

En tænkt situation

Fusion i det vestjyske mellem:



og



Udarbejdet af:

Jesper M. Larsen – studienr. 20111635

Hovedopgave HD Finansiell rådgivning

Aalborg universitet

Vejleder: Christian Farø

Afleveringsdato: 30. april 2013

Indholdsfortegnelse

English summary.....	4
Indledning.....	5
Problemstilling.....	7
Metodevalg.....	7
Afgræsnings.....	10
Beskrivelse - Ringkjøbing Landbobank	11
Beskrivelse - Skjern Bank	14
Lovkrav for bankerne.....	16
Basiskapital	16
Kernekapital.....	17
Supplerende kapital.....	17
Solvenskrav og opgørelse heraf.	18
De risikovægtede poster	19
Solvens og udlånsportefølje – Ringkjøbing Landbobank.....	21
Solvens og udlånsportefølje – Skjern Bank	25
Tilsynsdiamanten.....	28
Delkonklusion	31
Regnskabsanalyse.....	32
Egenkapitalforrentning (ROE).....	33
Bankernes egenkapitalforrentning (ROE).....	34
Afkastgrad (ROA)	36
Bankernes afkastgrad (ROA).....	36
Rentefølsomhed – GAB analyse	37
Bankernes rentefølsomhed (GAB-analyse)	38
Kapitalomkostning (WACC)	40
WACC – Ringkjøbing Landbobank	43
WACC – Skjern Bank	45
ICGR	47
ICGR – Ringkjøbing Landbobank.....	48
ICGR – Skjern Bank	50
Delkonklusion	51

Baggrund og argumentation for fusion	53
Fusionen	54
Omkostningsændringer ved fusion	54
Regnskab – Fusionsbank.....	56
Regnskabsanalyse – Fusionsbanken	59
Egenkapitalforrentning (ROE).....	59
Afkastgrad (ROA)	60
Rentefølsomhed – GAB analyse	61
Kapitalomkostning (WACC)	61
ICGR	63
Delkonklusion	64
Organisation - fusionen	66
Interessentanalyse.....	67
Udvælgelse af interessenter	67
Fusionsbankens håndtering af interessenterne	68
Implementering af fusionen - interessenter	69
Kulturen	71
Delkonklusion	74
Konklusion og anbefaling	75
Perspektivering.....	77
Litteraturliste.....	78

English summary

The ongoing financial crisis took its hold of Denmark in late 2008. It has since then been the main reason why several banks ended up with closure – and more than first anticipated. The bank closures have wrought a growing uncertainty in the financial sector, as well as in the entire society.

The government has during the crisis, made various plans to restore stability in the financial sector. The outcome of these plans is still uncertain – as the crisis continues – but it seems, that the worst part is over. Now it is up to the banks themselves to resolve their remaining issues, either by strengthening their capital, improving their earning capability or find another bank to merge with, if they are not strong enough to survive on their own.

When you read this report, you will be reading about a possible merger between two bank; Ringkjøbing Landbobank and Skjern Bank. The first of the two; Ringkjøbing Landbobank, is well known as being a conservative bank, with a tremendous earning capability. The bank has done very well during the crisis, but has some problems expanding their business. The other bank; Skjern Bank, has not performed so well the last few years. Their results have been poor and their economic foundation has been weakened. Therefore it would be obvious to look at a merger between the two banks. This report will do so, through the eyes of stockholders in Ringkjøbing Landbobank.

First, I start with an overall look at the laws and rules a Danish bank must fulfil and how the two banks have done so. Secondly, I analyse the two banks performances over a 5 year period and focus on some preselected ratios; ROE, ROA, WACC etc. The banks are compared to each other, and we find out that Landbobanken is superior in almost every way – but they still lack growth.

I then make some bullet points regarding WHY the banks should merge. With that being done, I merge the two banks. I make new budgets and create an overview of what the merged bank looks like; how its performance is and how its capital foundation is.

Finally I look at the staffing considerations the bank must do; how it will effect the staff when two cultures become one. At the end, I conclude whether it is a good idea to merge the two banks or not.

Indledning

Bankerne i Danmark har i de seneste år været igennem et regulært stormvejr, som følge af den såkaldte ”Finanskrise” som startede i 2008 og tog sit udspring i en krise på den anden side af Atlanterhavet, nemlig i USA. Hér havde man ført en skidt kreditkultur på boligmarkedet – det såkaldte subprime-marked. Disse dårlige lån blev pakket ind i nogle investeringspakker og på den måde spredt for alle vinde over hele kloden.

Da de første boligejere i USA begynder at stoppe deres betalinger på lånene, vågner man op til dåd, og pludselig begynder bankerne at tabe mange penge på disse lån. Bankerne ved ikke på dette tidspunkt, hvem der reelt set ligger inde med de risikable obligationer og derfor opstår en mistillid i kapitalmarkedet / interbankmarkedet, hvorfor bankerne stopper med at låne ud til hinanden.

Dette blev startskuddet til en lang og sej bankkrise, som har medført usikkerhed, mistillid, bankkrak og har givet nogle dybe ridser i lakken til den tidligere velrenommerede banksektor. En krise, som fortsat står på i 2013.

I Danmark så man den første bank opgive ævred i 2008 – det var Bank Trelleborg, som valgte at fusionere med Sydbank grundet for lav solvens. Efterfølgende har vi set den ene bank og sparekasse efter den anden gå konkurs eller lade sig fusionere ind i en større bank for at overleve.

Fra politisk hånd har man søgt at understøtte sektoren ved hjælp af nogle bankpakker, som enten har været solidariske eller frivillige for bankerne at tage imod. Bankpakke I blev vedtaget i efteråret 2008, og sikrede indskyderne i pengeinstitutterne deres indlån uanset størrelse i en 2-årig periode. Sidenhen er der vedtaget flere bankpakker, senest Bankpakke V. Dette har givetvist taget noget af trykket fra de dønninger som kom efter konkursen i Bank Trelleborg – men ikke mere, end at der fortsat er svære problemer at slås med for de tilbageværende pengeinstitutter i branchen.

Krisen har blotlagt en stor del af banksektoren og skilt fårene fra bukkene, så at sige. Et af de pengeinstitutter som synes at være kommet bedst ud af krisen er Ringkjøbing Landbobank.

Landbobanken har formået at holde sine nedskrivninger på udlån på et fornuftigt niveau, samtidigt med at man har en stærk indtjeningssevne og et solidt kapitalgrundlag. Banken synes derfor at stå meget stærkt, grundet egen evne til at manøvrere i et svært marked – samtidigt med at mange af konkurrenterne er blevet svækket betragteligt igennem krisen og derfor yder mindre modstand/konkurrence. Banken har pt. en meget høj solvens og det gør, at de har noget inaktiv kapital, som gerne skulle sættes i spil – fx via udlånsvækst eller opkøb/fusion. Direktør i banken – John Fisker – har også tidligere nævnt i et interview, at man er interesseret i opkøb i Jylland¹, såfremt det passer ind i strategien.

I den anden ende af spektret over bankernes performance i perioden hvor finanskrisen har stået på, ligger naboen i syd; Skjern Bank.

