers vil være følsomme over for ændringer i renteniveauet. Studeres balancerne nærmere ses det, at ikke alle aktiv- og passivposter er rentefølsomme. Såfremt renten på en given post kan ændres indenfor en given periode, anses posten for værende rentefølsom. I mine beregninger af rentefølsomheden for Vestjysk Bank og Århus Lokalbank har jeg forudsat at følgende balanceposter er fuldt ud rentefølsomme:

Rentefølsomme aktiver:

- Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker
- Udlån og andre tilgodehavender

Rentefølsomme passiver

- Gæld til kreditinstitutter og centralbanker
- Indlån og anden gæld (eksl. puljer)
- Efterstillede kapitalindskud

Opgørelse over de rentefølsomme aktiver og passiver for Vestjysk Bank ses i bilag 4, og det fremgår, at Vestjysk Bank i perioden 2007 til 2011 har haft flere rentefølsomme aktiver end passiver, og er således aktiv-følsomme. Ses der på andelen af rentefølsomme aktiver og passiver – det relative gab – ses det, at der fra 2007 til 2008 samt fra 2010 til 2011 er sket store stigninger i andelen af rentefølsomme aktiver. Dette skyldes, at udlånet i disse perioder

er vokset mere end indlånet i forhold til balancen, hvilket også afspejles i Interest-sensitive ratioen (rentefølsomheden), der er steget fra 1,01 i 2007 til 1,36 i 2011. Med afsæt i teorien, der siger, at jo højere Interest-sensitive-ratio, jo højere aktiv-følsomhed, har banken altså med stigningen i Interest-sensitive-ratioen øget rentefølsomheden på deres aktiver. Dette er uheldigt i en periode, hvor det generelle renteniveau har været faldende, da banken som følge heraf har oplevet faldende indtægter fra udlån og andre tilgodehavender i årene med rentefald. Af bilag 4 fremgår også udviklingen i rentefølsomheden for Århus Lokalbank, og banken har været og er stadig aktiv-følsomme, da de rentefølsomme aktiver er flere end de rentefølsomme passiver. Det betyder, at banken har en renterisiko ved faldende renter, da dette vil medføre fald i renteindtægterne. Af udviklingen i det relative gab ses det, at Århus Lokalbank har øget udlånet langt mere end indlånet, og dette gør også, at interest-sensitive ratioen stiger over perioden 2007 til 2011. Tidligere fremgik det, at Århus Lokalbanks renteindtægter har været faldende, hvilket har medvirket til en faldende basisindtjening, og nu kan det fastslås, at en af årsagerne til de faldende renteindtægter skyldes, at banken har øget aktiv-følsomheden i et marked med faldende renteniveau.

Likviditet og funding

Som nævnt tidligere har bankerne en likviditetsrisiko, og denne kan vurderes ud fra bankernes likviditetsoverdækning. Med likviditetsoverdækning henvises der til den overskydende likviditet efter opfyldelse af kravet om en forsvarlig likviditet jf. lovgrundlaget. Som det fremgik ved gennemgangen af Tilsynsdiamantens grænseværdier skal Vestjysk Bank og Århus Lokalbank have en likviditetsoverdækning på minimum 50 procent. Da likviditetsoverdækningen er et øjebliksbillede, finder jeg det ikke relevant at se fem år tilbage, som jeg gør ved de øvrige nøgletal, men har kun set på bankernes likviditetsoverdækning ultimo 2011. Her har Vestjysk Bank en likviditetsoverdækning på 99 procent og Århus Lokalbank på 170 procent[42].

Jeg har ved gennemgangen af fundingmulighederne set på, hvor stabile de enkelte fundingkilder er, men ud fra Tilsynsdiamantens værdi om en stabil funding < 1, har jeg set nærmere på den samlede fundings stabilitet i henholdsvis Vestjysk Bank og Århus Lokalbank. Jeg sætter udlånet i forhold til den arbejdende kapital[43] og finder følgende udvikling:

[42] Bankernes årsrapporter 2011
[43] Arbejdende kapital: indlån+udstedte obligationer+efterstillet kapital+egenkapital

Stabil funding	2011	2010	2009	2008	2007
Vestjysk Bank	0,84	0,85	0,86	1,04	1,13
Århus Lokalbank	0,70	0,63	0,00	1,17	1,26

Det ses, at begge banker de seneste tre år har holdt sig inden for grænseværdien på 1, men bankerne har et betydeligt indlånsunderskud, og endvidere udgøres en stor del af bankernes funding af indlån, som tidligere benævnt, er en flygtig kapitaltype. Dette gør, at bankerne på trods af den førnævnte likviditetsoverdækning har en vis grad af likviditets og fundingrisiko, hvilket ud over at kunne få alvorlige konsekvenser for bankernes samlede kapitalgrundlag jf. tidligere også kan have betydning, for omverdenens risikovurdering af bankerne. Dette vil som nævnt under teoriafsnittet omkring WACC, kunne påvirke bankernes kapitalomkostninger.

10.3 WACC

Nedenfor ses det, at Vestjysk Bank overordnet set har haft faldende kapitalomkostninger fra 2,97 % i 2007 til 2,30 % i 2011. Der har dog været mindre udsving i bankens WACC i løbet af perioden, og fra 2010 til 2011 ses der en stigning i WACC, hvilket betyder, at banken i det seneste år har betalt mere for at tiltrække kapital end i det forrige år.

De samlede kapitalomkostninger påvirkes af den pris, der betales for fremmedkapitalen(kd) og andelen af egenkapital (og fremmedkapital) i forhold til balancen. For at forstå udviklingen i WACC, opstiller jeg derfor nedenfor udviklingen i WACC, prisen for fremmedkapital(kd) og vægten af egenkapital for Vestjysk Bank:

Vestjysk Bank	2011	2010	2009	2008	2007
WACC[44]	2,30 %	2,18 %	2,75 %	2,66 %	2,97 %
Kd (fremmedkap.)	2,58 %	2,36 %	3,16 %	3,01 %	3,28 %
EK ifht. balancen	5,92 %	6,43 %	6,55 %	6,83 %	9,26 %

Af ovennævnte ses det, at den pris Vestjysk Bank i perioden har betalt for fremmedkapitalen(kd), har udviklet sig i samme retning som WACC – altså har den pris Vestjysk Bank har måttet betale for fremmedkapitalen(kd) været faldende. Samtidigt ses der en tendens til, at WACC falder, når andelen af egenkapital falder, hvilket sammenholdt med

[44] Jeg henviser til mine udregninger i bilag 5

faldet i omkostningen til fremmedkapital(kd) viser, at finansiering via egenkapital er dyrere end finansiering via fremmedkapital. Dette stemmer også overens med, at det forventede markedsafkast (det afkast aktionærerne forventer) er 8 procent, mens Vestjysk Bank har kunnet skaffe fremmedkapital i niveauet 2,36-3,28 procent – altså langt under den pris, der betales for egenkapitalen. Det skal dog understreges, at det herud af *ikke* kan konkluderes, at den laveste WACC opnås ved udelukkende at finansiere sig med fremmedkapital – tværtimod vil WACC stige, hvis der ingen egenkapital findes, da investorerne vil se dette som et risikomoment og kræve en langt højere pris for at stille kapital til rådighed.

Århus Lokalbank oplevede i 2008 en stigning i de samlede kapitalomkostninger, WACC, hvorefter disse var faldende i årene 2009 og 2010. Efter to år med faldende kapitalomkostninger steg WACC dog i 2011 med over 1 procent, og nærmede sig niveauet for prisen på fremmedkapital(kd) i 2008 – det højeste, banken har betalt herfor de sidste fem år.

Nedenfor sammenholdes udviklingen i WACC med prisen for fremmedkapital(kd) og udviklingen i Århus Lokalbanks andel af egenkapital set i forhold til balancen:

Århus Lokalbank	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
WACC[45]	3,21 %	2,13 %	2,80 %	3,72 %	2,73 %
Kd (fremmedkap.)	3,96 %	2,67 %	3,27 %	4,57 %	3,09 %
EK ifht. balancen	4,88 %	2,13 %	6,32 %	6,45 %	7,33 %

Ovennævnte viser, at der også for Århus Lokalbanks vedkommende er sammenfald mellem udviklingen i WACC og prisen for fremmedkapital(kd), og endvidere ses det, at WACC falder i takt med, at andelen af egenkapital er faldende. Århus Lokalbank har således betalt mere for egenkapitalen end for fremmedkapitalen(kd). Dog har Århus Lokalbank, i modsætning til Vestjysk Bank, overordnet set oplevet en stigning i WACC fra 2,73 % i 2007 til 3,21 % i 2011.

Der er således forskel på prisen på egenkapital og fremmedkapital, og de samlede gennemsnitlige kapitalomkostninger er derfor påvirket af, hvorledes bankerne finansierer sig. Af ovennævnte ses det, at Vestjysk Banks andel af egenkapital i forhold til balancen er større end Århus Lokalbanks andel af egenkapital er, men på trods af at Vestjysk Bank derfor har en højere omkostning til aflønning af egenkapital end Århus Lokalbank, har Vestjysk Bank de

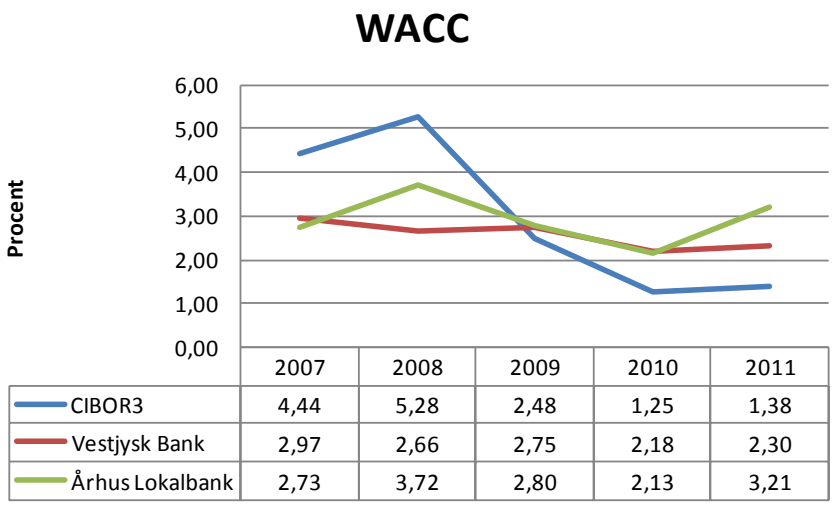
[45] Se bilag 5 for mine udregninger af WACC

laveste kapitalomkostninger. Dette skyldes, at Århus Lokalbank har måttet betale en noget højere pris for fremmedkapitalen(kd). Prisen for fremmedkapital(kd) bestemmes af flere faktorer, og f.eks. spiller omverdenens tillid til pengeinstituttet en væsentlig rolle. De negative årsresultater, som Århus Lokalbank har leveret de seneste år, har givet investorerne indtryk af, at banken har problemer med indtjeningsevnen, hvilket alt andet lige har fået dem til at kræve en højere pris for at stille kapital til rådighed.

Som nævnt i det tidligere teoriafsnit omkring WACC, bør pengeinstituttets WACC ideelt set være lavere end pengemarkedsrenten, da instituttet ellers lige så godt kunne sælge aktiverne, betale passiverne og placere overskudslikviditeten til pengemarkedsrenten. Nedenfor ses udviklingen i pengemarkedsrenten i form af CIBOR 3 i perioden 2007-2011[46].

CIBOR 3	2011	2010	2009	2008	2007
Årligt gennemsnit	1,38 %	1,25 %	2,48 %	5,28 %	4,44 %

Det ses, at pengemarkedsrenten steg fra 2007 til 2008. Herefter var den faldende frem til og med 2010 for så igen at stige i 2011. Nedenfor sammenholdes pengemarkedsrenten med WACC for Vestjysk Bank og Århus Lokalbank:



og det ses, at begge banker i 2007 og 2008 formåede at finansiere sig billigere end pengemarkedsrenten. I årene 2009, 2010 og 2011 er WACC for begge banker højere end pengemarkedsrenten, og særligt i 2011 har bankerne måtte betale dyrt for kapitalen i forhold til pengemarkedsrenten. Samtidigt ses det dog, at udviklingen i WACC følger udviklingen for

[46] http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107

CIBOR 3 i årene 2010 og 2011, hvorfor en del af forklaringen på faldet i bankernes kapitalomkostninger findes i det faldende renteniveau. Dog ses det, at bankernes WACC i 2008 og 2009 udvikler sig modsat udviklingen i pengemarkedsrenten, og det står klart at udviklingen i WACC ikke alene bestemmes af det generelle renteniveau, men af andre faktorer, som f.eks. tillid påvirker den pris, der må betales for fremmedkapital(kd).

Vestjysk Bank og Århus Lokalbank har således siden 2008 finansieret sig dyrere end pengemarkedsrenten, og isoleret set har det ikke kunne betale sig for bankerne at påtage sig de risici, der er forbundet med at drive pengeinstitut. Jeg mener dog ikke, at bankernes berettigelse alene kan vurderes på baggrund af forholdet mellem kapitalomkostningerne og pengemarkedsrenten. Særligt ikke i den nuværende situation, hvor pengemarkedsrenten holdes kunstigt nede for at holde/sætte gang i aktiviteten og pengeinstitutterne som følge af den finansielle krise må betale en højere pris for fremmedkapital(kd). Derfor må de øvrige nøgletals udvikling tages med i betragtning når bankernes indtjeningsevne og risikofaktorer vurderes.

10.4 Delkonklusion

Efter min analyse af Vestjysk Bank og Århus Lokalbanks nøgletal kan jeg konkludere, at begge banker de seneste år har haft utilfredsstillende indtjeningsevne, hvilket ses i manglende evne til at skabe overskud, afkast og forrentning.

Jeg konkluderer, at bankernes ringe indtjeningsevne, ud over faldende indtægter som følge af det lave aktivitetsniveau generelt, også skyldes en uheldig udvikling i risikofaktorerne i form af manglende styring af renterisiko og udlånet, herunder vækst og fordeling.

Jeg konkluderer, at den manglende risikostyring for både Vestjysk Bank og Århus Lokalbanks vedkommende har ført til store nedskrivninger og ved et kig på bankernes kapitalforhold kan jeg konkludere, at bankernes basiskapital er forringet som følge heraf. Faldet i bankernes basiskapital har ført til bankernes alvorlige solvensudfordringer, og jeg konkluderer, at bankerne har en stor fundingudfordring i sigte, da det vil være nødvendigt at skaffe kapital til at sikre opretholdelse af en tilstrækkelig basiskapital og solvenskravet.

Endeligt kan jeg konkludere, at Vestjysk Bank såvel som Århus Lokalbank har haft stigende kapitalomkostninger, og det er således blevet dyrere for bankerne at funde sig. Jeg konkluderer, at de stigende kapitalomkostninger til dels skyldes, at investorerne på grund af

bankernes negative indtjeningsevne og forringede kapitalforhold kræver en højere betaling (risikopræmie) for at stille kapital til rådighed.

