

Speciale HD(FR) 2013

Regionalbanken

En sammenlægning af

Salling Bank

Djurslands Bank

Sparekassen Himmerland A/S

Sparekassen Hobro

Hvidbjerg Bank

Udarbejdet af:

Michael D. Johnsen – studie nr. 20030564

Anders Larsen – studie nr. 20091983

Vejleder:

Jesper Raalskov

Antal anslag 220.955, hvilket svarer til 92 normalsider

Indhold

English summary	4
1. Indledning	6
1.1 Problembeskrivelse	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Metode	8
1.4 Afgrænsning	9
2. Beskrivelser og valg af pengeinstitutter	11
2.1 Valg af pengeinstitutter	11
2.2 Beskrivelse af Sparekassen Hobro	11
2.3 Beskrivelse af Sparekassen Himmerland A/S	13
2.4 Beskrivelse af Salling Bank	15
2.5 Beskrivelse Hvidbjerg Bank	16
2.6 Beskrivelse Djurslands Bank	17
3. Nøgletal	20
3.1 Basiskapital	20
3.2 Solvens	26
3.3 Risikovægtede poster	27
3.4 Likviditet	32
3.5 WACC	35
3.6 ICGR	43
3.7 Delkonklusion 1	46
4. Sammenlægning/fusion	49
4.1 Lovgivning i forbindelse med fusion	50
4.1.1 Sammenlægning sparekasse	50
4.1.2 Sammenlægning bank	51
4.2 Sammenlægning af aktier og garantkapital	53
4.3 Kreditrisiko	55
4.4 Markedsrisiko	56
4.5 Operationel risiko	56
4.6 Risiko generelt	57
4.7 Krone GAB	58
4.8 Besparelser og synergieffekter	60
4.8.1 Filialnettet	60

4.8.2 Konkurrence- og markedssituation	68
4.8.3 Administrationsomkostninger	69
4.8.4 Fremmedkapitalomkostninger	70
4.8.5 IT omkostninger	70
4.8.6 Markedsføringsomkostninger	71
4.9 Omkostninger ved sammenlægningen	71
4.9.1 Rådgivning	71
4.9.2 Medarbejderne	72
4.9.3 Praktiske formål	72
4.9.4 Datacentral	72
5. Budget	75
5.1 Forudsætninger for opstilling af fremtidige budgetter	75
5.2 Kommentarer til de opstillede budgetter	79
5.3 Egenkapitalens forretning	89
5.4 Afkastningsgrad	91
5.5 Delkonklusion 2	92
6. Organisatoriske udfordringer	95
6.1 Navn, hovedsæde og ledelse	95
6.2 Interessentanalyse	97
6.3 Modstand mod forandring	100
6.3.1 Den analytiske-rationelle model	102
6.3.2 Håndteringsmodel	106
7. Konklusion	109
8. Bilags-, tabel- og figuroversigt	110
8.1 Bilagsoversigt	110
8.2 Tabeloversigt	111
8.3 Figuroversigt	111
9. Litteraturliste	112

English summary

The main purpose of this study is to investigate whether it will be beneficial to shareholders and guarantors of five Danish banks, Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro and Salling Bank, to merge in order to create a new regional bank. And if so, which organizational considerations should the new management focus on.

The financial crisis has led to increased demands from politicians and society especially to smaller financial institutions. On this background, during the last couple of years a number of Danish banks and savings banks have joined forces, either as a merger or via acquisitions. This is motivated by the purpose of achieving savings and synergies so that the merged bank has the possibility of providing better economic performance and operate more efficiently.

We mainly chose the banks of this report from a geographical consideration. Since the objective is to create a regional bank, the main criterion is how the individual banks' branches currently are positioned to each other. By choosing banks with none or few branch overlaps in the cities they are represented in, we got the greatest geographical spread.

In this study, we have described and analyzed the key ratios for the five banks in the period 2007-2012, this including - among others - solvency, ICGR and WACC. We have also considered relevant legislation relating to mergers and banking operations. In addition, we have discussed how the different shareholders and guarantors may be included in the merger and how the equity in the new bank can be obtained.

Subsequently we merged the five banks' balance sheets and thoroughly analyzed the items on the income statement and balance sheet that changes as a result of the merger potential synergies. We have also assessed the economic costs that must be expected in relation with the merger of the five banks. Then we have set annual budgets for the individual banks and the merged bank for the period 2013-2015. In addition, we have calculated return on assets and return on equity, based on the estimated figures for 2013, 2014 and 2015.

The final part of the study provided a discussion on how the organization and structure of a new regional bank can be organized. By using the stakeholder model, we conducted a

stakeholder analysis. Subsequently, the organizational challenges associated with the merger are discussed, including conflicts of interest, resistance to change, leadership and motivation.

Based on our results and analyzes we found that the merged bank, among other things, will have an improved solvency, income statement and balance sheet, when compared to each of the individual banks. Furthermore, concerned the merged bank, we found the key ratios, return on equity and return on assets to be higher. Right after the merger, savings and synergies will initially be at a low level, however from year 2 and in the long run they are expected to be in full effect. Based on the above our conclusion is that the merger between the five banks will be beneficial to the shareholders and the guarantors.

1. Indledning

I forbindelse med finanskrisens indtog i efteråret 2008, blev spillereglerne for alle virksomheder ændret, dermed ligeledes banker og sparekasser. Der havde dog allerede været nogle signaler, som måske burde have advaret folk om, hvilken økonomisk virkelighed verden var på vej ind i. I efteråret 2007 startede problemerne for den britiske bank Northern Rock, der senere endte med at gå konkurs¹. I Danmark var den første bank, der fik problemer, Bank Trelleborg, som i sidste øjeblik blev overtaget af Sydbank. I sommeren 2008 måtte Roskilde bank opgive at videreføre sin forretning. Roskilde bank var på dette tidspunkt landets tiende største bank.²

Mange af de banker, som siden finanskrisen start er kommet i vanskeligheder, har haft en relativ stor del af deres udlån rettet mod ejendomsmarkedet. Dette har betydet, at da ejendomsmarkedet faldt sammen i forbindelse med finanskrisen, var pengeinstitutternes pant ikke længere noget værd, da et eventuelt salg af ejendommen ikke ville give dækning til alle panthavere. I forbindelse med, at pengeinstitutterne har måttet opgive deres selvstændighed, har garantterne og aktionærerne i de fleste tilfælde tabt deres investering. Dette har efterfølgende skabt en debat omkring, hvorvidt der er tale om uvildig rådgivning, når, kunderne bliver anbefalet at købe pengeinstitutternes egne produkter.³ I samme forbindelse har der været en diskussion i medierne omkring, hvorvidt afkastet på et garantbevis står i forhold til risikoen, hvor garantterne er de første til at absorbere tab, såfremt dette måtte forekomme.⁴

Tilbage i 1992 eksisterede der 222 banker og sparekasser i Danmark.⁵ I løbet af de tyve år, der er gået, er der under halvdelen af disse pengeinstitutter tilbage. Det er ligeledes forventeligt, at der vil ske en yderligere konsolidering i sektoren de kommende år. Danske Banks direktør Eivind Kolding udtalte i et interview d. 10. maj 2012, at det på sigt ville det være optimalt med 10 banker i Danmark.

I forbindelse med finanskrisen, så har Folketinget vedtaget flere bankpakker, for at hjælpe den finansielle sektor. Den første bank pakke blev vedtaget i oktober 2008 og sikrede alle

¹ <http://opinion.financialpost.com/2012/12/18/bank-fiasco-began-with-northern-rock/>

² <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-57559223:se-alle-de-krakkede-danske-banker.html>

³ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/04/28/064720.htm>

⁴ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3002935.ece?1359818489603>

⁵ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-24401794:antallet-af-danske-banker-svinder-ind.html>

indskydere og simple kreditorer deres tilgodehavender i to år. Formålet med denne bankpakke var at genskabe tilliden til den finansielle sektor i Danmark. Yderligere blev afviklingsselskabet Finansiell Stabilitet oprettet, som endnu et tiltag til at sikre stabiliteten til markedet.

1.1 Problembeskrivelse

Som stemningen i samfundet er i øjeblikket, så bliver der stillet stadigt større krav til pengeinstitutterne i Danmark. Dette tvinger pengeinstitutterne til at øge deres indtjening. Dette kan gøres gennem en øget rentemarginal. Ligeledes kan indtjeningen øges gennem en effektivisering, hvor flere mindre pengeinstitutter fusionerer, så der kan spares på nogle af arbejdsfunktionerne, samtidig med, at dette måske kan give en bedre rådgivning til kunderne, da der vil være større mulighed for en specialisering af medarbejderne.

Der findes i dag mange mindre pengeinstitutter i Danmark, hvor der kan anlægges den antagelse, at disse vil have svært ved at overleve i fremtiden. Denne rapport vil omhandle, hvordan fem mindre banker og sparekasser kan fusionere og derved skabe en relativ stor regional bank.

Nogle af de pengeinstitutter, som måske kunne have en fordel i at fusionere og derved være en del af en ny regional bank, som dækker området Himmerland og den nordlige del af Midtjylland, er pengeinstitutterne Sparekassen Hobro, Sparekassen Himmerland A/S, Djursland Bank, Hvidbjerg Bank og Salling bank.

Der er stor forskel på de nævnte banker både i balancestørrelse og ejerforhold. Hvor sparekassen Hobro har garanter, så er Hvidbjerg Bank ejet af aktionærer, hvor eksempelvis Sparekassen Thy ejer mellem 10 og 15 procent af aktierne. I Sparekassen Himmerland A/S var det pr. 31. december 2011 fonden for Sparekassen Himmerland A/S, som ejede 72,8 procent af aktierne.

1.2 Problemformulering

På baggrund af ovenstående problembeskrivelse vil følgende problemformulering blive behandlet i denne rapport.

Vil det være fordelagtigt for aktionærer og garanter i 5 danske pengeinstitutter, Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Himmerlandsbank A/S, Sparekassen Hobro og Salling Bank at fusionere med henblik på at skabe en ny regional bank? I givet fald, hvilke organisatoriske overvejelser bør den nye ledelse fokusere på?

1.3 Metode

I forbindelse med udarbejdelse af rapporten, vil der udelukkende blive benyttet offentligt tilgængeligt materiale. Dette kan være årsregnskaber, risikorapporter, samt pengeinstitutternes egne hjemmesider.

Rapporten opbygges på følgende måde:

Der vil være en kort beskrivelse af de fem pengeinstitutter, som vil indeholde information om deres historie, samt ejerforhold og størrelse. De fem pengeinstitutter er valgt, da de på meget få områder har sammenfald mellem deres filialer. Dette vil betyde, at alle pengeinstitutterne vil få udvidet deres markedsområde.

Der vil blive udarbejdet en analyse af relevante nøgletal for alle fem pengeinstitutter for perioden 2007-2012. Ligeledes vil relevant lovgivning vedrørende fusion og bankdrift blive beskrevet.

Følgende nøgletal vil blive behandlet:

- Basiskapital
- Likviditet
- Solvens
- Risikovægtede poster
- ICGR
- WACC

Der vil herefter blive vurderet ud fra ovenstående nøgletal, hvilke styrker og svagheder de enkelte pengeinstitutter har.

Der vil efterfølgende blive diskuteret, hvordan de forskellige aktionærer og garanter kan indgå i fusionen og der vil blive beskrevet forslag til, hvordan egenkapitalen i den nye bank kan fremskaffes. Yderligere vil lovgrundlaget for fusioner inden for den finansielle sektor blive gennemgået.

Der vil blive udarbejdet en balance og resultatopgørelse for fusionsbanken. Herunder vil de poster på resultatopgørelsen og balancen, der ændrer sig som følge af fusionens potentielle synergieffekter blive forsøgt estimeret og analyseret. Også de økonomiske omkostninger, som må påregnes i forbindelse med fusionen af de fem pengeinstitutter, vil blive behandlet.

Der vil desuden blive analyseret hvilke risici og muligheder den nye fusionsbank vil have. Der vil blive diskuteret hvilke udfordringer eller fordele den nye fusionsbank vil have indenfor:

- Likviditetsrisiko
- Markedsrisiko
- Operationelrisiko
- Krone-gab

Ligeledes vil der blive udarbejdet 3 årsbudgetter for de enkelte pengeinstitutter og fusionsbanken. Yderligere vil afkastningsgraden og egenkapitalens forrentning blive beregnet på baggrund af de estimerede tal for 2013, 2014 og 2015

Derforuden vil det blive diskuteret, hvorledes organisationen og strukturen af en ny regional bank kan organiseres. Ved hjælp af interessentmodellen, vil der blive foretaget en interessentanalyse. Herefter vil de organisatoriske udfordringer i forbindelse med fusionen blive behandlet, herunder interessekonflikter, modstand mod forandringer, ledelse og motivation.

Til slut vil der blive udarbejdet en konklusion efter den beskrevne gennemgang.

1.4 Afgrænsning

- Rapporten vil ikke omhandle, hvordan en eventuel fusion skal gennemføres i praksis.
- Ligeledes vil der ikke blive taget højde for systemmæssige udfordringer, såsom aftale med dataleverandører.
- Der vil blive gennemført beregninger på udvalgte besparelser i forbindelse med eventuelle effektiviseringer, dog vil der blive beskrevet mulige besparelser.

- Der tages udgangspunkt i regnskabsmateriale der er offentligt tilgængeligt pr. 15. marts.
- Vi har valgt at fokusere på ét samlet fusionsscenario for alle fem pengeinstitutter og dermed undladt at behandle scenarier, hvor eventuelt et eller flere af de nævnte pengeinstitutter kunne være udeladt fra fusionen.
- Vi har undladt at sammenligne det fusionerede pengeinstitut med konkurrenter, da vi vurderer dette ikke vil være relevant for aktionærerne.
- De interne kulturelle forskelle i pengeinstitutterne

2. Beskrivelser og valg af pengeinstitutter

2.1 Valg af pengeinstitutter

I forbindelse med en sammenlægning af pengeinstitutter, hvor formålet er at opnå nogle konkurrencefordele, vil det være relevant at vurdere eventuelle mulige samarbejdspartnere ud fra følgende kriterier:

- Kundegrundlag
- Økonomiske nøgletal
- Geografisk placering
- Vækst potentiale
- Kultur i pengeinstituttet

I forbindelse med valg af pengeinstitutterne, Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Himmerland A/S, Sparekassen Hobro og Salling Bank, har hovedkriteriet været, hvorledes filialerne er placeret i forhold til hinanden, da målet er at skabe en regional bank. Det har således været et mål, at der skulle være meget få byer, hvor der var filialoverlap. Der opnås herved størst geografisk spredning og målet opnås dermed, da fusionsbanken netop skulle være en regional bank. Pengeinstitutterne er desuden valgt ud fra, hvordan de passer sammen rent størrelsesmæssigt. Den finansielle styrke og vækstpotentialet var således ikke med i overvejelserne, men dette vil blive belyst senere i rapporten. Dog bestod en del af udvælgelsesprocessen i, hvorledes det umiddelbart kunne tænkes, at pengeinstitutterne ville passe sammen med medarbejderkulturen og lignende. Vi vurderede i den forbindelse, at disse faktorer ikke ville give de største udfordringer, da hele banksektoren mere eller mindre står på en brændende platform. Eksempelvis er Hvidbjerg Bank kommet ud med underskud de sidste to år, Sparekassen Himmerland A/S er dømt for kursmanipulation. Dette kunne være faktorer, som gjorde, at den interne kultur ikke, skal være det vigtigste parameter.

2.2 Beskrivelse af Sparekassen Hobro

Sparekassen Hobro blev stiftet i år 1851 af en række af byen Hobros driftige borgere.⁶ Oprindeligt åbnede den under navnet "Spare- og Laanekassen for Hobro & Omegn" og havde oprindeligt til huse i en stue i en bygning beliggende på Store Torv, centralt placeret i Hobro.

⁶ https://www.sparhobro.dk/om_sparekassen/historie/

På selv samme torv i Hobro byggede sparekassen sit hovedkontor og har den dag i dag fortsat til huse her. Bygningen er i lighed med sparekassen udvidet og vokset en hel del siden da.

I april 1973 fusionerede Spare- og Laanekassen for Hobro & Omegn med Landbosparekassen for Hobro & Omegn. Denne sammenlægning var drevet af dels ny lovgivning samt udviklingen i samfundet og branchen for pengeinstitutter. Man vurderede, at hvis de to mindre, lokale sparekasser fortsat skulle gøre sig gældende, var der ingen vej udenom, end at skabe et større kapitalgrundlag gennem en fusion. I forbindelse hermed fik sparekassen navnet Sparekassen Hobro.

Udover hovedsædet i Hobro har pengeinstituttet i alt 11 filialer. Hovedparten af disse er beliggende i området omkring Mariager fjord og oplandet hertil. Sparekassen Hobro er desuden repræsenteret i Aalborg med en enkelt filial og man har tre afdelinger i og omkring Århus. Sparekassen Hobro er til daglig ledet af administrerende direktør Per Sønderup, som har siddet på posten siden april 2006.⁷ Samlet findes der 175 ansatte i Sparekassen Hobro.⁸

Sparekassen blev i forbindelse med sammenlægningen i 1973 til en garantsparekasse, hvor garanterne vælger et repræsentantskab, som igen vælger medlemmerne af Sparekassens bestyrelse. Sparekassen Hobros bestyrelse består af i alt ti medlemmer, hvoraf fire af disse er medarbejdervalgte. På baggrund af finanskrisen har flere garantsparekasser lukket for at garanterne kan hæve deres indbetalte garantkapital. Dette har Sparekassen Hobro dog ikke valgt at gøre.⁹ Tværtimod er antallet af garantanter steget, så der i løbet af 2011 kom yderligere 200 garantanter til sparekassen, således at der nu er 13.174 garantanter i alt. Dette medførte samlet set at garantkapitalen steg fra 294,6 millioner kroner i ultimo 2010 til 302,6 ultimo 2011.

Sparekassen Hobro er, som navnet antyder, en meget lokal sparekasse, hvis værdier er stærkt forankret i lokalområdet. Sparekassedirektør Per Sønderup taler om ”den særlige sparekasseånd”, som har præget pengeinstituttet gennem dens historie. Der er blevet sat ord på denne sparekasseånd, som er grundstenen i sparekassens værdigrundlag:¹⁰

- **Nærhed:** Sparekassens formål har altid været at tjene det omliggende lokalsamfund, og sparekassen er sat i verden, for at en ejerkreds skal profitere på dens virksomhed.

⁷ <http://nordjyske.dk/nyheder/ny-direktoer-i-hobro/32de7380-44a6-45bf-b221-94689c89aba4/1/1513>

⁸ Sparekassen Hobro, Årsrapport 2012

⁹ Sparekassen Hobro, Årsrapport 2012

¹⁰ https://www.sparhobro.dk/om_sparekassen/vaerdier/

Nøgleordene er her: Nærvær, imødekommenhed, synlighed, opmærksomhed og tilgængelighed.

- **Udvikling:** Sparekassen arbejder konstant for at øge sin professionalisme. Dette omfatter dels medarbejdernes kompetencer, dels sparekassens evne til at honorere kundernes stadigt stigende ønsker, samt at sparekassen fortsat skal vokse, for fortsat at være velkonsolideret.
- **Engagement:** Omsorgen for det samfund, Sparekassen Hobro er en del af. Sparekassen har et solidt fundament, hvorfra engagementet udspringer fra og muliggør den fortsatte udvikling i sparekassen.
- **Tryghed:** Sparekassen er til at stole på og er en solid virksomhed. De ansatte i Sparekassen Hobro har en forpligtigelse til at værne om sparekassens soliditet.

2.3 Beskrivelse af Sparekassen Himmerland A/S

Sparekassen Himmerland blev stiftet i slutningen af 1960'erne, hvor 5 mindre lokale himmerlandske sparekasser valgte at fusionere under dette navn.¹¹ Den ældste af disse lokale sparekasser havde rødder helt tilbage til 1871. Årsagen til, at sparekasserne valgte at fusionere, var ønsket om at bevare det lokale, himmerlandske tilhørsforhold, samt for at få mulighed for at få bedre konkurrencevilkår mod de større pengeinstitutter.

Fra 1990'erne til nu er der tilkommet en række mindre pengeinstitutter under Sparekassen Himmerland fælleskabet. Senest tilkomne er Vokslev Sparekasse i efteråret 2012. Herudover har man tillige købt dele af krakkede banker, eksempelvis Himmerlandsbanken i 1993 og EBH Bank i 2009. Pengeinstituttet har i dag sit hovedsæde i Aars, hvortil hører en fjernserviceafdeling. Herudover har Sparekassen Himmerland yderligere 13 filialer, som primært er beliggende i Himmerland, hvor man blandt andet har 2 afdelinger i Aalborg. Uden for Himmerland er man repræsenteret i Fjerritslev og i Århus. I alt har pengeinstituttet 281 ansatte.

I december 2006 blev Sparekassen Himmerland omdannet til et aktieselskab. Dette skyldes, ifølge daværende Sparekassedirektør Svend Jørgensen, at sparekassens kunder i stigende omfang var blevet optaget af aktier og at de eksisterende garantier ville være interesserede i at

¹¹ https://www.himmerland.dk/om_os/om_sparekassen/om_sparekassen/

få medejerskab og af sparekassen og dermed yderligere del i værditilvæksten.¹² Sparekassen Himmerland er noteret på Københavns Fondsbørs. Hovedaktionæren i Sparekassen Himmerland er eget af Fonden for Sparekassen Himmerland, som besidder 72,8 % af den samlede aktiekapital¹³. Den resterende aktiekapital er spredt ud på 20.000 mindre aktionærer, som er omfattet af et ejerloft, som betyder at ingen aktionær kan eje mere end 5 % af den samlede aktiekapital. Denne begrænsning gælder dog ikke for fonden bag pengeinstituttet, da denne er stiftet i forbindelse med omlægningen fra sparekasse til aktieselskab.

Pengeinstituttets bestyrelse består 8 medlemmer, hvoraf tre er medarbejdervalgte, mens de resterende fem er valgt af Sparekassen Himmerlands repræsentantskab. Dette repræsentantskab består af 55 medlemmer og vælges dels på den årlige generalforsamling og dels på diverse aktionærmøder.¹⁴ Bankens daglige drift ledes af administrerende direktør Poul Damgård, som har siddet på denne post siden efteråret 2011. Poul Damgård overtog direktørstolen efter daværende direktør Svend Jørgensen, der så sig nødsaget til at fratræde sin post, grundet bagmandspolitiets sigtelse mod ham og pengeinstituttet, angående kursmanipulation.¹⁵ Denne sag spøger fortsat i Sparekassen Himmerland idet sigtelserne er endt ud i en retssag, der for nuværende behandles ved retten i Hjørring.

Sparekassen Himmerland har en stærk tilknytning til det himmerlandske lokalområde. Dette afspejles blandt andet igennem pengeinstituttets værdigrundlag, som er angivet som følgende:¹⁶

- **Lokalkendskab:** Sparekassen er tæt på kunderne ved at være aktive i lokalområdet og derigennem opnå kendskab til kundernes forhold.
- **Faglig kompetence:** Medarbejdernes høje faglige kompetence måler sig med de største pengeinstitutter i landet.
- **Beslutningsdygtighed:** Decentral beslutningsproces og stor uddelegering af ansvar sikrer den enkelte medarbejder en høj grad af beslutningsdygtighed og dermed sikres kunden et hurtigt svar.

¹²

<http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/1833322/artikel.html?hl=U3BhcmVrYXNzZW4gSGltbWVybGFuZA,,>

¹³ Sparekassen Himmerland, Årsrapport 2012

¹⁴ Sparekassen Himmerland, Årsrapport 2012

¹⁵ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1017153.ece>

¹⁶ https://www.himmerland.dk/om_os/om_sparekassen/om_sparekassen/

Det er desuden pengeinstituttets strategi/vision at være værdiskabende overfor:⁷

- **Aktionærerne:** Lønsom drift, som grundlag og for eksistensen og yderligere vækst.
- **Kunderne:** Stærk dialog og relation skaber merværdi for kunden.
- **Medarbejderne:** Motiverende arbejdsmiljø med ansvar, personlig udvikling og balance mellem arbejde og fritid.

2.4 Beskrivelse af Salling Bank

Grundstenen til Salling Bank blev lagt i Skive i 1876 og fra denne base er banken vokset lige siden.¹⁷ I 1881 flyttede banken ind på Frederiksgade 6 i Skive Centrum og her ligger bankens hovedsæde den dag i dag.

Til at begynde med omfattede Salling Banks forretningsområde Skive, samt området omkring Salling/Fjends. Med tiden er banken vokset, men banken drives fortsat primært på Skive-egnen, hvor man betjener både private, virksomheder og offentlige institutioner. Pengeinstituttet har dog også kunder fra andre dele af landet og i udlandet og i 2006 oprettede man en fjernkundeafdeling. I 2007 åbnede banken en filial i Viborg og i 2011 i Nykøbing Mors, for at øge tilstedeværelsen udenfor Skive-egnen, men stadig ikke langt fra det oprindelige forretningsområde. I 2012 fusionerede Salling Bank med Vinderup Bank. Fusionen skete på eget initiativ bankerne imellem og ud fra åbenlyse fordele og mulige synergieffekter.¹⁸ I alt har Salling Bank 7 afdelinger og beskæftiger i alt cirka 110 medarbejdere.¹⁹

Salling Bank er et aktieselskab som er noteret på Københavns Fondsbørs. Aktiekapitalen på cirka 52 mio. DKK, som deles af i alt 9.600 fortrinsvis lokalt bosiddende investorer.²⁰ Hovedaktionærerne i Salling Bank er Danske Andelskasser Bank, som ejer cirka 12 % af aktiekapitalen og Spar Vest Fonden, Skive som besidder omkring 9 %. Banken har i sine vedægter en stemmeretsbegrænsning. Denne betyder at hver aktionær eller repræsentant for en forening/virksomhed, der besidder aktier i banken, får én stemme på generalforsamlingen, mod aflevering af adgangskort.

¹⁷ <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2024>

¹⁸ <http://www.business.dk/finans/salling-bank-planlaegger-fusion-med-vinderup-bank>

¹⁹ <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2138>

²⁰ Salling Bank, Årsrapport 2012

Bestyrelsen består af i alt otte medlemmer, hvoraf tre af disse er medarbejdervalgte repræsentanter. De resterende fem medlemmer vælges af 30 medlemmer af bankens repræsentantskab. Sidstnævnte vælges på bankens generalforsamling. Bankdirektør Peter Vinther Christensen varetager den daglige drift og har siddet på posten siden 1994.²¹

Salling Bank har udarbejdet en 3-årig strategiplan, som har to hovedområder: Vækst og forbedret ordinær indtjening per omkostningskrone.²² Strategien er udarbejdet på baggrund af Salling Banks vision:

”Salling Bank vil være det førende lokale pengeinstitut i vores markedsområde og med handlekraft skabe værdi for kunder, medarbejdere og aktionærer”.

Visionen er bygget op omkring bankens idegrundlag og værdigrundlag:

- Idegrundlaget er baseret på, at Salling Bank er en selvstændig lokalbank med historisk tilknytning til Skive-egnen og at det gennem bankens indtjening, etik og samfundsbevidsthed skal være attraktivt at være aktionær i banken.
- Værdigrundlaget er baseret på fem grundsten:
 - Troværdighed
 - Nærvær
 - Ansvarlighed
 - Rentabilitet
 - Handlekraft

2.5 Beskrivelse Hvidbjerg Bank

Hvidbjerg Bank blev grundlagt i 1912 af håndværkere, bønder og fiskere fra Thyholm-området²³, hvor selve byen Hvidbjerg er beliggende. Formålet med skabelsen af banken var at skabe et lokalt forankret pengeinstitut, som skulle være med til at udvikle og betjene egnens, landbrug, fiskeri, handel, samt de privates husholdninger. Banken har i sin hidtidige levetid aldrig fusioneret med andre pengeinstitutter.

Hvidbjerg bank har i dag fire afdelinger i Struer, Holstebro, Viborg, mens hovedkontoret er placeret i Hvidbjerg. Ved udgangen af 2012 var der 44 medarbejdere ansat til at betjene de

²¹ <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2070>

²² <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2074>

²³ http://www.hvidbjergbank.dk/Files/Billeder/3_Pdf-filer/20081008_Vaerdigrundlag.pdf

cirka 9.000 kunder. Kunderne er hovedsageligt private og mindre virksomheder og i forhold til disse kunder, er det Hvidbjergs Banks mål at kunne dække alle deres forretningsbehov. Hvidbjerg Bank har dog ikke derivater eller finansielle produkter, som et forretningsområde, dette tilbydes dog ved hjælp af samarbejdspartnere. Fordelingen af udlån er 57,6 procent til private, 0,4 procent til det offentlige og 42 procent til erhverv.

Hvidbjerg Bank havde ved udgangen af 2011 i alt 3.405 aktionærer, hvoraf to andre pengeinstitutter er storaktionærer med hver 10 % af aktierne, dette er Sparekassen Vendsyssel og Sparekassen Thy. Hvidbjerg Bank har i sine vedtægter en bestemmelse, som gør, at ingen aktionær må eje mere end 10 % af aktierne og uanset antallet af aktier, har ingen aktionær mere end én stemme på generalforsamlingen. Bestyrelsen har bemyndigelse til at udvide aktiekapitalen med op til 15 mio. Denne bemyndigelse er gældende indtil 1 marts 2016. Aktiekapitalen er i dag 15.000.000 DKK bestående af 750.000 stk. aktier af 20 DKK, der er kun én aktieklasser. Banken yder ikke lån til køb af egne aktier. Bankens adm. direktør er Oluf Vestergård, som varetager den daglige drift.

Hvidbjerg Bank havde i 2010 og 2011 hvert år et underskud på mellem syv og otte millioner DKK. Hvilket primært skyldes en relativ stor stigning i nedskrivningerne. Hvidbjerg Bank har tidligere haft tradition for at udbetale et årligt udbytte til aktionærerne, men dette har været sat i bero siden 2008.

Hvidbjerg Bank har følgende værdigrundlag, som er gældende for både medarbejdere og kunder:

- *”Hvidbjerg Bank lægger vægt på troværdighed, gensidig tillid og nærhed”.*²⁴

Banken har desuden mål fortsat at være fremsynet, driftig og stabil, ligesom dens stiftere var det i 1912. Ydermere har Hvidbjerg Bank ambitioner om at kunderne skal opfatte banken som fremadrettet, handlekraftig, vedholdende, troværdig og tilgængelig.

2.6 Beskrivelse Djurslands Bank

Grundlaget for Djurslands Bank blev skabt i 1965, da en række mindre lokale pengeinstitutter fusionerede. Siden da har banken primært haft afdelinger på Djursland, men har fra 1995 udvidet og etableret fem filialer i Århus-området. Banken har i alt 15 filialer fordelt i området

²⁴ http://www.hvidbjergbank.dk/Files/Billeder/3_Pdf-filer/20081008_Vaerdigrundlag.pdf

fra Tranbjerg i syd til Ørsted i nord og Grenå, som det østligste. Bankens hovedkontor er beliggende i Grenå²⁵ og den daglige drift varetages af bankdirektør Ole Bak.

I dag er Djurslands Bank ejet af cirka 15.500 aktionærer²⁶. Ifølge vedtægterne for Djurslands Bank, så må ingen aktionær eje mere end 10 procent af aktiekapitalen, med mindre der er opnået særlig tilladelse.²⁷ Der er yderligere lagt begrænsninger ind, så ingen aktionær har mere end seks stemmer på generalforsamlingen. Der er ved udgangen af 2011 to aktionærer, som ejer mere end fem procent af aktierne. Djurslands Bank opnåede i 2011 et resultat på omkring 23 millioner, hvilket var et fald i forhold til året før, hvor resultatet var næsten 37 millioner.

Banken har i dag 15 filialer fordelt i området fra Tranbjerg i syd til Ørsted i nord og Grenå, som det østligste. Bankens hovedkontor er beliggende i Grenå²⁸.

Djurslands Bank har i dag en kundeportefølje bestående af cirka 34.000 privat kunder, 3.000 erhvervskunder og offentlige institutioner, samt 1.800 foreninger. Ved udgangen af 2012 har banken 182 medarbejdere ansat til at betjene kunderne hos banken. Djurslands Bank lægger vægt på, at kunne betjene alle deres kunder og imødekomme deres behov og efterspørgsel efter finansielle services. Dog benytter Djurslands Bank sig af samarbejdspartnere til de mere specielle og eksotiske produkter.

På generalforsamlingen i marts 2012 med det vedtaget at bestyrelsen har bemyndigelse til følgende²⁹.

- 1) Erhvervelse af egne aktier.
- 2) Indtil næste ordinære generalforsamling kan der optages ny ansvarlig kapital op til en ramme på 100 mio. DKK i form af hybrid kernekapital og/eller ansvarlig låne-kapital.
- 3) Bestyrelsen har bemyndigelse til udvidelse af aktiekapitalen med nominelt 27 mio. DKK til i alt 54 mio. DKK – tidsfrist til 2017.

Djurslands Bank har følgende vision.

www.djurslandsbank.dk

²⁶ Djurslands Bank, Årsrapport 2012

²⁷ Vedtægter Djurslands bank

²⁸ www.djurslandsbank.dk

²⁹ Referat af generalforsamling af 22/03 2012

- ”Djurslands Bank vil med Østjylland som markedsområde være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private og erhvervsvirksomheder med sund fornuft i økonomien.”³⁰

Herudover er det bankens mission at:

- afdække kundernes finansielle behov og sammensætte individuelle fleksible løsninger,
- være et sundt og stabilt drevet pengeinstitut, som giver stabilt og konkurrencedygtigt afkast til aktionærerne
- være en attraktiv arbejdsplads for medarbejderne, hvor trivsel og kompetenceudvikling er grundstenene.