Skjern Bank har haft underskud i 2008 og 2009, samt meget beskedne overskud i 2010 og 2011. Senest har banken gennemført en kapitalplan i slutningen af 2012 – med henblik på at styrke kapitalgrundlaget. Formanden i bestyrelsen for Skjern Bank – Hans Jeppesen – bebuder troligt at det ikke er et krisetegn², men trods dette, har Skjern Bank været presset af store nedskrivninger, og markedet synes ikke umiddelbart i bedring.

Med baggrund i de to bankers ageren og resultater de seneste år, samt Landbobankens ønske om vækst i det jyske og Skjern Banks behov for yderligere kapitalmæssig styrke, synes en fusion mellem de to institutter oplagt at undersøge fsv. angår økonomi og organisation. Dette leder mig frem til følgende problemstilling:

¹ TV-midtvest - Landbobanken klar til opkøb. <http://www.tvmidtvest.dk/indhold/landbobanken-klar-til-opkoeb>

² Dr.dk – Skjern Bank vil fremtidssikre for 200 mio.
<http://www.dr.dk/P4/Vest/Nyheder/RingkoebingSkjern/2012/11/19/173445.htm>

Problemstilling

Vil det være en fordel for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank at indgå i en fusion med Skjern Bank? Hvordan påvirkes organisationen og kulturen, hvis fusionen gennemføres?

Metodevalg

I metodeafsnittet gives en beskrivelse af, hvorledes problemstillingen vil blive behandlet, og hvordan jeg vil komme frem til løsningsforslag/anbefalinger på de nævnte problemstillinger.

Indledningsvist beskrives de to pengeinstitutter, deres historier, markedsområder, størrelser og bankernes umiddelbare sundhed på dørtrinnet til 2013. Dette for at få en fornemmelse af, hvilken type pengeinstitutter der er tale om, og hvilke normer der arbejdes ud fra. Dette vil senere blive anvendeligt, når virksomhedernes kulturer berøres i forbindelse med implementering af fusionen.

Herefter gennemgås hvilke lovkrav de to pengeinstitutter skal efterleve – og hvordan disse specifikt efterleves. Dette gør sig gældende for nøgletallene solvens – herunder basiskapital, risikovægtede poster, samt likviditet. Disse tal fortæller noget om pengeinstitutternes kapitalmæssige grundlag og derved finansielle styrke. Tallene analyseres over en årrække på 5 år og den udvikling, der har været. Bankernes udlånsporteføljer belyses også i dette afsnit, for så vidt angår branchefordeling.

Et nyt krav til regelsættet for pengeinstitutter er den såkaldte ”Tilsynsdiamant” som består af 5 målepunkter, som et pengeinstitut bør efterleve. Med baggrund i det seneste regnskab vil jeg beskrive, hvordan de to institutter hver især lever op til kravene i Tilsynsdiamanten.

Efterfølgende laves en regnskabsanalyse af de to pengeinstitutter, igen for en 5 årig periode. Årsagen til valg af periode er, at jeg ønsker at vise udviklingen i institutternes performance i løbet af finanskrisen, som reelt startede i 2008.

Af finansielle nøgletal, vil jeg først og fremmest se på ROE (retur on equality - eller; egenkapitalens forrentning) da denne giver et godt billede af, hvad afkastet af egenkapital giver og har givet. Nøgletallet ROA (retur on assets – eller; afkastningsgrad) vil også blive belyst, da det fortæller noget om bankernes evne til at udbytte deres balance til at generere overskud – hvilket har stor betydning under en finanskrise, da en stor udlånsbalance kan være lig med stor risiko – derfor er det vigtigt, at bankerne forstår at belyse og optimere disse tal. Pengeinstitutternes rentefølsomhed vil også kort blive berørt, da det er vigtigt i en fusionsproces at vide, hvor rentefølsomme de enkelte parter er – og hvordan indtjeningen kan/vil blive påvirket af en evt. stigning i renten.

Et andet yderst betydningsfuldt parameter i en redegørelse af pengeinstitutternes finansielle form, er begrebet WACC (Weighted Average Cost of Capital – eller; Gennemsnitlig vægtet kapitalomkostning) Dette tal siger noget om, hvordan institutternes kapitalomkostninger er – og har været – samt hvordan de generelt funder sig i markedet. En lav WACC vil ofte gøre instituttet mere konkurrencedygtigt, da ”indkøbsprisen” på kapital derved er lav, og det derfor alt andet lige bør være nemmere at generere en større indtjening på udlånsforretninger.

Nøgletallet ICGR³ (Internal Capital Generation Rate) vil også blive beregnet. Dette tal fortæller noget om, hvilken vækst man kan have på baggrund af den løbende indtjening, som driften aflejrer.

Regnskabsanalysen vil blive afsluttet med en overordnet gennemgang af, hvorledes de to institutter har performet i analyse perioden, og hvad det betyder for deres kapitalmæssige situation før en fusion.

Herefter skal selve fusionen af de to banker nu gennemføres. Med baggrund i fusionen og de synergieffekter som den forudsættes at generere, bl.a. reduktion af medarbejderstaben, samt yderligere besparelser, vil jeg opstille et fusionsregnskab for den nye bank – herunder også balance og basiskapitalopgørelse. På baggrund af dette, vil jeg lave en ny regnskabsanalyse for at kunne

³ Finansielle Forretninger og Rådgivning, særtryk fra kapitel 1, side 28

belyse om det kan vurderes som værende en god forretning for aktionærerne i Landbobanken at stemme for gennemførelse af fusionen.

Fusionen vil også medføre, at Landbobanken anvender noget af sin store kapital, til at indfri efterstillet kapital i Skjern Bank. Jeg vil beregne og kommentere den ændring, dette medfører.

Fusionsprocessen fsva. regnskabstallene, afsluttes med en opsummering og anbefaling til aktionærerne.

Organisationerne i de to banker vil i den grad også blive påvirket i forbindelse med en fusion. Der er rigtigt mange interessenter som man skal tage hensyn til. Med baggrund i dette, vil jeg koncentrere mig om de interessenter jeg mener, er de vigtigste og udarbejde en interessentanalyse.

En fusion og efterfølgende reduktion af medarbejderstaben vil med garanti altid bringe modstand, da der er tale om en forandring. Som ledelse er det vigtigt at være forberedt bedst muligt på de reaktioner som vil komme, hvorfor jeg vil belyse udfordringerne og kommer med forslag til håndtering af disse i interessentanalysen.

Landbobanken er kendt for at være gennemsyret af en unik kultur, en kultur, som samtidig kan være svær at overføre/integrere til den nye organisation. Jeg vil se på hvilke faktorer, der skaber en god kultur, og hvordan denne bedst muligt kan implementeres i den nye organisation.

Afslutningsvist fremkommer en konklusion, som er et sammendrag af de delkonklusioner, der vil være undervejs i rapporten og give et svar på den opstillede problemstilling. Hertil kommer en kort perspektivering.

