

En midtjysk fusion



Forfatter: Peter Eisensee Riis Jensen

Studie nr. 20102239

Vejleder: Jesper Raalskov

HDFR Aalborg universitet

30-04-2012

En midtjysk fusion

Indhold

1.1 Indledning.....	5
2.1 Problemformulering	7
3.1 Metode.....	7
4.1 Afgrænsning	8
5.1 Djurslands Bank	9
5.1.1 Organisationen i Djurslands Bank.....	10
5.2 Ringkjøbing Landbobank	11
5.2.1 Organisationen i Ringkjøbing Landbobank	12
5.3 Hvorfor Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.	14
6.1 De to pengeinstitutters økonomiske fundament.	15
6.1.1. Basiskapital	15
6.1.2 Risikovægtede poster	16
6.1.3 Solvens	16
6.2.1 Djurslands Banks og Ringkjøbing Landbobanks opgørelse af solvens	17
6.3.1 Den finansielle krise.....	18
6.3.2 Djurslands Banks resultater gennem de sidste 5 år.	19
6.3.3 Ringkjøbing Banks resultater gennem de sidste 5 år.	19
6.3.4 WACC – Weighted Average Cost of Capital.....	19
6.3.5 ICGR (Internal Capital Generation Rate).....	21
6.3.6 Indtjening pr. omkostningskrone (I/O).....	22
6.3.7 Indtjening pr. medarbejder.	23
6.3.8 Udviklingen i selskabernes værdi.	24
6.3.9 Delkonklusion på Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Banks værdi og indtjening.25	
6.4.1 Nøgletallene.	26
6.4.2. Kurs/indreværdi (K/I).....	26

En midtjysk fusion

6.4.3 Price/earning (P/E).....	27
6.4.4 Afkast pr. år.....	28
7.1 Det fusionerede Pengeinstitut.....	29
7.2 Den simple fusion.....	30
7.3 Solvensprocent i det fusionerede pengeinstitut.....	31
7.4 Aktierne i det fusionerede pengeinstitut.....	31
7.5 Best practice.....	33
7.6.1 Finansiering.....	33
7.6.2 Indtjening pr. medarbejder.....	34
7.7 Målsætningen.....	37
7.8 EPS (Earnings per share).....	38
7.9 WACC – Fusion best practice.....	39
7.10 ICGR – Fusion best practice.....	40
8.1 Organisationen i det fusionerede pengeinstitut.....	40
8.1.1 Bestyrelsen.....	41
8.1.2 Direktionen.....	41
8.1.3 Intern revision.....	42
8.1.4 Kreditafdelingen.....	42
8.1.5 HR – afdelingen.....	42
8.1.6 Marketing - afdelingen.....	43
8.1.7 Fonds og udlands - afdelingen.....	43
8.1.8 Stabsfunktionerne.....	44
8.1.9 Salgsdirektøren.....	44
8.1.10 De kundevenlige afdelinger: erhvervskunde-, privatkunde- og fjernkundeafdelingerne.....	44
9.1 Projekt ”sammenlægning”.....	45
9.2 Projektledelsen.....	46

En midtjysk fusion

9.3 Interessenterne.....	46
9.4 Omgivelserne.	49
9.5 Ressourcerne.	50
9.6 Projektopgaven.....	51
9.7 Planlægningen	51
9.8 Projektorganisationen.....	52
9.9 S.M.A.R.T. MÅL.	54
9.10 Projektplanen.....	54
9.10.1 Milestones.	57
9.11 Modstand.....	57
10.1 Tilsynsdiamanten.	58
10.2 Tilsynsdiamanten i forhold til det fusionerede pengeinstitut.	59
11.1 Konklusion.	61
12.1 Resume	63
13.1 Litteraturliste.	64

En midtjysk fusion

1.1 Indledning

Hold op hvor tiden flyver af sted, der er nu allerede 4 – 5 år siden den største økonomiske krise i nyere tid startede. Krisen startede da Lehman Brothers krakkede som følge af, at den store boligboble i USA sprang¹. Verden rundt navnlig i vesten gentog billedet sig, ejendomsmarkedet kom under pres og finansielle virksomheder kom i modvind, med krak, fusioner og dårlige bundlinjer til følge. Til at starte med havde vi en finansiell krise, hvor interbankmarkedet brød sammen², da tilliden blandt de finansielle virksomheder, internationalt så vel som nationalt, forsvandt. Som følge heraf, har det været sværere at optage lån for både private og virksomheder³, hvilket har været hæmmende for væksten i hele verden, og det har i periode lige frem været recession i dele af verden i perioder. Diverse regeringer og nationale banker har efterfølge kastet omkring sig med bankpakker og lave renter, for at ikke hele den finansielle sektor skulle bryde sammen og for at holde hånden under væksten. Siden hen er finanskrisen så skiftet til en gældskrise hvor navnlig, de syd europæiske landes evne til at leve op til deres gældsforpligtelser, bliver betvivlet her under Grækenland m.fl.⁴ Og der bliver på nuværende tidspunkt diskuteret vilkårene for at akkorderer i hvert fald et lands gæld. Da de forskellige finansielle virksomheder ikke kender vilkårene for akkorden og ikke mindst fordi ingen ved hvem der skal akkorderer hvor meget, så bliver tilliden blandt de finansielle virksomheder på et absolut lavpunkt, og interbankmarkedet forbliver fastfrosset.

Ovenstående har været en forfærdelig oplevelse for mange mennesker, alle de mennesker der har mistet deres job, deres ejendom, deres opsparinger med mere, samtidig har det været utroligt dyrt for mange lande og specielt landenes yngre generationer, der mange steder betaler prisen med høj ungdomsarbejdsløshed og en gigantisk regning der venter forude. Det kan derfor virke en smule arrogant, at beskrive noget der har påvirket så mange mennesker og gjort så ondt, på en halv side, men det er måske det der skal til for at komme videre.

¹ <http://epn.dk/brancher/finans/article1438261.ece>

² http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/140860/ekspert_interbankmarked_brudt_sammen.html

³ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2010/07/08/104442.htm?rss=true>

⁴ <http://www.dr.dk/Nyheder/Udland/2012/02/09/110805.htm>

En midtjysk fusion

Hvis vi vender det hele lidt på hovedet, og betragter de for ud gående år som en helt almindelig lavkonjunktur, så er der rigtigt mange mennesker der har mistet deres job, men der ende flere der ikke har. Der er mange der har, måtte sælge deres hus med tab⁵, fordi de ikke havde råd til at bo der, men der er endnu flere der ikke har måtte sælge. Der er rigtigt mange virksomheder der er gået konkurs, men der er endnu flere der ikke er. Så kigger vi på et land som Danmark, så har da fået en del flere udfordringer end vi havde blot for få år siden, men største delen af landet er ikke en del af krisen, langt den overvejende del af befolkningen har stadigvæk deres job og langt den overvejende del af virksomhederne lever stadigvæk.

Alt i alt er der flere gode historier end dårlige, og betragter vi dette som en almindeligt lavkonjunktur, så er det her hvor de gode sunde virksomheder bliver skilt fra de dårlige uanset branche. Så uden at gå ind i en lang analyse af om netop denne lavkonjunktur er mildere eller hårdere en tidligere lavkonjunkturer, så vil jeg tillade mig at konkluderer at de virksomheder der stadigvæk eksisterer, er de virksomheder der har deres berettigelse netop nu.

To af de virksomheder der stadigvæk eksisterer, er Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank og holder vi fast i tesen om, at blote deres tilstedeværelse er et udtryk for deres eksistensberettigelse og lader historie være historie, for så at kigge frem af. I denne opgave vil jeg se på om to virksomheder, der netop har været, og er en del af en verden omspændende krise, kan drage fordel af situationen og blive endnu stærkere, og der er andre indgangs vinkler til fusion end nød, der lader til at være den meste udbredte årsag til fusioner i øjeblikket.

Sat på ligning ser vi følgende fusioner:

Skidt + skidt = det håber vi bliver godt

Skidt + godt = godt

Godt + godt = Det vil opgaven vise

⁵ <http://epn.dk/privat/bolig/priser/article2656628.ece>

En midtjysk fusion

2.1 Problemformulering

En analyse af Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank med henblik på at vurdere, hvorvidt det vil være fordelagtigt for de to bankers aktionærer at fusionere, samt om det fusionerede pengeinstitut vil overholde de 5 pejlemærker i tilsynsdiamanten.

3.1 Metode

Først vil jeg beskrive Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank, som de ser ud i dag i forhold til størrelse, primære forretningsområde og kort omkring de to bankers historie, oprindelse og organisation.

Derefter vil jeg analysere de to pengeinstitutters resultater, op til og igennem den nuværende finansielle krise til og med årsregnskabet 2011. Til grund for dette vil jeg udregne en række af bankernes nøgletal, herunder blandt andet, indtjening pr. medarbejder, egenkapitalforrentning og WAAC.

Ud fra analysen af Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank Ringkjøbing Bank, vil jeg (på papiret) lave fusion af disse to pengeinstitutter, direkte ud fra de seneste offentlige gjorte årsregnskaber (2011), samt ud fra devisen *BEST PRACTICE* og ud fra de besparelser der er ved fusionen. Med *BEST PRACTICE* skal der forstås, at målsætning for resultat og balance vil blive rettet til, ud fra hvordan det kunne se ud hvis det fusionerede pengeinstitut lærte meste muligt af henholdsvis hinanden.

Dernæst vil jeg opstille og beskrive den organisation som jeg vurderer, vil være optimal i forhold til det marked og de udfordringer det fusionerede pengeinstitut står over for. Der efter vil jeg projektere fusionen, og beskrive på hvilke områder i fusionen hvor der skal være ekstra opmærksomhed, for at alt kommer til at gå op i en højere enhed og fusionen bliver en succes for alle interessenter.

Der efter vil jeg kort beskrive de 5 grænseværdier i tilsynsdiamanten, for så at kunne vurderer om det fusionerede pengeinstitut overholder disse værdier

En midtjysk fusion

På baggrund af ovenstående analyser, vil jeg i konklusionen vurdere om aktionærene i henholdsvis Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank vil have en økonomisk fordel i et de to pengeinstitutter fusionerer eller om aktionæren vil være bedre stillet hvis de to pengeinstitutter ikke fusionerer.

4.1 Afgrænsning

I fusionen af Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank, vil jeg ikke komme nærmere i de nærmere detaljer i selv processen af den fysiske sammenlægning, men blot den overordnede planlægning heraf.

Jeg vil her ikke, i opgaven, beskrive eller vurdere de omkostninger, der er direkte forbundet med fusionen, da omkostningerne vurderes at have en størrelse, der vil kunne absorberes i et enkelt regnskabsår uden den store effekt, og på den baggrund ikke bør ligge til grund for beslutningen og de to pengeinstitutter skal fusionere.

I analysen af Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank vil jeg gå i detaljer med de to pengeinstitutters risikostyring, men på baggrund er deres relative lave individuelle solvensbehov kombineret med der relative høje overdækning af solvens, så vil blot konstatere at de to pengeinstitutter har styr på deres risici.

De nye Basel III krav der netop nu bliver arbejdet med på europæisk plan, vil flere gange blive omtalt i opgaven, men jeg vil ikke komme i på detaljerne i lovgivningen, da den ikke er endelig vedtaget.

I fusionen af disse to pengeinstitutter vil jeg ikke tage stilling til, om en fusion ville blive godkendt af myndighederne.

En midtjysk fusion

5.1 Djurslands Bank⁶

Banken har sin oprindelse i 1906 da Folkebanken for Rougsø og Sønderhald, kaldt Folkebanken i folkemund, blev etableret. Banken for Kolind og Omegn, samt Banken for Grenaa og Omegn kommet til og Folkebanken bliver i 1965 lagt sammen til Djurslands Bank A/S.

Djurslands Bank består pt. af 15 afdelinger på Djursland og i Århus, hvilket banken ser som sit primære forretningsområde, afdelingerne servicerer ca. 33.000 privatkunder, 3.000 erhvervskunder og 1.500 foreninger og har en balance ved udgangen af 2011 på tkr. 6.586 og ca. 15.000 aktionærer.

Bankens vision: *Djurslands Bank vil med Østjylland som markedsområde være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private og virksomheder med sund fornuft i økonomien.*

Bankens mission: *Vi afdækker aktivt og fremafrettet vore kunders finansielle behov og tilbyder individuelle og fleksible løsninger.
Djurslands Bank skal være en sund forretning, der giver aktionærerne et stabilt og konkurrencedygtigt afkast af deres investering i banken.
Banken udvikles ved at være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejdernes kompetenceudvikling og trivsel danner det bærende fundament.*

Djurslands Bank ser sig selv som en lokal og anderledes bank og lever efter følgende værdier.

- Team – trivsel – tryghed
- Aktiv kunderådgivning
- Engageret og effektiv
- Sund fornuft i økonomien
- Lokal og synlig

⁶ www.djurslandsbank.dk/

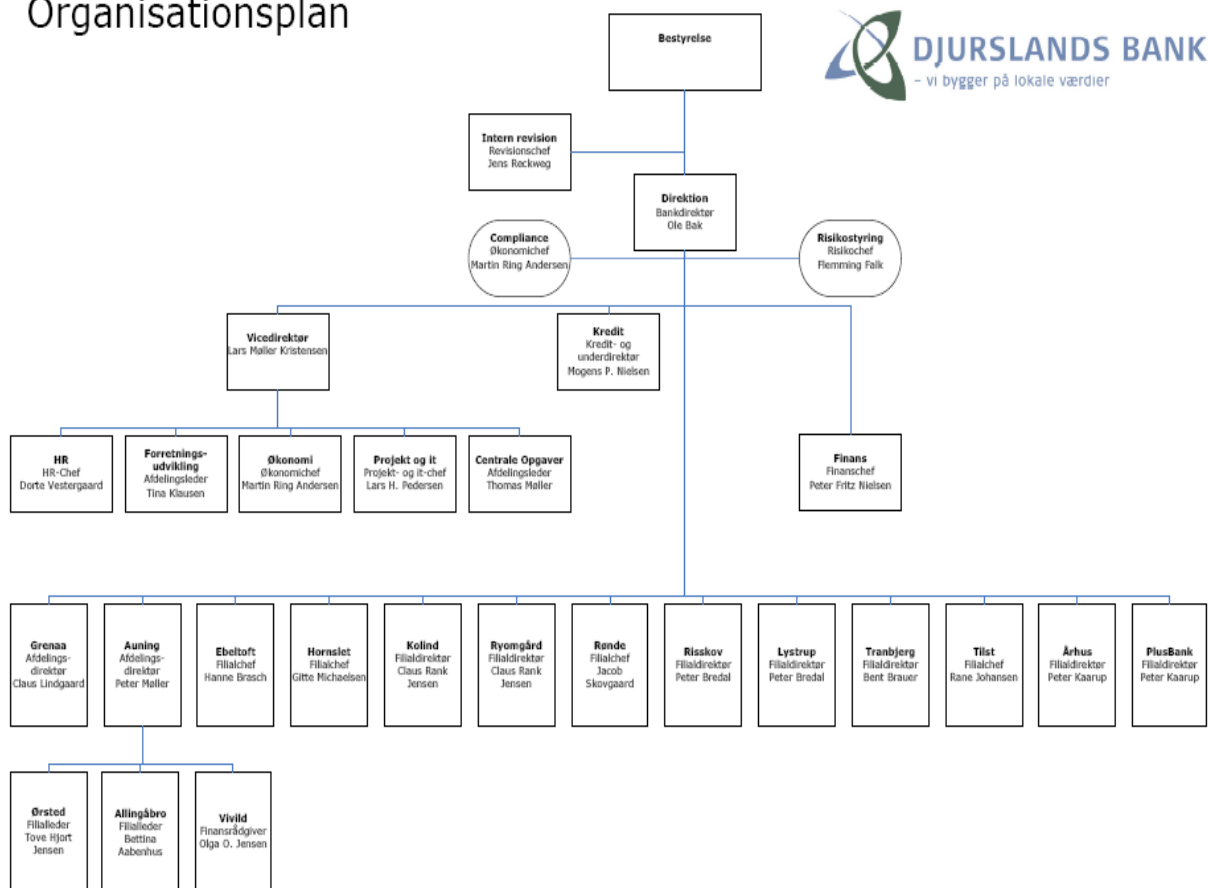
En midtjysk fusion

Djurslands Bank ønsker at udvikle banken inden for det naturlige markedsområde, som er Djursland og Århus området.