11. Fusionen

Vestjysk Bank og Århus Lokalbank offentliggjorde den 25. januar 2012, at de to banker planlægger at fusionere med Vestjysk Bank som det fortsættende selskab. Fusionsbanken vil med Vestjysk Bank som det fortsættende selskab have hovedsæde i Lemvig, og vil efter fusionens gennemførelse bestå af 23 afdelinger. Baggrunden for fusionen angives som et ønske fra begge bankers bestyrelser om at udbygge forretningsgrundlaget i Østjylland og gennem synergier skabe en stærkere jysk regionalbank[47]. Endvidere skal fusionen danne basis for en planlagt kapitalplan, der har til hensigt at styrke fusionsbankens langsigtede likviditets- og kapitalgrundlag. Ved fusionen er vederlaget til aktionærerne i Århus Lokalbank opgjort til bytteforholdet 4:1, hvilket betyder, at aktionærerne for hver fire Århus Lokalbank aktier modtager 1 aktie i Vestjysk Bank (fusionsbanken).

Samtidigt med offentliggørelsen af fusionsplanerne i januar 2012, offentliggjorde Vestjysk Bank, at banken planlægger en større kapitalplan. Kapitalplanen består af følgende fire elementer[48]:

1. **Frivillig konvertering af statsligt kapitalindskud, 288 mio. kr. (plus renter)**
   Banken konverterer en del af det statslige kapitalindskud til aktiekapital.
2. **En fortegningsemission, 250-300 mio. kr.**
   Nysalg af aktier, med fortegningsret til eksisterende aktionærer. Staten bidrager til fusionen og klar til at tegne for 100-150 mio. kr.
3. **Optagelse af ansvarlig lånekapital, 200 mio. kr.**
   Optagelse af ansvarlig lånekapital, hvor 20 danske pengeinstitutter yder ansvarlig lånekapital ind for 200 mio. kr.
4. **Frasalg af sektoraktier, 175 mio. kr.**
   Banken sælger aktieandelen i DLR, Nationalbanken forventes at købe aktieandelen for 175 mio. kr..

Herudover forudsætter kapitalplanen, at Vestjysk Bank opnår ret til nye individuelle statsgarantier med løbetid på op til tre år. Disse skal på sigt erstatte de to bankers nuværende

[47] Fusionsmeddelelse, Vestjysk Bank Selskabsmeddelelse den 28.02.2012
[48] Fusionsmeddelelse, Vestjysk Bank Selskabsmeddelelse den 28.02.2012

individuelle statsgarantier, hvorved Vestjysk Banks likviditets- og kapitalgrundlag styrkes i form af lettere adgang til funding.

Allerede ved offentliggørelse af fusionsplanerne iværksatte Vestjysk Bank processen omkring konvertering af det statslige kapitalindskud jf. 1) og i en selskabsmeddelelse den 20. februar kunne Vestjysk Bank oplyse, at banken nu havde gennemført konvertering af statsligt kapitalindskud til aktiekapital for 288 mio. kr. plus vedhængende renter. Forberedelserne til fusionen var dermed sat i gang, og efter de to bankers generalforsamlinger (28. og 29. marts 2012) har godkendt fusionen og den tilhørende kapitalplan, er fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank en realitet.

11.1 Fusionsplanen

Af fusionsplanen fremgår det, at fusionen mellem Vestjysk Bank og Århus Lokalbank sker med afsæt i ønske om at udbygge forretningsgrundlaget i Østjylland og gennem synergier skabe en stærkere jysk regionalbank. Det er ikke oplyst, hvilke konkrete synergier, der er tale om, men af fusionsplanen samt den tilhørende presse- og fusionsselskabsmeddelelse fremgår følgende forventninger til Vestjysk Bank efter fusionen:

- Fusionen medfører fra 2013 årlige omkostningssynergier i størrelsesordenen 25 mio. kr. gennem sammenlægning af administrative funktioner.
- Bankens samlede afdelingsnet består af 23 filialer
- Et samlet forretningsomfang på 47 mia. kr. fordelt således:
    - 17,4 mia. kr. på indlån
    - 24,8 mia. kr. på udlån
    - 4,8 mia. kr. på garantier
- Målsætning om en basisindtjening på 550-600 mio. kr.

Med henblik på at forstå og vurdere realismen i ovennævnte forventninger, vil jeg udarbejde mit bud på åbningsbalancen for Vestjysk Bank efter fusionen for derefter at kunne opstille resultatbudget for fusionsbanken til vurdering af målsætningen om en basisindtjening i det ovennævnte niveau.

11.2 Åbningsbalance

Åbningsbalancen vil blive opstillet med afsæt i den proformaopgørelse, der fremgår af den offentliggjorte fusionsmeddelelse[49], hvor der for størstedelen af posternes vedkommende er

[49] Fusionsmeddelelse, Vestjysk Bank Selskabsmeddelelse den 28.02.2012

tale om en simpel addition af de to bankers balanceposter. Bankerne foretager dog i denne en række reguleringer, som jeg her kort vil redegøre for:

1. **Udlån og andre tilgodehavender -120 mio.**
   Værdien af udlånet i Århus Lokalbank er værdiansat for højt, hvorfor dette reguleres.
2. **Immaterielle aktiver, 95 mio.**
   Der foretages en beregning af den Goodwill, der opstår i Vestjysk Bank efter overtagelse af Århus Lokalbank. Denne beregnes som den "overpris", der betales for Århus Lokalbank og opgøres som forskellen mellem værdien af de nyudstedte aktier og værdien af de aktiver og passiver, som fusioneres ind i Vestjysk Bank.
3. **Udskudte skatteaktiver -40 mio.**
   Udskudte skatteaktiver vedrørende Århus Lokalbank nulstilles, da Århus Lokalbank som selskab ophører.
4. **Andre forpligtigelser 60 mio. (andel af 78 mio.)**
   Hensættelse til udtrædelse af Bankdata (Århus Lokalbank).
5. **Overført overskud eller underskud -125 mio. (andel af -21 mio.)**
   Der reguleres for summen af ovenstående reguleringer, således fusionsbankens egenkapital bliver større end Vestjysk Banks med et beløb svarende til værdien af de nyudstedte aktier, 93 mio.

For at omdanne proformaopgørelsen til en åbningsbalance foretager jeg yderligere reguleringer:

6. **Andre forpligtigelser 18 mio. (andel af 78 mio.)**
   Der reguleres for de anslåede omkostninger vedrørende fusionen 18 mio.[50].
7. **Aktiekapital, -122 mio.**
   Aktiekapitalen forhøjes med den nominelle værdi af de nyudstedte aktier, ca. 40 mio. hvorfra jeg trækker aktiekapitalen 162 mio. fra Århus Lokalbank, da denne forsvinder ved fusionen.
8. **Overført overskud eller underskud, 104 mio. (andel af -21 mio.)**
   Der reguleres for summen af ovenstående reguleringer.

På baggrund af ovennævnte har jeg opstillet åbningsbalance for Vestjysk Bank efter fusionen, og idet jeg henviser til bilag 6 ses det, at bankens balance efter fusionen udgør 33,7mia.

[50] Fusionsmeddelelse side 9, Vestjysk Bank Selskabsmeddelelse den 28.02.2012

Åbningsbalancen viser udgangspunktet for fusionsbanken, som jeg fremover vil henvise til som Vestjysk Bank. Da der til fusionen også er tilknyttet en kapitalplan, er det for at få det rigtige overblik over bankens fremtidige kapitalforhold, nødvendigt at udarbejde en balance efter kapitalplanens gennemførsel. Jeg har derfor med udgangspunkt i den tidligere nævnte kapitalplan foretaget følgende reguleringer i forhold til åbningsbalancen:

9. **Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender, 675 mio.**
   Ud fra antagelse om at kapitalfremskaffelsen fra aktieemission 300 mio., optagelse af ansvarlig lån 200 mio. samt provenue fra frasalg af sektoraktier 175 mio. tilgår bankens likvider, reguleres summen i kassebeholdning og anfordringstilgodehavender. I praksis vil en del af kapitalen sikkert blive mere hensigtsmæssigt placeret i andre likvide aktiver så som tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker samt obligationer, eller anvendt til indfrielse af kortfristede rentebærende gæld, men for eksemplets skyld er de reguleret under et i kassebeholdningen.
10. **Aktier mv. -175.000 mio.**
    Salget af sektoraktierne 175 mio. fraregnes bankens aktiebeholdning. Jeg har forudsat at de indgår i balancen til salgssummen.
11. **Efterstillede kapitalindskud, -96 mio.**
    Der reguleres for summen af konverteringen af statsligt kapitalindskud. -296 mio. samt optagelse af ansvarlig lån 200 mio.
12. **Aktiekapital, 285 mio.**
    Aktiekapitalen reguleres for tilgangen af konverteringen af statsligt kapitalindskud 142 mio. (296 mio. til kurs 20,9[51]), samt aktieemission, som giver en udvidelse af den nominelle aktiekapital på 144 mio. Jeg forudsætter at aktieemissionen gennemføres med et provenue på 300 mio. kr. til afregningskursen 20,9 svarende til den anvendte kurs ved konverteringen af det statslige kapitalindskud.
13. **Overført overskud/underskud, 311 mio.**
    Der reguleres for overkursen på kapitaludvidelserne nævnt under punkt 12. Da disse begge sker til kurs 20,9 giver dette en overkurs på t.kr. 311.

I alt sker der påvirkninger af balancen 500 mio. kr., hvorefter balancen for Vestjysk Bank udgør 34,2 mia. Med udgangspunkt i at denne balance vil danne grundlag for bankens

[51] https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=491039&lang=da

fremtidige indtjeningsmuligheder, vil jeg på baggrund heraf opstille et resultatbudgetter for 2012 og 2013.

11.3 Resultatbudget

Jeg har opstillet resultatbudget for 2012, som værende bankens første år i drift og et for 2013, som vil være bankens første hele år efter fusionen. Budgetterne fremgår af bilag 7, og som det ses, tages der udgangspunkt i 2011-resultaterne for de to fusionerede banker, altså uændrede forhold for så vidt angår bankens forretningsomfang og de dertil knyttede poster, herunder forrentninger - dog med forbehold for at den øget goodwill jf. tidligere afskrives over 10 år.

Som nævnt forventer Vestjysk Bank, at der opnås omkostningssynergier ved fusionen, men da disse ikke er nærmere specificeret, har jeg opstillet følgende forudsætninger:

- Årlig besparelse 10 mio. ved Århus Lokalbanks udtrædelse af Bankdata
- Årlig besparelse 3 mio. i revisorhonorarer da disse fremover betales samlet under Vestjysk Bank.
- Årlig besparelse t.kr. 500 til aflønning af bestyrelsen i Århus Lokalbank

Dette giver i alt en årlig besparelse på 13,5 mio. kr. og jeg antager, at denne effektueres allerede i 2012.

Vestjysk Bank har efter fusionen hovedsæde i Lemvig, og det betyder, at ledelsen må tage beslutning om, hvad der skal ske med det tidligere hovedsæde i Århus Lokalbank. Ved et kig på beliggenheden af Vestjysk Banks filialer efter fusionen, ses det, at banken bliver dobbeltrepræsenteret i Århus med afdelinger beliggende på Åboulevarden og Århus Havnegade (det tidligere hovedsæde i Århus Lokalbank). De to afdelinger ligger tæt på hinanden, og jeg foreslår derfor, at en af disse nedligges. Af hensyn til de tidligere Århus Lokalbank-kunder anbefaler jeg, at bygningen, hvor der tidligere har været drevet hovedsæde for Århus Lokalbank, beholdes, og i stedet nedlægges og sælges filialen Åboulevarden. Det tidligere hovedsæde i Havnegade skal fremover drives som en ekspederende filial, og af hensyn til kundeforholdene skal teamet i filialen sammensættes af medarbejdere fra både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank. Det vil således blive nødvendigt med en omstrukturering af medarbejdere og ligeledes vil der ved nedlæggelse af hovedsædet blive en del administrative stillinger, der bliver overflødige, eksempelvis har banken ikke brug for dobbelt it-, økonomi og marketing afdelinger. Ledelsen må derfor træffe beslutning om, hvad der skal

ske med disse stillinger, ligesom det må overvejes, hvorvidt der frem i tid skal ske yderligere omstruktureringer og medarbejderreduktioner.

Jeg forudsætter fremadrettet, at Vestjysk Bank afhænder bygningen på Åboulevarden, og at der i forlængelse af ovennævnte omstruktureringer afskediges 25 (administrative) medarbejdere. Dette estimerer jeg vil give følgende effekter i forhold til resultatbudgettet:

- Besparelse 2,5 mio. kr. på driftsudgiften vedrørende ejendommen Åboulevarden
- Besparelse 14,9 mio. kr. på udgiften til personale[52]

Besparelserne vedrørende salg af ejendomme og personale 17,4 mio. kr. forudsættes først at slå igennem i 2013, da det må forventes at tage noget tid at sælge ejendommen ligesom det må forventes, at det vil tage nogle måneder før de forudsatte omstruktureringer og afskedigelser er på plads og også herefter vil de opsagte medarbejdere fortsat vil trække en lønomkostning i 3-6 måneder, hvortil kommer evt. yderligere kompensation i forbindelse med fratrædelserne.

Udover besparelserne til ejendomme og personale antager jeg, at banken som en effekt af gennemførslen af kapitalplanen i 2012 med et styrket kapitalgrundlag som følge, i 2013 vil kunne opnå en billigere finansiering af fremmedkapitalen (se tidligere omkring WACC). Denne antagelse gør jeg, da jeg forventer, at Vestjysk Bank efter gennemførsel af kapitalplanen kan opnå samme vilkår (pris) for den andel af finansieringen, der stammer fra Århus Lokalbank, som der tidligere er betalt for finansieringen i Vestjysk Bank. Derfor forudsætter jeg i resultatbudgettet for 2013, en lavere renteudgiftsprocent på 0,2 procent, hvorved den andel af finansieringen, der stammer fra Århus Lokalbank koster det samme som den gamle Vestjysk Bank andel. Dette svarer til et fald i renteudgifterne med 60 mio. Under afsnittet ”åbningsbalance” forudsatte jeg, at provenuet fra kapitalplanen tilgår bankens kassebeholdning, men gjorde samtidigt opmærksom på, at det i praksis nok nærmere vil placeres i andre likvide aktiver eller anvendes til indfrielse af kortfristet rentebærende gæld, og i forlængelse heraf skal det nævnes, at såfremt kapitalindskuddet anvendes til indfrielse af gæld, så vil banken spare renter heraf, hvorved bankens finansieringsomkostninger vil falde yderligere, end de forudsatte 60 mio.

[52]

Samlet udgift til personale (løn, pension, sikring) 2011	405.972
Samlet antal medarbejdere 2011	682
Løn pr. medarbejder, t.kr.	595
Besparelse ved afskedigelse af 25 medarbejdere	25*595 = t.kr. 14.875

Ved udarbejdelse af resultatbudgetterne forudsætter jeg således omkostningssynergier for i alt 31 mio. kr., hvoraf 13,5 mio. kr. vil påvirke resultatet for 2012, mens de resterende 17,4 mio. kr. først forventes at påvirke 2013-resultatet. Hertil kommer den forventede rentebesparelse som følge af faldet i kapitalomkostningerne i 2013.

Da jeg ikke kender bankens egne forventninger til markedsvilkårene og ej heller har det fulde indblik i de af banken forventede omkostningssynergier er resultatbudgettet opstillet på baggrund nogle ”alt-andet-lige”-forudsætninger, og som det ses af resultatbudgettet for 2012 i bilag 7, får jeg på baggrund af de ovenfor nævnte forudsætninger et basisresultat på 501 mio. kr., hvilket er noget lavere end Vestjysk Banks egne forventninger om en basisindtjening i niveauet 550-600 mio. kr. i 2012. I 2013 viser resultatbudgettet en basisindtjening på 580 mio. kr. og på trods af forudsætningerne om faldende renteudgifter i 2013, vil basisindtjeningen stadig ikke helt nå det ønskede niveau på 600 mio. kr.