Afgrænsninger

Da rapporten langt fra er udtømmende pga. sin maksimale længde på 80 sider, og jeg ønsker at komme i dybden med nogle få emner – mere end at skøjte bredt henover er masse – har jeg været nødsaget til at afgrænse mig fra nogle punkter, som ellers sagtens kunne have relevans for en opgave af denne slags. De store punkter er:

- Solvensbehov: +8 modellen
 - Implementeret for nyligt; 1. april 2013. Umulig at implementere bagud i tid, hvorfor sammenligningstallene ville være forkerte.
- Basel III
 - Nye kapitalkrav fra EU, som skal implementeres frem til 2019. Spændende, men også meget omfangsrigt.
- Prisfastsættelse ved overtagelse af Skjern Bank.
 - Mange modeller, som kan skabe en uigennemsigthed i fusionsregnskaberne. Jeg har valgt at holde det simpelt, således at fusionsregnskaberne alene viser synergier.
- Opgørelse af individuelt solvensbehov – fusionsbank
 - Igen en meget svær øvelse. Solvensbehovet er derfor opgjort til at være mellem de to bankers individuelle solvensbehov FØR fusionen.

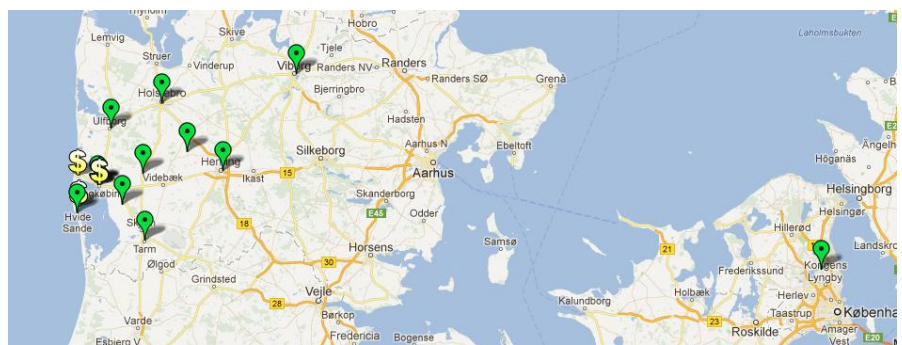
Hertil følger måske andre relevante punkter som ikke er medtaget i opgaven, men da denne er begrænset til maks. 80 sider, og jeg ønsker en rød tråd igennem opgaven, har jeg valgt at skrive den som følger:

Beskrivelse - Ringkjøbing Landbobank

Bankens historie tog sin begyndelse tilbage i år 1886 – hvorfor man i 2011 kunne fejre 125 års jubilæum. Banken har sine rødder i Ringkøbing – og det er hér, at banken har kunnet opbygge sit solide grundlag som den dag i dag er rygraden i banken.

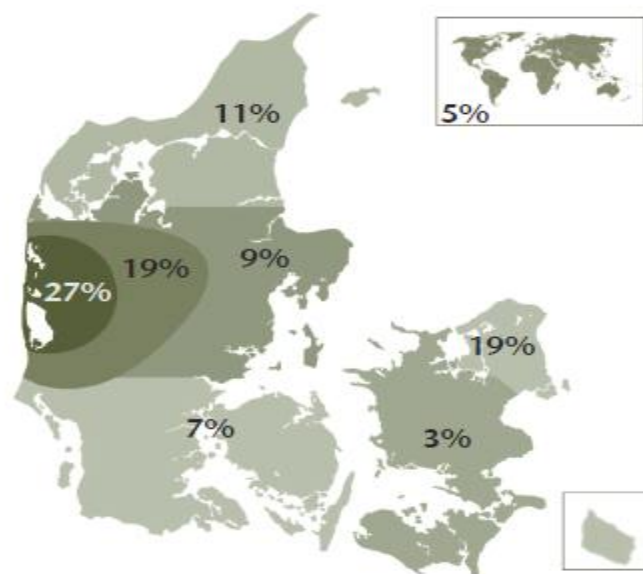
Banken har i dag 12 filialer. Heriblandt 2 investeringscentre. Der er 250 ansatte i banken. Den geografiske placering af filialerne kan ses på følgende kort⁴:

Afdelingerne er primært centreret i det vestjyske, hvilket også er meget godt i tråd med at banken har sit primære markedsområde hér. Banken har udover sine fysiske afdelinger en stor



intern afdeling på hovedkontoret i Ringkøbing kaldet ”Fjernservice”. Denne afdeling som blev startet i 1994 har til opgave at servicere de af banken kunder, som ikke ligger i bankens nærområde. Banken har haft meget stor succes med denne afdeling og dens evne til at tiltrække nye kunder, samt skabe vækst. Banken har i sin årsrapport for 2012 opstillet en geografisk opstilling af sin udlånsportefølje, således at man kan se hvor meget udlån fjernserviceafdelingen reelt set står for;

⁴ Landbobankens hjemmeside: <http://alm.landbobanken.dk/Afdelinger.3352.aspx>



Forklaring: Fordeling af bankens udlåns- og garantiportefølje før nedskrivninger og hensættelser ud fra kundernes bopæl. ⁵

Som det fremgår af figuren, så er udlånskoncentrationen naturligvis størst i Vestjylland, hvor banken har sit primært markeds- og nærområde. Men ca. 22% af udlånet findes på sjælland, hertil kommer 11% i Nordjylland og 7% i Sønderjylland – hvor banken heller ikke har nogle fysiske afdelinger. Så på trods af sin koncentration af afdelinger i vestjylland, er banken godt eksponeret udover det ganske danske land.

Banken er en full-service bank, som kan tilbyde sine kunder en bred vifte af forskellige bankprodukter og rådgivningen indenfor områderne, realkredit, investering, pension mv. til både privat og erhvervskunder. Banken har gennem årene opbygget nogle ekspertiser eller udlånsnicher som man i dag profilerer sig på. Det drejer sig bl.a. om følgende:

- Private banking
- Nedsparing
- Vindmøller
- Læger og tandlæger

⁵ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 21

Banken fortæller selv, at man via en forsigtig kreditpolitik har bragt sig uden om de værste tab, og de har de seneste fire år haft den bedste egenkapitalforrentning i nogen dansk bank. På denne baggrund har Ringkjøbing Landbobank udviklet sig til en af Danmarks mest solide banker.

Resultaterne skyldes ikke mindst bankens lave omkostninger, hvor man kun bruger 32 øre for hver krone, der tjenes. Med en arbejdende kapital⁶ på godt 15,8 mia. er banken kategoriseret som et pengeinstitut i gruppe 2 – ud fra den opdeling af pengeinstitutter som både Finansrådet og Finanstilsynet opererer med⁷, hvilket betyder at de er blandt de større pengeinstitutter i Danmark.

Bankens administrerende direktør er John Fisker, som efter Bent Naurs tilbagetræden i 2012 står alene ved roret i banken. John Fisker har siden 1994 haft sit virke i banken og har længe været den naturlige arvtager.

Ringkjøbing Landbobank er så absolut én af de banker som har klaret finanskrisen bedst. Indtjeningsevnen er utroligt stærk og banken er yderst velkapitaliseret. Dette kan dog også blive bankens hæmsko, nemlig at man nu får svært ved fortsat at skabe vækst og generere de solide resultater som har været kendetegnet de seneste mange år. Derfor menes banken på papiret ud fra en økonomisk betragtning at være oplagt til at købe/overtage/fusionere med andre pengeinstitutter og på den måde skabe basen for den fremtidige vækst og indtjening. Derfor synes det oplagt at rette blikket ud mod nye horisonter – bl.a. sydpå, hvor lillebroderen Skjern Bank ligger.