Herunder ses kort over hvor Hvidbjerg banks, Djurslands Banks, Sparekassen Himmerlands, Sparekassen Hobros og Salling Banks eksisterende filialer og hovedsæder pt. beliggende:

Figur 1 Oversigtskort over eksisterende filialer



Egen tilvirkning ved hjælp af Google Maps.³¹

³⁰ <http://alm.djurslandsbank.dk/Vision-og-mission.1486.aspx>

3. Nøgletal

3.1 Basiskapital

Pengeinstituttets basiskapital er betydende for blandt andet opgørelsen af bankens eller sparekassens solvens og dens størrelse er således betydende for bankens evne til at modstå tab. I Lov om Finansiell Virksomhed, LFV § 124, er det bestemt, at pengeinstituttets direktion og bestyrelse skal sikre, at pengeinstituttet har tilstrækkelig med basiskapital til at afdække dens risiko.³² Pengeinstituttets basiskapital består af 3 typer af kapital: Kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital.³³ Herunder ses hvordan basiskapitalen er defineret og sammensat:³⁴

Tabel 1 Opgørelse af basiskapital

Kernekapital	Indbetalt aktie/garantkapital + Overskud ved aktieemission + Overført overskud/underskud
Hybrid Kernekapital (max 50 % af kernekapitalen)	+ Hybrid kernekapital
Fradrag	- Foreslået udbytte - Immaterielle aktiver - Skatteaktiver - Årets løbende underskud
	= Kernekapital efter fradrag
Supplerende kapital (max. 100 % af kernekapitalen)	+ Ansvarlig lånekapital + Opskrivningshenlæggelser + Hybrid kernekapital der ikke medtages i kernekapital - Andele i forsikringsselskaber
	= BASISKAPITALEN

Egen tilvirkning på baggrund af Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, § 4

Kernekapitalen er selve kernen i basiskapitalen og er for bankens eller sparekassens investorer at regne for den mest usikre del af pengeinstituttets kapital. Dette skyldes, at disse bliver efterstillet pengeinstituttets almindelige kreditorer, hvis det skulle ske, at det gik konkurs.

³¹ Markør med prik indikerer det pågældende pengeinstituts hovedsæde, mens markør uden prik er en almindelig filial. Yderligere symbolforklaring ses her: <http://goo.gl/maps/JF3Cb>

³² <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=142178>

³³ Bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital § 3

³⁴ Bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital § 4

Den hybride kernekapital er en mellem ting mellem lånekapital og egenkapital. Hybrid kernekapital kan kun indfries på pengeinstituttets foranledning og er dermed uopsigelig set fra långiverens side. Hvis pengeinstituttet ønsker at indfri den hybride kernekapital skal det godkendes af Finanstilsynet og det kan tidligst foretages 5 år efter optagelsen af kapitalen. Dog fremgår det af Bekendtgørelse om Opgørelse af Basiskapital, BOB § 14 stk. 1-3, at indfrielsen kan ske førtidig, hvis den hybride kernekapital bliver erstattet af indbetalt kernekapital af minimum samme kvalitet.

BOB § 14 siger desuden, at den hybride kernekapital kun kan forfalde i det tilfælde pengeinstituttet går konkurs. Forrentningen af den hybride kernekapital bortfalder desuden, hvis pengeinstituttet ikke besidder frie reserver. Långivers fordring mod banken eller sparekassen skal være efterstillet anden gæld i det tilfælde pengeinstituttet går konkurs.³⁵ Er den hybride kernekapital fremskaffet via obligationssalg kan disse indfries til kurs 100, dog tidligst inden for tre til fem år. Da obligationerne i deres egenskab af at være hybrid kernekapital i princippet løber uendeligt er der ingen forpligtelse fra pengeinstituttets side at indfri disse obligationer.

Den hybride kernekapital må ifølge BOB § 1 maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen. Såfremt der er yderligere hybrid kernekapital til rådighed, altså udover førnævnte 50 %, kan denne medregnes som supplerende kapital.

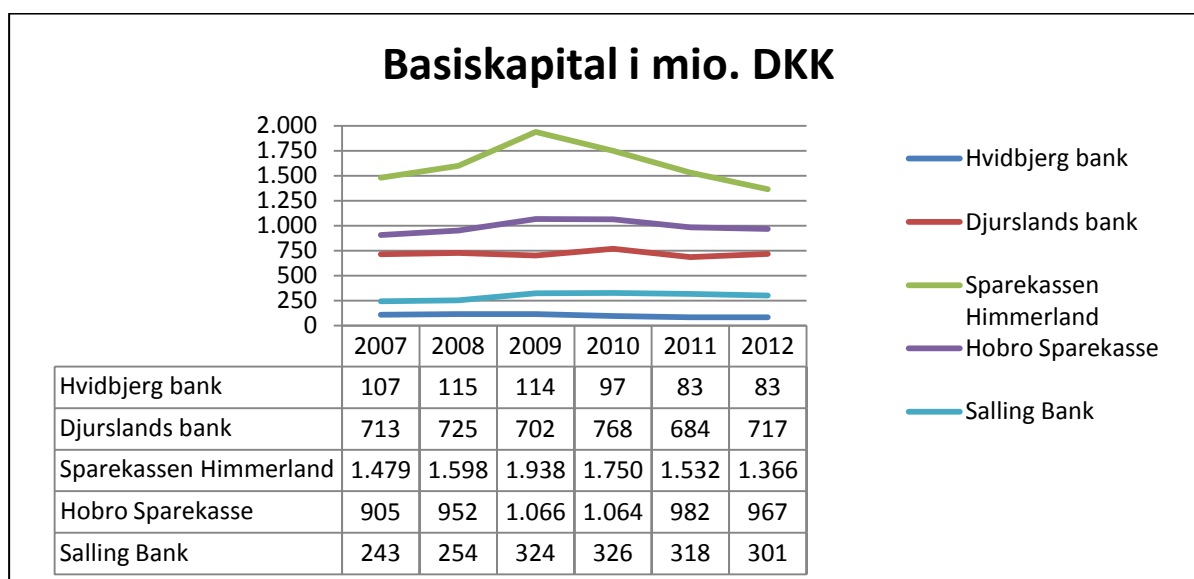
Den supplerende kapital må maksimalt udgøre 100 % af kernekapitalen, jf. BOB § 28. For at supplerende kapital kan gå i den ansvarlige lånekapital er der visse betingelser³⁶, hvor de vigtigste er:

- 1) Långivers krav skal være efterstillet al anden ikke-efterstillet gæld
- 2) Den supplerende kapital må ikke tilbagebetales før tid, med mindre der foreligger tilladelse til det fra finanstilsynet.
- 3) Lånekapitalen kan kun forfalde før oprindeligt aftalt forfaldstidspunkt, såfremt pengeinstituttet går konkurs.

³⁵ Bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital § 14

³⁶ Bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital § 29

Figur 2 Oversigt over pengeinstitutternes basiskapital



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Tabel 2 oversigt over pengeinstitutternes basiskapitalsammensætning i 2012

I 1.000 DKK	Hvidbjerg	Djurslands	Himmerland	Hobro	Salling
Egenkapital jf. balance	73.480	757.656	1.421.322	1.032.626	220.367
Opskrivningshenlæggelser	0	-10.518	-14.924	0	0
Hybrid kernekapital	0	50.000	295.190	10.000	65.000
Diverse fradrag	-4.415	-49.406	-232.138	-76.105	-20.223
Kernekapital efter fradrag	69.065	747.732	1.469.450	966.521	265.144
Ansvarlig lånekapital	18.750	0	0	0	0
Opskrivningshenlæggelser	0	10.518	14.924	22.281	0
Diverse fradrag	-4.415	-40.793	-118.456	-22.281	-14.470
Basiskapital	83.400	717.457	1.365.918	966.521	250.674

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

3.1.1 Hvidbjerg Bank

Hvidbjerg Banks samlede basiskapital endte på 83,4 mio. DKK ultimo 2012, hvilket var en stigning i forhold til året før på 0,6 mio. DKK Bankens kernekapital består af egenkapitalen på 73,5 mio. DKK, som igen er sammensat af aktiekapitalen på 33,6 mio. DKK og overført overskud på cirka 40 mio. DKK Grundet den kapitaludvidelse banken gennemførte i 2012, hvor aktiekapitalen steg fra 15,0 mio. DKK til førnævnte 33,6 mio. DKK, steg pengeinstituttets egenkapital i 2012. Det gjorde den på trods af, at banken fik et underskud for 2012 på 15 mio. DKK Hvidbjerg Bank valgte ikke at benytte sig af muligheden for at optage

hybrid kernekapital i forbindelse med Bankpakke II. Fratrullet diverse fradrag ender kernekapitalen på 69 mio. DKK, hvilket er cirka 10 mio. højere end året før. Banken har efterstillet kapitalindskud på 25 mio. DKK som kan betegnes som ansvarlig lånekapital og dermed supplerende kapital. Dog angiver banken, at kun de 18,5 mio. DKK af de 25 mio. DKK kan medtages i beregningen af basiskapitalen.³⁷ Årsagen hertil ligger i, at ansvarlig lånekapital ikke kan medregnes med 100 % af beløbet igennem hele dets løbetid, jf. Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital § 25 stk. 2. Dette sker efter følgende nøgle:

- 3 års restløbetid reduceres til 75 %
- 2 års restløbetid reduceres til 50 %
- 1 års restløbetid reduceres til 25 %

Da det tilbageværende lån på 25 mio. DKK udløber i 2015 er restløbetiden 3 år, hvorfor lånebeløbet kun kan medregnes med 75 %. Dermed betales der fuld rente for optaget ansvarlig lånekapital, som kun delvist kan medregnes i basiskapitalen. Det mest hensigtsmæssige ville være, hvis banken kunne indfri det eksisterende lån nu og her, samtidig med at den optog ny ansvarlig lånekapital med lang løbetid, således der ville kunne medregnes med 100 % til basiskapitalen. Dog kan det være en udfordring, idet pengeinstituttet må forventes at skulle betale en højere rente for den nye ansvarlige lånekapital.³⁸ Hvidbjerg Bank har i 2012 indfriet efterstillede kapitalindskud for 10 mio. DKK, hvor et seniorlån på netop dette beløb udløb som planlagt i august måned. Dette er således årsagen til, at basiskapitalen i alt blot er steget med de 0,6 mio. DKK, på trods af, at egenkapitalen steg med de 10. mio. DKK.

3.1.2 Djurslands Bank

Djurslands Bank øgede fra 2011 til 2012 sin basiskapital med knap 5 % til i alt 717,5 mio. DKK. Kernekapitalen består af egenkapitalen på 757,7 mio. DKK, hybrid kernekapital på 50 mio. DKK og fratrullet opskrivningshenlæggelser, samt diverse fradrag, ender den på 747, mio. DKK, hvilket er en stigning på 32,2 mio. DKK i forhold til året før. Hovedårsagen til stigningen i kernekapitalen ligger i, at banken i 2012 opnåede et overskud på 47,1 mio. DKK, fratrullet udbytte på 6,75 mio. DKK overførtes til egenkapitalen. Den hybride kernekapital er

³⁷ Hvidbjerg Bank Årsregnskabsmeddelelse 2012, side 4

³⁸ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4697714.ece?1364654008905>

optaget i forbindelse med Bankpakke II og er med uendelig løbetid, med mulighed for indfrielse fra 2015.³⁹ Djurslands Bank har ingen supplerende kapital. Man indfrie i 2011 et lån på 100 mio. DKK som var medregnet under ansvarlig lånekapital. På bankens generalforsamling 20.03.2013 blev der givet bemyndigelse til bestyrelsen at optage ny ansvarlig kapital op til en ramme på 100 mio. DKK, enten i form af hybrid kernekapital og/eller ansvarlig lånekapital.⁴⁰ Efter opskrivningshenlæggelser og diverse fradrag på 40, 8 mio. DKK, som består af 50 % af summen af kapitalandele over 10 % af basiskapitalen, ender basiskapitalen på de 717,5 mio. DKK.

3.1.3 Sparekassen Himmerland

Sparekassen Himmerlands basiskapital faldt med i alt omkring 11 % fra 1,532 mia. DKK i 2011 til 1,366 mia. DKK i 2012. Pengeinstituttets kernekapital endte på 1,470 mia. DKK, hvilket stort set var samme niveau som året før, dog knap 14 mio. DKK lavere. Kernekapital bestod i 2012 af egenkapitalen på 1,421 mia. DKK samt hybrid kernekapital på cirka 295 mio. DKK og fratrækkes opskrivningshenlæggelser, samt fradrag på i alt 232 mio. DKK. Disse fradrag er udskudte skatteaktiver (54 mio. DKK), immaterielle aktiver (60 mio. DKK) og 50 % af summen af kapitalandele mv. over 10 % af basiskapitalen (118,5 mio. DKK).⁴¹ Sparekassen Himmerland valgte i 2009 at benytte sig af muligheden for at optage statslig hybrid kernekapital i forbindelse med Bankpakke II. Banken nævner, at kapitalindskuddet kan indfries frem til 30. juni 2014 til kurs 100, mens indfrielse i perioden 1. juli 2014 – 30. juni 2015 kan ske til kurs 105 og derefter til kurs 110.⁴² Sparekassen Himmerland har ingen supplerende kapital. Det skal dog nævnes at pengeinstituttet i løbet af 2012 har indfriet to efterstillede kapitalindskud, henholdsvis et lån på 100 mio. DKK og et lån på 25 mio. DKK. Således har banken indfriet for i alt 125 mio. DKK ansvarlig lånekapital. Det kan dermed konstateres at årsagen til Sparekassen Himmerlands forholdsvis store fald i basiskapitalen, hovedsageligt er indfrielsen af den supplerende kapital i løbet af året. Efter opskrivningshenlæggelser og diverse fradrag på 118,5 mio. DKK, som består af 50 % af summen af kapitalandele over 10 % af basiskapitalen, ender basiskapitalen på førnævnte 1,532 mia. DKK.

³⁹ Djurslands Bank Årsrapport 2012 Note 27

⁴⁰ http://alm.djurslandsbank.dk/media/Forl%C3%B8b_ordin%C3%A6r_generalforsamling_20_marts_2013.pdf

⁴¹ Sparekassen Himmerland Risikoreport 2012 side 11.

⁴² Sparekassen Himmerland, Årsrapport 2012 Note 25 side 48

3.1.4 Sparekassen Hobro

Basiskapitalen for Sparekassen Hobros vedkommende var stort set den samme i 2012 som i 2011. Dog faldt den samlet set lidt over 15 mio. DKK til 966,5 mio. DKK. Sparekassens kernekapital består hovedsageligt af egenkapitalen på cirka 1 mia. DKK. Egenkapital består af 275 mio. DKK, som sparekassen har i garantkapital og 757 mio. DKK er overført overskud som er akkumuleret gennem tiderne. Sparekassens overskud efter skat endte i 2012 på 35,7 mio. DKK, hvoraf de 7,7 mio. DKK er afsat til rente til garanterne. Sparekassen Hobro mistede dog i 2012 garantkapital for cirka 28 mio. Sammenlagt viser ovennævnte således årsagerne til at sparekassens kernekapital kun steg med knap 3 mio. DKK i 2012, hvor den efter fradrag endte på i alt 966,5 mio. DKK. Sparekassen Hobro har valgt ikke at benytte mulighederne i Bankpakke II for at optage hybrid kernekapital. I kernekapitalen er dog medregnet en post på 10 mio. DKK, som er anden hybrid kapital som Sparekassen Hobro har optaget i 2009. Det er et fastforrentet lån med en rente på 5,87 % med forventet udløb i maj 2016.⁴³ Sparekassen havde i 2012 ingen anden ansvarlig lånekapital. I marts 2012 indfrie sparekassen et variabelt forrentet lån, som i de tidligere år indgik i basiskapitalberegningen som supplerende kapital.

3.1.5 Salling Bank

Salling Banks samlede basiskapital faldt med cirka 5 % eller 17 mio. DKK fra 318 mio. DKK i 2011 til 301 mio. DKK i 2012. Bankens kernekapital efter fradrag landede på 265 mio. DKK og dette er en stigning på 32 mio. DKK i forhold til året før. Kernekapitalen består hovedsageligt af egenkapitalen på 220 mio. DKK. I 2012 forhøjede banken sin aktiekapital fra 30 mio. DKK til 52,4 mio. DKK (i forbindelse med fusionen med Vinderup Bank) og desuden opnåede banken et overskud efter skat på 5,5 mio. DKK. Ovennævnte forhold medførte en stigning i Salling Banks egenkapital og var således årsagerne til den forholdsvis store stigning i kernekapitalen på knap 19 % fra 2011 til 2012. Pengeinstituttet valgte i 2009 at benytte muligheden i Bankpakke II for at optage statslig hybrid kernekapital og i forbindelse hermed optog man således hybrid kapital for 65 mio. DKK.⁴⁴ Salling Bank har efterstillede kapitalindskud for i alt 100 mio. DKK. Banken angiver i årsregnskabet, at ud af dette beløb kan 50 mio. DKK medregnes i basiskapitalen som supplerende kapital/ansvarlig

⁴³ Sparekassen Hobro Årsregnskab 2012 Note 21 side 31

⁴⁴ Salling Bank, Årsrapport 2012 Note 24 side 41

lånekapital.⁴⁵ De efterstillede kapitalindskud består af et lån på 50 mio. DKK med forfald til indfrielse i 1. maj 2015, samt yderligere et lån på 50 mio. DKK med forfald til indfrielse 1. juli 2016. Banken forventer⁴⁶ at indfri førstnævnte lån i 2015, når det som planlagt udløber. Sidstnævnte lån forventes indfriet i 1. halvår 2013. Supplerende kapital kan dog ikke tilbagebetales før tid, med mindre der foreligger tilladelse til det fra finanstilsynet, jf. BOB § 29. Desuden skal nævnes at Salling Bank forventer at optage ny efterstillet kapital på 40 mio. DKK i første halvår 2013. Samlet set giver kernekapitalen efter fradrag (265,14 mio. DKK), ansvarlig lånekapital (50 mio. DKK), fratrasket diverse fradrag (14,47 mio. DKK) en basiskapital på i alt 300,67 mio. DKK

3.2 Solvens

I disse tider med stor fokus på finanssektoren og dennes store betydning for samfundet, er der et særligt fokus på pengeinstitutternes solvens, da denne er bankernes og sparekassernes buffer til dækning af eventuelle uforudsete tab. Med andre ord viser solvensen, om pengeinstituttet har nok kapital til at modsvare dets risiko for tab. Et pengeinstituts solvens beregnes ud fra basiskapitalen og de risikovægtede poster. Herunder ses formlen for beregningen af nøgletallet:

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

I Lov om Finansiell Virksomhed, LFV⁴⁷, findes bestemmelserne omkring det såkaldte solvenskrav. LFV § 124, stk. 1 siger: ”Pengeinstitutters og realkreditinstitutters bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af en basiskapital af en størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække instituttets risici.”⁴⁸ I stk. 2 angives det, at basiskapitalen, som omtalt i stk. 1, mindst skal udgøre 8 % af de risikovægtede poster (solvenskravet) og 5. mio. euro (minimumskapitalkravet). Stk. 4 anfører, at pengeinstitutters bestyrelse og direktion på baggrund af stk. 1, skal opgøre

⁴⁵ Salling Bank Årsrapport 2012 Note 24 side 41

⁴⁶ Salling Bank Årsrapport 2012 side 19

⁴⁷ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=142178>

⁴⁸ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=142178>

instituttets individuelle solvensbehov. Stk. 5 siger endvidere, at Finanstilsynet kan fastsætte et højere individuelt solvenskrav end de i stk. 2 nævnte 8 %.

3.3 Risikovægtede poster

I LFV § 142 er de risikovægtede poster defineret som "... et mål for den samlede risiko for tab forbundet med virksomhedens aktiviteter." Et pengeinstituts vigtigste risikoområder er kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko, hvor førstnævnte må siges at være den største risiko. Det samlede kapitalbehov, der skal til for at afdække risiciene inden for disse risikoområder, er at betegne som værende de risikovægtede poster, der, som tidligere nævnt, benyttes til opgørelsen af pengeinstituttets individuelle solvensbehov, jf. LFV § 124.

Angående kreditrisikoen fremgår det af Bekendtgørelse om kapitaldækning⁴⁹, at pengeinstitutter skal afsætte kapital til nedskrivninger på udlån og desuden nedvægte udlånene efter de retningslinjer, som er angivet i Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 3.⁵⁰ Disse nedvægtede udlån giver en reduceret belastning af solvensen, idet der således skal benyttes mindre basiskapital til at afdække kreditrisikoen.

Tabel 3 Lånetyper og disses vægte

Udlånstyper:	Udlånsvægt:
Pant i ejendom til helårsbeboelse indenfor 80 % af ejendommens værdi	35%
Pant i fritidshuse indenfor 60 % af ejendommens værdi	35%
Blanco (lån til bil, forbrug, bolig udover 80 %)	75%
Udlån til erhverv	100%

Egen tilvirkning på baggrund af Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 3

Hvis et pengeinstitut således låner en kunde 1 mio. DKK med pant i fast ejendom indenfor 80 % af ejendommens værdi, så må lånet nedvægtes til 35 %. Derved belaster lånet på 1 mio. DKK kun de risikovægtede poster med 350.000 DKK. Da pengeinstituttet skal opfylde solvenskravet er det nødvendigt, at der skal være minimum 8 % basiskapital til at afdække risikoen på ovennævnte udlån. Den basiskapital, der skal sættes af til det, er således: $0,08 \times 350.000 \text{ DKK} = 28.000 \text{ DKK}$. Hvis pengeinstituttet, jf. LFV §124, stk. 4 og 5⁵¹, har et

⁴⁹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/regler-og-praksis/lovsamling/lawsearch.aspx?ItemId=c3f43d45-7468-4a93-aac4-5f0a70ec9e30>

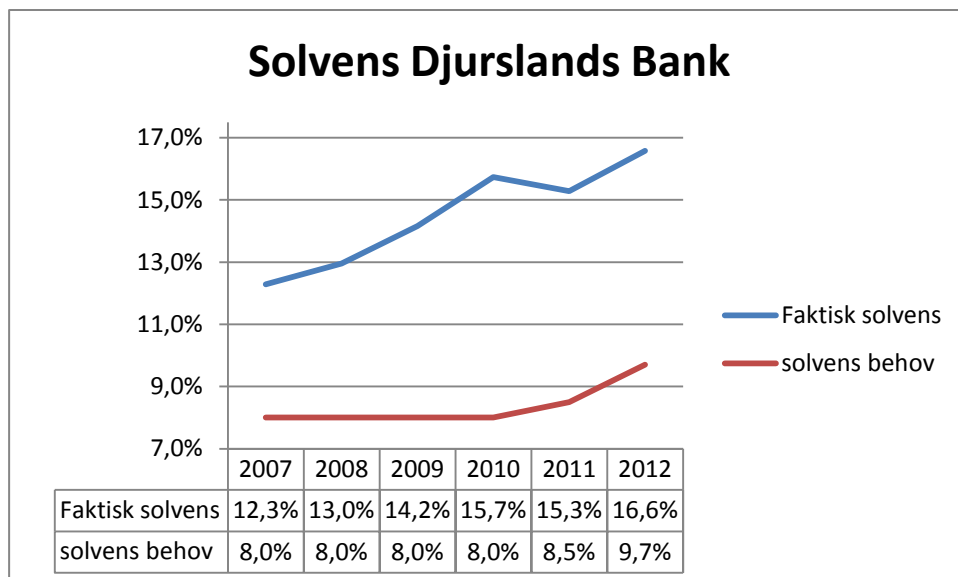
⁵⁰ <http://www.finanstilsynet.dk/da/regler-og-praksis/lovsamling/lawsearch.aspx?ItemId=c3f43d45-7468-4a93-aac4-5f0a70ec9e30>

⁵¹ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=142178>

individuelt opgjort solvensbehov, der ligger højere end solvenskravet på de 8 %, skal denne højere procentsats benyttes i stedet.

3.3.1 Djurslands Bank

Figur 3 Solvens Djurslands Bank

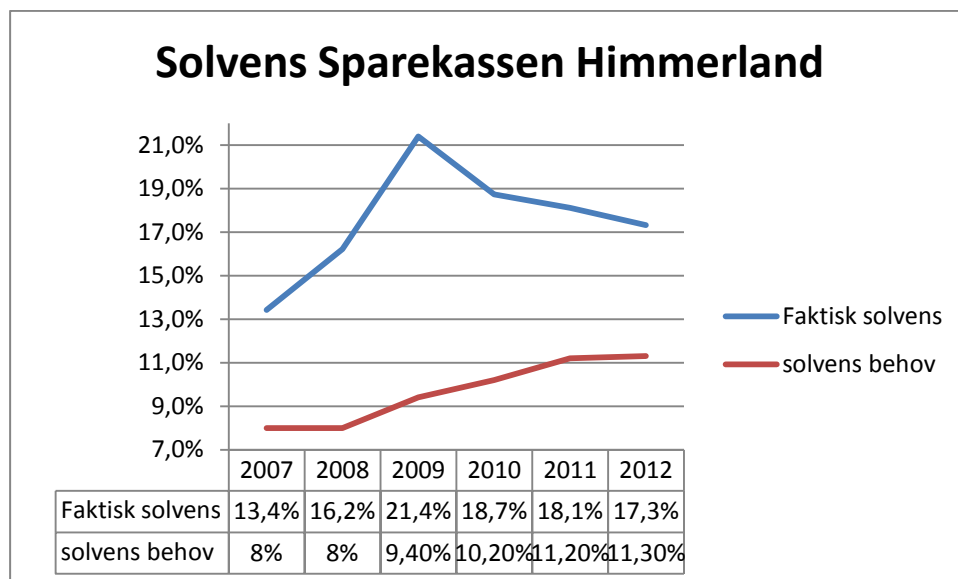


Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Udviklingen i solvensen for Djurslands Bank har været støt stigende gennem alle årene. Dog ses der et lille fald i solvensen fra 2010 til 2011, mens solvensen i 2012 igen over niveauet fra 2010. Bankens individuelle solvensbehov er pr. 31/12 2012 opgjort til 9,7 procent. Dette er en lille stigning i forhold til 2011, hvor det individuelle solvensbehov var opgjort til 8,5. I årene før, var det lovens minimumskrav på 8 procent solvens. Som det kan ses af grafen har Djurslands Bank alle årene haft en solid overdækning i deres solvens i forhold til deres behov.

3.3.2 Sparekassen Himmerland

Figur 4 Solvens Sparekassen Himmerland

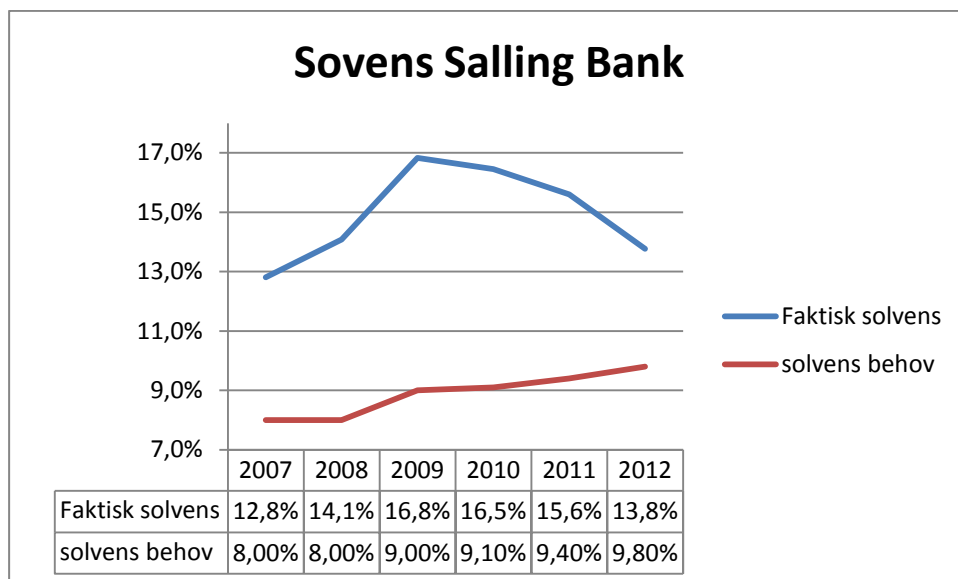


Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Sparekassen Himmerland har en overdækning i deres faktiske solvens i forhold til deres solvensbehov. I perioden frem til 2009 stiger deres solvens mere end deres behov. I perioden fra 2010 og frem falder deres solvens mens deres individuelle solvensbehov stiger. Dette er en temmelig uheldig udvikling, da, hvis denne tendens foresætter, vil de ikke kunne overholde kravet til solvens. Sparekassen Himmerland har dog stadigvæk en overdækning i deres solvens på seks procentpoint. Sparekassen Himmerland har i perioden 2010 - 2012 reduceret deres risikovægtede poster fra 9,3 milliard til 7,8 milliard. Når de samtidig har en faldende solvens betyder dette, at deres basiskapital er faldet mere i perioden.

3.3.3 Salling Bank

Figur 5 Solvens Salling Bank



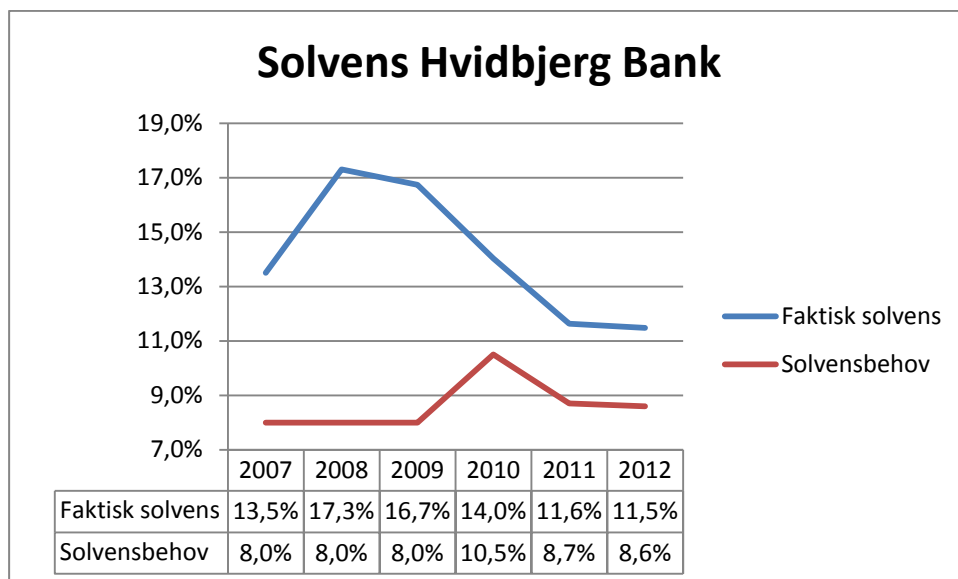
Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Salling Bank har som mål at have en overdækning i deres faktiske solvens i forhold til deres behov på fire procentpoint⁵². Dette er ligeledes lykkedes gennem hele perioden. Dog oplever Salling Bank, at deres solvensbehov stiger, mens deres faktiske solvens falder. I 2009, hvor deres solvens stiger til 16,8 procent, skyldes en stor del af denne stigning, at Salling Bank har optaget et lån med statslig hybrid kernekapital på 65 millioner. Salling Banks risikovægtede poster ligger gennem hele perioden fra 2007 til 2012 i niveauet 1,8 til 2,1 milliard, så de store udsving i deres solvens skyldes, at der sker ændringer i deres basiskapital. Her kan en del af faldet i 2011 forklares med, at Salling Bank havde et underskud dette år på 5,7 million, så der her blev tæret på egenkapitalen.

⁵² Sallingsbanks årsrapport 2012 side 13

3.3.4 Hvidbjerg Bank

Figur 6 Solvens Hvidbjerg Bank

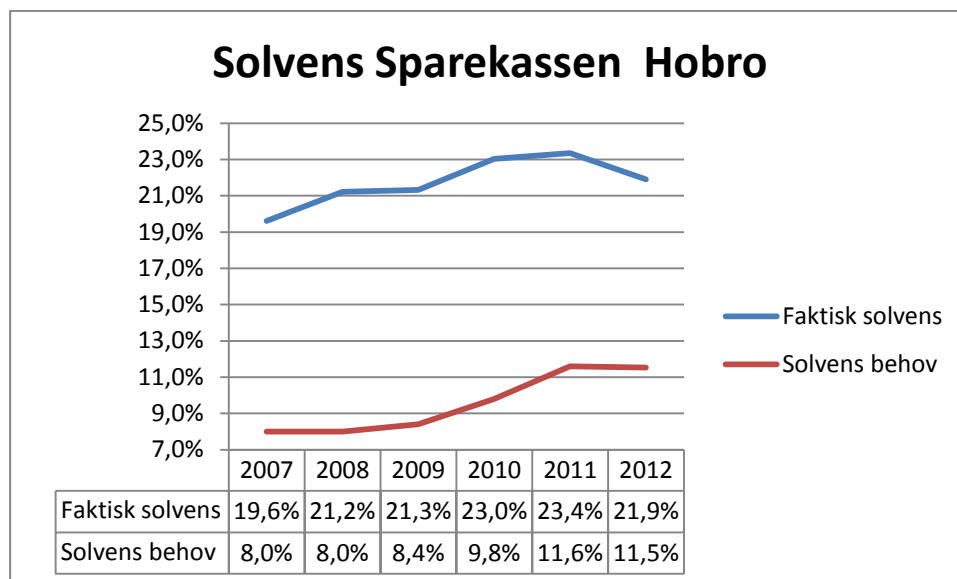


Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Udviklingen i Solvensen for Hvidbjerg Bank har været påvirket af de underskud, som banken har haft i perioden fra 2010 til 2012, hvor det akkumulerede underskud beløber sig til 30,1 million. Dette har naturligvis en negativ indflydelse på solvensen. Hvidbjerg Bank har i løbet af 2012 gennemført en aktieemission, hvilket har øget aktiekapitalen med 18 millioner. Denne aktieudvidelse er grunden til, at Hvidbjerg Bank kan opretholde næsten samme solvens niveau i 2011 og 2012. Hvis ikke denne aktieemission, var blevet gennemført, ville Hvidbjerg Bank have et solvensniveau på cirka 9 procent, hvilket vil være 0,4 procentpoint fra deres individuelle solvensbehov. Dette betyder, at aktieemissionen har haft stor betydning for Hvidbjerg Bank.