På baggrund af mine forudsætninger vil Vestjysk Bank således ikke nå niveauet for den ønskede basisindtjening, men da der som før nævnt er tale om ”alt-andet-lige” forudsætninger, kan virkeligheden ende med at vise et andet billede. Jeg vil dog med udgangspunkt i de allerede opstillede forudsætninger se nærmere på bankens muligheder for at øge basisindtjeningen. Ses der på resultatbudgettet er der visse poster som banken kun i mindre – eller ingen – grad kan påvirke, som f.eks. modtaget udbytte, afgivne gebyrer og provisionsudgifter og kursreguleringer. Til gengæld har banken i højere grad har mulighed for at påvirke følgende poster:

1. Gebyrer og provisionsindtægter
2. Renteindtægter og renteudgifter
3. Udgifter til personale og administration

Ad. 1.) Gebyrer og provisionsindtægter

Vestjysk Bank kan påvirke basisresultatet i positiv retning, ved at øge posten gebyrer og provisionsindtægter. Da denne post knytter sig stærkt til bankens udlånsforretninger, vil udviklingen i indtægterne fra gebyrer og provisioner alt andet lige være påvirket af det generelle aktivitetsniveau. Det kan derfor i en tid med fortsat lavkonjunktur være svært at øge denne post. Ledelsen kan dog overveje, hvorvidt banken kan hæve gebyr- og provisionssatserne. Dette vil kræve en undersøgelse af konkurrenternes prisfastsættelse, og til

dette kan ledelsen overveje, om der skal nedsættes et gebyrudvalg til at varetage denne opgave. Såfremt banken kommer frem til, at der kan opkræves højere gebyrer og provisionssatser, eksempelvis i boligsager, kan det være med til at øge basisresultatet, men da posten som nævnt er stærkt afhængig af aktivitetsniveauet i samfundet, som afspejles i bankernes udlånsudvikling, vurderer jeg, at det vil være svært for Vestjysk Bank på nuværende tidspunkt at øge basisindtjeningen væsentligt ved forhøjelse af gebyrer og provisionssatser. Det ændrer dog ikke ved, at ledelsen med fordel kan sætte fokus på, hvorvidt satserne herfor er tidssvarende i forhold til konkurrenterne og i øvrigt sikre en fælles gebyrpolitik efter fusionen, således opkrævning af gebyrer og provisioner er ensrettet i alle filialer uagtet om der er tale om en ”gammel” Vestjysk Bank eller Århus Lokalbank filial.

Ad 2.) Renteindtægter og renteudgifter

De største indtægter og udgifter stammer fra renteindtægter og renteudgifter, og disse har Vestjysk Bank i nogen grad mulighed for at påvirke. Jeg har tidligere forudsat, at banken får lavere renteudgifter, hvorfor jeg her vil se på muligheden for at påvirke basisindtjeningen ved at øge renteindtægterne. Renteindtægterne knytter sig i stort omfang til udlånsmassen, og da disse jf. tidligere forudsættes at være uændret, kan renteindtægterne primært ændres ved at øge den gennemsnitlige udlånsrente.

Hvis der tages udgangspunkt i den forudsatte udlånsmasse på 24,6 mia. kr. skal den gennemsnitlige udlånsrente øges med 0,2 procent svarende til ca. 49 mio. kr. for at bringe basisindtjeningen op på 550 mio. kr. Vestjysk Bank har en målsætning om en basisindtjening i niveauet 550-600 mio. kr. og såfremt basisindtjeningen skal være 600 mio. kr. på baggrund af mine forudsætninger, må der en yderligere rentestigning til på 0,2 procent, altså i alt 0,4 procent. Basisindtjeningen kan således, isoleret set, øges ved at øge udlånsrenten, men jeg vurderer, at det kan være svært at gennemføre en renteændring i denne størrelse set i lyset af den nuværende renteudvikling, renteniveauet og konkurrencesituationen. Det bør derfor være en ledelsesmæssig overvejelse, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at forsøge at øge basisindtjeningen ved gennemførsel af rentestigninger i forhold til fastholdelse af de nuværende udlån og i forhold til at tiltrække nye udlån. Ønsker ledelsen at undersøge mulighederne og konsekvenserne af en renteændring kan det tidligere nævnte gebyrudvalg udvides til et samlet rente og gebyrudvalg, hvorved der kan skabes et samlet overblik over bankens prisfastsættelse.

Ad 3.) Udgifter til personale og administration

Vestjysk Bank har efter fusionen 23 afdelinger, med dobbeltrepræsentation i Århus og 682 ansatte, hvoraf en del stillinger jf. tidligere vil blive "overrepræsenteret". Jeg mener derfor, at ledelsen i Vestjysk Bank med fordel kan overveje, hvordan den fremtidige filialstruktur skal se ud og ligeledes kan det fremtidige medarbejderantal med fordel vurderes. Banken har på nuværende tidspunkt ikke oplyst forventning om reducering af medarbejderantallet, men jeg mener, at bankens ledelse bør – og kan blive nødt til – at se på sammensætningen af medarbejdere og herefter foretage omrokering og nok også afskedigelser. Dette for at sikre den mest hensigtsmæssige drift af banken, herunder optimering og effektivisering og for samtidigt at udnytte kompetencerne bedst muligt. Ydermere vil en medarbejderreduktion, på sigt, give besparelser, der isoleret set, kan forbedre basisindtægten. Det skal dog holdes for øje, at der ved medarbejderreduktion ikke må afskediges flere end nødvendigt, da det er afgørende for den fortsatte drift, at der er "hænder" nok til at udføre arbejdsopgaverne. Endvidere kan omrokeringer og medarbejderreduktion give uro i organisationen, hvorfor ledelsen nøje skal overveje, hvordan personalesituationen skal håndteres.

11.4 Risikoanalyse

Med forventning om et basisresultat på 501 mio. kr. og et resultat på 44 mio. i 2012 opstilles balancen ultimo 2012, og på baggrund heraf kan jeg udregne den nye solvensprocent for Vestjysk Bank til 14,7 procent[53]. Vestjysk Bank forventer et individuelt solvensbehov på omkring 11 procent[54], og Vestjysk Bank vil således have en solvensoverdækning på 3,7 procent. Solvensprocenten såvel som overdækningen er således forbedret i forhold til de fusionerede bankers solvens 2011.

Banken forventer i 2012 nedskrivninger på 1,5 procent af det samlede beløb for udlån og garantier, svarende til 442 mio. kr.. Vestjysk Bank såvel som Århus Lokalbank har de seneste år jf. tidligere måttet foretage store nedskrivninger og i 2011 har bankerne tilsammen nedskrevet 3,8 procent af det samlede udlån – altså over det dobbelte af, hvad der forventes i 2012. De tidligere nedskrivninger har tæt sammenhæng med det samlede udlån, der også efter fusionen vil være særligt eksponeret mod ejendoms- og landbrugssektoren. Da disse brancher har været og stadig er pressede pga. den fortsatte lavkonjunktur har banken en udfordring i at styre udlånet til disse og ikke mindst en risiko for behovet for at foretage nedskrivninger

[53] Se bilag 8 for beregning
[54] Selskabsmeddelelse af 25. januar 2012, https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=487192&lang=da

herpå. På den ene side kan der derfor stilles spørgsmålstegn ved, hvorvidt det er realistisk, at der i indeværende år kun forventes nedskrivninger for under halve men på den anden side kan denne forventning understøttes af, at der nu burde være "nedskrevet i bund".

Nedskrivningerne påvirker jf. tidligere bankens solvens, og for Vestjysk Bank kan det blive af afgørende betydning, at nedskrivninger holdes på et minimumsniveau, da banken ellers kan risikere at blive presset på det individuelle solvensbehov. Ved at sætte det individuelle solvensbehov på 11 procent op imod de risikovægtede poster ses det, at Vestjysk Bank, ud over de budgetteredet nedskrivninger på 1,5 procent, maksimalt kan klare en reduktion i basiskapitalen på 3,6 procent. Altså må nedskrivningerne i Vestjysk Bank, forudsat at den (af mig) budgetterede basisindtjening nås, maksimalt udgøre 5,1 procent, omregnet til 1,5 mia. kr.[55]., i 2012, da banken ellers på ny vil få solvensproblemer.

Afledt af risikoen for øgede nedskrivninger og derigennem solvensrisikoen, opstår der en fundingrisiko, da banken ved øgede nedskrivninger kan være nødsaget til at fremskaffe kapital for at undgå pres på solvensen. Med afsæt i de tidligere års negative resultater og en usikker fremtid, kan det være svært for banken at tiltrække investorer. Vestjysk Bank har dog med tilsagn om nye individuelle statsgarantier gældende frem til 2016, alt andet lige, forbedret adgangen til funding de næste tre år, men da statsgarantien udløber efter tre år, må det tilstræbes, at banken uafhængigt heraf kan tiltrække den fornødne kapital.

Jeg vurderer på baggrund af ovennævnte, at Vestjysk Bank, på trods af kapitalplanens gennemførelse og dennes styrkelse af kapitalgrundlaget, også efter fusionen kan få solvens- og fundingudfordringer. Derfor må ledelsen gøre sig overvejelser omkring, hvorledes en stabil funding sikres, og hvordan behovet for nedskrivninger i fremtiden kan holdes på et minimum. Endvidere kan ledelsen med fordel sikre fokus på risikostyring af udlånet, dette værende for både eksisterende som nye udlån. De risikofyldte udlån banken allerede har i bøgerne kræver styring og eventuelt hjælp til at stå de hårde tider igennem, mens der for nye udlån må foreligge en kreditpolitik, således der i fremtiden sikres en hensigtsmæssig balance og fordeling i udlånet. I forlængelse heraf kan det overvejes, hvorvidt det er nødvendigt at øge mandskabet til at varetage risikostyringen, eksempelvis i form af yderligere kredit- og økonomimedarbejdere. En sådan overvejelse skal dog ses i sammenhæng med de øvrige overvejelser omkring omstrukturering og medarbejderreduktion, jf. tidligere.

[55] Se bilag 7: risikoanalyse, nedskrivningsprocent

11.5 Fusionsrationalet

Ifølge Vestjysk Bank sker fusionen med to formål:

1. At udbygge forretningsgrundlaget i Østjylland og gennem synergier skabe en stærkere jysk regionalbank.
2. At danne basis for den planlagte kapitalplan, der har til hensigt at styrke fusionsbankens langsigtede likviditets- og kapitalgrundlag.

Vestjysk Bank angiver, at der gennem fusionens synergier skabes en stærkere jysk regionalbank. Det er ikke videre defineret, hvad der forstås ved en stærkere jysk regionalbank, hvorfor vi har til gode at se, hvilke synergier der er tale om/forventes. Jeg har tidligere forsøgt at opstille nogle forudsætninger med henblik på at se, hvordan bankens åbningsbalance og resultat kan se ud, og vil her forsøge at vurdere, hvorvidt dette understøtter fusionens formål om at skabe en stærkere jysk regionalbank

Som vist vil gennemførslen af kapitalplanen styrke bankens kapitalgrundlag og som følge heraf opnår Vestjysk Bank en forbedret solvensprocent og også solvensoverdækning i forhold til de fusionerede bankers solvens 2011. Vestjysk Bank står således stærkere i forhold til at modstå uforudsete tab efter fusionen.

På baggrund af det ændrede og styrkede kapitalgrundlag kan jeg udregne Vestjysk Banks gennemsnitlige kapitalomkostninger, WACC, og idet jeg henviser til bilag 5, hvor det ses, at den nye WACC for Vestjysk Bank udgør 2,50 procent, kan jeg fastslå, at banken som følge af fusionen samlet set opnår en billigere finansiering af fremmedkapitalen. Den lavere kapitalomkostning betyder, at Vestjysk Bank ikke behøver så høj en rentemarginal som tidligere for at opnå samme indtjening, hvilket isoleret set kan forbedre bankens position i markedet og derigennem skabe en stærkere jysk regionalbank jf. fusionens formål.

Af det opstillede resultatbudget fremgår et mindre positivt resultat, og dette i sig selv får ikke Vestjysk Bank til at fremstå som en stærkere jysk regionalbank. Men alligevel viser budgettet en mere positiv udvikling end både Vestjysk bank og Århus Lokalbank jf. tidligere har haft de seneste år. Med udgangspunkt i resultatbudgettet og balancen efter gennemførsel af kapitalplanen, har jeg i bilag 3 udregnet den nye ICGR for Vestjysk Bank. Som det ses i bilaget, er bankens ICGR 1,84 procent, og Vestjysk Bank kan således vækste aktiverne med ca. 629 mio. kr.[56] uden negativ påvirkning af solvensen. Dette er en forbedring i forhold til

[56] Udregning: 0,0184*34.186 = 629

bankernes tidligere vækstmuligheder, og stiller således banken stærkere. Det skal dog nævnes, at en stigning i aktiverne/udlånet ikke nødvendigvis skaber indtjening (som vi f.eks. så ved nøgletalsanalysen).

Vestjysk Bank står efter fusionen ganske vist stærkere i form af et bedre kapitalgrundlag med en forbedret solvens til følge, men en stor del af bankens samlede kapitalgrundlag vil stadig udgøres af indlån, hvorfor banken også efter fusionen vil have en vis grad af likviditets- og fundingrisiko. Herudover vil banken vil fortsat i høj grad være eksponeret mod ejendoms- og landbrugssektoren. Ved at gange den procentvise udlånsfordeling med den enkelte banks andel af udlånet, fås den samlede eksponering mod ejendoms- og landbrugssektoren, og disse vil efter fusionen udgøre henholdsvis 33,7 og 13,8 procent. Den samlede bank vil således også have en koncentrationsrisiko.

Ud over at skabe en stærkere jysk regionalbank angives det, at fusionen også sker efter ønske om at udbygge forretningsgrundlaget i Østjylland, men da der kun er tale om en udbygning af Vestjysk Banks filialnet med tre filialer og en balance på 4,5 mia. kr., svarende til 15 procent af Vestjysk Banks balance, synes denne udmelding kun som en forholdsvis marginal af den samlede årsag.

Vestjysk Bank angiver endvidere, at fusionen skal danne basis for gennemførsel af kapitalplanen, herunder bevilling af nye individuelle statsgarantier. Muligheden for at ansøge om nye individuelle statsgarantier opstår, idet Århus Lokalbank i forbindelse med fusionen kategoriseres som et forventeligt nødlidende pengeinstitut, hvorved bankerne kan fusionere efter bankpakke IV jf. tidligere teori omkring bankpakkerne. Vestjysk Bank har oplyst, at banken har fået tilsagn om nye individuelle statsgarantier for op til 8,6 mia. kr.[57], og fusionens formål om at styrke bankens langsigtede likviditets- og kapitalgrundlag er opnået.

12. De økonomiske incitamenter

Jeg har i nøgletalsanalysen vist udviklingen i bankernes indtjeningsevne, kapitalforhold og risikofaktorer, og jeg har i fusionsafsnittet redegjort for og kommenteret på selve fusionen og dens rationale, og vil, på baggrund heraf, nu vurdere de økonomiske incitamenter, der ligger bag beslutningen om fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank.