⁶ Jf. Bekendtgørelse om kapitaldækning § 4 stk. 2

⁷ Finansrådets hjemmeside: <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

Beskrivelse - Skjern Bank

Skjern Bank blev stiftet i 1906 og er som navnet antyder, med hovedsæde i Skjern. Banken beskæftiger i dag ca. 130 medarbejdere og seks afdelinger, 5 i det sydvestjyske og 1 i Hellerup, hvilket også fremgår af nærværende figur:



Banken drives efter sunde jyske principper - tilpasset de krav, der stilles til en bank i dag. Der lægges vægt på tætte og stabile relationer mellem kunder, medarbejdere og banken.

Ligesom Ringkjøbing Landbobank, har Skjern Bank oprettet en Fjernserviceafdeling, som servicerer de af bankens kunder, som ikke bor i det primære markedsområde, hvor der findes en fysisk filial. Grundet den store kundetilgang på sjælland, valgte man i 2008 at åbne en satellit-filial i Hellerup, som slog dørene op den 1. februar – kort tid før krisen for alvor bed sig fast.

Banken karakteriserer sig selv som en full-service bank, hvor man tilbyder de mest almindelige bankforretninger såsom ind- og udlån, suppleret med realkredit, investering, pension mv. Banken har – modsat Landbobanken – ikke nogen specifikke udlånsnicher. Skjern Bank skriver dog i sin ledelsesberetning for 2012⁸ at man fortsat har stigende fokus på finansiering af alternativ energi, som pt. udgør 6,13% af bankens samlede udlån – hvorfor dette også vil være et område, man fremover ønsker at skabe vækst indenfor.

Skjern Bank har i forvejen en relativ stor udlånseksponering indenfor landbrug (14,4%) og ejendomme (20,4%) – heraf er en stor del ydet til finansiering af udlejningsejendomme i Nord-Tyskland, hvilket må siges at være udenfor bankens primære markedsområde. Faktisk udgjorde

⁸ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 10

andelen af de tyske ejendomme ca. halvdelen af bankens ejendomseksponering⁹ – dette synes meget højt for en lille bank fra Skjern. Banken har en klar intention om at reducere udlånet til specielt ejendomme og landbrug, da det primært er hér, at banken har skullet hensætte penge til imødegåelse af tab. Skjern Bank havde store underskud i 2008 og 2009 - primært som følge af store nedskrivninger og en stor negativ kursregulering i 2008. De seneste 3 år er det dog lykkedes banken at få sorte tal på bundlinjen, om end det ikke er meget. Dette uddybes yderligere i regnskabsanalysen senere i rapporten. Banken har en arbejdende kapital på godt 5,5 mia. hvilket klassificerer banken som et pengeinstitut i gruppe 3, altså lige nummeret under Ringkjøbing Landbobank.

Skjern Banks direktør er Per Munck, 58 år, som har været direktør i banken siden 1999 og har derved været med hele vejen igennem den nuværende krise – men også i de gode tider før denne opstod. I 2008 valgte man at ansætte en ny underdirektør, Carsten Allerslev - 35 år. Carsten kommer netop fra Ringkjøbing Landbobank, hvor han havde været filialdirektør igennem en årrække. Qua Per Muncks alder, virker det til, at Carsten Allerslev er udvalgt til at være arvtager fra Per Munck, når han om føje tid stopper i banken.

Skjern Bank har uden tvivl været noget hårdere ramt af finanskrisen end Ringkjøbing Landbobank. Specielt i de 2 første år og man har efterfølgende brugt rigtigt meget krudt på at holde sig oven vande og styrke bankens kapitalmæssige situation. Dette er senest understøttet af en kapitaludvidelse som man foretog (med succes) i december 2012. Selvom man er kommet langt i bestræbelserne på at styre banken igennem krisen, så er man langt fra i mål. I foråret 2013 forfalder den del af fundingen, som er statsgaranteret - og løbetiden på den ansvarlige lånekapital, som Skjern Bank har, blive hele tiden kortere og kortere. Så der er fortsat skyer i horisonten for banken.

⁹ Skjern Bank – Prospekt 2012 – side 22 + 48

Lovkrav for bankerne

De finansielle institutter i Danmark er underlagt mange lovkrav. Nogle af disse får væsentligt mere opmærksomhed end tidligere, da der i øjeblikket er meget stor offentlig fokus på bankerne og deres kapitalmæssige polstring. De mest relevante begreber i forhold til kapital, som anvendes i denne rapport, vil derfor blive gennemgået.

Helt essentielt for de finansielle virksomheders kapitalforhold er FIL § 124, som meget grundlæggende siger følgende:

”Pengeinstitutters og realkreditinstitutters bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital og råder over interne procedurer til risikomåling og risikostyring til løbende vurdering og opretholdelse af en basiskapital af en størrelse, type og fordeling som er passende til at dække instituttets risici.”¹⁰

Basiskapital

Begrebet ”Basiskapital” består af kernekapital tillagt den supplerende kapital med fradrag¹¹. Basiskapitalen¹² er et udtryk for et pengeinstituts kapitalgrundlag til at opfylde det lovmæssige kapitalkrav.

Jf. FIL § 124 stk. 1 og 2 skal basiskapitalen minimum udgøre 8% (Solvenskravet) af de risikovægtede poster og dog mindst 5 mio. EURO. (minimumskapitalkravet) Pengeinstituttets bestyrelse og direktions fornemste opgave er, løbende at sikre, at instituttet har en tilstrækkelig

¹⁰ Jf. Lov om Finansiell virksomhed § 124

¹¹ Jf. Lov om Finansiell virksomhed § 128

¹² Finansielle Forretninger og Rådgivning, særtryk fra kapitel 1, side 13

basiskapital – som skal afdække instituttets risici. Basiskapitalen er den sikkerhed, som primært beskytter indskydernes penge.

Kernekapital

Kernekapitalen¹³ er den kapital, der udgør selve kernen af basiskapitalen i et pengeinstitut – den skal minimum udgøre 50% af basiskapitalen. For en indskyder, er kernekapitalen den usikreste kapital i en finansiell virksomhed. Derfor er kernekapital også den kapital, der er forbundet med størst risici at investere i – eksempelvis ved køb af aktier eller garantibeviser.

I begrebet kernekapital, findes noget som hedder; hybrid kernekapital. Hybrid kernekapital kan sidestilles som gæld, hvor løbetiden er uendelig og ikke kan opsiges af långiver. Det er en begrænset mulighed for et alternativt tillæg til kernekapital og må maksimalt udgøre 50% af kernekapitalen. De finansielle virksomheder blev i forbindelse med bankpakke 2, tilbudt hybrid kernekapital med staten som udlåner. Det kan være en god ide at optage hybrid kapital eller ansvarlig lånekapital, da det giver en mulighed for at øge den samlede basiskapital – dette er specielt anvendeligt, såfremt instituttets solvensmæssige overdækning er under pres, eller man har et ønske om at ekspandere, hvorved de risikovægtede poster alt andet lige vil forøges.