5.1.1 Organisationen i Djurslands Bank

Efter Djursland Banks eget udsagn, er banken organiseret i en flad organisation, hvor ledelsen er tæt på medarbejderne og medarbejderne er tæt på kunderne. Filialerne er omdrejningspunktet i forhold til kundekontakten, og det er bankens målsætning at der skal være et højt kompetenceniveau, der hele tiden udvikles, hos medarbejderne ude i de enkelte filialer. Filialerne understøttes af fag specialister og stabsfunktioner fra hovedkontoret i Grenå.⁷

Organisationsplan



Kilde Djurslands Banks Hjemmeside

⁷ <http://alm.djurslandsbank.dk/Organisation.1491.aspx>

En midtjysk fusion

Organisationen i Djurslands Bank er et fagbureaukrati⁸ jf. Mintzbergs organisationsformer, fagbureaukratiet er kendetegnet ved en flad struktur, med horisontal specialisering og decentralisering, hvilket stemmer overens med Djurslands Bank egen opfattelse og ønske om at organisationen skal være. Denne type organisation egner sig godt til brancher, hvor arbejdsområderne er præget stor kompleksitet og hvor der er behov for stabilitet, så som hospitaler, uddannelsesinstitutioner og banker. Her er der relativt kort vej fra den enkelte filial til direktionen, hvilket kan være rigtigt godt i tilfældet, hvor der skal tages stilling til en bevilling og det gerne må gå stærkt. Modsat kan det også være et udtryk for en direktionen, der ønsker at være tæt på fronten at de forkerte årsager, nemlig for at kontrollere og være styrende i så mange sager som muligt. Der er derfor vigtigt hele tiden, at være bevist om, at en organisationsplan er en ting, men selv organisationen er et spørgsmål om handlinger og kultur. Og specielt i en virksomhed som et pengeinstitut, hvor kravene til interne procedurer er høje og formentlig ikke bliver mindre, så er det vigtigt at organisationen løbende tilpasset virkeligheden, både for at optimere arbejdsprocesser men også for alle krav vedrørende driften bliver overholdt.

5.2 Ringkjøbing Landbobank⁹

Ringkjøbing Landbobank har sin oprindelse i 1886 og består pt. af 13 afdelinger i det centrale Vestjylland, en enkelt i Holte og hovedsæde i Ringkjøbing, banken beskæftiger ca. 250 medarbejdere. Banken ejes af ca. 18.000 aktionærer, heraf en med over 5 % ATP – Hillerød. Ringkjøbing Landbobank er en lokal vestjysk bank, der med sine nicheområder inden for finansiering af lægepraksis, vindmøller og privatebanking kommer ud over ud over det nære markedsområde.

Ringkjøbing Landbobank ser sig selv som en meget solid bank, og ønsker udvikle privatebanking området med kunder i hele landet, dette gøres ved at forsøge at tiltrække kunderne, via direkte kontakt gennem diverse medier. Der ud over vil Ringkjøbing Landbobank i 2012 udvikle bankens to nicheområder, lægepraksis og vindmøllerprojekter, yderligere.

⁸ Organisations teori, af Bakka & Fivelsdal, 5. udgave s. 90

⁹ <http://alm.landbobanken.dk/>

En midtjysk fusion

Banken har tidligere fusioneret med mindre pengeinstitutter, i 2002 med Tarm Bank og i 2004 med Sdr. Lem Andelskassen, der ud over har banken levet et mere eller mindre almindeligt liv som selvstændigt pengeinstitut¹⁰.

I bankens regnskab 2011 på side 87 står der følgende.

”Bankens største aktiv er ikke værdisat i regnskabet”

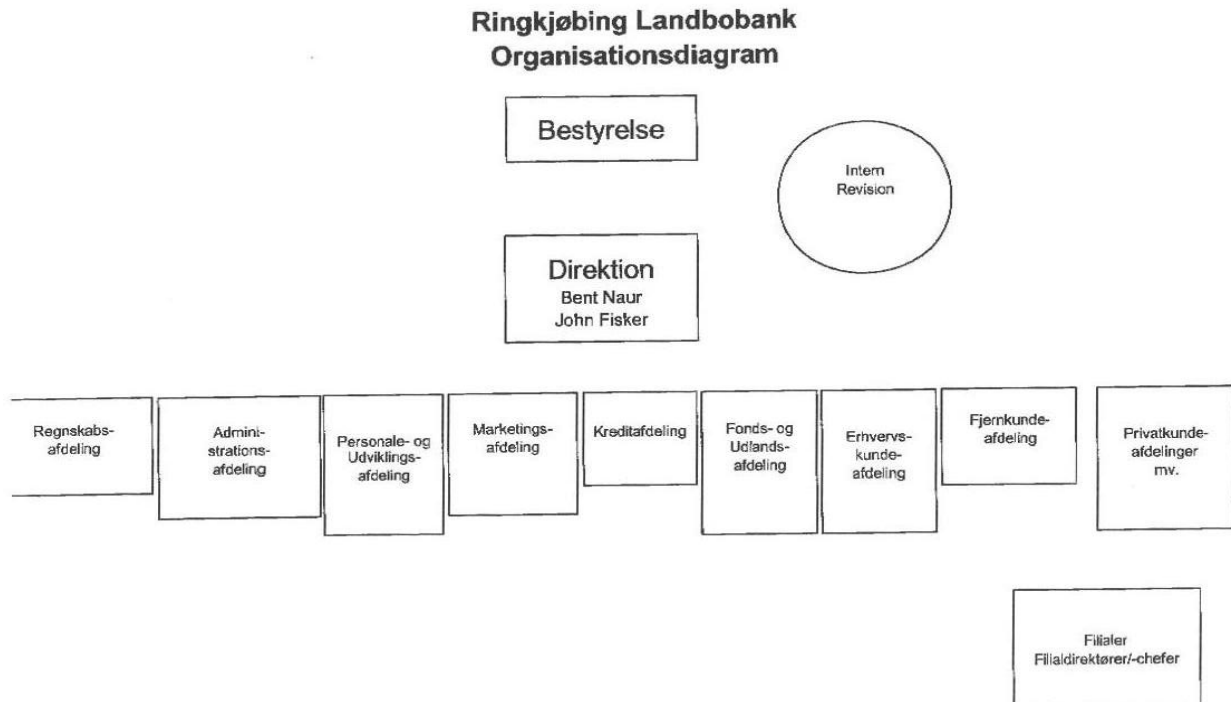
Dette er ikke et udtryk for manglende revision, men et udtryk for hvordan Ringkjøbing Landbobank ser der medarbejdere, og hvordan banken er bevist om at en stor del af forretningen udvikles via medarbejdernes netværk.

5.2.1 Organisationen i Ringkjøbing Landbobank

På samme måde som Djurslands Bank har organisationen i Ringkjøbing Landbobank en flad struktur, men med en noget mere enkel opbygning, hvor alle afdelinger refererer til direktøren, der referer videre til bestyrelsen. Direktør Bent Naur fratræder sin stilling med udgangen af april 2012 og John Fisker foresætter alle i direktionen fra 1. maj 2012 og frem.

¹⁰ http://da.wikipedia.org/wiki/Ringkj%C3%B8bing_Landbobank

En midtjysk fusion



Kilde: <http://projekter.aau.dk/projekter/files/52039134/HDFR20091823.pdf>

Den enkle struktur, som ovenstående organisationsdiagram, er jf. Mintzbergs organisationsformer typisk for mindre organisationer hvor lederen er i centrum og er klar til at tage beslutninger her og nu. Denne type organisation ses ofte i mindre industri virksomheder, ny startede virksomheder/organisationer, handelsvirksomheder og hos organisationer i krise.

Det kan derfor virke som en atypisk organisation for et pengeinstitut, som er en virksomhed med stor kompleksitet og relativt stramme forretningsgange. På den anden side er den enkle struktur velegnet i handelsvirksomheder, hvor der er en kontinuerlig konkurrence om kunderne, og er det netop på den baggrund man har den organisation, som man har i Ringkjøbing Landbobank. Og som det er almindelig kendt, har Ringkjøbing Landbobank gennem de senere år klar sig rigtigt godt sammenlignet med resten af sektoren, og der kunne en del forklaringen ligge her, i hvordan man opfatter sig selv som organisation og virksomhed.

5.3 Hvorfor Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

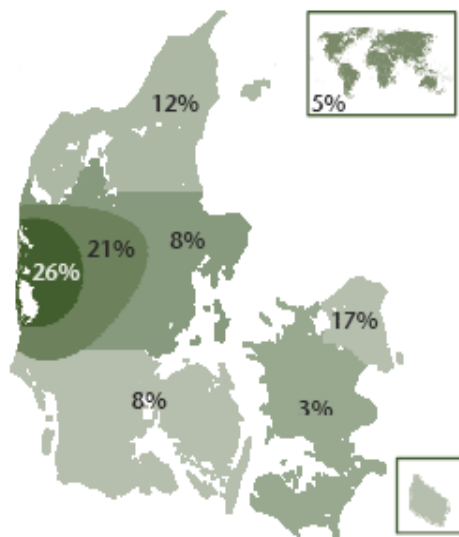
Begge pengeinstitutters størrelse ligger i midten af den danske bank sektor, det er 2 solide banker der har op i mod 100 % overdækning på deres individuelle solvensbehov, så det vil ikke være af nød at disse 2 banker skulle fusioneres. Men da der er en kontinuerlig udvikling i brancher, er vigtigt hele tiden at være på forkant med fremtiden. Der bliver stadig skrappe og skrappe krav til pengeinstitutterne¹¹, ikke bare i Danmark men i det meste af verdenen, og der lader ikke til at blive billigere at drive en finansiell virksomhed. Det kunne derfor være en fornuftig overvejelse for en del af de danske pengeinstitutter, også dem med en relativ fornuftig økonomi og solvens, her under Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank.

Status i den danske finansielle sektor, er at man fra regeringen side har, via bankpakke 4, gjort det mere attraktivt for sunde banker at overtage usunde banker. Uanset i hvilket omfang denne ordning denne ordning vil blive brugt, så vil det alt andet lige betyde at den gennemsnitlige bank vil blive større, og det vil betyde at de sunde banker der passer sig selv, vil blive relativt mindre i forhold til den gennemsnitlige bank i Danmark. Dette er nødvendigvis ikke et problem i sig selv, men oven på den forskrækkelse mange professionelle investorer/långivere fik i forbindelse med finanskrisen, hvor der lige pludselige kunne tabes på at låne penge ud til finansielle institutioner, så man godt forestille sig at pengeinstitutternes størrelse kunne have en indflydelse på evnen til at tiltrække fremmedkapital. Man kunne godt forestille sig nogle professionelle investorer ville se bort fra pengeinstitutter under en hvis størrelse, alene på grund af størrelsen af det lån der forespørges på er for lille.

Som man kan se på de to efterfølgende kort, så vil en fusion af netop disse to pengeinstitutter, så vil det sammenlagte pengeinstitut have solidt fundament i det midtjyske, med gode vækst muligheder både mod nord og syd og i at vokse tættere sammen hen over det centrale Midtjylland.

Samtidig vil en fusion give mulighed for effektiviseringer, der kan give besparelser eller et større forretningsomfang, med større indtjening til følge.

¹¹ <http://eu2012.dk/da/EU-and-the-Presidency/About-EU/Politikomraader/ECOFIN/Finansiell-regulering>



Kilde: Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2011



Kilde: Djurslands Banks regnskab 2011

6.1 De to pengeinstitutters økonomiske fundament.

6.1.1. Basiskapital

Basiskapitalen er sat sammen af 3 forskellige slags kapital, kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Basiskapitalen står, i tilfældet af en konkurs, efter de almindelige kreditorer og er med andre ord en del af de første penge der bliver tabt.¹² Basiskapitalen optræder som tælleren i solvensbrøken.

Kernekapitalen i finansielle virksomheder består af den indbetalte aktie-, garanti- og andelskapital tillagt overkurs ved emission, reserver, overført over/underskud m.m.¹³ Der ud over kan der under vise forudsætninger optages og lægges hybridkernekapital til kernekapitalen, den hybride kernekapital må højst udgøre 15 % af kernekapitalen.¹⁴

¹² Jf. bekendtgørelse at lov om finansielle virksomheder (LFV) § 128.

¹³ Jf. bekendtgørelse at lov om finansielle virksomheder (LFV) § 129.

¹⁴ [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/\(sysPrintViewDefault\)/Finansiell_stabilitet_2004_p/\\$file/kap09.html](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/(sysPrintViewDefault)/Finansiell_stabilitet_2004_p/$file/kap09.html)

En midtjysk fusion

Oversigt over beregningen af basiskapitalen:¹⁵

Kernekapital		Indbetalt aktie-, andels- og garantikapital
	+	Overskud ved emission
	+	Reserver, inkl. overskud
Fradrag	-	Egne aktier
	-	Immaterielle aktiver
	-	Skatteaktiver fra året løbende underskud
Supplerende kapital	+	Opskrivningshenlæggelser
	+	Værdipapirer med ubestemt løbetid og andre kapitalindskud
Fradrag	-	Kapitalandele i andre kredit- og finansieringsinstitutter som ikke konsolideres
	=	<u>Basiskapital</u>

6.1.2 Risikovægtede poster

De risikovægtede aktiver er summen af den finansielle virksomheds aktiver, hvor hver kategori af aktiver vægtes med en risikovægt i henhold til EU's direktiv om kapitaldækning.¹⁶ I opgørelsen over de risikovægtede aktiver tages højde for balance førte risici, som f.eks. kreditrisiko, så vel som ikke balance førte risici som markeds-, modparts-, afviklings-, leverings- og operationel risiko,

6.1.3 Solvens

Der er to helt fundamentale krav de danske pengeinstitutter skal overholde:

¹⁵ Kilde Bundgaard & Hyldahl, 2002. (<http://theses.asb.dk/projekter/fbspretrieve/3194/Bilag.pdf>)

¹⁶ BRF-kredits ordbog.