3.3.5 Sparekassen Hobro

Figur 7 Solvens Sparekassen Hobro



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Sparekassen Hobro har gennem hele perioden haft en solid overdækning i deres solvens i forhold til deres solvensbehov. Sparekassen har oplevet en stigning i deres solvens i hele perioden fra 2007 til 2011, hvorefter der er et lille fald fra 23,4 procent til 21,9 procent. Dette fald er uden betydning, da deres individuelle solvensbehov begge år ligger omkring 11,5 procent. Udviklingen i deres individuelle solvensbehov fra 2009 til 2012 er steget fra 8,4 procent til 11,5 procent, dette er dog uden betydning, da deres faktiske solvens er minimum 10 procent point højere gennem hele perioden. Alt i alt er solvensen i Sparekassen Hobro rigtig god og der er plads til at øge udlånene, hvilket direktør Per Søderup også skriver med dette citat i årsrapporten 2012 ”Vi vil nemlig vældigt gerne låne flere penge ud. Mange flere.”

3.4 Likviditet

En bank eller sparekasses likviditet kan man definere som pengeinstituttets evne til at gennemføre i betalinger i det øjeblik, der er behov for det, samt dets mulighed for at fremskaffe finansiering (finansieringslikviditet).⁵³ Pengeinstituttets finansieringsmuligheder afhænger generelt set af likviditetsforholdene og risiciene på de finansielle markeder. I gode tider med let adgang til finansiering på markederne fremskaffes pengeinstituttets likviditet

⁵³ Nationalbankens kvartalsoversigt, 1. kvartal 2012, del 1 side 88

hovedsageligt gennem andre pengeinstitutter og andre markedsdeltagere. I dårligere tider med lav tillid og risikovillighed på de finansielle markeder, er det sværere at fremskaffe likviditet. I dette tilfælde kan pengeinstitutternes lånemuligheder i Nationalbanken udvides, i et forsøg på at tømme de finansielle markeder op og dermed sikre pengeinstitutterne adgang til likviditet. Grundet finanskrisen har Nationalbanken sidste år netop udvidet førortalt lånemuligheder.

I Lov om finansiell virksomhed, LFV § 152⁵⁴ findes bestemmelserne for hvilke af pengeinstituttets aktiver der kan medregnes som likviditet og hvor meget denne likviditet skal udgøre. Her er det blandt andet angivet, at et pengeinstitut på alle tidspunkter skal have en forsvarlig likviditet. Denne skal som minimum udgøre 15 % af pengeinstituttets samlede gældsforpligtelser på anfordring eller med kortere varsel end en måned. Ydermere skal likviditeten mindst udgøre 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser, dog fradraget kapitalindskud, de kan medregnes i basiskapitalen. I det tilfælde at pengeinstituttet ikke kan overholde disse forhold og ikke kan bringes i orden inden otte dage, skal banken eller sparekassen underrette Finanstilsynet, som derefter vil oplyse om de nærmere betingelser, herunder en tidsfrist for at få forholdene bragt i orden.

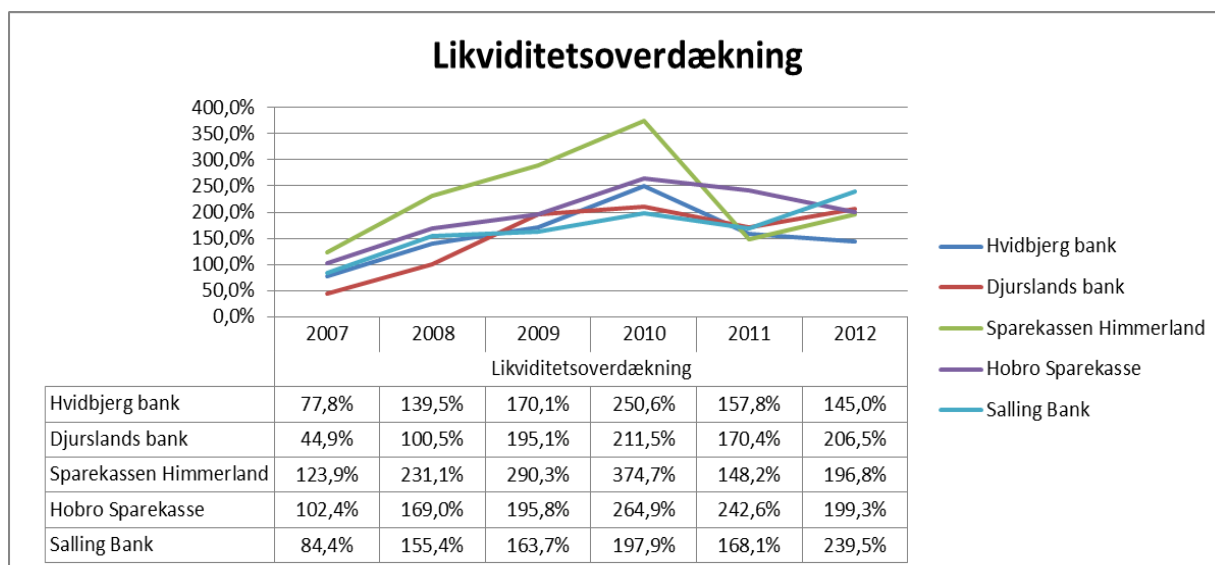
Ifølge LFV § 152, stk. 2⁵⁵ kan følgende medregnes til likviditeten:

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

⁵⁴ Bekendtgørelsen af lov om finansiell virksomhed, §152

⁵⁵ Bekendtgørelsen af lov om finansiell virksomhed, §152

Figur 8 De fem pengeinstitutters likviditets overdækning



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

3.4.1 Hvidbjerg Bank

Hvidbjerg Bank har en stigning i sin likviditetsoverdækning i perioden fra 2007 til 2010, hvor overdækning stiger fra 77,8 % til 250,6 %. Fra 2010 til 2012 er der sket et fald i likviditetsoverdækningen på 105 procentpoint, hvoraf det største fald er fra 2010 til 2011, hvor det falder fra 250,6 % til 157,8 % overdækning i likviditeten. Dette niveau er på ingen måde katastrofalt, men Hvidbjerg Bank er dog det af de fem pengeinstitutter, som har den mindste likviditets overdækning.

3.4.2 Sparekassen Hobro

Sparekassen Hobro har i hele perioden haft et pænt likviditetsoverskud i hele perioden. I 2007 var likviditetsoverskuddet på 102,4 %, hvilket er det laveste gennem hele perioden. Derefter var der en stigning i likviditeten frem til 2010, hvor den toppede i 264,9 % hvorefter der sker et fald i perioden frem til 2012, hvor likviditetsoverdækningen er 199,3 %.

3.4.3 Djurslands Bank

I løbet af perioden fra 2007 til 2010 oplever Djurslands Bank en stigning i sin likviditetsoverdækning. Herefter er der et fald på 41 procentpoint fra 2010 til 2011. Dette skyldes, at banken har reduceret sin aktie- og obligationsbeholdning, samt et fald i indlånet. Denne ændring er på ingen måde katastrofal for Djurslands Bank, da likviditetsoverdækningen stadig er markant højere end lovens minimumskrav. I 2012 er deres likviditetsoverdækning næsten tilbage på niveau med 2010.

3.4.4 Sparekassen Himmerland

Likviditetsudviklingen i Sparekassen Himmerland i perioden fra 2007 til 2012 har været med relativ store udsving i de forskellige år. I 2007 var likviditetsoverdækningen 123,9 procent, hvorefter den i 2010 stiger kraftigt, så den har et niveau på 374,7 procent. I 2011 er likviditetsoverdækningen mere end halveret i forhold til 2010, da overdækningen er på 148,2 procent. Dette fald kan forklares med en markant lavere kassebeholdning, samt anfordringstilgodehavender hos centralbanker. Ligeledes er tilgodehavendet hos kreditinstitutter og centralbanker faldet fra cirka 1,2 milliard til 549 millioner. Selvom dette fald er stort, så er Sparekassen Himmerland ikke på noget måde i nærheden af minimumskravet og ligger stadig på et niveau i 2011, som er højere end i 2007. I 2012 sker der en stigning fra 2011; dette kan forklares med en stigning i kassebeholdningen og anfordringstilgodehavender hos centralbanker, som stiger fra 47 millioner til 313 millioner.

3.4.5 Salling Bank

Likviditetsoverdækningen i Salling Bank ligger i 2007 på 84,4 procent, der er en stigning i likviditeten, indtil 2010, hvor efter der sker et fald på cirka 30 procentpoint, fra 197,9 procent til 168,1 procents likviditetsoverdækning. Dette fald kan hovedsagelig forklares med, at dens tilgodehavender hos kreditinstitutioner og centralbanker er faldet fra 338 millioner til 196 millioner. Salling Bank har fra 2011 til 2012 en stigning i likviditetsoverdækningen fra de 168,1 til 239,5 procent. Denne stigning skyldes, at kassebeholdning og anfordringstilgodehavender stiger fra 140 til 505 millioner. Der er i samme periode yderligere et fald i tilgodehavender hos kreditinstitutioner og centralbanker fra 196 til 37 millioner.

3.5 WACC

WACC står for ”Weighted Average Cost of Capital” og viser overordnet set pengeinstituttets gennemsnitlige fundingomkostninger, eller med andre ord: Den gennemsnitligt vægtede kapitalomkostning og kan dermed betegnes som prisen på at fremskaffe fremmedkapital til at drive udlånsforretning. Fremmedkapitalen fremskaffes hovedsageligt ved at låne hos andre pengeinstitutter, indlån fra kunder eller ved at udstede obligationer. Nøgletallet benyttes således til at vurdere, hvorvidt et pengeinstitut finansierer/funder sig billigt eller dyrt i forhold til det generelle pengemarked. WACC er desuden anvendeligt når man skal sammenligne regnskaber for pengeinstitutter.

Jo lavere pengeinstituttets WACC er, jo billigere er det dermed at drive udlånsforretningen. Dette er en essentiel del af det at drive pengeinstitut, hvorfor dette nøgletal er vigtigt for

banken eller sparekassen. En lav WACC giver desuden pengeinstituttet en konkurrencemæssig fordel over for de af pengeinstituttets konkurrenter, der har en højere WACC. Normalvis holdes et pengeinstituts WACC op imod referencerenten CIBOR 3. (Copenhagen Interbank Offered Rate 3 mdr.)⁵⁶

I teorien vil et pengeinstitut, der har en WACC, der er højere end pengemarkedsrenten, bedre være tjent med, at banken solgte alle sine aktiver, betalte alle passiver ud og placerede midlerne til pengemarkedsrenten. Herved kunne man undgå omkostningerne og ikke mindst risikoen ved at drive en udlånsforretning. Dog skal det nævnes, at pengeinstituttet i en periode godt kan overleve, på trods af, at dets WACC er højere end den gennemsnitlige pengemarkedsrente. Årsagen til dette ligger i, at nogle kunder vil vælge pengeinstituttet på grund af dets service, personlige relationer, beliggenhed etc. og dermed være villige til at betale en højere pris for banken eller sparekassens ydelser end hos de konkurrerende pengeinstitutter.

Nøgletallet WACC udregnes efter følgende formel:⁵⁷

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

Det ses, at formlen består af to led. Dette viser om pengeinstituttets aktiver er finansieret gennem enten fremmedkapital eller egenkapital. Første led, $k_d (1 - T)L$, er prisen på fremmedkapital efter skat, eller med andre ord, omkostningen af rente bærende passiver, hvor:

$$k_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver i alt-egenkapital}} = \text{Omkostningen af rentebærende passiver (der ses bort fra puljer).}$$

$$L = \frac{\text{balancesum} - \text{egenkapital}}{\text{balancesum}} = \text{Andelen af rentebærende passiver i forhold til samlede passiver}$$

T = Skattesats 0,25, selskabsskatten, som pt. er 25 % i Danmark

Det andet led, $k_e (1 - L)$, viser prisen på egenkapitalen, hvor:

$$k_e = r_f + \beta (k_m - r_f), \text{ cost of equity}$$

r_f = risikofrie rente, antages til at være 4 %.

⁵⁶ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

⁵⁷ Commercial Banking 2005 s 268

I forbindelse med fastlæggelse af den risikofrie rente, har vi taget udgangspunkt i, hvad det gennemsnitlige afkast på en 10-årig dansk statsobligation har været siden år 2000.

Tabel 4 Afkast 10-årig statsobligation

År	10årig rente	Akk. Afkast
2000	5,2 %	1,05
2001	5,2 %	1,11
2002	4,45 %	1,16
2003	4,46 %	1,21
2004	3,87 %	1,25
2005	3,30 %	1,30
2006	3,95 %	1,35
2007	4,48 %	1,41
2008	3,31 %	1,45
2009	3,62 %	1,51
2010	2,98 %	1,55
2011	1,58 %	1,57
Afkast på 10 år		57,5 %
Gennemsnitlig årlig rente		3,9 %

Egen tilvirkning på baggrund af tal hentet fra www.nationalbanken.statistikbank.dk

Som det kan ses af ovenstående tabel, så har det gennemsnitlige afkast på en 10-årig stats obligation i perioden været 3,9 %. I vores beregninger har vi dog valgt at runde dette op til fire procent.

β = den systematiske risiko (f.eks. ændring i lovgivning, inflation, som ikke kan diversificeres bort). Vi har vores beregninger valgt, at anvende beta på 1. Dette har vi gjort, da der er tale om aktier, som er meget illikvide og derfor vurderer vi, at det ikke vil give et retvisende billede af deres individuelle beta i forhold til C20 indekset på Københavns fondsbørs. Ligeledes er det ikke en løbende prisfastsættelse af Sparekassen Hobro, hvilket betyder, at der ikke er beta på Sparekassen Hobro i forhold til eksempelvis C20 indekset. Yderligere vurderer vi, at de fem pengeinstitutter har umiddelbart har samme risikoprofil og derved vil have samme beta. Pengeinstituttets usystematiske risiko er den risiko, som er specifik for det enkelte pengeinstitut. Denne risiko kan bortdiversificeres.

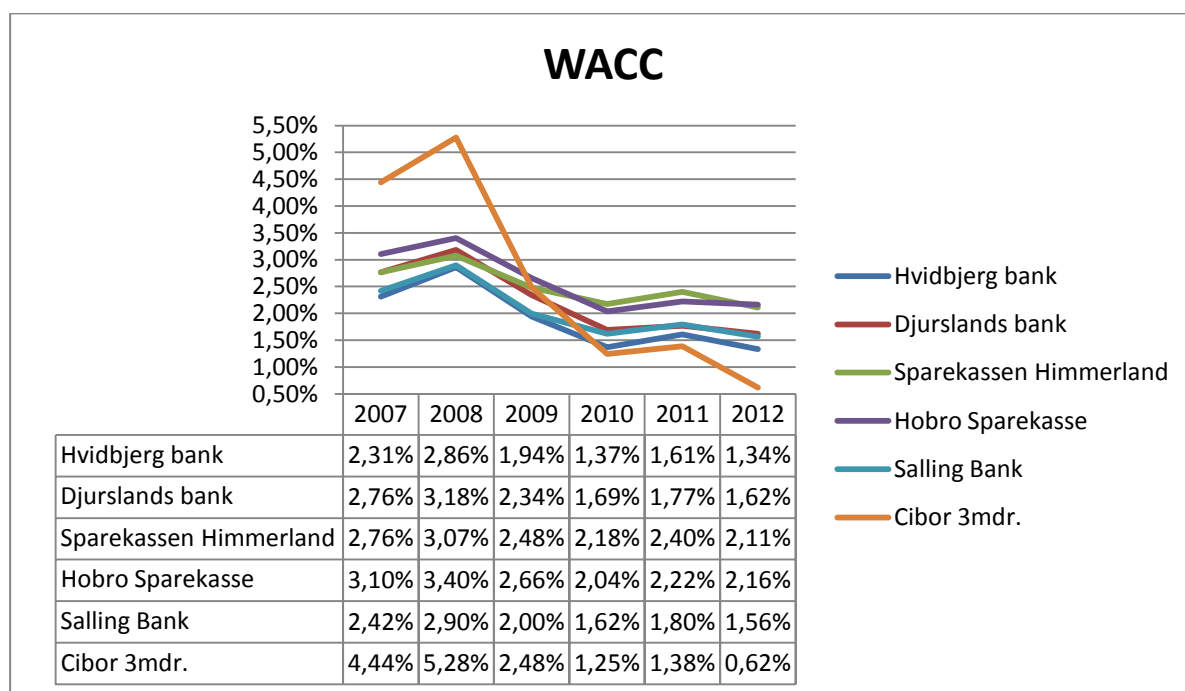
k_m = det forventede gennemsnitlige afkast på aktiemarkedet, antages til at være 8 %

Vi har valgt i vores beregninger at fastsætte markedsafkastet til 8 procent. Dette niveau er valgt, da vi antager investorerne vil være tilfredse med det dobbelte af den risikofrie rente.

Samlet set kan formelen til udregning af WACC udtrykkes således:

$$\frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver i alt-egenkapital}} * (1-T) * \frac{\text{balancesum-egenkapital}}{\text{balancesum}} + (r_f + \beta (k_m - r_f)) * \frac{\text{balancesum-egenkapital}}{\text{balancesum}} * 1 -$$

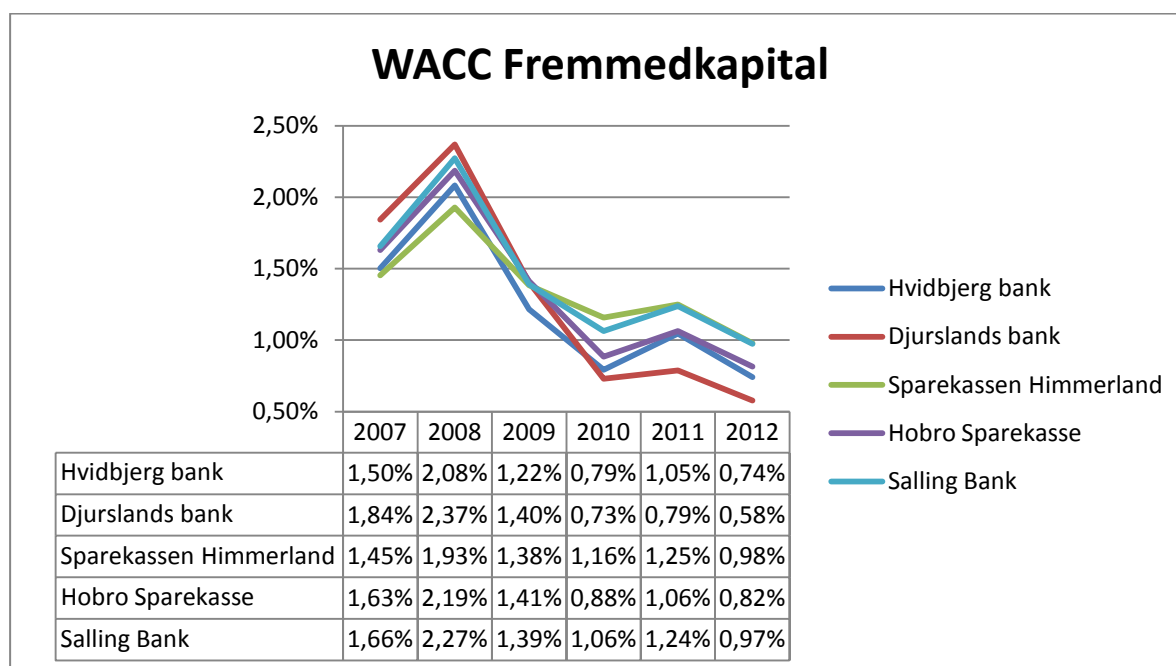
Figur 9 WACC for de fem pengeinstitutter



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter. Cibor 3mdr. er udregnet som et gennemsnit henover året.⁵⁸

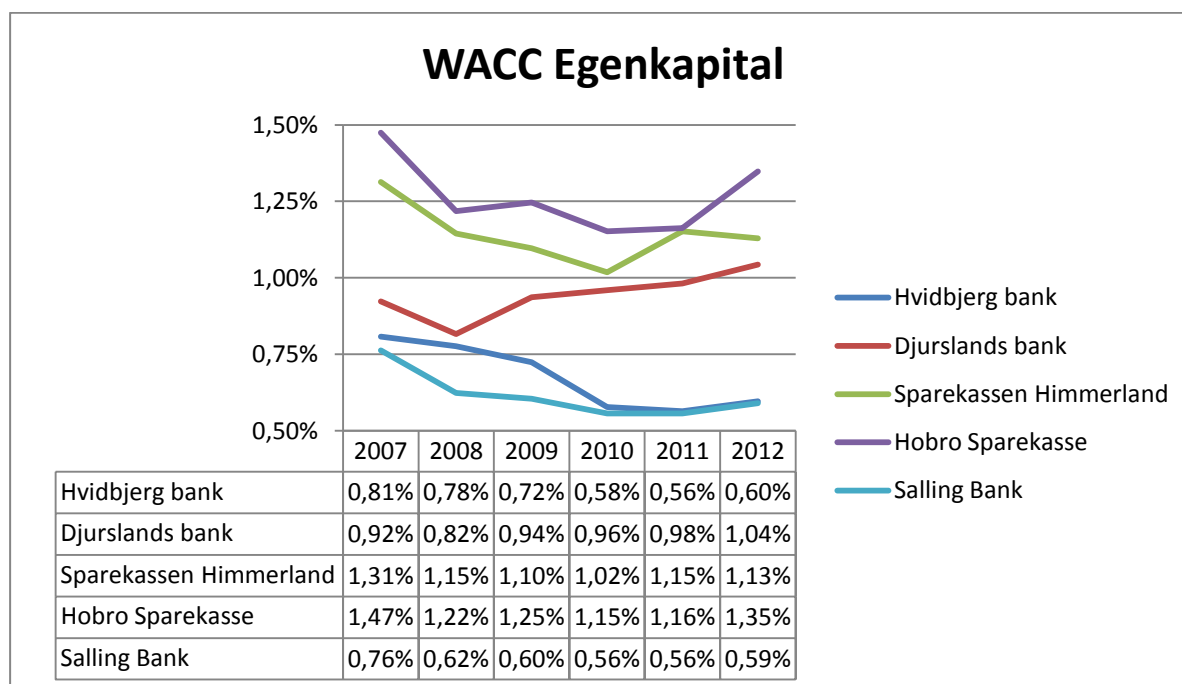
⁵⁸ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

Figur 10 WACC Fremmedkapital for de fem pengeinstitutter



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Figur 11 WACC Egenkapital de fem pengeinstitutter



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

3.5.1 Hvidbjerg Bank

Samlet set har Hvidbjerg Bank i perioden 2007-2012 haft den laveste WACC af de fem pengeinstitutter, som vi sammenligner og i 2012 endte den på 1,34 %, hvilket var et fald på

0,27 procentpoint i forhold til året før. Referencerenten Cibor 3mdr. faldt dog med hele 0,76 procentpoint i samme periode og ligger i perioden 2010 til 2012 under Hvidbjerg Banks WACC, mens det modsatte var tendensen fra 2007 til 2009.

Prisen på Hvidbjerg Banks egenkapital, altså $k_e (1 - L)$ leddet i WACC-formlen, har udviklet sig i en stabilt nedadgående trend de sidste 6 år og der har således generelt ikke været de store udsving. Den er dog steget fra 0,56 % i 2011 til 0,60 % i 2012. Årsagen hertil er, at bankens egenkapital i denne periode er øget fra 66,7 mio. DKK i 2011 til 73,5 mio. DKK i 2012, hovedsagligt på baggrund af en øget aktiekapital fra 15 mio. DKK til 33,6 mio. DKK, men dog trukket ned af årets underskud på 15 mio. DKK. Dette medfører at L , som er andelen af rentebærende passiver i forhold til samlede passiver, bliver lidt lavere og deraf følger et forøget $k_e (1 - L)$ led.

Bankens pris på fremmedkapital, altså $k_d (1 - T)$ L leddet i formelen til udregning af WACC, steg i perioden 2007 til 2008, hvor den nåede sit højdepunkt på 2,08 %. Derefter er den, bortset fra 2010 til 2011, faldet hvert år og endte i sit lavpunkt i 2012 på 0,74 %. Her er den faldet 0,31 procentpoint i forhold til 2011. Årsagerne til dette fald skyldes et fald i bankens renteudgifter fra 13,2 mio. DKK i 2011 til 9,7 mio. DKK i 2012. Dette medfører, at bankens k_d , omkostninger af rentebærende passiver, bliver lavere end det var tilfældet året før. Det lavere k_d medfører et formindsket $k_d (1 - T)$ L led. Hvidbjerg Bank har desuden øget deres balance i samme periode. Dette medfører et fald i k_d og en stigning i L . Sidstnævnte bliver dog trukket en smule ned på baggrund af bankens forøgede egenkapital i samme periode.

3.5.2 Djurslands Bank

I Djurslands Bank ligger den med en WACC i 2012 på 1,62 % midt i feltet blandt de fem pengeinstitutter der sammenlignes. Bankens WACC steg fra 2,76 % i 2007 til 3,18 % i 2008, hvorefter den har vist en faldende tendens til det nuværende niveau. I lighed med de andre pengeinstitutter steg den dog en smule fra 2010 til 2011. Det skal nævnes, at referencerenten i samme periode ligeledes steg en lille smule. Cibor 3mdr. lå fra 2007 til 2009 højere end Djurslands Banks WACC, mens den, grundet følgerne af finanskrisen, har ligget lavere fra 2010 til 2012.

Det ses på figur 6, at Djurslands Banks pris på egenkapital, dvs. højre-siden af WACC-formlen, er steget fra 0,98 % i 2011 til 1,04 % i 2012. Denne stigning skyldes en forøgelse af bankens egenkapital fra 705,5 mio. DKK i 2011 til 757,7 mio. DKK i 2012. Årsagen hertil

skyldes det årets overførte resultat, på 47,1 mio. DKK, dog minus udbetalt udbytte. Det medfører et lavere L , som igen medfører et højere $k_e (1 - L)$ led, som dog trækkes lidt ned igen af en forøget balance.

Djurslands Banks pris på fremmedkapitalen ligger med 0,58 % lavest af de sammenlignede pengeinstitutter. Den er faldet med 0,21 procentpoint fra 0,79 % i 2011. Årsagen til faldet ses via faldende renteudgifter, fra 60,5 mio. DKK i 2011 til 44,7 mio. DKK i 2012, hvilket medfører en lavere k_d , som igen trækker venstresiden i WACC formelen ned på et lavere niveau. Den forøgede balance (lavere k_d og højere L) og egenkapital (lavere L) er også medvirkende til, at $k_d (1 - T) L$ -leddet samlet bliver lavere i 2011 i forhold til 2012.

3.5.3 Sparekassen Himmerland

Sparekassen Himmerland har i 2012 haft en samlet WACC på 2,11 %. Dette er et fald på 0,38 procentpoint i forhold til 2011, hvor den lå på 2,40 %. I forhold til referencerenten, Cibor 3mdr. har Sparekassen Himmerlands WACC ligget lavere i perioden 2007-2008, ligget på samme niveau i 2009 og højere fra 2010 til 2012. Sammenlignet med de andre fire pengeinstitutter ligger den næsthøjest.

Prisen på egenkapitalen for Sparekassen Himmerland har gennem perioden 2008 til 2012 holdt sig på et stabilt niveau i spændet mellem 1,02 % og 1,15 %. Fra 2011 faldt den fra 1,15 % til at lande på 1,13 % i 2012. Hovedårsagen hertil er, at pengeinstituttets balance er vokset fra cirka 300 mio. DKK fra 10,255 mia. DKK i 2011 til 10,555 mia. DKK i 2012. Den øgede balance medfører at $(1 - L)$ leddet stiger og bevirker således en lavere beregnet værdi i WACC-formlens højre side. Dog har Sparekassen Himmerland forøget egenkapitalen en smule i perioden og via et lavere L bliver prisen på egenkapitalen trukket lidt op. Samlet set faldt prisen på egenkapitalen dog med 0,02 procentpoint.

Prisen på Sparekassen Himmerlands fremmedkapital ligger i forhold til de sammenlignede pengeinstitutter højest og landede i 2012 på 0,98 %. Den kom fra et niveau på 1,25 % i 2011 og er således faldet med 0,27 procentpoint siden da. Hovedårsagen hertil er de faldende renteudgifter, som lå på 180,7 mio. DKK i 2011, mens de lå knap 35 mio. DKK lavere og endte på 145,9 mio. DKK i 2012. De lavere renteudgifter, samt en forøget balance giver en lavere pris på fremmedkapitalen. Egenkapitalen er vokset og det trækker den en smule op, Dog er den kun vokset med knap 8 mio. DKK som følge af overførsel af årets positive resultat, og påvirker således kun prisen på fremmedkapitalen i ringere grad.

3.5.4 Sparekassen Hobro

Sparekassen Hobro har med en WACC på 2,16 % i 2012 den højeste WACC af de sammenlignede pengeinstitutter og dette har generelt set været tilfældet henover 2007-2012 perioden. I 2007 og 2008 lå sparekassens WACC under referencerenten, mens den fra 2009 til 2012 har ligget et pænt stykke over. Hvor Cibor 3mdr. faldt med 0,76 procentpoint fra 2011 til 2012, faldt Sparekassen Hobros WACC blot med 0,06 procentpoint fra 2,22 % til 2,16 % i samme periode.

Sparekassens pris på egenkapitalen ligger ligeledes højest af de sammenlignede banker og sparekasser, med en værdi på 1,35 %. I forhold til 2011 er den steget med 0,19 procentpoint. Årsagen hertil ligger hovedsageligt i, at pengeinstituttets balance er faldet med cirka 530 mio. DKK fra 5,373 mia. DKK i 2011 til 4,842 mia. i 2012. Dette medfører, at $(1-L)$ leddet i WACC-formlens højre siden går nedad og bevirker derved den højere pris på egenkapitalen. Egenkapitalen er vokset med 5 mio. DKK og medfører et højere L , som også medvirker til det højere $k_e (1 - L)$ led. de.

Sparekassen Hobros pris på fremmedkapital ligger i forhold til de fire andre banker og sparekasser i midten af feltet. Prisen på fremmedkapitalen er i 2012 faldet med 0,24 procent til 0,82 % i forhold til, at den i 2011 lå på 1,06 %. Årsagerne hertil ligger i lavere renteudgifter som i 2012 lå på 53,2 mio. DKK, mens denne post var oppe på 76,9 mio. DKK i 2011. Egenkapitalen er desuden vokset og medvirker til en lavere venstreside i WACC-formlen, mens den slankede balance trækker i den anden retning. Samlet set vægter faldet i renteudgifterne og den voksede egenkapital dog tungest og Sparekassen Hobros pris på fremmedkapital ender derved lavere i 2012 end 2011.

3.5.5 Salling Bank

Af de fem sammenlignede pengeinstitutter har Salling Bank med en samlet WACC på 1,56 %, den næstlaveste værdi. Fra 2007 til 2009 bankens WACC hvert år lavere end referencerenten, mens det modsatte har været tilfældet fra 2010 til 2012. Salling Banks WACC faldt i perioden fra 2011 til 2012 med 0,24 procentpoint, fra 1,80 % til 1,56 %.

Når det kommer til prisen på egenkapitalen har Salling Bank den laveste værdi, set i forhold til de 4 andre pengeinstitutter. I 2012 lå den på 0,59 % og det var en stigning på 0,03 procentpoint i forhold til året før, hvor den lå på 0,56 %. Årsagerne til, at prisen på egenkapitalen samlet set er steget, ligger i at selve egenkapitalen er vokset med cirka 50 mio. DKK fra 169,5 mio. DKK i 2011 til 220 mio. DKK i 2012. Som tidligere nævnt medfører

dette en lavere værdi af L. Dog er Salling Banks balance også vokset fra 2011 til 2012 og det betyder, at (1-L) leddet vokser. Den øgede egenkapital og øgede balance trækker prisen på egenkapitalen i hver sin retning, og siden den blot stiger marginalt med 0,03 procentpoint, må de siges at de udligner hinanden.

Prisen på Salling Banks fremmedkapital ligger med en værdi på 0,97 % i 2012 næsthøjest af de sammenlignede pengeinstitutter. Da den lå på 1,24 % i 2011, er den dermed faldet 0,27 procentpoint i 2012. I lighed med de 4 andre pengeinstitutter er årsagen blandt andet faldende renteudgifter, som i 2011 lå på 40,2 mio. DKK mens niveauet endte på 38,8 mio. DKK i 2012. Balancesummen voksede desuden i perioden med lidt over 500 mio. DKK fra cirka 2,4 mia. DKK til 2,9 mia. og trækker i lighed med de faldende renteudgifter prisen ned på fremmedkapitalen. Den voksende egenkapital gør dog at L falder og trækker den lidt i den modsatte retning.

