

Skabelsen af en ny storbank i Nordjylland

En tænkt fusion mellem



Nordjyske Bank

&



NØRRESUNDBY BANK

HD Finansiell Rådgivning

Aalborg Universitet 2013

Udarbejdet af: Kristian Rishøj Krøgh

Studienummer: 20111949

Vejleder: Jesper Raalskov

Executive Summary

Will a merger between Nordjyske Bank and Noerresundby Bank (Nørresundby Bank) benefit the shareholders of the two companies? If the answer is a yes, which considerations about this merger-project, should then be made by the management? Answering these questions is the main objective with this paper.

Nordjyske Bank and Noerresundby Bank are both geographically placed in North Jutland, Denmark, and they care about the economic development of the local area. The financial crisis has been rough for both of them. Loan losses and a general drop in the loan portfolio are what they have been dealing with the last years. Still, they do not have any trouble obeying the Danish laws, and they have managed to consolidate.

A closer look on the loan portfolio of both banks shows a little difference between the customers view on risk-taking. The customers of Nordjyske Bank are the ones, with the lowest risk. This conclusion is drawn from the results of the customers equity compared with size of their outside funds.

Porters Five Forces shows, among other, a competitive advantage of Noerresundby Bank. Statistics show, that both companies and retail customers are moving towards the bigger cities – in this case Aalborg, which is the main market area of Noerresundby Bank.

Different ratios, with interest to the shareholders, have been analysis. These figures are largely in favor of Nordjyske Bank, who has made the best performance in the years from 2008 to 2012. From the shareholders point of view, Nordjyske Bank has delivered the best total return on equity.

A merger of the two banks will eventually result in substantial savings. In this paper, potential savings have been found for approximately 46 million DKK. All in all, this represents a 25% increase in the overall result.

There are advantages and disadvantages, but the shareholders of both banks, will eventually benefit from a merger. Therefore the management can start the initial preparations. To overcome this big project, the analytical model called “The 5x5 model” is being used. This model provides an overview to the management, and allows them to organize and establish a new organization to handle the entire project.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning.....	4
2 Problemformulering.....	5
3 Metode.....	5
3.1 Afgrænsning	7
4 Historik	8
4.1 Nordjyske Bank - Lokal, fri og uafhængig	8
4.2 Nørresundby Bank – Frie, nære og ordentlige	9
5 Resultatudviklingen - kort fortalt	10
6 Love og regler	12
6.1 Solvens	12
6.1.1 Solvens – Nordjyske Bank VS Nørresundby Bank.....	17
6.2 Likviditet	20
6.2.1 Likviditet Nordjyske Bank VS Nørresundby Bank	21
6.3 Tilsynsdiamanten.....	22
7 Udlån og kreditkvalitet.....	23
8 Markedsanalyse.....	25
8.1 Porters Five Forces	26
9 Delkonklusion	33
10 Regnskabsanalyse – Nordjyske Bank VS Nørresundby Bank.....	34
10.1 WACC.....	35
10.2 ICGR	38
10.3 ROA – Return On Assets	40
10.4 ROE - Return On Equity	41
10.5 P/E – Price Earnings.....	43
10.6 K/I – Kurs/indre værdi	45
11 Fusionen i praksis	46
11.1 Kontant indløsning	47
11.2 Aktieombytning	48
12 Beparelser ved fusion	50
13 Nøgletal efter fusion.....	55
14 Delkonklusion	57
15 Fusionen som projekt.....	58
15.1 Projektplanen	68

16 Delkonklusion.....	70
17 Hovedkonklusion.....	71
18 Litteraturliste.....	74
19 Figur- og tabeloversigt.....	76
20 Bilagsfortegnelse	77
Bilag 1 – Risikovægtede poster 2012	78
Bilag 2 - Udlånsfordeling fordelt på branche/sector.....	79
Bilag 3 – Gearing af egenkapital	80
Bilag 4 – Diverse statistik.....	92
Bilag 5 – Resultatopgørelse og balance 2012.....	93
Bilag 6 – Beregning af WACC og ICGR	95
Bilag 7 – Uddrag af analyse fra Aalborg Universitet.....	96
Bilag 8 - Projektorganisation	97
Bilag 9 - Projektplan	98

1 Indledning

Inspirationen til denne opgave udspringer i en mere end 10 år gammel aftale mellem Nordjyske Bank og Spar Nord. I årene efter årtusindeskiftet levede de danske banker en tryk tilværelse. Der var forholdsvis roligt på de finansielle markeder, og bankerne tjente penge som aldrig før. De danske bankers aktier var blandt den almene dansker regnet som værende en god og nærmest risikofri investering, og der blev på daværende tidspunkt ikke sået den store tvivl om den finansielle sektors styrke. Hvor der er fremgang, er der som regel også udvikling, og dette var også tilfældet i banksektoren. Bankerne måtte også følge med udviklingen, og forsøge at fortsætte de gode takter.

I det nordjyske resulterede det i 2002 i en fusion mellem daværende Egnsbank Nord og Vendsyssel Bank. Bankerne mente, at de ville stå stærkere sammen. Et bump på vejen var blot, at Spar Nord ejede 50,5 % af aktierne i Vendsyssel Bank¹. Løsningen blev et kompromis, hvor Spar Nord indvilgede i at sælge aktierne på bekostning af blandt andet Egnsbank Nords afdeling i Ålborg. Denne skulle, inklusiv kunder, overtages af Spar Nord, og samtidig skulle fusionsbanken Nordjyske Bank indvilge i at forlade Ålborg-området i en periode på minimum 5 år². Flere tvivlede på aftalens lovlighed, da man mente, at bankerne lavede en ulovlig markedsdeling. Ikke desto mindre var aftalen og dermed fusionen en realitet.

Efter de 5 år kunne man forvente, at Nordjyske Bank i 2007 igen ville gøre sit indtog i Ålborg. Ønsker man at føre sig frem under navnet Nordjyske Bank, kan man mene, at man også fysisk bør være at finde i den Nordjyske "hovedstad". Hvorvidt Nordjyske Bank havde noget i støbeskeen, forbliver et internt anliggende, som der kun kan gisnes om. Alt andet lige, må man dog forvente, at eventuelle planer om at indtage Ålborg blev lagt på is, da bankerne vågnede op til en helt ny bankøkonomisk verdensorden.

I 2007 ulmede Finanskrisen i udlandet, og i juli 2008 blev Danmark første gang for alvor ramt af krisen, da Roskilde Bank måtte anmode Nationalbanken om hjælp. Roskilde Bank krakkede, og var blot den første i rækken af mange danske banker og sparekasser, der måtte lide samme skæbne.

Nu, godt 5 år senere, er der mange meninger om, hvorvidt man er kommet på den anden side af Finanskrisen eller ej. Finanskrisen har dog sat et markant aftryk på antallet af danske

¹ Fusionsredegørelse af 11.02.2002 - <http://alm.nordjyskebank.dk/media/fusionsplan.pdf>

² Artikel – "Nordjysk bankaftale måske ulovlig" Jyllandsposten den 31.01.2002

banker, og flere har taget konsekvensen. Flere af bankerne har, mere eller mindre frivilligt, ladet sig fusionere, med det der tidligere var en konkurrent. Nogle af nød, men også mange i et forsøg på at konsolidere sig, for at stå stærkere i fremtiden. Der er nu 93 selvstændige pengeinstitutter tilbage i Danmark, hvilket er en halvering siden årtusindeskiftet³.

Finanskrisen tog ikke livet af Nordjyske Bank, og banken ønsker nu at løfte indtjeningen, og dermed få et bedre udbytte til aktionærerne af den forretning man kører i dag.⁴ Men banken har netop meddelt, at man, allerede ved flere lejligheder, også har regnet på muligheden for at konsolidere sig via opkøb eller fusion. Indtil videre, har man dog ikke fundet det rigtige match, men som bankdirektør i Nordjyske Bank, Mikael Jakobsen udtaler; ”Vi ser på flere fine muligheder derude”⁵.

Nordjyske Banks mulighed for igen at indtage Ålborg området, og deres positive indstilling til mulighederne for en fusion eller opkøb, danner baggrund for denne opgave.

2 Problemformulering

Vil en fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank være fordelagtig for begge bankers aktionærer? I så fald, hvilke projektmæssige hensyn bør ledelsen tage, for at sikre aktionærernes interesser bedst muligt fremadrettet.

3 Metode.

Nørresundby Bank er valgt som mulig fusionspartner på baggrund af dens samlede geografiske beliggenhed. Banken vurderes ligeledes at have en balancestørrelse, som er realistisk for Nordjyske Bank i forbindelse med en fusion.

For at få et bredere kendskab til de to mulige fusionspartnere, indledes opgaven med en kort beskrivelse af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Beskrivelsen suppleres af udvalgte regnskabstal, der skal give et overordnet billede af de to bankers resultatudvikling i perioden fra 2008 til 2012. Samme periode danner rammen for opgavens senere analyse.

Formålet med opgavens analyse er at finde frem til fordele og ulemper ved en fusion set ud fra aktionærernes synspunkt. I analysen vil den relevante teori løbende blive beskrevet.

³ Artikel – ”Rekordmange bankfusioner i 2012” Børsen Finans – 11. december 2012

⁴ Artikel – ”Direktør-duo: Sådan vil vi løfte indtjeningen i Nordjyske Bank” Finanswatch – 17. januar 2013

⁵ Artikel – ”Nordjyske: Vi har forskellige regnemaskiner heroppe” Finanswatch – 22 januar 2013.

Grundet de mange bankkrak de seneste år, og for at sikre aktionærerne mod samme skæbne, sættes der først fokus på gældende love og regler for bankdrift. Der ligges vægt på en uddybende beskrivelse og analyse af de to bankers overholdelse af solvens- og likviditetskravet. I tilføjelse heraf inddrages den såkaldte Tilsynsdiamant fra Finanstilsynet.

Analysen af de to banker fortsætter med et kig på bankernes branchemæssige eksponering, og på baggrund af tilgængelig data, gives der et bud på, hvilken af de to banker, der ligger inde med den mest solide lånebog.

For at finde frem til bankernes muligheder og begrænsninger på det nordjyske bankmarked, foretages der en markedsanalyse med udgangspunkt i Porters Five Forces. Afsnittet rundes af med en delkonklusion.

For at kunne vurdere de regnskabsmæssige konsekvenser ved en evt. fusion, foretages der en regnskabsanalyse på baggrund af bankernes årsregnskaber fra 2008 til 2012. Målet er at give aktionærerne et bedre kendskab til de to bankers præstationer indtil videre, og dermed give et sammenligningsgrundlag for den evt. kommende fusionsbank. I regnskabsanalysen beregnes relevante nøgletal, og hvor der findes tilgængeligt materiale, sammenlignes der med gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutterne i Danmark.

De regnskabsmæssige rammer for en evt. fusionsbank ønskes anskueliggjort. Dette gøres ved at udarbejde en ny samlet balance og resultatopgørelse. Resultatopgørelsen samt balancen laves på baggrund af de to bankers årsregnskaber for 2012. Der udarbejdes et overslag over besparelser, som fusionen forventes at medføre. Besparelserne medregnes i resultatopgørelsen.

De tidligere benyttede nøgletal beregnes nu på ny, med udgangspunkt i den opsatte balance og resultatopgørelse for fusionsbanken. Formålet er en sammenlignende analyse, hvor aktionærerne har mulighed for at vurdere virkningen af en evt. fusion i forhold til de nuværende nøgletal. Med nøgletallene på plads forventes det, at der, ud fra opgavens samlede analysearbejde, kan gives et svar på problemformuleringens første del. Dette svar samles i en delkonklusion.

Viser en fusion sig fordelagtig for Nordjyske Bank og Nørresundby Banks aktionærer påbegyndes besvarelsen af problemformuleringens anden del. Denne vedrører ledelsens projektmæssige overvejelser ved en fusion. For at analysere alle aspekter i projektet benyttes den såkaldte 5x5 model. Den viden der fremkommer af analysen benyttes til at opstille en

projektorganisation og en foreløbig projektplan til brug i det videre projektforsløb. Analysen, projektorganisationen og projektplanen bør give ledelsen det nødvendige overblik, der skal til, for at sikre aktionærernes interesser bedst muligt i fusionsprocessen..

Opgaven afsluttes med opgavens hovedkonklusion. Her opsamles de fremkomne resultater af opgaven, og der gives et samlet svar på problemformuleringen.

3.1 Afgrænsning

I forhold til opgavens indhold, er det nødvendigt at foretage nogle afgrænsninger. Dette skal sikre, at fokus holdes på de emner, der er essentielle for besvarelsen af opgavens problemstillinger. Da opgaven er skrevet med udgangspunkt i aktionærernes synspunkter, er analysematerialet i opgaven alene baseret på offentligt tilgængeligt materiale.

Det forudsættes, at læseren af denne opgave, har et generelt kendskab til teorien i og omkring den finansielle sektor. Det er derfor ikke alle begreber og fremgangsmåder, der vil blive beskrevet i detaljer. Dette gøres kun, i så fald, at det har relevans for opgavebesvarelsen.

Da opgavens hovedvægt ønskes lagt i analysearbejdet, vil den indledende beskrivelse af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank alene blive holdt på et overordnet niveau.

Pengeinstitutter er underlagt en stor mængde love og regler. Det vil ikke være rationelt at beskrive samtlige, og derfor vil kun de vigtigste, set i forhold til besvarelsen af problemformuleringen, blive behandlet i opgaven. Opgaven tager udgangspunkt i de nuværende regler for pengeinstitutterne. Spekulationer om fremtidige lovændringer, f.eks. som udspringer af BASEL III, vil ikke blive kommenteret yderligere.

Spar Nord Bank A/S ejer 50,2% af aktierne i Nørresundby Bank. Dette faktum og de overvejelser det måtte medføre, ses der bort fra i opgaven. Der er i Nørresundby Bank stemmeretsbegrænsning, hvorfor Spar Nord på ingen måde har fuld kontrol.⁶

⁶ Nørresundby Banks årsrapport 2012

4 Historik

For at kunne analysere på fordele og ulemper ved en eventuel fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, er man nødt til at have et indgående kendskab til de 2 banker. For at bedømme fremtiden, er det alt andet lige godt at tage udgangspunkt i fortid og nutid. I dette afsnit tages der derfor udgangspunkt i de to bankers historie, og deres individuelle præstationer de seneste år.

4.1 Nordjyske Bank - Lokal, fri og uafhængig

Som beskrevet i indledningen, er Nordjyske Bank resultatet af en fusion mellem Egnsbank Nord og Vendsyssel Bank i 2002. Denne konstellation har på nuværende tidspunkt godt 10 år på bagen. Set i det store perspektiv, er det dog kun en meget lille periode at bankens samlede historie. Nordjyske Bank har rødder mere end 120 år tilbage⁷.

Egnsbank Nord var resultatet af en fusion mellem Frederikshavn Bank stiftet i år 1891, Folkebanken for Frederikshavn og Omegn fra 1943, Skagen Bank fra 1916 og Sæby Bank fra 1894.

Vendsyssel Bank blev etableret i 1929, men var igennem flere navneskift undervejs. Den blev stiftet som A/S Handels- og Landbrugsbanken i Hjørring, skiftede dernæst i 1977 til Lokalbanken i Hjørring for endelig at blive til Vendsyssel Bank i 1999.

Både Egnsbank Nord & Vendsyssel Bank var stærke spillere i hver deres respektive lokalområde. Ifølge Nordjyske Bank førte fusionen til, at Vendsyssels stærkeste og mest lokale bank var en realitet.

Som mange andre i sektoren har Nordjyske Bank et ønske om at konsolidere sig. Der er primært fokus på nye forretninger i Nordjylland, men banken har også fokus på storbyerne Århus og København som mulige udviklingsområder. De ønskede merforretninger, skal blandt andet realiseres ved at leve op til bankens officielle værdisæt - tryghed, handlekraft og kompetence⁸.

Nordjyske Bank har hovedsæde i Frederikshavn og beskæftiger hvad der svarer til 279 fuldtidsansatte. Disse er ansat i hovedsædet samt bankens 17 filialer spredt i Vendsyssel, samt

⁷ www.nordjyskebank.dk

⁸ Artikel – "Direktør-duo: Sådan vil vi løfte indtjeningen i Nordjyske Bank" Finanswatch – 17. januar 2013 samt Nordjyske Banks Årsrapport 2011 og 2012

en enkelt afdeling i København. Placeringen af de nordjyske filialer kan ses på kortet nedenfor. Nordjyske Bank arbejdede i 2012 med en balance på 8.420 millioner DKK.

Nordjyske Bank har den filosofi, at de vil være lokalt forankret. Altså skal beslutningerne kunne træffes lokalt, via en lokal ledelse og lokale medarbejdere.

Nordjyske Bank filialer i henholdsvis Vendsyssel og København



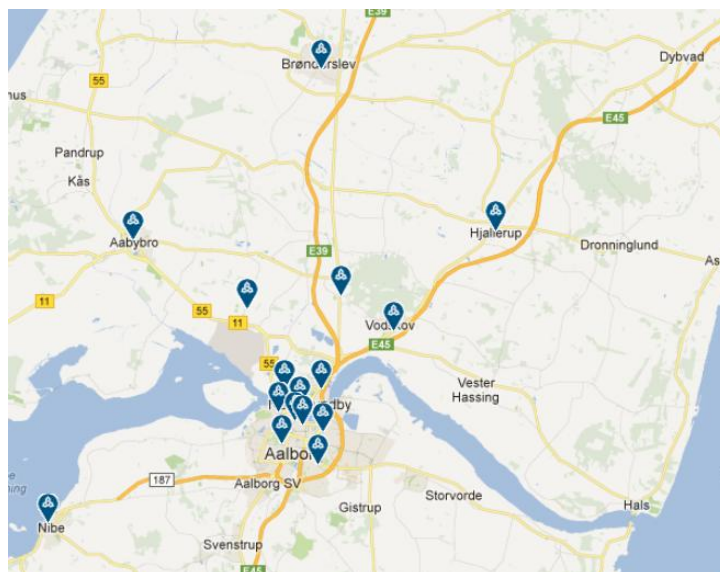
4.2 Nørresundby Bank – Frie, nære og ordentlige

Nørresundby Banks er som Nordjyske Bank et foretagende, der kan følge sin udvikling mange år tilbage. Nørresundby Bank er modsat Nordjyske Bank ikke en fusionsbank. I 1897 tog borgere i Nørresundby initiativet til at starte en bank i deres lokalområde. Navnet blev Aktieselskabet Banken for Nørresundby og Omegn. Dette var navnet indtil 1975 hvor banken skiftede navn til det nuværende Nørresundby Bank

Nørresundby Bank har således en lang historie som ”selvstændig” bank og arbejder dermed ud fra et stort lokalkendskab i og omkring deres filialer. Banken arbejder for, via fornuftige bankforretninger, at bidrage positivt til den økonomiske udvikling i Nordjylland. Deres filosofi er, at deres indtjening og etik skal gøre det attraktivt at være aktionær, kunde og medarbejder i Nørresundby Bank

Banken drives fra 16 filialer primært placeret i Ålborg/Nørresundby, men filialerne har også bredt sig til nogle af de omkringliggende byer. Banken har ikke overraskende hovedsæde i Nørresundby og arbejdede i 2012 med en balance på 9.352 millioner DKK. og beskæftigede

hvad der svarer til 260 heltidsmedarbejdere. Nedenfor ses kort og filialernes geografiske placering.



5 Resultatudviklingen - kort fortalt

En sammenligning af de 2 bankers bundlinjer i årsregnskaberne, kan på ingen måde stå alene, når bankens regnskabsmæssige udvikling skal belyses. En mere dybdegående regnskabsanalyse, vil derfor blive foretaget senere i denne opgave. Som et led i præsentationen af de 2 banker, giver det dog god mening, at tage et hurtigt kig på de overordnede tal i regnskaberne de sidste år. Nedenfor ses en tabel, for hver af de to banker med udvalgte poster fra resultatopgørelsen og balancen⁹.

Tabel 1 – Udvalgte poster fra resultatopgørelse og balance – Nordjyske Bank

Nordjyske Bank (tal i mio. DKK)	2012	2011	2010	2009	2008
Årets resultat	61	51	93	63	60
Nedskrivninger	131	113	97	101	38
Kursreguleringer	23	5	45	14	- 33
Udlån	5.557	5.755	5.997	6.051	5.701
Egenkapital	1.304	1.245	1.206	1.107	1.052

Kilde : Årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank

Som det ses ovenfor har Nordjyske Bank siden 2008 leveret nogle lidt svingende resultater. Man skal dog ikke kigge langt for at finde hovedårsagen. De løbende nedskrivninger, som er

⁹ Nordjyske Bank og Nørresundby Banks årsrapport 2012

fulgt i kølvandet på Finanskrisen, trækker resultatet i en yderst negativ retning. Specielt de seneste fire år med nedskrivninger på omkring og over 100 mio. DKK. har været hårde. Bankens beholdning af værdipapirer blev også ramt af Finanskrisen i 2008, og dermed negative kursreguleringer. De sidste 4 år har banken dog formået at tjene gode penge på deres beholdning af værdipapirer, og specielt i 2010 og 2012 bidrager solide positive kursreguleringer til at dæmpe braget for de store nedskrivninger.

Ovenfor ser man, at Nordjyske Banks udlån i 2012 er faldet med ca. en halv milliard i forhold til 2009. Dette skyldes den økonomiske afmatning, som Finanskrisen har ført med sig. Da udlån gennem tiderne har været bankernes primære indtægtskilde, er denne udvikling ikke just gunstig set over længere tid. Nordjyske Bank har valgt at konsolidere sig, hvilket ses på den stigende egenkapital, som er steget med ca. 25% siden 2008.

Tabel 2 – Udvalgte poster fra resultatopgørelse og balance – Nørresundby Bank

Nørresundby Bank (tal i mio. DKK)	2012	2011	2010	2009	2008
Årets resultat	73	41	59	30	24
Nedskrivninger	88	67	89	139	81
Kursreguleringer	32	-15	25	49	-23
Udlån	5.269	5.748	6.109	5.936	7.089
Egenkapital	1.343	1.282	1.255	1.208	1.177

Kilde : Årsrapport 2012 fra Nørresundby Bank

Mønstret er det samme for Nørresundby Bank. Her var der allerede store nedskrivninger i 2008, men banken blev for alvor ramt af nedskrivninger i 2009, der alene beløb sig til 139 mio. DKK. Ikke engang nogle store positive kursreguleringer på 49 mio. DKK kunne redde resultatopgørelsen for 2009, og man kom ud med periodes sløjeste resultat på kun 30 mio. DKK.

Noget der springer i øjnene i tallene fra Nørresundby Bank, er deres massive fald i deres udlån. Fra topniveauet i 2008, er udlånet faldet med ca. 25 % svarende til 1,8 mia. DKK. Denne tendens skulle ikke gerne fortsætte i alt for mange år fremadrettet. Nørresundby Bank har ligeledes konsolideret sig, dog ikke i samme tempo som Nordjyske Bank. Nørresundbys egenkapital er i perioden steget med ca. 14 %

De 2 banker kæmper på nuværende tidspunkt de samme kampe. Hovedformålet må derfor fremadrettet være at få styr på nedskrivningerne, således at bankens resultat ikke hæmmes i

samme grad, som de seneste 5 år. Herudover skal udlånskurven gerne knækkes, eller som minimum holdes på det nuværende niveau, således at bankernes primære indtægtskilde ikke forringes fra år til år.

6 Love og regler

De seneste års bankkrak, skyldes så godt som alle manglende overholdelse af de gældende love og regler. Bankerne har simpelthen ikke kunne leve op til de omfattende krav, der stilles for at opretholde banklicens i Danmark. Med det i baghovedet, giver det, i overvejsen om en fusion, god mening at kigge nærmere på Nordjyske Bank og Nørresundby Banks nuværende bestræbelser på at opfylde de samme krav. Det er jo trods alt de færreste, der ønsker at træde om bord på en synkende skude.

Aktionærerne skal kunne se og mærke fordelene ved en fusion, og ikke føle, at man fra start, er blevet udstyret med en klods om benet, i forhold til det at være aktionær i en af de nuværende to selvstændige banker. Klodsen skal i hvert fald ikke være større, end at fordelene ved en fusion kan opveje ulemperne.

De love og regulativer som bankerne er underlagt, tager primært udgangspunkt i Lov om Finansiell Virksomhed (FIL), Bekendtgørelse om kapitaldækning og Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital. I de kommende afsnit kigges der nærmere på de vigtigste punkter af disse.

6.1 Solvens

Det hidtil altoverskyggende problem blandt de krakkede banker har været manglende solvens. Altså mangel på polstring, i forhold til det at kunne modstå tab. En Banks solvens beregnes i procent på baggrund af de såkaldte risikovægtede poster set i forhold til basiskapitalen¹⁰. Ideen med solvenskravet er, at denne ”buffer” skal sikre, at der trods tab i banken, forhåbentlig stadig er kapital til at sikre kreditorernes krav, hvilket altså også gælder Hr. og Fru Danmark. Det er ligeledes et forsøg på at bevare en stærk og troværdig banksektor, der kan bidrage til at sikre en solid finansiell stabilitet i Danmark.

Det fremgår i FIL § 124 at det er op til bankens direktion og bestyrelse at sørge for, at banken har en tilstrækkelig basiskapital, og samtidig råde over procedurer til risikomåling og

¹⁰ Bekendtgørelse om kapitaldækning §5 stk. 2

risikostyring. Dette skal gøre det muligt at vurdere og opretholde en passende basiskapital, der kan dække bankens risici.

Da en passende basiskapital er en lidt upræcis formulering, er kravet til basiskapitalen uspecificeret i §124 stk. 2 hvor der står skrevet:

Basiskapitalen i pengeinstitutter og realkreditinstitutter skal mindst udgøre

- 1) 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskravet) og
- 2) 5 mio. euro (minimumskapitalkravet)

Selve solvenskravet på 8 % af de risikovægtede poster skal tænkes som det absolutte mindstekrav for bankerne. Bankernes bestyrelse og direktion er blevet pålagt at opgøre det såkaldte individuelle solvenskrav jf. FIL §124 stk. 4. Det individuelle solvenskrav kontrolleres af Finanstilsynet, der har myndighed til at fastlægge et højere individuelt solvenskrav, hvis de ud fra deres betragtninger finder det nødvendigt. Bankens solvensprocent skal således altid være større end det individuelle krav, og minimum 8%. Hvis det konstateres, at banken ikke lever op til solvenskravet, gives banken af Finanstilsynet en kort frist til at få bragt kapitalforholdene i orden. Sker det ikke, er Finanstilsynet bemyndiget, jf. FIL § 225 til at inddrage banklicensen. På dette punkt tøver Finanstilsynet ikke, med mindre at særlige omstændigheder taler for, at banklicensen skal opretholdes på grund af specielle samfundsmæssige omstændigheder jf. samme paragraf stk. 4 og 5. Finanstilsynets frister er ikke just kendt for at være langvarige, og det er netop derfor, at vi i Danmark flere gange har oplevet, at en bank er blevet ”lukket” over en weekend.

Solvensprocenten beregnes ud fra nedenstående formel med efterfølgende forklaring af formlens elementer.

Basiskapital

Reglerne for opgørelse af basiskapital tager udgangspunkt i FIL §128 og suppleres af Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital. § 3 i denne bekendtgørelse definerer basiskapitalen som summen af kernekapital og supplerende kapital.

Som navnet antyder, defineres kernekapitalen, som den kapital, der udgør kernen af basiskapitalen¹¹. Kernekapital er den mest risikofyldte kapital at investere i, da denne står først i køen, hvis der skulle opstå tab. Hvad der kan indgå i beregningen af kernekapital fremgår af bekendtgørelsens §4, hvilket for bankens vedkommende primært vil sige indbetalt aktiekapital og overført over-/underskud.

Som kernekapital må der også medtages såkaldt hybridkernekapital. Bekendtgørelsens §15 ligger dog fast, at hybrid kernekapital max kan udgøre 50 % af den samlede kernekapital. Kravene til hybrid kernekapital er dog mange og nærmere og nærmere beskrevet med udgangspunkt i bekendtgørelsens § 13 med dertilhørende henvisninger. Det fremgår blandt andet, at hybrider kun kan udgøre 50 % af basiskapitalen, såfremt løbetiden er uendelig, og aftalen ikke indeholder såkaldte incitamenter til indfrielse. Desuden skal hybriderne kunne konverteres til aktiekapital, hvis banken bliver nødlidende. Indeholder aftalen incitamenter til indfrielse er grænsen 35 %, og er der ikke uendelig løbetid, så er grænsen helt nede på 15 %. For både 35 % og 15 % grænsen er der ikke krav om, at hybriderne skal kunne omdannes til aktiekapital. Løbetiden på hybrid kernekapital skal mindst være 30 år, og det er et krav, at man kan standse rentebetalingen, hvis bankens økonomi skrænter. Hybrid kernekapital må ikke indfries uden tilladelse fra Finanstilsynet. De overskydende hybrider, som ikke kan medtages under kernekapitalen, kan i stedet medregnes i den supplerende kapital.

Hvad der indgår i opgørelsen af supplerende kapital fremgår bekendtgørelsens § 27 og består for bankens vedkommende, udover overskydende hybrid kernekapital, primært af ansvarlig lånekapital. Ansvarlig lånekapital er som resten af basiskapitalens elementer efterstillet kapital. Igen skal Finanstilsynet godkende evt. indfrielse af gælden, og det må ikke kunne ske på långiverens initiativ. Der er ikke krav til løbetiden på supplerende kapital, men i opgørelsen af basiskapitalen, reduceres værdien af kapitalen med 25 %, hvis restløbetiden er mellem 2-3 år, 50 % hvis restløbetiden er 1-2 år og endelig 75 % hvis restløbetiden er under 1 år. En nærmere uddybning findes i bekendtgørelsens § 28 & 29.

Da den samlede kernekapital inkl. hybrid kernekapital minimum skulle udgøre 50 % af den samlede basiskapital, kan man regne ud, at den supplerende kapital maksimalt må udgøre 50 % af basiskapitalen. For at sammenfatte ovennævnte afsnit, kan følgende illustration/regnestykke sættes op.

¹¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Kernekapital.aspx>

Figur 1 – Illustration for opgørelse af basiskapital

Opgørelse af Basiskapital	
+ Kernekapital	Skal minimum udgøre 50 % af basiskapitalen
• Egentlig Kernekapital	Intet maksimum
• Hybrid Kernekapital	Må maksimalt udgøre 50 % af den samlede kernekapital
+ Supplerende kapital	Må maksimalt udgøre 50 % af basiskapitalen
= Basiskapital	Skal minimum udgøre 8 % af de risikovægtede poster.

Kilde : Egen tilvirkning pba. ovennævnte teori.

Risikovægtede poster.

I beregningen af bankens solvensprocent indgår også de risikovægtede poster, som skrevet tidligere. Reglerne for opgørelse af de risikovægtede poster fremgår i Bekendtgørelse om kapitaldækning med tilhørende bilag. De risikovægtede poster skal opgøres for at fastlægge størrelsen af alle væsentlige risici, som banken er udsat for, og opgørelsen skal foretages af virksomheden selv. Dette fremgår af bekendtgørelsens bilag 1 pkt. 28, som supplerer kravet fra Lov om Finansiell Virksomhed, der krævede, at banken havde de fornødne redskaber til en sådan opgørelse. Som skrevet skal alle former for risici medtages i opgørelsen af de risikovægtede poster. For en banks vedkommende er det dog specielt bankens kreditrisiko markedsrisiko og operationelle risiko, der udgør hovedparten af bankens risikovægtede poster, med hovedvægten placeret på kreditrisiko. Kreditrisiko vil derfor blive behandlet mere intensivt end de andre risikogrupper. Fremgangsmåden til opgørelse af alle risikogrupper er beskrevet nærmere i bekendtgørelsen.