En midtjysk fusion

1. Minimumskravet på 5 mil. EUR i basiskapital, eller en basiskapital der ikke er mindre end basiskapitalen var den 18. december 1989, hvis basiskapitalen på den dato var mindre end 5 mil. EUR.¹⁷
2. Basiskapitalen i de danske pengeinstitutter skal mindst udgøre 8 % af de risikovægtede aktiver.¹⁸

Der udover skal de finansielle virksomheder beregne et individuelt solvensbehov, som også skal overholdes.

Solvens beregnes således:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Risikovægtede poster}}{\text{Basiskapital}}$$

6.2.1 Djurslands Banks og Ringkjøbing Landbobanks opgørelse af solvens

I regnskaberne for 2011 har de to pengeinstitutter opgjort deres solvens og deres individuelle solvens behov således:

1.000 kr.	Ringkjøbing Landbobank	Djurslands Bank
Basiskapital (efter fradrag)	2.817.823	683.688
Risikovægtede poster	13.188.002	4.473.497
Solvens	21,4 %	15,3 %
Individuelt solvensbehov	8 % ¹⁹	8,5 %

Egen produktion²⁰

Ovenstående skema viser tydeligt at begge pengeinstitutter er bund solide og er godt rustet hvis den nuværende krise skulle trække ud i flere år i nu. Det skal dog siges at begge

¹⁷ Bekendtgørelse af lov om finansiellvirksomhed § 124, stk. 2.

¹⁸ Bekendtgørelse af lov om finansiellvirksomhed § 124, stk. 1.

¹⁹ Ringkjøbing Banks individuelle solvensbehov er opgjort til 7 %, reguleret til 8 % jf. LFV §124 stk 4.

²⁰ Regnskaberne 2011 for Ringkjøbing Landbo Bank og Djurslands Bank

En midtjysk fusion

pengeinstitutter har optaget hybridkernekapital, tkr. 50.000 for Djurslands Banks vedkommende og tkr. 200.000 for Ringkjøbing Landbobanks vedkommende.

6.3.1 Den finansielle krise.

Fokusområderne og udfordringerne for de finansielle virksomheder har ændret sig en del gennem de sidste år: Før den finansielle krise flød der rigeligt penge på interbankmarkedet, der var ingen pengeinstitutter der havde problemer med funding. Fokus var der for kun på at øge udlånet og derved indtjeningen, mange pengeinstitutter blev presset af at hvis de ikke selv lånte pengene ud så gjorde naboen det, og kunden var tabt. Derfor var der i denne periode, i nogle pengeinstitutter, ikke nok fokus på risiko, forhold mellem indlån og udlån m.m., hvilket har kostet en del pengeinstitutter livet allerede nu og der vil formentlig være flere, der enten må lade sig overtage af finansielstabilitet eller fusionerer med stærkere kollegaer.

Siden krisens start og til nu har det så primært drejet sig om risiko minimering og balance tilpasning, hvilket har resulteret i at bankerne over en bredkamp har været mere tilbageholdende overfor nye udlån, særligt udlån med den mindste risiko for at minimerer nedskrivningerne.

For at vurderer de to pengeinstitutters resultater over de sidste 5 år så vil vi først kigge på resultatet efter skat, udviklingen i egenkapitalen og egenkapitalens forrentning efter skat(ROE).

ROE viser den forrentning, som investorerne for deres andel egenkapitalen.

ROE udregnes således:²¹

$$ROE(\text{efter skat}) = \frac{\text{RESULTAT EFTER SKAT}}{\text{EGENKAPITAL}}$$

²¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Return_on_equity

En midtjysk fusion

6.3.2 Djurslands Banks resultater gennem de sidste 5 år.

1.000 kr.	2011	2010	2009	2008	2007
Resultat efter skat	23.281	36.785	39.969	17.766	79.659
Egenkapital	705.476	680.714	635.710	588.239	633.413
Egenkapitalens forrentning	3,3 %	5,4 %	6,3 %	3,0 %	12,6 %

Egen produktion – kilde Djursland Banks regnskab 2011.

Ovenstående skema viser at Djurslands Bank har klaret sig gennem krisen uden underskud, men forrentningen af egenkapitalen ligger i et interval fra, 2008 til 2011, på mellem 3,0 % og 6,3 % med en ned af gående tendens. Hvilket ud fra et aktionær synspunkt ikke er helt tilfredsstillende, i forholdt til den risiko der er forbundet med investering i aktier.

6.3.3 Ringkjøbing Banks resultater gennem de sidste 5 år.

1.000 kr.	2011	2010	2009	2008	2007
Resultat efter skat	286.071	256.873	232.081	239.998	348.320
Egenkapital	2.483.120	2.312.344	2.055.773	1.784.790	1.778.561
Egenkapitalens forrentning	12,7 %	12,5 %	13,0 %	14,7 %	22,4 %

Egen produktion – kilde Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2011.

Ovenstående skema viser at Ringkjøbing Landbobank har klaret sig gennem krisen med positive resultater, og en forrentning egenkapitalen i intervallet 12,5 % til 14,7 % i årene 2008 til 2011, med en relativ stabil tendens. Hvilket er rigtigt flot, både i forhold til andre bankaktier men også i forhold til aktier i almindelighed.

6.3.4 WACC – Weighted Average Cost of Capital.²²

Pengeinstitutterne funder sig forskelligt både i forhold til hinanden, men også det enkelt pengeinstituts balance består af flere forskellige kilder af funding, f.eks. egenkapital,

²² Commercial Banking “The Management of Risk” s. 268

En midtjysk fusion

ansvarlige lån, indlån m.m. Det der er væsentligt for de penge institutter der vil konkurrerer på pris er, at deres gennemsnitlige indkøbspris(WACC) er så lav som muligt.

WACC beregnes således:

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

k_d = er prisen på fremmedkapital, og gældsomkostning i forhold til gælden:

$$\frac{\text{renteudgifter}}{(\text{balancesum} - \text{egenkapital} - \text{puljer})}$$

T = skat

L = gælden i forhold til aktiver

$$\frac{(\text{Balancesum} - \text{egenkapital} - \text{puljer})}{(\text{balancesum} - \text{puljer})}$$

$k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$

r_f = Risiko frie rente

β = beta

k_m = forventet afkast

Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbo bank har følgende WACC, med forudsætning at den risikofrie rente er 4 %, det forventede afkast er 8 % og beta sættes til 1.

WACC	2011
Djurslands Bank	1,77
Ringkjøbing Landbobank	2,18

Dette vil sige at Djurslands Bank har en lavere gennemsnitlig finansiering end Ringkjøbing Landbobank på ca. 0,39 % hvilket ikke er helt uvæsentlig. Men som tidligere nævnt forrenter

En midtjysk fusion

Ringkjøbing Landbobank deres egenkapital meget bedre end Djurslands Bank, så det må være på omkostningssiden at Ringkjøbing Landbobank kan gøre en større forskel.

6.3.5 ICGR (Internal Capital Generation Rate)²³

Værdien ICGR fortæller noget om hvor meget pengeinstituttet kan øge balancen, uden at solvensen forringes. Efter som en for lav solvens kan lukket et pengeinstitut, er dette nøgletal yderst brugbart for pengeinstitutterne i forhold til deres planlægning for fremtiden.

ICGR beregnes således:

$$\frac{1}{\frac{\text{egenkapital}}{\text{aktiver}}} * \frac{\text{indtjening}}{\text{aktiver}} * \frac{\text{indtjening} - \text{udbytte}}{\text{indtjening}}$$

Formelen består af tre led:

Første led fortæller noget om forholdet mellem egenkapitalen og aktiverne, og hvis man er indstillet på at forholdet mellem egenkapitalen og aktiverne kan ændre sig, så giver det mulighed for at øge balancen.

Anden led fortæller noget om forholdet mellem indtjening og aktiver (afkastet), jo højere afkast på aktiverne er, jo mere er det muligt at øje balancen.

Tredje led fortæller hvor stor en del af årets resultat, der bliver delt ud til aktionærene og hvor stor en del der beholdes. Jo mindre udbytte til aktionærene jo større mulighed for at øge balancen.

²³ Commercial Banking “The Management of Risk” s. 365-367

En midtjysk fusion

ICGR for Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank på baggrund af 2011 regnskabet.

ICGR	2011
Djurslands Bank	3,30 %
Ringkjøbing Landbobank	8,88 %

Ovenstående viser at Ringkjøbing Landbobank kan øge balancen med 8,88 %, uden at solvensen bliver lavere. Efter som Ringkjøbing Landbobank vækstplaner for 2012, ikke indeholder aktuelle opkøbsplaner, men en forventning om organisk vækst, særligt på nichekoncepterne vindmøller, læger og velhavende kunder²⁴, så burde der være basis for at øge balancen og konsoliderer sig samtidig.

Djursland Bank har ingen aktuelle ønsker og en større vækst, man vil blot forsøge at tiltrække nye gode privat- og erhvervskunder i sit primære markedsområde, og i øvrigt holde det nuværende aktivitets niveau. Derfor må Djurslands Banks ICGR på 3,30 % anses at være tilstrækkelig, men også kun lige, da man nærmer sig niveauet hvor en rente tilskrivning vil reducerer solvensen.

6.3.6 Indtjening pr. omkostningskrone (I/O).

Indtjening pr. omkostningskrone er et nøgletal, der fortæller hvilken forrentning en investering i driften giver igen på indtjeningen, her skulle forrentning gerne være bedre end hvad der kunne opnås ved at sætte pengene i banken i stedet for, for de fleste brancher.

I/O beregnes som:

$$\frac{\text{Alle ordinærer indtægter}}{\text{alle ordinærer omkostninger inkl hensættelser}}$$

²⁴ Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2011, s. 14.

En midtjysk fusion

I/O	2011	2010	2009	2008	2007
Djurslands Bank	1,14	1,21	1,21	1,10	1,69
Ringkjøbing Landbobank	1,98	1,74	1,61	1,93	3,04

Egen produktion: Kilde – 2011 regnskaberne fra Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

Ovenstående skema viser med sin tydelighed, hvad der er den helt store forskel disse to pengeinstitutter, nemlig at Djursland Bank formår tjene 1,69 kr. for hver kr. der bliver brugt/investeret, hvor i mod Ringkjøbing Landbobank tjener 1,61 kr. for hver omkostningskrone når det er allerværst. Tager vi de fem år som et simpelt gennemsnit, så har Djurslands Bank en indtjening pr. omkostningskrone på 1,27 i mod Ringkjøbing Landbobanks 2,06.

6.3.7 Indtjening pr. medarbejder.

Indtjening pr. medarbejder beregnes som,

$$\frac{\text{resultat efter skat}}{\text{antal medarbejdere (omregnet til fuldtidsstillinger)}}$$

og fortæller noget om hvor effektive medarbejderne er. For at kunne sammenligne indtjening pr. med arbejder, med branchen som helhed, vil der i det efterfølgende skema blive regnet med resultat før skat, da det er det eneste tilgængeligt for branchen som helhed.

Indtjening pr. medarbejder 1000 kr.	2011	2010	2009	2008	2007
Djurslands Bank	164	245	251	101	538
Ringkjøbing Landbobank	1223	1332	1164	1162	1631
Gennemsnit for branchen²⁵		94	-338	-136	883

Egen produktion: Kilde – 2011 regnskaberne fra Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

²⁵ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2010/Hovedtal-2010.aspx>

En midtjysk fusion

Det er helt tydeligt at medarbejderne i Ringkjøbing Landbobank er meget mere effektive end deres kollegaer i Djurslands Bank, de er faktisk så effektive at selv når medarbejderne i Ringkjøbing Landbobank er mindst effektive, så er de mere end dobbelt så effektive som, når Djurslands Banks medarbejdere er mest effektive.

Det skal dog siges at dette ikke betyder at medarbejderne i Djurslands Bank er dovne og uduelige, men den store forskel i effektiviteten kan have flere årsager, her under forretningsmodellen, kundesammensætningen og andet. Samtidig skal det siges at indtjening pr. medarbejder i Djurslands Bank ligger over landsgennemsnittet i årene 2008 til 2010.

6.3.8 Udviklingen i selskabernes værdi.

Så de fleste investorer har oplevet i periode 2007 og frem, har der været en del udsving i aktiekurserne. Markederne har været præget af nervøsitet og måske lige frem irrationelt i perioder, en ting et i hvert fald sikkert, at den periode vi har været/er i vil historisk set blive husket.

Hvordan udvikling har været i værdi af henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank har været vil vi nu se på.

Djurslands Banks aktie- og markedsværdi har udviklet sig således.

Djurslands Bank	2011	2010	2009	2008	2007
Antal aktier (tusinde stk.)	2.700	2.700	2.700	2.700	1.400
Stykstørrelse	10	10	10	10	20
Børskurs (pr. 31/12)	132	166	157	150	385
Markedsværdi (mio.kr)	356,4	448,2	423,9	405,0	519,8

Egen produktion – kilde www.borsen.dk

Overstående skema viser at børskursen og derved markedsværdien er faldet hen over de sidste 5 år. Markedsværdien af banken er i alt faldet med 31.4 % og dette er på trods af at der har været overskud igennem alle årene i perioden, og egenkapitalen i sammen tidsrum er steget

En midtjysk fusion

fra mio. kr. 634 til mio. kr. 705, hvilket svare til en stigning på 11,2 %. At markedsværdien falder så meget samtidig med at egenkapitalen stiger, er et udtryk for at markedet ikke længere har samme tiltro til virksomheden som tidligere.

Ringkjøbing Landbobanks aktie- og markedsværdi har udviklet sig således:

Ringkjøbing Landbobank	2011	2010	2009	2008	2007
Antal aktier (tusinde stk.)	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
Stykstørrelse	5	5	5	5	5
Børskurs (31/12)	579	725	609	310	858
Markedsværdi (mio. kr.)	2.918	3.654	3.069	1.562	4.324

Egen produktion – kilde www.borsen.dk

Overstående skema viser at Ringkjøbing Landbobanks børskurs og derved markedsværdi er faldet hen over de sidste 5 år, værdi af selskabet er faldet fra mio. kr. 4.324 til mio. kr. 2.918, hvilket svare til et fald på 32,5 %, dette skal ses i lyset af at selskabet i samme periode har tjent mio. kr. 1.363 og øget egenkapitalen med 39,6 % fra mio. kr. 1.779 til mio. kr. 2.483. Også her er det åbent lyst at markedets holdning til selskabet har ændret sig, men da både Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank har leveret positive resultater med over den finansielle krise, i modsætning til en lang række andre pengeinstitutter, her i blandt andre Amagerbanken, EBH, Løkken Sparekasse m.fl., der ikke er blandt os længere, så kunne det være den generelle holdning til branchen der har ændret sig blandt investorerne.

6.3.9 Delkonklusion på Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Banks værdi og indtjening.

I en tid hvor mange virksomheder, herunder pengeinstitutter, kæmper med bundlinje og lønsomhed, så har Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank klaret sig fornuftigt igennem krisen. Særligt Ringkjøbing Landbobank har rent indtjeningsmæssigt klaret sig rigtig flot gennem krisen, de har i alle årene haft en indtjening, der ligger væsentlig højere end Djurslands Bank, både målt i forhold til kr. og øre, men også målt i forhold til størrelse. Og dette skal holdes op i mod at Djurslands Bank faktisk har klaret sig fint, indtjeningen har ikke

En midtjysk fusion

været på niveau med Ringkjøbing Landbobank, men målt i indtjening pr. medarbejder i forhold til branchen har de klaret sig godt.