3.6 ICGR

ICGR betyder overordnet set evnen til at skabe udlånsmulighed og det er en forkortelse af ”Internal Capital Generation Rate”. ICGR beregnes ud fra nedenstående formel:⁵⁹

$$ICGR = \frac{1}{\text{egenkapital/totale aktiver}} \times \frac{\text{årets resultat}}{\text{totale aktiver}} \times \frac{\text{årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{årets resultat}}$$

$$\text{Capital ratio} = CR = \frac{1}{\text{egenkapital/totale aktiver}}$$

$$\text{Return om assets} = RA = \frac{\text{årets resultat}}{\text{totale aktiver}}$$

$$\text{Earnings retention ratio} = ERR = \frac{\text{årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{årets resultat}}$$

Formlen kan ifølge de matematiske regler forkortes til: $\frac{\text{årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{egenkapital}}$

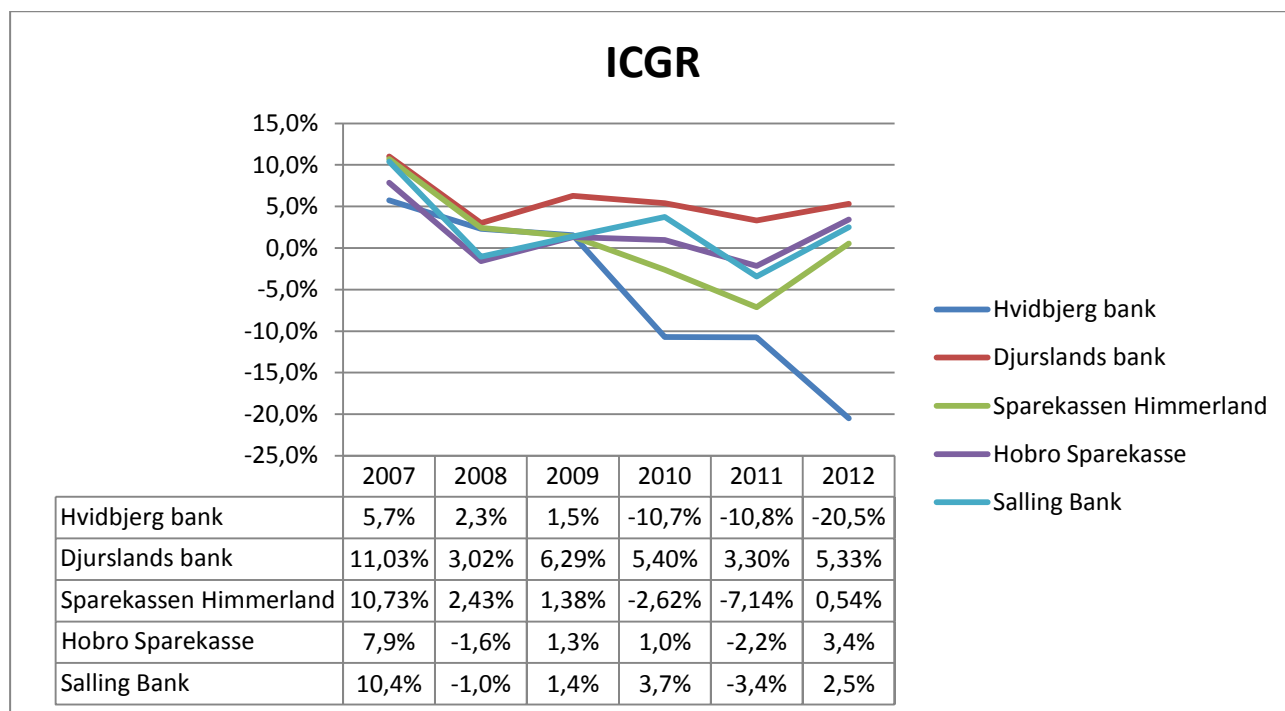
Ud fra formelen ses det, at det hovedsageligt er pengeinstituttets bundlinje (årets resultat) og dets egenkapital, der er afgørende for ICGR-tallet. Årsagen til, at et eventuelt udbytte skal trækkes fra, er, at dette tildeles direkte pengeinstituttets aktionærer og således er den del ude af regnskabet.

⁵⁹ Commercial Banking 2005 side 365.

Såfremt årets resultat er positivt, giver det pengeinstituttet mulighed for at øge dets udlån (de risikovægtede poster) og dermed fastholde den samme solvensgrad. Er årets resultat derimod negativt, så vil ICGR kunne bruges til at beregne, hvor meget den samlede balance skal slankes med, eller alternativt, hvor meget kapital det er nødvendigt at tilføre for at bibeholde samme solvensgrad. Det skal nævnes, at da størrelsen af de risikovægtede poster blandt andet afhænger af pengeinstituttets udlånssammensætning, kan det ved at ændre på denne også fastholde solvensgraden. Ved eksempelvis at kræve mere sikkerhed for det udlånte, kan pengeinstituttet derved reducere de risikovægtede poster og således få en højere solvensprocent idet basiskapitalbelastningen reduceres. Med andre ord, hvis ICGR-resultatet indikerer, at det er nødvendigt at reducere balancen eller få tilført ekstra-kapital for at bibeholde samme solvensgrad, kan disse tiltag altså undgås ved at ændre på udlånssammensætningen. Overordnet kan man dog sige, at det er vigtigt for pengeinstitutterne at skabe sig et positivt årsresultat, såfremt det har ambitioner om at øge dets udlån, uden derved at påvirke solvensen negativt.

ICGR-nøgletallet kan have indflydelse på den risikopræmie, som et pengeinstitut skal betale i tillæg på interbankmarkedet, når den daglige bankdrift skal finansieres. Har pengeinstituttet en høj ICGR, vil risikopræmien alt andet lige være lavere for dette, end det vil være for pengeinstitutter med en lav eller negativ ICGR. Derved giver en høj ICGR banken eller sparekassen mulighed for at låne på interbankmarkedet til billigere penge. Med andre ord kan en høj ICGR indikere, at pengeinstituttet er velkonsolideret og derved i vid udstrækning selv have mulighed for at finansiere dets udlånsvækst. Det skal i øvrigt nævnes, at ICGR-nøgletallet bør være mindst så stort, at det kan indeholde de årlige renteudgifter til pengeinstituttets indlånsfordringer og den årlige inflation.

Figur 12 ICGR



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

3.6.1 Hvidbjerg Bank

Hvidbjerg Bank har fra 2007 til 2009 en positiv ICGR, dog er den faldene fra 57 procent til 1,5 procent. I 2010 og 2011 har Hvidbjerg Bank en ICGR på -10,7 og -10,8 procent, hvilket betyder, at de vil være nødt til at reducere deres udlån eller omlægge risikoprofilen på deres udlånsbog, for at kunne opretholde det samme solvensniveau. I 2012 er deres ICGR -20,5 %, hvilket betyder, at de skal reducere deres udlån med 1/5-del, hvis de vil have det samme udlånsboks og solvensniveau. At Hvidbjerg Bank i perioden fra 2010 til 2012 har en negativ ICGR hænger sammen med, at det er i de tre år, deres resultat har været negativt. Hvidbjerg Bank er den eneste af de fem pengeinstitutter, som har en negativ ICGR. En af de faktorer, som har betydning for, at deres ICGR er dobbelt så negativt som i 2011, er, at de har valgt at nedskrive på et udskudt skatteaktiv med 6,8 million. Hvis ikke der havde været foretaget denne nedskrivning, ville ICGR have lagt i cirka samme niveau, som de to foregående år.

3.6.2 Sparekassen Hobro

Sparekassen Hobro har i 2008 og 2011 en negativ ICGR og i perioden 2009 og 2010 en ICGR på omkring 1 procent, hvorimod deres ICGR i 2012 lå på 3,4 procent. De to år med negativ ICGR er det -1,6 og -2,2 procent. Overordnet set har Sparekassen Hobro plads til at øge deres udlån og opretholde samme solvensniveau, men da deres solvens er markant højere end deres

individuelle solvensbehov, kan der argumenteres for, at ICGR ikke er det mest relevante nøgletal for Sparekassen Hobro, da de med deres høje solvensoverdækning har plads til at øge udlånet og derved lade deres solvens falde, hvorimod et pengeinstitut, som har en solvens relativt tæt ved deres individuelle niveau er ICGR mere relevant for at fastlægge, hvor meget, der kan udlånet kan øges, uden det går ud over solvensen.

3.6.3 Djurslands Bank

Djurslands Bank har gennem hele perioden en positiv ICGR, så de har haft mulighed for at øge deres udlån og bevare deres solvensprocent, hvis de fastholder samme udlånsmix. At Djurslands Bank har en positiv ICGR gennem hele perioden, skyldes, at de har haft overskud alle årene. Dog er der sket et mærkbart fald fra 2007 til 2011, hvor ICGR falder fra 11,03 til 3,30 procent. Dette skyldes antageligt de udfordringer, som der har været efter finanskrisen indtog. ICGR stiger for Djurslands Banks vedkommende dog til 5,33 procent i 2012, hvis situationen taget i betragtning må betegnes som en positiv udvikling.

3.6.4 Sparekassen Himmerland

Sparekassen Himmerland har i 2007 en ICGR på 10,73 procent. Denne falder dog markant i 2008 til 2,43 procent. I 2010 har Sparekassen Himmerland en negativ ICGR på 2,62 procent og dette bliver yderligere forværret i 2011, hvor deres ICGR er minus 7,14 procent. Dette betyder, at Sparekassen Himmerland vil være nødt til at reducere sine udlån for at kunne bevare samme solvens. I 2012 er ICGR dog igen positiv, dog relativt beskedent, da ICGR er 0,54 procent. Disse lave ICGR betyder, at Sparekassen Himmerland ikke vil kunne øge sine udlån uden det går ud over sin solvens. Som tidligere beskrevet, så har deres solvens de sidste par år haft en negativ udvikling.

3.6.5 Salling Bank

I 2007, hvor Salling Bank har et positivt resultat på 18,4 million, har dette selvfølgelig indvirkning på deres ICGR, da dette indgår i beregningen. I 2008 og 2011 har Salling Bank et mindre underskud, hvilket resulterer i en negativ ICGR for disse år. Solvensen bliver derfor presset, hvis de beholder samme udlånsmix. I 2009, 2010 og 2012 har Salling Bank en positiv ICGR i niveauet 1,4 til 3,7 procent. Dette giver ikke mange muligheder for at øge deres udlån.

3.7 Delkonklusion 1

I forbindelse med gennemgangen af de fem pengeinstitutter, har der været en tendens, som er gældende for dem alle. Der er ingen af de fem pengeinstitutter, som er truet på likviditeten.

Generelt havde pengeinstitutterne samlet set, den største likviditetsoverdækning i 2010. I 2012 er det Salling Bank, som har den største likviditetsoverdækning, mens Hvidbjerg Bank har den mindste.

Med hensyn til WACC, så har alle pengeinstitutterne ligget over referencerenten, som er Cibor 3mdr., de sidste tre år. At alle fem pengeinstitutter har en WACC, som er højere end Cibor 3mdr., giver nogle udfordringer. Er WACC i en længere periode højere end eksempelvis Cibor 3mdr., så har de fem pengeinstitutterne ikke mulighed for indtjening på pengemarkedet. De kan dog godt fortsætte med at drive bankforretning. Det kræver dog blot, at deres kunder efterspørger andre ting, såsom lokal tilstedeværelse eller personlige relationer. Med den WACC de fem pengeinstitutter har pt. vil de ikke rigtig kunne konkurrere på prisen i forhold til andre pengeinstitutter.

I forbindelse med pengeinstitutternes solvens, så er der ikke et klart billede. Sparekassen Hobro har i 2012 en overdækning i deres solvens på 100 % i forhold til deres interne solvensbehov. Ligeledes har Sparekassen Hobro haft et positivt resultat i 2012, hvilket påvirker solvensen positivt. Derimod er Hvidbjerg Bank lidt presset på solvensen. De har haft underskud de sidste tre år, hvilket har mindsket deres egenkapital, dog har de gennemført en kapitaludvidelse, som har styrket solvensen. Hvidbjerg Bank havde ved udgangen af 2012 en solvens på 11,5 % og et individuelt solvensbehov på 8,6 %, de har dog formået at nedbringe deres individuelle solvensbehov gennem de sidste tre år.

Basiskapitalen er i absolutte tal meget forskellige i de fem pengeinstitutter. Dette skyldes at forretningsomfanget er forskelligt og derved behovet for basiskapital. På baggrund af gennemgangen kan det ses, at pengeinstitutterne har forskellige udfordringer. Hvidbjerg Bank har gennemført en kapitaludvidelse i 2012, dette er med til at øge deres basiskapital og derved giver det dem mulighed for at øge deres forretningsomfang. De er dog udfordret af, de kun kan medregne 75 procent af deres ansvarlige lånekapital på 25 mio. DKK Dette falder til 12,5 mio. DKK i 2013. Djurslands Bank har gjort brug af Bankpakke II, hvor de har optaget et lån på 50 mio. DKK. Dette har uendelig løbetid, men kan dog indfries fra 2015. Sparekassen Himmerland har et fald i basiskapitalen på 11 procent fra 2011 til 2012. Dette fald skyldes hovedsageligt, at der er indfriet supplerende kapital. En del af denne indfrielse bliver dog opvejet af overskuddet på 7,5 mio. DKK, da dette øger det overførte overskud. I Sparekassen Hobro udgør det overførte overskud 78 procent af basiskapitalen, dette gør at Sparekassen er godt polstret, selv hvis garantterne hæver deres garantbeviser. Sparekassen Hobro er ikke

udfordret i forhold til basiskapital. Salling Banks kernekapital steg i 2012 med 19 procent, grundet overskud og kapitaludvidelse. De har dog et fald i basiskapitalen fra 2011 til 2012, dette skyldes, at der kun kan beregnes 50 mio. DKK i efterstillet kapitalindskud. Salling bank forventer at indfri efterstillet kapitalindskud i 2013, hvis de får finanstillsynets tilladelse.

De fem pengeinstitutters ICGR er noget forskellig i 2012. ICGR fortæller som sagt, hvor meget et pengeinstitut, kan øge udlånet og opretholde samme solvens, hvis det samme udlånsmix beholdes. Ligeledes fortæller en negativ ICGR, hvor meget udlånet skal mindskes, såfremt der ønskes den samme solvens. I forbindelse med gennemgangen kan der ses store forskelle i ICGR. Hvidbjerg Bank har en negativ ICGR i 2012 på 20,5 procent. Djurslands Bank har en ICGR for 2012 på 5,33 procent. De tre andre pengeinstitutter har en ICGR mellem 0,54 og 3,4. ICGR bør mindst være så stort, at det kan indeholde den årlige inflation, samt et års rentetilskrivning på indlånsfordringer. Dette kan godt give lidt udfordringer for Salling bank, Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland, hvis de vil opretholde samme solvens, samt have udlånsvækst.

4. Sammenlægning/fusion

Når der sker fusioner inden for den finansielle sektor, bliver det ofte begrundet med, at det giver mulighed for en øget konkurrenceevne. Den øgede konkurrenceevne forventes ofte opnået gennem en omkostningsbesparelse, og dette betyder som regel afskedigelse af medarbejdere, filiallukninger eller lignende. Hvis en fusion bliver gennemført, så vil det være relevant at samle så mange stabsfunktioner, som muligt i et hovedkontor. Ligeledes bliver der i disse år stillet øget krav fra myndighedernes side, som kan være svære at opfylde for mindre pengeinstitutter. Dette har direktøren for Sparekassen Hobro valgt at formulere på følgende måde: *"Bølge af krav kan kvæle småbanker"*⁶⁰. Konkurrenceevnen kan yderligere blive øget, ved, at kunderne efter den finansielle krise har fået en større tiltro til de større pengeinstitutter⁶¹. Derfor kan det antages, at det vil være en fordel for mindre pengeinstitutter at finde sammen og derved opnå nogle stordriftsfordele.

I forbindelse med en sammenlægning af Djurslands Bank, Hvidbjerg Bank, Sparekassen Himmerland, Salling Bank og Sparekassen Hobro, vil det være interessant at vurdere, hvordan indtjeningsmulighederne er i fremtiden. Ligeledes vil det sammenlagte pengeinstitut have mulighed for, at øge størrelsen på de største udlån, hvilket kan betyde, at der kan tiltrækkes nye store kunder eller beholde kunder som vokser og dermed ville være blevet for store til de enkelte pengeinstitutter. Yderligere kan det formodes, at det nye pengeinstitut, vil kunne opnå billigere funding, hvilket vil kunne være medvirkende til at øge rentemarginalen.

I forbindelse med en sammenlægning, vil der givetvis være en vis modstand fra medarbejderne. Dette kan skyldes, at der, for at opnå besparelser, vil skulle afskediges nogle medarbejdere, hvor der er overlap i jobfunktioner; en del af disse afskedigelser vil ofte finde sted blandt backoffice- medarbejderne. Der ses ofte i forbindelse med denne type effektiviseringer, at en del af afskedigelserne sker ved naturlig afgang⁶². Yderligere vil der i forbindelse med sammenlægninger af lokale pengeinstitutter givetvis ofte skulle tages hensyn til lokalområdet, da kunderne forventer, at pengeinstituttet er en del af lokalsamfundet. Dette vil være overvejelser, som vil være relevante at have i tankerne i forbindelse med en sammenlægning af Hvidbjerg Bank, Sparekassen Himmerland, Salling Bank, Djurslands Bank og Sparekassen Hobro.

⁶⁰ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5258241.ece>

⁶¹ http://finans.borsen.dk/artikel/1/228866/oeget_tillid_til_stoerre_banker.html

⁶² <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id-43944532:k%C3%A6mpe-fyringsrunde-i-jyske-bank.html>

4.1 Lovgivning i forbindelse med fusion

Dette afsnit vil omhandle de lovmæssige konsekvenser, som en sammenlægning af fem pengeinstitutter har. Afsnittet er ikke udtømmende i forhold til gældende lovgivning, men vil derimod have fokus på lov om finansiel virksomhed kapital 14, da dette omhandler sammenlægning og omdannelse af finansielle virksomheder i Danmark.

I forbindelse med sammenlægning af finansielle virksomheder i Danmark, så skal disse have Erhvervs- og Vækst Ministerens tilladelse.⁶³ I forbindelse med en forespørgsel om sammenlægning af finansielle virksomheder i Danmark, skal der fremsendes et svar til ansøgerne senest inden to måneder. Såfremt der er behov for yderligere oplysninger, skal dette meddeles til ansøgerne inden for to måneder og Erhvervs- og Vækst Ministeret har således op til seks måneder til at træffe en afgørelse.⁶⁴ Såfremt at Erhvervs- og Vækst Ministeriet skønner, at det strider mod samfundets interesser at sammenlægningen gennemføres, giver loven om finansiel virksomhed lovhjemmel til at en ansøgning kan afvises.⁶⁵

4.1.1 Sammenlægning sparekasse

I forbindelse med sammenlægningen af en sparekasse med en bank, er der flere aspekter, som der skal tages højde for. Det, der kendetegner en sparekasse i forhold til en bank, er, at en sparekasse ikke har nogen aktionærer, men derimod garanter. Garanterne får forrentet deres garantindskud, men de ejer ikke sparekassen. Sparekassen er selvejende, dog har garanter stemmeret jf. vedtægterne. Inden en sammenlægning mellem en sparekasse og en bank kan gennemføres, så skal sparekassen omdannes til et aktiesparekasseselskab jf. lov om finansiel virksomhed § 207 stk. 1.

I forbindelse med omdannelse til et aktiesparekasseselskab, så skal værdierne i sparekassen indskydes i en fond. Fonden får aktier i det nye aktiesparekasseselskab svarende til sparekassens aktiver fratrukket sparekassens gæld⁶⁶.

Fonden, som bliver oprettet i forbindelse med omdannelsen, skal ledes af en bestyrelse på minimum tre medlemmer og de skal varetage fondens interesser. Medlemmerne af ansatte eller bestyrelsen for aktiesparekassen må ikke have et flertal i fonden. Yderligere må

⁶³ Lov om finansiel virksomhed § 204 stk. 1

⁶⁴ Lov om finansiel virksomhed § 204 stk. 2

⁶⁵ Lov om finansiel virksomhed § 204 stk. 3

⁶⁶ Lov om finansiel virksomhed § 207 stk. 1

formanden for bestyrelsen i aktiesparekassen ikke være medlem af fondsbestyrelsen⁶⁷. Fonden vil være en erhvervsdrivende fond, hvilket betyder, at medlemmerne i foreningen bag fonden skal være aktionær i aktiesparekassen⁶⁸.

I forbindelse med omdannelse til et aktiesparekasseselskab, skal garanterne i sparekassen tilbydes tre muligheder.

- De kan få deres garantbeviser indløst
- De kan få deres garantbeviser omdannet til aktier i det nye aktiesparekasseselskab
- De kan beholde deres garantbeviser i op til fem år efter omdannelsen

Hvis aktiesparekasseselskabet bliver opløst inden for fem år, så fyldestgøres garantindskud før aktiekapital.⁶⁹ I forbindelse med oprettelse af vedtægterne for aktiesparekasseselskabet skal der i minimum fem år være en beskyttelse af det hidtidige garantdemokrati⁷⁰.

4.1.2 Sammenlægning bank

I forbindelse med sammenlægningen af to eller flere banker er der mindre lovmæssige begrænsninger. Da der er tale om aktieselskaber, vil det være aktionærerne i de pågældende banker, som på en generalforsamling beslutter om der skal gennemføres en fusion. Der vil i vedtægterne for de enkelte banker være beskrevet, hvilket flertal der kræves for at sådan en beslutning kan gennemføres.

4.1.2.1 Djurslands Bank

I forbindelse med en fusion mellem Djurslands Bank og et andet pengeinstitut, kræver Djurslands banks vedtægter, at dette besluttet på en generalforsamling, hvor mindst 9/10-dele af aktiekapitalen er repræsenteret. Ligeledes skal beslutningen træffes med minimum $\frac{3}{4}$ -deles flertal. Hvis ikke 9/10-dele af aktiekapitalen er fremmødt til generalforsamlingen, men det dog har opnået $\frac{3}{4}$ -deles flertal på generalforsamlingen og forslaget er foreslået af bestyrelsen eller repræsentantskabet, skal der indkaldes til en ny generalforsamling, hvor forslaget kan vedtages med $\frac{3}{4}$ -deles flertal af den fremmødte aktiekapital. På den ekstraordinære generalforsamling tages der ikke højde for, hvor meget af aktiekapitalen, der er repræsenteret. Såfremt der ikke opnås flertal på den første generalforsamling, men afstemningsresultatet

⁶⁷ Lov om finansiel virksomhed § 209

⁶⁸ Lov om finansiel virksomhed § 207 stk. 1

⁶⁹ Lov om finansiel virksomhed § 208 stk. 1

⁷⁰ Lov om finansiel virksomhed § 208 stk. 2

bevirker, at der skal indkaldes til en ny generalforsamling, så skal dettes gøres senest 2 uger efter første generalforsamling.⁷¹

4.1.2.2 Hvidbjerg Bank

Hvis Hvidbjerg Bank skal fusionere med et andet pengeinstitut, skal dette besluttet på en generalforsamling, hvor mindst halvdelen af aktiekapitalen er fremmødt og forslaget skal vedtages med minimum 2/3-deles flertal. Hvis ikke halvdelen af aktiekapitalen er repræsenteret, men forslaget i øvrigt har opnået 2/3-deles flertal af den fremmødte aktiekapital, så skal der indkaldes til en ny generalforsamling, inden for fjorten dage, hvor forslaget kan vedtages med 2/3-deles flertal uden hensyntagen til, hvor stor en del af aktiekapitalen, der er fremmødt.

Hvis forslaget er fremsat af bestyrelsen eller repræsentantskabet, så kan forslaget vedtages med 2/3-deles flertal uden hensyntagen til, hvor stor en del af aktiekapitalen, som er repræsenteret på generalforsamlingen.⁷²

4.1.2.3 Salling Bank

I forbindelse med en sammenlægning mellem Salling bank og andre pengeinstitutter, så kræver Salling banks vedtægter, at beslutninger træffes på en generalforsamling. Hvis forslaget er fremsat af bestyrelsen, hvor der opnås ¾-deles flertal, kan beslutningen gennemføres uden hensyntagen til, hvor stor en del af aktiekapitalen, der er fremmødt. Såfremt forslaget ikke er fremsat af bestyrelse eller repræsentantskab, men at forslaget har opnået ¾-dele af de afgivne stemmer, men halvdelen af aktiekapitalen ikke er repræsenteret, skal der indkaldes til en ny generalforsamling senest fjorten dage senere. Her kan forslaget vedtages med ¾-deles flertal uanset, hvor meget af aktiekapitalen, der er repræsenteret.⁷³

4.1.2.4 Sparekassen Himmerland A/S

I forbindelse med en sammenlægning mellem sparekassen Himmerland og et andet pengeinstitut, kræves der 2/3-dele af stemmerne på generalforsamlingen. Dog kan ingen aktionær afgive mere end 2.000 stemmer, uanset, hvor mange aktier en aktionær ejer. Dog må ingen aktionær eje mere end fem procent af aktierne; dette gælder dog ikke fonden bag Sparekassen Himmerland. I forbindelse med afgivelse af stemmer på generalforsamling, kan

⁷¹ Vedtægter Djurslands bank

⁷² Vedtægter Hvidbjerg bank

⁷³ Vedtægter Salling Bank

Fonden for Sparekassen Himmerland maksimalt afgive stemmer svarende til fem procent af aktiekapitalen, hvilket svarer til 274.811 stemmer⁷⁴.

4.2 Sammenlægning af aktier og garantkapital

I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, skal der findes et bytteforhold for aktionærene og garantterne, således det bliver fastlagt, hvor mange aktier, aktionærene og garantterne får i den nye regionale bank. I forbindelse med denne beregning, tages der udgangspunkt i børskursen for bankerne fredag den 1. marts 2012. Prisen på de forskellige banker er fastsat af markedet, da de alle er noteret på Københavns Fondsbørs. Det forholder sig lidt anderledes med Sparekassen Hobro, da den ikke bliver prissat af markedet.

Tabel 5 Oversigt over aktiekapital og garantkapital

	Hvidbjerg	Himmerland	Salling	Djursland	Hobro
børskurs d. 1/3 i DKK	16,50	101,50	146,00	145,00	
antal aktier	1.680.158	5.496.432	524.000	2.700.000,00	
stk. størrelse	20	10	100	10	
Aktie kapital/ Garant kapital I DKK	33.603.160	54.964.320	52.400.000	27.000.000	274.779.000
Markedsværdi I DKK	27.722.607	557.887.848	76.504.000	391.500.000	
Samlet egenkapital I DKK	73.480.000	1.421.322.000	220.367.000	757.656.000	1.044.517.000
Kurs indre værdi I DKK	0,38	0,39	0,35	0,52	
Antal omsatte aktier 1/3 2012 - > 1/3 2013	111.748	108.334	26.415	156.428	
Omsatte aktier i forhold total antal	6,65%	1,97%	5,04%	5,79%	

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter og aktieinformationer fra www.euroinvestor.dk

Som det kan ses af tabellen, har Hvidbjerg Bank, Sparekassen Himmerland og Salling Bank en Kurs/Indre værdi, der næsten er ens, idet der er 4 procentpoint i forskel mellem højeste og laveste. Det faktum, at deres Kurs/indre værdi er så lav, er et udtryk for, hvor meget rabat investorerne vil have for at købe aktiverne. I Hvidbjerg Bank vil de eksempelvis kun betale 38 øre for, hver krone egenkapital. I Djurslands er kurs/indre værdi 0,52, så her har investorerne lidt mere tillid, så derfor vil de ikke have så stor en rabat. Med hensyn til Sparekassen Hobro, er der, som tidligere nævnt, ikke nogen prisfastsættelse og derfor kan der ikke beregnes en kurs/indre værdi. I forbindelse med fastlæggelse af bytteforholdet for de enkelte aktionærer,

⁷⁴ Vedtægter Sparekassen Himmerland A/S

kan det beregnes, at de får aktier i den nye bank i forhold til, hvad deres nuværende aktier er værd. Som det kan aflæses i tabellen, er det ikke de mest omsatte aktier. Hvidbjerg Bank er den mest likvide af de fire banker, da der kun er omsat 6,65 procent af deres aktier det sidste år. I forhold til eksempelvis Jyske banks aktie, hvor 45 procent af aktierne er omsat det sidste år. På baggrund af dette kan det konkluderes, at det er meget trofaste aktionærer. Ligeledes er der mange aktionærer, som har købt til en højere kurs, da alle aktierne, med undtagelse af Djurslands Bank, var højere prissat 1. marts 2012, samt der før er handlet markant højere.

I forbindelse med sammenlægningen, bliver det muligt for aktionærerne enten at ombytte deres aktier til aktier i Regionalbanken eller få indløst deres aktier til en indre værdi på 0,6. De 0,6 er valgt ud fra, at alle aktionærer i de nuværende banker skal have en overkurs i forhold til børskursen d. 1. marts. Ligeledes sikrer denne prisfastsættelse, at der ikke er nogle af pengeinstitutternes aktiver, som bliver prisfastsat for højt. Yderligere en grund til at anvende den samme faktor, er, at der skal være tale om en ligeværdig sammenlægning mellem pengeinstitutterne. Der kunne argumenteres for, at der skulle tages mere højde for de aktuelle kurs/indre værdi, men det kan ligeledes være med til at give modstand mod fusionen blandt de aktionærer, som får en dårligere pris for deres nuværende aktier. Der er pt. ikke nogen af pengeinstitutterne, som er tvunget til at finde nye samarbejdspartnere, så derfor denne ligestilling af alle aktionærer.

Dette betyder at de aktionærer, som ikke vil være en del af projektet, vil kunne få en overkurs i forhold til, den nuværende børskurs, mens de aktionærer, som vil være aktionær i Regionalbanken, vil kunne opnå en yderligere gevinst, da de jo reelt køber 1 krone for 60 øre.

Dette forhold, at bankerne prisfastsættes til 60 procent af egenkapitalen, vil så ligeledes kunne anvendes i forhold til sparekassen. Da garantterne ifølge lovgivningen skal have mulighed for at få deres garantkapital udbetalt, vil de blive tilbudt aktiekapital svarende til deres garantkapital, og så vil den øvrige egenkapital blive prissat det lavere, således at Regionalbanken ender med at betale 60 øre for 1 krone i egenkapital i Sparekassen Hobro, hvilket ligeledes svarer til prisen for de øvrige banker. Vi antager, at alle garantterne vil omdanne deres garantbeviser til aktier, da de får aktier tilsvarende deres garantindskud.

Efter en sammenlægning af alle fem pengeinstitutter til en ny Regionalbank, vil bytteforholdet være følgende når stykstørrelsen på de nye aktier i Regionalbanken er DKK 10,-.

Tabel 6 Oversigt over bytteforhold

	1 gammel aktie giver x antal nye	antal nye aktier
Hvidbjerg bank	2,5	4.200.395
Sparekassen Himmerland	15,5	85.194.696
Salling bank	25	13.100.000
Djurslands bank	17	45.900.000
Garanter		27.477.900
Fonden Hobro		35.193.120
I alt		211.066.111

Egen tilvirkning

Som det kan aflæses af tabellen, vil den nye bank have en aktiekapital på 2,1 milliard.

Det, der reelt er sket, er, at en del af det opsparede overskud er blevet konverteret til aktiekapital.

4.3 Kreditrisiko

I forbindelse med opgørelse af et pengeinstituts solvens, indgår kreditrisikoen som en del af denne opgørelse. Kreditrisiko viser, hvor stor en samlet risiko banken har på lånebogen. En metode til at sikre sig mod en for stor kreditrisiko, er, at pengeinstituttet spreder sig til forskellige brancher, forskellige kundetyper eller geografiske områder. Denne spredning vil være med til at sikre, at hvis en branche kommer i problemer, så har det ikke stor betydning for pengeinstituttet. Det var blandt andet dette der skete i forbindelse med finanskrisen, hvor den generelle opfattelse er, at nogle banker havde en for stor eksponering mod ejendomsbranchen.

I forbindelse med kreditpolitikken er det ligeledes vigtigt at medarbejderne kender denne og er klar over, hvilke kreditbeføjelser, de arbejder under.

I forbindelse med fusionsbanken vil det være relevant at få fastlagt, hvad den samlede kreditrisiko er. I denne forbindelse er antages det, at der fastholdes samme udlånsfordeling som tidligere. Derfor vil Regionalbankens kreditrisiko være summen af de fems pengeinstitutternes individuelle kreditrisiko. Dette giver Regionalbanken en kreditrisiko på 16,1 milliard.

I forbindelse med den fremtidige kreditrisiko for Regionalbanken må det forventes, at der opnås en bedre kreditpolitik, så nedskrivningerne på udlånet i fremtiden bliver mindre.

Ligeledes må det antages, at der bliver en kreditafdeling, som har kompetencerne til at sikre sig, at der ikke bliver ydet lån til kunder, som ikke kan servicere deres lån.