Kreditrisikoen betegnes som en banks risiko for at tabe penge på udlån til kunderne, og det er både private og erhverv. Risikoens størrelse afhænger af flere ting. Kunderne bliver ofte bedt om at stille sikkerhed for et lån. Men der forskel på værdien af sikkerheder alt efter størrelse og type. Der er også forskel på låntagerens kreditværdighed, og dermed er det svært at generalisere et lån. Før i tiden var filosofien, at et lån var et lån og dermed vægtede 100% i solvensopgørelsen. Denne filosofi er nu udskiftet med reglerne i bekendtgørelsen om kapitaldækning, hvor der er indført forskellige vægte for lån, alt afhængig af deres sammensætning. Nordjyske Bank og Nørresundby Bank benytter sig af den såkaldte standard metode, hvor af det fremgår, hvilken risikovægt et lån har, set ud fra nogle fastlagte kriterier som fremgår i Bekendtgørelse Om Kapitaldækning bilag 3 & 4. De risikovægte forsøges

illustreret nedenfor, dog kun i en forenklet udgave med udgangspunkt i nogle af de grupper, som bankerne normalt har størst eksponering overfor.

Figur 2 – Udvalgte risikovægte

Eksponering	Forudsætning	Vægt
Erhvervsvirksomheder	Ikke ratede	100 %
Detailkunder	Max eksponering 1 mio. €	75 %
Med pant i fast ejendom'		
- Helårsboliger	Indenfor 80 % af vurdering	35 %
- Fritidshuse	Indenfor 60 % af vurdering	35 %
- Kontor og forretning.	Indenfor 50 % af vurdering	50 %
- Landbrug- og skovejd.	Indenfor 50% af vurdering	50 %
I restance eller overtræk	Ovetræk/restance i over 90 dage og minimum 1.000 DKK.	150 % på samlet enga.
Pant i dækkede obligationer		10 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bekendtgørelse om kapitaldækning bilag 3 & 4

Det fremgår tydeligt hvilke eksponeringer der vægter mest, og dermed vejer mest i opgørelsen af de risikovægtede poster. Standardmetoden skal derfor ikke alene ses som en opgørelsesmetode, men også et styringsredskab, som kan bruges aktivt af bankerne i planlægningen af fremtiden og eventuelle nuværende indsatsområder. Standardmetoden benyttes af langt størstedelen af de mindre banker, hvorimod nogle af de større banker har udviklet deres eget ratingsystem, der forstår at rate både kunder og udlån, og derigennem få fastlagt nogle individuelle vægte for hvert enkelt engagement i banken. For at benytte sig af et sådant system, skal systemet først godkendes af finanstilsynet jf. bekendtgørelse om kapitaldækning § 19.

Udover lån til kunderne, har bankerne flere poster på aktivsiden, som er forbundet med en risiko. Bankerne arbejder med beholdninger af aktier, obligationer, valuta og andre finansielle instrumenter. Til alle disse er der en tilknyttet markedsrisiko¹², da negative ændringer i markedsforholdene kan give tab på de forskellige beholdninger. Kravene til opgørelse af markedsrisikoen kan findes i bekendtgørelse om kapitaldækning kapital 5, samt tilhørende bilag.

¹² <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Markedsrisiko.aspx>

Endelig er en i bank også fare for, at der bliver begået menneskelige fejl. Fejl kan også opstå på baggrund af tekniske problemer eller manglende interne procedurer, hvis tingene tager en uventet drejning. De fejl der begås kan føre til tab, og risikoen for denne form for tab, skal ligeledes medregnes i de risikovægtede poster¹³. Disse typer fejl betegnes som Operationelle risici¹⁴.

6.1.1 Solvens – Nordjyske Bank VS Nørresundby Bank

For at sammenligne de 2 banker, opstilles nedenfor en tabel med hovedtallene i de to bankers solvensopgørelse for 2012¹⁵

Tabel 3 – Solvens 2012

(Beløb i 1.000 DKK)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank
Kernekapital efter fradrag	1.222.157	1.321.641
Basiskapital efter fradrag	1.224.998	1.293.929
Risikovægtede Poster	6.350.588	7.306.893
Basiskapitalkrav jvf. FIL §124 (8%)	508.047	584.551
Kernekapitalprocent	19,2 %	17,6 %
Solvensprocent	19,3 %	17,7 %
Individuelt Solvensbehov	11,90 %	10,8 %

Kilde : Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank & Nørresundby Bank

Jf. tidligere beskrevet består en banks samlede basiskapital af kernekapital og supplerende kapital. I ovennævnte tabel ses det tydeligt, at begge bankers basiskapital hovedsageligt består af kernekapital. Andelen af supplerende kapital er nærmest ikke værd at skrive om, da basiskapitalen kun består af supplerende kapital på henholdsvis 0,23 % og 2,14 % for hhv. Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Begge bankers ”polstring” består derfor nærmest udelukkende af egenkapital, hvilket må betegnes som et solidt fundament for at drive en sund bank. Dette indikeres også via kernekapitalprocenten, som viser kernekapitalen i forhold til de risikovægtede poster. Denne er nærmest lig solvensprocenten i begge tilfælde.

¹³ Bekendtgørelse om kapitaldækning §53

¹⁴ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Operationel-risiko.aspx>

¹⁵ Nordjyske Bank og Nørresundby Banks årsrapport 2012

Det ses ovenfor, at Nordjyske Bank med 19,3 % har den største solvensprocent i forhold til Nørresundby Bank med 17,7 %. Isoleret set burde Nordjyske Bank derfor være den mest robuste af de to banker, og dermed være mest attraktiv set ud fra aktionærernes øjne. Det er dog ikke alle aktionærer, der har de samme præferencer. En høj solvensprocent kan nemlig også signalere, at banker er dårlig til at få sin kapital ”ud og arbejde”, og dermed tager for lidt chancer i forsøget på at skabe udbytte til aktionæren. Det er derfor svært entydigt at fastsætte den optimale solvensprocent set ud fra en aktionærs øjne, dette må være helt op til den enkelte aktionærs risikovillighed.

Med udgangspunkt i de to bankers basiskapital ses det, at niveauet er tæt på at være det samme. Set på driften, har Nørresundby Bank imidlertid for ekstra 1 milliard DKK. risikovægtede poster¹⁶ der er i spil. Med udgangspunkt i, at bankernes samlede udlån beløbsmæssigt er tæt på at være ens, må de ekstra risikovægtede poster enten være en indikation af, at Nørresundby Bank har flere penge ”ude at arbejde” på andre områder med risiko for tab, eller at deres aktivers risiko vægter højere end Nordjyske Banks. Kigger man de to bankers risikorapporter for 2012, ser man tydeligt grunden til Nørresundbys højere niveau af risikovægtede poster. Nørresundby Bank har en kreditmæssig eksponering, hvorpå der er restancer eller overtræk, med en samlet risikovægt på ca. 400 millioner DKK. Til sammenligning er tallet hos Nordjyske Bank ca. 12 millioner. De resterende 600 millioner DKK. fremkommer fra de risikovægtede poster med markedsrisiko, hvilket er andet lige kan forklares med Nørresundbys beholdning af obligationer, som er ca. 1 milliard højere end Nordjyskes. Beholdningen af obligationer er et aktivt valg der er taget, og giver umiddelbart ikke grund til anmærkninger. Men en samlet risikovægtet post på ca. 400 millioner DKK. på baggrund af aktiver med restance eller overtræk, er isoleret set bekymrende, og må alt andet lige give et lille fingerpeg om, i hvert fald nogle af engagementernes kvalitet i Nørresundby Bank i forhold til Nordjyske Bank.

Med den in mente, kan det derfor også virke tankevækkende, at Nørresundby Bank har fastsat et lavere individuelt solvensbehov på 10,8 % i forhold til Nordjyske Banks på 11,9 %. Dette kan også vidne om en mere konservativ linje fra Nordjyske Banks side med hensyn til vurderingen af kreditrisikoen i Nordjyske Bank eller anden viden, som kun kendes internt i banken.

¹⁶ Oversigt over risikovægtede poster for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank for 2012 – se bilag 1

Nordjyske Banks solvensprocent ligger på 19,3 %, hvilket er en overdækning på 7,4 %-point i forhold til det individuelle solvensbehov på 11,90 %. Dette svarer til en overskydende basiskapital på 470 millioner. Altså kapital der kan tabes, inden banken kommer i karambolage med solvensreglerne.

Til sammenligning har Nørresundby Bank en solvensprocent på 17,7 og et fastlagt individuelt solvenskrav på 10,8 % hvilket er en overdækning 6,9 %-point svarende til en overskydende basiskapital på 504 millioner DKK.

Fælles for begge banker er, at solvensprocenten i løbet af de sidste år er blevet højere og højere. Dette skyldes for begge bankers vedkommende hovedsagligt fald i udlånsmassen, som følge af markedets tilbageholdenhed grundet finanskrisen. Dette givet et naturligt fald i de risikovægtede poster, samtidig med at overført overskud løbende har højnet basiskapitalen. Bankerne er derfor ikke 100 % tilfredse med udviklingen i solvensprocenten, da den ligeså meget indikerer faldende udlån og ikke blot gode resultater. Nedenfor ses den historiske solvens udvikling for Nørresundby og Nordjyske Bank¹⁷.

Tabel 4 – Udvikling i solvens 2008 til 2012 – Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Nordjyske Bank	2012	2011	2010	2009	2008
Solvensprocent	19,3	18,8	17,4	16,6	14,3
Kernekapitalprocent	19,2	18,7	17,4	16,4	14,3

Nørresundby Bank	2012	2011	2010	2009	2008
Solvensprocent	17,7	17,7	16,8	16,8	16,2
Kernekapitalprocent	17,6	16,7	15,3	15,2	14,6

Kilde : Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank & Nørresundby Bank

Isoleret set har bankernes solvensprocent i de sidste 5 år udviklet sig positivt set i forhold til at overholde de gældende lovkrav. Set i forhold til en eventuel fusion, er der ingen indikatorer der viser, at en af de to banker skulle være i solvensmæssige vanskeligheder. Dog er der ved gennemgang af de risikovægtede poster konstateret, at Nørresundby Bank ligger inde med eksponeringer på ca. 400 millioner DKK., hvor der er overtræk eller restancer, hvilket ikke findes i Nordjyske Bank i samme omfang.

¹⁷ Nordjyske Bank og Nørresundby Banks årsrapport 2012

Som skrevet ovenfor, udspringer størstedelen af de risikovægtede poster fra kreditrisici. Det giver derfor god mening at kigge lidt nærmere på de to bankers fordeling af udlån. Dette beskrives nærmere i afsnittet ”udlån og kreditkvalitet” senere i opgaven.

6.2 Likviditet

Som alle andre virksomheder, skal en bank kunne overholde sine forpligtigelser. Dette kræver som udgangspunkt en hvis mængde likviditet, og dermed krav til bankernes likviditetsstyring. Det er egentlig ganske enkelt. Bankerne lever blandt andet af at låne penge ud. Nogle af midlerne kan findes via egenkapitalen, men denne portion er langt fra nok til at dække behovet. Resten af udlånsmidlerne kommer fra fremmedkapital, som banken låner. Dette er hovedsageligt indlån, der er indskudt af private og erhvervslivet, samt lån fra andre professionelle parter i markedet. Alle der har indskudt penge, forventer også at få dem tilbage og modtage en modydelse i form af renter eller anden form for betaling. Banken skal derfor have tilstrækkelig likviditet til at servicere og honorere deres aftaler.

Udfordringen i en bank er blot, at man ikke altid kan kalkulere sig frem til, hvor meget kapital der bliver trukket ud af banken i en given periode. For eksempel kan meget af kundernes indlån hæves på anfordring, og dermed hurtigt være ude af bankens hænder. Dermed dur det ikke, at alle bankens midler er bundet op på f.eks. udlån, som ikke umiddelbart lige kan hentes tilbage. For bankerne drejer det sig derfor om at have en buffer, der er tilstrækkelig til at klare de udsving der måtte være. Men bankerne lever nu engang af at låne penge ud, og dermed skal pengene også gerne ud at arbejde. En likviditetspolitik der er for konservativ, vil derfor kunne hæmme indtjeningsmuligheder.

Et passende niveau for likviditetsbufferen er derfor svær entydigt at slå fast. Derfor er bankerne via Lov om finansiel virksomhed § 152 underlagt en række mindstekrav. Her står skrevet:

§ 152. Et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet jf. stk. 2. Likviditeten skal mindst udgøre

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

Jf. ovenfor skal der således foretages to opgørelser, hvoraf den største beregnede værdi, skal betragtes som det lovmæssige mindstekrav til likviditeten. Hvad der kan betegnes som likvider fremgår efterfølgende i §152 stk. 2 og betegnes som:

- Kassebeholdning
- Fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber
- Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler

6.2.1 Likviditet Nordjyske Bank VS Nørresundby Bank

Hverken Nordjyske Bank eller Nørresundby Bank har ikke på nuværende tidspunkt problemer med at overholde lovreglerne for likviditet. Nordjyske Bank kan i årsrapporten fra 2012 fremvise en likviditetsoverdækning på 210 % svarende til 1.700 millioner DKK. Tendensen er den samme hos Nørresundby Bank, der kan fremvise en likviditetsoverdækning på 249 %.

De store overdækninger er resultatet af Finanskrisen. Bankerne har oplevet faldende udlån og stigende indlån. Alm. indlån fremgår som skrevet ovenfor også i opgørelsen af krav til likviditeten, men da man ikke har formået at benytte indlånet til nye udlån, er indlånet af bankerne i stedet placeret i aktiver, der kan medtages som likvider. Nedenfor vises den historiske overdækning for de 2 banker, og som man kan se, har tendensen været tydelig siden Finanskrisens start.

Tabel 5 – Udvikling i likviditetsoverdækning 2008 til 2012 – Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Likviditetsoverdækning i %	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	210	179	255	157	91
Nørresundby Bank	249	194	259	269	119

Kilde : Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank & Nørresundby Bank

Set over perioden har likviditetsoverdækningen været stigende. Den er faldet enkelte år. Dette er som udgangspunkt resultatet af indfrielse af større lån, ydet af professionelle parter. Likviditetsoverdækningen har nået et niveau, hvorom man kan diskutere, om ikke det nærmere beskriver, hvem der har været dårligst til at låne penge ud, frem for hvem der har det stærkeste likviditetsberedskab. Ud fra dette synspunkt, har Nordjyske Bank i hele perioden været bedst til at få deres penge ud og arbejde.

Men som det ses, har bankerne på intet tidspunkt være i karambolage med lovekravene, og det vurderes derfor ikke at have nogen relevans for opgaven at gå yderligere i dybden med bankernes likviditetsforhold.

6.3 Tilsynsdiamanten¹⁸

Solvens og likviditet er således nogle af pejlemærkerne, der kan måle en banks økonomiske styrke. Under Finanskrisen har Finanstilsynet dog konstateret en række fællestræk, som har været karakteristiske for de pengeinstitutter, der er kommet i vanskeligheder. Disse karakteristika har Finanstilsynet samlet i den såkaldte Tilsynsdiamant.

Tilsynsdiamanten indeholder diverse grænseværdier, som bankerne skal overholde. Overskides grænserne, vil det medføre påtale fra Finanstilsynet med krav om at få det bragt i orden. Nedenfor ses grænseværdierne holdt op imod værdierne i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank for året 2012¹⁹. Værdierne for tilsynsdiamanten skal som minimum offentliggøres i forbindelse med årsregnskabet og halvårsrapporten.

Tabel 6 – Tilsynsdiamantens grænseværdier VS Nordjyske Bank og Nørresundby Bank 2012

	Grænseværdi	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank
Σ store engagementer	< 125 pct.	23 %	32 %
Udlånvækst	< 20 pct.	- 3 %	- 8 %
Ejendomseksponering	< 25 pct.	6 %	20 %
Likviditetsoverdækning	< 50 pct.	210 %	249 %
Funding-ratio	< 1	0,68	0,61

Kilde : Egen tilvirkning pba. Finanstilsynet samt årsrapport 2012 fra Nordjyske & Nørresundby Bank

Summen af store engagementer må max udgøre 125 % af basiskapitalen. Ved opgørelse af tilsynsdiamanten, er summen af store engagementer baseret på engagementer, der efter fradrag af sikkerheder m.m. udgør minimum 10 % eller mere af basiskapitalen. Den grænseværdi skal sikre, at bankerne ikke har for mange store engagementer, der egenhændigt kan få banken i økonomisk ufare.

Der er sat en grænse for hvad man vurderer som værende en sund udlånvækst. Belært af tidligere bankkrak har man konstateret, at jagt på udlån har medført en forringet kreditkvalitet.

¹⁸ Vejledning om tilsynsdiamanten for pengeinstitutter – Finanstilsynet

http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten_2012.ashx

¹⁹ Nordjyske Bank og Nørresundby Banks årsrapport 2012

Dette forsøger man nu af dæmme op for. Da Nordjyske Bank & Nørresundby Bank, som tidligere beskrevet, kæmper med faldenden udlån, er bankerne ikke i nærheden af grænseværdien.

Eksponeringer på ejendomme er også i søgelyset. Faldende ejendomspriser har generelt resulteret i mange nedskrivninger. Grænseværdien er sat til max 25 % af det samlede udlån og garantier. På dette område har Nordjyske Bank ingen problemer med at overholde grænseværdien. Nørresundby ligger dog med sine 20 % på et forholdsvist højt niveau, og bør derfor være et fokusområde for banken. De to bankers udlånssammensætning behandles grundigere efterfølgende.

Likviditetsoverdækningen er tidligere bekræftet, og her har bankerne ingen problemer med at overholde kravet – tværtimod

Funding-ratio'en beskriver hvor stabil en funding bankerne har, altså om fundingen på lidt længere sigt svarer til de udlånsforpligtigelser som banken har. Den beregnes ved at tage samlet udlån og dividere det med summen af den arbejdende kapital fratrasket obligationer med en restløbetid under 1 år. Som det fremgår, har begge banker ej heller problemer med at overholde denne grænseværdi.

Samlet set giver tilsynsdiamanten ikke grund til bekymring for bankernes aktionærer. Ud fra Finanstilsynets pejlemærker, er der tal om to banker, som ikke umiddelbart giver anledning til bekymring. Der bør dog holdes fokus på Nørresundbys eksponering på ejendomsområdet.

7 Udlån og kreditkvalitet.

De fleste økonomer vil mene, at man ud fra et sikkerhedsmæssigt synspunkt, aldrig skal ”lægge alle æg i samme kurv”. Dette gælder alt andet lige også for bankerne og deres sammensætning af udlån fordelt på forskellige brancher. Går det godt i en bestemt branche, er der ud fra bankernes betragtning også lav risiko for nedskrivninger. Derfor kan man som bank nemt lade sig friste til at fokusere på de brancher, hvor tingene går godt. Problemet er blot, når det så lige pludselig ikke går godt i den branche længere. Så står bankerne med engagementer, som ikke umiddelbart er til at komme af med, og som risikerer at skulle nedskrives. Det giver derfor god mening at spille på flere heste og på denne måde opnå en større form for risikospredning.

Ud fra denne betragtning tages der et hurtigt kig på Nordjyske Bank og Nørresundby Banks nuværende udlåns sammensætning²⁰. Eksponeringen fordelt på branche ses i skema nedenfor. Grafisk illustration af tallene, kan findes i bilag 2.

Tabel 7 – Eksponering fordelt på branche - Nordjyske Bank VS Nørresundby Bank 2012

Sektor/ Branche (tal i hele %)	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank
Offentlige myndigheder	0	0
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	30	5
Industri og råstofudvinding	6	3
Energiforsyning	0	1
Bygge og anlæg	3	5
Handel	6	9
Transport, hoteller og restauranter	3	2
Information og kommunikation	0	0
Finansiering og forsikring	3	4
Fast ejendom	6	19
Øvrige erhverv	5	6
Private	39	46

Kilde : Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank & Nørresundby Bank

Sammenligner vi de to banker, ser man hurtigt, at der er to brancher der skiller sig markant ud. 30 % af Nordjyske Banks udlån er ydet til landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri. Kigger man dybere ned i årsrapporten kan man se, at alene de 19,2 % er ydet direkte til landbruget. Landbruget er vel og mærket en branche, som har haft det hårdt de senere år, og alt andet lige en branche, hvor banken har været ramt af store nedskrivninger²¹.

Kigger vi på Nørresundby Bank skiller de sig ud med deres udlån til fast ejendom. 19 % er højt set i forhold til Nordjyske Bank niveau på 6 %. Faldende boligpriser, og dermed en udhuling af bankernes sikkerheder, har været den helt store synder gennem finanskrisen. Det er her rigtig mange nedskrivninger skal findes blandt landets banker. Det gælder også Nørresundby Bank, der også har været ramt af denne tendens²².

Problematikken omkring store eksponeringer på samme branche, er en ting, der taler for en fusion mellem Nordjyske og Nørresundby Bank. Ved at sammenlægge udlånsmassen, udjævner man de store eksponeringer på henholdsvis landbrug og fast ejendom. Nordjyske Bank absorberer således en del af Nørresundbys ejendomseksponering, og Nørresundby Bank

²⁰ Nordjyske Bank og Nørresundby Banks årsrapport 2012

²¹ Artikel: Nordjyske Bank nedskriver yderligere på landbrug – Landbrugsavisen – Publiceret den 16.05.2012 klokken 13:11 af Frederik Thalbitzer.

²² Artikel: Nørresundby Bank får millionregning – Finanswatch offentliggjort 13.07.2012 kl. 07:18 af Ritzau

udjævner Nordjyske Banks eksponering på landbrugsområdet. Alt andet lige positivt set ud fra en aktionærs synsvinkel.

Ovennævnte er generel teori omkring det at sprede risikoen. Men det giver ikke et indblik i bankernes generelle kreditkvalitet og kundernes reelle styrke. De store nedskrivninger sker oftest på erhvervsengagementerne. Men da man ikke kan kigge direkte ned i bankernes lånebøger for at kontrollere kreditkvaliteten, må man tage udgangspunkt i andet tilgængeligt materiale.

Erhvervskunders afhængighed af fremmedkapital, har stor betydning i nedgangstider, da prisen herpå ofte vil stige. Derfor giver det god mening, at kigge på hvilken gearing af egenkapitalen bankernes kunder arbejder med. Jo højere gearing, desto større afhængighed af fremmedkapitalen, hvilket er lig med større risiko for tab hos bankerne i nedgangstider.

I bilag 3 er vedlagt regneark, hvor bankernes kunder fremgår. Regnearket er kogt ned, således at det udelukkende er bankernes kunder med en fremmedkapital på mellem 1 og 10 millioner der fremgår. Denne gruppe er valgt, da denne kundetype er bredt repræsenteret i begge banker. Man skal huske, at fremmedkapital ikke er lig lån i banken, men en samlet oversigt over kapital, der er skaffet udenfor virksomheden. Ved at tage summen af alle kunders fremmed kapital, og dividere dette med summen af kundernes samlede egenkapital, kan man beregne den gennemsnitlige gearing af kundernes egenkapital i henholdsvis Nordjyske og Nørresundby Bank.

Jævnfør beregningerne ser man, at erhvervskunderne i Nordjyske Bank har en gennemsnitlig gearing af egenkapitalen på 0,935. Til sammenligning er den i Nørresundby Bank 1,015. Da der er tale om en gennemsnitsbetragtning skal tallet tages med forbehold, men det viser alt andet lige, at Nordjyske Banks kunder som udgangspunkt er mere solide, sammenlignet med Nørresundby Banks kunder. Ud fra ovennævnte ser Nordjyske Bank derfor ud til at have den mest solide lånebog. Grundet mangel på reel indsigt, skal ovennævnte betragtning dog mere betegnes som en indikation, og ikke en konklusion.

8 Markedsanalyse.

Formålet med denne markedsanalyse er at få et overblik over styrkeforholdet i banksektoren. Med tanker om en eventuel fusion, giver det god mening at kigge på det marked, som fusionsbanken skal agere i, og dermed kaste lys over de muligheder og udfordringer, som

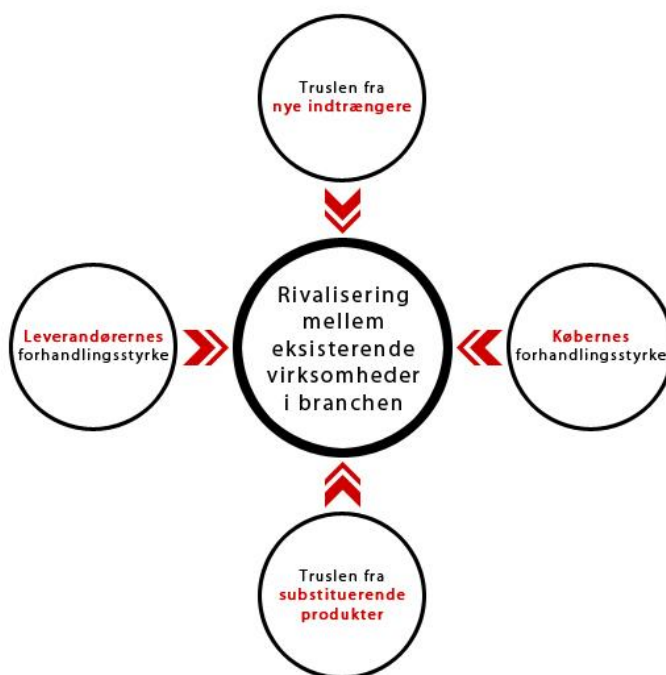
fusionsbanken vil stå overfor. Alt andet lige skal fusionen gerne kunne retfærdigøres overfor aktionærerne set ud fra de fremtidige arbejdsbetingelser på markedet. Da både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank på nuværende tidspunkt primært opererer i det nordjyske, vil analysen geografisk være afgrænset til den nordjyske del af banksektoren.

Der findes flere forskellige teorier og analyseredskaber på området for markedsanalyser. I denne opgave tages der udgangspunkt i Porters Teori – de såkaldte Five Forces. Denne teori kan skabe overblik over konkurrencesituationen på markedet. Netop konkurrencesituationen kan være en afgørende faktor i beslutningsprocessen hen imod en eventuel fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. På denne måde kan man få belyst de aspekter der taler for, og hvilke der taler imod en fusion set ud fra et konkurrencemæssigt synspunkt. Dette giver et bredere overblik over en eventuel fusion, end udelukkende ved at fokusere på regnskabstallene

8.1 Porters Five Forces²³

Porters Five Forces tager udgangspunkt i, at alle virksomheder indenfor den samme branche, som udgangspunkt har de samme forudsætninger for at skabe profit. Hvordan en virksomhed positionerer sig i forhold til sine konkurrenter på markedet mener Porter imidlertid afhænger af de 5 såkaldte kræfter, som illustreres på modellen nedenfor.

Figur 3 – Illustration Porters Five Forces



Kilde: – <http://www.betabox.dk/porters5forces.html>

²³ <http://www.betabox.dk/porters5forces.html>

Rivalisering mellem eksisterende virksomheder i branchen

Der er rigtigt mange spillere på det Nordjyske bankmarked. Markedet kan deles i 2 mellem landsdækkende banker og de lokale banker. De 3 største – Danske Bank, Nordea og Jyske Bank er alle talrigt repræsenteret med filialer spredt rundt i hele Nordjylland. De banker er, med deres størrelse, ofte dem, der med deres mange ressourcer og udviklingskraft, går forrest med nye produkter og tiltag overfor kunderne. Disse 3 må betegnes som markedsledere.

De mindre lokale banker, må derfor tage til takke med, at agere markedsfølger. De små bankers fordel er dog, at de grundlæggende bankprodukter ikke er ændret de sidste mange år. Ofte er det alene gamle ting i ny indpakning, og dermed har de 3 store banker aldrig formået at differentiere sig markant fra de lokale banker. Kundernes præferencer spænder bredt, og de små banker benytter sig af andre parametre for at tiltrække og fastholde kunder.

De pengeinstitutter som Nordjyske og Nørresundby kæmper og sammenligner sig med er pengeinstitutter som, Sparekassen Vendsyssel, Dronninglund Sparekasse og ikke mindst Spar Nord. Netop Spar Nord har de seneste år haft vokseværk – både på balancen og rent geografisk. Spar Nord har dog altid været en stærk spiller i det nordjyske, og betegnes af nordjyder stadig som en lokal bank.

Det nordjyske bankmarked har altid været alles kamp mod alle, og da produkterne som skrevet ovenfor langt hen af vejen er de samme, må den enkelte promovere sig på forskellig vis. At bankerne på mange måder er ens, så man også under Finanskrisen. I tabellen nedenfor ses nedskrivningsprocenterne for de 5 pengeinstitutter samt gennemsnittet for Gruppe 3 pengeinstitutterne i Danmark²⁴

²⁴ De 5 Pengeinstitutters Årsrapporter 2010 og 2011. Nedskrivningsprocenten for 2012 er ikke medtaget, da årsrapporter 2012 for alle pengeinstitutterne i skrivende stund ikke foreligger. Gennemsnit for Gruppe 3 pengeinstitutterne er baseret på statistik fra Finanstilsynet - http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/~media/Tal-og-fakta/2012/Statistik/KPI_PRF_201112.ashx. Tallene for 2006 og 2007 angives ikke, da der i disse år ikke var tale om gennemsnitlige nedskrivninger på landsplan.

Tabel 8 – Historisk nedskrivningsprocent hos konkurrenter

Nedskrivningsprocent:	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nordjyske Bank	-0,4	-0,2	0,6	1,3	1,3	1,6
Nørresundby Bank	-0,4	-0,1	0,9	1,7	1,1	0,9
Sparekassen Vendsyssel	0,1	-0,1	0,4	1,9	1,3	1,8
Dronninglund Sparekasse	0,2	0,1	1	2,1	2,5	1,6
Spar Nord Bank	-0,4	-0,2	0,5	1,5	1,2	1,1
Gns. Gruppe 3	-	-	1,52	4,27	2,14	2,15

Kilde: – Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes årsrapporter 2011 og 2010 + statistik fra Finanstilsynet

Som det tydeligt ses i denne tabel, er der ingen af pengeinstitutterne, der har klaret sig gennem finanskrisen uden flere drag over nakken. Tendensen er langt hen af vejen ens. Alle har haft en stigning i deres nedskrivninger, hvilket har haft stor negativ påvirkning for dem alle. Status er derfor p.t. at alle er i samme båd, og de alle forsøger, at komme på rette kurs efter nogle økonomisk hårde år. Kigger man på gennemsnittet må man dog konstatere, at der er flere af gruppe 3 bankerne, der har lidt endnu mere under Finanskrisen end vores Nordjyske Pengeinstitutter.

Leverandørernes forhandlingsstyrke

Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er uhyre afhængige af deres leverandører. Dette er specielt på IT-siden, hvor velfungerende systemer nu om dage er en nødvendighed, for at hverdagen kan fungere i en bank. Uden en veludviklet og pålidelig dataleverandør, vil man som bank være yderst sårbar og dermed fra start være bagud på point i forhold til sine konkurrenter

Både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank benytter sig af Bankdata²⁵ som datacentral. Bankdata ejes af 13 pengeinstitutter rundt omkring i landet. Bankdatas ejere er således også Bankdatas kunder, og sammen forsøger man at udvikle systemer der opfylder behov og ønsker bedst muligt. Betaling sker efter pengeinstituttets størrelse. Alt andet lige en god løsning, der gør, at man er flere om at dele omkostningerne til udvikling af IT-systemer, og dermed opnår en større udviklingskraft, end man kunne præstere som selvstændig.