Supplerende kapital

Supplerende kapital¹⁴ (også kaldet ansvarlig lånekapital), er den kapital, som supplerer kernekapitalen og den hybride kernekapital i et finansielt institut. De tre kapital-ben udgør tilsammen basiskapitalen. Supplerende kapital består blandt andet af ansvarlig lånekapital og værdipapirer med ubestemt løbetid, samt den del af hybrid kernekapital, som ikke kan tillægges kernekapitalen. Den supplerende kapital må maksimalt udgøre 50% af basiskapitalen.

¹³ Finansielle Forretninger og Rådgivning, særtryk fra kapitel 1, side 14

¹⁴ Finansielle Forretninger og Rådgivning, særtryk fra kapitel 1, side 15

Solvenskrav og opgørelse heraf.

Et pengeinstitut har pligt til at have tilstrækkelig basiskapital, der som minimum skal udgøre 8% af de risikovægtede poster (solvenskravet). Jf. Lov om Finansiell Virksomhed §124 Via en relativ simpel beregning, kan man udregne et pengeinstituts solvensprocent, som viser noget om instituttets evne til at modstå uforudsete tab.

$$\text{Solvensprocenten} = \frac{\text{basiskapital} \times 100}{\text{risikovægtede poster}}$$

Pengeinstituttets direktion og bestyrelse skal minimum én gang årligt fastsætte instituttets basiskapital og individuelle solvensbehov¹⁵ og dette tal skal efterfølgende indberettes til Finanstilsynet. Solvenskravet på 8% er alene det lovgivningsmæssige krav, det er op til den enkelte bank at opgøre det individuelle solvensbehov ud fra nogle retningslinjer, som er udstukket af Finanstilsynet. Det af instituttet opgjorte individuelle solvensbehov kan aldrig være sat lavere end de foreskrevne 8% i lovkravet.¹⁶

De enkelte banker opgør selv deres individuelle solvensbehov, som er den tilstrækkelige basiskapital sat i forhold til de risikovægtede poster. Finanstilsynet kan dog vælge at fastsætte et højere solvenskrav afhængig af instituttets risikoprofil.¹⁷ Det individuelle solvenskrav kan have stor betydning for instituttets lånemuligheder – herunder prisen på funding. Jo højere solvensmæssig overdækning man kan påvise, jo bedre priser kan typisk opnås, da instituttet fremstår som værende mere solidt end andre med en lavere solvensmæssig overdækning. Omvendt kan en for høj solvens også ende med at blive en klods om benet, da det ofte koster penge at have lånt noget hybrid kernekapital og/eller supplerende kernekapital – og samtidigt vil udlånsmassen

¹⁵ Bekendtgørelse om kapitaldækning § 5

¹⁶ Jf. Lov om finansiell virksomhed § 124 stk. 4

¹⁷ Jf. Lov om finansiell virksomhed § 124 stk. 5

ofte være ”lav” da man ikke har så stor en andel risikovægtede aktiver. Derved kan man gå glip af noget indtjening, ved at pengene ikke er ude at ”arbejde”.

De risikovægtede poster

Der findes nogle helt klare retningslinjer for opgørelse af de risikovægtede poster, som er beskrevet i Bekendtgørelse om kapitaldækning og Lov om Finansiell virksomhed § 142. Reglerne heri angiver, hvor meget kapital institutterne skal ligge inde med, i forhold til deres udlån og øvrige aktiver.

Kernekapitalen og solvensprocenten er nogle af de afgørende indikatorer for, om et givent finansielt institut har en sund kapitalbuffer eller ej, i forhold til de risici som instituttet løber. Til beregningen af disse, anvendes de risikovægtede poster. De risikoposter som pengeinstitutterne skal opgøre, er følgende:

- Kreditrisiko; risikoen for tab på udlån eller en værdiforringelse af de stillede sikkerheder
- Markedsrisiko; risikoen for tab på de finansielle markeder, likviditetsrisiko mv.
- Operationel risiko; risiko for fejl ved interne procedurer, menneskelige fejl mv.

Den klart største risikopost, stammer typisk fra kreditrisikoen – som i bund og grund beror på stort set hvert eneste udlånsengagement instituttet har på bøgerne – de belaster basiskapitalen og dermed solvensen. Det er derfor yderst vigtigt, at vide hvor meget, et konkret engagement belaster solvensen. Og der stor forskel på, hvordan de enkelte lån belaster solvensen. Det afhænger typisk af, hvilke sikkerheder der er stillet til sikkerhed for lånet og om det er lån til det offentlige, privatkunder eller erhvervsengagementer. Som eksempel herpå, har vi nogle opgørelser jf. nedennævnte figur¹⁸

¹⁸ Finansielle Forretninger og Rådgivning, Særtryk fra kapitel 1, side 19

Risikovægtning og udgifter hertil

Udlån 1.000.000 kr.	Risiko- vægt	Risikovæg- tede post	Basiskapital- krav (8 % solvenskrav)	Udgift til ansvar- lig lånekapital (9 % rente)
Lån garanteret af Stat/ kommune	0 %	0	0	0
Blanco-/billån	75 %	750.000	60.000	5.400
Boliglån (indenfor 80 %)	35 %	350.000	28.000	2.520
Engagement i overtræk i 90 dage	150 %	1.500.000	120.000	10.800

Figuren viser meget tydeligt, at sammensætningen af instituttets låneportefølje er altafgørende i forhold til rentabilitet og kapitalafdækning. Specielt engagementer i overtræk over 90 dage, samt udlån på blancobasis, er meget dyre for institutterne - sammenlignet med lån til bolig (indenfor 80%). Institutterne segmenterer typisk deres kunder/udlånsengagementer via forskellige scoresystemer, således man kan beregne, hvorledes engagementet påvirker rentabiliteten og ud fra dette, bestemme hvilken rentesats (risikopræmie) som kunden skal betale for den kreditfacilitet som de ønsker.

Eksempelvis kan nævnes rating-IRB metoden¹⁹, som kategoriserer engagementet – hvor typen; privatlån fremgår af førviste figur og erhvervskunder rates på en skala 1-6 og vægter fra 20% til 150% I forhold til rating/kreditvurdering af den enkelte erhvervskunde er det et vigtigt værktøj i forhold til hvordan engagementet vægtes. Øvrige forhold som ikke kan læses direkte ud af ovennævnte figur er, at der er behov for diversifikation i udlånsporteføljen, således at instituttet ikke ”har lagt for mange æg i én kurv” forstået på den måde, at for meget udlån til én dårlig branche kan give bagslag.

Markedsrisikoen er ofte begrænset til instituttets egenbeholdning af aktier og obligationer mv. Denne kan man i høj grad selv påvirke – men det kræver naturligvis gode styringsredskaber. Oftest

¹⁹ Danske Bankvæsen, side 220-221

beregnes risiko ud fra nogle scenarier, hvor renten enten falder eller stiger samtidigt med man simulerer på nogle udsving i aktiebeholdningen. Under dette punkt findes også likviditetsrisiko, der bl.a. kan være, at banken ikke har tilstrækkelig likviditet til at svare sine forpligtelser over en given periode.

Slutteligt har vi den operationelle risiko, som knytter sig til den daglige drift af banken. Det være sig risikoen for menneskelige fejl, som følge af ufuldstændige forretningsgange, mangelfulde IT-systemer mv. Generelt, søger de fleste banker naturligvis at være på forkant med disse risici. Mange har oprettet en compliance-afdeling, som kontrollerer, at interne procedurer bliver overholdt og indberettet til ledelsen.