På trods af de relative gode resultater har de to virksomheder tabt en stor del af deres markedsværdi, for begge virksomheder er der tale om, at den samlede børsværdi er reduceret med en tredjedel. Når det sammenholdes med de to selskabers resultater, hvor især Ringkjøbing Landbobanks resultater er så gode, så de alt andet lige ikke kan skuffe investorerne, så må disse modsat rettede tendenser henføres til stemningen i markedet henover de sidste 5 år.

Gældende for både Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobanker, at de begge vil kunne eksistere som selvstændige banker i årene fremover og ikke ville være nødsaget til at finde fusions partnere.

6.4.1 Nøgletallene.

Efter som begge pengeinstitutter har klaret sig fornuftigt indtil nu i den igangværende finansielle krise, så lad os kigger nærmere på en række nøgletal, der giver et dybere indsig i de opnåede resultater, og hvor de to pengeinstitutter adskiller sig fra hinanden og hvor de kunne drage fordel af at fusionerer.

6.4.2. Kurs/indreværdi (K/I).²⁶

Kurs/indreværdi er et nøgletal, der fortæller hvordan markedet værdiansætter en egenkapital krone, er K/I værdien mere end 1 så vurderer markedet at aktien er mere værd end egenkapitalen, og modsat hvis K/I – værdien er mindre end 1 så vurderer markedet at aktien er mindre værd end egenkapitalen.

K/I beregnes så ledes:

$$K/I = \text{børsværdi/indreværdi}$$

²⁶ <http://www.penge2.dk/ordbog/k/kurs--indre-vaerdi.aspx>

En midtjysk fusion

K/I	2011	2010	2009	2008	2007
Djurslands Bank	0,50	0,65	0,65	0,65	1,64
Ringkjøbing Landbobank	1,15	1,58	1,49	0,84	2,43

Kilde: Regnskab 2011 fra henholdsvis Ringkjøbing Landbo bank g Djurslands bank

Ovenstående skema viser markedet ikke længere har samme tiltro til de to selskaber som tidligere. Tilbage i 2007 var markedet villig til at betale en overpris på henholdsvis 64 % og 143 % for en egenkapital krone. Efterfølgende i 2008 reduceres K/I - værdi til omkring en tredjedel for begge selskaber, hvorefter Ringkjøbing Landbobank genvinder tilliden og igen for KI - værdien op over 1. Djurslands Bank beholder der i mod samme tillid i markedet i årene frem til 2010. Og begge selskaber taber igen i 2011 lidt af tilliden igen.

Samlet set er Ringkjøbing Landbobank aktien i gennem hele perioden lidt dyrere end Djurslands Bank aktien, hvilket hænger godt sammen med at Ringkjøbing Landbobank i alle årene leverer bedre resultater end Djurslands Bank.

Det skal dog siges at Ringkjøbing Landbobank har 2011 haft et tilbagekøbsprogram, hvor man tilbagekøbte 100.000 aktier, disse tilbagekøb vil alt andet lige have haft en indflydelse på den samlede efterspørgsel efter aktien og derved kurs og i sidste ende KI- værdien, men hvor meget er umuligt at sige.²⁷

6.4.3 Price/earning (P/E).

P/E er et udtryk for den pris som investorer skal betale for 1 kr. af banken overskud, med andre ord er P/E et udtryk for hvor dyr aktien er, højere P/E - værdi jo dyrere er aktien.²⁸

Som en tommelfinger regel så vil solide selskaber ligger på en P/E – værdi mellem 10-15, men den kan også være meget større hvis de fremtidige forventninger til selskabets indtjening er meget højere.²⁹

²⁷ Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2011

²⁸ <http://da.wikipedia.org/wiki/P/E>

²⁹ <http://www.penge2.dk/ordbog/p/price-earning.aspx>

En midtjysk fusion

P/E	2011	2010	2009	2008	2007
Djurslands Bank	15,3	12,2	10,6	22,8	13,5
Ringkjøbing Landbobank	10,1	14,2	13,2	6,6	13,0

Kilde: 2011 regnskaberne for Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

Ovenstående skema viser begge selskabers P/E ligger omkring 13 i 2007, men udvikler sig forskelligt her fra. I 2008 stiger Djurslands Banks til 22,8 og Ringkjøbing Landbobank til 6,6 hvilket er et udtryk for, at på netop dette tidspunkt er aktien meget billigere. Herefter skifter det og Djurslands Bank aktien er billigere i 2009 og 2010, for at skifte igen i 2011 hvor Ringkjøbing Landbobank er billigst. Alt i alt ligger prisen på de aktier på sammen niveau i det meste af periode, ser vi bort fra 2008, der var et år hvor det markedet stresset og havde sine udfordringer med at finde det rigtige leje, så har Djurslands Bank en P/E – værdi, som et simpelt gennemsnit over de fire resterende år, på 12,9 og Ringkjøbing Landbobank på 12,6.

6.4.4 Afkast pr. år.

Ud fra en investors synspunkt så må formålet med at drive et aktieselskab være, at øge selskabet værdi mest muligt og/eller give et højt udbytte, altså at øge Shareholder Value.

Følgende skema er de to pengeinstitutters indekseret afkast inkl. udbytte.

Afkast pr. år.	2007	2008	2009	2010	2011
Djurslands Bank	100	39	40	42	34
Ringkjøbing Landbobank	100	35	68	82	67

Egen produktion. Kilde: 2011 regnskaberne for Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

Ovenstående skema viser at, da krisen for alvor rammer i 2008 falder kurserne meget, til henholdsvis indeks 35 for Ringkjøbing Landbobank og indeks 39 for Djurslands Bank. Herefter genvinder Ringkjøbing Landbobank en del af sin værdi i årene fremover til indeks 82

En midtjysk fusion

i 2010 for så at falde ned til indeks ultimo 2011. Djurslands Banks værdi holder der imod niveauet frem mod 2011 hvor året ender med et indeks 34.

Samlet set har begge pengeinstitutter mistet meget værdi efter 2007, hvilket over en bred kan passer billedet hen over resten af branchen. Men se vi bort fra 2007 så ser og lader 2008 være udgangspunktet, så ses det tydeligt i det efterfølgende skema, at Ringkjøbing Landbobank er kommet meget bedre gennem krisen end Djurslands Bank.

Afkast pr. år.	2008	2009	2010	2011
Djurslands Bank	100	105	111	88
Ringkjøbing Landbobank	100	196	238	195

Egen produktion. Kilde: 2011 regnskaberne for Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

Ringkjøbing Landbobank har i perioden givet et afkast på 95 %, hvor Djurslands Bank har givet et negativt afkast på 12 %.

7.1 Det fusionerede Pengeinstitut.

I bund og grund er formålet med at fusionere, at aktionærene skal opnå en bedre forrentning at deres investering, det vil sige at hvis der ikke er udsigt til større afkast i den fusionerede pengeinstitut, end der er i henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Djursland Bank, så vil der formentlig ikke være opbakning blandt aktionærene.

Det simple rationale vil være, at det ene pengeinstitut klarer sig bedre end det andet, og derved giver sine aktionærer et bedre afkast. Derfor kan det antages, at hvis det fusionerede pengeinstitut ikke kan opnå besparelser, øge forretningsomfanget eller det er et spørgsmål om at leve op til lovgivning, så vil det ene pengeinstituts aktionærer blive dårlige stillet, og derved ikke have interesse i en fusion.

På den anden side så er det også et spørgsmål markedet som helhed, hvis det gennemsnitlige pengeinstitut på det danske marked for pengeinstitutter, vokser hurtigere end både Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank, så begge banker relativt mindre. Størrelsen er i udgangspunktet ikke et problem i sig selv, men som tiderne er nu, hvor likviditet er en

En midtjysk fusion

knaphedsfaktor, så kan man forestille sig at professionelle investorer og långivere vil se bort fra pengeinstitutter under en hvis størrelse, alene fordi de omkostninger der vil være forbundet med at sætte sig ind i den enkelte virksomhed, ikke står mål men den forventede indtjening, pga. investeringens eller lånets størrelse.

Der ud over en svinder antallet af pengeinstitutter i Danmark kraftigt, der siden 2001 forsvundet mere end 70 pengeinstitutter, hvor langt den overvejende del simpelthen er blevet overtaget af en større kollega.³⁰ Så set ud af forruden, så har størrelsen også på denne baggrund meget at sige, da igen hvis det enkelte pengeinstitut vokser langsommere end det marked det befinder sig i, så vil muligheden/evnen til at være den overtagende part i ”fusion” blive forringet. Og da markedet er som det er, hvor væsket i de danske finansielle virksomheder sker primært gennem opkøb og fusion, frem for organisk vækst.

7.2 Den simple fusion.

Kigger vi på den simple fusion, hvor de to pengeinstitutter, ud fra årsregnskaberne fra 2011, fusioner uden at tage hensyn til fordele og besparelser der måtte være så vil de se således ud:

Beløb i mio. kr.	Djurslands Bank	Ringkjøbing Landbobank	Fusioneret bank
Netto renter/gebyr	256,9	748,1	1.005,0
Res. før skat/kurs reg./nedskrivninger	65,3	492,6	557,9
Kursreguleringer	4,9	16,4	21,3
Nedskrivninger	38,3	128,8	167,1
Resultat før skat	32,1	380,2	412,3
Nettoresultat	23,3	286,1	309,4
Solvens	15,3 %	21,4 %	19,8 %
Egenkapital	705,5	2.483,1	3.188,6
Balancesum	6.586,4	17.549,0	24.135,4
Medarbejdere	196	252	448
Balance pr. medarbejder	33,6	69,6	53,9

Egen produktion – Kilde 2011 regnskaberne fra Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

³⁰ <http://npinvestor.dk/nyheder/antallet-af-banker-falder-kraftigt-220705.aspx>

En midtjysk fusion

Med en balance på mio. kr. 24.135,4 vil den fusionerede bank blive Danmarks 10. største bank, hvilket i sig selv ikke nødvendigvis er en garanti for succes, senest set med Amager Banken. Modsat kunne man godt forestille sig et en professionel investor eller långiver ville koncentrere sig om top ti i et marked, hvilket kunne resultere i øget investor interesse, og nemmere adgang til likviditet.

7.3 Solvensprocent i det fusionerede pengeinstitut.

Solvensprocenten i det fusionerede pengeinstitut beregnes ved at lægge Ringkjøbing landbobanks og Djurslands banks basiskapital sammen og dividerer tallet med de to pengeinstitutters risikovægtede poster.

$$\text{solvensprocent} = \frac{(683.688 + 2.817.823)}{(4.473.497 + 13.188.002)} = 19,8 \%$$

Med en solvens på 19,8 % må aktionærene fra Ringkjøbing Landbobank indstille sig på en lidt lavere solvens end de er vant til og aktionærene fra Djurslands Bank for en noget højere solvens end de er vant til. Men alt i alt en solvens på 19,8 % målt op i mod en maksimalt individuelt beregnet solvens på maks. 8,5 %, hvilket svarer til Djursland Banks individuelt beregnet solvensprocent, da der er den højeste af de to pengeinstitutter, og en fusionen ikke giver anledning til at den samlede solvens skulle blive højere.

7.4 Aktierne i det fusionerede pengeinstitut.

For at selv fusionen kan føres ud i praksis, så er nogle af aktionærene nødt til at lade deres aktier, blive byttet om til aktier i deres fusionspartners pengeinstitut, det forsættende. Der ud over skal der blandt alle aktionærer være flertal, for netop den model for bytteforhold der vælges.

En midtjysk fusion

I denne fusion er det aftalt Ringkjøbing Landbobank er det forsættende pengeinstitut, og Djurslands Bank bliver handlet ind i Ringkjøbing Landbobank på baggrund af indre værdi med en reduktion på 25 %, hvilket svare til 25 % mere end børsværdien af aktien. Grundlaget for at de to bestyrelse kan blive enige om en handel hvor det nye Ringkjøbing Landbobank køber aktierne i Djurslands Bank til 75 % af indre værdi og betaler med aktier til børsværdi, hvilket kan syntes uretfærdigt for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank, der giver mere end kursværdien for Djurslands Bank, er at markedet i øjeblikket tilsyneladende ikke formår at prisfastsætte optimalt. Markedet stadigvæk præget af usikkerhed og sviger relativt meget, som vist i afsnit 6.4.3, hvor price/eaning på netop disse to selskaber ændrer sig meget, uden at selskaber ændrer sig det store.

Aktiedata i Ringkjøbing Landbobank, Djurslands Bank og det fusionerede pengeinstitut

	Ringkjøbing Landbobank	Djurslands Bank	Det fusionerede pengeinstitut
Antal aktier	5.040.000	2.700.000	5.940.000
Stk. størrelse	5 kr.	10 kr.	5 kr.
Indre værdi pr. aktie	489 kr.	262 kr.	537 kr.
Børskurs pr. aktie	579 kr.	132 kr.	Det vil vise sig
Resultat pr. aktie	58 kr.	8,6 kr.	52,09 kr.

Egen produktion³¹

Data vedr. det fusionerede pengeinstitut fremkommer således:

Antal aktier der skal udstedes i Ringkjøbing Landbobank:

$$\frac{\text{Indre værdi i Djurslands bank} * 75 \%}{\text{Børs værdi pr. aktie i Ringkjøbing landbobank}} = \text{antal nye aktier} = 913.829 \text{ stk.}$$

Dette afrundes til 900.000 (i forhandling om pris) og derved bliver bytteforhold, at 3 Djurslands Bank aktier bliver byttet til 1 ny Ringkjøbing Landbobank aktie, og derved vil det fusionerede pengeinstitut have 5.940.000 aktier.

³¹ Regnskaberne 2011 for Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

En midtjysk fusion

Det fusionerede pengeinstitut vil have en indre værdi pr. aktie på:

$$\frac{\text{Indre værdi i Djurslands Bank} + \text{Indre værdi i Ringkjøbing landbobank}}{\text{Antal aktier i det fusionerede pengeinstitut}} = 537 \text{ kr.}$$

Resultat pr. aktie vil blive:

$$\frac{\text{Det samlede resultat}}{\text{Antal aktier}} = \frac{309.400.000}{5.940.000} = 52,09 \text{ kr.}$$

Med en udsigt til et resultat på kr. 52,09 pr. aktie, så vil fusion være bedre for aktionærerne i Djurslands Bank end Ringkjøbing Landbobank. Der skal derfor være udsigt til en stigning i indtjeningen for at aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank vil være interesseret i fusionen, dette kan opnås hvis de to pengeinstitutter udnytter det de hver især er gode til, *best practice*.

7.5 Best practice.

Selv om en simpel fusion, uden besparelser eller andre driftsfordele giver et pengeinstitut i top 10, så skal en fusion kunne kast mere af sig. Hvis vi på baggrund af analysen af Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank, regulerer de opstillede regnskabshoved tal ud fra devisen *best practice*, så ville den fusioneret bank kunne øge bundlinjen.