I 2012 blev Jyske Bank en del af Bankdata. Jyske Banks indtog vil alt lige mindske omkostninger til Bankdata for de andre ejere, da Jyske Bank med sin størrelse, vil skulle dække en stor andel af udgifterne. Jyske Banks samlede bidrag går dog ikke alene til

²⁵ <http://www.bankdata.dk/>

besparelser for de andre ejere af Bankdata. En del af midlerne må forventes at skulle benyttes til at udvide ”motorkraften” i Bankdata og dermed sænke tidsforbruget og højne kvaliteten af Bankdatas produkter.

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har dermed fået en økonomisk og praktisk gevinst ved Jyske Banks indtog i Bankdata. Men set ud fra et leverandørmæssigt perspektiv, så er Nordjyske og Nørresundby pludselig stillet dårligere i forhold til leverandørens forhandlingsstyrke. De 2 banker har ikke længere den samme indflydelse på Bankdata som tidligere, og dermed er forhandlingsevnen blevet forringet. Bankdata er dog fortsat en leverandør, som arbejder 100 % for kundernes interesser, og dermed et stærkt kort på hånden for medlemsbankerne.

En anden vigtig leverandør for begge banker er kreditforeningen Totalkredit, som er hovedleverandør til bankernes private kunders boligfinansiering. Totalkredit var tidligere ejet af 48 lokale pengeinstitutter heriblandt Nordjyske og Nørresundby Bank. Totalkredit er efterfølgende solgt til Nykredit, og tilbydes nu i ca. 100 forskellige pengeinstitutter rundt omkring i landet, svarende til ca. 1.100 lokale filialer²⁶. Ved salget af Totalkredit, blev begge bankers indflydelse officielt nulstillet. Totalkredit lever imidlertid af formidlingen via blandt andet Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, så de er alt andet lydhør for input fra de formidlende pengeinstitutter. Men som 2 ud af 100, er indflydelsen ikke værd at snakke om. Bankernes ulempe p.t. er imidlertid, at der ikke umiddelbart er et oplagt alternativ til Totalkredits samarbejdet. Så hvis man fortsat ønsker profitten fra samarbejdet, så er man nødt til at tilpasse sig Totalkredits koncepter. Den ulempe er dog som udgangspunkt til at leve med, da vilkårene er ens for alle formidlere af Totalkredit, hvilket alt andet lige er de pengeinstitutter som Nordjyske og Nørresundby vil sammenligne sig med.

En tredje vigtig leverandør for både Nordjyske og Nørresundby er Privatsikring A/S, der tilbyder skadesforsikringer, lønsikring m.m. Netop forsikringer er en del af Nordjyske og Nørresundbys ønske om at tilbyde kunderne såkaldt totalrådgivning, der samler flest mulige aspekter af kundens økonomi i banken. Privatsikring er ejet af Codan A/S, men er etableret i samarbejdet med Foreningen Lokale Pengeinstitutter, og tilbydes derfor i 56 forskellige pengeinstitutter rundt omkring i landet. Nordjyske og Nørresundby kan derfor få indflydelse

26

http://totalcredit.dk/page?action=page&pagelid=469&js=t#page?action=page&pagelid=279&_suid=13606659464510875056944623499

via Foreningen Lokale Pengeinstitutter, men igen er de blot en ud af mange.

Forhandlingstyrken er dermed begrænset.

Som skrevet ovenfor, har Nordjyske og Nørresundby flere områder, hvor de benytter de samme leverandører. Dette vil overordnet gøre en fusion nemmere, da der på disse områder ikke er behov for oplæring af medarbejdere m.m. Det vil derfor også være svært at se, hvordan en fusion ville kunne forringe forhandlingsevnen overfor leverandørerne. En samlet fusionsbank vil alt andet lige kunne tillade sig at forlange mere, og have med kraft bag ordene end to mindre banker. I relation til Bankdata kunne man f.eks. genvinde lidt af den tabte forhandlingsevne.

Kundernes forhandlingsstyrke

På det nordjyske bankmarked, er både Nordjyske og Nørresundby interesserede i privat- og erhvervskunder. Som alle andre banker, er de to banker på jagt efter de ”gode” kunder. Altså kunder hvor der er mulighed for god indtjening, og helst med lav risiko for banken. Det er et faktum, at bankernes overlevelse er afhængig af kunderne, og hvor kritisk bankerne har råd til at være overfor kunderne, afhænger af antallet af potentielle kunder – det være sig både privat og erhverv. I den forbindelse giver det derfor god mening at kigge på den generelle demografi i Nordjylland, da hver eneste borger som udgangspunkt er en potentiel privatkunde i fremtiden. Med udgangspunkt i tal fra Danmarks Statistik ses nedenfor en tabel med fremskrivning af indbyggertallet i henholdsvis, Hjørring, Frederikshavn, og Ålborg Kommune frem til år 2040. Tabellen er lavet som et indeks, med indbyggertallet for 2012 som indeks 100. De faktiske tal fra Danmarks statistik fremgår af bilag 4.

Tabel 9 – Befolkningsfremskrivning

Indeks - Indbyggertal	2012	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Frederikshavn Kommune	100	98,17	95,76	94,36	93,33	92,39	91,41
Hjørring Kommune	100	98,54	96,84	96,07	95,67	95,30	94,77
Aalborg Kommune	100	102,42	105,33	107,88	110,36	112,05	113,33

Kilde : Egen tilvirkning pba. data fra Danmarks Statistik

Tabellen indeholder ikke tal for hele markedsområdet, men giver en god indikation af tendensen i Nordjylland. Som det tydeligt fremgår, søger befolkningen mod storbyen. Det betyder, at kundepotentialet i Nordjyske Banks kerneområde i Hjørring og Frederikshavn skrumper ind. Det vil sige, at kundernes forhandlingsstyrke lige pludselig bliver stærkere. Nordjyske vil derfor være presset til f.eks. at stille bedre priser for at beholde eksisterende

kunder, samt slække på bankens kriterier for at optage nye kunder i bøgerne. Dette vil alt andet lige være nødvendigt, hvis bankens ønske om at vækste i det eksisterende markedsområde skal realiseres.

Kigger man ligeledes på antallet af potentielle erhvervskunder, så er det ikke på samme måde muligt at lave en lignende fremskrivning. Her må man nøjes med, at kigge på den historiske udvikling, her opgjort i antal arbejdssteder pr. kommune i årene fra 2006 til 2010 altså før og under Finanskrisen.

Tabel 10 – Historisk udvikling i antallet af arbejdssteder

Indeks – Arbejdssteder	2006	2007	2008	2009	2010
Frederikshavn Kommune	100	101,6049	97,43216	94,54333	94,01809
Hjørring Kommune	100	99,92507	97,75225	94,98002	93,28172
Aalborg Kommune	100	102,6272	100,7459	98,49716	98,21886

Kilde : Egen tilvirkning pba. data fra Danmarks Statistik

Ud fra ovennævnte tabel ses der også en tydelig tendens. Antallet af arbejdssteder er faldet mindst i Ålborg kommune. Det vil sige, at enten er der færre virksomheder, som er bukket under fra Finanskrisen, eller også er det her, hvor nye virksomheder primært bliver startet op. Alt andet lige må man også, hvad angår erhvervskunderne sige, at pilen peger mere mod Nørresundbys nærområde end Nordjyskes.

Befolkningens flugt til storbyen, og udviklinger hos erhvervsvirksomhederne er dermed en ting der forringer Nordjyskes grundlag for at opnå gode resultater i forhold til andre banker, der opererer på det nordjyske Bankmarked, med placering i Ålborg området. Dermed er det også selvsagt, at tendensen er en kæmpe fordel for Nørresundby Bank, i form af deres geografiske placering.

Truslen fra nye indtrængere.

Som skrevet i indledningen, er antallet af danske banker faldet markant de sidste år. Flere banker er krakket og andre har ladet sig fusionere. Dette vidner om, at det at drive og administrere en bank i Danmark, ikke er det nemmeste i verden - og Finanskrisen har bestemt ikke gjort det nemmere. Alligevel er der nogen, som forsøger at erhverve sig en ny banklicens. Siden Finanskrisens start, er der dog ikke udstedt nye banklicenser i Danmark, udover licensen til Finansiell stabilitet. Banklicenserne udstedes af Finanstilsynet, og de kan berette om, at kravene er blevet skærpede. Kontorchef Karen Dorte Abelskov har i 2012

udtalt.: ”Vi stiller i dag langt skrappe krav til holdbarheden af forretningsmodellen. Meget ensidig eksponering mod konjunkturfølsomme sektorer som f.eks. ejendomsmarkedet eller grøn energi vil i dag have sværere ved at opnå en banktilladelse”²⁷

På baggrund af denne udtalelse, tyder det på, at chancen for, at der startes en ny bank op i Danmark, på nuværende tidspunkt er meget lille. De lovmæssige krav, er for mange både uoverskuelige og uoverkommelige, og dermed er der automatisk opstillet en solid indtrængningsbarriere, der besværliggør vejen for mulige indtrængere på markedet.

Der er selvfølgelig altid chance for, at en udenlandsk spiller melder sig på banen. Igen skal den udenlandske bank kunne leve op til de danske lovkrav, og i så fald, må man dog forvente, at der vil blive tale om en bank af en vis størrelse, som er ude på at konkurrere med de landsdækkende banker, og dermed ikke en bank som hverken Nordjyske og Nørresundby umiddelbart vil betegne som sin direkte modstander.

Bankerne skal derfor alt andet lige ikke frygte nye konkurrenter på markedet, som vil være i stand til at aftage hele kundeengagementer. Men med den nuværende udvikling, bør de forvente, at småbidder af kundernes engagement kan blive stjålet.

Truslen fra substituerende produkter

Her tænkes der specielt på udbredelse af de såkaldte ”hurtiglån”. Lån til forbrug er blevet populære og tilbydes forbrugeren via internettet, i butikker og sågar via lynhurtige sms-lån. Lånene der tit og ofte er forbundet med høje renter og omkostninger, henvender sig dog ofte til en målgruppe, som bankerne ofte ikke betegner som de ”gode” kunder, og dermed er bankerne ikke direkte presset af denne form for lånefaciliteter.

Der findes flere sådanne tilfælde af produkter, der kan agere substitut for bankernes produkter f.eks. leasing eller finansiering af bilkøb via forhandler m.m.. Men det vurderes at have minimal indflydelse på bankernes bundlinje på nuværende tidspunkt. Igen er det også en fælles problemstilling for alle banker og dermed, ikke umiddelbart noget der forvrider konkurrencen mellem de banker som Nordjyske og Nørresundby sammenligner sig med.

²⁷ Artikel ”Tilsyn har takket nej til ti nye banker” TV2 Finans den 14. maj 2012

9 Delkonklusion

Med udgangspunkt i præsentationen af de to banker og gennemgangen af de vigtigste lovkrav på området, kan man konkludere, at det ikke er bekymringer omkring det lovmæssige eksistensgrundlag, der skal afholde aktionærerne fra at bakke op om en fusion. Hvad angår solvens og likviditet er begge banker velpolsteret i forhold til lovkravene. Begge banker har en høj kernekapitalprocent, og afhængigheden af ansvarlig kapital udefra er minimal.

Begge banker overholder kravene i Finanstilsynets tilsynsdiamant. Kun Nørresundby Bank nærmer sig grænseværdien for eksponering mod ejendomssektoren. Nordjyske Bank slås med samme problemstilling i landbrugssektoren, der dog ikke er en del af tilsynsdiamanten. Med udgangspunkt i ovennævnte analyse af kundernes gearing af egenkapitalen, samt beløbet i Nørresundby Banks risikovægtede poster på 400 millioner DKK., som fremgik som eksponering hvorpå der er restancer eller overtræk, så vurderes det, at Nordjyske Bank p.t. ligger inde med den mest solide/sikre lånebog. Set i dette perspektiv, er det Nordjyske Bank aktionærerne, som bør være mest skeptiske i forhold til at fusionerer.

Ovennævnte markedsanalyse viser tydeligt et nordjysk bankmarked præget af Finanskrisen. Dette kunne konstateres alene ved at kigge på bankernes nedskrivningsprocenter. Der er derfor ikke nogen af pengeinstitutterne på det nordjyske bankmarked, der kan siges at ligge i en gunstig form for førerposition udadtil – det er alles kamp mod alle, og man skal opnå fordele på anden vis.

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank kan ved en fusion drage fordel af en række fælles produktsamarbejder, samt en fælles IT-plattform. De to banker er på nuværende tidspunkt forholdsvis små i det store spil. Ved at fusionere opnår man en større slagkraft.

Kunderne søger mod storbyerne. Statistikker lyver sjældent og man kan konkludere, at erhvervsvirksomhederne alt andet lige har længere holdbarhed i og omkring Ålborg i forhold til de ydre kommune som Hjørring og Frederikshavn. De private kunder vælger også at flytte nærmere Ålborg. Befolkningsfremskrivningen viser, at indbyggertallet i og omkring Ålborg forventes at stige markant, hvorimod man forventer at tallet falder i Hjørring og Frederikshavn. Denne tendens er, grundet deres geografiske placering, yderst positiv for Nørresundby Bank, men skidt for Nordjyske Bank. Nørresundby Bank vil derfor kunne opnå en markedsfordel, og dermed vil en fusion med Nordjyske Bank isoleret set ikke være tiltalende.

Indtil videre er der overvægt i ting der taler for en fusion. Kun to ting giver anledning til overvejelse for aktionærerne. Nordjyske Bank har den mest solide lånebog, og Nørresundby Bank har den bedste geografiske placering. Det konkluderes, at disse to parametre opvejer hinanden, og dermed vil en fusion gavne begge bankers aktionærer.

At være aktionær i en bank, er på mange måder ikke forskellig fra at være aktionær i en hvilket som helst anden form for virksomhed. Når alt kommer til alt, handler det altid om, hvad der i sidste ende står på bundlinjen i virksomhedens regnskab. For at en fusion skal være fordelagtig for aktionærerne, så skal resultatet af fusionen, derfor gerne kunne ses i form af en forbedret bundlinje set i forhold til de indskudte midler. Men for at have et sammenligningsgrundlag efter en eventuel fusion, er man nødt til at kigge på, hvorledes bankerne har præsteret individuelt indtil videre.

10 Regnskabsanalyse – Nordjyske Bank VS Nørresundby Bank²⁸

Før man kan vurdere effekten af en fusion, er man nødt til at kigge på udgangspunktet, altså hvorledes bankerne har præsteret individuelt. Til brug herfor, laves der en sammenlignende regnskabsanalyse på baggrund af de to bankers årsregnskaber. De 2 bankers resultatopgørelse og balance for 2012 findes i bilag 5 og for at give et bedre billede af de to bankers præstationer, vil analysens vigtigste nøgletal set ud fra en aktionærs synspunkt blive sammenholdt med gennemsnitsbetragtninger for alle gruppe 3 pengeinstitutter i Danmark.²⁹. Det tilgængelige statistiske materiale strækker sig desværre på nuværende tidspunkt kun til og med år 2011

Under Finanskrisen, har man i medierne hørt meget om frosne pengemarkeder, altså at pengeinstitutterne har haft svært ved at skaffe den fornødne kapital, i hvert fald til en ordentlig pris. Første nøgletal, kigger derfor nærmere på de 2 bankers omkostninger til kapital.

²⁸ Alle tal er beregnet eller fremgår ud fra indholdet af Nordjyske Bank og Nørresundby Banks årsrapport 2012. Afsnittene er skrevet pba. teori fra "Commercial Banking – The management of risk" Benton E. Gup & James W. Kolari – samt egen tilvirkning.

²⁹ Baseret på statistik fra Finanstilsynet - http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/~media/Tal-og-fakta/2012/Statistik/KPI_PRF_201112.ashx

10.1 WACC

WACC er en forkortelse af Weighted Average Cost of Capital hvilket frit oversat betyder den vejede gennemsnitlige pris på kapital. I beregningen af WACC tages der udgangspunkt i prisen på både egen- og fremmedkapital, og dermed giver WACC et godt udgangspunkt for at kunne sammenligne de gennemsnitlige funding-omkostninger bankerne imellem. Jo lavere funding-omkostninger bankerne har, desto bedre grundlag har de for at kunne lave gode forretninger, og dermed også bedre muligheder for at kunne konkurrere på prisen overfor et konkurrerende pengeinstitut. WACC beregnes via følgende formel:

$$\text{WACC} = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$$

Formlen for WACC kan opdeles i to. Venstre led, i dette tilfælde markeret med den røde farve, beregner aflønningen af fremmedkapitalen efter skat. Dette gøres med udgangspunkt i k_d , som angiver omkostningen til den rentebærende gæld. Omkostningen til den rentebærende gæld findes som bankens renteudgifter delt med rentebærende passiver. Renteudgifterne fremgår af årsregnskabet og de rentebærende passiver kan findes med udgangspunkt i den samlede balancesum, hvorfra der fratrækkes egenkapitalen og eventuelle puljer. Da der er tale om udgiften efter skat, ganges k_d ind i den første parentes hvor skatten fjernes. T angiver skattesatsen, som i Danmark p.t. er 25% for selskaber. Til sidst ganges der med L, som angiver, hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret ved rentebærende gæld. L som de rentebærende passiver delt med balancesummen fratrullet puljer.

Højre led i formlen, i dette tilfælde markeret med blå, angiver aflønningen af egenkapitalen. Egenkapitalen tilhører investorerne og dermed aktionærerne. De er ikke blevet lovet et fast afkast på deres investering, men de har alt andet lige en forventning og et krav til afkastet. Dette forventede afkast beregnes via CAPM modellen, som kan benyttes til at beregne et forventet afkast, forudsat at risikoen (beta), afkast på markedsporteføljen og den risikofrie rente kendes. CAPM beregnes via formlen $\text{CAPM} = r_f + \beta (r_m - r_f)$.

Den risikofrie rente er fastsat ud fra den gennemsnitlige rente fra 2000 til 2011 på en 10 årig statsobligation, som er beregnet til 4,12 %³⁰. Der afrundes i dette tilfælde til 4 %. Afkastet på markedsporteføljen beregnes som det gennemsnitlige afkast på OMXC20 fra 2000 til 2011 beregnet til 7,79 %³¹. Igen afrundes der, i dette tilfælde til 8 %. For at WACC i sidste ende skal være sammenlignelig med hinanden, fastsættes beta til 1. Beta viser den systematiske

³⁰ Se beregning i bilag 4 - Kilde : <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98226>

³¹ Se beregning i bilag 4 - Kilde: <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98250>

risiko i forhold til markedsporteføljen. Ved at vælge en beta på 1, sætter vi bankerne i samme risikoklasse. Dette begrundes i, at der udadtil ikke er den store forskel på de to banker. Der er ikke umiddelbare faresignaler, der indikerer, at den ene bank skulle være i dårligere stand end den anden. Dette regnestykke giver tilsammen en k_e /CAPM på 8%. Dette tal skal herefter vægtes.

Når de 2 led i WACC er fundet, skal de til sidst ligges sammen, for på denne måde at finde det samlede vægtede gennemsnit for kapitalomkostningen.

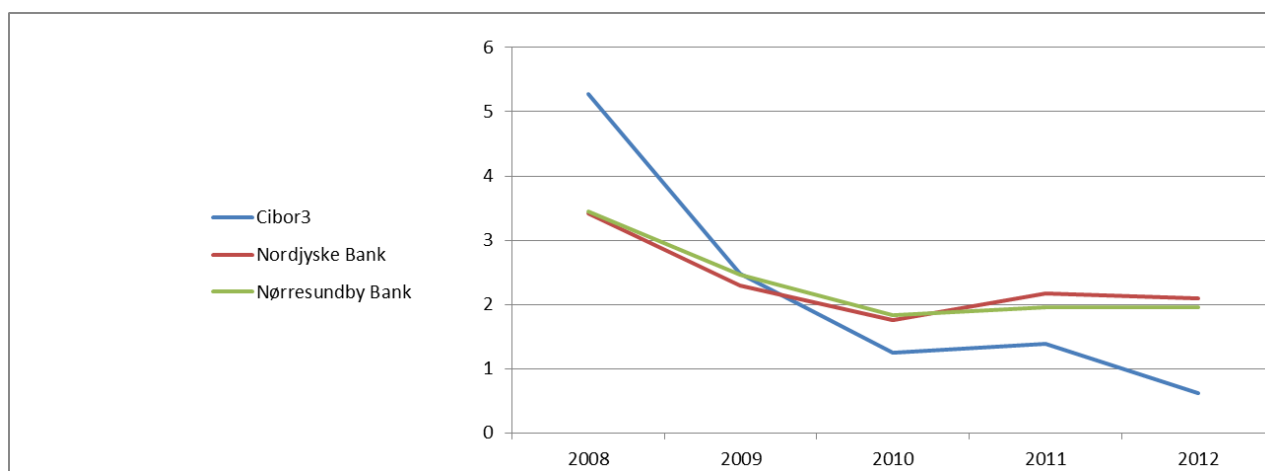
Med udgangspunkt i WACC kan vi som skrevet, sammenligne prisen på Nordjyske Bank og Nørresundby Banks kapital. For at kunne vurdere, om de to banker har finansieret sig dyrt eller billigt, kan man imidlertid sammenligne WACC med renten på pengemarkedet (Cibor3). Altså den rente, som bankerne under normale omstændigheder vil kunne låne penge til i markedet. Har bankernes WACC niveau lagt over Cibor3, vil det i teorien være bedre at lukke alle aktiviteter ned, og i stedet investere den resterende kapital til markedsrenten. Dette er som skrevet dog kun rent teoretisk.

For at anskueliggøre ovennævnte udredning af WACC formel, ses nedenfor en forenklet opstilling af henholdsvis venstre og højre led i WACC formelen:

$$\begin{array}{c}
 \text{_____} \qquad \qquad \qquad \text{_____} \\
 \\
 + \\
 \\
 k_e(1-L) \rightarrow 0,08 \times (1 - \text{_____})
 \end{array}$$

På baggrund af disse formler af WACC beregnet for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank for årene 2008 til 2012, som illustreres i grafen nedenfor. Beregningernes hovedtal fremgår af bilag 6.

Figur 4 – Historisk udvikling i WACC VS Cibor3



Kilde – Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 samt statistik fra Nationalbanken

I denne graf ser man, at Nordjyske Bank og Nørresundby i 2008 begge har periodens højeste WACC, dog på niveau med hinanden. Forklaringen på den høje WACC i 2008, skal findes i den høje k_d , altså at begge banker, i 2008 har betalt en høj gennemsnitspris på deres fremmedkapital. Dette suppleres af årets høje Cibor3 rente, der vidner om et pengemarked, som på daværende tidpunkt var uhyre dyrt at låne i. Trods en høj WACC, er det derfor positivt, at bankerne har formået at funde sig billigere end Cibor3.

I 2009 og 2010 har Nordjyske Bank den laveste WACC af de to banker. I disse år formår Nordjyske Bank at opnå en lavere pris på fremmedkapitalen, hvilket fremkommer via en lavere k_d . Dette er den afgørende faktor, der skaber forskellen i de to bankers WACC. Forskellen ville dog have været større, hvis ikke det havde været for Nordjyske Banks andel af aktiverne, der er finansieret via egenkapitalen. Denne udgør en større procentvis andel end Nørresundby Banks, hvilket burde trække Nordjyske Banks samlede WACC op, da kravet til egenkapitalen, udregnet som k_e på 8 %, i denne sammenhæng er den dyreste form for finansiering.

I 2011 og 2012 er det nu Nørresundby Bank, der kan præstere den laveste WACC af de to banker. Nørresundby Bank har formået at tilpasse deres fremmedkapital, således at de, i begge år, opnår laveste k_d af de 2 banker. Ændringerne skyldes også, at de aktiver, der i Nordjyske er finansieret via egenkapital, i forhold til fremmedkapital, stiger procentvis mere i Nordjyske Bank end i Nørresundby Bank. Da prisen på egenkapital, som tidligere skrevet, er dyrere end fremmedkapitalen, så vil denne ændring være med til at trække WACC i vejret. Denne udvikling går hånd i hånd med bankernes ønske om at konsolidere sig. Man har

løbende skaffet sig en højere egenkapital, men man har ikke formået, i samme grad at få balancerne til at stige.

Kigger man nærmere på Cibor3 renten fra 2009 til 2012, ser man, at allerede i 2009, begynder pengemarkedet stille at tø op igen. Cibor3 falder i 2009 til et niveau tæt på bankernes WACC, for i 2010 at falde til et niveau under bankernes WACC. Bankerne finansierer sig derfor i teorien for dyrt, set i forhold til markedsrenten, og derfor ville det teoretisk være gavnligt for begge banker, at lukke alt aktivitet og investere den resterende kapital til markedsrenten. Som aktionær i Nordjyske og Nørresundby Bank, har man dog, alt andet lige, et håb om en bedre skæbne for begge banker.

Ved at kigge på tallene, kan man dog se, at Nordjyske Bank og Nørresundby Bank kommer ud med en WACC på henholdsvis 2,09% og 1,96%. At tallet ligger på ca. samme niveau, vidner om en kapitalsammensætning i begge banker, der alt andet lige vil stå godt mål med hinanden ved en eventuel fusion.

Ovenfor er beskrevet, hvorledes en mindre balance set i forhold til en større egenkapital kan give en højere WACC. For at nedbringe WACC, giver det derfor god mening at kigge på bankernes mulighed for at øge balancen. Til brug for dette, kan der kigges på nøgletallet ICGR

10.2 ICGR

Som følge af Finanskrisen, har flere danske banker haft problemer med solvensen. Solvensen for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er tidligere kommenteret, og befinder sig på et fint niveau i forhold til gældenden lovregler. En høj solvens signalerer finansiell styrke, og dermed ønsker de fleste banker at bevare solvensprocenten på et vist niveau. Samtidig ønsker både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank at vende stimen i det faldende udlån, og igen øge balancen. Nøgletallet ICGR kan netop fortælle, hvor meget man som bank kan øge aktiverne, på baggrund af sidste års resultat, uden at det har nogen indflydelse på bankens solvens. Det forudsættes, at der bruges det samme vægtningsmix som tidligere. ICGR kan med andre ord beskrives som en banks evne til at skabe udlånsmulighed, og er dermed et godt værktøj i en eventuel vækststrategi. ICGR beregnes via denne formel

En positiv ICGR angiver i hvor mange procent, banken kan udvide udlånet, uden at solvensen påvirkes negativt. En negativ ICGR kan også forekomme, hvis banken et år er kommet ud med et underskud. I så fald angiver det negative ICGR, hvor meget aktiverne skal slankes for at forhindre, at bankens solvens falder.

Det er isoleret set svært at vurdere, hvad der er en tilfredsstillende ICGR. Som hovedregel skal ICGR selvfølgelig ikke være negativ, men den skal som sikkerhedsbuffer kunne indeholde en årlig rentetilskrivning, og samtidig skal den gerne have et niveau, der gør det muligt at holde inflationen for døren, således at balancens reelle værdi ikke minskes.

Første led i formlen beregner den såkaldte Capital Ratio, det vil på dansk sige soliditeten, og viser i princippet bankens ”uvægtede” solvens. Næste led beregner forholdet mellem årets resultat og de samlede aktiver. Dette kaldes ”return on assets” og beskriver afkastningsgraden. Return on assets beskrives nærmere senere i regnskabsanalysen. Tredje og sidste led, beregner hvor stor en del af årets resultat, der påregnes at tillægges egenkapital, det kaldes også Earning Retention Ratio. Nedenfor fremgår ICGR for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank de seneste 5 år. Hovedtallene til beregningen, fremgår af bilag 6. Samtidig opstilles til sammenligning en tabel for ændringen i bankernes udlån i samme periode.

Tabel 11 – ICGR VS udlånsvækst

ICGR	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	4,07%	3,41%	7,04%	5,66%	5,37%
Nørresundby Bank	4,77%	2,48%	4,00%	2,52%	2,05%

Udlånsvækst	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	-3,4	-4,0	0,9	6,2	12,2
Nørresundby Bank	-8,3	-5,9	2,9	-16,3	9,2

Kilde : Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank & Nørresundby Bank

Ud fra tabellen ses det, at Nordjyske Bank har den højeste ICGR fra 2008 til 2011. Dette skal forklares med, at Nordjyske Bank i den periode, simpelthen har præsteret bedre, når man kigger på resultatet holdt op imod de samlede aktiver. I 2012 er det dog Nørresundby Bank, der formår at levere det bedste resultat. Vi ser via ICGR tallene, at begge banker alle årene har haft mulighed for at udvide deres udlånsportefølje svarende til den beregnede ICGR. Men som tabellen med udviklingen i bankernes udlånsvækst viser, så har bankernes udlånsvækst

på ingen måde kunne leve op til ICGR, og dermed får man en god forklaring på, hvorfor bankernes solvens har været støt stigende.

Ud fra ICGR i 2012, kan man dog slå fast, at Nordjyske Bank har mulighed for at udvide aktivsiden med udlån svarende til 4,07% og Nørresundby Bank med 4,77% uden at det har nogen indflydelse på bankernes solvens. Dette er som tidligere skrevet under forudsætning af, at der benyttes det samme vægtningsmix.

10.3 ROA – Return On Assets

De fleste kigger på årets resultat, når man ved første øjekast kigger på et regnskab. Men når man skal undersøge, hvordan en bank har performet i forhold til en anden bank, giver det ikke mening at sammenligne tallene med hinanden. Resultatet skal derfor ses i forhold til, hvad banken har at arbejde med, altså hvilke aktiver, der er med til at generere omsætningen. Til brug for dette kan man beregne nøgletallet Return on assets = ROA som beregnes via formelen

Hos almindelige erhvervsvirksomheder, benytter man ofte den såkaldte afkastningsgrad i en regnskabsanalyse. Afkastningsgraden beregnes før evt. udgifter til finansiering er trukket fra resultatet. ROA kan siddestilles med afkastningsgraden, da der i en bank ikke på samme måde tages hensyn til finansieringen, da dette er en del af driften.

Tabel 12 – Historisk ROA

Beløb i 100	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank					
- Årets Resultat	61.100	50.500	92.900	62.700	60.300
- Aktiver	8.420.000	8.374.000	8.646.000	8.962.000	8.054.000
ROA	0,73	0,60	1,07	0,70	0,75
Nørresundby Bank					
- Årets Resultat	73.041	40.824	59.148	30.453	24.156
- Aktiver	9.352.000	9.359.000	9.903.000	10.051.000	9.824.000
ROA	0,78	0,44	0,60	0,30	0,25

Kilde – Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank & Nørresundby Bank

Sammenligner vi de to bankers ROA ses det tydeligt, at Nordjyske Bank fra 2008 til 2011 ligger i et højere niveau end Nørresundby Bank. Tager man f.eks. et kig nærmere på 2010, ser man, at for hver gang Nordjyske Bank har aktiver for 1 million DKK. Så har de kunne

omsætte dem til et resultat på 10.700 DKK. Til sammenligning har Nørresundby Bank i samme år kun formået at tjene 6.000 DKK. på den samme million. Nørresundby Bank har dog forbedret sig i 2012, hvor de har opnået en ROA, der er højere, men dog tæt på niveau med Nordjyske Bank. Set over perioden har Nordjyske Bank derfor været ”bedre købmænd” end Nørresundby Bank.