[57] Fusionsmeddelelse, Vestjysk Bank Selskabsmeddelelse den 28.02.2012

Begge banker har de seneste år haft en særdeles utilfredsstillende indtjeningsevne, og da bankernes opgave groft sagt er at tjene penge til aktionærerne, vurderer jeg, at både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank efter flere år med negative resultater har set sig nødsaget til at finde måder at forbedre indtjeningsevnen på. Jeg vurderer dog bankernes basisresultater som tilfredsstillende og finder således ikke umiddelbare incitamenter til fusion i bankernes egentlige drift. Jeg vurderer dog, at det i kølvandet på den finansielle krise er blevet hårdere at være et mindre pengeinstitut og med de skærpede kapitalkrav og regler stilles der større og større krav til pengeinstitutternes risikostyring og indberetning også kaldet compliance. Et økonomisk incitament til fusion kunne derfor være behovet for at blive en større bank, hvorved der kunne opnås visse stordriftsfordele. Jeg vurderer dog, at muligheden for at opnå stordriftsfordele, set fra Vestjysk Banks side, er begrænset, da der ved fusionen kun er tale om overtagelse af tre afdelinger.

Til gengæld vurderer jeg, at Vestjysk Bank og Århus Lokalbank har så alvorlige kapital- og solvensudfordringer, at bankernes fremtid hver for sig er særdeles usikre. I denne vurdering vægtes det forestående udløb af de individuelle statsgaratier højt, da jeg vurderer, at begge banker på baggrund af de negative resultater vil have svært ved fremadrettet at tiltrække investorer. Jeg vurderer derfor muligheden for at få bevilget nye individuelle statsgarantier ved fusion ved bankpakke IV, som det reelle incitament bag beslutningen om fusion af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank, hvor Århus Lokalbank kategoriseres som et forventeligt nødlidende pengeinstitut. Ansøgningen om bevilling af nye individuelle statsgarantier er en del af en større kapitalplan, og da gennemførslen af kapitalplanen, som vist, forbedrer Vestjysk Banks kapitalgrundlag, solvens, ICGR og WACC vurderer jeg, at netop muligheden for at gennemføre kapitalplanen i sin helhed er det største økonomiske incitament bag beslutningen om fusion af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank.

13. Økonomiske overvejelser

Jeg vil i dette afsnit opsummere de økonomiske overvejelser, som jeg hidtil har påpeget, at ledelsen i Vestjysk Bank med fordel kan gøre sig i forbindelse med fusionen. Jeg har valgt at gruppere de økonomiske sammenhænge efter indtjeningsevne, risikofaktorer og kapitalforhold men gør opmærksom på, at overvejelserne, har en klar sammenhæng.

Ledelsen kan med fordel gøre sig overvejelser omkring, hvordan der fremadrettet skabes en bedre og acceptabel indtjeningsevne. Sammenhængende hermed må det overvejes, hvordan den ønskedes basisindtjening opnås og hvilke omkostningssynergier, der skal give den

ønskede indtjening. Ved overvejelserne omkring den fremtidige indtjeningsevne kan ledelsen med fordel overveje, hvordan den fremtidige filialstruktur og personalesammensætning skal være.

Som et led i at opnå en bedre indtjeningsevne kan ledelsen i Vestjysk Bank med fordel overveje, hvordan der skabes en mere hensigtsmæssig sammensætning og udvikling i bankens risikofaktorer. Her tænker jeg b.la. på udlånsfordelingen mellem privat- og erhvervsengagementer og minimering af koncentrationsrisikoen. Jeg vurderer, at ledelsen i sine overvejelser omkring håndtering af bankens fremtidige udlånsmasse må overveje, hvordan de eksisterende udlån skal håndteres, og hvordan bankens fremtidige kreditpolitik skal være. Dette med henblik på at minimere behovet for nedskrivninger, så bankens kapitalforhold ikke kommer under pres.

Jeg vurderer, at det er en nødvendighed, at ledelsen i Vestjysk Bank nøje overvejer, hvordan bankens fremtidige kapitalforhold sikres. I disse overvejelser må indgå overvejelser omkring, hvordan banken sikrer en tilstrækkelig basiskapital, overholdelse af solvenskravet og opnåelse af en stabil funding. Endvidere kan ledelsen med fordel allerede nu gøre sig overvejelser omkring, hvordan banken på sigt gøres uafhængig af behovet for de individuelle statsgarantier. Dette som et led i overvejelserne om, hvordan Vestjysk Bank i fremtiden kan tiltrække investorer og dette til en pris, der medvirker til at minimere de gennemsnitlige kapitalomkostninger, WACC.

14. Organisation

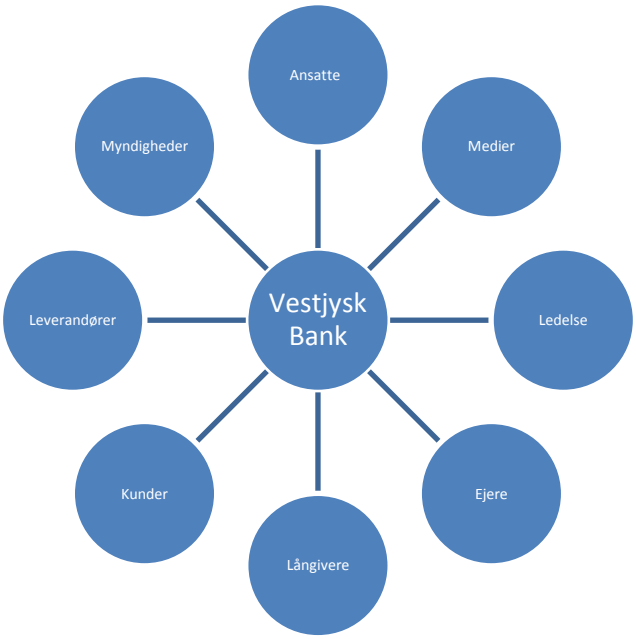
Ordet organisation kan defineres som en gruppe mennesker, der er samlet om samme mål eller interesser, og anvendes som en fællesbetegnelse for en lang række kollektive sammenhænge. En organisation er kendetegnet ved klart formulerede målsætninger, regler og normer, og har endvidere typisk formelle arbejdsdelinger for at sikre koordinering, kontinuitet og målopfyldelse. Endvidere kan der med ordet organisation også henvises til de rammer, en virksomhed arbejder inden for. Her tænker jeg eksempelvis på opbygning, forretnings- og arbejdsgange samt regler og normer, dette værende både formelle og uformelle.

Jeg har i den indledende beskrivelse af bankerne konstateret, at både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank er funktionsorganisationer og i form af funktionsopdelingen, er der formelle arbejdsdelinger ligesom bankerne igennem visioner, værdier og strategier har klart formulerede målsætninger og normer. Ved fusionen ”støder” de to organisationer sammen,

hvorfor ledelsen må gøre sig en række organisatoriske overvejelser, og jeg vil i det følgende sætte fokus på disse.

14.1 Interessentmodellen

Vestjysk Bank indgår som virksomhed og organisation i et netværk af relationer, og disse relationer kan betragtes som bankens distributionsnet. Dette skal forstås på den måde, at forholdet mellem banken og relationerne kan ses som et bytteforhold mellem ydelser og modydelser, hvor Vestjysk Bank afsætter bankens produkter, f.eks. udlån (ydelse) og samtidigt henter indtjening, eksempelvis i form af renteindtægter (modydelse). Dette ydelse/modydelses forhold skaber en naturlig interesse mellem banken og relationerne, og forholdet må siges at have betydning for bankens drift. Heraf opstår begrebet interessenter[58], og forholdet mellem interessenterne og Vestjysk Bank kan anskues via interessentmodellen, der går ud fra, at flere forskellige interessenter eller interessentgrupper kan deltage i og påvirke en organisation[59].



Som det ses af interessentmodellen[60] ovenfor, kan der skelnes mellem interne og eksterne interessenter, hvor de eksterne interessenter udgør myndighederne, medierne, långivere, kunder og leverandører og de interne interessenter ejere, ledelsen og de ansatte. Interessenterne påvirker banken og banken påvirker også interessenterne, hvorfor der opstår et interessentfællesskab mellem parterne.

[58] Definition fra denstoredanske.dk : **interessent:** person eller institution, som er af betydning for en virksomheds drift, fx kunde, leverandør og medarbejder.
[59] Side 19,Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal
[60] Figur 1-1, side 19, Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

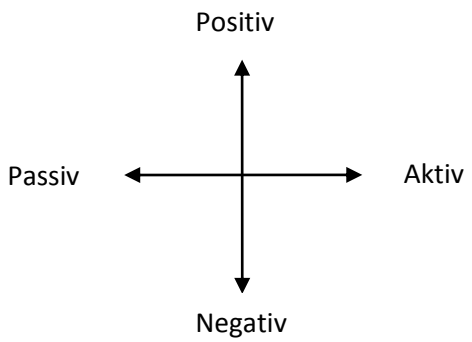
Interessentmodellen ovenfor viser et udsnit af de generelle interessenter til Vestjysk Bank, men da interessenterne i praksis ikke nødvendigvis berøres af samme situation vægtes interessenterne og deres holdninger forskelligt i forhold til den givne situation. I forbindelse med fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank kan ledelsen derfor med fordel overveje at få udarbejdet en interessentanalyse, med henblik på først at identificere, hvilke interessenter, der berøres af fusionen, for herefter at kunne vurdere betydningen og vægtningen af interessenternes position (holdning) til fusionen og endeligt tage stilling til, hvorledes interessenterne skal håndteres.

En interessentanalyse i forhold til fusionen mellem Vestjysk Bank og Århus Lokalbank kunne gennemføres i følgende tre trin[61]:

1. Identifikation af fusionens interessenter
2. Beskrivelse af interessenternes position i forhold til fusionen
3. Analyse af potentielle interessekonflikter og interessesammenfald

Som det fremgår ovenfor vil gennemførsel af en interessentanalyse være en omfattende opgave, men til gengæld kan den give ledelsen et godt overblik over, hvilket grundlag fusionen hviler på, og på baggrund heraf kan det overvejes, hvilke (om nogle) hensyn der skal indarbejdes i fusionsprocessen. Jeg mener dog ikke, at ledelsen selv skal udarbejde interessentanalysen, da denne opgave nærmere skal udføres på det operationelle niveau, men derimod ligger overvejelserne og beslutningen om udarbejdelse af en interessentanalyse på det strategiske niveau, altså hos ledelsen.

Som en del af interessentanalysen beskrives interessenternes position i forhold til fusionen, og til dette kan der laves målepunkter for interessenternes grad af dominans, enighed, kompromis og undvigelse. Herudfra kan der dannes et overblik over interessenternes position, og interessenterne kan placeres i følgende ”diagram”:



[61] Inspireret af den generelle metode for udarbejdelse af interessentanalyse, Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis, side 342-343,

De interessenter, der er aktiv-negative, vil være de vigtigste interessenter at behandle, da disse bevidst eller ubevidst vil/kan modarbejde fusionen. Ved at have indblik i interessenters position, kan interessenterne vægtes og det kan bestemmes, hvorledes disse skal håndteres. Som nævnt vil interessenterne vægtes forskelligt i forhold til fusionen, og jeg vil i det følgende redegøre for de interessenter, jeg vurderer som værende de væsentligste i forhold til fusionen og diskutere de overvejelser, som ledelsen med fordel kan gøre sig i forhold til disse interessenter.

14.1.1 Myndighederne

Jeg vurderer, at myndighederne, herunder særligt Staten, Finanstilsynet og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen er vigtige interessenter i forbindelse med fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank. Dette fordi der herfra udstikkes love, krav og regler, som Vestjysk Bank også efter fusionen skal kunne leve op til. Fusionens gennemførelse har endvidere krævet disse myndigheders godkendelse, og myndighederne er således en yderst vigtig interessent, da fusionens gennemførsel afhænger af myndighedernes position (holdning) til fusionen og Vestjysk Bank som fortsættende pengeinstitut.

Staten har, som hovedaktionær, en særlig interesse i fusionen, da denne ved b.la. statslige indskud og garantier medvirker til gennemførsel af fusionen. Endvidere må der fra Finanstilsynets side forventes tæt opfølgning på bankens overholdelse af lovgivningen og f.eks. solvens- og likviditetskravet, hvorfor tilsynet er en vigtig interessent for Vestjysk Bank. Finanstilsynets position i forhold til fusionen og til Vestjysk Bank efterfølgende vil påvirkes af bankens evne til at overholde lovgrundlaget, herunder grænseværdierne i Tilsynsdiamanten.

Vestjysk Bank forventer at ligge inden for grænseværdierne efter fusionen[62], hvilket kan medvirke til at Finanstilsynet indtager en positiv position i forhold til fusionen. Alligevel vurderer jeg, at Finanstilsynet i tiden efter fusionen vil holde (skærpet) tilsyn med banken for at sikre, at banken ikke påtager sig overdreven risiko. I forlængelse heraf, må ledelsen i Vestjysk Bank således sikre en professionel og åben dialog med myndighederne og endvidere arbejde for at banken i fremtiden kan overholde lovgrundlaget og herunder grænseværdierne i tilsynsmyndighederne, da myndighederne ellers i yderste konsekvens kan/vil tvinge banken til at lukke. Myndighederne kan således ændre position fra positiv-passiv til at være negativ-aktive.

[62] Fusionsselskabsmeddelelse, https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=492926&lang=da

14.1.2 Långivere

Jeg har tidligere redegjort for Vestjysk Banks afhængighed af adgangen til kapital, og i forlængelse heraf vurderer jeg, at långivere, eksisterende såvel som potentielle, er ekstremt vigtige interessenter for banken. Set i forhold til gennemførsel af fusionen og den dertil knyttede kapitalplan er det nødvendigt, at der findes långivere/investorer til at skyde penge i Vestjysk Bank. Långivernes position i forhold til fusionen vil afhænge af deres tro på bankens fremtid og tilliden til, at de får deres penge tilbage. Dette vil afspejles i den pris, långiverne kræver og i antallet af interesserede långivere. De eksisterende långivere kan have en særlig interesse i at fusionen gennemføres, da dette alt andet lige vil stille dem bedre end de vil være, hvis bankerne hver især fortsætter, med de alvorlige udfordringer, de som vist har. Derfor vil disse nok overvejende indtage en positiv position i forhold til fusionen, mens potentielle långivere forventeligt nøje vil vurdere risikoen op mod det forventede fremtidige afkast, og måske være mere afventende og skeptiske overfor fusionen.

14.1.3 Aktionærer

Aktionærerne er som bankens ejere de vigtigste interessenter i forhold til godkendelse af fusionen, da fusionen uden aktionærernes godkendelse ikke ville kunne gennemføres. Som nævnt har generelforsamlingen for både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank godkendt fusionen, og aktionærerne har således været positive overfor fusionen. Aktionærerne vil typisk godkende en fusion ud fra vurderingen af, at deres investering bliver styrket i form af en stærkere bank med en forventning om et stigende afkast som følge. I fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank kan aktionærernes position dog være stærkt påvirket af alternativet til fusion, hvilket alt andet lige vil have været en mere usikker fremtid/investering.

Aktionærerne har, ud over deres stemmeret, betydning for bankens kapitalgrundlag, da deres investering i form af aktiekapital kan medregnes til basiskapitalen. Som en del af den fremlagte kapitalplan skal der ske en aktieemission, og set i lyset af Vestjysk Banks afhængighed af kapitalplanens gennemførsel, bliver aktionærerne også i denne sammenhæng vigtige interessenter.