7.6.1 Finansiering

I analysen tidligere kiggede vi på WACC, hvor det viste sig at Djurslands Bank i 2011 havde WACC på 1,77 %, hvilket er 0,41 procentpoint mindre end Ringkjøbing Landbobanks WACC på 2,18 %. Dette fortæller os at Djurslands Bank samlet set finansierer sig billigere end Ringkjøbing Landbobank, men da WACC indeholder afregning til fremmedkapital så vel som egenkapital og forholdet mellem fremmedkapital og egenkapital ikke er ens for de to pengeinstitutter, så skal vi kigge på k_d ledet i WACC ligningen.

En midtjysk fusion

(1.000 kr.)

$$K_d(\text{Djurslands Bank}) = \frac{60.456}{6.586.366 - 705.476 - 836.490} = 1,1985 \%$$

$$K_d(\text{Ringkjøbing Landbobank}) = \frac{245.291}{17.549.023 - 2.483.120 - 0} = 1,6281 \%$$

Ovenstående viser at Djurslands Bank i gennemsnit betaler end del mindre for deres fremmedkapital end Ringkjøbing Landbobank, forskellen er på 0,4296 procentpoint, hvilket svarer til, at omkostningerne til Ringkjøbing Landbobanks andel af fremmedfinansieringen, kan reduceres men 26,39 % i det fusionerede pengeinstitut. En forudsætning for dette er at, fremmedkapitalen i det fusionerede pengeinstitut kan finansieres som Djurslands Bank gør det i dag. Dette vil forbedre resultatet i det fusionerede pengeinstitut med:

(1.000 kr.)

$$245.291 * 26,39 \% = 64.732$$

7.6.2 Indtjening pr. medarbejder.

Hvis det fusionerede pengeinstitut formår at udnytte resurserne ligge så godt som Ringkjøbing Landbobank, så vil det give basis for øget bundlinje, enten ved øget forretningsomfang eller besparelser på personale.

Hvis vi igen tager udgangspunkt i analysen fra tidligere hvor Ringkjøbing Landbobanks medarbejdere kunne præsterer et resultat pr. medarbejder på tkr. 1.223, mod Djurslands Banks 196 medarbejdere, der kunne præstere et resultat på tkr. 164 pr. medarbejder.

Tager vi så de tkr. 64.732 det fusionerede pengeinstitut kunne øge indtjeningen med, hvis de kunne finansierer sig på samme vilkår som Djurslands Bank og lægger det til den indtjening som Ringkjøbing Landbobanks medarbejdere har præsteret, så vil indtjening pr. medarbejder så således ud:

En midtjysk fusion

(1.000 kr.)

$$\text{Indtjening pr. medarbejder} = \frac{64.732}{196} + 1.223 = 1.553$$

Så tager vi alle det fusioneret pengeinstituts i alt 448 medarbejdere og ganger op resultat på 1.553 pr. medarbejder, så giver det basis for et resultat efter skat på ca. mio. kr. 696, hvilket er over dobbelt så meget som resultat vil være i ”den simple fusion” hvor resultatet vil være mio. kr. 309.

Udover der i det fusionerede pengeinstitut vil kunne skabes fri kapacitet til vækst, så vil der også være mulighed for at skærer forretningen til, hvis det skulle blive aktuelt eller nødvendigt. Dette kunne blive aktuelt når Basel III reglerne bliver til noget, alt afhængig af hvordan de kommer til at se ud.

Tager vi udgangspunkt i at Ringkjøbing Landbobank, hvor hver medarbejder kunne opretholde en balance på mio. 69,6 og hver medarbejder kan opretholde en indtjening på tkr. 1.553, samt målet er at fast holde hver af de to pengeinstitutters resultat i det fusionerede pengeinstitut, så kan balancen reduceres og derved gøre det fusionerede pengeinstitut mere solidt. Balancen kan reduceres til:

(mio. kr.)

$$\text{Balance} = \frac{309}{1,553} * 69,6 = 13.848,29$$

Dette ville svare til at det fusionerede pengeinstitut kunne reducerer balancen med over 10 mia. og antallet af medarbejdere med 249 personer til blot 199 personer. Derved kunne det fusionerede pengeinstitut blive et lille super skarpt og super pengeinstitut, der ville kunne give sine ejere et fornuftigt afkast med egenkapital forrentning på,

$$\text{Egenkapitalforrentning} = \frac{309*100}{3189} = 9,69 \%$$

En midtjysk fusion

og en soliditet på,

$$\text{Soliditet} = \frac{3189 \cdot 100}{13.848} = 23,02 \%$$

hvilket i de fleste brancher vil blive betragtet som en relativ høj soliditet, men specielt i den finansielle sektor er soliditet på 23,02 % højt. Til sammenligning har Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank i dag i soliditet på henholdsvis, 14,14 % og 10,71 %, hvilket i øvrigt hører til i den bedste ende af sektoren.

Kigger vi på egenkapitalforrentningen så vil de fleste virksomheder formentlig være meget tilfredse med en forrentning på op i mod 10 %, og for de fleste virksomheder den danske finansielle sektor også må det også betegnes som et udmærket resultat.

Modsat præsterende Djurslands Bank en egenkapitalforrentning på 3,4 %³² og Ringkjøbing Landbobank en egenkapital forrentning på 12,7 %³³, så den del af aktionærene der tidligere var aktionærer i Ringkjøbing Landbobank vil ikke kunne være tilfredse med en egenkapitalforrentning på ca. 10 %. Hvilket ligger i tråd med udmeldinger fra Danske Bank, som bank analytiker Christian Hede fra Jyske Bank vurderer det³⁴. Efter hans vurdering har Danske Bank en ambition om en egenkapitalforrentning på mellem 12 – 15 % under normale makroøkonomiske tider. Til sammenligning havde Danske Bank en egenkapitalforrentning på bare 1,4 % i 2011³⁵ mod Nordeas egenkapitalforrentning på 10,6 % og deres målsætning om en egenkapitalforrentning på 15 %.³⁶

Det vil nok være lidt drastisk at det fusionerede pengeinstitut skulle medbringe balancen og antallet af medarbejdere med op i mod 50 %, hvilket i øvrigt ville stå i kontrast til, at en af fordelene ved at netop disse to pengeinstitutter skulle fusioneres, var at det fusionerede

³² http://alm.djurslandsbank.dk/media/Djurslands_Bank_Årsrapport_2011.pdf

³³ <http://alm.landbobanken.dk/page3287.aspx?layout=2>

³⁴ <http://penge.dk/investering/nyheder/finans/danskejyske-stiler-efter-tocifret-egenkapitalforrentning>

³⁵ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Documents/2011/Q4/Regnskabsmeddelelse-2011.pdf>

³⁶ <http://penge.dk/investering/nyheder/finans/danskejyske-stiler-efter-tocifret-egenkapitalforrentning>

En midtjysk fusion

pengeinstitut ville blive et top 10 pengeinstitut i Danmark, med de fordele det kunne medbringe.

Men overordnet set ville Ringkjøbing Landbobanks og Djurslands Banks hver i sær stærke sider, sammen kunne gøre det fusionerede pengeinstitut endnu stærkere, og give den nye virksomhed endnu flere muligheder at både agere og reagere på markedet og den lovgivning, der er gældende i markedet. Og ikke mindst de reguleringer brancher står overfor, her under Basel III reglerne, der er under udarbejdelse og endnu ikke vedtaget.

7.7 Målsætningen.

Hvis vi sætter udmeldingen fra Nordea om en målsætning på at egenkapitalen skal forrentes med 15 %, og sætter det som benchmark for sektoren, og derfor den målsætning som det fusionerede pengeinstitut skal gå efter.

I denne målsætning forudsættes det, at det fusionerede pengeinstitut har kunnet optimeret forretningen efter *BEST PRACTICE*, i forhold til effektivitet og finansiering, dog uden at presse medarbejderne til det yderste.

For at kunne opnå en forrentning af egenkapitalen på 15 %, så skal opnås et resultat på mio.kr. 478 efter skat. Og hvis vi tager udgangspunkt i dataene fra tidligere i analysen hvor, det viste sig, at i den optimale situation, burde medarbejderne i det fusionerede pengeinstitut kunne generere en indtjening på tkr. 1.553 pr. år efter skat, hvis man fast holdt produktiviteten fra Ringkjøbing Landbobank og finansieret sig lige så godt som i Djurslands Bank. Men da personalet i det fusionerede pengeinstitut ikke skal presses helt til det yderste, forudsætter vi at hver medarbejder kan generere en indtjening på tkr. 1.300 efter skat pr. år. Dette svarer til at man fast holder produktivitet fra Ringkjøbing Landbobank og samtidig bliver en lille smule bedre til at finansiere sig.

Der skal derfor bruges, $\frac{478.000}{1300} = 367,7$ medarbejdere, afrundet til 368.

En midtjysk fusion

De 368 medarbejdere (omregnet til fuldtidsstillinger) skal kunne håndtere en balance på mio. kr. 24.135,4, hvilket svarer til mio. kr. 65,6 pr. medarbejder og det burde være muligt taget i betragtning af, at medarbejderne i Ringkjøbing Landbobank kunne håndtere en balance på mio. kr. 17.549, hvilket svarer til mio. kr. 69,6 pr. medarbejder.

Beløb i mio. kr.	Fusioneret Bank	Fusioneret best practice bank
Netto renter/gebyr	1.005,0	1064,5
Res. før skat/kurs reg./nedskrivninger	557,9	666,8
Kursreguleringer	21,3	21,3
Nedskrivninger	167,1	167,1
Resultat før skat	412,3	478,4
Nettoresultat	309,4	358,8
Solvens	19,8 %	19,8 %
Egenkapital	3.188,6	3.188,6
Balancesum	24.135,4	24.135,4
Medarbejdere	448	368
Balance pr. medarbejder	53,9	53,9

Egen produktion

Der bliver derfor medarbejdere i overskud, der må afskediges, der bliver det der svarer til 80 fuldtidsstillinger i overskud. Her skal alle medarbejdere selvfølgelig behandles ordentligt, men det er essentielt, at der bliver gjort det der skal gøres, for ikke at effekterne af fusionen løber ud i sandet, og dette vil kræve en ledelse der er opgaven voksen.

7.8 EPS (Earnings per share).

Kigger vi så efterfølgende på EPS (earnings per share) og sammenholder nøgletallet EPS(fusion) med EPS for Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank, så vil det vise sig om fusionen er en godt forretning for aktionærene, i hvert fald set i forholdt til EPS.

En midtjysk fusion

Earnings per share	EPS
Djurslands Bank	25,8 kr. ³⁷
Ringkjøbing Landbobank	58 kr.
Den simple fusion	52,09 kr.
Det fusionerede pengeinstitut	60,40 kr.

Ovenstående skema viser at aktionærerne i begge pengeinstitutter for noget ud af fusionen, det er dog også tydeligt at det er aktionærerne i Djurslands Bank der for mest ud af det, da EPS bliver mere end dobbelt så stor, hvor Ringkjøbing Landbobanks EPS blot bliver 2 kr. højere.

7.9 WACC – Fusion best practice

WACC for i fusion best practice vil være en direkte sammenlægning af tallene fra Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank, plus den besparelse der ligger i best practice på tkr. 59.500 i finansieringsomkostninger.

For at kunne udregne $WACC(\text{fusion})$, så beregnes først $k_{d(\text{fusion})}$,

$$k_{d(\text{fusion})} = \frac{245.291 + 60.456 - 59.500}{6.586.366 - 705.476 - 836.490 + 17.549.023 - 2.483.120} = 1,2245$$

der efter beregnes $L_{(\text{fusion})}$

$$L_{(\text{fusion})} = \frac{24.135,4 - 3.188,6 - 836,5}{24.135,4 - 836,5} = 0,8631438$$

der efter beregnes $k_{e(\text{fusion})}$, her forudsættes det at beta er 1, den risikofrie rente er 4 % og det forventede afkast er 8 %.

$$k_{e(\text{fusion})} = 4 + 1(8-4) = 8$$

³⁷ Djurslands Bank havde et EPS på 8,6 men har bytte aktier 3:1.

En midtjysk fusion

$WACC_{(fusion)}$ bliver derfor,

$$WACC_{(fusion)} = 1,2245(1-25\%)0,8631438 + 8(1-0,8631438) = 1,8875$$

Det fusionerede pengeinstitut vil finansiere sig til ca. 1,89, hvilket målt i forhold til Djurslands Banks 1,77 er en lille smule ringere og målt i forhold til Ringkjøbing Landbobanks 2,18 er noget bedre, og målt i forhold til Cibor 3, der dags dato (27.04) ligger lige i underkanten af 1,6³⁸ er det også fornuftigt når den relative store egenkapital tages i betragtning.

7.10 ICGR – Fusion best practice.

På baggrund af tallene som de forventes at se ud i det fusionerede pengeinstitut frem kommer følgende ICGR,

$$ICGR_{(fusion)} = \frac{1}{\frac{3.188,6}{24.135,4}} * \frac{358,8}{24.135,4} * \frac{358,8-0}{358,8} = 11,25\%$$

Derved kan det fusionerede pengeinstitut vokse med 11,25 % i det efterfølgende år uden at sætte solvens til, det er rigtigt fint i forhold til den ICGR Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank havde inden fusionen på henholdsvis 3,3 % og 8,9 %.

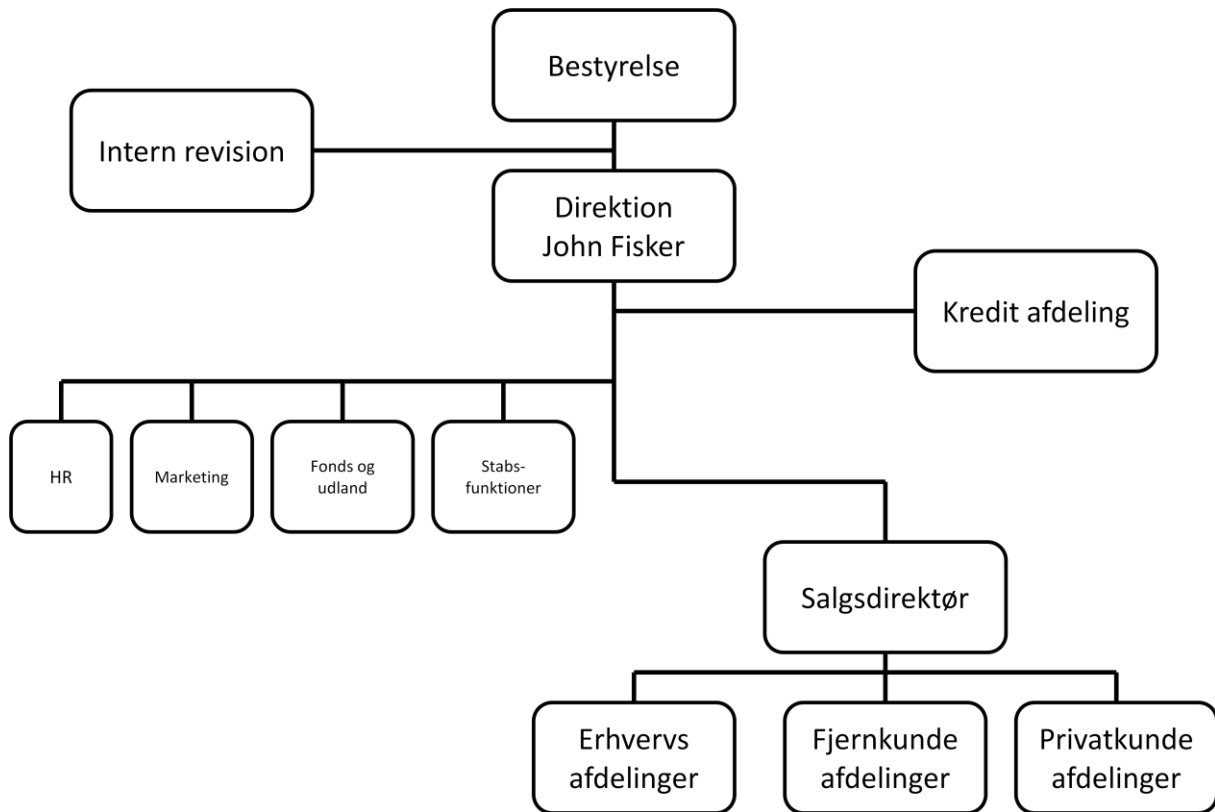
8.1 Organisationen i det fusionerede pengeinstitut.