ROA tager udgangspunkt i alle aktiver, som er finansieret ved både egen- og fremmekapital. Fremmedkapitalen er der som udgangspunkt lavet en aftale om prisen på, og dermed er kreditorerne i princippet ikke interesserede i, hvordan banken klarer sig, så længe de blot får deres penge. Aktionærerne, som står bag egenkapitalen, er derimod ikke lovet noget på forhånd. Deres investering, er derfor direkte afhængig af gode resultater. For at kigge nærmere på bankernes resultater set ud fra aktionærens synsvinkel, kan man i stedet beregne nøgletallet ROE.

10.4 ROE - Return On Equity

Et vigtigt nøgletal set ud fra en aktionærs synspunkt er egenkapitalens forrentning. Altså hvor god banken har været til at forrente den investerede kapital. Aktionærerne er bankens reelle ejere, og dermed har de alle del i den samlede egenkapital. Egenkapitalens forrentning skal i grove træk gerne være højere, end hvad aktionærerne kunne få i afkast, ved en mindre risikofyldt investering. F.eks. ved blot at sætte dem ind på en konto i banken. Egenkapitalens forrentning beregnes via denne formel og kan beregnes både før og efter skat.

I dette tilfælde tages der udgangspunkt i ROE efter skat, da dette viser, hvad der reelt er tilbage til aktionærerne, når SKAT har fået deres andel. Egenkapitalens forrentning er også et tal der fremgår af bankernes årsrapporter. Der tages derfor udgangspunkt i tallene derfra, da disse er mere nøjagtige, i forhold til den beregning, man som udefrakommende kan lave. Formlen er den samme som ovenfor, men bankerne har mulighed for, at beregne ud fra den gennemsnitlige egenkapital, hvilket giver et mere præcist billede. Grunden til den varierende egenkapital skyldes, at banker køber og sælger egne aktier, og dermed er der ikke længere tale om investerede midler der indgår i egenkapitalen.

Tabel 13 - Historisk ROE

ROE	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	4,8 %	4,1 %	8,0 %	5,8 %	5,8 %
Nørresundby Bank	5,6 %	3,2 %	4,8 %	2,6 %	2,1 %
Gruppe 3 gns.	-	-2,15 %	-7,85 %	-23,62 %	-6,34 %

Kilde – Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 samt statistik fra Finanstilsynet

Ud fra ovennævnte tabel, fremgår det tydeligt, at det er Nordjyske Bank der i Finanskriseåret 2008 og frem til 2011 har været bedst til at forrente egenkapitalen. Fra 2008 til 2010 har Nordjyske Bank formået at have en ROE, der nærmest er dobbelt så stor som Nørresundby Banks. I 2011 var Nordjyske Banks ROE kun 1/3 del større end Nørresundby Banks og endelig i 2012, tager Nørresundby Bank føringen med 0,8 procentpoint højere ROE i forhold til Nordjyske Bank.

At Nordjyske Bank i 2011 og 2012 stille og roligt taber pusten, er ikke nødvendigvis et dårligt tegn. Dette giver god mening, i forhold til den konsolideringsfase, som banken har været inde i. Grundet resultaterne fra 2008 til 2010 er egenkapitalen vokset år for år, og da man fortsat befinder sig i et stagnerende marked, og manglende tro på, at resultaterne for alvor udvikler sig i en positiv retning, så vil konsolideringen, alt andet lige trække ROE ned fra år til år.

På den anden side, må man konstatere, at det kun er positivt, at Nørresundby Bank også har fået gang i indtjeningen, på en måde der højner egenkapitalens forrentning, og dermed vidner om en positiv udvikling for banken.

Sammenligner man begge banker med gennemsnittet af landets øvrige banker, kan man dog hurtigt konstatere, at begge har klaret sig udmærket i efterdønningerne af Finanskrisen. Specielt i 2008, 2009 og 2010 har gennemsnittet af bankerne været hårdt ramt af negative resultater, og dette har både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank formået at styre udenom. Nordjyske Bank må dog siges, at være den af bankerne, der har haft bedst momentum, og må dermed også være banken med de mest tilfredse aktionærer, når man isoleret set kigger på ROE.

Med udregningen af ROE så man således, at der er forskel på forrentningen af den egenkapital som aktionærerne er en del af. Derfor giver det god mening at kigge nærmere på, hvad aktionærerne har været villige til at betale for at få andel i resultatet. Dette kan gøres ved at beregne nøgletallet P/E

10.5 P/E – Price Earnings

Nøgletallet Price Earnings angiver forholdet mellem kursen på en aktie og bankens overskud. For at kunne beregne P/E, er man først nødt til at kende til, hvor stor en andel af overskuddet der kan tildeles hver enkelt aktie. Denne mellemregning kaldes også EPS – Earnings pr. share og findes ved blot at dividere årets resultat med antallet af aktier. Stykstørrelsen på aktierne hos både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er på 10 DKK og dermed er beregningerne umiddelbart sammenlignelige. I dette tilfælde fokuseres der udelukkende på året 2012. P/E beregnes herefter ud fra formlerne:

$$\text{EPS} = \frac{\text{Resultat}}{\text{Antal aktier}} \quad \text{P/E} = \frac{\text{Kurs}}{\text{EPS}}$$

Denne opgave er afgrænset for at kommentere på Spar Nords Banks ejerskab på ca. 50 % af samtlige Nørresundby Bank aktier. Men da Nørresundby Bank i forvejen har ca. halvt så mange aktier i omløb som Nordjyske Bank, kan man frygte, om Nørresundby Banks aktie skulle være mindre likvid end Nordjyske Banks. For at retfærdigøre brugen af de officielle børskurser i de kommende nøgletal, kan tanken dog afvises ved et kig på den gennemsnitlige omsætning pr. dag på de to aktier. Set over en 3 årig periode har Nordjyske Banks aktier være omsat i gennemsnit for 122.786 DKK. pr. dag. Til sammenligning har det for Nørresundby Bank været 121.234 DKK.³² Dermed findes det godtgjort, at der er tale om to aktier, der handles i samme omfang og dermed begge betragtes som likvide.

I tabellen nedenfor ses hovedtal for EPS og P/E til analysebrug fra 2008 til 2012

Tabel 14 – Historisk P/E

EPS	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	7,6	6,3	11,6	7,8	7,5
Nørresundby Bank	15,9	8,9	12,9	6,6	5,3
Gruppe 3 gns.	-	-2,7	-0,2	-0,5	-1,1

Børskurs ultimo	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	83	66	117	115	78
Nørresundby Bank	151	148	182	183	135

P/E	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	10,9	10,5	10,1	14,8	10,4
Nørresundby Bank	9,5	16,7	14,2	27,6	25,7

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 samt statistik fra Finanstilsynet

³²Kilde.: <https://www.nordnet.dk> – Historik trukket pr. 27.03.2013

Kigger man på P/E for 2012 ser man, at for hver overskudskrone pr. aktier, har aktionærene i Nordjyske Bank ud fra aktiekursen været villige til at betale 10,9 DKK. i 2012. Til sammenligning har dette kun været 9,5 DKK. i Nørresundby Bank. Det vil altså sige, at aktionærene i Nørresundby Bank som udgangspunkt har fået samme resultat ved at betale mindre.

Kigger man på de tidligere år, er situationen dog en helt anden. Specielt i årene 2008 og 2009, har aktionærene i Nørresundby Bank skulle betale omkring det dobbelte for at erhverve sig retten til 1 overskudskrone i banken i forhold til Nordjyske Banks aktionærer. Dette skal alt andet lige forklares i Nørresundby Banks, i denne sammenhæng, dårlige resultater, der har medført et overskud pr. aktie, der er lavere end Nordjyske Banks. Dette set i forhold til at aktionærene samtidig skulle betale en højere kurs for Nørresundby Bank aktien, er ikke en god kombination. Nørresundby Bank aktionærene kan i de år derfor ikke være tilfreds deres banks præstation set i forhold til Nordjyske Bank. Dette er også den samme tendens man så ovenfor i beregningen af ROE. Men samtidig vidner Nørresundby Banks høje P/E også om, at deres aktionærer har haft stor tiltro til banken, da man ikke blot har solgt ud af aktierne, og dermed fået kursen til at falde ekstraordinært.

I 2010 og 2011 har Nørresundby Bank dog formået at skabe bedre resultater til aktionærene, og dette ses ved at EPS igen er kommet på et højere niveau end Nordjyske Bank. Dette er med til at P/E kommer tættere på Nordjyskes niveau, og som skrevet ovenfor formår Nørresundby Bank i 2012 at levere en P/E der er 1,4 DKK. lavere end Nordjyske Bank.

Nærmest dødt løb for 2012 vidner om, at aktionærene er villige til at betale stort set det samme for at få del i overskuddet fra hver deres respektive bank, hvilket alt andet lige er et godt udgangspunkt for en evt. fusion.

I ovennævnte tabeller fremgår der alene EPS for gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutterne. Dette vidner om et gennemsnitligt underskud alle årene, og dermed er der ikke belæg for at regne videre på en eventuel P/E. Det viser dog igen, at da både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har en positiv EPS, har de begge klaret sig bedre end gennemsnittet.

P/E var således udslag for hvor meget aktionærene er og har været villige til at betale pr. overskudskrone. Set ud fra en aktionærs synspunkt, findes der flere nøgletal, som giver god mening at kigge på.

10.6 K/I – Kurs/indre værdi

Som aktionær bliver man ”medejer” af en bank, og man får del i bankens værdier. Der er dog forskel på den bogførte værdi og den reelle markedsværdi. Netop forholdet mellem den bogførte værdi og markedsværdien angiver nøgletallet K/I

Den bogførte værdi fremgår af den samlede egenkapital, altså hvad der på papiret ville være tilbage til aktionærerne, hvis alle aktiviteter blev lukket ned. Ved at dividere egenkapitalen med antallet af aktier, fremkommer bogført værdi pr. aktie også kaldet den indre værdi.

For at tingene er sammenlignelige, er man nødt til at holde den indre værdi pr. aktie op imod, hvad det koster at anskaffe sig en aktie. Dermed fremkommer nøgletallet K/I via disse formler.

Indre værdi pr. aktie _____ K/I = _____

Indre værdi pr. aktie og K/I for de to banker fremgår nedenfor³³

Tabel 15 – Historisk K/I

Indre værdi pr. akt.	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	169,1	162,6	156,7	144,7	136,5
Nørresundby Bank	301,3	287,4	279,7	267,2	260,3
Gruppe 3 gns.	-	66,4	83,7	83,3	88,1

K/I	2012	2011	2010	2009	2008
Nordjyske Bank	0,49	0,41	0,75	0,79	0,57
Nørresundby Bank	0,50	0,52	0,65	0,68	0,52
Gruppe gns.	-	0,45	0,70	0,77	0,72

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012 samt statistik fra Finanstilsynet

K/I bruges af mange til at vurdere muligheden for en fremtidig kursgevinst. Med K/I under 1, betegner man aktien som undervurderet, da der umiddelbart ligger en bogført værdi i selskabet, som man ikke betaler tilsvarende for at eje. Hvis dette skal udvikle sig positivt, skal man som potentiel aktionær have en positiv tro til den fremtidige udvikling. En lav K/I kan dog også være et tegn på et selskab i krise, der har givet udslag i en lav aktiekurs, og dermed en meget risikofyldt investering.

³³ Årsrapport Nørresundby Bank & Nordjyske Bank 2012

Kigger man isoleret på 2012 viser K/I, at for hver egenkapitalkrone man som aktionær erhverver sig, så har man ved køb af en Nordjyske Bank aktie skulle betale 50 øre, hvorimod man i Nørresundby Bank kun skulle betale 49 øre. Det er tæt på dødt løb, og viser dermed, at man som aktionær ikke vil kunne hente en billige del af egenkapitalen ved at vælge den ene bank frem for den anden. Dette var også tilfældet i 2008, men i 2009 og 2010 bliver spændet mellem de to banker større og ”troen” på Nordjyske Bank aktien bliver, set ud fra ovennævnte filosofi for K/I, vurderet højere end Nørresundby Banks. Dette går ligeledes godt i spænd med udviklingen i ROE de samme år.

Nordjyske Bank taber dog pusten i 2011, hvor aktiekursen som anført tidligere tager et ordenligt styrt. Dermed falder niveauet for K/I til 0,41 set i forhold til Nørresundby Banks på 0,52.

En K/I på samme niveau i 2012, vidner dog om, at aktionærerne i begge banker har det samme udgangspunkt for 2013, og dermed alt andet lige vurderer mulighederne for deres bank ud fra samme filosofi om god tiltro til fremtiden.

Sammenligner man den gennemsnitlige K/I for alle bankerne med Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, ser man også alle årene et niveau under 1. I 2008 er gruppe 3 bankernes K/I faktisk på et noget højere niveau end Nordjyske og Nørresundby. Forskellen forsvandt dog allerede i 2009, hvor Nordjyske Bank kom på niveau. Nørresundby Bank skulle lige bruge et par år ekstra. Tallene siger dog mere om den generelle status på bankaktier efter Finanskrisen, hvor deres resultater og gode ry og rygter fik sig et ordentligt tryk i den forkerte retning.

11 Fusionen i praksis

At slå to banker sammen til en, kan gøres på flere forskellige måder. Det handler derfor om at finde den metode, som er mest optimal i processen, også set i forhold til aktionærerne. Den mest omstændige metode udføres ved at ansøge Finanstilsynet om en ny banklicens, og på denne måde stifte en helt ny bank. Alle aktiviteterne i de to gamle banker bliver derefter handlet over i den nye bank, og de gamle banker afvikles dermed. At skaffe en ny banklicens er dog et administrativt tungt arbejde, og som tidligere skrevet, er kravene fra Finanstilsynet efter Finanskrisen blevet skærpet. Med udgangspunkt i de to bankers tidligere bedrifter, vurderes det dog på ingen måde usandsynligt, at man kunne opnå en sådan licens. Ulempen ved en helt ny bank er ligeledes, at begge de gamle bankers aktionærer skal belemres med at

få udskiftet deres aktier, under forudsætning af, at de vil være aktionærer i den fremtidige bank.

At stifte en ny bank, vurderes derfor ikke at være den optimale løsning. Udgangspunktet må derfor være, at man lukker ned for aktiviteterne i den ene bank og dermed kører videre på en eksisterende banklicens. I denne opgave tages der udgangspunkt i, at det er Nordjyske Bank, der er det fortsættende pengeinstitut. Dette begrundes først og fremmest i navnet, som vidner bedst om fusionsbankens geografiske spredning. Med udgangspunkt i den tidligere regnskabsanalyse, var Nordjyske Bank også den bank, som i den 5 årige periode, havde leveret de bedste resultater. Med den begrundelse vurderes navnet Nordjyske Bank at være det bedste alternativ til den fremtidige fusionsbank. Fokus er dermed lagt på aktionærerne i Nørresundby Bank og deres aktier. De skal indløses på den ene eller anden måde.

11.1 Kontant indløsning

Hvis likviditeten tillader det, kan Nordjyske Bank ekstraordinært give et bud på at købe den samlede aktiekapital i Nørresundby Bank. Dette vil dog på mange måder mere ligne en fjendtlig overtagelse end en decideret fusion. En sådan manøvre vil kræve, at størstedelen af Nørresundby Banks aktionærer er villige til at sælge deres aktier, således at Nordjyske Bank opnår en aktiemajoritet der gør dem i stand til at tvinge de resterende aktionærer i Nørresundby til et tvangssalg.

Før aktionærerne i Nørresundby Bank i det hele taget vil overveje at sælge deres aktier, skal der alt andet lige også et godt tilbud på bordet. Hvis man ved, at ens aktie er eftertragtet, så er det ikke sikkert, at man er villig til at lade den gå til dagskursen. Det må også formodes, at mange af aktionærerne har købt aktierne inden Finanskrisen, og dermed har betalt en langt højere kurs, end hvad den er i dag. Nordjyske Bank skal derfor regne med, at skulle betale en overkurs for at erhverve sig aktierne i Nørresundby Bank. Overkursen er en decideret udgift for Nordjyske Bank, og hvis man kan udgå den, vil det selvfølgelig være at foretrække.

At købe de nuværende Nørresundby Bank aktionærer ud, har dog aldrig været hensigten med denne opgave. Som skrevet i problemformuleringen, er der lagt op til, om det er en fordel for begge bankers aktionærer, hvis de to banker fusionerer. Dermed er der også lagt op til, at alle nuværende aktionærer også er fremtidige aktionærer i fusionsbanken. Derfor bliver der ikke gået mere i dybden omkring et kontant opkøb. Fokus vil i stedet blive lagt på ombytning af aktier.

11.2 Aktieombytning

For at Nordjyske Bank ikke skal have penge op af lommerne, vil det i stedet give god mening at foretage en aktieemission, og dermed give aktionærerne i Nørresundby Bank, Nordjyske Bank aktier i bytte for de gamle Nørresundby aktier. Aktieemissionen skal alene dække ombytningsprocessen, da man som udgangspunkt ikke har behov for at få tilført yderligere kapital udefra på nuværende tidspunkt.

Spørgsmålet er nu, hvad bytteforholdet skal være. Dette sker alt andet lige som en forhandling mellem de to banker. Nordjyske Banks aktionærer har selvfølgelig et ønske om, at Nørresundby aktionærerne skal have så lidt Nordjyske Bank aktier som muligt, hvorimod Nørresundby aktionærerne gerne vil have så mange nye aktier som overhovedet muligt. I beregningen af bytteforholdet i denne opgave, tages der udgangspunkt i den tidligere beregnede K/I for bankerne. Det er dermed også lagt fast, at ombytningsforholdet beregnes med udgangspunkt i aktiekurserne pr. 31.12.2012.

I 2012 havde Nordjyske Bank en K/I på 0,49. Denne sættes op mod Nørresundby Banks tilsvarende på 0,50. Med god vilje, og en enkelt afrunding, er udgangspunktet derfor, at begge bankers K/I er 0,5.

Som tidligere beskrevet angiver K/I, hvor meget man som aktionær har betalt pr. krone egenkapital. I dette tilfælde har begge bankers aktionærer altså betalt akkurat det samme, det vidner om 2 banker som vurderes ens af investorerne, og dermed i investors øjne er sammenlignelige. Der er derfor ikke noget der taler for, at den ene banks aktionærer skal favoriseres fremfor den anden. Udgangspunktet må derfor være, at aktionærerne fremadrettet skal opnå den samme mængde egenkapital for deres investerede penge og derfor skal K/I opretholdes på samme niveau efter fusionen. Nedenfor ses en oversigt over den nuværende aktiekapital

Tabel 16 – Nuværende aktiekapital

	Aktiekapital	Antal aktier	Stykstørrelse	Kurs	Kursværdi
Nordjyske Bank	80.400.000	8.040.000	10	83	667.320.000
Nørresundby Bank	40.600.000	4.600.000	10	151	694.600.000

Kilde : Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank & Nørresundby Bank

Kigger man isoleret på kursen, ser man tydeligt, at en aktionær i Nørresundby Bank har givet mere for en aktie i forhold til en Nordjyske Bank aktie. Aktiekapitalen i Nørresundby Bank er

dog også det mindre. Altså får man i Nørresundby Bank en større del af den samlede kage, end hvad man ville få ved tilsvarende at købe en aktie i Nordjyske Bank. Det giver derfor god mening, at et større stykke koster mere end et mindre stykke. Nørresundby Banks aktionærer skal nu have andel i de mindre stykker, men for ikke at blive snydt, skal kursværdien efter ombytninger være den samme. Den samlede kursværdi af Nørresundbys aktier på 694.600.000 DKK. divideres med kursen for en Nordjyske Bank aktie lig 83 DKK. Dette giver 8.368.675 nye Nordjyske Bank aktier, svarende til ny tilført aktiekapital på 83.686.750 DKK., som skal udstedes for at honorere indløsningen af aktierne i Nørresundby Bank.

Antallet af nye aktier 8.368.675 stk. holdt op imod det gamle antal på 4.600.000 stk. giver et ombytningsforhold på 1 til 1,8. Dette svarer til, at for hver 5 Nørresundby Bank aktier man ejer, så er man berettiget til at modtage 9 Nordjyske Bank aktier.

Da det nu er fastlagt, hvor stor en aktieudvidelse der kræves af Nordjyske Bank for at kunne smelte sammen med Nørresundby Bank, kan den nye egenkapital listes op. Da Nordjyske Bank ved fusionen med Nørresundby Bank overtager meget mere egenkapital i forhold til, hvad der udstedes af ny aktiekapital, vil forskellen blive bogført som overkurs ved emission og dermed indgår beløbet fortsat som en del af den samlede egenkapital, og beløbet kan derfor fortsat medregnes som en del af basiskapitalen. Dette fremgår i bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §4 nr. 4 . Med egenkapitalen på plads, kan den fremtidige balance for fusionsbanken opstilles på baggrund af de 2 oprindelige balancer. pr. 31.12.2012 som fremgår af bilag 3.

Tabel 17 - Fremtidig egenkapital

Fremtidig egenkapitalkapital	Tal i 1000 DKK
Aktiekapital	164.087
Overkurs ved emission	1.258.864
Opskrivningshenlæggelser	25.581
Lovpligtige reserver	4.185
Overført overskud	1.185.797
Foreslået udbytte	8.040
Egenkapital i alt.	2.646.554

Kilde : Egen tilvirkning jf. opgavetekst

Balance for Fusionsbanken – den ny Nordjyske Bank

Tabel 18 – Balance for Fusionsbanken

Beløb i 1000 DKK.	Aktiver
Kassebeholdning og anfordringstilgodeh. hos centralbanker	260.773
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	570.456
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	10.825.767
Obligationer til dagsværdi	3.303.178
Aktier m.v.	490.230
Kapitalandele i associerede virksomheder	699
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	12.431
Aktiver tilknyttet puljeordninger	1.783.261
Immaterielle Aktiver	14.362
Grunde og bygninger I alt	330.725
Investeringsejendomme	91.299
Domicilejendomme	239.426
Øvrige materielle aktiver	11.063
Aktuelle skatteaktiver	-
Udskudte skatteaktiver	4.372
Aktiver i midlertidig besiddelse	2.842
Andre aktiver	149.159
Periodeafgrænsningsposter'	13.118
Aktiver i alt	17.772.436

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2012

	Passiver
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	661.856
Indlån og anden gæld	12.145.192
indlån i puljeordninger	1.969.192
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	7.489
Aktuelle skatteforpligtigelser	23.999
Andre passiver	277.336
Periodeafgrænsningsposter	1.443
Gæld i alt.	15.086.507
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	12.049
Hensættelser til udskudt skat	-
Hensættelser til tab på garantier	6.255
Andre hensatte forpligtelser	14.226
Hensatte forpligtelser i alt	32.530
Efterstillede kapitalindskud	6.845
Egenkapital:	
Aktiekapital	164.087
Overkurs ved emission.	1.258.864
Opskrivningshenlæggelser	25.581
Lovpligtige reserver	4.185
Overført overskud	1.185.797
Foreslået udbytte	8.040
Egenkapital i alt.	2.646.554
Passiver I alt	17.772.436

12 Besparelser ved fusion

Synergieffekter og besparelser skal gerne være resultatet af en fusion. En sparet krone, den er tjent – og det er med udgangspunkt i dette ordspil, at aktionærerne skal kunne se fordelene ved en fusion. Ikke blot nu og her, men også på længere sigt. I det følgende afsnit gives der et bud på, på hvilke områder der kan forventes besparelser, og der vil blive lavet et overslag på besparelsernes størrelse. Der tages i alle tilfælde udgangspunkt i bankernes omkostninger for 2012, som fremgår af deres årsrapporter.

Direktion, bestyrelse og repræsentantskab

På nuværende tidspunkt har begge banker 2 direktionsmedlemmer ansat. I Nordjyske Bank blev de 2 direktører i gennemsnit aflønnet med 2.194.000 DKK. i 2012. Til sammenligning var det i Nørresundby Bank en gennemsnitsløn på 3.164.000 DKK. Da den tidligere regnskabsanalyse ikke ligefrem bevidste at direktørerne i Nørresundby Bank har præsteret bedre end direktørerne i Nordjyske Bank – vil man med almindelig sund fornuft skære det dyreste led af. Nordjyske Bank direktionen vil således være den fortsættende og derved spares der 6.328.000 DKK. på at ”fyre” direktionen i Nørresundby Bank. Man må dog også være realistisk, og forvente, at de fortsættende direktører skal aflønnes højere, da en fusion alt andet lige, vil give dem en større forretning at holde styr på, og dermed tilhørende ansvar. Dobbelt op på balancen er dog ikke lig dobbelt op på arbejdsbyrde. Det afsættes derfor ekstra en sum svarende til 50 % af de samlede direktionslønninger. Fusionsbanken har på denne måde mulighed for at vælge, om de nuværende Nordjyske Bank direktører skal sættes op i løn, eller om der skal ansættes en tredje direktør, på samme lønvilkår som de nuværende. Besparelsen på 6.328.000 DKK. reguleres derfor med 2.194.000 DKK. Den endelige besparelse på direktionen bliver dermed på 4.134.000 DKK.

Vedr. bestyrelse og repræsentantskab er der heller ikke længere behov for 2 af hver enhed. Dermed skal en bestyrelse og et repræsentantskab skæres fra. Da Nordjyske Bank er valgt som den fortsættende bank nedlægges bestyrelse og repræsentantskabet for Nørresundby Bank. Udgifterne og dermed besparelsen udgjorde i 2012 1.656.000 DKK

Medarbejderstaben

Hvis de to banker fusionerer, vil der i mange af de interne funktioner ske et overlap af personer med samme jobbeskrivelse. Da der fremadrettet er dobbelt op på balancen, er det dog ikke realistisk, at der kan ske afskedigelser på alle områderne. Men som skrevet tidligere, er dobbelt op på balancen dog ikke det samme som dobbelt arbejdsbyrde. Man må derfor forvente, at en fusion og en sammenlægning af medarbejderstaberne vil føre synergieffekter med sig, og man må forvente, at medarbejderstaben kan arbejde med effektivt, støttet op af et større og bedre produktionsapparat. Dermed kan det ikke undgås, at der vil ske afskedigelser, og et kig på bankernes udgifter til lønninger viser også, at det er her, hvor der er store besparelser at hente.

Hvor mange personer der kan undværes, kan dog være svært at fastsætte. Kigger man på hvor effektive bankerne har været indtil videre, kan man kigge på antal medarbejdere i forhold til

den arbejdende kapital. Der har Nordjyske i 2012 haft en balancesum pr. medarbejder på 31.185.000 DKK. Til sammenligning har Nørresundby haft 35.970.000 DKK. Altså har Nørresundby Bank formået at få mere ud af deres medarbejdere. Med de effektiviseringer der følger af en fusion, må man som minimum forvente, at fusionsbanken samlet vil kunne opnå en balancesum pr. medarbejder på samme niveau som Nørresundby Bank.

Den fremtidige fusionsbank vi have en samlet balancesum på 17.772.436.000 DKK. Dette deles med 35.970.000 DKK. og dermed kommer man frem til en behovet for den fremtidige medarbejderstab på 494 ansatte. Samlet set har de to banker i 2012 530 ansatte. Det vil sige, at man kan opnå en medarbejder reduktion på 36.

For finde den reelle besparelse, beregnes den gennemsnitlige løn pr. medarbejder for 2012. De samlede lønudgifter beløber sig til 309.181.000 DKK for 530 ansatte. Dette giver en personaleudgift pr. medarbejder på 583.360 DKK.

Besparelsen på reduktionen af medarbejdere, som resultat af effektivisering, kan derfor beregnes som 34 stillinger af 583.360 DKK. lig 21.000.960 DKK Dette burde alt andet lige være en minimumsbetragtning.

Øvrige administrationsudgifter

Det er ikke kun udgifterne til personalet, som er en stor post i regnskabet. Begge banker har tilsammen i 2012 bogført øvrige administrationsudgifter for 202 millioner DKK. Dette er udgifterne til at holde banken kørende. Her ligger blandt andet også drift og vedligeholdelse af Nørresundby Banks hovedsæde i Nørresundby. Da aktiviteterne efter planen skal flyttes til Frederikshavn, skal det alt andet lige afhændes bedst muligt. Under administrationsudgifter ligger også begreberne markedsføring og sponsorater. På dette område vurderes der at være mange penge at spare. Begge banker arbejder på nuværende tidspunkt med markedsføring i aviser og andet skrevet materiale. Begge banker markedsfører sig også i tv-reklamer i de lokale medier, og der forventes en god besparelse, når der kun er behov for en reklame frem for to. En specifikation af administrationsudgifterne er desværre ikke tilgængeligt offentligt. Som målestok benyttes derfor den samme procentvise besparelse for administrationsomkostningerne, som der blev fastlagt på besparelsen af medarbejderne. En reduktion på 34 medarbejdere ud af 530 ansatte, svarer til en besparelse på 6,41%. Ud fra de samlede administrationsudgifter på 202 millioner, giver det en besparelse på yderligere 12.948.200 DKK.

Sammenlægning af filialer

Kigger man nærmere på den fysiske placering af de to bankers filialer, ser man at begge banker er repræsenteret i både Hjallerup og Brønderslev. Byernes størrelse retfærdiggør ikke at der efter fusionen fortsat skal være 2 filialer hvert sted. Det er derfor oplagt at foretage en sammenlægning af filialerne i hver by. Besparsen ved at lukke en filial ned, er også svær at fastlægge. Der tages derfor udgangspunkt i et eksempel fra februar 2013, hvor Østjysk Bank lukkede 2 filialer med en forventet besparelse på ca. 15 mio DKK. I denne beregning indgik afskedigelse af 10 medarbejdere³⁴. Tager man udgangspunkt i de tidligere gennemsnitslønninger ovenfor, svarer det til ca. 6 millioner. Holder man medarbejdernes løn udenfor, giver det således en samlet besparelse på ca. 9 millioner pr. år for at nedlægge 2 filialer. Med udgangspunkt i dette eksempel anslås det derfor realistisk, at den kommende fusionsbank kan spare lavt sat 6 millioner på at sammenlægge de 4 filialer til 2.

Besparelser generelt

Det er vigtigt at pointere, at ovennævnte omkostningsbesparelser alt andet lige ikke kan gennemføres fra den ene dag til den anden. Afskedigelse af personale er oftest pålagt opsigelsesvarsler af forskellig længde. Man skal derfor forvente, at det vil tage det meste af et år, før omkostninger til medarbejderne er kommet ned i niveau. Salg af ejendomme/opsigelse af lejekontrakter er heller ikke noget man sådan lige kommer igennem med. Her tænkes på filialerne der skal lukke, men også specielt Nørresundby Banks gamle hovedsæde, som der alt andet lige skal sælges, når det ikke længere bruges til at huse alle de interne funktioner. Hvis man er heldig, så står der en virksomhed klar i kulissen til at overtage bygningen, men det kan også tage lang tid, før banken kan komme af med det. Effektiviseringer er ej heller noget man skal forvente at se de første måneder. Det tager tid for medarbejderne at indordne sig efter de nye forhold, og alle skal finde deres plads i organisationen.

Selve fusionsprocessen er heller ikke gratis. Der vil alt andet lige være udgifter forbundet med at fusionere. Dette skal regnes som en engangsudgift, og derfor holdes det i første omgang ude af regnestykket, da det er de faste årlige besparelser, der forsøges redegjort for.

Udgifterne til fusionsprocessen beskrives yderligere senere i opgaven.