I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, så vil den geografiske risiko ikke blive nævneværdi mindre. Dette skyldes, at selvom Regionalbanken vil dække et markant større geografisk område, end de fem pengeinstitutter gjorde individuelt, er det hele stadigvæk meget lokalt forankret, og derfor er der ikke opnået nogen geografisk diversitet.

4.4 Markedsrisiko

I forbindelse med markedsrisiko dækker dette over ændringer i

- 1) Valutakurserne
- 2) Aktiekurserne
- 3) Obligationskurserne
- 4) Renteniveauet

Dette er alle forhold, som banken ikke direkte har indflydelse på, men som påvirker værdien af pengeinstituttets aktiver og passiver. Derfor er det vigtigt at bestyrelse og/ eller direktionen udarbejder retningslinjer for, hvordan risikoprofilen for pengeinstituttet skal være.

I forbindelse med bankens egen beholdning af værdipapirer, kan der anvendes furture eller optioner til at eliminere risiko i en periode, hvor markedet er mere volatilt. I forbindelse med markedsrisikoen vil den blive relativt meget påvirket af, hvilken direktion og bestyrelse Regionalbanken får. Dette skyldes, at det er direktionen og bestyrelsen som fastlægger, hvordan og med hvilken profil banken skal drives. I første omgang er det antaget, at der arbejdes videre med samme fordeling, som de enkelte pengeinstitutter havde selv. Dette giver en markedsrisiko på 1,2 milliard.

I Regionalbanken udgøres investeringer i aktier 4,4 procent af balancen. Dette svarer til et vægtet gennemsnit af de fem pengeinstitutters balance, dette dækker dog over, at i Sparekassen Himmerland, der udgjorde aktier 5,5 procent af balance, hvorimod i Djurslands Bank udgjorde aktier kun 2,8. Derfor vil valget af den fremtidige ledelse have indflydelse på, hvorledes markedsrisikoen vil udvikle sig i en enten stigende eller faldende retning.

4.5 Operationel risiko

Den operationelle risiko er et udtryk for, hvilken risiko der er i forbindelse med menneskelige fejl eller fejl i pengeinstituttets IT system. Disse typer fejl vil altid være til stede og kan ikke

elimineres 100 %. En metode til at undgå denne type fejl, vil være, at der er udarbejdet klare og tydelige forretningsgange.

I forbindelse med sammenlægningen vil der i starten muligvis være risiko for, at sandsynligheden for operationelle risici vil stige, da medarbejderne i forbindelse med sammenlægningen givetvis vil have deres fokus på, hvilken betydning sammenlægningen har for den enkelte medarbejder i forbindelse med de filiallukninger, der gennemføres, såfremt sammenlægningen gennemføres.

I forbindelse med skift af datacentral, vil som minimum tre pengeinstitutter blive påvirket, og der vil ligeledes være mulighed for at medarbejderne laver fejl, grundet manglende kendskab til IT-systemet. I forbindelse med Jyske banks skifte af datacentral i efteråret 2012, var der eksempelvis 75 af Sydbanks medarbejdere, som stod til rådighed for Jyske bank, men også andre bankers medarbejdere stod klar til at hjælpe de enkelte medarbejdere ude i filialerne efter konverteringen til Bank data⁷⁵. Dette vil ligeledes gøre sig gældende i forbindelse med sammenlægningen. Her vil oplæringen af medarbejderne have betydning for, hvordan den operationelle risiko vil udvikle sig.

I forbindelse med Regionalbanken vil der være en operationel risiko på 2,1 milliard. Denne risiko vil givetvis på sigt kunne minskes, da Regionalbanken har en størrelse, som giver mulighed for at udarbejde og efterleve forretningsgange. I forhold til eksempelvis Hvidbjerg Bank, hvor at der ultimo 2012 er 46 medarbejdere ansat, er det begrænset, hvor mange interne kontroller, der kan kontrolleres. I Regionalbanken, derimod, vil det være naturligt, at der bliver intern revision, som kontrollerer, at bankens forretningsgange efterleves. Ligeledes vil den interne revision kunne gøre direktionen opmærksom på det, hvis disse forretningsgange ikke efterleves.

4.6 Risiko generelt

I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter og dermed bliver et regionalt pengeinstitut, med en balance på omkring 26 milliard, vil der ligeledes ske en reduktion af bestyrelsesmedlemmerne. Dette vil være en naturlig del af sammenlægningen, da alle bestyrelsesmedlemmerne ikke vil kunne fortsætte. Derfor kan det forventes at nogle af de mindre kompetente medlemmer ikke vil blive genvalgt, hvilket kan være med til at give en

⁷⁵ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Sydbank/article4863468.ece>

lavere risiko, da det ikke længere eksempelvis er den lokale landmand eller tømmermester, som sidder i bestyrelsen. Når lidt af det lokale hierarki forsvinder, vil det stille Regionalbanken i en anden situation, hvad angår låne bevilliger og lignende, da ledelsen har fjernet sig lidt fra det helt lokale nærområde.

4.7 Krone GAB

Der er udarbejdet en gabanalyse, til at belyse Regionalbankens renterisiko. Gabet er forskellen mellem de rentefølsomme aktiver og passiver. De rentefølsomme passiver er, gæld til centralbanker og kreditinstitutter, indlån, anden gæld, efterstillet kapitalindskud og udstedte obligationer. Rentefølsomme aktiver er tilgodehavender, obligationer, udlån og kassebeholdningen.

Formlen er:

$$\text{GAB (DKK)} = \text{rentefølsomme aktiver} - \text{rentefølsomme pasiver}$$

Hvis de rentefølsomme aktiver er større end de rentefølsomme passiver, så er der et positivt gab, mens der er et negativt gab, hvis de rentefølsomme passiver er større end de rentefølsomme aktiver. Hvad enten pengeinstituttet har et positivt eller negativt gab, så vil det have indflydelse på indtjeningen. Det er kun, hvis de rentefølsomme aktiver og passiver er lige store, at det ikke har indflydelse på indtjeningen. Dette forudsætter dog, at der kan fastholdes samme rentemarginal. Såfremt det er en del af forretningsstrategien kan pengeinstituttet, ved hjælp af de rentefølsomme aktiver og passiver, positionere sig, så det giver dem mulighed for en øget indtjening, hvad enten renten stiger eller falder. Såfremt et pengeinstitut ikke ønsker, at der er et gab mellem de rentefølsomme aktiver og passiver, så kan renterisikoen afdækkes ved hjælp af finansielle instrumenter.

I nedenstående tabel kan det aflæses, hvilke konsekvenser rentændringer har i forhold til pengeinstituttets gab.

Tabel 7 Konsekvenser af renteændring i forhold til DKK Gab

Gab	Renteændring	Ændring i resultat
Neutral	Stigning	Neutral
Neutral	Fald	Neutral
Negativ	Stigning	Fald
Negativ	Fald	Stigning
Positiv	Stigning	Stigning
Positiv	Fald	Fald

Egen tilvirkning

I forhold til Regionalbankens balancebudget for 2013 er følgende gab beregnet:

Rentefølsomme aktiver i alt: 22.483.889.000 DKK

Rentefølsomme passiver i alt: 22.465.688.000 DKK

Gab = 22.483.889.000 - 22.465.688.000

Gab=18.201.000

Som det ses af ovenstående, har Regionalbanken ultimo 2013 ifølge budgettet et gab på 18,2 millioner DKK

Det betyder, i tilfælde af en stigning i renten vil Regionalbanken ligeledes opnå en stigning i sit resultat. Det er svært umiddelbart at vurdere, om et gab på 18,2 millioner DKK er lidt eller meget. Derfor beregnes det relative gab, hvor de rentefølsomme aktiver og passiver sættes i forhold til den samlede balancesum.

Relativt gab = Gab / balancesum

I forbindelse med balancebudgettet for Regionalbanken giver det et relativt gab på 0,07 procent, hvilket vil svare til, at de har afdækket deres renterisiko og derved ikke vil opnå nogen gevinst eller tab i forbindelse med en renteændring. I forhold til det meget lave renteniveau, som der opleves i øjeblikket, kan der argumenteres for, at Regionalbanken med fordel vil kunne positionere sig med et større gab, da det må formodes at renten vil stige.

I forbindelse med udregning af både gab og det relative gab, er det vigtigt at holde sig for øje, at langt de fleste pengeinstitutlån er givet med en variabel rente, som for private vedkommende ofte ikke er bundet op på en referencerente, som pengeinstituttet ikke selv kan påvirke. Dette betyder, at selv hvis et pengeinstitut har positioneret sig med et negativt gab og

at renteniveauet stiger, vil en del af det tab eventuelt kunne minimeres ved at ændre på rentemarginalen. Kronegabet kan dog bruges til at vurdere et pengeinstituts risikovillighed, samt om indtjeningen stammer fra basisforretningen altså forskellen på renteindtægter og renteudgifter, eller om indtjeningen er fremkommet på baggrund af positioneringer i kapitalmarkedet.

4.8 Besparelser og synergieffekter

Dette afsnit omhandler de besparelser og synergieffekter der vil kunne opnås i forbindelse med sammenlægningen af Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro og Salling Bank. Hvis ovennævnte pengeinstitutter skal finde sammen er det nødvendigt at der er økonomiske incitamenter herfor. Ejere, aktionærer og garantanter, ønsker alt andet lige det højest mulige afkast af deres investeringer i pengeinstitutterne, så derfor er det vigtigt for dem, at sammenlægningen af pengeinstitutterne giver dem et større afkast, end det de opnår i dag. De besparelser og synergieffekter der kan opnås via en sammenlægning, fremkommer via en mere effektiv bankdrift efter sammenlægningen, hvor hensigten er at udnytte eksisterende ressourcer optimalt og bygge videre på disse. Besparelserne og synergieffekterne vil påvirke fusionsbankens bundlinje positivt og herved hjælpe med at skabe et højere overskud (eller lavere underskud) for fusionsbanken. Dette vil alt andet lige udmønte sig i en højere aktiekurs og bedre mulighed for at udbetale udbytter til aktionærer.

Herunder gennemgås og analyseres de mulige besparelser og synergieffekter, som vi mener, der er opnåelige ved en sammenlægning af de fem pengeinstitutter. Hvor meget det betyder i kroner og øre vil blive vurderet under afsnittet der omhandler fusionsbankens forventede resultatopgørelse i 2013.

4.8.1 Filialnettet

Da vi først skulle vælge de pengeinstitutter, vi ville se på som mulige samarbejdspartnere i en eventuel sammenlægning, valgte vi først og fremmest ud fra deres nuværende geografiske placering. Vores ønske var at se på skabelsen af en regional storbank og derfor forsøgte vi at finde pengeinstitutter, som dækkede hele vejen fra den nordlige del af Vestjylland, henover Himmerland og til Østjylland. Hvidbjerg Banks filialer er placeret i den vestlige del, Salling Banks filialer binder området mod vest sammen med Sparekassen Himmerlands afdelinger. Sparekassen Hobros filialer dækker som udgangspunkt de større byer i den østlige del af Himmerland, hvor Sparekassen Himmerland ikke er repræsenteret. Samtidig er Sparekassen

Hobros filialer et delvist bindeled ud mod Kronjylland og Østjylland, hvor Djurslands Bank er stærkt repræsenteret i sidstnævnte. Desuden har Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro og Djurslands Bank filialer i Århus Centrum og i forstæderne til byen. Tilsammen har de fem pengeinstitutter 53 filialer, hvoraf fem af disse er hovedsæder. Herudover har Salling Bank, Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro også fjernkundeafdelinger, som har sæde i henholdsvis, Viborg, Aars og Hobro.

Ved en sammenlægning af pengeinstitutterne vil det være muligt at opnå besparelser ved at lukke overlappende filialer og sammenlægge filialer i visse områder for at undgå overrepræsentation i området, med henblik på at skabe en mere effektiv bankdrift. I den daglige drift af den enkelte filial indgår visse omkostninger. Hovedsageligt er det udgifter til husleje, forbrugsudgifter (el, vand, varme), it-udstyr og rengøring af lokalerne, der her er tale om. Ved sammenlægninger og lukninger af filialer er det således muligt at reducere driftsudgifterne.

For kunderne i pengeinstitutterne kan det i nogle tilfælde være en ulempe, at deres lokale filial lukker. De kan herefter være nødsaget til at skulle rejse længere, hvis de har behov for fysisk at besøge en bankfilial. Dog er det hovedsageligt de bankkunder, som i forvejen har svært ved at bevæge sig rundt, der vil blive ramt hårdest. Det må antages, at eksempelvis en almindelig børnefamilie ikke har voldsomt meget imod at skulle køre lidt længere for at komme til den nærmeste bankfilial. Digitaliseringen af samfundet har desuden gjort, at den private bankkunde kan foretage mange af sine bankforretninger via netbanken, hvorved behovet for det fysiske fremmøde i filialen med tiden er blevet reduceret. En bankfilial bidrager normalt positivt til en mindre bys aktivitetsniveau, så der kan opstå lokal modstand mod en lukning. Pengeinstitutterne kan, for at mindske utilfredsheden med lukningen af den lokale filial, lave kurser i brug af netbank for de borgere, der måtte have et sådant behov. Man kan desuden, som i tilfældet med Sparekassen Himmerland, der lukker en afdeling i Ranum og sammenlægger denne med Løgstør-filialen, vælge at beholde en pengeautomat i den by, der bliver ramt af filiallukningen⁷⁶. Der er dog også fordele for bankkunderne. Ved at sammenlægge afdelinger samler pengeinstitutterne rådgivning og specialviden i de

⁷⁶ <http://lokaltindblik.dk/lokalnyheder/sparekassen-himmeland-lukker-sin-afdeling-i-ranum.aspx>

sammenlagte filialer, hvorved ”bredden og dybden af rådgivningen øges” ifølge Sparekassen Himmerlands direktør Poul Damgaard⁷⁷.

I det følgende gennemgås de ændringer i filialnettet, som vi fremadrettet mener giver den bedste mening, både geografisk, men primært økonomisk set. Vi har ikke vurderet, om det rent fysisk pladsmæssigt er muligt at gennemføre de foreslåede sammenlægninger, da vi i hovedparten af tilfældene ikke har nok viden om de faktiske pladsforhold. Vi vil således antage at det er muligt at gennemføre de nedenfor angivne forslag og anbefalinger om sammenlægninger.

4.8.1.1 Hovedsæde, områdekontorer og fjernkundeafdeling

De fem pengeinstitutter har, som før nævnt, i øjeblikket hver deres hovedsæde. I den fusionerede bank er det i princippet kun nødvendigt med ét hovedkontor. Vi vurderer, at det er mest hensigtsmæssigt, hvis dette bliver samlet i Hobro. Begrundelsen for dette er, at byen ligger centralt i forhold til alle afdelingerne og tilbyder gode tilkørselsforhold - motorvej til Aalborg og Århus, samt hovedveje mod Viborg, Skive og Aars. Ligeledes er bibeholdelsen af hovedsædet med til at modvirke forandringsmodstand, som vil blive uddybet i organisationsdelen. På hovedkontoret vil dele af stabsfunktionerne blive samlet. Vi har ikke vurderet, om det er muligt rent pladsmæssigt på Sparekassen Hobros nuværende hovedsæde, men vi vil antage at det kan lade sig gøre.

Det vil være vores plan at omdanne Salling Banks hovedsæde i Skive det ene af to områdekontorer. Begrundelsen herfor er at sikre et lokalt samlingspunkt, hvor knowhow og ekspertise fra området kan samles. Desuden sker det for at sikre, at der bliver en ny fælles kultur i fusionsbanken og ligeledes for at modvirke forandrings-modstand. Djurslands Banks nuværende hovedsæde vil skulle omdannes til det andet af de i alt to områdekontorer. Begrundelsen for dette er den samme som ovenstående.

For Sparekassen Himmerlands hovedsæde i Aars vil vi foreslå, at alle de tre eksisterende fjernkundeafdelinger samles her. Den samlede fjernkundeafdeling vil på ingen måde kunne fylde hele arealet i bygningen ud og der er således ikke brug for hele bygningen. Derfor foreslås det, at hele bygningen bliver sat til salg. Da salget af så markant en bygning kan trække ud, kan den indtil salget af bygningen benyttes af den samlede fjernkunde-afdeling. Efter et salg skal der findes en anden lokation til afdelingen eller det mest optimale ville være,

⁷⁷ <http://lokaltindblik.dk/lokalnyheder/sparekassen-himmeland-lukker-sin-afdeling-i-ranum.aspx>

at fusionsbanken kunne leje sig ind i kun den del af den nuværende bygning, man benytter efter sammenlægningen.

Hvidbjerg Banks nuværende hovedkontor i Hvidbjerg, vil være nødsaget til at blive delvist nedlagt, hvorved den fremadrettet blot kommer til at fungere som en almindelig filial i enten den eksisterende bygning eller på en anden lokation. Dette afhænger af hvor god bygningens nuværende beliggenhed er og hvor godt pladsen i denne er udnyttet. Samlet har Hvidbjerg Bank 46 medarbejdere fordelt over fire filialer, inklusiv hovedsædet, hvoraf de 26 er ansat ude i de tre filialer. Dermed er der 20 medarbejdere ansat på hovedsædet i Hvidbjerg og det kan derfor antages, at bygningen her ikke er voldsomt stor. For at modvirke forandringsmodstanden, er det mest hensigtsmæssigt at beholde bygningen, selvom der skal reduceres i antallet af medarbejderne og den herefter ikke udnyttes optimalt. På sigt kan man vurdere, om der skal ændres i dette set up, men for nærværende anbefales det at beholde bygningen. Alternativt kan man forsøge at leje sig ind i en mindre del af bygningen, hvis den kan overdrages til anden part og denne åbner den mulighed op.

4.8.1.2 Filialerne

Salling Banks nuværende filial i Højslev vil kunne nedlægges af geografiske årsager. Filialen befinder sig meget tæt på Skive, hvor det kommende områdekontor vil blive placeret. Områdekontoret, som også indeholder en filial, samt bankens nuværende filial, vil fint kunne samle kundegrundlaget op.

I Viborg findes i øjeblikket både en filial af Hvidbjerg Bank og Salling Bank. Sidstnævnte har desuden sin fjernkundeafdeling placeret her, men denne vil som nævnt skulle flyttes til Aars. Hvidbjerg Banks nuværende filial vurderes til at være bedre placeret end Salling Banks (ligger på første sal i bygningskompleks, hvor der findes andre erhvervsvirksomheder), hvorfor førstnævnte beholdes og sidstnævnte nedlægges.

Sparekassen Himmerlands filial i Ranum bliver lagt sammen med filialen i Løgstør. Ranum er en mindre by og der er kort afstand til den større Løgstør. Det skal nævnes, at Sparekassen Himmerland allerede har meldt ud, at de pågældende afdelinger vil blive lagt sammen fra sommeren 2013.⁷⁸ Vi vurderer også, at det er muligt at nedlægge filialen i Suldrup, som ligger

⁷⁸ <http://lokaltindblik.dk/lokalnyheder/sparekassen-himmeland-lukker-sin-afdeling-i-ranum.aspx>

indenfor kort afstand af filialerne i Støvring, Arden og Aars. Suldrup by er desuden i den mindre ende med blot lidt over 1224 indbyggere.⁷⁹

Sparekassen Hobros filial i Ravnkilde vurderer vi også til at have et begrænset kundegrundlag grundet byens indbyggertal som ligger under 1000⁸⁰. Samtidig er der også kort afstand til den eksisterende Sparekassen Hobro filial i Nørager og til den Sparekassen Himmerland-filial, der ligger i Arden, og som vil blive inddraget i den fremtidige fusionsbank. Sparekassen Hobros filial i Aalborg vil blive sammenlagt med Sparekassen Himmerlands filial, som ligger få hundrede meter fra hinanden. Sparekassen Himmerlands filial vurderes dog at have den mest hensigtsmæssige beliggenhed, idet den ligger særdeles centralt placeret på Nytorv, hvor mange mennesker dagligt har sin færden. Således beholdes denne filial og Sparekassen Hobros afdeling i Aalborg Centrum lukkes.

Djurslands Bank har på Norddjurs 4 mindre filialer, som er beliggende indenfor få kilometer af hinanden. Det drejer sig om filialerne i Allingåbro, Auning, Vivild og Ørsted. Af geografiske hensyn og byernes ringe størrelse vil vi blot bibeholde en enkelt af disse afdelinger, nemlig den i Auning. Det er den største af de fire byer med knap 3.000 indbyggere⁸⁰ og fra Allingåbro, Vivild og Ørsted er der kort afstand til Auning og Randers er heller ikke langt væk. Djurslands Banks filial i Kolind vil også blive nedlagt. Kolind er en by med knap 1.800 indbyggere⁸¹ og der er blot få kilometer til bankens andre eksisterende filialer, som findes i Ryomgård og Rønde.

I Århus centrum har både Djurslands Bank, Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro en filial. De ligger alle i hvert deres område af Århus centrum – Djurslands Banks filial ligger i den nordlige del, Sparekassen Himmerlands ligger i den mere sydlige del, mens Sparekassen Hobros filial ligger midt imellem. Får at opretholde den mest hensigtsmæssige dækning af området og dermed sikre størst mulig kundegrundlag og samtidig undgå overlap mellem filialerne, nedlægges Sparekassen Hobros filial. De tre nævnte pengeinstitutter har desuden en del afdelinger placeret i forstæderne til Århus. Da Århus er en stor by og dermed har et stort kundegrundlag og vi desuden ønsker at fastholde den i forvejen stærke tilstedeværelse i dette område, nedlægges ikke yderligere filialer.

⁷⁹ <http://www.statistikbanken.dk/BEF44>

⁸⁰ <http://www.statistikbanken.dk/BEF44>

⁸¹ <http://www.statistikbanken.dk/BEF44>

4.8.1.3 Etablering af nye filialer

I forbindelse med etableringen af fusionsbanken kommer der til at mangle et bindeled mellem Hobro og Århus. Derfor vil vi anbefale at der oprettes en ny filial i Randers. Denne er Danmarks 6. største by med lidt over 61.000 indbyggere⁸² og da ingen af de fem pengeinstitutter besidder nogen filialer her, er det et oplagt sted at etablere en filial. På trods af, at konkurrencen mellem pengeinstitutterne i byen formentlig allerede er stor, vil vi antage, at det alligevel vil være muligt at tiltrække nye kunder. Samtidig lukkes, som før nævnt, afdelinger på Norddjurs og Randers-filialen vil kunne overtage nogle af de eksisterende kunder og medarbejdere herfra.

Vi vil desuden planlægge at etablere en filial i Bjerringbro, som vil skulle fungere som et bindeled mellem Viborg og Århus. Som i tilfældet med Randers, har ingen af de fem pengeinstitutter en filial her i forvejen og byen har desuden en pæn størrelse på knap 7.500 indbyggere⁸³ og et forholdsvis stort opland, hvorfor der må forventes at være et pænt stort kundegrundlag. Hvis fusionsbanken på et tidspunkt vil overveje at udvide forretningsområdet til Karup eller Silkeborg, vil denne filial fint kunne benyttes som udgangspunkt hertil. Det er vores vurdering, at filialen i Bjerringbro fuldender vores ønske om et filialnet, der strækker sig bredt fra den nordlige del af Vestjylland, henover Himmerland/nordlige del af Midtjylland og til den nordlige del af Østjylland, inklusiv en stærk repræsentation i Århus-området.

Herunder ses et kort over hvordan vi mener det fremtidige filialnet skal se ud:

⁸² <http://www.statistikbanken.dk/BEF44>

⁸³ <http://www.statistikbanken.dk/BEF44>

Figur 13 Oversigtskort over filialnettet efter sammenlægning



Egen tilvirkning ved hjælp af Google Maps⁸⁴

Medarbejderstaben

I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter er det oplagt at se på muligheden for at reducere i medarbejderstaben, hvorved der kan opnås besparelser på lønudgifterne i den samlede fusionsbank. En gennemsnitlig bankrådgiver tjente i 2011 48.415 DKK om måneden⁸⁵, dvs. cirka 580.000 DKK om året. Det kan således hurtigt ses, at fusionsbanken kan hente pæne besparelser og derved opnå en kraftigt forbedret bundlinje, hvis man i bestræbelserne på at opnå en mere effektiv bankdrift reducerer medarbejderantallet.

⁸⁴ Almindelig markør indikerer en filial, "-"-symbol er en planlagt lukket filial, "+"-symbol er en planlagt etableret filial, det røde telefonrør markerer fjernkundeafdelingen, bygningerne med flag markerer områdekantorenes placering, mens kontorbygningen i Hobro markerer hovedsædet. Yderligere symbolforklaring findes her: <http://goo.gl/maps/PrCBs>

⁸⁵ <http://www.joblexia.com/da/bankraadgiver-loen>

Inden fusionsbanken kan begynde med at reducere i medarbejderstaben er det dog vigtigt, at man fra starten danner sig et overblik over og dermed kendskab til de eksisterende medarbejdere og disses funktioner, samt kompetencer. Da de fem pengeinstitutter i fusionsbanken i dag har hver sin HR-funktion, må vi formode, at de gennem denne har et godt billede af medarbejderstrukturen i hver deres pengeinstitut, vil det inden sammenlægningens gennemførelse være oplagt at nedsætte en projektgruppe med deltagere blandt andet fra hver af HR-afdelingerne. Projektgruppens formål skulle så være at identificere og implementere de førnævnte muligheder for reduktioner i medarbejderstaben. Desuden vil det være hensigtsmæssigt at se på, om der eksempelvis i et af de fem pengeinstitutter er ting man gør særligt godt, som kan bringes videre med over i fusionsbanken.

Der vil være gode muligheder for at kunne reducere antallet af medarbejderne i stabsfunktionerne. Som før nævnt har alle de fem pengeinstitutter i sammenlægning eksempelvis hver deres HR-afdeling. I forbindelse med sammenlægningen bliver disse til en samlet afdeling, hvor man kan sige, at selvom selve arbejdsområdet er udvidet kraftigt er arbejdsbyrden ikke påvirket i nær samme grad. Grundet stordriftsfordele, og i den forbindelse en øget grad af automatisering, vil det i dette tilfælde for den enkelte HR-medarbejder være muligt at kunne håndtere/behandle en større mængde medarbejdersager i forhold til før sammenlægningen. Således er der i fusionen ikke behov for så mange HR-medarbejdere som da pengeinstitutterne hver især var selvstændige. Sammenfattet kan man sige, at mulighederne for reduktioner i medarbejderantallet i stabsfunktionerne opstår på baggrund af at den samlede arbejdsbyrde ikke forøges i samme omfang som selve forretningsområdet forøges. Dermed kan færre stabsfunktions-medarbejderne håndtere det stort set samme antal opgaver, grundet en mere effektiv medarbejderstruktur og mere effektive arbejdsmetoder.

Der er også mulighed for at reducere i antallet af de "almindelige" bankrådgivere. I forbindelse med sammenlægningen af de førnævnte filialer vil fusionsbanken i større grad kunne samle specialviden og kompetencer i de tilbageblevne filialer. Dette vil medføre mere effektivt drevne filialer og den enkelte bankrådgiver vil fremadrettet kunne håndtere en større kundeportefølje end før. Årsagerne til dette ligger i den øgede vidensdeling, nye samarbejdsmuligheder og øgede stordriftsfordele, som fremkommer når filialerne samles.

Overordnet set er det ikke ligefrem positivt for den nuværende medarbejderstab, at den skal reduceres. Udsigten til medarbejderreduktioner kan med rette skabe utryghed blandt medarbejderne og er med til at gøre dem mere negative overfor forandringer.⁸⁶ Dette vil blive behandlet nærmere i organisationsafsnittet. Man skal være opmærksom på, at denne utryghed og frygt for at miste jobbet i forbindelse med sammenlægning kan få kompetente medarbejdere til at søge væk fra fusionsbanken. Man kunne her vælge at garantere alle eksisterende medarbejdere et job i fusionsbanken, men dels vil ikke give oplagte besparelser på lønudgifterne og dels vil det rent praktisk være vanskeligt at finde plads til dem. Således vil fusionsbanken blive drevet temmelig ineffektivt. Det skal nævnes, at aldersfordelingen i finanssektorer viser, at man i den kommende tid må forvente, at der vil være en vis naturlig afgang af medarbejdere, der har opnået pensionsalderen.⁸⁷ Det er derfor forventeligt i forbindelse med sammenlægningen, at en del af de ældre medarbejdere vil vælge at gå på pension og at det således ikke er nødvendigt med så mange ufrivillige medarbejderreduktioner.

Det kan forventes, at det faglige niveau blandt medarbejderne i fusionsbanken vil være højere end det nuværende niveau blandt medarbejderne i de enkelte pengeinstitutter. Idet stabsfunktioner og afdelinger bliver sammenlagt, bliver dygtige medarbejdere bragt sammen og det vil alt andet lige skabe en højere grad af vidensdeling og flere fagrelevante diskussioner i den nye hverdag. Med andre ord er der god mulighed for at medarbejderne i højere grad kommer til at dele ud af deres ressourcer og erfaringer.

4.8.2 Konkurrence- og markedssituation

Der er i disse år særlig stor konkurrence på pengeinstitutmarkedet. Især i de små og mellemstore pengeinstitutter har der eksempelvis grundet konkurrencesituation været visse udfordringer med deres udlånsvækst⁸⁸. Dette har generelt set medført, at bankerne og sparekasserne flokkes om nye kunder, idet erfaringer viser, at det ofte er disse som står for udlånsvæksten.⁸⁹ For de fem pengeinstitutter vi i denne rapport sammenligner, er der i dag også fokus på udlånsvæksten eller manglen på samme. Eksempelvis har bankdirektøren i Djurslands Bank i november 2012⁹⁰ udtalt, at man i banken savner udlånsvæksten og

⁸⁶ Organisationsteori side 319-330

⁸⁷ <https://www.fanet.dk/Nyheder/SidsteNyt/3264>

⁸⁸ <https://www.nationalbanken.dk/DNDK/statistik.nsf/side/POB20080923Nyt!OpenDocument>

⁸⁹ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4891182.ece?1365240416460>

⁹⁰ http://finans.borsen.dk/artikel/1/244775/bankdirektoer_paa_djursland_savner_udlaansvaekst.html

Sparekassen Hobros direktør har i marts 2013⁹¹ nævnt, at Sparekassen gerne vil låne flere penge ud. Hvis de fem pengeinstitutter sammenlægges, vil de stå stærkere sammen i konkurrencen om de nye kunder, end de gør i øjeblikket hver for sig. Årsagerne er til dette er:

- Geografi: Fusionsbanken vil dække et større og bredere område. Desuden oprettes som nævnt to ny filialer i Randers og Bjerringbro.
- Produkter og pris: Grundet fusionsbankens størrelse vil den kunne tilbyde nye typer produkter til kunderne til en konkurrencedygtig pris, samtidig med at de nuværende udbudte produkter kan tilbydes til en lavere pris. Mere om dette under kapitalomkostninger.
- Større engagementer: Fusionsbanken vil kunne indtage større engagementer. Når de er hver for sig, kan de på grund af lovgivningskrav⁹² kun tage engagementer af en vis størrelse. Ydermere, skulle et af de nuværende store engagementer gå nedenunder, ville tabet i forbindelse med dette kunne absorberes af den samlede fusionsbank i forhold til, hvis det enkelte pengeinstitut stod alene med det.

En fusion mellem de fem pengeinstitutter er en kompleks proces og det må forventes at det vil tage lidt tid inden fusionsbanken har fuldt implementeret alle synergier og effektiviseringer. Dette og den i øjeblikket udfordrende markedssituation taget i betragtning, må det forventes at forbedrede konkurrenceevne for fusionsbanken først være til stede efter et stykke tid efter bankens fødselsdato. Medarbejderne i fusionsbanken vil i den første have fokus på at komme på plads i den nye organisation og eksempelvis skulle vænne sig til nye arbejdsmetoder.

4.8.3 Administrationsomkostninger

Skærpede lovkrav, den voksende byrde af regler og EU-forordninger, der skal overholdes og følges, giver i øjeblikket især de mindre og mellemstore af landets banker og sparekasser udfordringer. Bankdirektør i Sparekassen Hobro, Per Sønderby, udtalte medio marts følgende: "Vi skal hele tiden implementere nye tiltag. Vi bruger så mange ressourcer på at overholde nye krav, at det går ud over nytænkning og strategi. Hvis presset bliver ved, falder småbankerne én efter én."⁹³ Trenden med de stigende lovkrav og regler må forventes at fortsætte de kommende år, idet der for politikerne i Europa er et stort fokus på finanssektoren.

⁹¹ Sparekassen Hobro, Årsrapport 2012 side 3

⁹² Lov om finansiel virksomhed § 145 stk. 1 og 2

⁹³ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5258241.ece>

Derfor må det således også forventes, at de administrative opgaver bliver større og mere ressourcekrævende for de små og mellemstore pengeinstitutter. Man kan derfor benytte ovenstående som et af argumenterne for at Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro og Salling Bank bør fusionere. Fusionsbanken vil, grundet dens forholdsvis store størrelse, bedre kunne udnytte de allerede eksisterende ressourcer den har til rådighed og derved opnå reducerede omkostninger ved implementeringerne af de ændrede lovkrav, regler og forordninger.