Eftersom organisations opbygningen ikke er ens Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank, så vil der som minimum være et af pengeinstitutterne, der skal indstille sig på en ny organisation. Og med udgangspunkt i leverede resultater og størrelse, så vil det være nærliggende, at lade organisationen i Ringkjøbing Landbobank være den forsættende og lade de tidligere Djurslands Bank indgå. Men her vil essentielt for en vellykket fusion, at alle medarbejdere og specielt medarbejdere fra den tidligere Djurslands Bank, finder sig tilrette i

³⁸ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/dagens-satser.aspx>

En midtjysk fusion

organisationen og ikke mindst forstår den. Derfor ville derfor være en fordel for det fusionerede pengeinstitut, at man udarbejder et mit organisationsdiagram, der tydeligt viser kommandoveje, da der her vil være forandringer for en stor del af medarbejderne.



8.1.1 Bestyrelsen.

Ovenstående organisationsdiagram bygget op med en bestyrelse, der fastlægger af pengeinstitutets strategi, modtager løbende informationer om bankens drift og orienteres om eller bevilger pengeinstitutets største engagementer.

8.1.2 Direktionen.

Her under er direktionen, som refererer direkte til bestyrelsen. Direktionen varetager det operationelle ansvar og står for virksomhedens daglige drift og udvikling inden for den strategi der er lagt af bestyrelsen.

En midtjysk fusion

John Fisker er nævnt, som den eneste i ovenstående diagram, da han vil være adm. direktør i det fusionerede pengeinstitut fra starten, da Ringkjøbing Landbobank anses som det fortsættende pengeinstitut. Efter følgende må bestyrelsen løbende overveje om John Fisker er den rette til jobbet, da der kan være en profil forskel på den optimale direktør i Ringkjøbing Landbobank og det fusionerede pengeinstitut. I Ringkjøbing Landbobank har direktionen med Bent Naur i spidsen, været meget tæt på hele organisationen og en del af beslutningerne langt nede i organisationen. Dette har fungeret rigtigt godt for Ringkjøbing Landbobank, men det kan være der skal nogle andre kompetencer til drive et lidt større pengeinstitut, både i forhold til balance men også i forhold til afdelingsnet.

8.1.3 Intern revision.

Den intern revision er et internt kontrolorgan, der refererer direkte til bestyrelsen og foretager løbende kontroller af alle pengeinstitutts afdelinger, for at sikre sig at overholder interne forretningsgange i forhold til bevilling og dokument kontrol m.m.

8.1.4 Kreditafdelingen.

Kreditafdelingen er et service afdeling for fjernkunde-, erhvervs, og privatkundeafdelingerne og skal via sparring ude i afdelingerne hvor de enkelt rådgivere skal klædes på til af tage de rigtige beslutninger, så pengeinstituttet kan påtage sig de risici man ønsker sig. Der ud over skal kreditafdelingen klargøre materiale, til bevillinger i direktionen og bestyrelsen. Kredit afdelingen har IKKE selvstændige bevillingsbeføjelser, men kan alene bevilge sammen med enten salgsdirektør eller den administrerende direktør.

Afdelingen referer til direktionen.

8.1.5 HR – afdelingen.

HR – afdelingens primære opgave er at give medarbejderne de bedste betingelser for at medarbejderne kan gøre deres arbejde. Dette gøres via intern og eksterne medarbejder

En midtjysk fusion

udvikling, der samtidig har det formål at udvikle pengeinstituttets egne mellemledere og ledere. Derudover står HR – afdelingen for den eksterne annoncering efter nye medarbejdere, i samråd med de afdelinger hvor nyansættelsen skal ske. Samtidig skal HR – afdelingen rådgive de enkelte afdelingsledere i sammensætningen af teams/afdelinger, så de enkelte teams/afdelinger har en sammensætning af personprofiler, der optimerer produktiviteten og derved pengeinstituttets resultat.

Afdelingen refererer direkte til direktionen.

8.1.6 Marketing - afdelingen.

Marketing – afdelingen tegner virksomheden ansigt ud af til, og har ansvaret for at al kommunikation ud af huset er ensartet og i overensstemmelse med den profil at bestyrelse ønsker at virksomheden har. Derudover skal afdelingen udvikle internt materiale, der kan lette den enkelte rådgivers arbejde og derved øge produktiviteten.

Afdelingen referer til direktionen, men er samtidig et serviceorgan for de kundeeventuelle afdelinger.

8.1.7 Fonds og udlands - afdelingen.

Denne afdeling har flere funktioner, for det første står afdelingen for at pengeinstituttets likviditetsberedskab altid overholder lovgivningen samt bestyrelsens ønsker til dette.

Derudover står afdelingen for fundingen af pengeinstituttet, både i forhold til at tiltrække kapital fra private, men også professionelle investorer og långivere. Det er også afdelingens ansvar at fundingen er stabil, således indlån og udlån passer sammen.

Afdelingen tager sig også af udenlandske overførsler og clearing af diverse mellemregningskonti.

Afdelingen referer til direktionen og en serviceafdeling for afdelingerne.

En midtjysk fusion

8.1.8 Stabsfunktionerne.

Stabsfunktionerne består af en række underafdelinger herunder;

Edb og økonomi laver bankens interne regnskab og de periodevis opfølgninger afdelingerne bruger, samt servicerer alle afdelinger med hensyn til EDB.

Hotline der modtager eksterne opkald og tager sig af oprettelser, rettelser og henvendelser vedr. netbank.

Forretningssupport der leverer specialist viden til afdelingerne, samt effektuerer opgaver der ligger ud over det normale på vejene af rådgiverne og sparre med rådgiverne.

Fælles for alle stabsfunktioner er at de arbejder 100 % for at aflaste rådgiverne, således at rådgiverne får frigivet mest mulig tid til at tale med kunder og derved kan stabe flest mulig forretninger til pengeinstituttet. Stabsfunktionerne referer til direktionen.

8.1.9 Salgsdirektøren.

Salgsdirektøren er den eneste reelle nye "afdeling" i organisationen, salgsdirektøren skal optimere rådgivernes og filialchefernes salgsarbejde, så der bliver skabt mest mulig tid til at skabe flest mulige forretninger. Samtidig skal salgsdirektøren fungere som sparringspartner over for de underliggende afdelingsledere, i forhold til kreditgivning, samt bærer de bevillinger videre i systemer der kræver det. Salgsdirektøren sparre med kreditafdeling og administrerende direktør i forhold til bevilger, men har ellers en servicefunktion over for de kundeevente afdelinger.

8.1.10 De kundeevente afdelinger: erhvervskunde-, privatkunde- og fjernkundeafdelingerne.

Disse afdelinger er de centrale afdelinger i virksomheden, det er her forretningerne bliver skabt, det er her pengene bliver tjent og det er her virksomheden eksistensgrundlag er. Afdelingerne referer til salgsdirektøren, men hvad der er vigtigst det er, at disse afdelinger

En midtjysk fusion

kan trække ubegrænset på alle andre afdelinger og skubbe flest muligt opgaver op af i systemet.

9.1 Projekt ”sammenlægning”

For at en fusion som denne bliver en succes, så er det vigtigt man inden fusionen, kommer hele vej rundt om opgaven, og for opstillet fusionen som projekt der skal gennemføres med sin egen projekt organisation.

For at få overblikket over hvordan projektet skal skrues sammen, og for at finde ud hvilke udfordringer, der kan være forbundet med projektet som dette, er det første jeg vil gøre at lave en 5 x 5 model.

5 x 5 modellen er et redskab en model, der er designet til at komme hele vejen rundt om projekt og få overblikket inden projektet kommer i gang for alvor.



Mikkelsen & Riis projektmodel: 5 x 5 modellen.³⁹

³⁹ Grundbog i projektledelse, af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis, 10. udgave, s.34

Ovenstående 5 x 5 models 5 grundelementer består Projektledelsen, omgivelserne, ressourcerne, interessenterne og selve projektopgaven.

9.2 Projektledelsen

Projektledelsen er det centrale i modellen, hvor projektlederen skal planlægge, organiserer, styre og lede projektet, det er her projektlederen skal opbygge en kompetent projektorganisation, der har autoritet og gennemslagskraft til at gennemfører projektet. For at projektlederen for succes, så skal vedkommende ud over at styre og lede arbejdet ud fra projektplanen, kunne tage ved lære af processen, og løbende tilrette projektplanen ud fra de erfaringer der gjort, og hvad der vil være mest optimalt i forhold til den frem af rettede proces.⁴⁰

I forhold til projekt ”Fusion”, så er undertegnet projektleder og den nye samlede bestyrelse er projektejer, repræsenteret ved den administrerende direktør. Jeg udarbejder en projektplan, en projektorganisation og gennemførerprojektet.

9.3 Interessenterne.

I forskellige projekter er der forskellige interessenter, jo større projekt, jo flere interessenter typisk. Inden de forskellige opgaver og processer bliver sat i gang i et projekt, er det nødvendigt forholde sig til hvilke interessenter der er og hvordan de vil reager i på projektet. Grundlæggende er der 5 roller (funktioner), som interessenter kan varetage i et projekt:⁴¹

- Anvendelse og ejerskab – At sikre accept og brug af projektet produkter
- Vilje og drivkraft – At legitimere projektet og kunne bane vejen og prioriteret projektet

⁴⁰ Grundbog i projektledelse, af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis, 10. udgave, s.36+37

⁴¹ Grundbog i projektledelse, af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis, 10. udgave, s.35.

En midtjysk fusion

- Ressourceydelse – At leverer ressourcer her under, viden, finansiering, kunnen og arbejdsindsats.
- Formel godkendelse – At give tilladelse til projektaktiviteterne og produkterne (løsningerne)
- Almen accept – At forholde sig til projektets afledte virkninger.

I forhold til det aktuelle projekt så er der en lang række interessenter at forholde sig til:

- Aktionærerne der har sat ja til fusionen og på den baggrund har forventninger til at projektet kommer til at forløbe, som de har fået stillet i udsigt.
- Medarbejderne i det fusionerede pengeinstitut, her vil der være forskellige indgangsvinkler til projektet, hos nogle vil der i udgangspunktet være modstand, da man grundlæggende er modstander af fusionen. Der kan også være modstand fra en gruppe af medarbejdere, da de kan have svært ved at se deres rolle i virksomheden efter fusionen. Hos andre vil der være en begejstring, da en fusion giver nye muligheder. Til sidst vil der være en medarbejdergruppe, der er hverken eller da fusionen ikke vil ændre på deres arbejds situation.
- Kunderne er stor interessentgruppe hvor der også vil være modsatte holdning og forventninger. Hvis vi forudsætter at Ringkjøbing Landbobank er det forsættende pengeinstitut og Djurslands Bank forsvinder i fusionen, så vil der formentlig være en storkundegruppe fra den gamle Djurslands Bank, der vil føle at de bliver flyttet over i et nyt pengeinstitut. De kunne derfor føle at deres tilhørsforhold til pengeinstituttet forsvandt sammen med Djurslands Bank, og dette kunne give anledning til at finde en ny samarbejdspartner, evt. lokal hvis det der tidligere var den primære årsag til samarbejdet. Der kunne også være en kundegruppe, hvis grundlæggende holdning er, det vi har været vant til er godt, og det er der ingen grund til at ændre.

Modsat kunne der også være større kunder, i det gamle Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank, der vil være meget positivt stemt over for fusionen, det

En midtjysk fusion

kunne være virksomheder, som var ved at vokse det respektive pengeinstitutter over hovedet, og stod for skulle skifte pengeinstitut mod deres vilje.

Der vil formentlig være kunder navnlig fra vest Jylland, der vil opleve det som meget positivt at filialnettet bliver udvidet, hvilket vil gøre det enklere, f.eks. at flytte til Århus for at læse.

- Bestyrelsen der som projektejer har en forventning til gennemførelsen, og de resultater der vil komme efterfølgende som følge af projektet.
- De offentlige institutioner, her under finanstilsyn og konkurrence myndigheder der skal godkende fusionen, og der vil være krav til efterfølgende at kunne dokumentere at fusionen er forløbet som den skulle jf. lovgivningen.
- Som følge af at der bliver ændret i organisationen, vil alle interne afdelinger mere eller mindre være interessenter i dette projekt.

En af de afdelinger der har en stor rolle og er essentiel for en succesfuld gennemførelse af projektet er HR – afdelingen, den skal forene to kulturer, samtidig med at der i en fusion typisk vil være et lillebror storebror forhold mellem medarbejderne, skal de kunne sidestille alle medarbejdere så ingen føler sig mindre værd. Og på den anden side er del af denne fusion også besparelser, besparelse der primært bliver skabt på baggrund af opsigelser, så her skal HR – afdelingen og være med til at vurdere hvilket medarbejdere der bedst kan undværes.

Edb og økonomi – afdelingen er også en interessant, der har en stor rolle i projektet. Økonomien skal samkøre de to pengeinstitutters regnskaber og bogføring, og EDB skal sørge for at det kan lade sig gøre, hvilket i sig selv er en udfordring, da det vil være uacceptabelt hvis data går tabt, men da begge pengeinstitutter er på sammen datacentral⁴², Bankdata, så burde det være en overkommelig opgave. EDB – afdelingens største udfordring ligger i at sørge for ingen rådgivere i det fusionerede pengeinstitut bliver begrænset i deres arbejde.

⁴² <http://alm.bankdata.dk/page876.aspx>

En midtjysk fusion

For intern revision, kredit – afdelingen og marketing – afdelingen gælder det at alle interessenter, men for dem alle gælder det at de skal opdaterer forretningsgangene, samt videreformidle eventuelle ændringer.

Fonds og udlands – afdelingen har en ekstra opgave i lære af hinanden, og udarbejde et oplæg, der skal forelægges direktionen og bestyrelsen, hvor de beskriver deres forslag til den fremtidige funding.

Alle de kundevente afdelinger ”linjen” skal ensrettes, så kunderne oplever det fusionerede pengeinstitut som en virksomhed, og ikke hver afdeling som sin egen lille bank.