14.1.4 Kunder

Kunderne udgør en del af indtægtsgrundlaget for Vestjysk Bank, forstået på den måde, at det er igennem forretninger med kunderne, der skabes indtjening. Derfor vurderer jeg kunderne som værende en meget vigtig interessent for Vestjysk Bank. Kundernes position i forhold til fusionen vurderes at afhænge af den oplevede forandring og følelsen af tilknytning til Vestjysk Bank.

For størstedelen af kunderne, vil fusionen ikke have nogen praktisk betydning (ud over udskiftning af betalingskort mv.), og såfremt der ikke sker store ændringer i personale og filialstrukturen, vurderer jeg, at kunderne overvejende vil være positive overfor fusionen. Dette også med tanke på, at alternativet for de to banker, hvis ikke fusionen gennemføres, er lig stor risiko og usikkerhed for kunderne. Der kan dog være en opgave i, at få de gamle ”Århus Lokalbank kunder” til at føle sig som Vestjysk Bank kunder. Århus Lokalbank har hidtil betegnet sig som ”Byens Bank, hvorfor det for nogle kunder kan være svært at identificere sig med det nye udvidede markedsområde, og at bankforbindelsen nu hedder Vestjysk Bank. I denne forbindelse må ledelsen gøre sig overvejelser omkring, hvorledes overgangen fra Århus Lokalbank kunder til Vestjysk Bank kunder sker så glidende som muligt. Her tænker jeg eksempelvis på behovet for systemmæssige ændringer (layout i netbanken, overførsel af data fra Bankdata til BEC mv.), der alt efter i hvilket omfang, dette berører kunderne, kan opleves som et irritationsmoment for disse. I denne forbindelse er det vigtigt, at der sker tilstrækkelig information til kunderne, så kunderne ikke oplever pludselige ændringer og uforklarlige periodevise systemnedlukninger, da dette kan give utilfredshed blandt kunderne.

Såfremt der skal ske ændringer i filialstrukturen med omstruktureringer til følge, kan dette have betydning for kunderne og deres position i forhold til fusionen, da disse ved eventuelle filiallukninger og omstruktureringer kan miste tilknytningen til den bestemte filial eller medarbejder, de forbinder med banken. Da pengeinstitutterne groft sagt udbyder de samme produkter, vurderer jeg, at netop relationen mellem kunde og medarbejder er afgørende for kundens valg af pengeinstitut. Derfor bør ledelsen i Vestjysk Bank sammen med de økonomiske overvejelser omkring eventuelle ændringer i filialstrukturen og omstruktureringer overveje, hvordan sådanne vil påvirke kunderne og deres tilknytning til Vestjysk Bank. Endvidere kan det være værd at overveje, hvornår de eventuelle omstruktureringer skal ske, altså om det skal være på kort eller lang sigt.

14.1.5 Medarbejdere

Medarbejderne er bankens største aktiv, og er endvidere, sammen med kunderne, bankens vigtigste interessenter. Det er medarbejderne, der igennem deres relationer til kunderne skaber indtjening til banken, og endvidere er medarbejderne bankens ansigt udadtil. Det er derfor vigtigt for Vestjysk Bank, at denne interessentgruppe indtager en positiv position i forhold til fusionen, da dette alt andet lige vil smitte af på kunderne. Det vil dog være en forudsætning, at medarbejderne i høj grad informeres og klædes på til at møde kunderne, da der ellers vil

være risiko for, at medarbejderne føler, at de føres bag lyset og/eller taber ansigt overfor kunderne. Endvidere må det tilstræbes, at ledelsen kommer medierne i forkøbet, således medarbejderne får informationen indefra og ikke fra omverdenen.

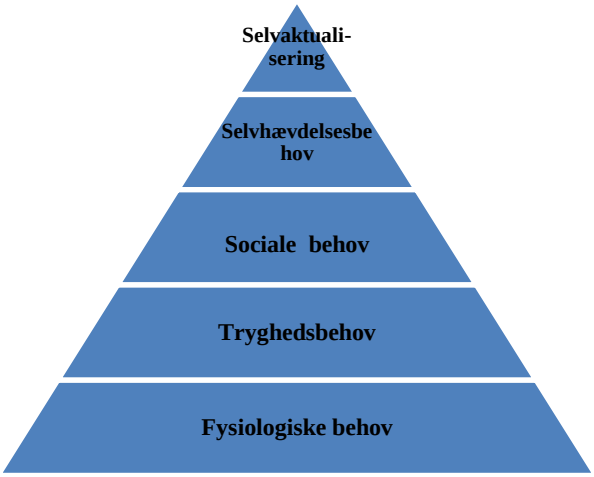
Endvidere er banken afhængige af medarbejderne og deres kompetencer i forhold til at skabe forretninger og indtjening, og det må som udgangspunkt tilstræbes at fastholde medarbejderne, således banken også efter fusionen har kompetente medarbejdere til at skabe indtjening til banken. Det vil være nemmere at fastholde positive og tilfredse medarbejdere, og ifølge Frederick Herzbergs[63] to-faktor teori, kan der skelnes mellem faktorer, der skaber tilfredshed og utilfredshed i jobbet – vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer. Vedligeholdelsesfaktorer omfatter rammerne omkring arbejdet, mens motivationsfaktorerne vedrører selve arbejdsopgaverne.

Herzbergs to-faktor teori[64]	
Vedligeholdelsesfaktorer	**Motivationsfaktorer**
Løn	Jobbets indhold
Arbejdstid	Præstationsmuligheder
Frynsegoder	Ansvar
Sociale forhold	Indflydelse
Information	Anerkendelse
Fysiske forhold	Personlige udviklingsmuligheder
Sikkerhed/tryghed	Muligheder for forfremmelse

Vedligeholdelsesfaktorerne vil ifølge teorien reducere utilfredsheden, hvis de er til stede, men ikke nødvendigvis skabe tilfredshed, hvis de forbedres. Ønskes der tilfredse medarbejdere må der i stedet sikres opfyldelse/tilstedeværelse af de ovennævnte motivationsfaktorer, da disse ifølge teorien skaber motivation og tilfredshed hos medarbejderen.

Der ses en vis sammenhæng mellem Herzbergs to-faktor teori og Maslows[65] behovspyramide, der placerer menneskers behov i et hierarki, med udgangspunkt i, at når bestemte behov er tilfredsstillet, vil nye dukke op[66]:

[63] Amerikansk arbejdspsykolog og professor i organisationsteori (1923-2000)
[64] http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteorierne----en-kort-beskrivelse
[65] Abraham Maslow (1908-1970), uddannet psykolog med speciale i klinisk psykologi



Sammenhængen ses ved, at de nederste tre trin: fysiologiske, trygheds- og sociale behov i grove træk går igen i Herzbergs vedligeholdelsesfaktorer, mens motivationsfaktorerne indeholder behovene for selvhævdelse og selvaktualisering. Ifølge Maslow vil mennesket, når et behov er opfyldt, få et andet/nyt behov, og i takt med at basisbehovene som sult tørst, sikkerhed/tryghed og menneskelig kontakt er opfyldt, vil mennesket opleve behov for anerkendelse, opmærksomhed og at føle sig værdifuld (selvhævdelse) og herefter behov for at bruge sig selv, udfolde og realisere sig selv (selvaktualisering). Med udgangspunkt i at medarbejderne i Vestjysk Bank har de basale behov opfyldt, vil de i deres ansættelsesforhold søge efter at få behovene for selvhævdelse og selvaktualisering opfyldt, og de vil motiveres igennem ansvar, udfordringsmuligheder og indflydelse.

Beslutningen om fusion er imidlertid truffet på ledelsesniveau (og til en vis grad af nødvendighed), og medarbejderne har således ikke haft indflydelse på beslutningen, hvilket kan føre til frustrationer hos medarbejderne, måske særligt ledende medarbejdere, over ikke at være blevet hørt og taget med på råd. Med fusionen kan også følge en række ændrede forhold for medarbejderne, eksempelvis ændrede jobfunktioner, ansættelsesvilkår, personalesammensætning og ledelse, hvilket kan give medarbejderne en følelse af usikkerhed og følelse af, at vedligeholdelsesfaktorerne ikke er i orden, hvilket jf. teorien vil skabe utilfredshed. Med følelsen af utilfredshed og usikkerhed følger ofte en trang til at beskytte og forsvare egen (kendte) status, og en typisk forsvarsmekanisme kunne være at modarbejde ændringen – altså indtagelse af en negativ-aktiv position i forhold til fusionen.

[66] Side 197-198: Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

14.2 Modstand mod forandringer

Med fusionen følger en række organisatoriske ændringer, f.eks. sammenlægning af personale, nedlukning af hovedkontor, ændringer i direktionen mv., og for medarbejderne vil det betyde forandringer. Medarbejdernes reaktioner på forandringerne vil være forskellige og kan for eksempel komme til udtryk som entusiastisk samarbejde og støtte, passiv resignation, umoden adfærd og protester og bevidst sabotage[67]. Flere af disse udtryksformer bærer præg af modstand, og selv om modstand mod fusionen er et negativt udgangspunkt, kan der ifølge Moss Kanter[68], være flere gode grunde til modstand:

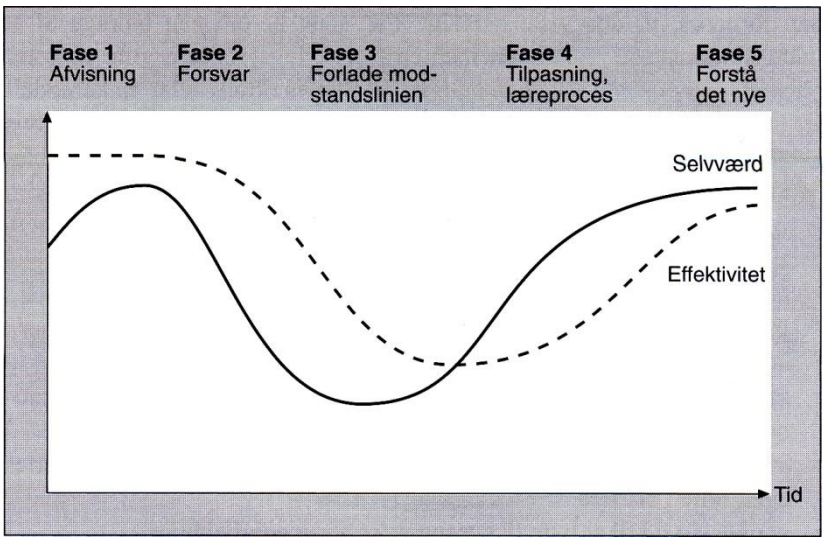
- Man mister kontrol og indflydelse (loss of control)
- For stor usikkerhed (to much uncertainty)
- Man bliver hele tiden overrasket (surprice surprice)
- Man bliver forvirret (the costs of confusion)
- Man taber ansigt (loss of face)
- Usikkerhed omkring egne kompetencer (concerns about competence)
- Mere arbejde (more work)
- Bølgevirkninger (ripple effects)
- Opsparet vrede/uviljer (past resentments)
- Reelle trusler (real threats)

Ledelsen i Vestjysk Bank kan med fordel gøre sig overvejelser omkring, hvordan medarbejderne vil opleve forandringerne og tage stilling til, hvordan medarbejderne kan hjælpes til at mestre disse. I denne forbindelse er det vigtigt, at ledelsen overvejer og forstår, hvilke faktorer den har indflydelse på og samtidigt overvejer hvor og hvorledes, der kan/skal sættes ind for at minimere modstanden. Herved vil ledelsen kunne foregribe og være forberedt på medarbejdernes mulige adfærd og reaktioner på ændringerne, og ikke mindst være i stand til at imødegå medarbejdernes modstand på en konstruktiv måde.

Modstand mod forandringer kan dog næppe undgås, men over tid kan modstanden udvikle sig til forståelse og accept hos medarbejderen. Modstanden kan således ses som et faseforløb og

[67] Judsons skala for mulig adfærd i en ændringssituation, figur 11-7b, Organisationteori (Struktur, Kultur, Processer) af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal
[68] The Challenge of Organizational Change, side 380, Rosabeth Moss Kanter, Barry A. Stein, Todd D. Jick

ifølge Carnall kan faserne kobles sammen med medarbejderens effektivitet og selvværd til denne figur[69]:



Af figuren ses det, at ledelsen i Vestjysk Bank i den første tid efter fusionen, som følge af medarbejdernes usikkerhed med faldende selvværd til følge, må forvente et fald i medarbejdernes effektivitet. I takt med at medarbejdernes modstand bearbejdes og reduceres igennem tilegnelse af ny viden, stiger selvværdet og effektiviteten dog igen, og medarbejderne forstår og accepterer nu forandringerne/fusionen. For at understøtte denne udvikling er det nødvendigt, at ledelsen i Vestjysk Bank udviser forståelse og anerkendelse af medarbejdernes modstand (usikkerhed) overfor fusionen, og ligeledes må det accepteres, at det kan tage tid før medarbejderne forstår og accepterer forandringerne/fusionen.

Der har på nuværende tidspunkt ikke været forlydender om, at der skal ske afskedigelser i forlængelse af fusionen, men omvendt er der fra ledelsens side udtrykt forventning om omkostningssynergier gennem sammenlægning af de administrative funktioner[70], og det må derfor forventes, at der som minimum skal ske omstrukturering af de administrative medarbejdere. Dette må forventes at give medarbejderne, særligt de administrative, en usikkerhed omkring deres ansættelsesforhold og jobindhold. Dette kan jf. tidligere føre til modstand, og for at reducere en sådan kan ledelsen med fordel så hurtigt som muligt give de berørte medarbejderne afklaring omkring deres fremtidigt ansættelsesforhold. Bliver der tale om afskedigelser, kan dette give anledning til yderligere usikkerhed og modstand fra øvrige medarbejderne, hvorfor jeg vurderer, at det vil være nødvendigt med en klar udmelding fra

[69] Figur 11-8, side 333, Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal
[70] Pressemeddelelse af 28. februar, https://www.vestjyskbank.dk/om-banken/nyheder/pressemeddelelser/fusion-og-kapitalplan?opendocument

ledelsens side om, hvad planerne er omkring personale- og filialstrukturen. Fusionen vil også kræve en høj grad af omstilling og fornyelse hos medarbejderne. Eksempler herpå kunne være omstilling i form af ændret ledelse (direktion), ændrede (og nye) arbejdsopgaver, ændret filialstruktur og fornyelse i forhold til nye forretningsgange, nyt markedsområde og nye kollegaer. Med disse forandringer kan der følge en øget arbejdsbyrde og usikkerhed på egne kompetencer, hvilket også jf. Moss Kanter kan være gode grunde til modstand.