På baggrund af de beskrevne risici, opgør man bankens risikovægtede poster. Disse bruges sammen med bankens basiskapital til at opgøre bankens solvens, som tidligere beskrevet – og det vil jeg gøre i det følgende afsnit:

Solvens og udlånsportefølje – Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank har, siden det blev et krav at bankerne skulle offentliggøre deres individuelle solvensbehov, haft et solvensbehov under lovens krav på 8%. Da jeg tidligere har beskrevet at minimumskravet er 8%, bliver bankens solvensbehov derfor oprundet til 8%.

Landbobankens faktiske solvens er dog langt større end behovet. Banken er yderst velpolsteret og har en massiv solvensmæssig overdækning. I 2012 kan solvensprocenten opgøres således²⁰:

$$\text{Solvensprocenten} = \frac{\text{basiskapital} \times 100}{\text{risikovægtede poster}} = \frac{2.979.911}{13.304.815} = 22,4\%$$

²⁰ Tallene stammer fra Ringkjøbing Landbobanks Årsrapport 2012 – side 49

Bankens solvensprocent har i en 5-årig periode været særdeles stærk og udviklet sig positivt jf. nedenstående tabel²¹:

Ring. Landbobank	2012	2011	2010	2009	2008
Solvensprocent	22,4	21,4	22,4	20,2	16,3
Kernekapitalsprocent	20,9	19,8	18,6	16,6	13,0
Solvensbehov i procent	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0

Som det fremgår af tabellen, så har Landbobanken en meget stor solvensmæssig overdækning. Solvensprocenten er næsten 3-dobbelt størrelse af solvensbehovet, hvilket er et udtryk for at banken er kapitalmæssigt meget stærk. Ydermere er det værd at bemærke, at kernekapitalsprocenten også er meget høj og udgør en meget stor del af den samlede solvensprocent. Kernekapitalen er som tidligere beskrevet den inderste ring af kapital, som primært består af egenkapital og hybrid kernekapital. Det er derfor en type kapital, som man selv har tjent via tidligere års overskud, indskudt aktiekapital eller hybrid kernekapital med uendelig løbetid. Kapitalen er derfor ”sikker” for banken, modsat supplerende kapital som typisk har en begrænset løbetid og derfor skal betales tilbage på forudbestemte tidspunkter. Hvis disse falder sammen med et tidspunkt, hvor den øvrige kapital er under pres, kan det have store konsekvenser for banken, som derved kan have svært ved at opretholde sin solvens.

Dette er dog langt fra tilfældet med Landbobanken, det er nærmere det modsatte, nemlig at man næsten er overkapitaliseret. Dette kan have en negativ effekt på indtjeningen, da man enten har lånt sig til den store kapitaldækning eller har nogle investorer/aktionærer, som forventer at man forrenter egenkapitalen bedst muligt og jo mere man skal forrente, jo større krav stiller det til indtjeningen. Banken har derfor et umiddelbart behov for at sætte denne kapital i spil, enten via nyudlån, udbytte til aktionærerne eller måske opkøb af andre banker.

²¹ Landbobankens hjemmeside: <http://alm.landbobanken.dk/5-års-hovedtal.3287.aspx>

Landbobankens basiskapital stammer primært fra overførte overskud fra tidligere år, hvilket også er årsagen til at kernekapitalsprocenten udgør så stor en del af solvensprocenten, som den gør. I 2012 ønsker man at udbetale udbytte for i alt 70 mio.²² hvilket er fratrasket kernekapitalen. Banken har hybridkernekapital for i alt 172 mio., som ikke er meget ud af en samlet kernekapital på 2.778 mio. Ydermere har banken et ansvarligt lån på 201 mio. som udløber medio 2021 – så der er også rimeligt roligt på den front. Generelt synes banken at have meget lidt ekstern lånekapital i basiskapitalen, sammenlignet med andre banker.

Da man har formået at holde de risikovægtede poster på et lavt og stabilt niveau igennem hele perioden – og samtidigt har overført en stor del af overskuddene til egenkapitalen, er solvensen vokset. De risikovægtede poster består hovedsageligt af kreditrisiko²³ hertil kommer en smule markedsrisiko og lidt operationel risiko. Landbobanken har haft godt styr på kreditterne, samtidigt med at udlånet i løbet af 5 år er faldet godt 1,5 mia. hvilket selvfølgelig også spiller ind i opgørelsen af kreditrisiko; jo mindre udlån, jo mindre risiko – forudsat at boniteten er den samme på kunderne.

Går man niveauet dybere i bankens udlånsportefølje, så er denne fordelt med 25,6% til privat og 74,4% til erhverv. Branchesammensætning fremgår af nedenstående figur²⁴:

Note nr.		31. dec. 2012 Procent	31. dec. 2011 Procent
36	Kreditrisiko - fortsat		
	Udlån og garantier fordelt på brancher		
	Udlån og garantier i pct. ultimo året fordelt på sektorer og brancher		
	Offentlige myndigheder	0,0	0,0
	Erhverv:		
	Landbrug, jagt og skovbrug		
	Kvægbrug m.v.	3,0	3,5
	Svinebrug m.v.	2,6	2,9
	Øvrig landbrug, jagt og skovbrug	4,2	4,4
	Fiskeri	1,8	1,7
	Minkproduktion	1,1	1,3
	Industri og råstofudvinding	2,0	2,9
	Energiforsyning - Danmark	6,8	7,6
	Energiforsyning - udland	14,7	14,2
	Bygge og anlæg	1,3	1,5
	Handel	3,6	3,9
	Transport, hoteller og restauranter	1,5	2,1
	Information og kommunikation	0,1	0,2
	Finansiering og forsikring	11,7	7,0
	Fast ejendom	12,2	11,4
	Øvrige erhverv	7,8	7,3
	Erhverv i alt	74,4	71,9
	Privat	25,6	28,1
	I alt	100,0	100,0

²² Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 11

²³ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 49

²⁴ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 67

Fsv. angår privatkunderne, så er hovedparten af disse kunder at finde i bankens kerneområde i Midt- og Vestjylland og er kendetegnet ved en solid kreditbonitet. Den gode kreditbonitet skyldes blandt andet en moderat negativ prisudvikling på fast ejendom og en boligbyrde (andel af indkomsten som anvendes til bolig), som er lavere end i Østjylland og i hovedstadsområdet. De primære sikkerheder modtaget fra privatkunder består af sikkerhed i fast ejendom (privatboliger).

På erhvervsudlånet, er dette splittet op i brancher – hvor den største branche for Landbobanken målt på udlånskroner er; ”Energiforsyning – udland” der udgør 14,7% af det samlede udlån i banken. Som tidligere nævnt, har Landbobanken mange år på bagen i forhold til finansiering af vindmøller i udlandet og udlånet er primært hertil. Af andre brancher, som er knapt så gode i øjeblikket, kan nævnes ejendomme, der udgør 12,2% og landbrug som udgør 11,6%. Konjunkturf forholdene for landbruget som helhed er fortsat vanskelige, og selv om bankens landbrugskunder har relativ mindre gæld end landbrugssektoren som helhed, er det en svær situation. Nogle segmenter har dog oplevet et forbedret bytteforhold i 2012, i forhold til foregående år. Overordnet er indtjeningen i landbruget dog fortsat svag og banken har allokeret betydelige nedskrivninger til denne sektor.