9.4 Omgivelserne.

Omgivelserne har også en indflydelse på et projekt, det derfor vigtigt at projektejerne og projektlederen tager stilling til hvilke omgivelser, der kan have en direkte indflydelse og hvilke omgivelser der ikke har en betydning for projektet. Nogle af de omgivelser der kan spille ind på et projekt er:

- Markedet
- Teknologien
- Omgivende systemer
- Det fysiske miljø
- Regelsæt, normer og kulturer.

Kigger vi på omgivelserne i forhold til det aktuelle projekt, så er der også her elementer der essentielle for at projektet bliver en succes.

Hvis vi først kigger på markedet, så vil markedet formentlig ikke reagerer negativt på fusionen, men markedet vil formentlig hele ikke reagerer voldsomt positivt, men alt andet lige

En midtjysk fusion

vil pengeinstituttet blive lidt større og hvilket kan tiltrække lidt mere kapital. Så alt i alt vil markedet reagerer neutralt med en lille pil i den positive retning.

I forhold til teknologien er det essentielt for projektet, at teknologien der er til rådighed fungerer som den skal. Da det vil være uoverskueligt hvis data går tabt, eller det ikke er muligt at lave forretninger dagen efter fusionen, fordi konverteringen ikke er gået som den skulle.

I forlængelse af den interne teknologi ligger de eksterne systemer og evnen til at kommunikerer med dem. Så i forhold til det aktuelle projekt, så ligger udfordringen i den interne konvertering, og eftersom systemet allerede kan tale med de omkringliggende systemer, så er det ikke her der er den største udfordring.

Når vi kigger på det fysiske miljø, så er det største problem overskydende km² som følge af et færre antal medarbejdere.

Som tidligere nævnt, så vil det være vigtigt for projektet og fremtiden at der kommer fælles forretningsgange, kultur og normer i det fusionerede pengeinstitut.

9.5 Ressourcerne.

For at projektet kan gennemføres, så er det vigtigt at de nødvendige ressourcer er til stede, hvad enten det gælder økonomi, hoveder, kompetencer eller faciliteter.

Kigger vi på ressourcerne i forhold til det aktuelle projekt, så burde der ikke være nogen problemer i forhold til personer og kompetencer, da der er hoveder i overskud og efter som begge pengeinstitutter har klaret sig mere eller mindre godt gennem krisen, så forudsættes det at kompetencerne er tilstede. På et område kan det være at der bliver brug for ekstern bistand, nemlig på HR området hvor hverken Ringkjøbing Landbobank eller Djurslands Bank i nyere tid har været blandet ind i en større fusion.

I forhold til faciliteter, materialer og penge så er ressourcerne til stede og til rådighed, den eneste mindre udfordring der kan være i forhold til det aktuelle projekt er, at enkelt interne

En midtjysk fusion

afdelinger, kan vokse så meget at der skal nye lokaler til, men efter som det samlede antal af medarbejdere er faldet, så er det blot et spørgsmål om logistik.

9.6 Projekt opgaven

Som mange andre tilfælde her i livet, ligger nøglen til succes her også i forberedelsen og planlægningen, og alle projekter har et livsforløb der gør fra ide til drift.



Ovenstående model viser projektets livsforløb, der starter med ideen/erkendelsen. I forlængelse af ideen kommer planlægningen hvor det videre forløb planlægges på baggrund af relevante analyser, og der tages højde for de udfordringer der kendes til på planlægningstidspunktet. Derefter føres projektet ud i livet, hvorefter projektet er slut og den projekterede opgave bliver en del af den almindelige drift.

I forhold til det aktuelle projekt, så er ideen: Fusion af Ringkjøbing Landbobank og Djursland Bank. Analyse og planlægning er denne opgave, gennemførelsen og driften vil komme i forlængelse af opgaven.

9.7 Planlægningen

Når projektet planlægges, projektplanen skal udarbejdes og projektorganisationen skal dannes, så er det endelige mål, at dagen efter fusionen er gennemført, så arbejder alle medarbejdere i samme retning, alle systemer fungerer perfekt og virksomheden tjener flere penge og aktionærene er glade. Men for at kunne nå så langt, så er projektlederen nødt til at danne sig et overblik over opgaven. For at opgave ikke skal være dødsdømt fra starten, så der

En midtjysk fusion

nød til at være overensstemmelse mellem selv opgaven, den tid der er til rådighed, samt de ressourcer der er til rådighed.



Figur taget fra: <http://www.myproject.dk/weblog/archive/2009/01/245.aspx>

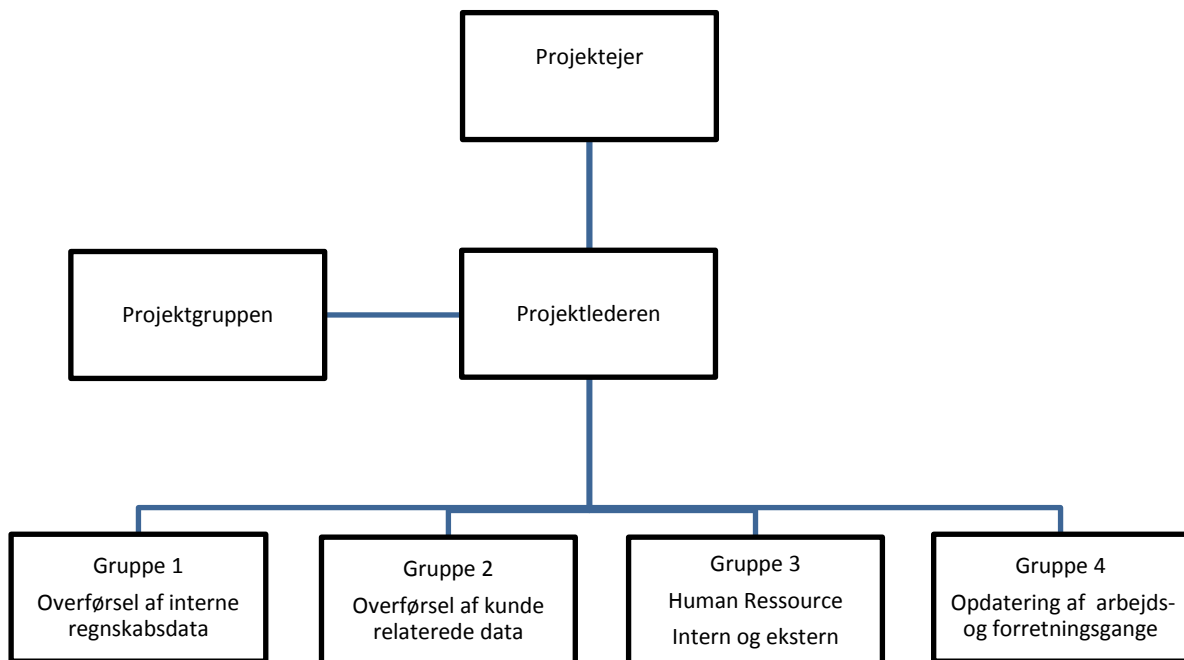
Ovenstående figur ”projekt trekanten” skal illustrerer hele projektet fra start til slut. Det skal forstås sådan, at hvis indholdet i opgaven ændre sig og opgaven som helhed bliver mere omfattende, så vil nederste venstre hjørne bevæge sig mod venstre. Dette vil trække trekanten ud af form, også vil der ikke længere være den rette balance mellem mål, tid og ressourcer, hvilket vil gøre det umuligt at fuldføre projektet. Hvis vi antager at opgavens omfang er blevet øget, så er ressourcer og tid nød til at følge med for at kunne komme i mål. Projekt trekanten er en ligebenet trekant, og skal blive ved med at være det.

9.8 Projektorganisationen.

Et projekt er en tids afgrænset opgave på tværs af den normale organisation. Og eftersom der er deltagere fra flere forskellige afdelinger, så skal der laves en projektorganisation, således at der på intet tidspunkt skal opstå tvivlsspørgsmål om hvem, der besidder hvilke beslutningskompetencer i projektet og hvem der referer til hvem. Projektorganisationen er nødvendigvis ikke et spejl af virksomhedens normale hierarki, der kan sagtens forekomme, at en overordnet kommer til referer til en underordnet i projektet.

En midtjysk fusion

I forhold til det aktuelle projekt bliver følgende organisation oprettet:



Egen produktion

Projektejeren er bestyrelsen i det fusionerede pengeinstitut. Direktør John Fisker optræder på vejene af bestyrelsen, da de ikke er til stede i dagligdagen.

Projektlederen har ansvaret for planlægningen, samt den løbende koordination af de forskellige grupper, så projektet bliver gennemført inden for den afsatte tidsramme og inden for det afsatte ressourcer.

Projektgruppen består af gruppelederen fra hver af de 4 underliggende arbejdsgrupper, projektlederen og ekstern konsulent(er). Gruppens opgave er at skabe kommunikation og samarbejde på tværs af de forskellige arbejdsgrupper, for at optimere arbejdsflowet i projektet.

De 4 underliggende grupper er arbejdsgrupper der er sat i verden for at udfører en opgave og ikke for at tage stilling til om en pålagt opgave er relevant eller ej. Det er essentielt for projektet, at arbejdsgrupperne for udført de opgaver de er pålagt, da de enkelte opgaver kan have betydning for udførelsen af andre opgaver i projektet. Skulle der være gode ideer, kritik eller andre input fra den enkelte arbejdsgruppe, så er det gruppelederens ansvar at bringe

En midtjysk fusion

relevante emner videre til projektgruppen, der her kan tage stilling til evt. ændringer. Det er samtidig gruppelederens ansvar at få gruppe til at fungerer, således det ikke bliver en kaffeklub, som fokuserer på hvad andre kan gøre, frem for hvor gruppen selv kan gøre.

9.9 S.M.A.R.T. MÅL.

Jo mere specifikt og konkret en målsætning er, jo lettere er det for de involverede projektdeltagere at arbejde hen mod målet. Hvis det samtidigt står klart, hvornår opgaven er færdig og hvornår skal være færdig, så vil det være nemt for projektdeltagerne at acceptere opgaven.

- **S**pecifikt – Er målet formuleret konkret?
- **M**ålbart – Kan resultatet dokumenteres?
- **A**ccepteret – Er opgaven accepteret blandt interessenter og projektdeltagere?
- **R**ealistisk – Er opgaven realistisk?
- **T**idsfast – Er der klare tidspunkter for start og slut?

I forhold til det aktuelle projekt, og i den projektplan der udarbejdes efterfølgende, så er det væsentligt at alle mål og delmål bliver S.M.A.R.T.e, både i forhold til projektlederen (undertegnet), der skal kunne følge projekt løbende, men også fordi i et større projekt som dette, vil der være opgavers opstart eller gennemførelse, der vil være afhængige af at andre opgaver er færdige eller har nået i hvis punkt.

9.10 Projektplanen.

Projektlederens vigtigste redskab er projektplanen, projektplanen giver projektlederen og de andre projektdeltagere information om, hvor langt projektet er, hvem der er i gang med hvad og hvor langt de er i processen. Samtidig giver projektplanen et overblik over hvilke opgaver, der er afhængige af hinanden, hvilket giver de enkelte arbejdsgrupper mulighed for at tilpasse deres opgave til hinanden, hvis der er brug for.

En midtjysk fusion

Den første projektplan der bliver udarbejdet, er i hovedtræk da der specielt i opstartfasen vil være korrektioner, det vil derfor være spildt arbejde at gå for meget i detaljer inden selv projektets rammer er på plads. Denne første skitse giver et overblik over de ressourcer og hvor meget tid der skal bruges, men så den overordnede projektplan er accepteret af projektejereren og de nødvendige ressourcer er stillet til rådighed, så laves den endelige projektplan. Og her er det vigtigt at alle de involverede projektdeltagere, uden undtagelse, er klar over og indstillet på, at projektplanen udvikler sig løbende sammen med projektet. Og det er projektlederens ansvar og forpligtigelse at sørge for at de nødvendige ressourcer er til rådighed, således projektet som helhed hele tiden er i balance.

Den efterfølgende projektplan, er den overordnede plan der bruges til at få overblikket over opgaven som helhed, og give grundlaget for at kunne akkolere de ressourcer der er brug for.

En midtjysk fusion

Opgave	Start	Slut	Tid afsæt (T)	Tid brugt (T)	Gennem- førelses- grad	Ansvar	Afhængig af	Noter	NR
Opdaterer nye fælles forretningsgange	01.12	20.12	200				5	Der tages udgangspunkt i forretningsgange fra RL	1
Opdaterer nyt fælles bevillingscirkulærer	01.12	20.12	200				5	Der tages udgangspunkt i bevillingscirkulærer fra RL	2
Klargøring til samkøring af interne regnskabsdata	01.12	30.12	50					Så stor del som muligt udliciteres til Bankdata	3
Klargøring til samkøring af kundedata	01.12	30.12	50					Så stor del som muligt udliciteres til Bankdata	4
Sammensætning af de rette teams.	01.09	30.11	500					Her indkaldes eksterne konsulenter, for at sikre friske øjne	5
Udarbejdelse af reklamekampagne	01.12	24.11	40						6
Fysisk samkøring af data incl. test	01.01	01.01	150				3 + 4		7

9.10.1 Milestones.

Milestones i et projekt er forud definerede punkter, der er udpeget til at være essentielle for at projektet kan gennemføres inden for givne rammer, og projektet vil derfor være nødt til at få tilført yderligere ressourcer eller mere tid for at blive gennemført.

I forhold til projekt ”fusion”, så vil den eneste milestone være samkøringen af de to pengeinstitutters forretningsgange og bevillingscirkulærer, da det vil være umuligt at gennemfører ensartethed i organisationen, hvis dette ikke er på plads. En forsinkelse på dette område vil udskyde den praktiske gennemførelse af fusionen.

9.11 Modstand.

For at et projekt som dette bliver succes, så er projektlederen nødt til at være indstillet på at møde modstand, og møde den fra alle tænkelige sider.

Kigger vi helt overordnet på det, så vil der naturligvis være en eller form for modstand blandt en del af kunderne, det vil være usandsynligt at fusionerer to pengeinstitutter med i alt over 100.000 kunder, også at der er ingen af kunderne, der syntes det er en dårlig ide. Denne modstand kan/skal formindskes via kommunikation, da en del en sådan modstand formentlig opstår på baggrund af frygten for det ukendt. Man kan sagtens forstille sig, at specielt kunderne i Djurslands Bank føler at de bliver en del af ”meget” stor bank, hvilket kan være i fuldstændig modsætning til den oprindelige grund til at de er kunder i Djurslands Bank. Der er derfor vigtigt at der bliver afsat ressourcer til denne kommunikation, samtidig med, at projektejerne skal være indstillet på at der vil være kunder, der søger væk.