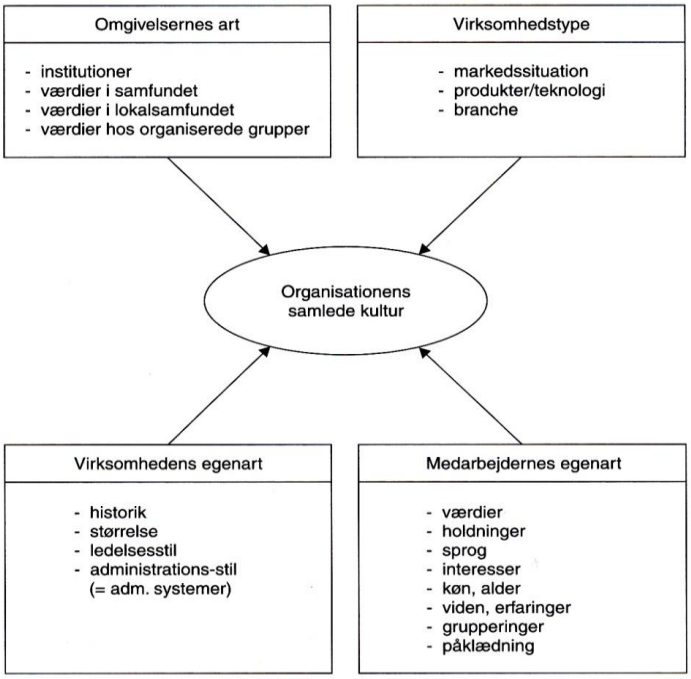
Efter fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank vil direktionen udgøres af administrerende direktør Frank Kristensen og Bankdirektør Vagn Thorsager, og for de ansatte, betyder dette, at der fremover vil være to direktører at referere til. For de fleste medarbejdere vil det i den daglige drift ikke have den store betydning, men alt efter, hvorledes direktørerne fordeler opgaverne mellem sig, kan det i forhold til beslutningsveje, bevillinger, udmeldelser/kommunikation og synlighed kræve en omstilling fra medarbejderne. Medarbejderne har tidligere kun haft en direktør, og det må forventes, at der efter fusionen, hvor der er to direktører, vil være en mere synlig ledelse. Dette fordi ledelsen har en stor opgave i at varetage kommunikationen til de øvrige interessenter, og derfor ofte vil optræde i ”rampelysets skær”, men også fordi der internt i organisationen formegentligt vil være et øget behov for et samspil mellem ledelsen og medarbejderne, måske særligt de administrative medarbejder, herunder økonomi-, kredit- og HR-medarbejdere, i tiden omkring fusionen. Jeg vurderer, at en synlig ledelse kan være med til at understøtte fusionen og medvirke til medarbejdernes accept af denne, da ledelsen ved at gå forrest men samtidigt møde medarbejderne i øjenhøjde og ikke mindst varetage medarbejdernes interesser på en loyal måde i forhold til de øvrige interessenter, vil skabe en form for vi-kultur.

14.3 Kultur

Og netop kultur vil være et nøgleord i Vestjysk Bank efter fusionen. I forbindelse med fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank sker der et sammenstød af de to bankers kulturer, og der må arbejdes for at udvikle en ny fælles kultur. Dette for at skabe ensartethed i bankens arbejdsgange og procedurer og for at skabe sammenhold og et fælles ståsted for medarbejderne. At skabe en fælles kultur kan imidlertid være en svær opgave. Der vil ved fusionens indgåelse være to lejre af medarbejdere; *dem* fra Vestjysk Bank og *dem* fra Århus Lokalbank, og med mindre der gøres en indsats herimod vil medarbejderne også i fremtiden nemt kunne opfatte sig selv som dem og os. Dette vil være uhensigtsmæssigt i forhold at skabe en fælles kultur, og vil endvidere give risiko for, at der blandt medarbejderne opstår en usund konkurrence, om hvem der gør det bedst og uhensigtsmæssig gruppedannelse. Her

tænkes på dannelse af uformelle grupper, der i det skjulte blokerer for forandringerne ved at gøre medarbejderne til modarbejdere.

Ledelsen spiller en stor rolle i kulturskabelsen, og i forlængelse heraf må ledelse overveje, hvordan denne kan medvirke til at skabe en ny fælles kultur. I denne forbindelse må ledelsen dog være klar over, at den samlede kultur bestemmes af flere forskellige påvirkningsfaktorer, hvor nogle af faktorerne vil kræve tilpasning mens andre i højere grad kan påvirkes. Påvirkningsfaktorerne for en organisations samlede kultur ses nedenfor[71]:



Ledelsen spiller en stor rolle i kulturskabelsen, da ledelsen i høj grad gennem ledelsesstilen grundlægger, former og udvikler det kulturelle system. Derfor må de to direktører i Vestjysk Bank finde en fælles ledelsesstil, som kan danne grundlag for kulturskabelsen i banken. Jeg har ikke kendskab til de to direktørers tidligere lederstile, hvorfor jeg ikke kan vurdere, hvorvidt de har samme ledelsesstil, men såfremt de ikke har, kan der blive tale om et kultursammenstød med forvirring for den øvrige organisation. Jeg vil derfor anbefale direktionen at afstemme og finde en fælles ledelsesstil, som skal danne grundlag for den fremtidige kultur i Vestjysk Bank.

Som en del af grundlaget for kulturskabelsen indgår bankens vision og værdier også, og af fusionsplanen fremgår det, at værdierne **nærværende, kompetent, dynamisk og solid** som de kendes fra Vestjysk Bank før fusionen, også i fremtiden skal være værdierne i Vestjysk

[71] Figur 6.1 side 163, Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Bank. Med udgangspunkt i værdierne ønsker banken at være en attraktiv samarbejdspartner i relation til både privat og erhvervskunder og med stærke faglige og personlige kompetencer sætte de indtægtsgivende kunders nuværende og potentielle behov i centrum. Det er således i grove træk visionen og værdierne fra Vestjysk Bank, der videreføres, hvorfor medarbejderne fra Århus Lokalbank, kan opleve et skifte i kulturen. Med henvisning til mine beskrivelser af Århus Lokalbanks vision og værdier, vurderes forskellen i de to bankers vision og værdier dog som værende af mindre betydning. Alligevel vurderer jeg, at der fra ledelsens side bør være fokus på at integrere medarbejderne fra Århus Lokalbank i de ”nye” vision og værdier for at skabe en fælles kultur i Vestjysk Bank.

14.4 De organisatoriske overvejelser

Jeg har arbejdet med Vestjysk Bank som organisation og de udfordringer som organisationen står overfor i forbindelse med fusionen. I forlængelse heraf har jeg løbende påpeget en række overvejelser som ledelsen med fordel kan gøre sig, men for overskuelighedens skyld, vil jeg i dette afsnit opsummere disse.

Jeg vurderer, at ledelsen i Vestjysk Bank med fordel kan udarbejde en interessentanalyse, der skal vise, hvilke af bankens interessenter, der berøres af fusionen. Med udgangspunkt i denne opnår ledelsen indblik i interessenternes position i forhold til fusionen, og ledelsen kan overveje, hvordan interessenterne skal vægtes og håndteres.

En af Vestjysk Banks vigtigste interessenter vurderes at være kunderne, hvorfor ledelsen med fordel kan gøre sig overvejelser omkring, hvordan det sikres, at denne interessentgruppe indtager – og bevarer – en positiv position i forhold til fusionen og Vestjysk Bank generelt. I denne forbindelse vurderer jeg, at ledelsens økonomiske overvejelser omkring den fremtidige filial- og medarbejderstruktur (se tidligere) også må indeholde en vurdering af, hvordan den mest hensigtsmæssige organisation vil være set fra kundernes synspunkt.

Ud over kunderne, er medarbejderne set i lyset af deres vigtighed for organisationen, en meget vigtig interessentgruppe for fusionen og også for Vestjysk Bank fremover. Jeg vurderer derfor, at ledelsen i Vestjysk Bank med fordel kan gøre sig overvejelser omkring, hvorledes medarbejderne kan fastholdes, herunder hvordan motivations- og vedligeholdelsesfaktorerne opretholdes. Ledelsen kan endvidere overveje, hvordan medarbejdernes eventuelle modstand mod fusionen/forandringerne skal håndteres.

Ved fusionen af Århus Lokalbank og Vestjysk Bank støder to kulturer sammen, og jeg vurderer, at ledelsen, for at skabe sammenhold blandt medarbejderne og med henblik på at sikre ensrettet procedurer og arbejdsgange, med fordel kan overveje, hvordan der skabes en fælles kultur i Vestjysk Bank efter fusionen. I denne forbindelse vurderer jeg, at ledelsen med fordel kan sætte sig ind hvilke af den samlede kulturs påvirkningsfaktorer, denne kan påvirke, og endvidere må ledelsen, som kulturskabere, finde en fælles ledelsesstil. Endeligt vurderer jeg, at det vil være hensigtsmæssigt, at ledelsen gør sig overvejelser omkring, hvordan medarbejdernes fra Århus Lokalbank integreres i Vestjysk Banks vision og værdier, da disse skal være bankens fortsatte.

15. Konklusion

Jeg har valgt at lade mit speciale på HDFR-studiet omhandle fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank, og har i denne forbindelse opstillet følgende problemstilling:

En analyse af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank med henblik på at vurdere de økonomiske incitamenter, der kan forklare beslutningen om fusion af de to banker. Hvilke økonomiske og organisatoriske overvejelser kan ledelsen med fordel gøre sig i fusionsbanken?

Som et led i min besvarelse af ovennævnte problemformulering har jeg udarbejdet en nøgletalsanalyse for Vestjysk Bank og Århus Lokalbank, og jeg har redegjort for selve fusionen og kommenteret på dens rationale. På baggrund heraf har jeg vurderet de økonomiske incitamenter bag beslutningen om fusion af de to banker, og jeg vurderer, at muligheden for at opnå stordriftsfordele, kan være et økonomisk incitament bag beslutningen om fusion. Jeg har dog vurderet, at der primært vil være tale om stordriftsfordele i forhold til opgaverne omkring complliance og andre øvrige interne funktioner.

Jeg konkluderer, at både Vestjysk Bank og Århus Lokalbank de seneste år har haft utilfredsstillende indtjeningsevne, og jeg vurderer, at der ligger et latent krav fra aktionærerne om en forbedring af indtjeningsevnen. Jeg kan konkludere, at bankernes basisindtjening har været på et acceptabelt niveau, hvorfor årsagen til den ringe indtjeningsevne skal findes i udviklingen i bankernes risikofaktorer.

Jeg konkluderer, at Vestjysk Bank såvel som Århus Lokalbank har haft en uheldig udvikling i risikofaktorerne, og jeg kan konkludere, at denne udvikling har været medvirkende til behovet for store nedskrivninger hos begge banker. Jeg konkluderer endvidere, at de store nedskrivninger har udhulet de ellers acceptable basisresultater og endvidere påvirket bankernes basiskapital negativt. Jeg konkluderer, at Vestjysk Bank og Århus Lokalbank som følge heraf har fået store kapital- og solvensudfordringer.

Jeg konkluderer, at bankernes kapital- og solvensudfordringer er så store, at bankerne hver især vil have svært ved at overholde lovgrundlaget/kapitalkravene med mindre der tiltrækkes ny/yderligere kapital, og at de stigende kapitalomkostninger, bankerne har oplevet, til dels skyldes den ringe intjeningsevne og de forringede kapitalforhold. På baggrund heraf konkluderer jeg videre, at der bag beslutningen om fusion ligger økonomiske incitamenter i form af nødvendigheden af forbedring af indtjeningsevnen, opnåelse af en mere hensigtsmæssig sammensætning af risikofaktorer og styrkelse af kapitalgrundlaget.

Ved fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank kategoriseres Århus Lokalbank som et forventeligt nødlidende pengeinstitut, hvorfor fusionen kan ske under bankpakke IV, hvilket betyder, at Vestjysk Bank som fortsættende selskab opnår mulighed for bevilling af nye individuelle statsgarantier. Jeg vurderer, at muligheden for bevilling af nye individuelle statsgarantier vil forbedre bankens muligheder for at tiltrække ny kapital, hvorved det samlede kapitalgrundlag vil styrkes. Herved reduceres fundingudfordringen, og jeg konkluderer på baggrund heraf, at det reelle incitament til fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank er muligheden for bevilling om nye individuelle statsgarantier.

Opnåelse af nye individuelle statsgarantier er en del af en større kapitalplan, og jeg kan konkludere, at gennemførsel af kapitalplanen i sin helhed forbedrer Vestjysk Banks kapitalgrundlag, solvens ICGR og WACC. Med afsæt heri konkluderer jeg, at muligheden for at gennemføre kapitalplanen i sin helhed med styrkelse af det samlede kapitalgrundlag og solvensprocenten til følge er det største økonomiske incitament bag beslutning om fusion af de to banker.

Til fusionen knytter der sig en række ledelsesmæssige overvejelser, dette værende økonomiske såvel som organisatoriske. For så vidt angår de økonomiske overvejelser har jeg valgt at gruppere disse efter indtjeningsevne, risikofaktorer og kapitalforhold. Jeg konkluderer dog, at der er en klar sammenhæng mellem grupperingerne, hvorfor ingen af overvejelserne næppe kan stå alene.

Jeg konkluderer, at ledelsen med fordel kan gøre sig overvejelser omkring, hvordan der fremadrettet skabes en bedre og acceptabel indtjeningsevne, herunder, hvordan den ønskede basisindtjening og omkostningssynergier skal opnås. Jeg konkluderer endvidere, at ledelsen som led i at opnå en bedre indtjeningsevne med fordel kan overveje, hvordan bankens risikofaktorer kan sammensættes mere hensigtsmæssigt, end det har været tilfældet for de to banker før fusionen. Endeligt konkluderer jeg, at ledelsen i Vestjysk Bank med fordel kan gøre sig overvejelser omkring, hvordan der i fremtiden sikres en tilstrækkelig basiskapital og overholdelse af solvenskravet, som lovgrundlaget foreskriver. I forlængelse heraf, konkluderer jeg, at det vil være en fordel, hvis ledelsen allerede nu påbegynder overvejelserne omkring, hvordan banken på sigt bliver uafhængig af de individuelle statsgarantier, således der også efter disses udløb kan tiltrækkes kapital, og dette til en hensigtsmæssig pris, således de gennemsnitlige kapitalomkostninger, WACC vil være under pengemarkedsrenten.

Jeg konkluderer, at ledelsen i Vestjysk Bank i en række af organisatoriske overvejelser med fordel kan starte med at klarligge, hvem fusionens interessenter er, og hvordan disse skal håndteres. Jeg konkluderer, at kunderne og medarbejderne er bankens vigtigste interessenter, og ledelsen kan med fordel gøre sig overvejelser omkring, hvordan eventuel modstand fra disse skal imødegås. Jeg konkluderer i denne forbindelse, at ledelsen må overveje, hvordan den fremtidige filialstruktur og personalesammensætning skal være i Vestjysk Bank fremover og med fordel så hurtigt som muligt kan komme med en udmelding herom – særligt til medarbejderne.

Med afsæt i at medarbejderne udgør et af bankens største aktiver, vurderer jeg, at ledelsen med fordel kan gøre sig særlige overvejelser omkring fastholdelse af medarbejderne, herunder hvordan motivations- og vedligeholdelsesfaktorerne opretholdes. Jeg konkluderer endvidere, at der ved fusionen må være fokus på at skabe ensrettet procedurer og arbejdsgange, hvorfor ledelsen med fordel, kan overveje, hvordan der skabes en fælles kultur. Jeg konkluderer, at ledelsen som kulturskabere påvirker kulturen i Vestjysk Bank, og derfor må ledelsen finde en fælles ledelsesstil. Jeg konkluderer dog samtidigt, at den samlede kultur i Vestjysk Bank påvirkes af flere faktorer, men at ledelsen kun primært kan påvirke organisationens indre liv. Som en del af ledelsens overvejelser omkring kulturskabelsen, konkluderer jeg, at overvejelser om, hvordan medarbejderne fra Århus Lokalbank integreres i visionen og værdierne fra Vestjysk Bank med fordel kan indgå, da det vil være Vestjysk Banks værdier og vision, der skal være bankens fortsatte.