4.8.4 Fremmedkapitalomkostninger

Gennemføres sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, bliver fusionsbanken til et gruppe-2 pengeinstitut⁹⁴, idet den vil have en balance på 26 mia. DKK. Alt andet lige vil dette for fusionsbanken betyde, at den får adgang til billigere fremmedkapital og således lavere kapitalomkostninger. Adgangen til billigere funding afhænger hovedsageligt af pengeinstitutts rating på kapitalmarkedet. Et større pengeinstitut vil som regel få en mere fordelagtig rating, end et mindre pengeinstitut kan opnå. Således må det forventes, at fusionsbanken må kunne opnå en højere rating end den, de fem pengeinstitutter hver for sig har den dag i dag. Større pengeinstitutter er ofte mere velkonsoliderede, hvilket retfærdiggør en højere rating. Dette er dog ikke tilfældet i Vestjysk Bank.⁹⁵ Inden fusionsbanken kan opnå den forbedrede rating på kapitalmarkedet, er det derfor vigtigt, at den viser, at den er velkonsolideret efter sammenlægningen, ved hovedsageligt at levere solide overskud på bundlinjen.

4.8.5 IT omkostninger

Efter sammenlægningen af de fem pengeinstitutter vil det formentlig også være muligt at spare på de samlede IT omkostningerne. IT er i dag en stor og stigende del af de bankansattes dagligdag. Derfor bruges der mange midler på licenser til softwareprogrammer, IT-platforme og udviklingen af disse. Fusionsbankens væsentlige størrelse medfører en større forhandlingsstyrke, end den de nuværende fem pengeinstitutter besidder. Således er det muligt for fusionsbanken at presse IT leverandører mere på prisen, end det i øjeblikket er muligt for hvert af de fem pengeinstitutter.

⁹⁴ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

⁹⁵ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5289485.ece>

4.8.6 Markedsføringsomkostninger

Markedsføringsomkostningerne vil i fusionsbanken samlet set blive lavere end de omkostninger, som de fem pengeinstitutter har hver for sig i dag. Årsagen hertil skal findes i at, der efter sammenlægningen kun er ét navn og brand, der skal afholdes marketingsudgifter til. De største besparelser på denne post findes i de områder, hvor pengeinstitutterne i dag overlapper hinanden, som eksempelvis i Mariagerfjord Kommune. Som det er i dag, har eksempelvis Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro hver sine annoncer i den samme lokale midt ugeavis. Når pengeinstitutterne er sammenlagt vil det medføre, at det blot er nødvendigt med én annonce. Besparelser kan også hentes på udgifter til brochurer og reklameartikler – jo flere eksemplarer man kan bestille hjem, jo lavere en pris pr. enhed er oftest opnåelig. Udgifter til messer og lignende vil også kunne reduceres. Hvor man før en sammenlægning eksempelvis havde brug for to eller tre stande, kan man nu nøjes med én. Igen opnås de største besparelser i områder, hvor de eksisterende pengeinstitutter overlapper hinanden.

Samlet set er det på baggrund af ovenstående forventeligt at marketingsudgifter falder efter etableringen af fusionsbanken. Dog må det netop i forbindelse med opstartsfasen påregnes, at fusionsbanken må skulle ud at markedsføre sig i stor stil i hele det område, den kommer til at dække. Den er nødt til at gøre eksisterende kunder og nye potentielle kunder opmærksomme på den nye regionale banks tilstedeværelse og styrker, samt de nye muligheder, der opstår i forbindelse hermed. Det gælder i særlig grad i Randers og Bjerringbro, hvor ingen af de eksisterende pengeinstitutter har filialer.

4.9 Omkostninger ved sammenlægningen

Sammenlægningen af Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro og Salling Bank vil uden tvivl medføre en del væsentlige engangsudgifter. I det følgende gennemgås disse.

4.9.1 Rådgivning

Sammenlægning af fem pengeinstitutter på én gang er en ekstremt kompleks opgave, også selvom flere af dem har en umiddelbar overkommelig størrelse. Det vil være nødvendigt at inddrage eksterne konsulenter til at hjælpe pengeinstitutterne igennem manøvren. Eksempelvis kan de eksterne konsulenter indgå i en projektgruppe, som man opretter til at styre alle opgaverne i forbindelse med sammenlægningen. Da medarbejdere i både Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland har erfaringer og viden fra tidligere

sammenlægninger og fusion, vil det være oplagt at inddrage medarbejdere herfra til i projektgruppen.

Udover eksterne konsulenter, vil det grundet opgavens kompleksitet, størrelse og karakter, også være nødvendigt at købe hjælp fra et advokatfirma og et revisionsfirma. Herved sikres, at sammenlægningen sker efter de retningslinjer og krav der findes i lovgivningen.

4.9.2 Medarbejderne

I forbindelse med sammenlægningen er det uundgåeligt, at der skal reduceres i den samlede medarbejderstab. Der må påregnes en del udgifter til fratrædelsesgodtgørelser til de medarbejdere, der bliver ramt af reduktionerne. For eksempel vil minimum to af de fem nuværende bankdirektører skulle have gyldne håndtryk og hertil må påregnes en millionudgift.

Nogle medarbejdere vil få nye arbejdsopgaver efter sammenlægningen. Desuden vil man skulle implementere eksempelvis en arbejdsgang eller proces, der har fungeret fint i et af de fem pengeinstitutter, i den samlede fusionsbank. Det må derfor forventes, at fusionsbanken må afsætte en del midler til yderligere uddannelse af de eksisterende medarbejdere.

4.9.3 Praktiske formål

Når de fem pengeinstitutter sammenlægges, er det nødvendigt at flytte rundt på en hel del af medarbejderne og disses arbejdsstationer/skriveborde. Eksempelvis sker det ved sammenlægning af stabsfunktionerne, som samles hovedsageligt på hovedsædet i Hobro og på områdekontorerne i Skive og Grenå.

Tilgangen af nye medarbejdere på de forskellige lokationer, vil i nogle tilfælde kræve en ombygning af eller tilbygning til den eksisterende bygning. I flere af tilfældene vil det dog gå mere eller mindre op, da der også reduceres i medarbejderstaben. I forbindelse med etableringer af de nye filialer i Randers og Bjerringbro må der påregnes udgifter til dels at finde og etablere sig i de rigtige bygninger, samt en eventuel istandsættelse af disse.

4.9.4 Datacentral

For nærværende er de fem pengeinstitutter spredt ud over tre datacentraler⁹⁶. Djurslands Bank er på Bankdata, Hvidbjerg Bank og Salling Bank er på Bankernes Erhvervsservice og Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro er på Sparekassernes Data Central. Den

⁹⁶ <http://partnerzone.continia.dk/pm/doc/html/central.htm>

samlede fusionsbank vil kun kunne være på én af disse datacentraler. Der kan dog være væsentlige udgifter forbundet med dette, og det kan ikke afvises, at størrelsen af denne udgift tidligere har forhindret pengeinstitutter i at blive sammenlagt/fusioneret. Analytikeren Lars Holm fra Danske Markets har i 2011 udtalt: ”Der er ingen tvivl om, at det kan bremse en fusion. For eksempel koster det Spar Nord op til 460 mio. DKK at udtræde af SDC. Og for nogle af de mindre banker koster det tæt på deres nuværende markedsværdi.”⁹⁷ Med andre ord kan denne udgift blive så høj, at en sammenlægning mellem de fem pengeinstitutter bliver urealistisk, da det vil vare mange år før udgiften er tjent ind. I forbindelse hermed skal det vurderes, om det man tjener på besparelser og synergieffekter, inkluderet fremtidig vækst i indtjening, er nok til at opveje dette.

Ved udtrædelse af samarbejdet med en datacentral, skal der betales en udtrædelsesgodtgørelse, som er at regne som et engangsbeløb. Størrelsen på dette beløb er anslået og angivet i Djurslands Banks, Sparekassen Himmerlands og Sparekassen Hobros 2012 regnskaber, mens det ikke er noteret i Hvidbjerg Banks eller Sallingsbanks tilsvarende regnskaber. For de to sidstnævnte banker har vi antaget at det vil koste en procent af hver deres balancesum, hvilket forholdsvis nogenlunde svarer til det Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro skal betale i tilfælde af udtrædelse af samarbejdet. Dette afstedkommer følgende oversigt:

Tabel 8 Oversigt over forventet udtrædelsesgodtgørelse ved udtrædelse af datacentral

i 1.000 DKK	Forventet udtrædelsesgodtgørelse
Hvidbjerg bank	9.864
Djurslands bank	189.000
Salling bank	29.870
Sparekassen Himmerland	100.000
Sparekassen Hobro	50.000

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter og egne estimater

Desuden må det forventes at der efterfølgende skal bruges en del midler på uddannelse og oplæring af medarbejderne i forbindelse med datacentralskiftet. Vi antager at udgiften hertil vil være 25 mio. DKK, men afhænger af hvor mange medarbejdere der skal læres op. Det kræver ydermere en del tid for disse medarbejdere før de er ligeså fortrolige med den nye datacentral og systemer, som de af deres kollegaer, der allerede har erfaringen.

⁹⁷ <http://www.top1000.dk/nyheder/banker-uenighed-om-datacentraler-kan-bremse-fusioner>

Vi vurderer at fusionsbanken har to muligheder. Enten at skifte til Bankdata, som er den datacentral Djurslands Bank sidder på, eller at skifte til SDC hvor både Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro er på i dag. Fordelen ved førstnævnte er at man slipper for at betale de 189 mio. DKK som det vil koste Djurslands Bank at træde ud af Bankdata, mens ulempen er at samtlige medarbejdere i de resterende fire pengeinstitutter så skal læres op i Bankdata-systemet, hvilket vil medføre høje udgifter til uddannelse. Hvad angår den anden mulighed, vil fordelene være at færre medarbejdere vil skulle uddannes i de nye systemer., mens ulempen er at det er dyrt at betale Djurslands Bank ud af Bankdata. Herunder er der regnet på de to muligheder:

Tabel 9 Oversigt over omkostninger ved skift over til en samlet datacentral

i 1.000 DKK	Mulighed 1	Mulighed 2
Udtrædelse Hvidbjerg Bank	9.864	9.864
Udtrædelse Djurslands Bank	0	189.000
Udtrædelse Sparekassen Himmerland	100.000	0
Udtrædelse Sparekassen Hobro	50.000	0
Udtrædelse Salling Bank	29.870	29.870
Uddannelsesudgifter	25.000	10.000
Samlet omkostning	214.734	238.734

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter og egne estimater

Det ses således at mulighed 1 vil være den billigste for fusionsbanken og således anbefales det at den vælger Bankdata som fremtidig samarbejdspartner. Dog skal det nævnes at hvis fusionsbanken en dag skal sammenlægges eller fusioneres igen med et andet pengeinstitut, så er det forventeligt at udgiften for at træde ud af Bankdata (om nødvendigt) er forholdsvis høj, jævnfør det høje beløb Djurslands Bank i dag skal betale i udtrædelsesgodtgørelse. Det at hovedparten af medarbejderne skal læres op i et nyt datacentralsystem, kan være med til at skabe utryghed og modstand mod forandring, hvilket vil blive uddybet i et senere afsnit.

5. Budget

5.1 Forudsætninger for opstilling af fremtidige budgetter

Hvordan pengeinstitutternes resultatopgørelser og balancer kommer til at se ud i fremtiden kan være svært at forudsige, da disse blandt andet afhænger af den generelle økonomiske udvikling i samfundet. For at kunne opstille et budget for de kommende tre regnskabsår, 2013, 2014 og 2015, for hvert af de fem pengeinstitutter og den samlede fusionsbank, har det været nødvendigt at opstille nogen generelle forudsætninger og antagelser. Vi har identificeret de poster på resultatopgørelsen, som vi har mulighed for nogenlunde at forudsige eller gøre nogle antagelser om. Herunder gennemgås disse. Pengeinstitutternes balancer bliver påvirket af det årlige resultat, der opnås og disse samt andre poster, der må forventes at ændre sig i de fremtidige balancer, bliver ligeledes berørt. Vi har valgt kun at se tre år frem. Årsagen hertil er, at jo længere man ser ud i fremtiden, jo sværere er det at forudsige den økonomiske udvikling, hvorfor de estimerer vi har mulighed for at frembringe, bliver særdeles usikre.

5.1.1 Renteindtægter

Denne post omfatter de renteindtægter, pengeinstituttet får på dets udlån til kunderne, centralbanker og kreditinstitutter, samt dets obligationsbeholdning. Regnskabsposten afhænger af det generelle renteniveau i markedet, men også pengeinstituttets udlånsvækst påvirker den. Hvis det kan øge dets udlån, vil det få renter heraf. Vi antager, at det generelle renteniveau i 2013 vil fortsætte med at være generelt lavt, som det har været igennem 2012. Der er dog tegn på økonomisk bedring i samfundet og vi vil derfor forvente, at det er muligt for pengeinstitutterne at øge renteindtægterne i 2014 med 3 % og 5 % i 2015. I disse antagelser ligger også en forventning om, at pengeinstitutterne bibeholder det nuværende udlånsniveau i 2013 og at vi ser en mindre stigning i det samlede udlån i 2014 og 2015.

5.1.2 Renteudgifter

Denne regnskabspost omhandler de renteudgifter, pengeinstituttet har på kundernes indlån, gæld til centralbanker og kreditinstitutter, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud og anden gæld. Grundet det lave renteniveau på pengemarkedet forventer vi, at pengeinstitutternes renteudgifter vil være lidt lavere i 2013 og lidt højere i 2014 og 2015. Referencerenten, Cibor 3 mdr., lå i 2012 i gennemsnit på 0,62 %⁹⁸, mens den for 2013 indtil medio april i gennemsnit har ligget på cirka 0,30 %.⁹⁹ Dette vil medføre lavere funding-

⁹⁸ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

⁹⁹ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1280>

omkostninger og dermed lavere renteudgifter i 2013, såfremt dette meget lave renteniveau fortsætter. Vi forventer, at Cibor 3mdr. renten vil stige i 2014 og 2015 og således ses et højere renteniveau, hvorfor renteudgifterne herefter må forventes at stige. Samlet set vurderer vi, at et højere renteniveau og højere grad af risikoaversion på pengemarkederne, vil resultere i, at det bliver vanskeligere for pengeinstitutterne at opnå billig funding. På baggrund af ovenstående antager vi, at disse renteudgifter i 2013 vil falde med 2 % og stige med 2 % i 2014 og 2015.

5.1.3 Udbytte af aktier mv.

Denne post er meget vanskelig at forudsige. Den omhandler udbytter fra pengeinstituttets værdipapir-beholdning og da denne ændrer sig løbende, er det nærmest umuligt at estimere denne post. Vi antager derfor, at det nuværende niveau fortsætter i 2013, 2014 og 2015.

5.1.4 Gebyr- og provisionsindtægter

Gebyrer og provisionsindtægter Omhandler pengeinstituttets indtægter fra gebyrer og provisioner på værdipapirhandel og depoter, betalingsformidling, lånesager og garantier. Denne post afhænger blandt andet af, at om der er vækst i pengeinstituttets udlån. Jo flere nye udlån, jo flere gebyrer på lånesager og garantiprovisioner. Den økonomiske udvikling i samfundet i 2013 forventer vi vil ligne den udvikling, vi var igennem i 2012 og vi forventer, at den i 2014 og 2015 vil udvikle sig mere positivt. Det vil alt andet lige medføre mere udlånsaktivitet og historisk set har det vist sig, at pengeinstitutkunderne er mere tilbøjelige til at handle værdipapirer i gode tider end i dårlige tider. Vi antager derfor, at indtægter fra ovenstående nogenlunde følger det niveau, som renteindtægterne forventes at udvikle sig i. Således forventes det, at niveauet i 2013 fastholdes i forhold til 2012, mens det vil stige 3 % i 2014 og 5 % i 2015.

5.1.5 Kursreguleringer

I lighed med ”Udbytte af aktier mv.”-regnskabsposten, er denne vanskelig at forudsige. Den omfatter hovedsageligt kursreguleringer på obligationer, aktier, samt valuta. Disse beholdninger ændrer sig løbende og kan afhænge af den skæringsdato der har fastsat, typisk årets sidste børsdag. Eksempelvis er værdien af aktiebeholdningen x-antal DKK på årets sidste børsdag og på næste regnskabsårs, første børsdag gør almindelig kursudvikling at værdien af beholdningen bliver en anden. Således følger denne regnskabspost blandt andet udviklingen på værdipapirmarkederne. Desuden afhænger den også af, om pengeinstituttet optager nye eller afhænder eksisterende positioner i løbet af året. Ovenstående gør det tæt på

umuligt at forudsige denne post, hvorfor vi forudsætter, at det nuværende niveau i 2012-regnskabet fastholdes i de kommende år.

5.1.6 Udgifter til personale og administration

Denne post består af lønudgifter til pengeinstituttets øverste ledelse, typisk bankdirektøren og bestyrelsen, løn- og pensionsudgifter til personalet, samt øvrige administrationsudgifter. Vi antager, at lønudgifterne til både ledelsen og det øvrige personale vil følge inflationsniveauet i Danmark 2012 – omkring 2 %¹⁰⁰ og således vil stige med denne procentsats % om året i 2013. Dette forholdsvis lave inflationsniveau forventer vi vil fortsætte i 2014 og 2015. Det skal nævnes, at bank- sparekassedirektørens løn oftest reguleres anderledes end det almindelige personales løn og kan i visse tilfælde afhænge af eksempelvis bonusordninger. For forudsigelighedens skyld antager vi dog, at ledelsens løn og bestyrelsens vederlag følger samme procentvise lønreguleringer, som det øvrige personales.

Med hensyn til administrationsudgifterne antager vi at disse i de kommende tre år vil stige med 5 % om året. Til denne forudsætning er medtaget forventninger til øgede udgifter i forbindelse med implementering af tiltag for at imødekomme ændringer i lovgivning og overholdelse af skærpede krav. Som nævnt i besparelser og synergieffekt-afsnittet forventes det, at de små og mellemstore pengeinstitutter i de kommende år, i stigende grad er nødsaget til at afsætte midler og ressourcer til ovenstående.

5.1.7 Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender

Denne resultatopgørelsespost omfatter de nedskrivninger på udlån og tilgodehavender, som pengeinstituttet er nødsaget til at foretage i løbet af regnskabsåret. Grundet finanskrisen har disse nedskrivninger ligget på et højt niveau de seneste år og dette har været tilfældet for stort set alle de danske pengeinstitutter. Udviklingen ser dog ud til at være vendt og hovedparten af pengeinstitutterne har i 2012 oplevet et lavere nedskrivningsniveau, som følge af lidt mildere økonomiske vinde i samfundet. Samtidig har pengeinstitutterne generelt set være mere påpasselige med at låne deres penge ud og man har gennem de seneste år efterhånden taget de nedskrivninger, der skulle til. Det har medført, at kvaliteten af udlånet nu ligger på et højere niveau, hvorfor færre nedskrivninger må forventes i de kommende år. Dette må dog vurderes individuelt for hvert pengeinstitut.

5.1.8 Kassebeholdning

¹⁰⁰ <http://www.inflation.eu/inflation-rates/denmark/historic-inflation/cpi-inflation-denmark-2012.aspx>

Denne post hører til på aktivsiden i balancen og består af pengeinstituttets likvide beholdning. I de budgetter, vi har opstillet, bliver denne balancepost påvirket af årets resultat, som overføres hertil, dog korrigeret for eventuelle ændringer foretaget i udlåns- og indlånsposterne.

5.1.9 Udlån

Omfatter pengeinstituttets samlede udlån og andre tilgodehavender og findes på aktivsiden. I de seneste år har især små og mellemstore pengeinstitutter oplevet fald i de samlede udlån og således givet negativ udlånsvækst. Bankkunderne har været påpasselige med at optage ny gæld i forbindelse med forbrug og har i større grad fokuseret på at afdrage gæld i stedet. Grundet de lidt forbedrede økonomiske udsigter, antager vi, at den negative udlånsvækst vil ophøre i 2013 og vi finder det derfor rimeligt at antage, at udlånsniveauet vil holde sig på samme niveau som i 2012. For 2014 og 2015 forventer vi en svagt stigende udlånsaktivitet, hvorfor vi antager en stigning på 1 % i de samlede udlån for hvert af årene.

5.1.10 Indlån

Omfatter pengeinstituttets samlede indlån og anden gæld. Denne post findes på balancens passivside. Hovedparten af de danske pengeinstitutter har oplevet en stigende indlånspost de seneste år. Grunden hertil er, at finanskrisen har lagt en dæmper på forbrugernes forbrugslyst og i stedet for at bruge penge på forbrug, har man været mere tilbøjelig til at spare op eller afdrage på gæld. Vi forventer, grundet de forbedrede økonomiske udsigter, at pengeinstitutternes samlede indlån vil være på samme niveau i 2013 som de var i 2012, mens niveauet vil falde i 2014 og 2015, grundet en større tilbøjelighed til at bruge penge, fremfor at spare op. Dog antager vi, at de samlede indlån kun reduceres med 1 % hvert af årene.

5.1.11 Efterstillede kapitalindskud

Denne balancepost hører til på passivsiden og består af pengeinstituttets supplerende kapital og hybride kernekapital. De efterstillede kapitalindskud medtages helt eller delvist i beregningen af pengeinstituttets basiskapital. De pengeinstitutter, denne opgave omhandler, har alle supplerende kapital og hybrid kernekapital og flere af dem nævner i deres 2012 årsregnskaber, at man forventer at indfri nogle af disse låntyper. De nævner dog også, at det er nødvendigt at optage nye supplerende lån, for at fastholde basiskapitalen på det nuværende niveau. Derfor antager vi som udgangspunkt, at niveauerne for pengeinstitutternes efterstillede kapitalindskud vil fastholdes i de kommende år, således at posten i 2013, 2014 og 2015 fastholdes på samme niveau som i 2012.

5.1.12 Overført overskud

Det overførte overskud består af tidligere års akkumulerede overskud tillagt årets overskud eller fratrullet underskud. Med andre ord ændres denne post i forhold til resultatopgørelsens endelige resultat. Denne post hører under egenkapitalen på passivside.

5.2 Kommentarer til de opstillede budgetter

5.2.1 Hvidbjerg Bank

Renteindtægterne forventes i lighed med de øvrige pengeinstitutter, at forblive uændret i 2013, men det forventes, at renteindtægterne stiger med 2 % i 2014 og 2015. Dette er lavere sat i forhold til de øvrige, men da Hvidbjerg Bank er et mindre pengeinstitut og de vanskelige markedsvilkår for disse taget i betragtning, finder vi det sandsynligt, at bankens renteindtægter ikke stiger i samme grad som de øvrige. Blandt andet vil banken formentlig gå glip af større engagementer, blandt andet på grund af grænsen for hvor store engagementer de må tage ind og at de formentlig heller ikke kan tilbyde mere avancerede finansielle produkter, som man må forvente større pengeinstitutter kan. Også private med indeståender på mere end indskydergarantien på 750.000 DKK, kan tænkes at vurdere Hvidbjerg Bank som utilstrækkelig solid. Gebyr og provisionsindtægter ses stige i samme grad som renteindtægterne. Renteudgifter ses at udvikle sig i samme grad som de øvrige. Banken har en lav WACC og det må således konstateres, at til trods for at det er en lille bank, funder den sig ikke dyrere end de andre pengeinstitutter, vi sammenligner den med.

Udgifterne til ledelse, bestyrelse og øvrigt personale ses stige med 2 % for hvert af årene. De øvrige administrationsudgifter vil vi antage stiger med 8 % hver år. Det er noget højere end de sammenlignede pengeinstitutter og årsagen hertil er bankens størrelse. Da vi har at gøre med et mindre pengeinstitut må vi forvente, at der skal sættes en del ressourcer af årligt til at implementere nye lovkrav og overholde disse. Af nedenstående tabel ses hvordan denne regnskabspost forventes at udvikle sig

Tabel 10 Hvidbjerg Banks personale- og administrationsudgifter

i 1.000 DKK	2012	2013	2014	2015
Direktion og bestyrelse	4.448	4.537	4.628	4.720
Personaleudgifter	21.306	21.732	22.167	22.610
Øvrige administrationsudgifter	20.744	22.404	24.196	26.131
I alt	46.498	48.673	50.990	53.462

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport og opstillede budgetter

Nedskrivningerne forventer vi bliver faldende i de kommende år, grundet at Hvidbjerg Bank allerede har bogført store nedskrivninger og grundet den forventede bedring i samfundsøkonomien. De gennemsnitlige nedskrivninger på udlån for de seneste tre år er 19,5 mio. DKK og vi antager det vil være et rimeligt niveau for 2013. I 2014 og 2015 forventer vi, at nedskrivningerne vil falde med 1,5 mio. DKK i hvert af årene.

Forventes at falde jf. økonomisk bedring i samfundet, og man allerede har taget store afskrivninger. GNS for de seneste 3 år er 19,5 mio. DKK og vil forvente det er niveauet for 2013 og den falder med 1,5 mio. DKK i både 2014 og 15

5.2.2 Djurslands Bank

Renteindtægter, renteudgifter og gebyr- og provisionsomkostninger antager vi de kommende år vil ligge på linje med de generelle forudsætninger vi har stillet op for pengeinstitutterne. Udgifter til direktion, bestyrelse og øvrige medarbejdere udgjorde i 2012 cirka 175 mio. DKK og forventes at stige i samme takt med inflationen og dermed 2 % for hvert af de kommende 3 år. De øvrige administrationsudgifter lå på cirka 64 mio. DKK og forventes at stige med 5 % årligt de næste tre år, som følge af skærpede lovkrav og implementeringen af disse. Nedenstående tabel viser den forventede udvikling i udgifterne til personale og administration.

Tabel 11 Djurslands Banks personale- og administrationsudgifter

i 1.000 DKK	2012	2013	2014	2015
Direktion og bestyrelse	3.425	3.494	3.563	3.635
Personaleudgifter	107.755	109.910	112.108	114.350
Øvrige administrationsudgifter	64.203	67.413	70.784	74.323
I alt	175.383	180.817	186.455	192.308

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport og opstillede budgetter

Djurslands Banks nedskrivninger på udlån og tilgodehavende forventer vi i lighed med de andre pengeinstitutter vil falde. Gennemsnittet for nedskrivninger de seneste tre regnskabsår ligger på 41,8 mio. DKK og vil anser det for sandsynligt at det er niveauet for 2013, mens at de i 2014 og 2015 antages at falde 5 % årligt. I 2012 har Djurslands Bank udbetalt udbytte på 6,75 mio. DKK til aktionærerne. Vi forventer at denne udbyttesats fastholdes i de kommende tre år.

5.2.3 Sparekassen Himmerland

Sparekassen Himmerlands renteindtægter, renteudgifter og gebyr- og provisionsindtægter forventer vi udvikler sig, som vi generelt har antaget for pengeinstitutterne. De samlede personaleudgifter, herunder løn til ledelsen og vederlag til bestyrelsen, udgjorde i 2012 164 mio. DKK. Disse forventes at stige med 2 % fremover, i lighed med inflationen. Øvrige administrationsudgifter udgjorde i 2012 106 mio. DKK og forventes at øges med 5 % årligt de kommende år, som følge af øget ressourceforbrug i forbindelse med implementering af nye lovkrav. Sparekassen Himmerland lægger to afdelinger sammen i 2013¹⁰¹ og vi antager, at der ved denne manøvre kan spares 7,5 mio. DKK jf. udtalelse fra bankdirektøren i Østjysk Bank.¹⁰² Nedenstående tabel viser hvordan vi forventer udgifter til ledelse, bestyrelse, personale og øvrige administration vil udvikle sig:

Tabel 12 Sparekassen Himmerlands personale- og administrationsudgifter

i 1.000 DKK	2012	2013	2014	2015
Direktion og bestyrelse	3.861	3.938	4.017	4.097
Personaleudgifter	164.237	167.522	170.872	174.290
Øvrige administrationsudgifter	106.077	111.381	116.950	122.797
I alt	274.175	275.341	291.839	301.184

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport og opstillede budgetter

Sparekassen Himmerlands nedskrivninger har de seneste år ligget på et meget højt niveau med 261 mio. DKK i 2011 og 206 mio. DKK i 2012. Vi forventer, at nedskrivningerne vil falde med 25 mio. DKK årligt, hvert af de kommende tre år. Dette vurderer vi ud fra den forventede bedring i samfundsøkonomien og at banken formentlig har bogført de værste nedskrivninger. Samtidig påpeges det i ledelsesberetningen i det seneste årsregnskab¹⁰³, at man i 2012 har vurderet nedskrivninger på udlån og tilgodehavender i forhold til nyere og skærpede lovkrav, og således forventer vi at det fremkomne tal for 2012 er sat ret højt. Desuden skal det nævnes, at Sparekassen i 2012 har benyttet sig af muligheden for at låne til gunstige vilkår i Nationalbanken, mod pant i udlån med god bonitet¹⁰⁴. I forbindelse hermed

¹⁰¹ <http://lokaltindblik.dk/lokalnyheder/sparekassen-himmeland-lukker-sin-afdeling-i-ranum.aspx>

¹⁰² <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5211054.ece>

¹⁰³ Sparekassen Himmerland Årsregnskab 2012

¹⁰⁴

[http://nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Nationalbankens_og_pengeinstitutternes_likviditet/\\$file/KVO1_2012_likviditet.pdf](http://nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Nationalbankens_og_pengeinstitutternes_likviditet/$file/KVO1_2012_likviditet.pdf)

har banken måttet gennemgå sin udlånsbog og må derfor forventes at have gode forudsætninger for at give et realistisk billede af nedskrivningsniveauet.

I forbindelse med sammenlægningen af afdelinger i Ranum og Løgstør, antager vi at bygningen, hvor den lukkede Ranum-afdeling havde til huse, kan sælges for 1 mio. DKK. Således falder posten grunde og bygninger på balancens aktivside med 1 mio. DKK, men denne lægges så til kassebeholdningen og den samlede balance ændres således ikke som følge af frasalget af bygningen.

5.2.4 Sparekassen Hobro

Vi antager, at Sparekassen Hobros renteindtægter, renteudgifter, samt gebyr- og provisionsindtægter udvikler sig, som vi overordnet har forudsat de vil udvikle sig for pengeinstitutterne. Resultatopgørelses-posten, udgifter til personale og administration bestod i 2012 af personaleudgifter på 106 mio. DKK og øvrige administrationsudgifter på 47,5 mio. DKK. Førstnævnte antager vi vil stige i samme tempo som inflationen, altså 2 % årligt og sidstnævnte antages til at stige 5 % årligt de kommende tre år, som følge af øgede udgifter og ressourceforbrug til implementeringen af nye lovkrav og overholdelse af disse. Tabellen herunder viser hvordan udgifterne til personale og administration forventes at udvikle sig de næste tre år:

Tabel 13 Sparekassen Hobros personale- og administrationsudgifter

i 1.000 DKK	2012	2013	2014	2015
Direktion og bestyrelse	3.803	3.879	3.957	4.036
Personaleudgifter	105.997	108.117	110.279	112.485
Øvrige administrationsudgifter	47.500	49.875	52.369	54.987
I alt	157.300	161.871	166.605	171.508

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport og opstillede budgetter

Med hensyn til Sparekassen Hobros nedskrivninger på udlån og tilgodehavender, forventer vi at de i 2013 holdes på samme niveau som 2012. Vi anser dette som rimeligt, da nedskrivningerne lå på et forholdsvis lavt niveau i 2012, mens posten var dobbelt så høj i 2011. Det må derfor antages, at man har taget de nedskrivninger, som var nødvendige i 2011 og sparekassens nedskrivningsniveau i 2012 lå på et mere normaliseret niveau, idet den her nogenlunde svarer til gennemsnittet af niveauerne i 2008-2010. Grundet udsigterne til bedring

i samfundsøkonomien antager vi, at sparekassens nedskrivninger på udlån og tilgodehavender falder med 5 % i både 2014 og 2015.

5.2.5 Salling Bank

Salling Bank har i 2012 fusioneret med Vinderup Bank. Dette har medført et forøget samlet udlån, hvilke alt andet lige vil generere en stigning i renteindtægterne. Vi antager, at disse i 2013 stiger med 5 % og, i lighed med de sammenlignedes pengeinstitutter, yderligere 3 % i 2014 og 5 % i 2015. Ligeledes grundet fusionen er Salling Banks samlede indlån steget væsentligt. Vi forventer på baggrund af dette, at renteudgifterne vil stige med 5 % i 2013 og 2 % i både 2014 og 2015. Gebyr-provisionsindtægter fastholdes i 2013, idet man har fået overført eksisterende lånesager fra Vinderup Bank og således kan der ikke påregnes indtægter fra lånesags gebyrer og garanti-provisioner. Indtægterne forventes dog at stige 3 % i 2014 og 5 % 2015.

De samlede personaleudgifter udgjorde i 2012 58,7 mio. DKK. Disse forventes, i lighed med inflationen, årligt at stige med 2 % de kommende tre år. Øvrige administrationsudgifter lå på knap 34 mio. DKK i 2012 og forventes at vokse med 6 % årligt i 2013, 2014 og 2015. Denne årlige stigningsprocent ligger en smule højere end de generelle antagelser, vi har gjort om denne udgift. Årsagen ligger i, at Salling Bank, trods fusionen med Vinderup Bank sidste år, fortsat er en mindre bank, som må påregne øgede udgifter i forbindelse med det forventede behov for at skulle afsætte væsentlige ressourcer til implementering og overholdes af ny lovgivning og direktiver. Vi antager, at de mindre banker vil blive forholdsvis påvirket hårdere af disse udgifter, end det er tilfældet for de mellemstore og større banker. Herunder ses den forventede udvikling i personale og administrationsudgifter i tabelform:

Tabel 14 Sparekassen Himmerlands personale- og administrationsudgifter

i 1.000 DKK	2012	2013	2014	2015
Direktion og bestyrelse	3.071	3.132	3.195	3.259
Personaleudgifter	55.662	56.775	57.911	59.069
Øvrige administrationsudgifter	33.890	35.923	38.079	40.364
I alt	92.623	95.831	99.185	102.691

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapport og opstillede budgetter

Salling Banks nedskrivninger på udlån og tilgodehavender antager vi vil falde de kommende tre år. Begrundelsen herfor er, at der er bedre udsigter for den generelle samfundsøkonomi og

at banken de senere år allerede har bogført de nødvendige afskrivninger. De gennemsnitlige nedskrivninger for perioden 2010-2012 ligger på 30,8 mio. DKK og vi forventer det vil være niveauet for 2013. Herefter forventer vi, at nedskrivninger vil falde med 5 % årligt i både 2014 og 2015.