Kigger vi lidt mere ind i selve projektet, så skal projektlederen her også være indstillet på modstand, både direkte i form, at enkelte projektdeltagere ytre deres uenighed i offentlighed, således projektlederen ikke er i tvivl, men også i det skjulte hvor der kan opstå andre dagsordner eller der bliver decideret modarbejdet. Det er derfor væsentligt at projektlederen er synlig og tilstede, for at kunne arbejde med den modstand der er, og enten fjerne modstanden

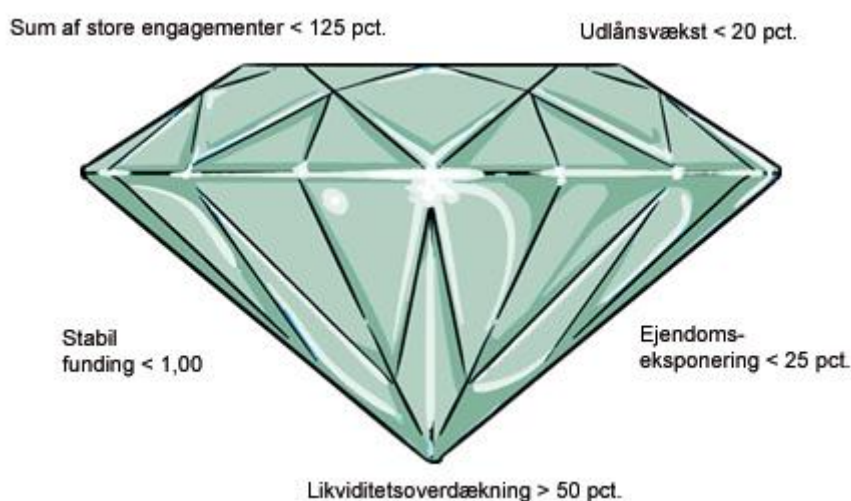
En midtjysk fusion

eller årsagen til modstanden. Når så projektlederen arbejder modstanden, så er det også vigtigt at projektlederen selv er åben, forstående og har overblikket, da modstand ikke nødvendigvis er negativt ladet. Man kunne sagtens forestille sig en situation hvor en projektdeltager i en tilfældig arbejdsgruppe, er fejl placeret og ikke fungerer med kollegaer i gruppen, og derved kommer til at modarbejde gruppen, uden egentlig at være klar over det.

Dette er blot et par enkelte eksempler på modstand der kan opstå blandt uendelig mange, og det er projektlederens ansvar. Denne modstand kan opstå alle steder, og det er essentielt for projektet og projektlederen, at denne opgave prioriteret for at opgaven bliver en succes.

10.1 Tilsynsdiamanten.

Fra den 1. januar 2013 vil finanstilsynet iværksætter systematisk overvågning af pengeinstitutterne, om de overholder pejlemærkerne i tilsynsdiamanten. Pejlemærkerne er dannet ud fra at man skal lære af historien, og derfor er tilsynsdiamanten et forsøg på at systematiserer de erfaringer der er gjort ved tidligere bank kollaps. Det er dog væsentligt at præcisere, at fordi et pengeinstitut overholder grænseværdierne i tilsynsdiamanten, er det ingen garanti for at det ikke kan kollapse. Som et eksempel så måles der ikke på landbrugsengagementer i tilsynsdiamanten, og det er netop på dette område at en del pengeinstitutter tilsyneladende har lidt ekstra udfordringer i øjeblikket.



En midtjysk fusion

Både Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank ligger begge fint inden for alle grænseværdier, som vist i nedenstående figur.

Pejlemærker	Grænseværdi	Ringkjøbing Landbobank	Djurslands Bank
Sum af store engagementer	< 125 % af basiskapitalen	41,7 %	77 %
Udlånsvækst i p.a.	< 20 %	- 3,1 %	3 %
Ejendoms eksponering	< 25 % af udlån og garantier	11,4 %	12,3 %
Stabil funding	Udlån / indlån < 1,00	0,8	0,77
Likviditetsoverdækning	> 50 %	140,5 %	170 %

Egen produktion⁴³

10.2 Tilsynsdiamanten i forhold til det fusionerede pengeinstitut.

Store engagementer:

For at et engagement bliver karakteriseret som et stort engagement, så engagementet som minimum være store end 10 % af basiskapitalen og engagementet må ikke være større end 25 % af basiskapitalen.

Det vil sige at Ringkjøbing Landbobanks store engagementer vil være minimum 2 stk. eller maks. 4 stk., og engagementerne vil være opgjort til en størrelse på minimum tkr. 281.782 og maks. tkr. 704.455. Og for Djurslands Banks vedkommende vil der tales om minimum 3 og maks. 7 engagementer, som ligger i intervallet tkr. 68.368 og tkr. 170.922.

Og efter som det fusionerede pengeinstitut vil have en basiskapital på tkr. 3.501.511, så skal et engagement i det fusionerede pengeinstitut som minimum have en volumen på tkr. 350.151 og som maks. tkr. 875.377. Det vil automatisk gøre at alle store engagementer fra Djursland Bank ikke længere er store, da de maks. kunne være tkr. 170.151.

Og når vi kigger på Ringkjøbing Landbobanks store engagementet, så kunne de maks. have en størrelse på 704.455, og antager vi at der er tale om to lige store engagementer så ville der have en størrelse på $2.817.823 * 0,417 / 2 = 587.516$, og så ville disse to engagementer fylde

⁴³ Regnskaberne 2011 fra Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

En midtjysk fusion

$587.516 \cdot 2 / 3.501.511 \cdot 100 = 33,6 \%$ af basiskapitalen. Men kigger vi på udvikling i store engagementer i Ringkjøbing Landbobank, der 2009 havde 0 %, i 2010 havde 10,2 % og i 2011 havde 41,7 %, og sammenholder vi det med at, der i 2010 var en udlånsvækst på 0,8 % og i 2011 var en negativ vækst på 3,1 %, så kunne det også være sandsynligt at alle store engagementer i Ringkjøbing Landbobank ligger omkring den nedre grænse på tkr.281.178, hvilket resulterer i, at det fusionerede pengeinstitutters store engagementer ville være 0 %.

Udlånsvækst:

Efter som Ringkjøbing Landbobank har en negativ vækst i udlån på 3,1 % og Djurslands Bank har en positiv vækst på ca. 3 %, og udlånet i Ringkjøbing Landbobank er væsentligt større end i Djurslands Bank, så kan vi konkludere at samlet set, så ville der være en mindre negativ vækst i udlånet, og dette ligger fint inden for grænsen.

Likviditetsoverdækning:

Der er en likviditetsoverdækning i Ringkjøbing Landbobank på 140,5 % og 170 % i Djurslands Bank, det viser at likviditetsoverdækningen vil ligge i intervallet fra 140,5 % til 170 %, nærmere mod de 140,5 %, da Ringkjøbing Landbobank fylder mere end Djurslands Bank.

Stabil funding:

Da begge pengeinstitutters forhold mellem indlån og udlån ligger tæt på 0,8, som vil det fusionerede pengeinstitut gøre det samme.

Ejendomseksponering:

Djurslands Bank har den største eksponering på 12,3 % og Ringkjøbing landbobanks har en eksponering på 11,4 %, og det fusionerede pengeinstitut vil ligge på sammen niveau, med en pil mod de 11,4 % da, som tidligere, Ringkjøbing Landbobank vægter mest.

Alt i alt vil det fusionerede pengeinstitut ligge fint inden for alle af tilsynsdiamantens pejlemærker og på samme niveau som henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank, med den ene ændring at store engagementer vil ligge mellem 0 % og 33,6 %. Og igen er det væsentligt at der blot er tale om pejlemærker, der kunne sige noget om lige præcis disse 5 punkter, og intet fortæller den kreditkvalitet der ligger bagved.

11.1 Konklusion.

I denne opgave har jeg beskrevet henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank, og efterfølgende analyseret deres regnskabsmæssige resultater hen over den finansielle krise. Begge pengeinstitutter har indtil nu overlevet krisen, hvilket i sig selv bekræfter deres eksistensberettigelse, men særligt Ringkjøbing Landbobank skiller sig ud, med nogle yderst imponerende resultater hen over krisen. Faktisk har med arbejderne i Ringkjøbing Landbobank på intet tidspunkt i årene fra 2007 og frem har skabt et overskud pr. medarbejder der er mindre end tkr. 1.162, og med en flot egenkapital forrentning. Djurslands Banks præstationer er ikke så imponerende men absolut hæderlige. Og det kan derfor konkluderes at hverken Ringkjøbing Landbobank eller Djurslands Bank, på baggrund af 2011 regnskaber er nødsaget til at finde fusionspartnere for at overleve.

På baggrund af analysen af diverse nøgletal i de to pengeinstitutter, har jeg analyseret mig frem til på hvilke områder de to pengeinstitutter kan udnytte hinandens stærke sider mest muligt. Ringkjøbing Landbobank viste sig i analysen at være meget produktive og Djurslands Bank viste sig at være dygtige til at finansiere sig, og på den baggrund valgte jeg at gennemføre en fusion "*best practice*", hvor jeg kombinerer de to pengeinstitutters stærke sider.

Dette resulterer i en målsætning hvor aktionærene i både Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank, vil opnå et bedre afkast efter fusionen end før. Det er klart aktionærene i Djurslands Bank, der opnår den højeste stigning i afkastet målt pr. aktie, men må så til gengæld, i ombytningen af aktier, acceptere at få en pris der ligger en del under den indre værdi for deres aktier i Djurslands Bank. Så alt i alt vil fusionen være til fordel for aktionærene i både Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank.

Set i et samfundsmæssigt sammenhæng giver fusionen beklageligvis et overskud af medarbejdere, der svarer til ca. 80 fuldtidsstillinger, der må afskediges eller ikke genansættes. Men da der er her der ligger et stor del af den gevinst der er ved en fusionen, kan denne tilpasning af medarbejder staben ikke udskydes.

En midtjysk fusion

Derefter har jeg vist hvorledes det fusionerede pengeinstitut kan organiserer sig efter fusionen, hvor der er taget højde for, at den produktivitet der er i Ringkjøbing Landbobank bliver fastholdt.

Når så denne fusion skal føres ud i livet, er det vigtigt at opgaven bliver et forberedt og gennearbejdet projekt, der kan føres ud i livet. Jeg har derfor lavet en og konkret overordnet projektplan, der giver det overblik der skal til for at kunne afsætte de ressourcer der skal til for at kunne gennemfører projektet, og fusionen bliver en succes.

Derefter har jeg gennemgået det fusionerede pengeinstitut i forhold til tilsynsdiamanten og kommet frem til at det fusionerede pengeinstitut på alle grænseværdier ligger pænt inden for pejlemærkerne.

Så alt i alt kan jeg konkluderer at to pengeinstitutter som Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank, der ikke er presset til at skulle fusionerer af økonomiske årsag, med fordel kan finde ind fusionspartner, der heller ikke er presset til at fusionerer. Dette skal ses i lyset af, at i det danske marked for pengeinstitutter sker alle fusioner i øjeblikket af nød, i hvert fald fra minimum den ene side af fusionen.

Kigger vi i det lidt større perspektiv, så må størstedelen af de pengeinstitutter, der eksisterer i dag have nogle stærke sider, og bliver disse stærke sider kombineret, så vil det skabe nogle endnu stærkere pengeinstitutter, altså er:

Godt + Godt = Meget godt

12.1 Resume

This paper is an analysis of whether it would be advantageous for the shareholders, respectively Ringkjøbing Landbobank and Djurslands Bank that the two banks mergers.

Both banks are located in the middle region of Jutland, with there headquarters on each coast. Ringkjøbing Landbobank is characterized by be the bank in Denmark, which by many would argue has fared better through the crisis, which shows at the price of the stock right now, who is relatively high at the moment compared to the rest of the industry, measured relative of the ratio price/book value.

Djurslands Bank is a medium sized bank in Denmark, which has weathered the crisis wisely, either in the top of the pack or in danger of going bankrupt. Djurslands Bank's primary market area is located about Denmark's second largest city Aarhus.

First, I describe why I chose to merge just Ringkjøbing Landbobank and Djurslands Bank, with its starting point that neither Ringkjøbing Landbobank nor Djurslands Bank needs a merging partner to survive.

Second I'll describe the two banks history and structure, and then I will analyze each of the two banks performance during the financial crisis, compared to earnings and returns to shareholders. Afterwards, I will merge the two banks, and this merger will I count the savings that will be associated with the merger, and on this basis will calculate the return on shareholder should expect to come in the future.

Then I will make organizational plan for the merged bank, and briefly describe the tasks that lie in the different department within the organization. Afterwards, I will prepare the "fusion". Here I will briefly describe the relevant theory and translate theory into practice in relation to the current project. Following this I will prepare the project plan for the project "fusion".

Finally, I will conclude on whether it would be beneficial to shareholders, respectively Ringkjøbing Landbobank and Djurslands Bank, allowing the two banks merge into one bank.

13.1 Litteraturliste.

Bøger:

Fivelsdal & Bakke, Egil & Jørgen – Organisations Teori – Struktur, Kultur, Processer – 5. udgave – Handelshøjskolens Forlag – 2010.

Mikkelsen & Riis, Hans og Jens Ove – Grundbog i Projektledelse – 10. udgave – Prodevo ApS – 2011.

Gup & Kolari, Benton & James – Commercial Banking – The Management of Risk - 3. Udgave – Leyh Publishing LLC – 2005.

Regnskaber:

Ringkjøbing Landbobank ekstern årsregnskab 2011.

Djurslands Bank ekstern årsregnskab 2011.

Love:

bekendtgørelse at lov om finansielle virksomheder (LFV)

Internetsider:

<http://epn.dk/brancher/finans/article1438261.ece>

http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/140860/ekspert_interbankmarked_brudt_sammen.html

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2010/07/08/104442.htm?rss=true>

<http://www.dr.dk/Nyheder/Udland/2012/02/09/110805.htm>

<http://epn.dk/privat/bolig/priser/article2656628.ece>

www.djurslandsbank.dk/

<http://alm.djurslandsbank.dk/Organisation.1491.aspx>

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

En midtjysk fusion

http://da.wikipedia.org/wiki/Ringkj%C3%B8bing_Landbobank

<http://eu2012.dk/da/EU-and-the-Presidency/About-EU/Politikomraader/ECOFIN/Finansiel-regulering>

[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/\(sysPrintViewDefault\)/Finansiel_stabilitet_2004_p/\\$file/kap09.html](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/(sysPrintViewDefault)/Finansiel_stabilitet_2004_p/$file/kap09.html)

<http://theses.asb.dk/projekter/fbspretrieve/3194/Bilag.pdf> - Kilde Bundgaard & Hyldahl, 2002.

http://en.wikipedia.org/wiki/Return_on_equity

<http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/2010/Hovedtal-2010.aspx>

<http://www.penge2.dk/ordbog/k/kurs--indre-vaerdi.aspx>

<http://da.wikipedia.org/wiki/P/E>

<http://www.penge2.dk/ordbog/p/price-earning.aspx>

<http://npinvestor.dk/nyheder/antallet-af-banker-falder-kraftigt-220705.aspx>

http://alm.djurslandsbank.dk/media/Djurslands_Bank_Arsrapport_2011.pdf

<http://alm.landbobanken.dk/page3287.aspx?layout=2>

<http://penge.dk/investering/nyheder/finans/danskejyske-stiler-efter-tocifret-egenkapitalforrentning>

<http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Documents/2011/Q4/Regnskabsmeddelelse-2011.pdf>

<http://penge.dk/investering/nyheder/finans/danskejyske-stiler-efter-tocifret-egenkapitalforrentning>

<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/dagens-satser.aspx>

<http://alm.bankdata.dk/page876.aspx>