Opsummeret konkluderer jeg således, at der bag beslutningen om fusion af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank ligger et økonomiske incitament om at gennemføre den fremlagte kapitalplan i sin helhed, herunder bevilling af nye individuelle statsgarantier, med en forbedring af bankens kapitalgrundlag, solvens, WACC og ICGR til følge. Endvidere konkluderer jeg, at ledelsen i Vestjysk Bank med fordel kan gøre sig økonomiske overvejelser omkring, bankens fremtidige indtjeningsevne, risikofaktorer og kapitalforhold samt organisatoriske overvejelser omkring den fremtidige filialstruktur, personalesammensætning og håndtering af fusionens interessenter, herunder særligt medarbejderne.

16. Perspektivering

Vestjysk Bank vil efter fusionen og gennemførsel af den fremlagte kapitalplan på mange punkter fremstå som en stærkere bank end Vestjysk Bank og Århus Lokalbank ville have gjort hver for sig, men alligevel tror jeg, at vi de kommende år vil se banken fortsat være udfordret i forhold til opretholdelse kapitalkravene. Dette til dels som følge af de kommende Basel III-reguleringer, der medfører strengere krav på likviditets- og kapitalområdet og som følge af det forestående udløb af de individuelle statsgarantier og ikke mindst på grund af den fortsatte kredit- og koncentrationsrisiko, som Vestjysk Bank vil have i forhold udlånsmassen

Som følge af den fortsatte kreditrisiko forventer jeg at vi i 2012 vil se, at Vestjysk Bank igen må foretage forholdsvis store nedskrivninger med negativ påvirkning af resultatet til følge. Jeg ville her gerne have inddraget opdateret regnskabsmateriale, (i form af kvartalsregnskaber) herunder særligt information omkring nedskrivninger og indtjening, for de to fusionerende banker, for at få en indikation af om min forventning om fortsatte nedskrivninger er berettiget, men da disse endnu ikke foreligger, har det ikke været muligt.

Jeg tror, at vi vil opleve, at Vestjysk Bank, i de kommende år, vil forsøge at konsolidere sig, herunder styrkelse af likviditets- kapitalforholdene. Et eksempel herpå er bankens udnyttelse af den forholdsvis nye lånemulighed i Nationalbanken, hvor udlån af god bonitet[72] kan belånes. Banken har allerede anmeldt optagelse af et sådant lån på 865 mio. kr.[73], og banken forventer at trække mere på låneordningen. Jeg ser de udvidede lånemuligheder i Nationalbanken som en mulighed for Vestjysk Bank og forventer, at de også fremover i høj grad vil benytte sig af eksisterende såvel som eventuelle nye låneordninger i Nationalbanken.

Endvidere tror jeg, at Vestjysk Bank, gennemfører en række organisatoriske ændringer for dels at tilpasse organisationen til markedsvilkårene, dels for at opnå de af ledelsen udmeldte omkostningssynergier og for at genoprette en acceptabel indtjeningsevne. I denne forbindelse skal det blive spændende at se, hvad der skal ske på filial- og medarbejderfronten, og endvidere se, hvordan omgivelserne reagerer herpå. Indtil nu har vi primært hørt om positive meldinger fra lokalbefolkningen omkring fusionen, men ved eventuelle filiallukninger, omrokeringer og afskedigelser, kan opbakningen til banken og dens ledelse forventes at blive reduceret.

[72] Udlån tilhørende bonitetskategori 3 eller 2a

[73] Provenuet anvendes til indfrielse af statsgaranteret seniorgæld som et lede i nedbringelse af den samlede statsgaranti, Fusionsmeddelelse, Vestjysk Bank Selskabsmeddelelse den 28.02.2012

Der er ikke siden bankernes generalforsamlinger i marts 2012 kommet særlige udmeldinger fra ledelsen i Vestjysk Bank, og dette ser jeg som et tegn på, at ledelsen forsøger at skabe arbejdsro omkring sig og banken og bankens medarbejdere. Jeg tror, at der til stadighed vil være øget opmærksomhed omkring banken, både fra pressens side men også fra Finanstilsynet i form af skærpet tilsyn.

Endeligt forventer jeg, at Staten på sigt vil forsøge at afhænde banken, da Staten ikke har interesse i at drive pengeinstitut. Hvad der skal til for at købe Staten ud af Vestjysk Bank, hvem der kunne være interesseret i at købe Staten ud af Vestjysk Bank og hvilke konsekvenser dette ville have er i sig selv stof til endnu et speciale, men mit stopper her med en forventning om, at der inden for de næste 3-5 år sidder en anden hovedaktionær end Staten i Vestjysk Bank.

17. Kildefortegnelse

Litteratur

- Commercial Banking, The Management of Risk, 3rd Edition,
  Benton E Gup/James W. Kolari,
  John Wiley & Sons
- Grundbog i projektledelse, 10. udgave,
  Hans Mikkelsen/Jens Ove Riis,
  Forlaget PROVEDO
- Organisations teori, Struktur, Kultur, Processer, 5. udgave
  Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal,
  Handelshøjskolens forlag
- Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning, Privat, 5. udgave
- The Challenge of Organizational Change
  Rosabeth Moss Kanter/barry A. Stein/Todd D. Jick,
  Maxwell Macmillan Canada Inc.

Hjemmesider

www.vestjyskbank.dk

www.finanswatch.dk

www.århuslokalbank.dk

www.epn.dk

www.nationalbanken.dk

www.borsen.dk

www.finanstilsynet.dk

www.lederweb.dk

www.finansraadet.dk

www.denstoredanske.dk

www.retsinfo.dk

www.wikipedia.dk

Andet

- Lov om finansiel virksomhed, Lovtidende 2011, udgivet den 13. august 2011
- Bekendtgørelse om basiskapital, Lovtidende 2011, udgivet den 30. juni 2011
- Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, Lovtidende 2011 udgivet 30. juni 2011
- Bekendtgørelse om lov om finansiel stabilitet
- Årsrapporter 2007-2011, Vestjysk Bank og Århus Lokalbank
- Fusionsmateriale vedrørende fusionen af Vestjysk Bank og Århus Lokalbank

18. Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Hovedtal

Bilag 2: Udlånsfordeling

Bilag 3: ICGR, beregninger

Bilag 4: Rentefølsomhed

Bilag 5: WACC, beregninger

Bilag 6: Åbningsbalance

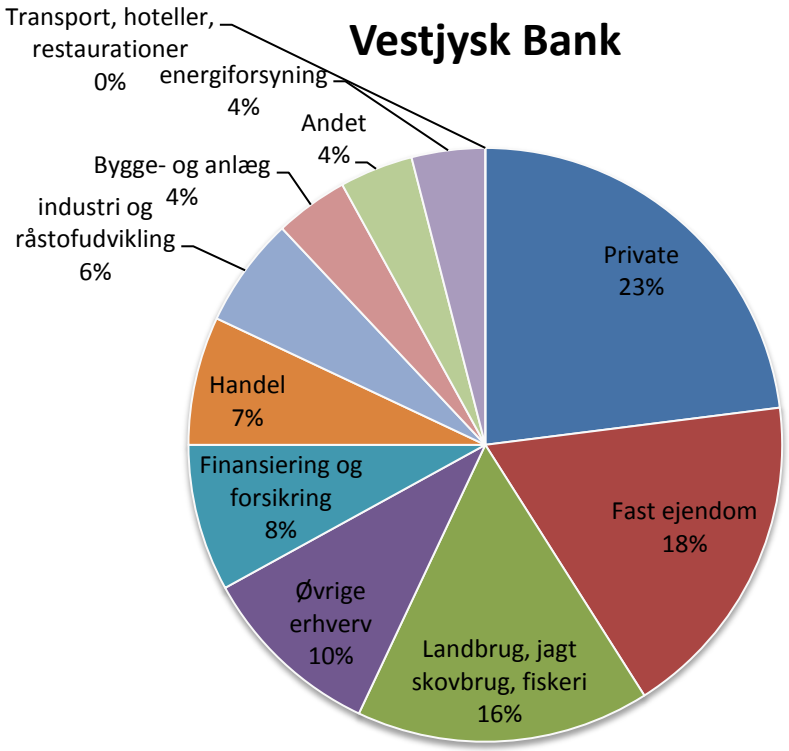
Bilag 7: Resultatbudget

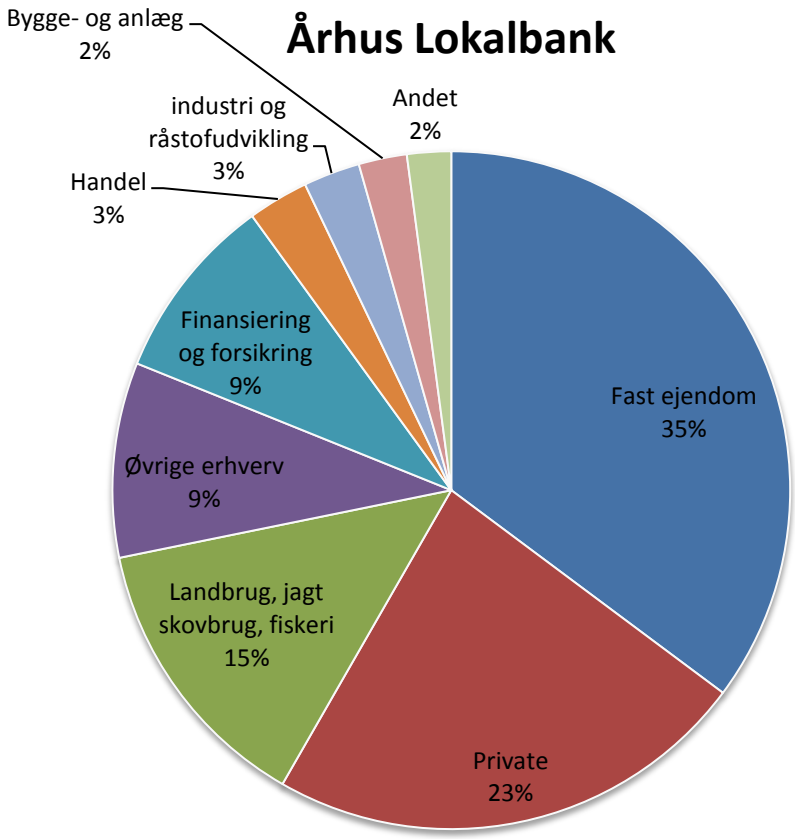
Bilag 8: Risikoanalyse, nedskrivningsprocent

Bilag 1: Hovedtal

	Vestjysk Bank					Århus Lokalbank				
1.000 kr.	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Egenkapital	1.733.337	2.160.749	2.149.416	2.200.221	1.714.041	218.174	135.587	340.658	309.073	328.107
Balancesum	29.280.199	33.582.811	32.838.378	32.215.933	18.513.230	4.470.687	6.362.719	5.386.722	4.788.325	4.478.709
EK/Balancen	5,92%	6,43%	6,55%	6,83%	9,26%	4,88%	2,13%	6,32%	6,45%	7,33%
Resultat før skat	-558.776	9.531	-59.026	254.729	291.324	-155.247	-233.462	1.798	-3.480	48.650
Årets resultat (efter skat)	-422.636	5.978	-41.292	258.401	222.299	-155.757	-200.917	262	-2.307	36.812
ROA	-1,44%	0,02%	-0,13%	0,80%	1,20%	-3,48%	-3,16%	0,00%	-0,05%	0,82%
ROE, gns. egenkapital	-21,71%	0,28%	-1,90%	13,20%	13,20%	-88,06%	-84,38%	0,08%	-0,72%	12,72%
Indlån incl. pulje	15.029.309	15.563.719	18.634.821	16.643.070	9.174.443	2.444.885	3.568.601	2.373.548	1.981.886	1.802.899
Garantier	4.353.268	4.484.724	5.715.388	6.730.712	5.438.890	586.288	816.691	1.171.420	2.259.648	2.287.518
Udlån	21.715.932	23.467.609	23.874.057	24.069.237	14.563.436	3.057.674	3.736.052	4.131.448	3.712.604	3.571.376
Udlånsvækst	-7,46%	-1,70%	-0,81%	65,27%		-18,16%	-9,57%	11,28%	3,95%	74,33%
Nedskrivninger	984.869	408.219	536.690	175.200	-14.727	145.655	254.755	41.446	30.866	-1.397
Nedskrivninger i procent	3,78%	1,46%	1,81%	0,57%	-0,07%	4,00%	5,60%	0,78%	0,52%	-0,02%
Risikovægtede poster	25.661.641	27.985.461	28.079.546	29.379.228	21.913.315	3.352.542	4.235.158	4.611.725	4.968.314	5.322.145
Basiskapital efter fradrag	3.194.452	3.826.413	4.134.941	2.881.868	1.994.656	515.324	295.673	942.631	646.949	645.981
Kernekapital	2.341.939	3.217.867	3.194.297	1.892.854	1.595.666	273.591	147.836	549.290	323.475	356.016
Solvensprocent	12,45%	13,67%	14,73%	9,81%	9,10%	15,37%	6,98%	20,44%	13,02%	12,14%
Kernekapitalsprocent	9,13%	11,50%	11,38%	6,44%	7,28%	8,16%	3,49%	11,91%	6,51%	6,69%

Bilag 2: Udlånsfordeling 2011





Bilag 3: ICGR, beregninger

Formel: $= \frac{1}{Capital\ ratio} \quad X \quad return\ on\ assets \quad X \quad earnings\ retention\ ratio$

Capital ratio: *egenkapital/aktiver*

Return on assets: *resultat efter skat/aktiver*

Earnings retention ratio: *indtjening - udbytte/indtjening*

Vestjysk Bank

2011

$$\frac{1}{\left(\frac{1.733.337}{29.280.199}\right)} \times \frac{-422.636}{29.280.199} \times \frac{-422.636}{-422.636} = \mathbf{-24,38}\ \%$$

2010

$$\frac{1}{\left(\frac{2.160.749}{33.582.811}\right)} \times \frac{5.978}{33.582.811} \times \frac{5.978}{5.978} = \mathbf{0,28}\%$$

2009

$$\frac{1}{\left(\frac{2.149.416}{32.838.378}\right)} \times \frac{-59.026}{32.838.378} \times \frac{-59.026}{-59.026} = \mathbf{-2,75}\ \%$$

2008

$$\frac{1}{\left(\frac{2.200.221}{32.215.933}\right)} \times \frac{258.401}{32.215.933} \times \frac{258.401}{258.401} = \mathbf{11,74}\ \%$$

2007

$$\frac{1}{\left(\frac{1.714.041}{18.513.230}\right)} \times \frac{291.324}{18.513.230} \times \frac{291.324 - 43.000}{291.401} = \mathbf{14,49}\ \%$$

Århus Lokalbank

2011

$$\frac{1}{\left(\frac{218.174}{4.470.687}\right)} \times \frac{-155.757}{4.470.687} \times \frac{-155.757}{-155.757} = \mathbf{-71,39}\ \%$$

2010

$$\frac{1}{\left(\frac{135.587}{6.362.719}\right)} \times \frac{-200.917}{6.362.719} \times \frac{-200.917}{-200.917} = \mathbf{-148,18}\ \%$$

2009

$$\frac{1}{\left(\frac{340.658}{5.386.722}\right)} \times \frac{262}{5.386.722} \times \frac{262}{262} = \mathbf{0,08}\ \%$$

2008

$$\frac{1}{\left(\frac{309.073}{4.788.325}\right)} \times \frac{-2.307}{4.788.325} \times \frac{-2.307 - 3.600}{-2.307} = \mathbf{-1,91}\ \%$$