På baggrund af ovennævnte opgørelser, kan der i den nye fusionsbank findes besparelser for i alt. **45.739.160 DKK.**

³⁴ Artikel "Østjysk Bank i spareøvelse: Fyrer og lukker filialer" – Børsen Finans 19.09.2013

I det følgende opstilles den nye resultatopgørelse for fusionsbanken, ud fra den filosofi, at fusionen inkl. alle besparelser var 100 % implementeret pr. nytår 2012. Disse tal skal ses som målet for fusionen, og kan dermed sammenlignes med de reelle tal fra årsregnskaberne 2012.

Tabel 19 – Forventet resultatopgørelse for Fusionsbanken

Resultatopgørelse - Tal i 1.000 DKK.	Nordjyske	Nørresundby	Samlet	Fusionsbank
Renteindtægter	423.425	371.728	795.153	795.153
Renteudgifter	70.843	77.172	148.015	148.015
Netto renteindtægter	352.582	294.556	647.138	647.138
Udbytte af aktier m.v.	6.454	2.148	8.602	8.602
Gebyrer og provisionsindtægter	116.277	140.469	256.746	256.746
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.257	12.978	16.235	16.235
Netto rente- og gebyrindtægter	472.056	424.195	896.251	896.251
Kursreguleringer	23.291	31.637	54.928	54.928
Andre driftsindtægter	6.122	3.826	9.948	9.948
Udgifter til personale og administration	262.507	256.988	519.495	473.756
Af- og nedskrivninger på imm. og mat. akt.	9.084	5.753	14.837	14.837
Andre driftsudgifter	12.599	11.237	23.836	23.836
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender m.v.	130.690	88.193	218.883	218.883
Res. af kapitalandele i ass. og tilknyttede virk.	42		42	42
Resultat før skat	86.631	97.487	184.118	229.857
Skat	25.558	24.446	50.004	61.439
Årets resultat	61.073	73.041	134.114	168.418

Kilde: Egen tilvirkning pba. opgavetekst samt årsrapporten 2012 for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Besparelsen ved fusion på 45.739.000 DKK er trukket fra de samlede udgifter til personale og administration. Skatteværdien af besparelsen er beregnet ud fra selskabsskatten på 25 %.

Dette giver en øget skattebetaling på 11.435.000 DKK.

Uden at gå for meget i dybden med tallene ovenfor, så ser man dog, at besparelserne har løftet det samlede resultat efter skat fra 134.114.000 DKK. til 168.418.000 DKK. Dette er en stigning i årets resultat på 25,6%.

13 Nøgletal efter fusion

Da den fremtidige balance og resultatopgørelse nu er på plads, kan der foretages endnu en nøgletalsanalyse for at kigge på de umiddelbare ændringer som fusionen medfører. Der genbruges de tidligere beregnede nøgletal for 2012, samtidig med, at der beregnes nøgletal for den nye fusionsbank. Disse nøgletal beregnes med udgangspunkt i den nye balance og resultatopgørelse. I beregningen af P/E og K/I er det forudsat, at den fremtidige kurs på aktien for fusionsbanken, svarer til kursen for Nordjyske Bank pr. 31.12.2012.

Tabel 20 – Nøgletal for Fusionsbanken

	Nordjyske Bank	Nørresundby Bank	Fusionsbanken
WACC	2,09	1,96	2,02
ICGR	4,07	4,77	5,72
ROA	0,73	0,78	0,95
ROE	4,8	5,6	6,36
P/E	10,9	9,5	8,09
K/I	0,49	0,5	0,5

Kilde : Egen tilvirkning pba. af opgavetekst.

Kigger man isoleret set på WACC, er det ikke overraskende, at niveauet for fusionsbanken ender midt imellem Nordjyske Bank og Nørresundby Banks tidligere sats. Der er nu tale om et ”vejet gennemsnit” af de tidligere WACC’er. De gamle Nordjyske Bank aktionærer vil kunne glæde sig over en lidt lavere WACC. Nørresundby Banks tidligere aktionærer skal derimod kunne leve med en lidt højere end tidligere. Den fremtidige WACC skal dog ses i et lidt større perspektiv end blot ovennævnte beregning. Fusionen vil medføre, at Fusionsbanken fremadrettet vil blive kategoriseret som en Gruppe 2 bank³⁵. Dette da man fremover vil have en arbejdende kapital på over 10 mia. DKK. Nu er større ikke altid lig bedre. Men i forhold til adgang til billigere kapital, har det vist sig, at flere af de større pengeinstitutter har haft mulighed for at funde sig billigere. Dette argument underbygges af en analyse fra Aalborg Universitet ultimo 2012³⁶ - graf fra analysen kan ses i bilag 7. Heraf fremgår det, at flere af både gruppe 1 og 2 bankerne opnår en billige pris på deres kapital end de mindre banker. En af disse er Spar Nord, som fremtidigt vil være en af de nærmeste konkurrenter i det nordjyske. Med den tanke i baghovedet, skal fusionsbankens aktionærer tro på, at banken i fremtiden

³⁵ Kilde: www.finanstilsynet.dk

³⁶ Analyse af de første 3. kvartalers (2012) finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter : Banker i Danmark – af Senior Rådgiver Lars Krull – Udgivet 13.12.2012 Aalborg Universitet

blandt andet grundet sin størrelse, vil kunne forhandle nogle bedre aftaler på plads, og dermed sænke WACC til et lavere niveau end udgangspunktet før fusionen. Der er som udgangspunkt intet der taler imod denne tankegang.

På grundlag af de besparelser der opnås via fusionen, formår man at løfte resultatet positivt. Dette giver udslag i en bedre ICGR. Fusionsbanken står dermed bedre rustet i forsøget på at højne det samlede udlån i banken. Ikke at det bliver nemmere at skaffe det, sådan som markedet nu engang er p.t., men udlånsvækst kan nu gøres i en større skala end tidligere, inden det får indflydelse på solvensen. Samtidig med udsigt til en forhåbentlig bedre WACC, vil tendensen blot blive forstærket i form af en endnu højere ICGR fremadrettet.

Det forbedrede resultat giver også udslag i en bedre ROA. Dette vil sige, at man efter fusionen nu udnytter sine aktiver bedre. Man er grundlæggende blevet bedre købmænd, der formår at skabe bedre resultater ud fra de midler man har at arbejde med. For en aktionærs synspunkt, er det dog mere spændende at kigge på ROE.

ROE eller forrentningen af egenkapitalen er forbedret fra hhv. 4,8% og 5,6% til 6,36%. Tallet er selv efter fusionen ikke just prangende. Men alligevel opnår Nordjyske Banks aktionærer en forrentning der er ca. 1,5 % bedre end tidligere. Nørresundby Bank må nøjes med lidt mindre.

Kigger vi på P/E ser man, at aktionærerne heller ikke behøver at betale så høj en pris for at få del i overskudskronerne som tidligere. De får simpelthen større overskud for de samme investerede penge. Beregningerne falder sådan ud, at K/I forbliver på samme niveau som tidligere. Set i lyset af, at Fusionsbanken i fremtiden ser ud til at forrente aktionærernes indskudte midler bedre, kan man forvente af aktiekursen vil stige, og dermed medføre en højere K/I. De nuværende aktionærer kan derfor forhåbentlig læne sig tilbage og følge en stigende K/I, som følge af stigende aktiekurser.

Ovennævnte nøgletal er altovervejende positive. Ud fra denne betragtning bør aktionærerne bifalde en fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank.

Ovennævnte nøgletal er resultatet af de besparelser, der er fundet tidligere i opgaven. Igen skal det også pointeres, at man alt andet lige ikke skal forvente, at alle omkostningsbesparelser vil slå igennem fra dag ét, men kræve en hvis tilpasningsperiode. Man skal også huske, at beregningerne er foretaget på baggrund af regnskaber, hvis resultater bærer præg af Finanskrisen. Der skal derfor ikke så mange besparelser til, før det giver udslag

på nøgletallene. Nøgletallene er derfor et øjebliksbillede, og aktionærer skal derfor gerne kunne se tingene i et større og mere fremtidigt perspektiv. De fundne besparelser skal gerne overgå af generelt bedre tider for bankerne i de kommende år. Aktionærerne skal derfor kunne se fordelene ved at blive aktionær i en større bank, og se fordelene i de stordriftsfordele dette alt andet lige vil medføre på sigt. Her tænkes blandt andet på muligheden for en lavere WACC, men også andre stordriftsfordele generelt. Ens stemme og slagkraft har nu engang mere styrke, desto større man er.

14 Delkonklusion

Der er mange penge at spare ved at lade Nordjyske Bank og Nørresundby Bank fusionere. Jævnfør beregningerne kan der umiddelbart spares godt 45 millioner DKK, fordelt på flere områder. Regner man besparelserne ind i resultatopgørelsen, ser tallene pludseligt meget bedre ud. Det samlede resultat for året stiger med ca. 25 %. Det forbedrede resultat, kommer også positivt til udtryk i stort set alle de beregnede nøgletal.

Det er ikke givet, at alle besparelserne kan opnås fra dag ét, man skal forvente en tilpasningsperiode. I denne periode og tiden fremover kan man imidlertid også forvente, at andre stordriftsfordele fremkommer i form af f.eks. lavere finansieringsomkostninger m.m. Disse stordriftsfordele medfører forhåbentlig yderligere besparelser, der blot vil påvirke resultatet yderligere positivt.

Så isoleret set, ud fra en regnskabsmæssig betragtning, bør de nuværende aktionærer i begge banker derfor ikke være i tvivl. At lade de to banker fusionere vil være en stor fordel for dem alle – både på den korte og lange bane.

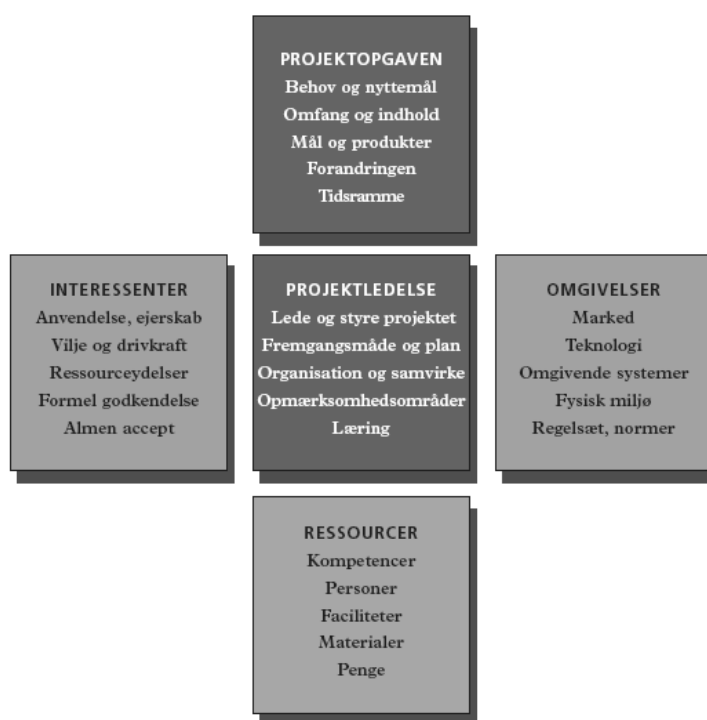
På baggrund af nærværende og tidligere delkonklusion findes det nu begrundet, at en fusion mellem Nordjyske Bank og Nørresundby Bank vil være fordelagtigt for begge bankens aktionærgrupper. De to banker kan derfor begynde og planlægge rammerne for fusionen herunder hvorledes fusionsprocessen skal gennemføres.

15 Fusionen som projekt³⁷

En fusion af Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er umiddelbart et uoverskueligt stykke arbejde. Som ledelse vil det alt andet lige være svært at se, hvor man skal starte, og hvor man skal slutte. Denne problemstilling gør fusionen oplagt til at blive løst som et projekt.

Definitionen af et projekt er netop, at man står overfor for en kompleks opgave, hvor kompleksiteten gør, at man ikke umiddelbart kan se vejen til det endelige resultat. Det handler derfor om at skabe sig et overblik og analysere sig frem til essensen af projektet. Dette kræver en gennemarbejdet analyse, hvor man med fordel kan benytte sig af den såkaldte 5x5 model, som illustreres nedenfor.

Figur 5 – 5X5 Modellen



Kilde: "Grundbog i projektledelse side" 34 – Mikkelsen & Riis

5x5 modellen bygger på tanken om, at alle projektets grundelementer er bygget op omkring de 5 bokse. Alle 5 bokse skal analyseres og behandles individuelt, men samtidig skal boksene også kunne spille sammen på kryds og tværs. Lykkes det at opnå "harmon" mellem alle boksene, bør alle aspekter i projektet være gennemarbejdet. Chansen for succes skulle dermed

³⁷ Skrevet pba. teori fra "Grundbog i projektledelse" – Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis

være optimeret bedst muligt, og dermed kan ledelsen i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank tage bedst mulig hensyn til aktionærernes interesser – netop at fusionen skal foregå så problemfrit, som overhovedet muligt.

5x5 modellen er både en analysemodel til brug før projektopstart, men også en styringsmodel undervejs i projektet. Med fokus på løbende analyse og tilpasning af projektforløbet kan man sikre, at projektet fortsat er i harmoni. I det følgende foretages den indledende 5x5 analyse, med henblik på at give ledelsen i Nordjyske Bank og Nørresundby et bedre overblik over fusionens projektmæssige omfang. Via den indledende analyse med 5x5 modellen fremkommer der problemstillinger, der skal løses. Disse ses som milepæle, der skal krydses og dermed løses som en del af projektforløbet. For at nå til en milepæl, tilknyttes der diverse aktiviteter undervejs. Nogle af disse aktiviteter fremkommer som en del af den indledende analyse, mens andre først bliver synlige undervejs i projektet.

Projektopgaven

Øverste boks omhandler selve projektopgaven. Det er i denne boks, at man skal forsøge at definere projektets endelige mål og derved dets omfang. For at dette kan lykkes, er det nødvendig at fokusere på de behov, som har affødt projektet – altså til hvilken nytte skal projektet gennemføres. Fastlæggelsen af projektopgavens rammer og mål er en proces, der skal bearbejdes grundigt. Klart definerede mål gør det muligt at finde ind til projektets kerne, hvilket gør det muligt at afskære sig fra alle unødvendige aspekter, der kan medføre støj på vejen mod målet. På denne måde bevares fokus, på det det alt andet lige handler om, og man undgår at benytte unødigt og kostbar arbejdskraft.

Udover mål og omfang skal projektets tidsramme også fastlægges. Som tidligere skrevet er et projekt defineret ud fra, at der er tale om et kompleks stykke arbejde. Dermed er det også vigtigt, at der bliver fastlagt en realistisk tidsramme, således at det er realistisk at nå de fastsatte mål. Generelt har tidshorisontens længde ofte en tendens til at afspejle, hvor kritisk projektet er. Er der tale om, at man taber penge indtil projektet er gennemført, kan man en tendens til at springe over hvor gærdet er lavest. Her vil man derfor ofte gå på kompromis med kvaliteten blot for at få lukket hullet, hvor pengene fosser ud. Efterfølgende er der så mulighed for at rette op på de fejl, som måtte være kommet til syne i løbet af projektforløbet. Andre projekter anses som prestige projekter, hvor man ikke agter at gå på kompromis med kvaliteten. Her nytter det ikke, at der ikke er tid til at gennemarbejde problemstillingerne ordentlig. Her skal man kunne komme op med de rigtige løsninger fra start.

Opgaven for Nordjyske Bank og Nørresundby Bank er derfor i første omgang at få fastlagt projektets mål. Behovet for projektet er gennemarbejdet tidligere i denne opgave. Bankernes aktionærer ønsker de to banker fusioneret, da fusionen alt andet lige vil være til fordel for aktionærerne. Bankerne er til for aktionærerne, og dermed vil det overordnede mål for projektet naturligvis være – En Vellykket Fusion. Men hvordan defineres en vellykket fusion, og hvordan måler man det? Det er umiddelbart ikke til og svare på. Derfor vil det i fastlæggelsen af projektets mål give god mening at benytte sig af et såkaldt SMART-mål.

Et SMART mål er kendetegnet ved, at det er:

- S = Specifikt
- M = Målbart
- A = Acceperet
- R = Realistisk, men ambitiøst
- T = Tidsfastsat

Med udgangspunkt i SMART-modellen kan Nordjyske Bank og Nørresundby Bank derfor fastlægge et mere specifikt mål for den samlede fusion. Det overordnede mål for fusionen er derfor følgende:

Fusionen skal være endeligt afsluttet pr. 30. april 2014 og efter endt fusion, skal kursen på fusionsbankens aktie, som minimum, have samme værdi som den nuværende Nordjyske Bank aktie.

Dette mål overholder alt andet lige alle forudsætninger for at være et SMART mål. Der ligger selvsagt en masse arbejde forud, før målet kan opnås. Kursmålet er fastlagt som succeskriterie for at sikre, at fusionsprocessen gerne skal forløbe positivt og gnidningsfrit, således at efterspørgslen efter aktier i fusionsbanken stadig holdes på minimum samme niveau, både før, under og efter fusionen. Således varetager banken de nuværende aktionærers interesser bedst muligt.

Der er tale om et yderst vigtigt projekt, udelukkende af positiv karakter. Derfor er der afsat en tidshorisont på ca. 1 år til projektets gennemførelse. Det vurderes realistisk at denne tidshorisont gør det muligt at gennemføre et gennemarbejdet projekt, hvor der er tænkt på flest mulige detaljer, og dermed sikrer man, at der sker mindst mulige fejl og dermed tab for fusionsbanken.

Ud fra ovennævnte kan analysens første og samtidig projektets sidste milepæl nedskrives:

- Projektet afsluttes og nedlægges den 30.04.2014

Interessenterne

Tilfredse interessenter er alt andet lige en af de vigtigste faktorer, hvis man ønsker et vellykket projekt. Kassen omhandlende interessenterne skal derfor have stor opmærksomhed, og gennemarbejdes nøje. Til det formål kunne man foretage en decideret interessentanalyse. Denne vurderes dog at blive for omfattende, set i forhold til formålet med besvarelsen af denne opgave. Derfor laves der i stedet en kortere version.

Der er forskel på vægten af de forskellige interessentgrupper, i den forstand at nogle interessenter er vigtigere end andre, for at projektet bliver en succes. Det gælder derfor om at spotte de vigtigste og sørge for, at der tages vare om deres interesser og behov i projektet. Det er vigtigt at man får ”solgt” projektet rigtigt, således at interessenterne opnår en form for ejerskab. Andre interessenter længere ude i periferien kan med fordel nedprioriteres, da projektets succes i mindre grad afhænger af deres tilfredshed.

I nærværende fusion er der 3 interessentgrupper, som i særlig grad skal fokuseres på. Det er kunderne, medarbejderne og aktionærene. Kunderne er bankens eksistensgrundlag. Det er derfor alfa og omega, at fusionen ikke danner grundlag for, at de forlader banken. Det handler derfor om, at de skal gøres trygge ved situationen. Derfor er der brug for en form for markedsføring, som er målrettet de eksisterende kunder. Da det efter planen er navnet Nordjyske Bank der skal gælde i fremtiden, skal fokus rettes med hovedvægt på de nuværende Nørresundby Bank kunder. Det er alt andet lige dem, der udadtil mister en del af deres identitet, da deres nuværende bank på papiret ophører. Det er dem, der skal overbevises om, at trods et nyt navn og et nyt look udadtil, så er det trods alt lang hen af vejen de samme medarbejdere og produkter, de kommer til at benytte sig af som tidligere. Med udsigt til de forventede rationaliseringer, kan det dog ikke undgås, at enkelte fyrede/omplacerede medarbejdere vil være savnet af kunderne i filialnettet. Derfor er det specielt vigtigt, at der tages hånd om netop disse kunder, som direkte bliver berørt af fusionen. Flygter kunderne grundet fusionsprocessen, så kan de sparede omkostninger, der vindes ved rationaliseringen, hurtigt blive udhulet i tabt indtjening. De er derfor brug for forebyggende ”damage control”

For at gøre tingene mere konkret, kan man med fordel sætte et delmål i projektet, og dette kan ligeledes udformes efter SMART konceptet. Der opsættes derfor et mål der lyder, at ved

afslutningen af projektet, skal antallet af kunder, som minimum, være på samme niveau som før fusionen. Trods diverse forebyggende tiltag kan man ikke forvente, at alle kunder synes, at en fusion er en positiv begivenhed. Der kan være mange årsager til den tankegang, men man må forvente at nogle vælger at flytte. Derfor er det et ambitiøst mål. Det menes dog realistisk, da det forventes, at virkningen af en fusion modsat også vil tiltrække kunder, som dermed som minimum skal udligne kundeafgangen. Markedsføring henvendt mod nye kunder vil derfor også være en naturlig del af projektopgaven.

En anden vigtig interessentgruppe er medarbejderne. Usikkerhed skaber ofte uro, og med udsigten til fyringer på forskellige områder, er der mange, som vil føle sig usikre på deres jobsituation. Dette er som oftest ikke til gavn for hverken effektiviteten eller arbejdsglæden blandt medarbejderne. Derfor handler det om hurtigst muligt at få sat navn på de medarbejdere, der skal fyres. Dette er ikke en spændende opgave, men den er nødvendig, hvis man skal kunne arbejde målrettet fremad.

Dernæst skal man huske, at det er medarbejderne, der er tandhjulene, som får den store motor til at køre. Medarbejdere der performer godt er altafgørende, hvis de ønskede rationaliseringer skal føres ud i livet. Der er derfor behov for topmotiverede medarbejdere, der har set lyset og mulighederne i fusionen, og som dermed er villige til at tage de slåskampe, som alt andet lige ikke kan undgås, når to organisationer skal smeltes sammen til en. Man skal tænke på, at de to personalegrupper tidligere har set hinanden som konkurrenter, og de skal nu kunne tåle, at en fyret kollegas stol indtages af en, for dem, fremmed person. Før og under fusionen handler det derfor om, at de to banker laver diverse tiltag og aktiviteter til gavn for sammenlægningen af medarbejderstaben. Medarbejderne skal kunne arbejde som én samlet enhed, der arbejder for et fælles mål. Dette er afgørende, hvis de økonomiske målsætninger for fusionen skal kunne føres ud i livet. Der er alt andet lige brug for team-building i stor skala, og igen kan der med fordel opsættes et SMART-mål.

Selvom Nordjyske Bank og Nørresundby Bank benytter sig af den samme datacentral, arbejder man ikke ens i begge banker. Ikke alle IT-systemer er ens, og ej heller produkterne på hylderne. Fusionsbanken skal derfor have fastlagt de fremtidige koncepter og dermed ensartet arbejdsgangene. Dette vil for mange medarbejdere medføre usikkerhed, og de kan blive utrygge i deres ellers normale trygge rammer. Det er derfor nødvendigt, at medarbejderne får den nødvendige oplæring både teoretisk og teknisk. Det handler om at gøre medarbejderne fortrolige og dermed sikre i deres dagligdag. Rent fysisk skal medarbejderne

også befinde sig godt. Der skal derfor være fokus på, at de fysiske rammer er optimale for at den enkelte medarbejder kan præstere bedst muligt.

I dette tilfælde kan man samle alt ovennævnte under begrebet medarbejdertilfredshed. Ved projektets afslutning er målet derfor, at den målte medarbejdertilfredshed er på minimum 90% af det nuværende niveau, men med krav om en fortsat stigende kurve. Det vurderes ikke realistisk, at alle føler sig helt ”på plads” allerede ved den planlagte nedlæggelse af projektet. Et niveau på 90 % vurderes derfor tilfredsstillende, så længe det kan dokumenteres, at udviklingen fortsat peger i en positiv retning. Efter projektet er nedlagt, skal fokus i koncernen derfor helt naturligt fortsat ligge på at fremme medarbejdertilfredsheden.

Den tredje og sidste interessentgruppe, som er yderst vigtig, er aktionærerne. Aktionærerne er dem, som har givet grønt lys til fusionen, og dermed er det vigtigt, at deres forventninger til fusionen bliver indfriet. Aktionærernes økonomiske interesser er defineret tidligere i opgaven, og vil derfor ikke blive uddybet yderligere. Da projektet udspringer af aktionærernes interesse, behøves der ikke opsættes et delmål, da det overordnede mål for projektet er fyldestgørende. Man må dog ikke glemme aktionærerne i processen. Derfor skal man sikre, at aktionærerne fortsat føler ejerskab med fusionsbanken. Aktionærernes interesser skal derfor plejes!

Ud fra ovennævnte miniudgave interessentanalysen kan følgende milepæle med dertil underliggende aktiviteter sættes op

- Kundefastholdelse
 - ”Damage Control”
- Kundetiltrækning
 - Markedsføringsaktiviteter
- Medarbejderfokus
 - Teoretisk og teknisk oplæring
 - Teambuilding
 - Tilpasning af fysisk arbejdsplads
- Produkter og arbejdsgange
 - Sammensætning af fremtidig produktpalette
- Aktionærfastholdelse
 - Pleje af interesser

Omgivelserne

Tredje kasse sætter fokus på de muligheder og begrænsninger, som projektet er underlagt, i forhold til de omgivelser, som det befinder sig i. Hvis ikke det passer ind i omgivelserne, må man enten tilpasse projektet eller forsøge at ændre på omgivelserne. Sidstnævnte er oftest sværest. I omgivelserne ligger blandt andet gældende regler og normer. Som tidligere skrevet i denne opgave er bankerne i forvejen underlagt en række lovkrav. I forbindelse med fusionen, vil der ligeledes være en række juridiske aspekter, som skal belyses, og som skal overholdes. Det er i alles interesse, at dette gøres rigtigt fra start.

I projektet skal også indregnes det fysiske miljø. Som en del af fusionen ligges det op til, at der bl.a. skal sammenlægges afdelinger, og Nørresundby Banks gamle hovedsæde skal nedlægges. Der skal findes plads til de fleste af de gamle medarbejdere på andre lokationer. Derfor er man nødt til at have fokus på, om de fysiske rammer er tilstede på nuværende tidspunkt, eller om der skal foretages omrokeringer, tilbygning m.m. Det er også i denne proces, at strategien for salg/udlejning af overskydende bygninger skal ligges fast.

Både Nørresundby Bank og Nordjyske Bank benytter sig af mange eksterne leverandører/samarbejdspartnere som Bankdata og Privatsikring. Det skal undersøges hvilke problematikker en fusion medfører på disse punkter, således at man kan komme problemerne i forkøbet. Udover de store samarbejdspartnere, er der også en række små. Alle disse samarbejdsaftaler bør kigges efter i sømmene, og de mest fordelagtige aftaler bør der bygges videre på, og resten bør indstilles.

Som en del af omgivelserne, ligger også teknologien. Bankdata er som sagt datacentral for både Nordjyske Bank og Nørresundby Bank. Det forventes derfor, at denne sammenlægning af kunderne kan køre forholdsvis problemfrit. Men der benyttes alt andet lige andre IT-programmer i de to banker, som ikke er ens. Derfor skal de IT-fagkyndige have analyseret sig frem til, hvilke dele af IT-systemerne man ønsker at benytte fremover, og have forberedt evt. konvertering af data.

Ud fra ressourcerne kan følgende milepæle med dertil underliggende aktiviteter sættes op:

- Afklaring af juridiske aspekter
- Fysiske rammer
 - Analyse af fremtidige behov
 - Tilpasning til fremtidig behov
 - Salg/udlejning af bygninger
- Afklaring af fremtidige samarbejdsaftaler
- Afklaring af fremtidige IT-systemer

Ressourcerne

Den fjerde kasse dækker over de ressourcer, man har til rådighed i projektet. I bund og grund handler ressourcer om penge. Man kan stort set betale sig fra alt. Det kræver, at man har midlerne, men vigtigst af alt også, at man er villig til at bruge dem. Det er logik, at man altid stræber efter at opnå målet billigst muligt. Specielt i et projekt som dette, hvor hovedformålet er at spare penge på den lange bane, giver det god mening at være omkostningsbevidst.

At løse projektet kræver dog kvalificeret arbejdskraft, som skal findes. I et projekt kan det som udgangspunkt findes både internt og eksternt. Alt der kan holdes internt, er som oftest den billigste løsning og det ses absolut som et plus, hvis medarbejderne har erfaring fra tidligere projekter. Behov for eksterne konsulenter, kan ofte vise sig at være en bekostelig affære, som man i et rationaliseringsprojekt som dette gerne vil holde sig fra at skulle betale.

Med udgangspunkt i de milepæle der er fundet ovenfor, skal fusionsbanken bruge mennesker med forstand på markedsføring. Da Nordjyske Bank og Nørresundby Bank begge på nuværende tidspunkt har en markedsføringsafdeling, bør det ikke være et problem at finde folk med de rette kvalifikationer internt. Det samme gælder på det juridiske område, hvor bankens nuværende jurister bør kunne varetage denne opgave. Sammensmeltningen af medarbejderstaben bør kunne varetages af interne HR-medarbejdere, alternativt med hjælp udefra, hvis projektets omfang overstiger kompetencerne i HR. De fysiske rammer for medarbejderne bør kunne fastlægges af bygningsadministrationer internt i banken, og arbejdet skal alt andet lige udføres af eksterne håndværkere. Endelig skal systemer, produkter og arbejdsgange ensrettes, og da kendskabet til systemer og produkter findes i banken, kan denne opgave selvsagt også løses internt.

I analysen af de tilgængelige ressourcer fremkommer der ikke nye milepæle. Til gengæld ses det tydeligt, at ressourcerne som udgangspunkt på alle fagområder kan findes internt i

organisationen. Man kan derved begynde og udpege en ansvarlig til hvert enkelt fagområde, som i dette tilfælde nu udgør:

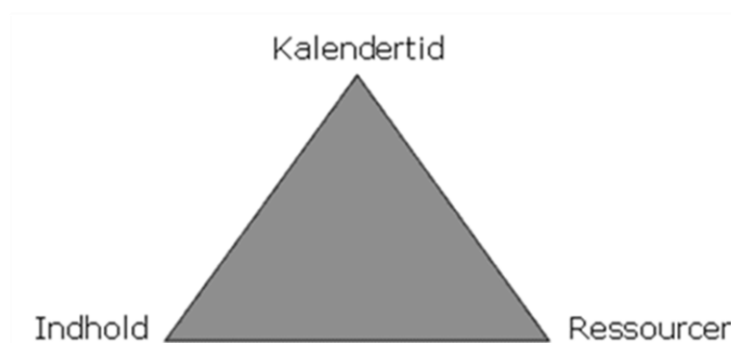
- Markedsføring
- Juridisk
- HR
- Bygninger
- Produkter og arbejdsgange, herunder samarbejdsaftaler.
- IT

Det er herefter op til den enkelte områdeansvarlige at stå for rekrutteringen af de kompetente medarbejdere, som opgaven kræver. Det er alt andet lige en fordel, hvis medarbejderne har erfaring fra tidligere projekter. I dette tilfælde, kan det tænkes, at der sidder nogle medarbejdere der, i sin tid, var med da Nordjyske Bank blev til ved en fusion.

Projektledelse

Endelig er der femte og sidste boks der omhandler selve projektledelsen. Det er i denne kasse, at hele projektet skal organiseres, og hvor det handler om at få samlet trådene og skabt sig det store forkromede overblik. De fire foregående bokse skal samles, således at der er balance mellem de ting man ønsker, og de ting der er realistiske at opnå indenfor projektets rammer. Nødvendigheden af at et projekt er i balance illustreres bedst via projektkanten nedenfor.