5.2.6 Fusionsbanken

Renteindtægterne forventes i 2013 at ligge på det samme niveau som det gjorde i 2012 for de fem pengeinstitutter i alt. Vi forventer synergieffekter i forbindelse med sammenlægningen af dem, men forventer samtidig, at effekten af disse slår delvist igennem i 2014 og fuldt ud i 2015. Synergieffekterne og en forventet vækst i fusionsbankens udlån er årsagerne til, at vi antager, at renteindtægterne vil stige med 5 % i 2014 og 10 % i 2015. Renteudgifterne forventer vi bliver en smule lavere i 2013 i forhold til 2012, hvilket skyldes de faldende pengemarkedsrenter. Vi forventer, at disse vil stige lidt i 2014 og 2015, men fortsat være på et forholdsvis lavt niveau. Desuden antager vi, at fusionsbanken vil kunne tiltrække flere indlånskunder, idet den efter sammenlægningen vil være et gruppe 2-pengeinstitut, og således kan ses som et mere solidt pengeinstitut. Øget indlån giver, øgede renteudgifter. Adgangen til billigere funding forventer vi vil være nemmere efter sammenlægningen, idet banken herefter bliver en større og mere solid spiller på pengemarkederne. Samlet set vil vi derfor antage, at 2013-niveauet kan fastholdes i både 2014 og 2015. Indtægter fra gebyrer og provision forventes at følge samme stigningstakst som renteindtægterne.

Udgifterne til ledelse, bestyrelse og øvrigt personale forventer vi vil blive lavere i 2013 end det var tilfældet for de fem pengeinstitutter i 2012. Selvom de fulde effekter og besparelser, som opnås i forbindelse med fusionen, først slår igennem efter et stykke tid, vil man kunne foretage en del af de planlagte afskedigelser allerede fra dag ét. Eksempelvis vil der være en vis naturlig afgang og der vil desuden være medarbejdere, der kan undværes fra begyndelsen.

Vi forventer at der kan spares årligt 70 mio. DKK ved at reducere i medarbejderstaben. Dette tal er fremkommet ved at vi har set på hvor mange der kan undværes efter sammenlægningen i følgende tre kategorier af medarbejdere:

- Ledelse/chefer.
- Stabs- og backoffice-medarbejdere
- Almindelige medarbejdere

Uden at sætte navn på har vi vurderet at der kan spares i alt 20 ledere/chefer væk. Argumentet for dette er at der efter sammenlægningen eksempelvis kun vil være behov for en til to kreditchef i fusionsbanken, hvor der for nærværende er ansat en person på denne post i hvert af de eksisterende pengeinstitutter.

Vi forventer desuden at der kan reduceres med i alt 40 stabs-/backoffice-medarbejdere. Årsagerne hertil er at der i fusionsbanken ikke er brug for dobbeltfunktioner inden for stabsfunktionerne som eksempelvis IT. Ydermere er det forventeligt at grundere en højere grad af vidensdeling, kan stabsfunktionerne fungere mere effektivt.

Hvad angår de almindelige medarbejdere, eksempelvis kunderådgivere, vurderer vi at der skæres 74 medarbejdere væk. Argumenterne for dette går på at nogle filialer lukkes og lægges sammen med andre. Det må antages at de nuværende kunderådgivere ikke pt. har en fuld kundeportefølje og derfor vil det ikke være nødvendig at flytte medarbejdere fra de lukkede filialer med over. Det antages desuden at der vil være en overkapacitet i de tilbageværende filialer og grundet ændrede forretningsgange vil effektiviteten bliver forbedret. Rådgiverne vil ydermere heller ikke have dobbeltfunktioner, som eksempelvis it-ansvarlig.

I forbindelse med åbningerne og den videre drift af filialerne i Randers og Bjerringbro vurderer vi at der skal ansættes i henholdsvis otte og seks medarbejdere. Ideelt set vil disse komme fra den samlede pulje af medarbejdere vi vurderer der skal reduceres fra. Det fremgår af ovenstående at vi forventer at kunne reducere medarbejderstaben med samlet 120 personer (20+40+74-14) i forbindelse med sammenlægningen.

For at kunne udregne det samlede beløb der kan spares som følge af medarbejderreduktioner, er det nødvendigt at finde ud af hvor meget en medarbejder koster i lønomkostninger mv. pr. år. Her har vi taget hvert af pengeinstitutternes samlede lønudgifter til personale og divideret det med det samlede antal medarbejdere. Herved har vi fundet det den enkelte medarbejder i det pågældende pengeinstitut får i løn pr. år. Efterfølgende har vi taget gennemsnittet af disse resultater og ender på et beløb omkring 586.000 DKK

Tabel 15 Lønudgifter pr. medarbejder

i 1.000 DKK	Antal medarbejdere	Samlede lønudgifter	Lønudgifter pr. medarbejder
Hvidbjerg bank	44	25.273	574,386
Djurslands bank	182	107.755	592,060
Salling bank	110	58.733	533,936
Sparekassen Himmerland	281	168.098	598,214
Sparekassen Hobro	178	105.997	595,489
I alt	795	465.856	585,982

Egen tilvirkning på baggrund af årsregnskaber

Således vurderer vi at kan der spares 586.000 DKK på hver af de 120 medarbejdere og det giver et samlet beløb på 70,318 mio. DKK som lønomkostningerne mv. kan reduceres med i Fusionsbanken. Vi har dog valgt at runde beløbet ned til 70 mio. DKK.

For 2013 antager vi, at, der skal afskediges mindst to af de nuværende 5 bankdirektører og disse får gyldne håndtryk for samlet 10 mio. DKK Herudover antager vi, at der af de oprindelige 70 mio. DKK fratrækkes yderligere 30 mio., som vil omfatte reduktioner, som ikke kan gennemføres fra dag et. Således forventer vi, at der i 2013 kan spares 30 mio. DKK på personaleudgifterne. Vi forventer, at fusionsbanken kan spare hele beløbet på 70 mio. både i 2014 og 2015. Vi antager, at lønningerne stiger som følge af inflationen, men grundet en forventet mere effektiv bankdrift, vil der formentlig også være mulighed for at reducere yderligere i medarbejderstaben i disse år. Dermed forventes personaleudgifter ikke at stige i 2014 og 2015.

De øvrige administrationsomkostninger forventer vi er uændrede i 2013, idet de positive synergieffekter og besparelser, der kan opnås i forbindelse med disse omkostninger, først forventes at slå igennem fra 2014, altså år to. Driftsudgifter til bygninger antager vi, hører under denne post og vi har estimeret os frem til, at der kan spares i alt 44. mio. DKK årligt fra 2014. Beregningerne på hvor meget der kan spares på lukning og sammenlægninger af filialer tager sit udgangspunkt i en artikel fra Finanswatch.dk, hvor bankdirektøren for Østjysk Bank udtaler at der kan spares cirka 15 mio. DKK ved sammenlægningen af to af bankens filialer og fyringen af 10 medarbejdere.¹⁰⁵ Da vi anbefaler at der lukkes i alt 13 afdelinger og åbnes to nye efter sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, kan der således findes besparelser for i alt 11 filialer. Herunder ses hvordan vi er nået frem til besparelsen på 44 mio. DKK årligt:

¹⁰⁵ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5211054.ece>

- Der spares 15 mio. ved sammenlægning af to filialer og afskedigelse af 10 medarbejdere.
- Vi har tidligere estimeret os frem til at lønudgifterne pr. medarbejder pr. år udgør 585.000 DKK

Tabel 16 Omkostninger pr. filial

i 1.000 DKK	
Sammenlagt besparelse	15.000
- medarbejdere	5.850
Omkostninger for 2 filialer	9.150
Omkostninger for 1 filial	4.575

Egen tilvirkning

Vi synes dog de 4,575 mio. DKK i omkostninger for en filial er en smule højt og har derfor valgt at runde det ned til 4 mio. DKK, der således kan spares i omkostninger pr. filial pr. år. Da der er 11 filialer der kan skæres væk kan der samlet spares 44 mio. DKK (11 filialer x 4 mio. DKK pr. filial = 44 mio. DKK)

Hvad angår den forventede stigning i pengeinstitutternes udgifter til implementering og overholdelse af nye lovkrav, antager vi, at grundet de synergieffekter, der opnås ved sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, at disse derved bliver udlignet og således ikke forventes at udgøre nogen merudgift i perioden 2013-2015.

Resultatopgørelsesposten, andre driftsudgifter, forøges i voldsom grad i 2013. Vi antager, at engangsudgifterne i forbindelse med opsigelsen og flytningen af fire af de fem pengeinstitutters engagementer med de forskellige datacentraler over til et samlet engagement hos Bankdata, hører til under denne regnskabspost. Samlet set bliver den forsøget med 215 mio. DKK i forhold til 2012.¹⁰⁶ Vi antager, at i de efterfølgende år 2014 og 2015 fastholdes niveauet som det landede på i 2012.

I takt med finanskrisens aftagen må fusionsbankens nedskrivninger på udlån og tilgodehavender forventes at bliver lavere, som følge af bedre samfundsøkonomiske udsigter. Vi har estimeret, at nedskrivningerne i 2013 forventes at lande på 240 mio. DKK, hvilket vi anser som forsigtigt vurderet. Vi har her forsøgt at tage højde for, at kommende lovgivning

¹⁰⁶ Se evt. tidligere afsnit vedrørende omkostninger ved skift af datacentral.

kan ændre på, hvornår et pengeinstitut skal nedskrive på udlån. Beløbet på de 240 mio. DKK er vi kommet frem til ved at tage gennemsnittet af nedskrivningerne for 2012, for Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Salling Bank. Dette har vi så ganget op med fem, yderligere 25 % til og ender dermed på cirka 238 mio. DKK. Det har vi så rundet op til 240 mio. DKK. Vi har taget Sparekassen Himmerlands nedskrivninger for 2012 ud af beregningerne, da de har været ekstraordinært store og vi forventer at de i fremtiden vil være noget lavere for banken.

Tabel 17 Nedskrivninger 2012

I 1.000 DKK	2012
Hvidbjerg Bank	23.236
Djurslands Bank	47.876
Sparekassen Hobro	40.967
Salling Bank	40.395

Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Tabel 18 Nedskrivninger for Regionalbanken i 2013

i 1.000 DKK	
Gennemsnit for de 4:	38.119
Ganget med 5:	190.593
Lagt 25 % til:	238.241
Oprundet:	240.000

Egen tilvirkning

Vi forventer, at denne post for årene 2014 og 2015 kan reduceres yderligere med 20 mio. DKK.. Det skal nævnes, at det inden en eventuel sammenlægning, vil være oplagt at gennemgå hver af de fem pengeinstitutters udlånsbøger. Dels for at undgå overraskelser hvad angår kreditkvaliteten, men også for fremadrettet at kunne vurdere niveauet for nedskrivninger på mere korrekt og realistisk vis.

Til fusionsbankens kassebeholdning i 2013 tillægges årets overskud. Vi forventer, at fusionsbankens udlån vil være på samme niveau i 2013, som det landede på i 2012. I 2014 flyttes 200 mio. DKK af det pågældende års overskud til kassebeholdningen, mens den resterende del af overskuddet på 132 mio. DKK flyttes over til udlånsposten, som følge af en forventet stigning i fusionsbankens udlån. Vi forventer i 2015 at flytte 250 mio. DKK af dette års budgetterede overskud til kassebeholdningen og de resterende 213 mio. DKK til udlånsposten. Årsagen til, at så stor en del overskuddet flyttes til kassebeholdningen, er, at vi

gerne vil have fusionsbanken til at fremstå velkonsolideret. Det kan gøres ved år efter år at fremvise overskud og bruge midlerne herfra til at polstre sig. Desuden kan det forventes, at en kommende lovgivning vil skærpe kravene til pengeinstitutternes likvide beredskab.

Vi har tidligere nævnt, at der i forbindelse med sammenlægningen lukkes i alt 13 filialer. Nogle af disse vil kunne sælges, men dog ikke alle, da nogle af dem kan tænkes at være lejemål, hvor bygningerne således ejes af anden part. Vi vil antage, at filiallukningerne vil generere en engangsindtægt på 15 mio. DKK Dette beløb fratrækkes balanceposten grunde og bygninger og tillægges kassebeholdningen. Det skal her bemærkes, at vi først forventer alle filialer afhændet i 2014, hvorfor ændring af balanceposter sker i dette regnskabsår.

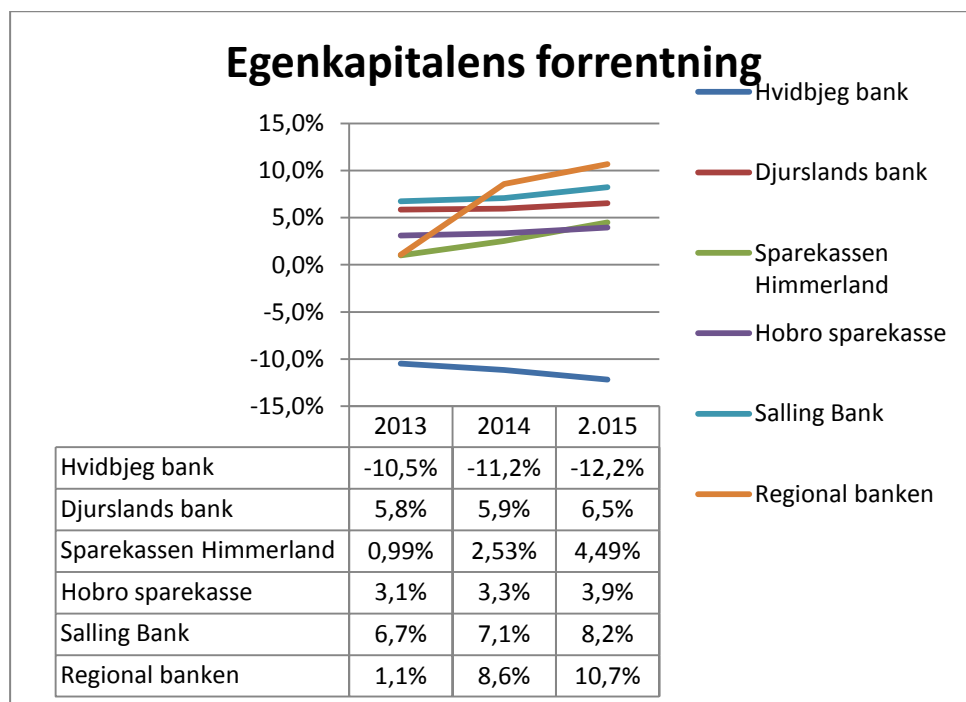
I perioden 2013 og 2015 forventer vi ikke at fusionsbanken udbetaler udbytte til aktionærerne. For at fremstå velkonsolideret og dermed som et ansvarligt pengeinstitut, antager vi, at det er mere hensigtsmæssigt at polstre kassebeholdningen og samtidig benytte den resterende del af årets overskud til udlånsvækst.

5.3 Egenkapitalens forrentning

Når investorer skal vælge imellem flere investeringsalternativer, vil det være relevant at vurdere, hvordan egenkapitalen bliver forrentet i den pågældende virksomhed. Da en høj forrentning af egenkapitalen vil være en fordel for aktionærerne, da overskuddet enten kan udloddet, investeres i nye aktiviteter eller bruges til at tilbagekøbe aktier. I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, vil det være relevant for de enkelte aktionærer at vurdere, hvilken forrentning af egenkapitalen kan der forventes i de enkelte pengeinstitutter holdt op imod, hvad der kan forventes i Regionalbanken. Egenkapitalens forrentning beregnes på følgende måde:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Egenkapital}} \cdot 100$$

Figur 14 Egenkapitalens forrentning



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Som det kan ses af ovenstående tabel har alle pengeinstitutterne, med undtagelse af Hvidbjerg Bank, en positiv forrentning af egenkapitalen, og i 2013 er det Regionalbanken, som ligger dårligst, af de pengeinstitutter, der har overskud. I forhold til Hvidbjergs banks aktionærer er der ikke så meget at betænke sig på. Banken har ifølge budgetterne underskud alle tre år, hvilket vil tære på egenkapitalen. Der er dermed risiko for, at aktionærerne i Hvidbjerg Bank vil kunne komme i en situation, hvor det vil være nødvendigt at investere flere penge, således at banken kan overleve. I forhold til de fire andre pengeinstitutter har Regionalbanken og Sparekassen Himmerland nogenlunde den samme forrentning af egenkapitalen i 2013. Salling Bank er det pengeinstitut, som ifølge budgetterne, vil opnå den bedste forrentning af egenkapitalen i 2013. Ifølge budgettet for 2013 vil det ikke kunne betale sig for aktionærerne i Salling Bank, Djurslands Bank og Garanterne i Sparekassen Hobro, at gennemføre sammenlægningen med de andre. Dog kunne det eventuelt for garanterne i Hobro være interessant, da de i forbindelse med en sammenlægning vil gå fra at være garanter til at blive aktionærer, og derved vil hele overskuddet tilfalde dem, hvorimod hvis de fortsætter som garanter, vil de få forrentet deres garantkapital og resten af overskuddet vil tilfalde sparekassen. Ifølge budgetterne vil Regionalbanken opnå den største forrentning af egenkapital i både 2014 og 2015. Dette skyldes, at synergieffekterne begynder at slå igennem.

Derfor må den umiddelbare antagelse være, at det vil fordelagtig for aktionærerne og garantierne at gennemføre en sammenlægning. I forhold til aktionærerne i Hvidbjerg bank, er der ikke noget reelt alternativ. Hvis budgetterne holder stik, kan de kun vinde i forhold til at gennemføre en sammenlægning. Aktionærerne i Salling bank er dem, som vil få mindst ud af at foretage sammenlægning, når der måles på dette nøgletal.

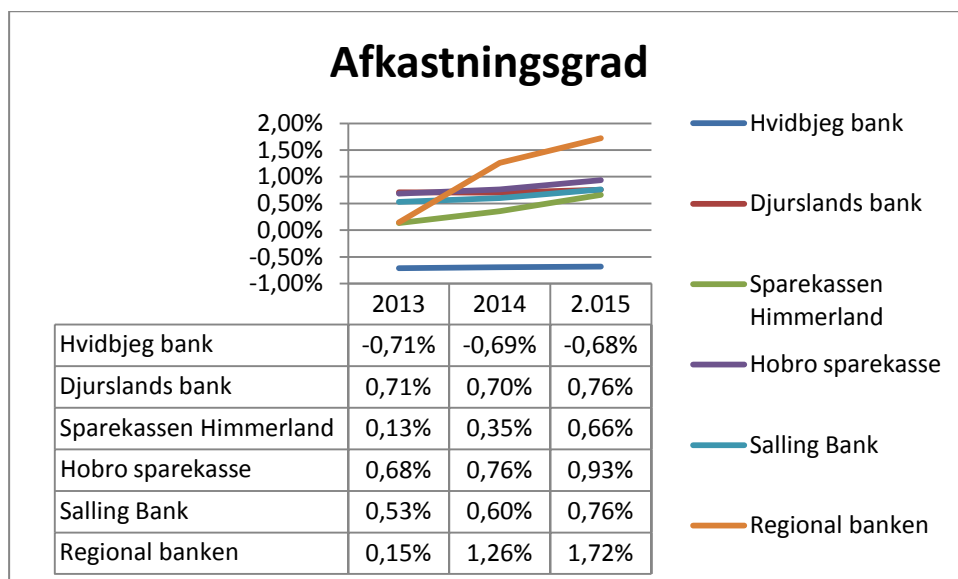
En svaghed ved kun at vurdere ud fra egenkapitalens forrentning er, at egenkapitalens forrentning påvirkes af hvilken gearing pengeinstituttet arbejder med, altså forholdet mellem egenkapital og fremmedkapital. Såfremt at pengeinstituttet har en høj gearing og et positivt resultat vil egenkapitalens forrentning forstørres, men det vil til gengæld være på baggrund af en mindre soliditet.

5.4 Afkastningsgrad

I forbindelse med vurderingen af, hvorvidt det vil være en god ide for de enkelte aktionærer at tilslutte sig sammenlægningsplanerne, vil det ligeledes være relevant at analysere, hvorledes den forventede afkastningsgrad for de enkelte pengeinstitutter måtte være. Dette nøgletal giver et billede af, hvor gode de enkelte pengeinstitutter er til at genere overskud i forhold til deres samlede aktiver. I forbindelse med afkastningsgraden har det ikke indvirkning, hvorledes aktiverne er finansieret, som det har med egenkapitalens forrentning. Afkastningsgraden viser, hvor god virksomheden er til at tjene penge på sine aktiver. Afkastningsgraden beregnes på følgende måde:

Afkastningsgrad = Årets resultat / aktiver * 100

Figur 15 Afkastningsgrad



Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter

Når de enkelte pengeinstitutters afkastningsgrad sammenholdes med Regionalbanken, tegner der sig et relativt klart mønster. Igennem hele budgetperioden har Hvidbjerg Bank en negativ afkastningsgrad, som skyldes, at der forventes et negativt resultat gennem alle de tre år, som budgetperioden dækker. I forhold til de fire andre pengeinstitutter er der marginale forskelle imellem disse. Sparekassen Himmerland er det institut, som skiller sig mest ud, da afkastningsgraden for 2013 er markant lavere end Djurslands Bank, Sparekassen Hobro og Salling bank. Forskellen mellem Sparekassen Himmerland og de tre andre pengeinstitutter, bliver dog udlignet gennem budgetperioden, så Sparekassen Himmerland i 2015 har nogenlunde samme niveau som de tre andre. Regionalbankens afkastningsgrad ligger i 2013 på samme niveau, som Sparekassen Himmerland, hvorefter afkastningsgraden for Regionalbanken stiger relativt meget, så den når et niveau over alle de andre i 2014 og 2015, dog med den største forskel i 2014. En af grundene til at Regionalbanken oplever denne kraftige stigning afkastningsgraden i 2014 og 2015 er, at synergieffekterne begynder at påvirke resultatet positivt og derved opnås der en bedre forretning af aktiverne end i de individuelle pengeinstitutter.

5.5 Delkonklusion 2

Når finansielle virksomheder i Danmark har et ønske om at fusionere, skal de have erhvervs – og vækstministeriets godkendelse. Sparekassen Hobro har ingen ejere, derfor skal værdierne i sparekassen indskydes i en fond. Garanterne skal have mulighed for at få ombyttet deres

garantkapital til enten kontanter eller aktier. Dog kan de lade deres garantkapital blive stående i det nye pengeinstitut i op til fem år. I forhold til bankerne, så er det de enkelte bankers vedtægter, som er afgørende for, hvordan en fusion kan gennemføres. Der er ikke nogle af de fire banker, som har vedtægter, der gør det umuligt at fusionere.

De risikovægtede poster i Regionalbanken forventes at være uændrede i starten. Dog forventes det at kreditrisikoen kan minimeres på sigt. I forhold til markedsrisikoen, så vil den være afhængig af, hvilken bestyrelse og direktion Regionalbanken får. De udarbejder, hvilke retningslinjer Regionalbanken skal placere sine investeringer i aktier og obligationer efter. Der er pt. relativ stor forskel på, hvor stor en del af balancen, som udgøres af aktieinvesteringerne. Sparekassen Himmerland har eksempelvis 5,5 procent af deres balancesum investeret i aktier, mens Djurslands Bank har 2,8 procent. Den operationelle risiko må forventes at stige lige efter fusionen. Dette skyldes, at en stor del af medarbejderne skal arbejde med nye IT systemer, samt Regionalbanken har andre forretningsgange end de er vant til.

I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter forventes det at medføre 11 filiallukninger. Dog bliver der åbnet 2 nye filialer for at udvide forretningsomfanget i det midtjyske område omkring Randers og Bjerringbro. De fem pengeinstitutter benytter sig i dag af tre forskellige datacentraler. Hvis sammenlægningen bliver gennemført, skal dette samles på en datacentral. Der er ikke en oplagt løsning på dette problem. Enten skal Regionalbanken benytte Bankdata, som Djurslands Bank benytter. Det vil dog betyde store udgifter til uddannelse af alle de øvrige medarbejdere. En anden mulighed vil være at skifte til SDC, som både Himmerland og Hobro anvender i dag. Det betyder dog at der skal betales 189 mio. DKK for at løsne Djurslands Bank fra Bankdata. Der er ingen tvivl om at disse omkostninger kan være en fusionsdræber.

Hvis sammenlægningen gennemføres, så vil Regionalbanken være et gruppe-2 pengeinstitut. Dette kan på sigt betyde at Regionalbanken vil have mulighed for at opnå billigere fundingomkostninger. Dette vil dog kun være muligt, såfremt de opnår en bedre rating, men dette forventes på baggrund af de udarbejdede budgetter.

I forbindelse med de opstillede budgetter, så kan det læses, at der er store omkostninger i år 1 efter fusion. Nogle af synergieffekterne slår igennem i år 2, men det er først i år 3, der virkelig er en fordel i at gennemføre sammenlægningen. I denne forbindelse har det for aktionærerne

den betydning, at såfremt de kun vil være aktionærer i et år, så kan det bedre betale sig ikke at fusionere, men hvis aktionærerne ønsker at være langsigtede investorer, så er det en fordel at fusionere. Gennemføres sammenlægningen vil egenkapitalens forrentning og aktiverne afkastningsgrad være markant bedre fra år 2 efter fusionen, hvilket vil være til aktionærernes fordel.

6. Organisatoriske udfordringer

I de følgende afsnit vil der blive behandlet nogle af de organisatoriske udfordringer, som vil være aktuelle i forbindelse med en sammenlægning af de fem pengeinstitutter. I forbindelse med sammenlægningen vil der opstå en situation, hvor medarbejderne bliver usikre på, hvorvidt de beholder deres job eller om de vil blive afskediget. Der har gennem de sidste par år været en del sammenlægninger og fusioner i den danske banksektor. Dette bevirker, at de pågældende pengeinstitutter har mulighed for at drage nytte af de erfaringer fra tidligere fusioner. Blandt andet har Salling Bank og Sparekassen Himmerland draget erfaringer fra tidligere sammenlægninger. Ligeledes vil de vigtigste interessenter blive gennemgået i en interessentanalyse.

6.1 Navn, hovedsæde og ledelse

I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, er det vigtigt at holde for øje, at der er tale om en ligeværdig sammenlægning. Vores anbefaling er derfor, at den nye bank ikke bliver videreført med et af de eksisterende navne. Ved at vælge et nyt navn, bliver der ligeledes signaleret, at det er et point of no return, når den nye bank åbner. Hvis det var et af de eksisterende navne, som det blev videreført under, ville det måske føre til, at medarbejderne i de andre fire pengeinstitutter, har en større modstand mod forandring.

I forbindelse med valg af navn, er det vigtigt, at det er et navn, som signalerer lokal tilstedeværelse. Dette signal omkring lokal tilstedeværelse, vil eventuelt kunne modvirke lidt, af modstanden hos de kunder, som gerne vil have et lokalt pengeinstitut. Vores bud på et navn er Regionalbanken. Den nye bank vil dække en hel region, fra Grenå i øst til Hvidbjerg i vest. Ligeledes er en region også lokal, så navnet giver måske gode associationer for kunder, der stadig ønsker et lokalt pengeinstitut.

I forbindelse med valg af hovedsæde for den nye bank, vil det være yderest relevant at vurdere på de eksisterende hovedsæder. Måske Opfylder et af disse hovedsæder betingelserne for, hvad der kræves for at være hovedsæde i den nye Regionalbank. I denne forbindelse er der tre af de eksisterende hovedsæder, som må formodes at have en størrelse, som vil være relevant for den nye, regionale bank. Dette er Sparekassen Himmerland i Års, Djurslands Bank i Grenå og Sparekassen Hobro i Hobro. Vores forslag er, som tidligere nævnt, at hovedkontoret bliver samlet i Hobro. Hovedkontoret i Hobro har en passende størrelse, og det ligger ligeledes centralt i forhold til alle afdelingerne af den nye bank. Vi vurderer ligeledes,

at de fleste medarbejder, som må blive berørt af, at der kun er et hovedkontor, vil have en acceptabel transporttid til Hobro, hvorved mange vigtige medarbejdere kan beholdes.

Det kunne ligeledes overvejes at placere, det nye hovedkontor i Århus. Regionalbanken vil efter sammenlægningen have flere filialer i Århus, og Århus er ligeledes den største by, hvor banken bliver repræsenteret. Det er dog vores vurdering, at dette vil være med til at give en skævvridning af banken, hvilket vurderes ikke at være optimalt.

I forbindelse med valg af ledelse, vil der i dette tilfælde mindst være fire, som ikke kan fortsætte som øverste chef for pengeinstituttet. Det vil derfor være utroligt vigtigt, at den nye administrerende direktør er en, som alle kan bakke op om. Derved kan det forhåbentlig undgås krig på de indre linjer fra start. Den nye bank får en balance på cirka 26 milliarder DKK, så vi vurderer, at det udelukker direktørerne fra Hvidbjerg Bank og Salling Bank, da de ikke har erfaring med ledelse af så stort et pengeinstitut og det antal medarbejdere. Da vi, som tidligere nævnt, har valgt at placere hovedkontoret i Hobro, vurderer vi, at det vil blive rigtigt dårligt modtaget, af alle de andre medarbejdere, hvis direktøren fra Hobro bliver den fortsættende. I forbindelse med retssagen omkring kursmanipulation¹⁰⁷, hvad enten Sparekassen Himmerland bliver dømt eller ej, vil sagen eventuelt kunne give negativ presse for den nye bank. Denne negative presse vil muligvis skræmme kunder væk. Et argument for at lade direktøren, for Sparekassen Himmerland, fortsætte som direktør for Regionalbanken vil være, at han har erfaringen med at drive et relativt stort pengeinstitut, samt at Sparekassen Himmerland har været igennem sammenlægninger inden for de sidste par år. Han burde derfor have erfaring med, hvordan der relativt hurtigt kan blive skabt en ny identitet og kultur.

Ligeledes kunne direktøren for Djurslands Bank være et bud på en ny direktør for Regionalbanken, da han har erfaring med at drive pengeinstitut af en hvis størrelse, samt at Djurslands Bank er kommet acceptabelt gennem krisen. Et argument, der kunne tale imod at det blev direktøren for Djurslands Bank, ville være, at han ikke har fremtiden foran sig. Så han vil ikke være en der sidder for bordenden de næste 20 år.

I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter kunne den nye direktør være ekstern, således at der kommer nye, friske øjne. Ligeledes vil det signalere til medarbejderne, at det er en ny bank, hvor der skal opbygges nye rutiner og kulturer.

¹⁰⁷ <http://www.domstol.dk/hjoerring/nyheder/pressemeddelelser/Pages/DomsafsigelseiEBH-sagen.aspx>

Vores anbefaling vil være at det enten bliver direktøren for Sparekassen Himmerland eller Djurslands Bank, som fortsætter som direktør for Regionalbanken. Vi vurderer, at de har den bedste erfaring i forhold til de udfordringer, som Regionalbanken vil have de første par år.

6.2 Interessentanalyse

I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter vil der være en mængde interessenter, det være sig både interne og eksterne. For at få fastlagt, hvordan Regionalbanken skal håndtere de forskellige interessenter, samt hvilke interesser disse kan have i fusionsbanken, er der udarbejdet en interessentanalyse. Denne analyse er et værktøj til, på en nem og overskuelig måde, at give et overblik for fusionsbanken på, hvordan de forskellige interessenter med sandsynlighed vil påvirke banken. Ledelsen kan derfor på baggrund af analysen træffe sine forholdsregler og derved komme eventuelle konflikter i forkøbet. Dette er muligt fordi ledelsen er blevet bevidst omkring, hvilke interessenter, der i forbindelse med sammenlægningen er de vigtigste.

6.2.1 Kunder

Den måske vigtigste interessentgruppe for pengeinstitutterne er kunderne. Hvis det er meget vigtigt for de fem pengeinstitutters kunder, at de er kunder af et meget lokalt pengeinstitut, kan denne fusion plan være den faktor, som gør, at de skifter til et mere lokalt pengeinstitut. Dog må det formodes, at de fleste kunder med et engagement på mere end 100.000 euro, vil være interesseret i, at det er et sikkert pengeinstitut, de er kunder hos. Yderligere må det forventes, at kunderne vil kunne få nogle billigere priser, da ét af formålene med denne sammenlægning, vil være effektiviseringer. Dette vil eventuelt kunne modvirke kundernes incitament til at skifte pengeinstitut.

Kunderne vil ligeledes kunne opnå en mere kompetent rådgivning, da fusionsbanken, vil have en størrelse, hvor det er muligt at have specialafdelinger. Dette skulle alt andet lige, gerne føre til at kunderne får en bedre rådgivning.

I forbindelse med erhvervskunderne, vil fusionsbanken kunne håndtere nogle større engagementer, hvilket givetvis vil være en fordel for nogle erhvervskunder. Yderligere vil der kunne tilbydes nye produkter, som de fem tidligere pengeinstitutter ikke selv, vil have mulighed for at tilbyde.