2007

$$\frac{1}{\left(\frac{328.107}{4.478.709}\right)} \times \frac{36.812}{4.478.709} \times \frac{36.812 - 3.000}{36.812} = \mathbf{10,31}\ \%$$

Fusionsbank (Vestjysk Bank)

2012

$$\frac{1}{\left(\frac{2.404.726}{34.185.781}\right)} \times \frac{44.190}{34.185.781} \times \frac{44.190}{44.1960} = \mathbf{1,84}\ \%$$

Bilag 4: Rentefølsomhed

	Vestjysk Bank				
1.000 kr.	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Tilgodehavender kreditinst/centralbanker	730.792	1.171.731	1.445.186	774.252	610.674
Udlån og andre tilgodehavender	21.715.932	23.467.609	23.874.057	24.069.237	14.563.436
Rentefølsomme aktiver i alt	**22.446.724**	**24.639.340**	**25.319.243**	**24.843.489**	**15.174.110**
Gæld til kreditinstiutter og centralbanker	1.929.734	3.871.136	3.608.321	7.349.500	5.379.692
Indlån og anden gæld (ekskl. puljer)	13.925.039	14.418.662	17.799.809	15.991.663	9.174.443
Efterstillede kapitalindskud	596.198	719.389	1.061.180	1.075.421	438.088
Rentefølsomme passiver i alt	**16.450.971**	**19.009.187**	**22.469.310**	**24.416.584**	**14.992.223**
Balancesum	**29.280.199**	**33.582.811**	**32.838.378**	**32.215.933**	**18.513.230**
Gap(kr.)	**5.995.753**	**5.630.153**	**2.849.933**	**426.905**	**181.887**
Relative gap ratio	**20,48%**	**16,76%**	**8,68%**	**1,33%**	**0,98%**
Interest-sensitive ratio	**1,36**	**1,30**	**1,13**	**1,02**	**1,01**
	Århus Lokalbank				
1.000 kr.	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Tilgodehavender kreditinst/centralbanker	619.497	1.452.689	134.031	703.239	274.432
Udlån og andre tilgodehavender	3.057.674	3.736.052	4.131.448	3.712.604	3.571.376
Rentefølsomme aktiver i alt	**3.677.171**	**5.188.741**	**4.265.479**	**4.415.843**	**3.845.808**
Gæld til kreditinstiutter og centralbanker	33.220	143.374	699.860	1.527.917	1.591.623
Indlån og anden gæld (ekskl. puljer)	2.444.885	3.568.601	2.373.548	1.981.886	1.802.899
Efterstillede kapitalindskud	356.727	592.434	628.933	451.661	340.000
Rentefølsomme passiver i alt	**2.834.832**	**4.304.409**	**3.702.341**	**3.961.464**	**3.734.522**
Balancesum	**4.470.687**	**6.362.719**	**5.386.722**	**4.788.325**	**4.478.709**
Dollar Gap	**842.339**	**884.332**	**563.138**	**454.379**	**111.286**
Relative gap ratio	**18,84%**	**13,90%**	**10,45%**	**9,49%**	**2,48%**
Interest-sensitive ratio	**1,30**	**1,21**	**1,15**	**1,11**	**1,03**

Bilag 5: WACC, beregninger

Formel for WACC: $K_w = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$

Formlens værdier kan defineres som følger:

***K_d**: cost of interest-bearing liabilities= renteudgifter/passiver - egenkapital*

***T**: corporate tax rate = selskabsskatteprocenten (25%)*

***L**: ratio of liabilities to assets = Passiver-egenkapital/aktiver*

***K_e**: cost of equity: rf + β (km – β) = prisen for egenkapital*

***Rf**: the risk-free rate of interest on Tresury bills = den risikofrie rente (4%)*

β*: stock market beta of a stock = Betaværdien (1)*

***K_m**: expected return on the stock market = forventet afkast på aktiemarkedet (8%)*

eksempel

$$\left(\frac{renteudgifter}{passiver - puljer - egenkapital}\right) \times (1-0{,}25) \times \left(\frac{passiver - puljer - egenkapital}{aktiver - puljer}\right) + \left(0{,}04 + 1(0{,}08 - 0{,}04\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{passiver - puljer - egenkapital}{aktiver - puljer}\right)\right)$$

<u>Vestjysk Bank</u>

2011

$$\left(\frac{681.031}{29.280.199 - 1.104.270 - 1.733.337}\right) \times (1-0{,}25) \times \left(\frac{29.280.199 - 1.104.270 - 1.733.337}{29.280.199 - 1.104.270}\right) + \left(0{,}04 + 1(0{,}08 - 0{,}04\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{29.280.199 - 1.104270 - 1.733.337}{29.280.199 - 1.104.270}\right)\right) = \mathbf{2,30}\,\%$$

2010

$$\left(\frac{713.590}{33.582.811 - 1.145.057 - 2.160.749}\right) \times (1-25\%) \times \left(\frac{33.582.811 - 1.145.057 - 2.160.749}{33.582.811 - 1.145.057}\right) + \left(4\,\% + 1(8\,\% - 4\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{33.582.811 - 1.145.057 - 2.160.749}{33.582.811 - 1.145.057}\right)\right) = \mathbf{2,18}$$

2009

$$\left(\frac{944.733}{32.838.378 - 835.012 - 2.149.416}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{32.838.378 - 835.012 - 2.149.416}{32.838.378 - 835.012}\right) + \left(4\,\% + 1(8\,\% - 4\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{32.838.378 - 835.012 - 2.149.416}{32.838.378 - 835.012}\right)\right) = \mathbf{2,75}\,\%$$

2008

$$\left(\frac{884.489}{32.215.933 - 651.407 - 2.200.221}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{32.215.933 - 651.407 - 2.200.221}{32.215.933 - 651.407}\right) + \left(4\,\% + 1(8\,\% - 4\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{32.215.933 - 651.407 - 2.200.221}{32.215.933 - 651.407}\right)\right) = \mathbf{2,66}\,\%$$

2007

$$\left(\frac{550.720}{18.513.230 - 1.714.041}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{18.513.230 - 1.714.041}{18.513.230}\right) + \left(4\,\% + 1(8\,\% - 4\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{18.513.230 - 1.714.041}{18.513.230}\right)\right) = \mathbf{2,97}\,\%$$

Århus Lokalbank

2011

$$\left(\frac{168.354}{4.470.687 - 218.174}\right) \times (1 - 0{,}25) \times \left(\frac{4.470.687 - 168.354}{4.470.687}\right) + \left(0{,}04 + 1(0{,}08 - 0{,}04\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{4.470.687 - 168.354}{4.470.687}\right)\right) = \mathbf{3,21}\,\%$$

2010

$$\left(\frac{166.221}{6.362.719 - 135.587}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{6.362.719 - 135.587}{6.362.719}\right) + \left(4\,\% + 1(8\,\% - 4\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{6.362.719 - 135.587}{6.362.719}\right)\right) = \mathbf{2,13}$$

2009

$$\left(\frac{164.988}{5.386.722 - 340.658}\right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.386.722 - 340.658}{5.386.722}\right) + \left(4\,\% + 1(8\,\% - 4\,\%)\right) \times \left(1 - \left(\frac{5.386.722 - 340.658}{5.386.722}\right)\right) = \mathbf{2,80}\,\%$$

2008

$$\left(\frac{204.670}{4.788.325-309.073}\right)\times(1-25\%)\times\left(\frac{4.788.325-309.073}{4.788.325}\right)+\left(4\,\%+1(8\,\%-4\,\%)\right)\times\left(1-\left(\frac{4.788.325-309.073}{4.788.325}\right)\right)=\mathbf{3,72}\,\%$$

2007

$$\left(\frac{128.179}{4.478.709-328.107}\right)\times(1-25\%)\times\left(\frac{4.478.709-328.107}{4.478.709}\right)+\left(4\,\%+1(8\,\%-4\,\%)\right)\times\left(1-\left(\frac{4.478.709-328.107}{4.478.709}\right)\right)=\mathbf{2,73}\,\%$$

Fusionsbanken (Vestjysk Bank)

2012

$$\left(\frac{846.668}{34.185.781-1.104.270-2.404.726}\right)\times(1-0{,}25)\times\left(\frac{34.185.781-1.104.270-2.404.726}{34.185.781-1.104.270}\right)+\left(0{,}04+1(0{,}08-0{,}04\,\%)\right)\times\left(1-\left(\frac{34.185.781-1.104.270-2.404.726}{34.185.781-1.104.270}\right)\right)=\mathbf{2,50}\,\%$$

Bilag 6: Åbningsbalance

Balance 2011, t.kr.	Vestjysk Bank	Århus Lokalbank	Reguleringer	Åbnings-balance	Påvirk. kapitalplan	Balance efter kapitalplan	2012	2013
Aktiver								
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender ved centralbanker til amortiseret kostpris	666.076	129.549		**795.625**	675.000	**1.470.625**	1.543.723	1.702.067
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	730.792	619.497		**1.350.289**	-	**1.350.289**	1.350.289	1.350.289
Udlån og andre tilgodehavender	21.715.932	3.057.674	-120.000	**24.653.606**	-	**24.653.606**	24.653.606	24.653.606
Obligationer til dagsværdi	2.909.038	417.701		**3.326.739**	-	**3.326.739**	3.326.739	3.326.739
Obligationer til amortiseret kostpris	-	9.312		**9.312**	-	**9.312**	9.312	9.312
Aktier mv	570.109	71.531		**641.640**	-175.000	**466.640**	466.640	466.640
Aktiver tilknyttet puljeordninger	1.104.270			**1.104.270**	-	**1.104.270**	1.104.270	1.104.270
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	-	12.154		**12.154**	-	**12.154**	12.154	12.154
Immaterielle aktiver	107.065	-	95.000	**202.065**	-	**202.065**	181.859	161.652
Grunde og bygninger i alt	368.894	42.764		**411.658**	-	**411.658**	402.957	368.418
Øvrige materielle aktiver	12.083	3.698		**15.781**	-	**15.781**	15.781	15.781
Aktuelle skatteaktiver	588	-		**588**	-	**588**	588	588
Udskudte skatteaktiver	303.346	40.105	-40.105	**303.346**	-	**303.346**	303.346	303.346
Andre aktiver	792.006	66.702		**858.708**	-	**858.708**	858.708	858.708
Aktiver i alt	**29.280.199**	**4.470.687**		**33.685.781**	**500.000**	**34.185.781**	**34.229.971**	**34.333.569**
Passiver								
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.929.734	33.220		**1.962.954**	-	**1.962.954**	1.962.954	1.962.954
indlån og anden gæld	13.925.039	2.444.885		**16.369.924**	-	**16.369.924**	16.369.924	16.369.924
Indlån i puljeordninger	1.104.270	-		**1.104.270**	-	**1.104.270**	1.104.270	1.104.270
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	7.927.786	1.326.864		**9.254.650**	-	**9.254.650**	9.254.650	9.254.650
Midlertidigt overtagne forpligtigelser	-	1.043		**1.043**	-	**1.043**	1.043	1.043
Hensatte forpligtigelser	36.043	240		**36.283**	-	**36.283**	36.283	36.283
Andre forpligtigelser	460.986	88.552	78.000	**627.538**		**627.538**	627.538	627.538
Efterstillede kapitalindskud	2.162.986	356.727		**2.519.713**	-96.320	**2.423.393**	2.423.393	2.423.393
Periodeafgrænsningsposter	18	982		**1.000**	-	**1.000**	1.000	1.000
Forpligtigelser i alt	**27.546.862**	**4.252.513**		**31.877.375**	**-96.320**	**31.781.055**	**31.781.055**	**31.781.055**
Aktiekapital	125.000	162.037	-122.373	**164.664**	285.321	**449.985**	449.985	449.985
Opskrivningshenlæggelser	30.848	-		**30.848**	-	**30.848**	30.848	30.848
Reserve og pengestrømsafdækning	-11.814	-		**-11.814**	-	**-11.814**	-11.814	-11.814
Overført overskud eller underskud	1.589.303	56.137	-20.732	**1.624.708**	310.999	**1.935.707**	1.979.897	2.083.495
Egenkapital i alt	**1.733.337**	**218.174**		**1.808.406**	**596.320**	**2.404.726**	**2.448.916**	**2.552.514**
Passiver i alt	**29.280.199**	**4.470.687**		**33.685.781**	**500.000**	**34.185.781**	**34.229.971**	**34.333.569**
							0	0
Garantier	**4.353.268**	**586.288**	**-139.556**	**4.800.000**		**4.800.000**	**4.800.000**	**4.800.000**

Bilag 7: Resultatbudget

Resultatopgørelse 2011, t.kr.	Vestjysk Bank	Århus Lokalbank	Proforma 2011	2012	2013
Renteindtægter	1.527.430	239.059	1.766.489	1.770.229	1.771.021
Renteudgifter	681.031	168.354	849.385	846.668	786.286
Nettorenteindægter	**846.399**	**70.705**	**917.104**	**923.562**	**984.735**
Udbytte af aktier mv	3.355	1.946	5.301	5.301	5.301
Gebyrer og provisionsindtægter	263.074	26.821	289.895	289.895	289.895
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	27.488	3.192	30.680	30.680	30.680
Netto rente- og gebyrindtægter	**1.085.340**	**96.280**	**1.181.620**	**1.188.078**	**1.249.251**
Kursreguleringer, valuta og sektoraktier	19.947	-	19.947	-	-
Andre driftsindtægter	6.345	60	6.405	6.405	6.405
Udgifter til personale og administration	590.548	87.803	678.351	664.851	647.476
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktive	15.210	4.198	19.408	28.908	28.246
Basisresultat før nedskrivninger	**505.874**	**4.339**	**510.213**	**500.724**	**579.935**
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	984.869	145.655	1.130.524	441.804	441.804
Basisresultat efter nedskrivninger	**-478.995**	**-141.316**	**-620.311**	**58.920**	**138.130**
Øvrige kursreguleringer	-45.000	-4.839	-49.839	-	-
Andre driftsudgifter (jf. Århus Lokalbank indgår disse i basi	34.781	9.062	43.843	-	-
Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	-	-30	-30	-	-
Resultat før skat	**-558.776**	**-155.247**	**-714.023**	**58.920**	**138.130**
Skat	-136.140	510	-135.630	14.730	34.533
Årets resultat	**-422.636**	**-155.757**	**-578.393**	**44.190**	**103.598**

Bilag 8: Risikoanalyse, nedskrivningsprocent

Basiskapital Vestjysk Bank	3.194.452
Basiskapital Århus Lokalbank	515.324
Basiskapital fusionsbanken	3.709.776
Regulering iht. kapitalplan	500.000
Ny basiskapital fusionsbanken primo	4.209.776
Årets resultat 2012	44.190
Basiskapital fusionsbanken ultimo 2012	**4.253.966**
Risikovægtede poster Vestjysk Bank	25.661.641
Risikovægtede poster Århus Lokalbank	3.352.542
Risikovægtede poster fusionsbanken	**29.014.183**
Udlån	24.653.606
Garantier	4.800.000
I alt	**29.453.606**
Beregnet solvens fusionsbanken	14,7
Individuelt solvensbehov jf. fusionsmeddelelse	11,0
Solvensoverdækning	**3,7**
Min. basiskapital jf. individuelt solvensbehov	3.191.560
Maksimal reduktion af basiskapital	1.062.406
...svarende til en yderligere nedskrivning på	3,6%
Nedskrivning indarbejdet i budget 2012	1,5%
Maksimal total nedskrivningsprocent 2012	**5,1%**
omregnet til t.kr.	**1.504.210**