Figur 6 - Projekttrekanten



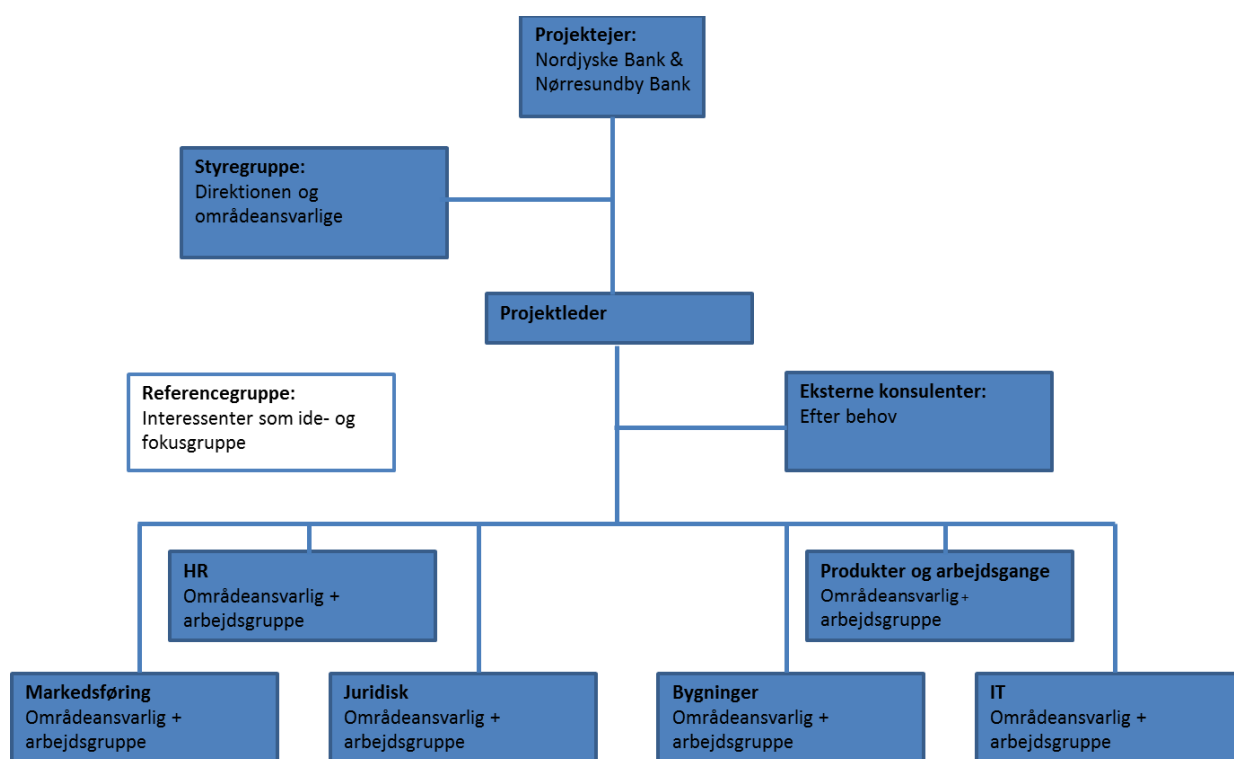
Kilde – Undervisningsmateriale fra Ledelses og organisationsteori – HDFR AAU efterår 2012

På baggrund af analysen i 5x5 modellen har man god mulighed for at opsætte rammerne for et projekt, hvor der er sammenhæng mellem det indhold man ønsker, de ressourcer man råder

over, og den tidshorisont man opererer med. Via projekttrekanten ser man, at der er forbindelse mellem de enkelte parametre. Det vil sige, at ændres et parameter, vil det kræve en tilretning af hele projektet.

For at bevare fokus bedst muligt på projektet, giver det god mening at etablere en separat projektorganisation. Projektorganisationen kridter banen tydeligt op, og man opnår klare kommandoveje hele vejen gennem projektet. Projektorganisationen følger selve projektet og nedlægges således, når projektet er slut. På baggrund af de fagområder som fremkom i analysen af ressourcerne, er nedenstående foreløbige projektorganisation dannet. Kan også ses i bilag 8.

Figur 7 - Projektorganisation



Kilde: – Egen tilvirkning pba. "Grundbog i Projektledelse" side108 – Mikkelsen & Riis

Øverst i hierarkiet findes projektejeren. Projektejeren er ophavsmanden til hele projektet, og samtidig den, som skal finansiere det. Det siger sig selv, at man ønsker et projekt bedst muligt, billigst muligt. I dette tilfælde er det de to nuværende banker, der står som projektejer. I princippet kunne der også stå aktionærerne i Nordjyske Bank og Nørresundby Bank, da det i sidste ende er dem der bestemmer, og dem der gerne skulle tilgodeses af fordelene, som fusionen medfører.

Der skal hyres en projektleder, som skal lede og fordele projektarbejdet, og som dermed har det overordnede ansvar for, at projektet bliver gennemført. Projektlederen refererer og står til ansvar for styregruppen. I Styregruppen sidder de mennesker, som har mulighed for at tage en beslutning. Denne gruppe er nødvendig, da man tydeligt i analysen så, at der er mange aspekter, der skal tages stilling til. Derfor er det nødvendigt med en gruppe af mennesker, der har indsigt i problematikkerne, og som samtidigt har beføjelserne og modet til at tage de nødvendige beslutninger.

I bunden af organisationen er de forskellige fagområder/funktioner placeret. Som tidligere beskrevet skal banken hyre en områdeansvarlig til alle fagområderne. Det er derefter op til den områdeansvarlige at danne den arbejdsgruppe, der er nødvendig for at løse opgaven inden for det specifikke område.

Eksterne konsulenter er sat ind mellem projektlederen og de forskellige fagområder. Dette er gjort bevidst for at undgå unødigt brug af dyr konsulentbistand. På denne måde skal det igennem projektlederen, inden man har grønt lys til at hyre en ekstern konsulent.

Endelig kan der med fordel dannes en separat referencegruppe. Referencegruppen kan bestå af diverse interessenter, som kan ligge inde med god viden og nyttige input, som kan benyttes i projektforsløbet. Det er også her man kan afprøve mulige ideer og systemer inden de lanceres for alle. I denne fusion vil det være en god ide at få inddraget både kunder, medarbejdere og aktionærer, da disse er udpeget til at være de vigtigste interessenter.

Med de ansvarlige i projektorganisationen på plads, er det tid til at afslutte den indledende analyse af projektet. Essensen af analysen kan nu koges ned, og der kan opstilles en foreløbig projektplan.

15.1 Projektplanen

Målet med projektplanen er at få visualiseret indholdet af analysen, via en skematisk og overskuelig fremstilling. Selve projektplanen indeholder en opstilling af de milepæle der fremkom i analysen, og de tilhørende aktiviteter, der indtil videre ønskes behandlet i målet for at krydse milepælene.

Det er vigtigt at pointere, at der endnu ikke er tale om den endelige projektplan. Planen skal ses som ledelsens forslag til en drejebog ved opstart af projektet. Det er nu op til den udnævnte projektleder, i samarbejde med de områdeansvarlige, at tage projektarbejdet ind i den næste fase og få færdiggjort projektplanen.

Den foreløbige projektplan er vedlagt som bilag 9.

Første punkt i projektplanen er en såkaldt Workshop, hvor projektets medlemmer mødes til opstart af projektet. Det er på denne workshop, at projektplanen for alvor skal tilpasses og gøres endnu skarpere. Ledelsen har ikke den samme ekspertise om tingene, som de eksperter, der nu sidder samlet om det runde projektbord. Eksperterne kan derfor, med deres indsigt på de forskellige fagområder, foretage en endnu mere dybdegående analyse af projektet, og her kan 5x5 modellen med fordel bruges igen. Via deres analyse, kan de finde frem til nye milepæle eller ændringer til de eksisterende. Alle ændringer føjes til projektplanen. Når der er overblik over den endelige projektplan, kan man også begynde og ligge et budget for projektet, herunder hvor mange medarbejdere der er behov for, og hvor mange arbejdstimer der skal bruges. Set ud fra aktionærernes synspunkt, er det positivt, at de to nuværende organisationer umiddelbart kan levere kvalificeret arbejdskraft på alle områder. Budgettet rapporteres til styregruppen, der herefter skal tage stilling til, om indhold står mål med prisen. Er det ikke tilfældet, må man revurdere projektets indhold, og med henvisning til den tidligere omtalte projekttrekant finde et indhold, som kan harmonere med den pose penge, som man er villig til at investere i projektet. I forbindelse med budgetteringen foretages der ofte en sideløbende risikoanalyse, så man har mulighed for at vurdere hvilke risici, der er til stede i projektet. Altså hvilke ting der kan gå galt undervejs, og hvad konsekvenserne kan blive. Det handler om at komme problemerne i forkøbet, og afværge hvad afværges kan.

At kalde det den endelige projektplan, skal tages lidt med et gran salt. Som tidlige beskrevet er et projekt en løbende proces, og chancen for at man bliver klogere, efterhånden som projektet skrider frem, er bestemt tilstede. Derfor kan det være nødvendigt at tilrette projektplanen løbende.

Indtil videre er det dog kun en foreløbig projektplan, som ledelsen via 5x5 modellen er kommet frem til. Det vurderes dog, at være gennemarbejdet og dermed et solidt fundament for det videre projektarbejde.

16 Delkonklusion.

Med udgangspunkt i analysen fra 5x5 modellen, har ledelsen fået klarlagt mange af de projektmæssige hensyn, der skal tages for at sikre en optimal fusionsproces til glæde for Nordjyske Bank og Nørresundby Banks aktionærer. Fusionen er en kompleks opgave, der umiddelbart kan være svær at overskue. 5x5 modellen hjælper med at skabe overblik og via analysen, er der fundet frem til projektets overordnede mål, samt en række delmål som alle er formuleret som såkaldte SMARTe mål.

Et projekts succes afhænger i høj grad af tilfredsheden hos de vigtigste interessenter. I dette tilfælde er kunderne, medarbejderne og aktionærerne udpeget til at være de vigtigste interessenter. Succes afhænger derfor af, om deres interesser bliver varetaget.

På baggrund af milepæle og aktiviteter er der opstillet en projektorganisation samt en foreløbig projektplan. Projektorganisationen giver overblik over kommandovejene i projektet, og projektplanen er med til at visualisere arbejdsopgaverne og samtidig anskueliggøre de forskellige arbejdsopgaver i projektet, hvem der skal udføre opgaven, og hvor lang en tidshorisont man opererer med på den enkelte aktivitet.

Overordnet er der lagt en tidsramme for det samlede projekt. Projektopgaven er sat til at være afsluttet den 30.04.2014. Denne tidsperiode vurderes at have en længde, der gør det muligt at tage bedst muligt hensyn til aktionærernes interesser, hvilket er en vellykket fusion – billigst muligt.

17 Hovedkonklusion

Før aktionærene kan tage stilling til, om de ønsker at fusionere, bør de kende deres kommende fusionspartner

Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har begge rødder langt tilbage i tiden. Det er traditionsrige banker med fokus rettet på deres lokalområder, og begge med et ønske om at bidrage positivt til udviklingen omkring dem. Finanskrisen har sat sit tydelige præg på de to bankers regnskaber de sidste år, og de kæmper på nuværende tidspunkt de samme kampe med faldende udlån og store nedskrivninger.

Trods de store udfordringer, har de to banker ikke problemer med at overholde de gældende lovkrav. Kravet til solvensen, som ellers har kostet mange pengeinstitutter livet, har hverken Nordjyske Bank eller Nørresundby Bank problemer med. Bankernes basiskapital er ca. på samme niveau, men Nordjyske Bank kommer ud med den højeste solvensprocent.

Nørresundby Bank er bl.a. hæmmet af ekstra risikovægtede poster på engagementer i restance eller overtræk for 400 mio. DKK. Dette vurderes isoleret set bekymrende, hvis man er Nordjyske Bank aktionær.

Begge banker har dog en god buffer mellem deres respektive solvensprocent og deres individuelle solvenskrav. Begge banker har trods Finanskrisens udfordringer formået at konsolidere sig. På nuværende tidspunkt er kernekapitalprocenten nærmest lig solvensprocenten, hvilket vidner om to solide fundamenter udelukkende baseret på egenkapital. Aktionærene har derfor ikke grund til at frygte solvensproblemer hos fusionspartneren.

Det faldende udlån og kundernes tendens til større opsparing har givet begge banker store indlånsoverskud. Dette er hovedårsagen til, at begge banker har massive likviditetsoverskud i forhold til lovkravet på området. Begge aktionærgrupper har derfor ingen grund til bekymringer grundet likviditeten.

Udover kravet til solvens og likviditet har Finanstilsynet konstrueret Tilsynsdiamanten, der indeholder grænseværdier på områder, som findes essentielle for at kunne drive en sund bankforretning. Her overholder begge banker alle grænseværdier. Nørresundby Bank nærmer sig dog den fastlagte grænseværdi for procentvis eksponering i ejendomme, hvilket kan blive problematisk. Landbrug er ikke et fokuspunkt i tilsynsdiamanten, men på netop dette område har Nordjyske Bank en tilsvarende høj eksponering. Ved at fusionere udlignes de høje

procentvisse eksponeringer, og den samlede risiko er dermed spredt bedre ud, hvilket må bifaldes af aktionærerne i begge banker.

Et kig på Nordjyske Bank og Nørresundby Banks større selskabskunder afslører, at Nørresundby Banks kunder arbejder med en lidt højere gearing af egenkapitalen end Nordjyske Banks. På baggrund af dette, kombineret med tidligere nævnte eksponeringer på engagementer i restance eller overtræk, vurderes det, at Nordjyske Bank ligger inde med den mest solide lånebrog. På dette punkt er en fusion derfor mest tiltrækkende for Nørresundby Banks aktionærer.

Der kan dog også findes positive aspekter til Nordjyske Banks aktionærer. På baggrund af den foretagne markedsanalyse viste det sig igen, hvor ens de to banker er på mange områder. Dette gør en fusion noget nemmere at gennemføre. Men specielt på et område, har Nørresundby en stor fordel, og det er deres geografiske placering. Statistikker og befolkningsfremskrivninger viser tydeligt, at både privat- og erhvervslivet flytter mod Ålborg. Som årene går vil Nørresundby Bank derfor have bedre mulighed for at skabe forretninger end Nordjyske Bank. Alene på baggrund af dette argument, bør aktionærerne i Nordjyske Bank kunne se store fordele ved en fusion.

Set ud fra aktionærernes synspunkt, er Nordjyske Bank den af bankerne, der har præsteret bedst i regnskabsårene 2008 til 2012. I fire ud af de fem år har Nordjyske Bank leveret en bedre forrentning af egenkapitalen end Nørresundby Bank. Denne tendens er stort set ens på samtlige beregnede nøgletal i regnskabsanalysen. Begge banker har dog præsteret på et markant højere niveau end gennemsnittet af alle gruppe 3 pengeinstitutter.

Resultatet kan forbedres markant ved at fusionere. Der er fundet frem til, at der samlet kan findes årlige besparelser for minimum 45.739.160 DKK. Sammenholdt med tallene fra 2012 er det en samlet forbedring af de to bankers resultat på over 25%. Fusionen vil være en løbende proces, og aktionærerne skal derfor ikke forvente at alle besparelser opnås i det første regnskabsår efter fusionen. Selve fusionsprocessen vil også belaste regnskabet med et engangsbeløb.

Aktionærerne skal kunne se tingene i et lidt længere perspektiv, og udover de nævnte besparelser, se yderligere potentiale for stordriftsfordele i fremtiden. Kan de det, vil fusionen medføre en forbedring af samtlige nøgletal til fordel for aktionærerne.

Ovenstående har vist fordele og ulemper ved fusionen. Der er dog overvægt af fordele. Det vil derfor være meget fordelagtigt for aktionærerne at indvilge i en fusion. De to banker supplerer hinanden godt, og der tages derfor beslutning om, at fusion bør gennemføres.

Ledelsen sikrer aktionærernes interesser bedst muligt ved at sørge for en succesfuld fusion og gerne gennemført billigt muligt.

Med udsigt til en fusion, står ledelsen overfor et komplekst stykke arbejde. Det anbefales derfor at fusionen gennemføres som et projekt med udgangspunkt i 5x5 modellen. En gennemarbejdet analyse via 5x5 modellen guider ledelsen gennem alle de projektmæssige overvejelser, der kræves for at skabe overblik forud for opstart af projektet.

Via 5x5 modellen er der blevet fastlagt et overordnet mål, samt flere delmål for projektet. Disse er alle opstillet som såkaldte SMART mål. For at nå frem til målene, er der via analysen fremkommet flere milepæle, der skal krydses, og aktiviteter der skal udføres indenfor områderne HR, Markedsføring, Juridisk, Bygninger, IT samt Produkter og arbejdsgange

Via analysen er der fundet frem til projektets vigtigste interessenter i form af kunderne, medarbejderne samt aktionærerne. Fokus er dermed rettet på deres interesser og velbefindende, da dette vurderes at være essentielt for fusionsbankens fremtidige resultater.

5x5 modellen har sat fokus på de fysiske og teoretiske rammer for fusionsbanken. Den fremtidige produktpalet skal tilpasses og de berørte medarbejdere skal forberedes bedst muligt. De fysiske rammer skal tilpasses, så der er plads til alle, og de befinder sig bedst muligt. Der skal tages hånd om diverse tiltag på IT-området og alle juridiske aspekter vedr. fusionen skal afklares.

I analysen fremkom der en række milepæle og aktiviteter i projektet. På baggrund af disse er der opstillet en projektorganisation og en foreløbig projektplan. Med projektorganisationen er der styr på kommandovejen i projektet, og med projektplanen visualiseres alle arbejdsopgaver, tidshorisont og rollefordelingen i projektet.

Med baggrund i analysen, den fastlagte projektorganisation, og den foreløbige projektplan, har ledelsen skabt et godt fundament for projektets videre forløb. Det vurderes at der gennem alle projektets aktiviteter er taget bedst mulig hensyn til aktionærernes interesser – hvilket vil sige en vellykket fusion.

18 Litteraturliste

Bøger

Titel	Forfatter	Forlag og udgave
Grundbog i projektledelse	Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis	Prodevo ApS – 10 udgave
Commercial Banking – The management of risk.	Benton E. Gup & James W. Kolari	John Wiley & Sons, Inc. - Third edition

Artikler

Titel	Medie og udgivelsesdato
Nordjyskbankaftale måske ulovlig	Jyllandsposten 31.01.2002
Rekordmange bankfusioner i 2012	Børsen Finans 11.12.2012
Direktør-duo: Sådan vil vi løfte indtjeningen i Nordjyske Bank	Finanswatch.dk 17.01.2013
Nordjyske: Vi har forskellige regnemaskiner heroppe	Finanswatch.dk 22.01.2013
Nordjyske Bank nedskriver yderligere på landbrug	Landbrugsavisen 16.05.2012
Nørresundby Bank får millionregning	Finanswatch.dk 13.07.2012
Tilsyn har takket ned til ti nye banker	Tv2 Finans 14.05.2012
Østjydsk Bank i spareøvelse: Fyrer og lukker filialer	Børsen Finans 19.02.2013

Love/rapporter/analyser m.m

Titel	Forfatter og eller udgave
Bekendtgørelse af Lov om Finansiell Virksomhed	Lovtidende A – udgivet 30.07.2012
Bekendtgørelse om kapitaldækning	Lovtidenden A – udgivet 30.12.2011
Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital	Lovtidenden A – udgivet den 14.09.2012
Årsrapport 2010, 2011 & 2012	Nørresundby Bank
Risikoreport 2012	Nørresundby Bank
Årsrapport 2010, 2011 & 2012	Nordjyske Bank
Risikoreport 2012	Nordjyske Bank
Årsrapport 2010 & 2011	Sparekassen Vendsyssel
Årsrapport 2010 & 2011	Dronninglund Sparekasse
Årsrapport 2010 & 2011	Spar Nord Bank
Analyse af de første 3. kvartalers (2012) finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter	Seniorrådgiver Lars Krull, Aalborg Universitet

Hjemmesider

Titel	Link
Fusionsredegørelse 11.02.2002	http://alm.nordjyskebank.dk/media/fusionsplan.pdf
Nordjyske Bank	www.nordjyskebank.dk
Nørresundby Bank	www.nrsbank.dk
Definition af kernekapital	http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Kernekapital.aspx

Definition af markedsrisiko	http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Markedsrisiko.aspx
Definition opr. risiko	http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Operationel-risiko.aspx
Tilsynsdiamanten	http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx
Porters Five Forces	http://www.betabox.dk/porters5forces.html
Statistik/Nøgletal fra Finanstilsynet	http://www.finanstilsynet.dk & http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/~media/Tal-og-fakta/2012/Statistik/KPI_PRF_201112.ashx .
Bankdata	http://www.bankdata.dk/
Totalkredit	http://totalkredit.dk/page?action=page&pageId=469&js=t#page?action=page&pageId=279&suid=13606659464510875056944623499
Statistik fra Nationalbanken	http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98226 & http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98250
Statistik fra Nordnet.dk	https://www.nordnet.dk

19 Figur- og tabeloversigt

Tabel nr.	Omhandlende:	Side:
1	Udvalgte poster fra resultatopgørelse og balance Nordjyske Bank	10
2	Udvalgte poster fra resultatopgørelse og balance Nørresundby Bank	11
3	Solvens 2012	17
4	Udvikling i solvens 2008 til 2012 – Nordjyske Bank og Nørresundby Bank	19
5	Udvikling i likviditetsoverdækning 2008 til 2012 – Nordjyske Bank og Nørresundby Bank	21
6	Tilsynsdiamantens grænseværdier VS Nordjyske Bank og Nørresundby Bank 2012	22
7	Eksponering fordelt på branche - Nordjyske Bank VS Nørresundby Bank 2012	24
8	Historisk nedskrivningsprocent hos konkurrenter	28
9	Befolkningsfremskrivning	30
10	Historisk udvikling i antallet af arbejdssteder	31
11	ICGR VS udlånsvækst	39
12	Historisk ROA	40
13	Historisk ROE	42
14	Historisk P/E	43
15	Historisk K/I	45
16	Nuværende aktiekapital	48
17	Fremtidig egenkapital	49
18	Balance for Fusionsbanken	50
19	Forventet resultatopgørelse for Fusionsbanken	54
20	Nøgletal for Fusiosbanken	55

Figur nr.	Omhandlende:	Side:
1	Illustration for opgørelse af basiskapital	15
2	Udvalgte risikovægte	16
3	Illustration Porters Five Forces	26
4	Historisk udvikling i WACC VS Cibor3	37
5	5X5 Modellen	58
6	Projekttrekanten	66
7	Projektorganisation	67

20 Bilagsfortegnelse

	Side
Bilag 1 – Risikovægtede poster 2012	78
Bilag 2 - Udlånsfordeling fordelt på branche/sector.....	79
Bilag 3 – Gearing af egenkapital.....	80
Bilag 4 – Diverse statistik.....	92
Bilag 5 – Resultatopgørelse og balance 2012.....	93
Bilag 6 – Beregning af WACC og ICGR	95
Bilag 7 – Uddrag af analyse fra Aalborg Universitet.....	96
Bilag 8 - Projektorganisation	97
Bilag 9 - Projektplan	98

Bilag 1 – Risikovægtede poster 2012³⁸

Nordjyske Bank

Pr. 31.12.2012 beløb i 1.000 kr.	
	Risikovægtede eksponering
Offentlige enheder	2.862
Institutter	97.293
Erhvervsvirksomheder m.v.	2.477.405
Detailkunder	2.137.747
Eksponeringer sikret ved pant i fast ejendom	339.586
Eksponeringer hvorpå der er restancer eller overtræk	11.879
Eksponeringer i andre poster, herunder aktiver uden modparter	169.253
Vægtede poster med kreditrisiko i alt	5.238.005
Opgørelse af de risikovægtede poster med markedsrisiko	
Gældsinstrumenter	261.891
Aktier	5.432
Valutakursrisici	0
Vægtede poster med kreditrisiko i alt	267.323
Opgørelse af de risikovægtede poster med operationel risiko	
Banken anvender basisindikatormetoden ved opgørelse af solvenskravet til den operationelle risiko.	
Vægtede poster med operationel risiko i alt	888.875
Fradrag for gruppevisse nedskrivninger efter standardmetoden	
Gruppevisse nedskrivninger i alt	41.815
Risikovægtede poster i alt	6.350.588

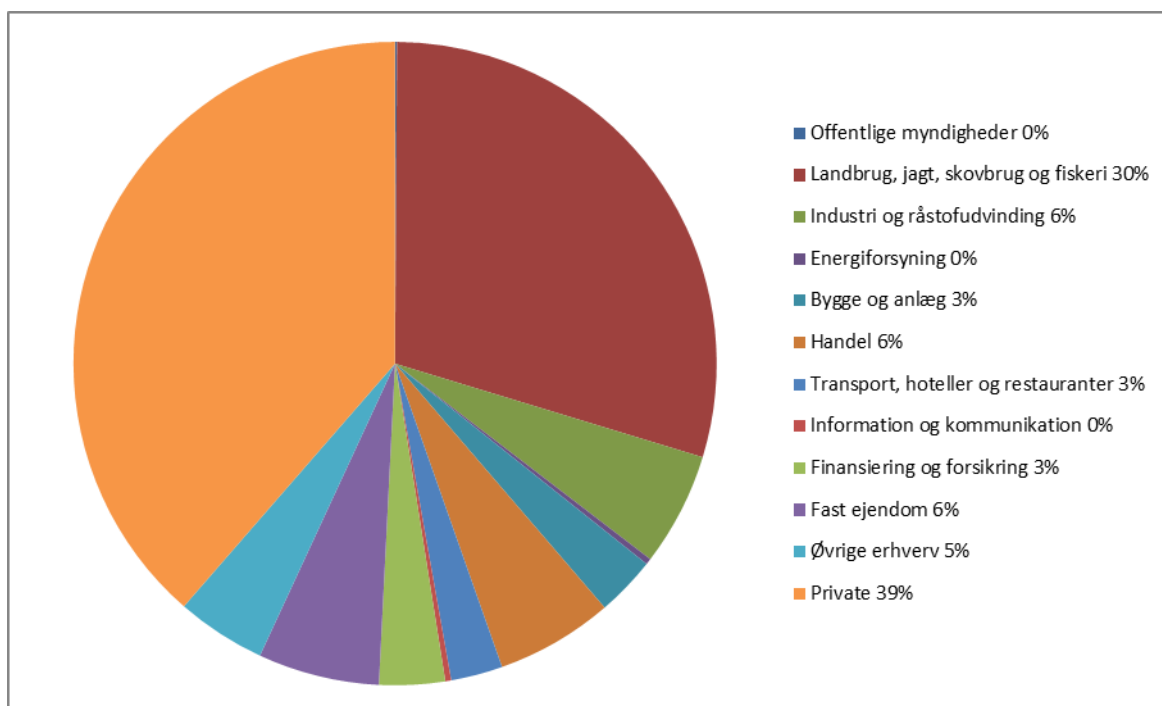
Nørresundby Bank

(i 1.000 kr.)	Risikovægtede eksponeringer
Centralregeringer eller centralbanker	0
Regionale eller lokale myndigheder	0
Offentlige enheder	0
Multilaterale udviklingsbanker	0
Internationale organisationer	0
Institutter	128.605
Erhvervsvirksomheder mv.	2.411.221
Detailkunder	2.240.466
Eksponeringer sikret ved pant i fast ejendom	195.988
Eksp., hvorpå der er restancer eller overtræk	397.010
Dækkede obligationer	0
Eksp. mod erhvervsvirk. mv. med en kortsigt. kreditvur.	0
Kollektive investeringsordninger	0
Andre poster, herunder aktiver uden modparter	270.230
Risikovægtede eksponeringer i alt	5.643.518
Skemaet nedenfor viser bankens solvenskrav til markedsrisiko:	
(i 1.000 kr.)	Risikovægtede poster
Gældsinstrumenter	623.939
Aktier	151.367
Kollektive investeringsordninger	0
Valutakursrisiko	81.704
Råvarerisiko	0
Risikovægtede poster med markedsrisiko i alt	857.010
Banken anvender basisindikatormetoden til at opgøre solvenskravet til den operationelle risiko er pr. 31.12.2012:	
(i 1.000 kr.)	Risikovægtede poster
Operationel risiko	825.886

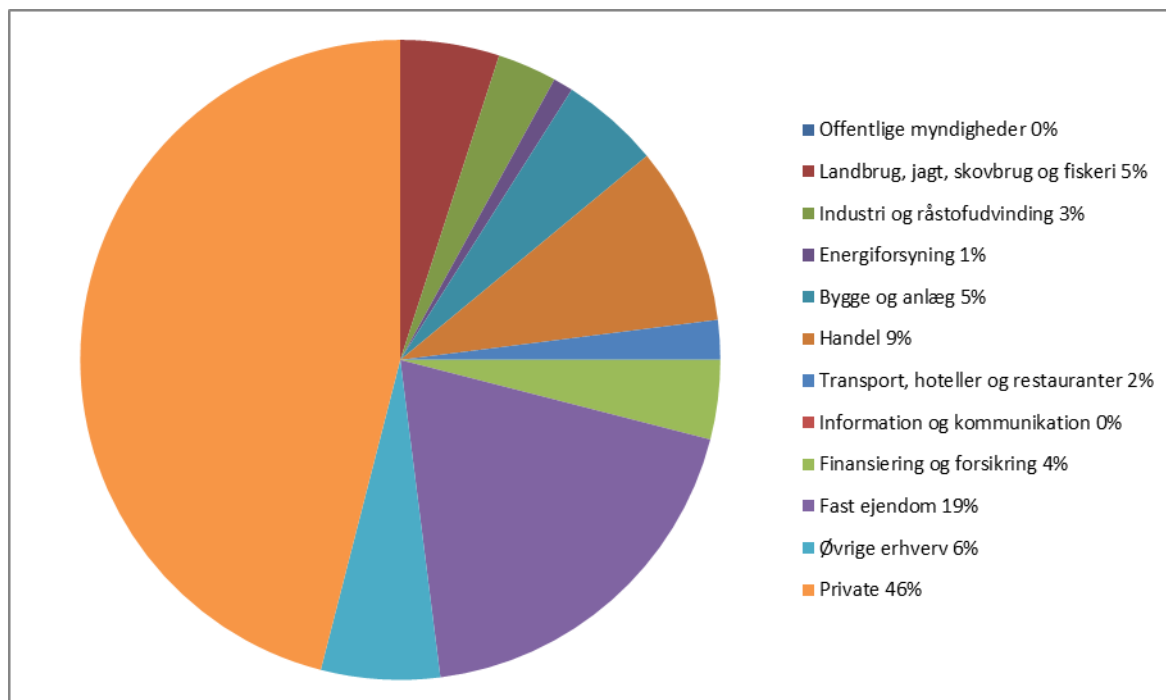
³⁸ Nordjyske Bank og Nørresundby Bank Risikoreport 2012

Bilag 2 - Udlånsfordeling fordelt på branche/sekter³⁹

Nordjyske Bank



Nørresundby Bank



³⁹ Egen tilvirkning pba Årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Bilag 3 – Gearing af egenkapital⁴⁰