I starten vil nogle kunder givetvis opleve, at de får en ny bankrådgiver, som skal bruge tid på at blive fortrolig med kundens engagement. Ligeledes vil alle rådgiverne i starten være

fokuseret på at få implementeret de nye forretningsgange. Denne implementering vil givetvis i nogle sammenhænge fjerne rådgivernes fokus fra kunderne til forretningsgange.

6.2.2 Aktionærer

Hovedformålet for de fleste aktionærer vil være profitmaksimering. Dog vil der iblandt aktionærerne i de fire pengeinstitutter givetvis være aktionærer, som har investeret af mere lokalpatriotiske hensyn. De aktionærer, der har investeret af disse lokalpatriotiske grunde, vil være relativt meget interesseret i, hvorledes filialstrukturen i den sammenlæggede bank, vil se ud.

For de aktionærer, som har investeret af økonomiske grunde, hvor afkastet er vigtigt, så vil det ifølge budgetterne være en bedre investering end de tidligere banker. Ligeledes kan det antages, at likviditeten i den nye aktie, vil være større end i de fire tidligere børsnoterede banker. Denne øgede likviditet, vil gøre det muligt for aktionærer at købe eller sælge aktien, når det måtte ønskes. Denne øgede likviditet vil føre til en bedre prissætning af aktien, hvilket vil være en fordel for alle aktionærer.

Det må antages, blandt garanterne i Sparekassen Hobro har nogle haft lokalpatriotiske grunde i forbindelse med deres indskud af garantkapital. Derfor kan garanterne have en sparekassestolthed, som betyder, at filialsammensætningen og placeringen af hovedkontor er meget vigtigt.

I forbindelse med fusionen vil de storaktionærer, som fra eksempelvis Sparekassen Thy i Hvidbjerg Bank, efter fusionen have en mindre andel af aktierne i Regionalbanken. Dette betyder, at Sparekassen Thy efter en fusion vil have en markant mindre procentvis ejerandel af Regionalbanken end de havde af Hvidbjerg Bank. Denne procentuelle mindre ejerandel, betyder, at Sparekassen Thy ikke vil være så interessant for bestyrelsen i Regionalbanken, da der givetvis vil være andre større aktionærer, som kan danne et flertal på generalforsamlingen.

6.2.3 Ledelse

I forbindelse med sammenlægningen, vil der givetvis opstå en magtkamp, de forskellige ledelser imellem. Denne magtkamp kan fortsætte efter sammenlægningen, hvis ikke den nye ledelse formår, at modvirke dette. Yderligere vil en konsekvens af sammenlægningen være, at en del af de tidligere ledelser vil føle sig forbigået. Derved er der en mulighed for, at de søger nye udfordringer, hvilket betyder, at Regionalbanken vil miste vigtig viden og erfaring.

Efter sammenlægningen vil Regionalbanken have en størrelse, som antageligvis vil være interessant for de personer, der arbejder i den finansielle sektor. Denne øgede prestige, kan være den faktor, som sikrer Regionalbanken kvalificeret arbejdskraft, når der igen bliver flaskehalse inden for den finansielle sektor. Ledelsen af Regionalbanken vil yderligere have et større ansvar end, det vil være muligt i de fem pengeinstitutter grundet en øget balance størrelse.

6.2.4 Medarbejdere

Sammenlægningen giver medarbejderne mulighed for mere sparing i dagligdagen. Denne øgede mulighed for sparing, vil give den enkelte medarbejder bedre mulighed for udvikling af faglige kompetencer. Yderligere vil medarbejderne have mulighed for avangement eller søge andre arbejdsopgaver inden for banken, hvorimod medarbejderne i de tidligere pengeinstitutter antageligvis skulle søge uden for deres eksisterende pengeinstitut.

I forbindelse med sammenlægningen vil medarbejderne givetvis give udtryk for frustrationer i forbindelse med omrokeringer eller implementering af nye forretningsgange. I forbindelse med denne utryghed, er det vigtigt at sikre, at denne periode bliver så kort som muligt. Ligeledes vil det være gældende, at de medarbejdere, som bliver afskediget i forbindelse med sammenlægningen, ikke skal have mulighed for at skabe splid og dårlig stemning blandt de tilbageværende.

Da det er fem pengeinstitutter som sammenlægges, vil det være vigtigt, at ledelsen arbejder for, at der ikke bliver fem forskellige subkulturer i Regionalbanken. Dette kan modvirkes ved en rokering af medarbejderne til forskellige filialer. Et andet tiltag til at modvirke subkulturer blandt medarbejderne kan være den metodik, der anvendes i forbindelse med intern uddannelse lige efter fusionen.

En ting vi anser som vigtig i forbindelse med medarbejderne motivation og goodwill over for projektet, vil være, at der bliver meldt klart og tydeligt ud, så medarbejderne ved, hvad de har at rette sig efter.

6.2.5 Lovgivning

Efter finanskrisen har den finansielle sektor virkelig fået politikernes bevågenhed. Denne bevågenhed har ført til øgede krav i forhold til kapital. Lovgivningen er ligeledes et område, hvor det kan være svært for Regionalbanken direkte at påvirke slutresultatet. Dog vil politikerne kunne påvirkes gennem interesseorganisationer. Yderligere formoder vi, at

bankernes skurkerolle er ved at være overstået, så det ikke vil have politikernes store bevågenhed fremadrettet, men mere på et niveau, som andre liberale erhverv. Dette kan dog ligge fem til ti år ude i fremtiden.

Det må ligeledes antages, at banksektoren generelt i Danmark ikke vil kunne leve med, at et pengeinstitut, med en balance omkring 26 milliarder, går konkurs, og hvor indskyderne mister en del af deres tilgodehavende. Så der vil være et stærkt incitament fra politikernes side, at eventuelle problemer håndteres internt i branchen uden indskyderne taber penge.

6.2.6 Leverandører

I forbindelse med valg af dataleverandør, vil det for fusionsbanken være en irreversibel beslutning. Dette skyldes de store omkostninger, der vil være ved at skifte datacentral. I forbindelse med sammenlægningen af de fempengeinstitutter, vil der være mulighed for at vælge, hvilken datacentral det måtte være. Derfor skal Regionalbanken vælge den central, hvor der er størst mulighed for at få indflydelse i forhold til, hvad der skal udvikles.

For Datacentralerne vil Regionalbanken være en relativ vigtig kunde, derfor må det formodes, at deres ønsker prioriteres relativt højt, når der skal prioriteres blandt de forskellige bankers ønsker til nyudvikling.

6.3 Modstand mod forandring

Sammenlægningen af Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Himmerland, Sparekassen Hobro og Salling Bank vil i meget stort omfang ændre organisationerne i de fem pengeinstitutter. Når der opstår sådanne organisationsændringer medfører det som oftest en modstand mod denne forandring. Denne modstand kan have sin baggrund i mange ting og det er essentielt for den kommende ledelse af fusionsbanken, at den får identificeret disse baggrunde og forsøger at forholde sig til dem. Derved kan ledelsen komme på forkant med forandringsmodstanden og forsøge at mindske den. Herunder angives de årsager¹⁰⁸, der kan danne baggrund for medarbejdernes modstand mod forandring i forbindelse med sammenlægning af de fem pengeinstitutter:

- Usikkerhed blandt medarbejdere/ledere på grund af ændret jobsituation, herunder fremtidsudsigter, karrieremuligheder, processerne, kulturen og værdierne i den nye organisation.

¹⁰⁸ Egen tilvirkning af "Kanter om gode grunde til modstand", Organisationsteori s. 333

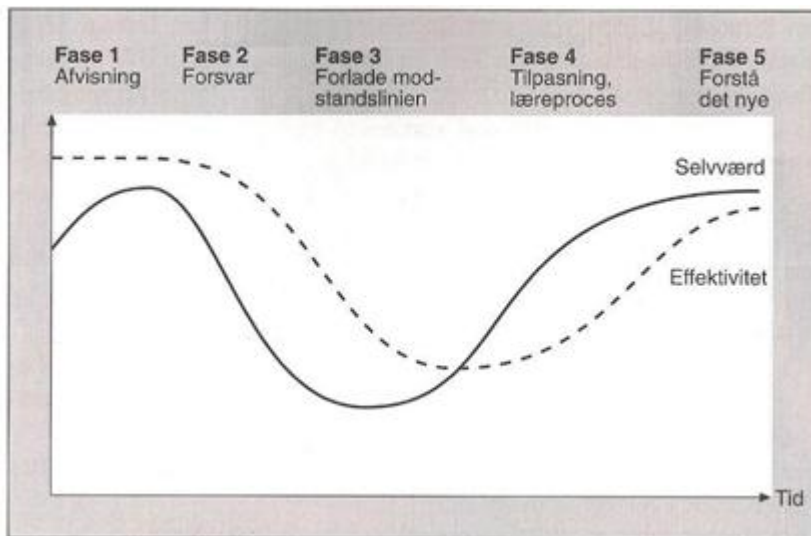
- Visse medarbejdere kan blive anvist en stilling på et lavere niveau i den nye organisation, end det niveau de var ansat på inden sammenlægningen.
- Fusionsbanken skal med tiden være en effektivt drevet bank og dette vil øge arbejdspresset/arbejdsbelastningen på medarbejderne.
- Nye arbejdsopgaver vil kræve et kompetenceløft og nogle medarbejdere vil tvivle på, om de magter at løfte de nye opgaver.
- Sammenlægning af fem pengeinstitutter er en meget indgribende manøvre i den organisation medarbejderne er vant til og kan bevirke at forandringer for nogle af medarbejderne bliver for uoverskuelig.
- Ændringer i rutiner og den måde man plejer at gøre tingene på.
- Nogle medarbejdere vil skulle flyttes til stabsfunktioner på enten hovedsæde eller områdekontorer og andre vil skulle flyttes til andre filialer, og derved få nye og andre kolleger end de havde før sammenlægningen.

Ovennævnte modstande kan ikke undgås, men den kommende ledelse kan forsøge at mindske dem ved at udvise god forandringsledelse. Det kan ske ved eksempelvis at oprette en projektgruppe, der kan have som formål at sikre, at sammenlægningen kører så gnidningsløst som muligt. I denne projektgruppe skal der være en ændringsagent, samt repræsentanter fra hvert af de fem pengeinstitutter. Ændringsagentens primære fokus er at synliggøre fordelene ved sammenlægningen for medarbejderne, samtidig med at han/hun løbende holder kontrol med og influerer ændringsprocesserne. Herved øges medarbejdernes opbakning til sammenlægningen. Pengeinstitutternes repræsentanters tilstedeværelse i projektgruppe er vigtig, idet disse medvirker til, at der bliver taget hånd om alle de typer af problemstillinger og situationer, der kan opstå i forbindelse med sammenlægningen. Eksempelvis har Sparekassen Himmerland tidligere gennemført en overtagelse af et andet pengeinstitut og nogle af medarbejderne herfra har formentlig erfaringer fra dengang, som de via deres repræsentant i projektgruppen kan bidrage med.

Medarbejderne i fusionsbanken vil reagere forskelligt på forandringerne. Nogle vil indtage et aktivt standpunkt og acceptere forandringerne, mens nogle vil agere med passivitet, samt ligegyldighed og derved ikke foretage sig andet end at parere ordrer fra ledelsen. Dette kan give sig i udslag i form af lavere effektivitetsniveau og grad af selvværd hos de medarbejdere,

der berøres af forandringsprocesserne. Carnalls model¹⁰⁹, som er illustreret herunder, viser modstand mod forandring som et faseforløb.

Figur 16 Carnalls model, Modstand mod forandring



Kilde: Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal side 333

Det fremgår af modellen, at medarbejdernes effektivitet og selvværd dykker væsentligt når de stilles overfor en forandring. På baggrund af dette må fusionsbankens ledelse altså forvente, at medarbejdernes effektivitet vil ligge på et lavere niveau, indtil det tidspunkt i faseforløbet, hvor medarbejderne accepterer forandringerne. Det er derfor essentielt, at fusionsbankens kommende ledelsen agerer og får taget hånd om den forventede forandringsmodstand, så hurtigt som muligt. For at løse udfordringerne med medarbejdernes lavere effektivitet og selvværd, hvilket kan påvirke arbejdsglæden, som følge af modstand mod forandringerne, kan fusionsbankens ledelse med fordel benytte den analytiske-rationelle forandringsmodel.

6.3.1 Den analytiske-rationelle model

I det følgende gennemgås den analytiske-rationelle model¹¹⁰, med henblik på at løse de opstillede udfordringer ved modstand mod forandring i forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, som opstillet i det foregående afsnit.

Den analytiske-rationelle model er en iterativ fasemodel, som har i alt fem faser. For at gå fra en fase til den næste, er det nødvendigt at de foregående faser er belyst på tilfredsstillende vis. Man kan altid vælge at gå tilbage til en fase, såfremt man skulle ønske ny information eller

¹⁰⁹ Organisationsteori s. 333

¹¹⁰ Organisationsteori s. 322

ændre på parametre. Modellen benyttes oftest, når det er planlagte ændringer, de behandler. Herunder ses den analytiske-rationelle models fem faser:

1. Problemerkendelse og problembeskrivelse
2. Diagnose
3. Strategiovervejelser og valg af strategi
4. Implementering
5. Evaluering/læreproces

6.3.1.1 Problemerkendelse og problembeskrivelse

Som tidligere nævnt vil det efter sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, være forventeligt, at fusionsbanken i begyndelsen vil blive drevet ineffektivt, selvom et af målene overordnet set med sammenlægningen er at skabe en mere effektiv bankdrift. Det store spørgsmål er, hvordan ledelsen skal forholde sig til denne kendte og forventede udfordring. Det vigtige er her, at ledelsen agerer hurtigt og forudsigende. Den skal forsøge at skabe forståelse for sammenlægningen blandt medarbejderne, samtidig være opmærksom på at holde dem informeret om forandringerne, samt være forstående overfor de udfordringer, sammenlægningen giver for medarbejderne. Herved vil disse ikke føle sig oversete, men derimod mere føle sig som en del af den nye organisation.

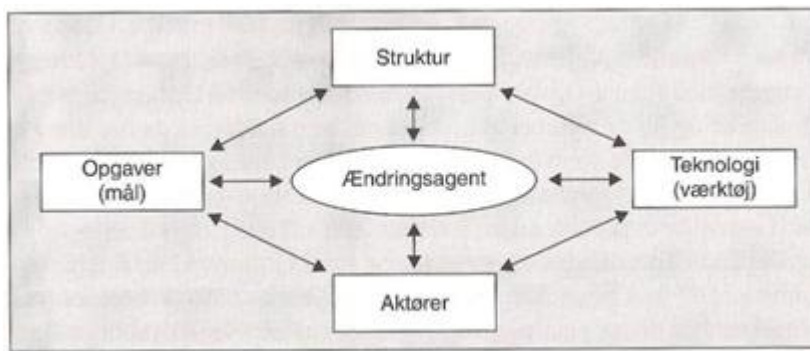
6.3.1.2 Diagnose

Her ses på årsager til de problemer, som er identificeret i foregående fase. I vores tilfælde er således årsagerne til udfordringen med det forventede lave effektivitetsniveau umiddelbart efter sammenlægningen. Medarbejderne vil som tidligere nævnt være usikre på deres jobsituation, herunder fremtidsudsigter, karrieremuligheder, processerne, kulturen og værdierne i den nye organisation. Disse usikkerheder er hovedårsagen til de ovennævnte udfordringer.

For at give et større indblik i årsagernes indvirkninger på problemstillingen, kan man desuden med fordel inddrage Leavitts systemmodel¹¹¹. Denne model kan benyttes som et planlægningsværktøj i ændringsprocessen, og beskriver en organisation ved hjælp af fem komponenter, samt viser, at der imellem disse er en dynamisk og indbyrdes sammenhæng. Modellen er illustreret herunder:

¹¹¹ Organisationsteori s. 317

Figur 17 Leavitts systemmodel (med ændringsagenten i centrum)



Kilde: Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal side 317

Opgaver: De arbejdsopgaver, der vil være i fusionsbanken, vil være opgaver, som medarbejderne allerede kender til, idet samtlige medarbejdere kommer fra pengeinstitutter. Over tid kan arbejdsopgaverne ændre sig. Eksempelvis hvis fusionsbanken vil tilbyde nye typer finansielle produkter eller ny lovgivning gør, at det er nødvendigt at tilrette arbejdsprocesserne.

Struktur: Strukturen i fusionsbanken vil være nogenlunde det samme som medarbejderne er vant til, dog i væsentlig større skala for de flestes vedkommende. De kan opleve, at kommunikationsvejen til den øverste leder bliver længere, som følge af den nye og større organisation. Samtidig vil mange af dem opleve at få ny nærmeste leder og/eller ny topledelse. Desuden kan nye arbejdsprocesser betyde, at en lånesag skal godkendes på et andet niveau eller anden instans, end medarbejderne før var vant til.

Teknologi: Overordnet vil teknologien være anderledes for mange af medarbejderne når de skal flyttes over i fusionsbanken. Der kan være tale om nye typer hardware (arbejdsstationer, computere og kopimaskiner) og software, herunder nye it-systemer og skiftet til ny datacentral.

Aktører: Aktørerne er medarbejderne i organisationen. De udfører opgaver, interagerer med hinanden og danner både formelle og uformelle grupper. Medarbejderne i fusionsbanken vil opleve ændringer i forhold til det, de var vant til inden sammenlægningen. Nogle vil som følge af nye arbejdsopgaver få nye samarbejdspartnere og andre vil skulle vænne sig til dagligdagen med nye kolleger, ligesom andre vil opleve at få ny chef/leder. Overordnet set vil medarbejderne i fusionsbanken også skulle vænne sig til en ny kultur.

Ændringsagenten: Ændringsagentens rolle er at påvirke og være tovholder på processerne, som kører komponenterne imellem. Oftest er det virksomhedens ledelse, der har rollen som ændringsagent. I forbindelse med skabelsen af fusionsbanken skal ændringsagenten sørge for at få synliggjort alle fordelene ved sammenlægningen for medarbejderne og i det hele taget være positiv omkring den. Målet med dette er at motivere medarbejderne og gøre dem mindre utrygge overfor sammenlægningen og de ændringer, den medfører.

Det fremgår af ovenstående, at alle komponenterne i Leavits systemmodel berøres i forbindelse med sammenlægningen af fusionsbanken. Dermed synliggør modellen fint årsagerne til, at effektiviteten i starten af fusionsbankens levetid kan ligge lidt lavt. Det, at alle komponenterne berøres, gør, at det specielt er vigtigt at ændringsagenten tager godt hånd om udfordringerne og får medarbejderne klædt godt på til sammenlægningen. I forbindelse med dette kan det være en god ide etablere en projektgruppe, som har til formål at sørge for, at sammenlægningen forløber så gnidningsfrit som muligt.

6.3.1.3 Strategiovervejelser og valg af strategi

Hvis udfordringerne og løsningen på disse fremstår klart efter de foregående faser og hvis der samtidig er bred enighed om det fremkomne, kan ændringsagenten begynde sit arbejde. Her er det igen fordelagtigt at nedsætte en projektgruppe. Projektgruppens hovedformål er at komme med konkrete forslag til løsning af udfordringerne. Hvis problemet er mere uklart eller der ikke kan skabes konsensus om løsningen af dem, er det en fordel at hente hjælp udefra, i form af en proceskonsulent. I vores tilfælde med de fem pengeinstitutter, er projektgruppens formål, som nævnt i forrige afsnit, at sikre, at sammenlægningen forløber så gnidningsfrit som muligt. Inden selve sammenlægningen sker, skal projektgruppen således være fremkommet med konkrete forslag til, hvordan det hele skal forløbe. Hvis projektgruppen lykkes med at opfylde sine formål, vil sammenlægningsprocesserne forventeligt køre gnidningsfrit og medføre færre gener for de involverede parter og interessenter.

6.3.1.4 Implementering

Når valget af en konkret forandringsstrategi er foretaget, er selve implementeringsprocessen i gang. Implementeringen gennemføres som hovedregel af ledelsen, som ofte har en projektgruppe eller evt. udefrakommende konsulent med til at assistere gennemførelsen af ændringsprocesserne. Den projektgruppe, der har til formål at sikre sammenlægningen af de fem banker og sparekasser kører så smertefrit som muligt, er i denne fase ved at samle

forståelse for fusionsbanken, samt opbakning og samhørighed til den. Uden disse elementer vil det være vanskeligere at implementere ændringerne og gennemføre sammenlægningen. Her det vigtigt at projektgruppen og ændringsagenten (som er repræsenteret i projektgruppen) kommunikerer med aktørerne, lytter til dem og inddrager dem i ændringsprocesserne. Det er oplagt, at projektgruppens medlemmer består af mindst én medarbejder fra hvert af de fem pengeinstitutter. Herved sikres, at alle medarbejderne i de fem eksisterende pengeinstitutter vil kunne blive hørt og at disse har adgang til en slags kontaktperson, hvis involveringsgrad i ændringsprocesserne er meget høj.

6.3.1.5 Evaluering

Det er ofte en god ting at evaluere et ændringsforløb. Dette er der to hovedårsager til. Dels for først og fremmest at vurdere, om gennemførslen af ændringsprocesserne har frembragt de ønskede resultater og dels for at vurdere, om der er opstået et erfaringsgrundlag i forbindelse med gennemførslen. Fremover vil denne læring kunne benyttes i tilfældet af, at organisationen skal igennem en lignende proces. I forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter er det således vigtigt, at der løbende følges op på ændringsprocesserne. Det vil give et billede af hvor langt man er nået med implementeringen af løsningerne på de forskellige udfordringer. Blandt de danske pengeinstitutter er der i disse år en tendens til at man går sammen, frem for at fortsætte som selvstændige bank eller sparekasse. Det kan derfor ikke afvises, at fusionsbanken på et tidspunkt kunne blive fristet af at indlemme en eller flere andre pengeinstitutter i samarbejdet eller måske blive sammenlagt/fusioneret med en anden større bank. I disse tilfælde vil fusionsbanken kunne drage stor nytte af den erfaring, der er opsamlet i forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter, som banken oprindeligt udgøres af.

6.3.2 Håndteringsmodel

Modstanden mod forandring kan som nævnt ikke undgås helt, men ledelsen og ændringsagenten kan forsøge at forudse reaktionerne på forandringerne og derved på forhånd håndtere og mindske denne modstand. Carnalls håndteringsmodel er et værktøj der hjælper med at beskrive, hvorledes problemer og udfordringer i forbindelse med forandringsprocesser kan håndteres. Hovedtrækkene i Carnalls håndteringsmodel findes herunder¹¹²:

¹¹² Organisationsteori side 334

- At genopbygge (styrke) folks selvtillid/selvværd ved hjælp af forståelig information, som giver baggrunden for den pågældende ændring.
- At udvikle nye kompetencer, give moralsk støtte og opmuntring til at afprøve det nye, vise forståelse og indlevelsesevne over for den situation, personen befinder sig i.
- At give viden og indsigt om den nye aktivitet/system samt de berørtes egen rolle i det nye.
- At give sig tid til at lytte til synspunkter hos medarbejderne.
- At involvere folk, fordi det fører til bedre beslutninger, større engagement og motivation. Det omdirigerer energi fra modstand til støtte, det giver mulighed for at prøve sig frem, og endelig opbygger det en bedre forståelse af forandring, og hvordan den kan opnås. Ulempen er, at det tager længere tid, især i de tidligere stadier, og det kræver mere energi af alle parter. Det kan også skabe forøget usikkerhed og ustabilitet, fordi modstanderne lettere kommer til orde.

Den kommende ledelse af fusionsbanken kan benytte håndteringsmodellen til at opstille et regelsæt for, hvordan forventede problemstillinger i forbindelse med sammenlægningen af de fem pengeinstitutter kan eller skal håndteres, med andre ord en håndteringspolitik. Denne vil skulle indeholde følgende hovedelementer:

- Synliggørelse af fordelene i forbindelse med sammenlægningen. Ændringsagenten og de nuværende ledelser i de fem pengeinstitutter, skal klart og tydeligt oplyse medarbejderne om, hvorfor sammenlægningen skal gennemføres og om de fordele, der vil opstå i forbindelse herved. Det handler således om at få belyst interessenternes vigtigste fordele. Dette medvirker til, at medarbejderne vil få en større forståelse for beslutningen om at gennemføre sammenlægningen og vil bidrage positivt til deres opbakning af denne. Således vil det medvirke til at medarbejderne i højere grad vil acceptere forandringen.
- Medarbejderne skal i størst muligt omgang involveres i den/de projektgrupper, der arbejder med ændringsprocesserne i forbindelse med sammenlægningen. Dette vil medføre, at medarbejderne føler, at de bliver lyttet til, involveret i forandringerne og har mulighed på at påvirke processerne. Desuden vil de kun i lav udstrækning føle, at beslutningerne bliver trukket ned over hovedet på dem.
- Reduktioner i medarbejderstaben skal kommunikeres ud så snart der er overblik over, hvem der ikke er plads til i den nye organisation. Ligeledes skal de medarbejdere, der

skal flyttes rundt på i den nye organisation, have besked om ændringerne så hurtigt som muligt. Dette giver de berørte medarbejdere mulighed for at opnå klarhed over deres jobsituation. Hvis ikke medarbejderne har denne klarhed, kan det føre til utryghed blandt dem og dermed øget modstand mod forandring. Indtil der er klarhed over jobsituationen vil medarbejderne være usikre på, om de overhovedet er en del af den nye organisation og i givet fald, hvor og i hvilken afdeling de fremover skal lægge deres arbejdskraft i. For at udvise sympati og forståelse for de medarbejdere, der skal afskediges, og taknemmelighed for deres hidtidige indsats, kan HR-afdelingen efter bedste evne forsøge at hjælpe dem med at finde nye jobs, såfremt de ønsker dette. Det efterlader et stærkt signal til både de fortsættende medarbejdere og omverdenen, at fusionsbanken ikke bare lader overtallige medarbejdere i stikken, men forsøger at hjælpe dem videre i arbejdslivet.

7. Konklusion

Vores anbefaling er, at fusionen mellem Hvidbjerg Bank, Djurslands Bank, Sparekassen Himmerland A/S, Sparekassen Hobro og Salling Bank gennemføres.

Anbefalingen er på baggrund af, at de opstillede budgetter. Gennemføres sammenlægningen vil aktionærerne være ejere af et pengeinstitut, som har en bedre forretning af egenkapitalen end de nuværende individuelle pengeinstitutter. Denne bedre forretning opnås dog først i år 2 efter sammenlægningen. Ligeledes vil Regionalbanken have en bedre forretning af aktiverne, dette er ligeledes gældende fra år 2 efter sammenlægningen.

Der vil i forbindelse med sammenlægningen være nogle relative store engangsomkostninger, såsom skift af datacentral. Ligeledes må det forventes, at Sparekassen Himmerlands gamle hovedkontor først kan sælges efter en årrække.

I forbindelse med sammenlægningen, så forventes det, at de operationelle risici vil stige, da det er mange medarbejdere som bliver berørt. Disse medarbejdere skal lære nye forretningsgange. Yderligere skal de fleste oplæres i nye IT-systemer, så det må forventes, der vil ske fejl i starten.

Vores anbefaling i forbindelse med placering af hovedsædet vil være, at dette skal ligge i Hobro. Med denne placering er hovedkontoret centralt placeret i forhold til alle bankens filialer. I forhold til det oprindelige filialnet for de fem pengeinstitutter, har vi valgt at nedlægge 11 mindre filialer. Det er dog planen at åbne to filialer, en i Randers og en i Bjerringbro. Dette vil give Regionalbanken mulighed for at opnå en økonomisk besparelse, da de skal bruge færre medarbejdere, samtidig med at deres geografiske område er udvidet.

I forhold til medarbejderne vil det være umuligt at undgå modstand mod forandring. Den nye ledelse vil dog kunne gennemføre vise tiltag, som gør denne modstand mindre. Dette kan være tiltag, hvor medarbejderne bliver inddraget så tidligt som muligt i processen. Der vil givetvis være medarbejdere som modarbejder sammenlægningen og hvis ikke ledelsen er opmærksom på dette, kan det føre til, at sammenlægningen ikke bliver en succes. I forhold til kulturen i Regionalbanken så vil det givetvis blive et miks af de forskellige kulturer fra de involverede banker. Ledelsen skal dog have fokus på, at der ikke bliver subkulturer ude i de enkelte filialer. På trods af de organisatoriske udfordringer der måtte være, er vores anbefaling, som tidligere nævnt af sammenlægningen gennemføres, da det på sigt vil være til fordel for aktionærerne.

8. Bilags-, tabel- og figuroversigt

8.1 Bilagsoversigt

Alle bilag findes på filen ”Bilag1”, som er et excel-regneark og findes på vedlagte Cd-rom.

Oversigt over Bilag 1:

Fane 1 – Hvidbjerg Bank

Fane 2 – Djurslands Bank

Fane 3 – Sparekassen Himmerland

Fane 4 – Sparekassen Hobro

Fane 5 – Salling Bank

Fane 6 – Regionalbanken

Fane 7 – Diverse grafer

Fane 8 – Opgørelse af basiskapital

Fane 9 – Besparelse, personale- administrationsudgifter

Fane 10 – Nedskrivninger

Fane 11 – Datacentraler

Fane 12 – Medarbejdere og filialer

Fane 13 – Beregning af bytteforhold

Fane 14 – Kursdata Sparekassen Himmerland

Fane 15 – Kursdata Hvidbjerg Bank

Fane 16 – Kursdata Salling Bank

Fane 17 – Kursdata Djurslands Bank

Fane 18 – Kursdata Jyske Bank

8.2 Tabeloversigt

Tabel 1 Opgørelse af basiskapital	20
Tabel 2 oversigt over pengeinstitutternes basiskapitalsammensætning i 2012	22
Tabel 3 Lånetyper og disses vægte.....	27
Tabel 4 Afkast 10-årig statsobligation	37
Tabel 5 Oversigt over akiekapital og garantkapital.....	53
Tabel 6 Oversigt over bytteforhold	55
Tabel 7 Konsekvenser af rentændring i forhold til DKK Gab.....	59
Tabel 8 Oversigt over forventet udtrædelsesgodtgørelse ved utrædelse af datacentral.....	73
Tabel 9 Oversigt over omkostninger ved skift over til en samlet datacentral	74
Tabel 10 Hvidbjerg Banks personale- og administrationsudgifter	79
Tabel 11 Djurslands Banks personale- og administrationsudgifter.....	80
Tabel 12 Sparekassen Himmerlands personale- og administrationsudgifter.....	81
Tabel 13 Sparekassen Hobros personale- og administrationsudgifter.....	82
Tabel 14 Sparekassen Himmerlands personale- og administrationsudgifter.....	83
Tabel 15 Lønudgifter pr. medarbejder.....	86
Tabel 16 Omkostninger pr. filial	87
Tabel 17 Nedskrivninger 2012	88
Tabel 18 Nedskrivninger for Regionalbanken i 2013	88

8.3 Figuroversigt

Figur 1 Oversigtskort over eksisterende filialer	19
Figur 2 Oversigt over pengeinstitutternes basiskapital	22
Figur 3 Solvens Djurslands Bank.....	28
Figur 4 Solvens Sparekassen Himmerland.....	29
Figur 5 Solvens Salling Bank.....	30
Figur 6 Solvens Hvidbjerg Bank	31
Figur 7 Solvens Sparekassen Hobro.....	32
Figur 8 De fem pengeinstitutters likviditets overdækning	34
Figur 9 WACC for de fem pengeinstitutter	38
Figur 10 WACC Fremmedkapital for de fem pengeinstitutter	39
Figur 11 WACC Egenkapital de fem pengeinstitutter	39
Figur 12 ICGR.....	45
Figur 13 Oversigtskort over filialnettet efter sammenlægning.....	66
Figur 14 Egenkapitalens forrentning	90
Figur 15 Afkastningsgrad.....	92
Figur 16 Carnalls model, Modstand mod forandring	102
Figur 17 Leavitts systemmodel (med ændringsagenten i centrum).....	104

9. Litteraturliste

Bøger:

- Commercial Banking, 3rd edition (2005) – Gup og Kolari
- Organisationsteori, 5. udgave (2010) – Bakka og Fivelsdal
- Grundbog i projektledelse, 10. udgave (2011) – Mikkelsen og Riis
- Aktieinvestering, 3. udgave (2009) – Christensen og Pedersen

Årsrapporter og risikorapporter:

- Hvidbjerg Banks Årsrapport 2007-2012 og Risikorapport 2012
- Djurslands Banks Årsrapport 2007-2012 og Risikorapport 2012
- Sparekassen Himmerland Årsrapport 2007-2012 og Risikorapport 2012
- Sparekassen Hobro årsrapport Årsrapport 2007-2012 og Risikorapport 2012
- Salling Bank årsrapport Årsrapport 2007-2012 og Risikorapport 2012

Hjemmesider:

- www.hvidbjergbank.dk
- www.djurslandsbank.dk
- www.himmerland.dk
- www.sparhobro.dk
- www.sallingbank.dk
- www.financialpost.com
- www.finans.tv2.dk
- www.dr.dk
- www.finanswatch.dk
- www.nordjyske.dk
- www.borsen.dk
- www.business.dk
- www.retsinformation.dk
- www.nationalbanken.statistikbank.dk
- www.nationalbanken.dk
- www.finanstilsynet.dk
- www.lokaltindblik.dk
- www.da.wikipedia.org
- www.joblexia.com
- www.fanet.dk
- www.finansraadet.dk
- www.partnerzone.continia.dk
- www.top1000.dk
- www.nasdaqomxnordic.com
- www.inflation.eu
- www.domstol.dk
- www.euroinvestor.dk