Solvens og udlånsportefølje – Skjern Bank

Skjern Bank har også været igennem nogle år, hvor tallene ”solvensprocent” og ”individuelt solvensbehov” har været nævnt mange gange. Modsat storebroderen i nord, så blev Skjern Bank hårdt ramt af store nedskrivninger i 2008 og 2009, hvilket udhulede en stor del af den buffer man havde. I samme periode er kreditrisiciene heller ikke blevet mindre, hvorfor det individuelle solvensbehov er forøget. Tallene fremgår af nedenstående tabel²⁵:

Skjern Bank	2012	2011	2010	2009	2008
Solvensprocent	19,6	15,8	16,1	15,6	12,4
Kernekapitalsprocent	15,7	11,1	11,2	10,4	10,2
Solvensbehov i procent	11,9 ²⁶	11,5	10,5	9,7	8,0

Skjern Bank har i hele perioden haft en fornuftig solvensprocent i forhold til behovet. Som det fremgår af tallene, så er både solvens- og kernekapitalsprocenten steget markant i 2012 – dette skyldes ikke et kanon driftsmæssigt resultat, men at man i december 2012 gennemførte en markant aktieudvidelse – hvor aktiekapitalen blev forhøjet fra 22,6 mio. til hele 192,8 mio.²⁷ Dette forøgede selvfølgelig egenkapitalen markant, hvorfor både kernekapitalen og solvensprocenten er forøget.

I modsætning til Landbobanken, så har Skjern Bank et individuelt solvensbehov, som ligger over det lovmæssige 8%. Dette afspejler umiddelbart, at kreditrisikoen på udlånsengagementerne i Skjern Bank er større end i Landbobanken. Derfor er man mere afhængig af, at være velpolstret ved at have en høj solvensprocent og dermed buffer. Det ses også af tallene, at kernekapitalprocenten forholdsmæssigt udgør en mindre andel af den samlede solvensprocent, end det var tilfældet for

²⁵ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 43

²⁶ Opgjort efter +8-metoden – som det eneste af tallene i tabellen.

²⁷ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 8

Landbobanken. Dette tyder på, at Skjern Bank har en højere andel af supplerende kapital end Landbobanken. Kigger man dybere i regnskabet, bekræftes dette også. Skjern Bank har hybrid kernekapital for 135 mio. – altså kun ca. 40 mio. mindre end Landbobanken – selvom Skjern Bank i runde tal kun har 1/3-del størrelse af Landbobanken. Endnu mere markant bliver det, når man ser på den supplerende kapital. Skjern Bank har ansvarlige lån for 223 mio.²⁸ hvilket faktisk er MERE end Landbobanken har. De 3 ansvarlige lån som banken har, forfalder fra 2014-2017 – hvorfor de ikke kan medregnes fuldt ud i opgørelsen af basiskapitalen. Men efterhånden som de forfalder til betaling, vil dette reducere bankens solvensprocent, da basiskapitalen bliver mindre. Skjern Bank har derfor en udfordring på denne front. Dels at lånene forfalder, men også at det kræver likviditet at indfri disse. Aktieudvidelsen i slutningen af 2012 ser dog ud til at have mindsket den værste panik, da man har en pæn overdækning at tære på. Senest har banken pr. 21. februar 2013 valgt at indfri hybrid kernekapital, som man har lånt af staten for i alt 65 mio.²⁹ dette reducerer kernekapitalsprocenten fra 15,7% til 14,0% og den samlede solvens fra 19,6% til 17,9%. Dette virker ikke umiddelbart som det mest oplagte at gøre lige pt. med baggrund i den usikkerhed der fortsat findes i markedet – men beslutningen må bero på, at man har en tilstrækkelig høj solvens og ønsker at spare den renteudgift som knytter sig til lånet. Renten var 10,82% - hvilket giver en årlig besparelse på 7,0 mio. – sammenholder man dette med, at Skjern Banks samlede renteudgifter i 2012 var 109 mio. og man i 2012 tjente 9,8 mio. efter skat – så er det ud fra et indtjeningsmæssigt synspunkt ikke nogen dum disposition.

Ser man på sammensætningen af Skjern Banks låneportefølje, så fordeler den sig således at 30,1% er udlån til private, 1,5% er til offentlige myndigheder og de resterende 68,4% er lån til erhverv. Fordelingen fremgår af nedenstående figur³⁰:

²⁸ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 19

²⁹ Skjern Bank – Fondsbørsmeddelelse nr. 3/2013

³⁰ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 37

32	Kreditrisiko		
	Udlån- og garantidebitorer fordelt på sektor og branche:		
		2012	2011
		(Pct.)	(Pct.)
	Offentlige myndigheder	1,5	1,2
	Erhverv, herunder:		
	Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	14,4	14,2
	- Planteavl.....	1,6	1,5
	- Kvægbrug.....	7,1	7,0
	- Svinebrug.....	3,3	3,2
	- Minkproduktion.....	0,6	1,0
	- Øvrig landbrug.....	1,8	1,5
	Industri og råstofudvinding.....	4,8	3,4
	Energiforsyning.....	2,7	3,6
	Bygge- og anlæg.....	4,0	5,0
	Handel.....	7,2	7,9
	Transport, hoteller og restauranter.....	2,0	1,0
	Information og kommunikation.....	0,3	0,3
	Finansiering og forsikring.....	7,7	8,3
	Fast ejendom.....	20,4	20,6
	Øvrige erhverv.....	4,9	4,5
	Erhverv i alt.....	68,4	68,8
	Private.....	30,1	30,0
	I alt.....	100,0	100,0

Som det fremgår af figuren, så har banken en relativ stor andel af landbrug og ejendomme. Procentmæssigt er det også større end hvad fx Landbobanken havde. Andelen af udlån til private er dog større end Landbobankens andel – dette er umiddelbart en styrke, da langt størstedelen af de tab som bankerne har haft i de seneste år, har været på erhvervskunderne. Dermed ikke sagt, at der ikke tabes penge på privatkunder, det er bare mindre forekommende og ofte også mindre beløb.

Finanstilsynet var på besøg i banken og skrev følgende i deres rapport fra 7. november 2012:³¹

Bankens udlån til ejendomme og landbrug udgør henholdsvis 20,3 pct. og 14,9 pct. af de samlede udlån, hvilket for begge sektorer er over gennemsnittet for sammenlignelige pengeinstitutter. En væsentlig del af de finansierede ejendomme er beliggende i Tyskland. Bankens udlån til privatkunder udgør 29,8 pct., hvilket er væsentligt under gennemsnittet for sammenlignelige institutter. Banken fik en risikooplysning om den relativt høje eksponering mod ejendomme og landbrug og den relativt lave eksponering mod privatkunder.