Kunder i Nordjyske Bank

Firmanavn	Årets Nettoresultat	Egenkapital	Balance	Kortfristet Gæld	Langfristet Gæld	Soliditetsgrad (%)	Fremmekapital
Bangsbo Equipment ApS	-1809	-2850	7011	9861	0	-41	9861
DS Holding Dybvad ApS	5952	9777	19623	367	9480	50	9846
Flexiplay ApS	-1746	-6209	3629	9838	0	-100	9838
Folia A/S	49	-1804	7413	7217		-24	9217
Multilak Industrilakering A/S	308	1076	10209	5923	2827	11	9133
Landbrugsselskabet 'røgild Østerled' ApS	29	858	9975	1506	7582	9	9117
WJ Maskinservice A/S	340	1497	10442	5215	2422		8945
Carn Holding ApS	-966	14788	23681	8131	765	62	8893
Brønderslev Flytteforretning A/S	331	1752	10479	4205	4057	17	8727
Kartz ApS	-106	328	9017	7061	191	4	8689
Oscar Petersen & Søn A/S	-713	1305	9958	8655		13	8653
Hulsig Invest ApS	-794	-593	7969	2262	6300	-7	8562
Anker Christensen A/S	-740	833	9303	5567	2256	9	8470
ApS Ejendomsselskabet Ellehammervej 16. Frederikshavn	46	3707	11991	5633	2088	31	8284
Manna Traktor- og Maskinforretning A/S	136	2207	10478	7128	978	21	8271
Hirtshals Entreprenørforretning A/S	240	1242	9438	6593	0	13	8196
Eriksminde Holding ApS	-741	-3171	5024	8195		-63	8195
Trigon Holding A/S	-9819	116192	124326	5078	3056	93	8134
Fiskeriselskabet Roxy ApS	-895	-815	7298	3643	4470	-11	8113
Krogh Andersen A/S	420	2757	10866	4397	2311	25	8109
Vognmand Mogens Kristensen ApS	391	2494	10420	7457		24	7926
Laika Holding ApS	-369	-2761	5025	7787		-55	7786
C&B Ejendomme ApS	219	10822	18519	1561	4441	58	7697
Top Trafik, Danmark ApS	-902	-5503	2090	4230	3363	-100	7593
Viva Stillads A/S	-49	505	8079	2745	4302	6	7574
Læsø Salt A/S	881	-3345	4209	2430	5125	-79	7554
Technology Invest ApS	-1537	-7339	105	7444		-100	7444
Ejendomsselskabet Aalborgvej 81 B, Sæby A/S	-612	-2105	5295	7400		-40	7400
Skagen Truck Service ApS	-734	-882	6510	3365	3552	-14	7392
Scheuermann Invest ApS	-6057	-5654	1697	954	6397	-100	7351
P. Conradsen Holding ApS	751	7052	14369	3202	3953	49	7317
LST Byg ApS	-158	1017	8311	488	6756	12	7294
Læsø Forsyning A/S	881	68173	75466	7294		90	7293
HS Invest ApS	1366	138	7422	511	6773	2	7284
LOKA Ejendom A/S	401	6580	13861	620	3878	47	7281
Bagterp VVS & Idécenter ApS	318	1509	8681	5325	1207	17	7172
Bredalgaard Holding ApS	-553	-1991	5095	7086		-39	7086
Finn Jensen VVS, Sæby ApS	-1554	1251	8093	6841		15	6842
Ejendommen Havnepladsen 5 B ApS	98	298	6998	404	6227	4	6700
Fiskeløgistik Gruppen A/S	4746	13989	20641	6584		68	6652
Hirsholmen Handelskompagni A/S	944	1107	7370	6264		15	6263
Meyer Invest, Hjørring ApS	680	4033	10294	554	5087	39	6261
JCPK-Invest ApS	79	214	6447	1491	4742	3	6233
V.G. Mikkelsen Holding A/S	-1754	20994	27200	5330		77	6206
Læsø Varme A/S	-214	4912	11108	1059	4634	44	6196

⁴⁰ Kilde: Navne og Numre Erhverv <http://erhverv.nmmarkedssdata.dk/>

Limet Ejendomme A/S	24	652	6762	1764	4031	10	6110
S 226 Emmely Pilegaard ApS	300	571	6642	815	5168	9	6071
Hans Jørgen Larsen Holding, Skagen ApS	155	5462	11490	401	4373	48	6028
Cold Legeredskaber ApS	-113	878	6770	1889	3870	13	5892
Næsby Bjerg Holding ApS	-211	-701	5025	5726		-14	5726
2 B Biogas A/S	180	123	5832	1209	4500	2	5709
Pelsdyrfarmen Nordland ApS	2532	16973	22672	750	4143	75	5699
Nords Ejendomsservice ApS	-161	228	5905	3939	1739	4	5677
Kontorbeplantningen ApS	-129	54	5692	773	4752	1	5638
D & J Invest ApS	-22	125	5740	5615		2	5615
Hedebo Strand Camping ApS	738	9616	15226	5346		63	5610
Strandby Net A/S	-242	2724	8310	4993	496	33	5586
SAL Tryk A/S	-1314	-1064	4502	4547	1020	-24	5566
Nr. Skjortholdt A/S	235	12195	17733	547	1626	69	5538
Tankegang Holding ApS	-935	30	5551	1179	4342	1	5521
Ejendomsselskabet Motel Lisboa ApS	-295	-1087	4359	1583	3727	-25	5446
Emil Sørensens Eftf. A/S	435	3409	8732	3911	1245	39	5323
Carn Ejendomme ApS	-19	5729	10980	753	3461	52	5251
Aut. El-firma Søren Jensens Eftf. A/S	576	1721	6938	4822		25	5217
John Thorsen Holding, Skagen ApS	390	5624	10832	355	3941	52	5208
Hans Østergaard A/S	1200	4709	9869	3753	1174	48	5160
Inge Christensen A/S	-1267	182	5316	201	4934	3	5134
Strandby Brugsforening A.m.b.a.	574	5516	10611	1694	2481	52	5095
Kenneth Petersen Holding ApS	56	990	6054	2587	2477	16	5064
Radiomontøren, Frederikshavn ApS	195	3681	8683	659	3823	42	5002
Listefabrikken I. C. A/S	-283	5838	10792	1140	3816	54	4954
Frede Møller Nielsen ApS	-754	2287	7182	4895		32	4895
K/S Transport Pelagic	112	-1791	3076	4620	247	-58	4867
B.T.B. Olie A/S	842	1121	5983	4702	125	19	4862
J.P.-Totalbyg ApS	-66	3145	7957	30	3767	40	4812
Transportcenter Nord A/S	147	2481	7249	2849	1394	34	4768
Intergros ApS	116	946	5683	4737		17	4737
H.C. Hald ApS	664	2037	6758	4637	33	30	4721
Fakta Fiber A/S	1632	7886	12595	4707		63	4709
Bundgaards Tømrer og Snedker ApS	531	3399	8085	1859	2654	42	4686
AHL Sund Holding ApS	494	5890	10551	2107	2495	56	4661
Læsø Elnet A/S	216	28005	32638	4429		86	4633
Top Food A/S	-550	5164	9752	4589		53	4588
ORC Holding ApS	-1608	-4211	155	1269		-100	4366
Viva Ejendomme Frederikshavn ApS	86	224	4537	1307	2752	5	4313
Industrimarken 20-22 Haverslev ApS	-95	334	4644	4311		7	4310
Nordjysk Luftteknik A/S	486	1878	6185	2232	1780	30	4307
CJ Transport Gruppen A/S	-1489	37398	41654	3361		90	4256
S.H.Værktøjsmaskiner af 2006 ApS	-238	1509	5732	4222		26	4223
Swedish Woodhouse ApS	-24	362	4553	4074		8	4191
Civilingeniør Bent Bøgh og Hustru Inge Bøghs Fond	-9929	121268	125365	164	3933	97	4097
P. Conradsen Skibsproviantering ApS	-176	16625	20686	1614		80	4061
Reviøst Registreret Revisionsanpartsselskab	-16	429	4447	2248	1648	10	4018
Skagen Fiskeauktion A/S	-422	-103	3875	3978		-3	3978
Viva Tagdækning A/S	217	721	4659	3928		15	3938
JK Holding, Frederikshavn ApS	2710	16159	20055	3896		81	3896
BJK Byg A/S	145	1294	5171	3877		25	3877

Tæppebørsen Holding ApS	-242	1598	5473	2149	1726	29	3875
Øster Dahl ApS	-196	7855	11693	1442	2003	67	3838
Fks Holding ApS	-290	32	3864	3833		1	3832
Clemme Holding A/S	-630	3092	6899	3808		45	3807
Banasik ApS	228	947	4693	3746		20	3746
Tandlægeselskabet Kristine Nordmark ApS	83	136	3856	674	2949	4	3720
Strandby Fiskeeksport ApS	14	561	4270	2342	1250	13	3709
Tandlægerne Vestergade 6, Sæby ApS	316	958	4666	3090	349	21	3708
Stengårdens Feriecenter ApS	-30	-407	3279	806	2275	-12	3686
Rento ApS	644	250	3934	1480	2011	6	3684
Erling Christensen Hørmested ApS	211	322	4001	3680		8	3679
Ejendomsselskabet Bagterp A/S	-65	933	4559	3627		20	3626
Garant Hjørning ApS	461	3106	6695	3329		46	3589
PK Reklame & Tryk ApS	8	896	4479	547	2777	20	3583
Ejendomsselskabet Østerby Havnegade 2 ApS	59	109	3677	71	3497	3	3568
Krogsholt Holding ApS	-4161	9385	12869	3485		73	3484
I & S ApS	40	623	4091	387	2619	15	3468
Lægehuset I Strandby. Finn Thue Torp - Alment Praktiserende Læge ApS	276	1684	5116	1308	2124	33	3432
Bagterp Murerforretning A/S	1471	2342	5752	3290		41	3410
P. Sommer ApS	1038	2080	5471	1152	2240	38	3391
Van Horssen ApS	-169	5238	8591	1513		61	3353
Ejendomsselskabet Fiskehuset, Hyttefadsvej 14 ApS	207	2500	5836	2403		43	3336
Dan-Car Autosikring ApS	149	2655	5964	3310		45	3309
Jørg US ApS	606	528	3823	1454	1840	14	3295
Jens Mølgaard Holding ApS	-175	1529	4807	3277		32	3278
Montes A/S	450	1975	5230	3196		38	3255
OPS Holding Frederikshavn ApS	-727	2795	6014	3219		46	3219
A. F. Ejendomme ApS	88	280	3462	920	2209	8	3182
DS II A/S	319	2434	5560	2786	0	44	3126
K&K, Sæby ApS	128	283	3382	3024	75	8	3099
Skagen Superbest A/S	-201	299	3356	3057		9	3057
Ejendomsselskabet Strømgade 13 ApS	472	7564	10614	1752		71	3050
Fonden Hjallerup Ridecenter	-41	2541	5570	285	2744	46	3029
Hellehøj Tømrer & Snedker ApS	206	486	3463	2831		14	2977
Gr Invest Løkken A/S	-143	349	3318	2019	950	11	2969
Dalsgaard Invest ApS	-178	810	3772	1995	968	21	2962
Slagter Stiller A/S	-230	1255	4213	1700	1260	30	2958
Rasmus Clausen & Sønner ApS	130	2000	4942	2881		40	2942
Murerfirma Kaj Mølbjerg A/S	-613	1659	4581	2622	299	36	2922
Knud E. Sørensen A/S	-87	3208	6112	1271	1633	52	2904
3 People Invest ApS	-213	-890	1982	1213	1658	-45	2872
Jøka Industri ApS	213	1831	4635	501	2134	40	2804
Superbrugsen Byrum	-183	12932	15726	1542		82	2794
Nordjysk Formulartryk K/S	64	1536	4297	128	2634	36	2761
Skagenbutikken ApS	-149	399	3099	1600	1099	13	2700
Vestergaard Marine Service Holding ApS	151	74112	76809	2009	0	96	2697
Gautefall Horisont A/S	529	-1171	1509	10	0	-78	2680
Strandby Værf og Bedding ApS	189	1698	4367	1513	1016	39	2669
Holdingselskabet Skoubo & Mogensen ApS	121	251	2897	1853	794	9	2646
Rosenhøj A/S	6	2414	5058	368	1951	48	2644
P. Elgaard Eftf. ApS	209	-1852	790	1005	1637	-100	2642
Fuglsig Sø ApS	-15	-276	2345	482	2140	-12	2621

OS Invest ApS	-4	61	2640	510	1887	2	2579
Holm & Kjeldsen Eftf. A/S	-70	-682	1874	1212	1344	-36	2556
Scheuermann Holding ApS	-509	137	2672	2534		5	2535
Nordtv ApS	-4	102	2619	2517		4	2517
Landbrugsselskabet af 7. juni 1996 ApS	70	2151	4655	1725	739	46	2504
Bindslev Tømrer- og Snedkerforretning A/S	272	1637	4121	1532	871	40	2484
Topmark Trading ApS	878	1255	3735	2478		34	2480
Sea ApS	-685	677	3142	120	2345	22	2465
Fonden Sæby Svømmebad	-866	42686	45139	1288	1165	95	2453
Kaj Hansens Eftf. ApS	626	2076	4506	1842	495	46	2430
Lendum Snedker- og Tømrerforretning A/S	-287	-250	2149	2374		-12	2399
Aktiv Brolægning Mosbjerg ApS	14	120	2519	1508	873	5	2399
Autoopretning Vendsyssel ApS	43	606	2967	2341		20	2361
Colosseum III A/S	-170	2332	4602	2270		51	2270
Farvergårdens Ejendomsselskab ApS	-47	33	2296	645	1604	1	2263
Martensen Industries ApS	413	493	2737	2105	139	18	2244
Ibomo ApS	74	-892	1309	2202		-68	2201
JMC 13 Holding ApS	487	49818	51999	2181	0	96	2181
Murerfirmaet Kjeld og Henrik Larsen ApS	-69	606	2751	1850	202	22	2145
Ulb Ejendomme ApS	-55	-138	1977	671	1445	-7	2115
Skaka Seafood ApS	321	3998	6085	2067		66	2087
Bec Træ Holding ApS	-155	2192	4265	77	1996	51	2073
Det Store Møbelhus Sæby ApS	-148	1442	3512	2069		41	2070
Glenteborg ApS	-295	19747	21799	2052		91	2052
Revisionsfirmaet Mango Nielsen ApS	88	1188	3234	2044		37	2046
Frederikshavn Toldgodsregistreringscentral A/S	788	3545	5582	1060		64	2037
Frederik Kolmorgen ApS	81	370	2385	2015		16	2015
Ejendomsselskabet Bundgaard ApS	56	-21	1959	1981		-1	1980
Hch Skagen ApS	-182	7842	9819	1977		80	1977
Skallerup Klit Super A/S	342	808	2774	1966		29	1966
Horsholt & Sjøberg. Elling ApS	-219	-1000	966	1966		-100	1966
Læsø Ferieservice og Sommerhusudlejning ApS	907	1771	3733	1957		47	1962
Dannesboe Guld og Sølv ApS	266	4249	6159	1882		69	1910
Wgs Wellness Group A/S	1071	1578	3481	1892		45	1903
Kt Læsø A/S	84	690	2585	1758	129	27	1895
Combikøl ApS	192	317	2190	1845		14	1873
TP Teknik A/S	108	571	2424	1853		24	1853
Hjørring Pejsecenter ApS	28	206	2046	1375	465	10	1840
Malerfirmaet Kirkegaard ApS	-113	35	1847	1812		2	1812
Vedaland ApS	-97	-373	1429	1803		-26	1802
Bo Andersen Sæby A/S	-313	-262	1539	1801		-17	1801
Fiskernes Samlecentral Skagen ApS	-894	-814	971	1787		-84	1785
Rene Bak ApS	598	855	2596	1673		33	1741
Murer Peter Aune ApS	235	130	1855	361	1356	7	1725
Maach.DK ApS	56	180	1881	1530	151	10	1701
Dagmar Holding ApS	-550	-863	830	467	1227	-100	1693
Thomas Riis ApS	288	518	2208	1690		23	1690
Moa Ejendom Hirtshals ApS	-10	182	1844	1662	0	10	1662
Frede Møller og Søn ApS	386	828	2462	707	928	34	1634
Glaseksperten Frederikshavn ApS	556	1074	2684	1257	353	40	1610
Schilder And Brown ApS	-819	-1065	542	1607		-100	1607
Jph Invest ApS	3	66	1605	789	750	4	1539

Nordradio ApS	-12	138	1661	804	718	8	1523
Pen Holding Strandby ApS	105	2094	3594	581	918	58	1500
Opo Holding Frederikshavn ApS	123	17567	19067	2	1498	92	1500
Anders Nielsen Hjørring Holding ApS	4	46	1523	452	1024	3	1477
PCH Holding ApS	-258	4518	5981	1465		76	1463
Asx 12835 ApS	78	752	2187	1435		34	1435
Martin Pape ApS Aut. Kloakmester & Entreprenør	102	1908	3332	1055	230	57	1424
Glasbeslag ApS	67	221	1635	1407		14	1414
MC Detail ApS	-296	-522	885	1407		-59	1407
Solbakkens Tømrer- & Snedkerforretning ApS	72	436	1822	1319		24	1386
Bo-Ex Furniture ApS	201	47	1413	1366		3	1366
Behandlingshuset ApS	33	196	1560	61	1302	13	1364
Tømrerfirmaet Tjelle Byg ApS	423	873	2225	945	364	39	1352
Østerby El-Service ApS	74	193	1543	1349		13	1350
Christian Dam Christensen Herre- og Drengetøj ApS	32	631	1927	1288		33	1296
Scandinavian Yacht International ApS	79	-550	739	1288		-74	1289
Ejendomsselskabet Anholtvej 15, Frederikshavn ApS	54	156	1442	516	769	11	1286
Læsø Fiskeindustri Holding A/S	658	2896	4181	1284		69	1285
Bilværkstedet Frederikshavn ApS	193	885	2168	720	497	41	1283
Læsø Vand A/S	1819	32795	34071	1276		96	1276
Larsen & Thorsen A/S	878	1459	2702	1140		54	1243
Combi-Vent ApS	34	203	1438	1232		14	1235
Alment Praktiserende Læge Søren Bjerregaard ApS	312	588	1799	381	829	33	1211
Mosbjerg Smedie ApS	330	1435	2616	1180	0	55	1181
Læsø Renovation ApS	755	1660	2828	1164		59	1168
Fonden Sic Skagen Innovationscenter	680	1188	2332	538	605	51	1144
Idyl Byg ApS	30	153	1297	1018	127	12	1144
Js-Kk Holding ApS	-10	58	1201	93	1050	5	1143
Jonna Lydbæk Holding ApS	1727	6466	7608	52	1090	85	1142
Viva Holding Frederikshavn A/S	101	2301	3443	1141		67	1142
Hjørring Kro ApS	172	252	1390	1091		18	1138
Sundbæk Holding ApS	-760	421	1536	28	1087	27	1115
friskopevent.dk ApS	-286	175	1285	950	161	14	1110
Martin Kjærgaard Madsen ApS	-112	172	1277	898	207	13	1105
Tømrerfirmaet JC & Münster ApS	-288	27	1122	1087		2	1095
All Done ApS	-172	-1025	63	1087		-100	1088
Bøgh & Kildedal ApS	-139	-581	501	1059	24	-100	1082
Fysmægler Borup ApS	235	896	1971	14	1061	45	1075
Lørslev VVS ApS	122	1003	2021	1018		50	1018
N.C. Nielsen/J.S. Alarm ApS	321	225	1234	1011		18	1009
Restaurant Møllehuset ApS	64	657	1658	992		40	1001

Samlet sum af fremmedkapital = 936.400,00

Samlet sum af egenkapital = 1.000.719,00

Gearing af egenkapital = 0,9357

Gearing beregnet som sum af fremmedkapital / sum af egenkapital

Kunder i Nørresundby Bank

Firmanavn	Årets Nettoreultat	Egenkap ital	Balance	Kortfristet Gæld	Langfristet Gæld	Soliditetsgra d (%)	Fremmedkap.
Flex I Byg Holding ApS	223	475	10067	438	7927	5	9592
Ejendomsselskabet Vandmanden 10 D ApS	11	-19	9436	1117	8338	0	9455
ICB A/S	134	4628	14056	6897	2384	33	9428
Frema Holding ApS	-964	13635	23018	6248	3136	59	9383
Tømrer- & Snedkerfirmaet Frede D. Nielsen A/S	-639	3360	12659	9297		27	9299
T.S. Huse. Aalborg A/S	175	6155	15342	1906	7282	40	9187
Feinschmecker DK ApS	-20	-709	8438	2853	6294	-8	9147
Mathis Værft A/S	35	4675	13669	4266	3405	34	8994
Bilgården Hosstrup A/S	4694	33732	42480	8609		79	8748
Kragelund-Kielstrup Lager ApS	53	4116	12676	2204	5585	32	8560
Kr. Østergaard Sørensens Biler Hjallerup ApS	530	20921	29446	6727		71	8525
Rota-Dan A/S	468	1192	9538	3159	4629	13	8346
Saga - Auto ApS	-1093	-340	7976	4422	3894	-4	8316
Krebsen ApS	225	5411	13721	303	5932	39	8310
Uvdata A/S	19639	45870	54162	8291	0	85	8292
Ejendomsselskabet Gasværksvej 18 ApS	-229	1641	9761	4159	3468	17	8120
Algade 43-53 ApS	6004	7680	15674	333	7662	49	7994
Vest & Hostrup Invest ApS	-141	125	8090	3182	4782	2	7965
Vendsyssel Trailer Service A/S	501	7254	15131	4732	2876	48	7877
Klarup Byg ApS	565	1003	8830	7826		11	7827
Cephalon A/S	3047	11251	19040	7524		59	7789
Aalborg Bowlinghal's Fond af 16/3 1970	-371	885	8644	965	6793	10	7759
C. O. Larsen Formueforvaltning ApS	1653	39245	46845	7606			7600
Ejendomsanpartsselskabet Hasserisvej 174	471	3675	11253	64	7514	33	7578
Vejgaard Boghandel ApS	-242	1394	8889	1779	5614	16	7495
Lindgaard Holding Aalborg ApS	-196	-2376	5009	476	6910	-47	7385
L & J Kærhavegaard I/S	12423	12563	19910	7346		63	7347
Asx 2342 ApS	280	7950	15257	864	5207	52	7307
Acana Denmark ApS	219	1375	8618	7242		16	7243
NP Agro Syd ApS	150	-198	7038	7236		-3	7236
Bøgh Consult Denmark A/S	657	1782	8847	3761	3304	20	7065
Handelsselskabet Vægten 2 ApS	-243	1588	8651	2812	4252	18	7063
Markman Rekruttering og Genplacering A/S	-2786	4888	11946	7060		41	7058
NP Agro Nord ApS	57	997	7983	6985		12	6986
3h Revision, Registreret Revisionsanpartsselskab	-1220	4215	11119	5179	915	38	6904
Nova Nordic A/S	1615	500	7330	6815		7	6830
Hotellaktieselskabet af 22.12.1995	2775	12792	19552	1562	3750	65	6760
Rebildejendom ApS	-3864	-23	6614	493	5108	0	6637
Aalborg Farve og Lak A/S	1727	4400	10895	6448		40	6495
Grønborg A/S	2040	17944	24396	580	5147	74	6452
H. Ejbye Andersen ApS	-2	2057	8493	419	6016	24	6436
Baby Troid ApS	850	2746	9106	6359		30	6360
Dansk Solvarme ApS	542	-522	5718	4506	1734	-9	6240
2T Holding ApS	859	-3296	2927	1009	5214	-100	6223
Amalienborgvej ApS	230	5791	11974	1189	3811	48	6183
P.S.H. Holding ApS	-1887	548	6644	3120		8	6096
Erik Fals A/S	2417	3417	9477	5122		36	6060

Pallisgaard A/S	1578	3801	9715	5320		39	5914
Guldsmid N.P. Nielsen ApS	-161	334	6223	5888		5	5889
Forenede Finans A/S	366	1160	7017	5530		17	5857
Jørn Larsen Foods ApS	614	1542	7292	5705		21	5750
Mamoka ApS	283	-2173	3572	2835	2909	-61	5745
Hesa Holding A/S	7352	24467	30206	1502		81	5739
Vilsen Holding ApS	622	7234	12906	704	4431	56	5672
Ejendomsanpartsselskabet Reberbansgade 48	80	628	6228	4952	358	10	5600
Dicope ApS	-3102	75941	81535	3093		93	5594
KBC Holding A/S	-425	4799	10335	2717	2500	46	5536
Køreteknisk Anlæg Aalborg ApS	-177	4186	9711	3930	1594	43	5525
Thorkild Kristensen Invest A/S	-1724	37713	43206	3782	960	87	5493
Nellemann Survey A/S	283	783	6248	3382	1965	13	5465
Pen. Vester Hassing ApS	706	1989	7428	4816		27	5439
Andreasen Ejendomme ApS	339	169	5559	1025	4364	3	5390
Nordjydsk Autoophug A/S	713	8645	14021	3193	1709	62	5376
H.O.P. Invest Holding ApS	103	57	5388	1632	3701	1	5331
Sulsted Brugsforening	435	1897	7087	1764	3112	27	5190
Ejendomsselskabet Mineralvej 15 ApS.	127	633	5709	1866	3035	11	5076
Scanmark Danish Design Viborg A/S	474	4167	9182	2882	2134	45	5015
B 6 Akustik A/S	2447	6000	11005	4498	507	55	5005
Strandkanten Sæby ApS	185	3579	8573	4746		42	4994
Inceptio ApS	1134	1658	6592	4129	603	25	4934
Farvecenter Nord A/S	-410	-489	4414	4770	133	-11	4903
Nordpro Reklameproduktion ApS	516	1233	6111	4879		20	4878
Arkitekterne Bjørk & Maigård ApS	88	2404	7123	2412		34	4719
Porto Equipment ApS	-642	-3777	907	4684		-100	4684
Bjerregaard og Vigel Pedersen A/S	1076	10573	15165	4291		70	4592
Lindgaard A/S - Rådgivende Ingeniører F.R.I.	75	1130	5704	4574		20	4574
Grønborg Ejendomme ApS	217	8229	12776	537	2715	64	4547
B T B II ApS	31	473	4957	4484		10	4484
Nordpro 360 ApS	14	-396	4083	4477		-10	4479
Landinspektørernes Gensidige Erhvervsansvarsforsikring	5828	28693	33159	1192		87	4466
Invita Køkkencenter Aalborg I/S	325	3000	7452	4452		40	4452
Holdingselskabet af 1. December 2009 ApS	323	1178	5562	1284	3100	21	4384
Baby & Kids World A/S	-1263	-1426	2943	2969	1400	-48	4369
F.S.C. Fashion A/S Nr. 2	2055	4860	9196	4337		53	4336
JFS Aalborg ApS	-1470	284	4589	1861	2444	6	4305
Aktieselskabet Nøddelund VVS, Nørresundby	1045	1201	5495	2754	1000	22	4294
LBL Ejendomsselskab ApS	60	1417	5700	3872		25	4283
Andersen & Lie, Registreret Revisionsaktieselskab	606	1860	6133	2418	1827	30	4273
Peter Lillelund Sørensen ApS	635	10026	14294	3845		70	4268
Eric Bjerregaard Holding ApS	493	19148	23302	888	1886	82	4154
Wieben Design A/S	-204	1788	5911	4124		30	4123
Snedkermester Per Larsen ApS	390	4039	8130	3332	697	50	4091
Langesbjerggård A/S	243	1000	5080	4079		20	4080
Kiropraktisk Klinik Center, Brønderslev ApS	3	-17	4034	1718	2333	0	4051
Hotel & Gastronomi Scheelsminde ApS	682	1270	5290	4020		24	4020
Thomas Risgaard Ejendomme ApS	164	1039	5049	253	3318	21	4010
Fals El Holding ApS	2510	7387	11375	868	2989	65	3988

Nordjysk Logistik ApS	834	2433	6329	2371	1516	38	3896
Ivan Damborg. Hobro ApS	1183	2127	6020	2647	1071	35	3893
Ejendomsselskabet Flemming Vittrup ApS	-174	-818	3045	2157	1708	-27	3863
Investorgroup ApS	16	107	3959	273	3580	3	3852
Autoriseret Fysioterapeut Gorm Hansen ApS	705	3407	7239	3831		47	3832
Specialprojektet ApS	199	270	4043	1479	2192	7	3773
Skalborg Ny Autolakering A/S	10	2383	6154	567	2925	39	3771
3 H Invest ApS	-182	1507	5255	1178	2569	29	3748
Aalborg Kasino A/S	113	6826	10573	3749		65	3747
HN Holding Vester Hassing ApS	2087	7272	10993	3720		66	3721
P.H. Værktøj ApS	1960	7006	10714	3589		65	3708
BT Ejendomme, Aalborg ApS	-2	328	4011	551	3132	8	3683
Special Motorcykler ApS	-79	85	3723	3637	0	2	3638
Peso Ejendomme ApS	54	6467	10099	280	2549	64	3632
Frandsen & Søndergaard, Rådgivende Ingeniørfirma K/S	3379	1500	5097	3428	169	29	3597
Paltra ApS	214	738	4287	3415		17	3549
Ib Vittrup. Aabybro ApS	7	25	3573	1495	2053	1	3548
Ejendomsselskabet Nylandsvej 15 K/S	70	3231	6735	313	3191	48	3504
Madsen Vinduer & Døre ApS	-330	-161	3336	3313	133	-5	3497
Administrationsselskabet ABC Aalborg ApS	162	1979	5449	54	3415	36	3470
Grønborg El, Sondrup & Poulsen A/S	973	2358	5820	3285		41	3462
ASA ApS	232	3556	7009	530	2600	51	3453
Væxt Ejendomme ApS	-24	46	3457	3410		1	3411
ESS Graphic A/S	-898	5638	9034	3397		62	3396
Ne Skjøtt Invest ApS	40	3144	6493	317	3019	48	3349
Dansk Autohjælp Nørresundby A/S	181	1493	4822	1171	1893	31	3329
Moosdorf A/S	-704	233	3562	3329		7	3329
Handelsselskabet Nordica ApS	363	2081	5397	1410	1905	39	3316
Vejgård Sko ApS	-39	2921	6207	3058		47	3286
Scan Finans ApS	89	398	3670	240	3033	11	3272
MS Finans ApS	298	2101	5359	2478	780	39	3258
Skyttens El A/S	127	1361	4613	3021		30	3252
Fonden Vejgaardhallen	-13	500	3719	33	3180	13	3219
Inropa A/S	59	479	3694	1119	2094	13	3215
Jysk Erhvervsudlejning ApS	-39	11763	14969	1425	50	79	3206
N. Nielsen og A. Brostrøm A/S	245	744	3942	3199		19	3198
Nordcad Systems A/S	780	2079	5270	3192		39	3191
Nova-Ren A/S	468	-1497	1660	3087	68	-90	3157
Dissingdahl Linemuslinger A/S	-13	-2918	223	3141	0	-100	3141
Slagter Ole ApS	-203	-87	3046	2634	500	-3	3133
Joanjo Holding ApS	-7223	24919	28041	3122		89	3122
N-Invest ApS	19	-2493	575	3068		-100	3068
Nordjysk Ejendomsservice ApS	239	1410	4477	2021	886	31	3067
Villa Invest ApS	36	85	3152	277	2790	3	3067
Nord Byg ApS af 2010	715	795	3832	2794		21	3037
C. Olesen Tylstrup ApS	127	-1347	1681	2830	199	-80	3028
Transsoft A/S	490	-401	2597	2996		-15	2998
LL MB Ejendomsinvest ApS	182	1376	4331	2789		32	2955
Pava Center, Nørresundby ApS	-98	743	3660	1233	1310	20	2917
Typhoon Blokhus ApS	-74	279	3170	2890		9	2891
Jyllandsgade 1 ApS	-132	-1291	1581	2872		-82	2872

Cephalon Finland A/S	566	2396	5259	2864		46	2863
KKKD Holding ApS	219	-2556	274	2831		-100	2830
Blach Holding ApS	-8	3767	6559	2793		57	2792
Jsa Holding ApS	-64	15	2798	2382	400	1	2783
K.L. Byg ApS	4	999	3732	2734		27	2733
Uniq-Læ ApS	4682	10630	13354	2724		80	2724
Tømrmester Ole Bæk Pedersen ApS	1347	4400	7098	2612		62	2698
M.S. Engineering A/S	729	3548	6235	2444		57	2687
Jsa Ejendomme ApS	-5	1266	3920	155	2124	32	2654
NDS Bolig ApS	39	166	2813	426	2221	6	2647
Pep Invest ApS	-22	-2368	231	2384		-100	2599
Henrik Christiansen Holding ApS	340	420	3000	2580		14	2580
Frecon A/S	2180	4188	6762	2543		62	2574
3 H Revision, Godkendt Revisionspartnerselskab	-444	56	2606	2549	0	2	2550
Ejendomselskabet Mariendals Mølle Partnerselskab	-92	195	2710	2514		7	2515
Møller & Jensen ApS	-167	-5	2503	2508		0	2508
Roco - PLT A/S	165	987	3446	2447		29	2459
Jep Ejendomme Aalborg ApS	1	1600	4043	199	2228	40	2443
Henrik Grynnerup Holding ApS	-13	-900	1532	2432		-59	2432
Integrate A/S	84	353	2762	2409		13	2409
Sepp Invest ApS	-1143	-1079	1303	2382		-83	2382
Budolfi Hørelinik ApS	1059	2159	4517	1331	1000	48	2358
Group Tours A/S. Aalborg	-69	1098	3452	2353		32	2354
Stephanie Art ApS	-294	12	2354	1549	791	1	2342
Nordjysk Køleservice II ApS	39	234	2552	513	1805	9	2318
Michael Justesen Holding ApS	90	4491	6802	552	1758	66	2311
Speciallægeselskabet Niels Bundgaard ApS	1030	1499	3798	1227	1073	39	2299
Jørgen Hoffmeyer I ApS	-874	-699	1600	2301	0	-44	2299
ROCO-PLT. Ejendomme ApS	63	402	2694	24	2268	15	2292
Inquiry Partners Holding A/S	-137	1762	4051	1844	444	44	2289
Kalstrup Trading ApS	-615	-1442	847	2289		-100	2289
Toftild Alternativt Hår ApS	571	2655	4887	2243	0		2232
Vilsen Biler A/S	563	4189	6410	2043		65	2221
F R Reklame ApS	934	2458	4678	1957		53	2220
AV Center Aalborg ApS	110	504	2724	2220			2220
Kim Jacobsen Holding ApS	207	13495	15710	233	1982	86	2215
I-Team ApS	-86	-502	1712	2213		-29	2214
Amphi Consult V. Martin Hesselsøe ApS	942	125	2338	2214		5	2213
First Step Serviceløsninger ApS	288	506	2718	1620	591	19	2212
L. Gregersen A/S	-670	-451	1727	1662	516	-26	2178
Rishøj Invest A/S	-108	2276	4431	2156		51	2155
Heby Holding ApS	-150	-237	1893	561	1568	-13	2130
Skudehavsparken ApS	168	2454	4569	835	675	54	2115
Porttechnic A/S	325	1925	4039	2013	0	48	2114
Erik Westergaard ApS	1737	11452	13545	1853		85	2093
Graversen, Aalborg ApS	-260	-612	1455	432	1634	-42	2067
Pr Invest Brønderslev ApS	-5	-38	2028	470	1595	-2	2066
Teknikergruppen Nord ApS	599	750	2796	2046		27	2046
Henrik Bloch Holding ApS	-1207	2501	4535	2033		55	2034
Dan Skilte A/S	357	-2	2015	1376	642	0	2017
Tybjerg Byg ApS	130	219	2233	865	1148	10	2014

Applicata ApS	663	513	2511	1992		20	1998
FL. Munk Holding ApS	3744	12950	14921	101	1870	87	1971
O. Korsholm Holding ApS	3729	12635	14606	101	1870	87	1971
JG Invest Holding ApS	122	1334	3300	6	1960	40	1966
Aalborg Gulvservice Holding ApS	487	1142	3108	492	1351	37	1966
Grønborg Sol A/S	1615	3603	5536	1933		65	1933
K. Bach Madsens Pelsfarm Gjøel ApS	1137	6086	7998	1151		76	1912
Malerfirmaet Gadegaard A/S	949	2325	4221	1719	127	55	1896
Lastvogn & Trailer Center. Nørresundby A/S	-623	5680	7572	1892		75	1892
Rangstrup Development ApS	123	802	2672	1869	0	30	1870
Tøjeksperten Aabybro ApS	-88	49	1912	1863		3	1863
International Marine Booking A/S	-2507	10407	12247	1841		85	1840
Jaam Holding ApS	409	67	1893	1826		4	1826
Skjøtt Tømrer og Snedker ApS	904	2168	3978	1789		55	1810
Jørgen Andersen Holding, Vadum ApS	255	2667	4452	787	980	60	1785
Esko Smede & Montage ApS	215	125	1890	1763		7	1765
Lars Maribo Ejendomme ApS	-53	9	1767	112	1647	1	1758
Undervogntunnelen ApS	-114	159	1910	1751		8	1751
Revi Nord Registreret Revisions Aktieselskab	486	1529	3270	1549		47	1741
Bjørnlund Ejendomme ApS	63	1597	3330	487	819	48	1733
Fusion-Aalborg ApS	-7	338	2061	1722		16	1723
Vibration Nord ApS	99	25	1748	1166	414	1	1723
Vesterbro 4L Holding ApS	249	-179	1540	1719		-12	1719
Nyt Syn Aalborg ApS	-10	112	1788	550	1126	6	1676
Tøj Til Os ApS	-176	-634	1028	1025	637	-62	1662
Brogaarden ApS	-62	-23	1612	731	905	-1	1635
Klavs Torp Holding ApS	2517	12670	14302	1595		89	1632
Skycity Universal Trading ApS	9	512	2091	1580		24	1579
Bender Tærter ApS	-152	580	2157	1578		27	1577
Lim Kærhavegaard ApS	4646	4726	6286	1560		75	1560
Jim Kærhavegaard ApS	4646	4726	6286	1560		75	1560
Cemred ApS	32	168	1728	1197		10	1560
Elmegaard Invest ApS	14	198	1751	266	1288	11	1553
Folmer Olsen Begravelsesforretning ApS	840	1083	2627	1545		41	1544
Lotte Haagerup Holding ApS	288	5513	7056	1494		78	1543
VVS Installatøren ApS	350	738	2278	1540		32	1540
Jø Invest, Aalborg ApS	-106	-285	1255	773	768	-23	1540
Nord-Tek Aalborg ApS	587	2625	4158	1036	429	63	1533
Skott I Brønderslev A/S	757	1918	3451	1533		56	1533
Saduren A/S	-308	597	2128	1531	0	28	1531
Bender Holding ApS	-160	3816	5345	1139	303	71	1529
Brøndum Danmark ApS	13	40	1557	29	1487	3	1517
Villy Moesgaard Holding ApS	399	10793	12306	323	362	88	1513
Mogens Clausen & Co. ApS	110	1862	3365	952	551	55	1503
Guardian Global Business Security ApS	217	-289	1210	1499		-24	1499
Aalborg Bedemand - J.E. Handel ApS	799	1973	3444	1263		57	1471
Vejgaard Tæppemontering A/S	810	19647	21115	1374		93	1468
Nordjysk Akkumulator ApS	-15	814	2280	1281	153	36	1466
Ejendomsselskabet Iras ApS	134	2100	3563	103	1318	59	1463
Mort ApS	-319	862	2323	1460		37	1461
Han Herred Tagpapservice Aps	9	180	1629	1448		11	1449
Markman Customer Management A/S	345	848	2292	1403		37	1444

SK og RBK Holding ApS	31	682	2115	0	1433	32	1433
JCB Tømrer og Snedker ApS	709	567	1990	1420		28	1423
Troden Holding ApS	367	2140	3561	1421		60	1421
Rolf E. Bjerregaard Holding ApS	600	10376	11792	1415		88	1416
Tømrermester Mikael Frederiksen ApS	-161	52	1468	1246	171	4	1416
Mandrup-Poulsen Tapeter ApS	274	1649	3056	1363		54	1407
Aalborg Gulvservice ApS	331	1238	2635	1393		47	1397
Arkibo ApS	-34	-36	1354	640	730	-3	1390
Elvej Madsen Holding ApS.	899	2375	3757	31	1352	63	1382
Klarup Murerforretning ApS	103	182	1560	1015	341	12	1378
Bogtrykkergården Nørresundby ApS	867	4727	6099	1157		78	1372
Byrdal Holding ApS	395	1264	2636	695	678	48	1372
Oikj Holding ApS	-79	85	1457	1372		6	1372
JK Malerne ApS	97	-54	1310	1103	225	-4	1364
HCR Holding ApS	-67	1060	2416	1357		44	1356
Søren Pedersen Transport ApS	-131	109	1455	932	415	7	1346
Torv 1 A/S nr. 68	785	4829	6171	1248		78	1342
Jesper Sørensen Transport ApS	-212	-212	1126	569	770	-19	1338
Go-Kart World ApS	77	-664	660	1216	108	-100	1324
Marius ApS	-107	-459	859	810	508	-53	1318
Per Larsen. Aabybro Villabyggeri ApS	-15	1663	2972	1309		56	1309
Restaurationsselskabet Newcastle ApS	138	135	1431	969	237	9	1296
Richard Byrdal Hotelrestauration ApS	-52	-923	365	1285		-100	1288
EDC Anker Nørgaard A/S	355	4750	6031	1173		79	1281
Emg Solcenter ApS	1677	173	1445	1271		12	1272
Nordjydsk Trådvarefabrik ApS	31	308	1574	24	1242	20	1266
Tr Saaby Holding ApS	-690	-766	492	1258		-100	1258
Munkholt & Simonsen Invest ApS	-191	-427	827	1253		-52	1254
A/S Kærsgaard	109	3309	4561	1127	117	73	1252
Maria Grams Eftf. ApS	490	4232	5464	1230		77	1232
Cpluz ApS	-709	1782	3013	1232		59	1231
Ålborg Fugeservice ApS	171	200	1431	1211		14	1231
Rikke Morell Holding ApS	-213	-420	810	1102	128	-52	1230
Ole Bæk Pedersen Holding ApS	1352	17194	18395	550	596	93	1201
Vejrmøllen Holding ApS	37	156	1344	265	925	12	1188
Visioncom ApS	-256	-851	333	1183		-100	1184
Michael Nielsen Handel & Service ApS	155	3154	4331	302	805	73	1177
Robobending ApS	-91	-29	1133	11	1151	-3	1162
Blokhuset ApS	-33	-20	1137	1157		-2	1157
Luxux ApS	-676	-10	1141	1151		-1	1151
Hvidberg Alufacader A/S	153	2250	3388	1098		66	1138
Krogh Holding Aalborg ApS	-58	1313	2443	127	1002	54	1130
J. P. Invest. Vodskov ApS	40	1902	3031	157	811	63	1129
MBJ Holding Aalborg ApS	74	-461	667	228	901	-69	1128
Ultimate Web A/S	461	2161	3286	1124		66	1125
Ben Invest ApS	426	6704	7822	198		86	1118
Nytorv Spillehal ApS	-203	-883	224	1106		-100	1107
Lynggaard Ejendomme ApS	11	69	1169	310	790	6	1100
Pers Maskinstation ApS	-71	65	1164	278	797	6	1099
Tilsted Holding A/S	115	19462	20554	1093		95	1092
J.P. Vodskov Holding ApS	69	1424	2509	403	683	57	1085
Villerruphus ApS	166	590	1671	493	448	35	1081

Jin Shing Grill ApS	697	505	1586	1066		32	1081
K.F. Transport ApS	-66	172	1242	1026		14	1070
Vadum Villaservice ApS	201	173	1236	1063		14	1063
Restaurant Mest ApS	745	1385	2444	1017		57	1059
B.T. Byg Hobro ApS	459	733	1784	106	946	41	1051
Nordjysk Invest ApS	-710	11272	12302	1030		92	1030
Rikmo Invest ApS	398	1651	2676	1025		62	1025
Cross Over Brands ApS	-14	270	1287	1006		21	1017
Brovst Bolighus ApS	50	4196	5200	956		81	1004
VVS-Installatøren Holding ApS	202	1437	2440	89	885	59	1003
Svanely Holding ApS	-325	576	1577	1000		37	1001

Samlet sum af fremmedkapital = 1.060.470,00

Samlet sum af egenkapital = 1.044.557,00

Gearing af egenkapital = 1,0152

Gearing beregnet som sum af fremmedkapital / sum af egenkapital

Bilag 4 – Diverse statistik

Kilde: Danmarks Statistik – Statistikbanken <http://www.statistikbanken.dk>

Befolkningsfremskrivning 2012 efter kommune

Kommune:	2012	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Frederikshavn	61.158	60.039	58.563	57.709	57.080	56.506	55.903
Hjørring	66.178	65.215	64.087	63.578	63.315	63.069	62.715
Aalborg	201.142	206.004	211.853	217.000	221.980	225.384	227.957

Arbejdssteder opgjort efter område

Kommune:	2006	2007	2008	2009	2010
Frederikshavn	3427	3482	3339	3240	3222
Hjørring	4004	4001	3914	3803	3735
Aalborg	8983	9219	9050	8848	8823

Obligationsrente - Statsobligationer - løbetid 10 år

Kilde: <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98226>

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rente	5,664	5,090	5,051	4,310	4,303	3,397	3,809	4,286	4,294	3,587	2,913	2,715

Beregnet gennemsnit = 4,12 %

OMXC20-aktieindekset - Årsgennemsnit - Index 100=1993

Kilde <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98250>

År	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Index	215,9	302,3	294,6	235,4	219,2	269,6	341,3	395,8	481,2	383,9	295,4	401,1	414,7
Δ%		40,0	-2,5	-20,1	-6,9	23,0	26,6	16,0	21,6	-20,2	-23,1	35,8	3,4

Beregnet gennemsnit af den procentvise ændring = 7,79 %

Bilag 5 – Resultatopgørelse og balance 2012

Nordjyske Bank⁴¹

Resultatopgørelse		
Beløb i 1.000 kroner	note	2012
Renteindtægter	3	423.425
Renteudgifter	4	70.843
Netto renteindtægter		352.582
Udbytte af aktier m.v.		6.454
Gebyrer og provisionsindtægter	5	116.277
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		3.257
Netto rente- og gebyrindtægter		472.056
Kursreguleringer	6	23.291
Andre driftsindtægter		6.122
Udgifter til personale og administration	7	262.507
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		9.084
Andre driftsudgifter		12.599
Nedskrivning på udlån og tilgodehavender m.v.		130.690
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder		42
Resultat før skat		86.631
Skat	8	25.558
Årets resultat		61.073

Balance, den 31. december

Aktiver		
Beløb i 1.000 kroner	note	2012
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		131.928
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	10	334.423
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	11+12	0
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11+12	5.556.886
Obligationer til dagsværdi	13	1.042.242
Aktier m.v.	14	226.758
Kapitalandele i associerede virksomheder		699
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		12.431
Aktiver tilknyttet puljeordninger	15	871.202
Immaterielle aktiver	16	13.784
Grunde og bygninger i alt	17	139.552
- Investerings ejendomme		38.645
- Domicilejendomme		100.907
Øvrige materielle aktiver	18	5.315
Aktuelle skatteaktiver		0
Udskudte skatteaktiver	8	3.800
Aktiver i midlertidig besiddelse		2.842
Andre aktiver		72.315
Periodeafgrænsningsposter		5.870
Aktiver i alt		8.420.047

Balance, den 31. december

Passiver		
Beløb i 1.000 kroner	note	2012
Gæld		
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	22	118.244
Indlån og anden gæld i alt		6.846.811
- indlån og anden gæld	23	5.810.988
- indlån i puljeordninger		1.035.823
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	24	1.347
Aktuelle skatteforpligtelser		13.940
Andre passiver		116.522
Periodeafgrænsningsposter		5
Gæld i alt		7.096.869
Hensatte forpligtelser		
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	25	4.637
Hensættelser til udskudt skat	8	0
Hensættelser til tab på garantier		1.660
Andre hensatte forpligtelser		6.033
Hensatte forpligtelser i alt		12.330
Efterstillede kapitalindskud		
Efterstillede kapitalindskud	26	6.845
Egenkapital		
Aktiekapital	27	80.400
Opskrivningshænlæggelser		25.581
Andre reserver		
- lovpligtige reserver		4.185
Overført overskud		1.185.797
Foreslået udbytte		8.040
Egenkapital i alt		1.304.003
Passiver i alt		8.420.047

⁴¹ Kopi fra Nordjyske Bank årsrapport 2012

Nørresundby Bank⁴²

Resultatopgørelse

Note	2012 (1.000 kr.)
2 Renteindtægter	371.728
3 Renteudgifter	77.172
Netto renteindtægter	294.556
Udbytte af aktier m.v.	2.148
4 Gebyrer og provisionsindtægter	140.469
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	12.978
Netto rente- og gebyrindtægter	424.195
5 Kursreguleringer	31.637
Andre driftsindtægter	3.826
6 Udgifter til personale og administration	256.988
7 Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	5.753
Andre driftsudgifter	11.237
26 Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender m.v.	88.193
Resultat før skat	97.487
8 Skat	24.446
Arets resultat	73.041

Balance

Note	31.12.2012 (1.000 kr.)
AKTIVER	
Kassebeholdning og anfordringstilgodeh. hos centralbanker	128.845
9 Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	236.033
10 Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	5.268.881
11 Obligationer til dagsværdi	2.260.936
12 Aktier m.v.	263.472
13 Aktiver tilknyttet puljeordninger	912.059
14 Immaterielle aktiver	578
15 Grunde og bygninger i alt	191.173
heraf:	
Investeringsejendomme	52.654
Domicilejendomme	138.519
16 Øvrige materielle aktiver	5.748
Aktuelle skatteaktiver	0
20 Udskudte skatteaktiver	572
Aktiver i midlertidig besiddelse	0
Andre aktiver	76.844
Periodeafgrænsningsposter	7.248
Aktiver i alt	9.352.389

Balance

Note	31.12.2012 (1.000 kr.)
PASSIVER	
Gæld	
17 Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	543.812
18 Indlån og anden gæld	6.334.204
Indlån i puljeordninger	933.369
19 Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	6.142
Aktuelle skatteforpligtelser	10.059
Andre passiver	180.814
Periodeafgrænsningsposter	1.438
Gæld i alt	7.989.638
Hensatte forpligtelser	
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	7.412
20 Hensættelser til udskudt skat	0
Hensættelser til tab på garantier	4.595
Andre hensatte forpligtelser	8.193
Hensatte forpligtelser i alt	20.200
Efterstillede kapitalindskud	
21 Efterstillede kapitalindskud	0
Egenkapital	
22 Aktiekapital	48.000
Opskrivningshenslæggelser	20.910
Overført overskud	1.288.441
Foreslået udbytte	9.200
Egenkapital i alt	1.342.551
Passiver i alt	9.352.389

⁴² Kopi fra Nørresundby Bank årsrapport 2012

Bilag 6 – Beregning af WACC og ICGR⁴³

Nordjyske Bank

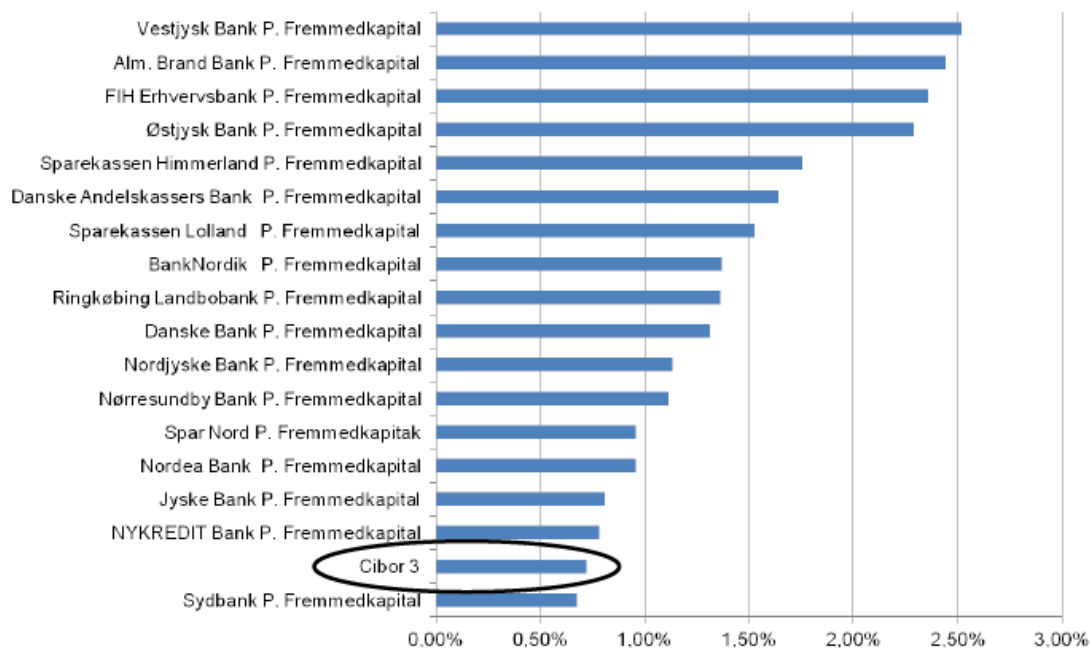
	2012	2011	2010	2009	2008
Resultat efter skat	61,1	50,5	92,9	62,7	56,3
Udbytte	8	8	8	0	0
Renteudgifter	70,84	86,82	78,84	138,1	225,72
Balancesum	8420	8374	9646	8962	8050
Egenkapital	1304	1245	1206	1107	1048
Pulje (aktivside)	871	778	737	596	659
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente %	4	4	4	4	4
Markedsrente %	8	8	8	8	8
Kd	0,0113	0,0137	0,0102	0,0190	0,0356
L	0,8273	0,8361	0,8646	0,8677	0,8582
Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Venstre side	0,0070	0,0086	0,0066	0,0124	0,0229
Højre side	0,0138	0,0131	0,0108	0,0106	0,0113
WACC	2,09%	2,17%	1,75%	2,30%	3,42%
ICGR	4,07%	3,41%	7,04%	5,66%	5,37%

Nørresundby Bank

	2012	2011	2010	2009	2008
Resultat efter skat	73,04	40,82	59,15	30,45	24,16
Udbytte	9	9	9	0	0
Renteudgifter	77,17	85,48	88,2	177,48	296,63
Balancesum	9352	9359	9903	10051	9823
Egenkapital	1343	1282	1255	1208	1177
Pulje (aktivside)	912	819	854	728	632
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente %	4	4	4	4	4
Markedsrente %	8	8	8	8	8
Kd	0,0109	0,0118	0,0113	0,0219	0,0370
L	0,8409	0,8499	0,8613	0,8704	0,8719
Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Venstre side	0,0069	0,0075	0,0073	0,0143	0,0242
Højre side	0,0127	0,0120	0,0111	0,0104	0,0102
WACC	1,96%	1,95%	1,84%	2,46%	3,45%
ICGR	4,77%	2,48%	4,00%	2,52%	2,05%

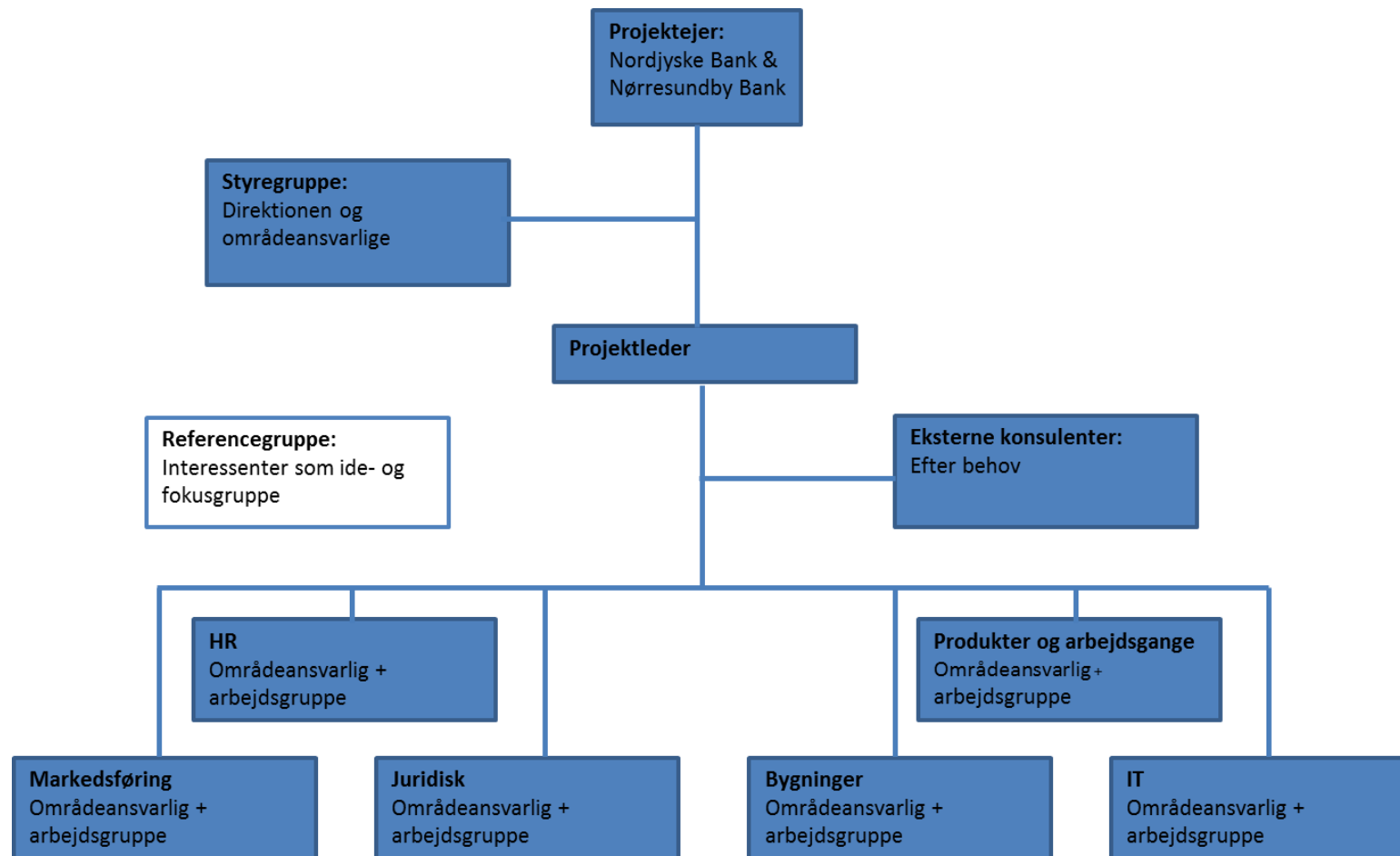
⁴³ Egen tilvirkning pba. Årsrapport 2012 fra Nordjyske Bank og Nørresundby Bank

Finansieringsomk. 3 kvartaler 2012



⁴⁴ Analyse af de første 3. kvartalers (2012) finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter : Banker i Danmark – Udgivet af Senior Rådgiver Lars Krull – Udgivet 13.12.2012 Aalborg Universitet

Bilag 8 - Projektorganisation⁴⁵



⁴⁵ Egen tilvirkning pba. "Grundbog i Projektledelse" side108 – Mikkelsen & Riis

Bilag 9 - Projektplan

Projekt		Bud. Timer	Rea. Timer	Projekt																												Afhængig af	Koord. Med
INDSATSOMRÅDE, MILEPÆL, AKTIVITET				PLAN		TIDSPLAN (- = 1uge) (Δ=milepæl)												DELTAGERE															
NR	BETEGNELSE			START	SLUT	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	PL	OM	OH	OJ	OB	OP	OI	SG	AM	AH	AJ	AB	AP	AI		
1	Projektafklaring			01.05	31.05	----	Δ											F															
1.1	Start Workshop			01.05	03.05	-												F															
1.2	Ekspert analyse (5x5 model)			06.05	17.05	--												F	R	R	R	R	R	R									
1.3	Dybdegående interessentanalyse			06.05	17.05	--												F	R	R	R	R	R	R									
1.4	Endelig fastlæggelse af mål og delmål			21.05	22.05	-												F	R	R	R	R	R	R									
1.5	Risikoanalyse (indledende)			23.05	27.05	-												F	R	R	R	R	R	R									
1.6	Budgettereting herunder bemanding			23.05	27.05	-												F	R	R	R	R	R	R									
1.7	Projektplan opdateret			28.05	30.05	-												F															
1.8	Projektgodkendelse fra styregruppe			31.05	31.05	-												F							G								
2	Opstart Projektarbejdet			03.06			Δ											F															
3	Kundefastholdelse			?	?Δ													K	F							U							
3.1	Damage Control			?	?														F							U							
4	Kundetiltrækning			?	?Δ													K	F							U							
4.1	Markedsføringsaktiviteter			?	?														F							U							
5	Medarbejderfokus			?	?Δ													K		F							U						
5.1	Teori og teknisk oplæring			?	?															F							U						
5.2	Teambuilding			?	?															F							U						
5.3	Tilpasning af fysisk arbejdsplads			?	?															F							U						
6	Produkter og arbejdsgange			?	?Δ													K					F							U			
6.1	Fremtidig produktpalette			?	?																		F							U			
7	Aktionærfastholdelse			?	?Δ													K	F							U							
7.1	Pleje af aktionærernes interesser			?	?														F							U							
8	Juridiske aspekter			?	?Δ													K			F							U					
9	Fysiske Rammer			?	?Δ													K				F							U				
9.1	Analyse af fremtidigt behov			?	?																	F							U				
9.2	Tilpasning til fremtidigt behov			?	?																	F							U				
9.3	Salg/udlejning af bygninger			?	?																	F							U				
10	Fremtidige samarbejdsaftaler			?	?Δ													K					F							U			
11	Fremtidige IT-systemer			?	?Δ													K						F							U		
12	Projektafslutning - 100% i drift.			?	?Δ												Δ	K							G								

Symbolforklaring fremgår af næste side

Projektplan - symbolforklaring

Deltagere
PL = Projektleder
OM= Områdeansvarlig markedsføring
OH = Områdeansvarlig HR
OJ = Områdeansvarlig Juridisk
OB = Områdeansvarlig Bygninger
OP = Områdeansvarlig Produkter og Arbejdsgange
OI = Områdeansvarlig IT
SG = Styregruppen
AM = Arbejdsgruppe markedsføring
AH = Arbejdsgruppe HR
AJ = Arbejdsgruppe Juridisk
AB = Arbejdsgruppe Bygninger
AP = Arbejdsgruppe Produkter og arbejdsgange
AI = Arbejdsgruppe IT
+ Evt. flere endnu ikke fastlagte

Arbejdsfunktion
F = Leder
U = Udfører
R= Rådgiver
K = Kontrollerer
G = Godkender
I = Informeres
+ Evt. flere endnu ikke fastlagte

Diverse
Δ = Datolagt milepæl
? Δ = Dato for milepæl endnu ikke fastlagt