Ligesom banken selv, er Finanstilsynet også meget opmærksom på den store koncentration af ejendomme og landbrug. Da det samtidig er ejendomme, som ikke er beliggende i Danmark, kan det have en yderligere negativ indvirkning. Når man har arbejdet med ejendomme i fx Tyskland – som jeg personligt har meget med at gøre – så ved man også, at det hele er mere u håndgribeligt og diffust. Ligeledes stiller Finanstilsynet som udgangspunkt højere krav til forrentningsprocenter af ejendomme i udlandet, sammenlignet med tilsvarende ejendomme i Danmark. Dette har i sagens

³¹ Skjern Banks hjemmeside: http://alm.skjernbank.dk/media/Redegoerelse_SkjernBank07112012.pdf

natur betydning for den værdi man kan optage ejendommen til – jo højere krav til forrentningsprocent, jo mindre markedsværdi vil man komme frem til og da ejendommen ofte er det altoverskyggende aktiv i regnskabet (specielt ved K/S-konstruktionen) påvirker det naturligvis egenkapitalen i negativ retning.

Samlet set kan man konkludere, at brancherne landbrug og ejendomme er ”sortlistede” og man som bank derfor skal bruge meget krudt på opfølgning og rapportering indenfor brancherne. Tilsynet har opstillet nogle generelle retningslinjer, som bankerne bør følge – den såkaldte Tilsynsdiamant.

Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten som er fastlagt af Finanstilsynet - opsummerer en række særlige risikoområder med angivne grænseværdier, som de finansielle institutter som udgangspunkt bør ligge inden for fra ultimo 2012. Tilsynsdiamanten blev introduceret ved brev til bestyrelse og direktion for samtlige landets pengeinstitutter i slutningen af juni 2010. Pengeinstitutter, der baseret på indberetningerne pr. ultimo 2009 overskred en eller flere af pejlemærkerne, fik samtidig orientering herom. Tilsynsdiamanten blev justeret i december 2010, på baggrunden af ændrede lånemuligheder i Nationalbanken er tilsynsdiamanten blevet justeret, så pengeinstitutterne kan indregne træk på lån i Nationalbanken i pejlemærket for stabil funding.

De fem grænseværdier er som følger:

1. Summen af store engagementer (mindre end 125 procent af basiskapitalen)
2. Udlånsvækst (mindre end 20 procent om året)
3. Ejendomseksponering (mindre end 25 procent af de samlede udlån)
4. Stabil funding [udlån / arbejdende kapital fratrukket obligationer med en restløbetid under 1 år] (mindre end 1)
5. Likviditetsoverdækning (større end 50 procent)

Grænseværdierne er fastsat, så de på den ene side skal modvirke overdreven risikopåtagning, og på den anden side skal gøre det muligt for sunde pengeinstitutter at drive profitabel bankvirksomhed og yde den nødvendige kredit til virksomheder og privat. Nogle af tilsynsdiamantens risikoområder kan være svære for institutterne at ændre på kort sigt. Finanstilsynet lagde derfor vægt på, at der blev en løbende indfasning af tilsynsdiamanten frem mod ultimo 2012, hvorefter Finanstilsynet iværksatte en systematisk overvågning på tilsynsdiamantens pejlemærker.

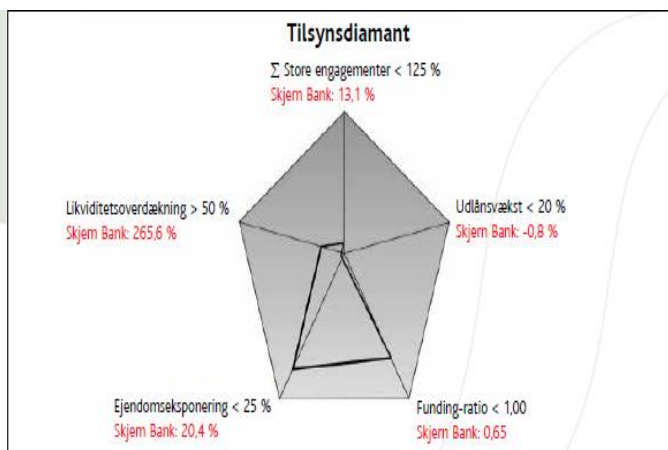
Da tilsynsdiamanten første gang blev offentliggjort, skabte det en masse virak, da det pludseligt var overalt i pressen – herefter hængte man de institutter ud, som ikke holdt sig indenfor grænseværdierne, selvom modellen ikke var færdigudviklet og først endeligt skulle træde i kraft ultimo 2012.

Kigger vi på de 2 banker i nærværende rapport – kommenterer begge på tilsynsdiamanten i deres regnskaber og opstiller sindrige figurer som illustrerer deres opfyldelse af grænseværdierne. Figurene kan ses nedenunder:

Ringkjøbing Landbobank³²

Tilsynsdiamanten	Grænseværdier	Bankens nøgletal
Stabil funding	< 1	0,7
Likviditetsoverdækning	> 50	185,5
Store engagementer	< 125	27,2
Udlånsvækst	< 20	-2,5
Ejendomseksponering	< 25	12,2

Skjern Bank³³



³² Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 11

³³ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 11

Som det fremgår af de to figurer, så er begge banker indenfor grænseværdierne i tilsynsdiamanten. Den eneste værdi der tilnærmelsesvist kommer i "fare" er Skjern Banks eksponering mod ejendomme, der udgør 20,4% - og grænseværdien er 25%. Man må derfor forvente at Skjern Bank ikke umiddelbart ønsker flere nye store ejendomsengagementer på bøgerne, da det ville gøre at udlånsprocenten til ejendomme ville stige.

Dette er faktisk en meget interessant anskuelse, da mange andre banker står i præcis samme situation efter at finanstillsynet fastsatte denne grænseværdi. Det betyder indirekte, at antallet af banker som ønsker flere ejendomme på lånebægerne stort set er lig med nul – derfor kan man opstille en tese om, hvorvidt offentliggørelsen af netop denne grænseværdi i 2010 har været med til at forværre krisen på ejendomsmarkedet? I takt med at det blev sværere at fremskaffe finansiering til ejendomme, har dette haft en naturlig negativ indvirkning på efterspørgslen efter ejendomme. Falder efterspørgslen, så smitter det også af på prisdannelsen, hvor prisen på ejendommene derved direkte vil falde. Når priserne/handelsværdierne er lavere på ejendommene, har det betydning for værdierne i regnskaberne og dermed bankkundernes regnskaber – de samme regnskaber som de afleverer til bankerne, der så på baggrund af dårlige regnskaber grundet negativt værdiregulering på ejendommene, måske skal hensætte på ejendoms-engagementerne og det gør at bankerne er endnu mindre lånelystne i forhold til ejendomsengagementer. På den måde, kan man lave en tese om, at indførelsen af grænseværdierne fra tilsynets side har haft en direkte negativ effekt på ejendomsmarkedet; at man storstempler ejendomme, bliver en form for selvopfyldende profeti.

Om tesen holder, er svært at vurdere. Jeg mener, at det har været med til at forstærke prisfaldet, som var i gang på markedet – men hvor meget, er stort set umuligt at sige. Samlet set, så viser tesen hvor stor en magt finanstillsynet i grunden har – og hvordan det kan påvirke udviklingen i samfundet indenfor specielle brancher. Landbruget er en anden branche som pengeinstitutterne i øjeblikket har travlt med at reducere udlån til, da også denne branche er præget af store tab. Ser man fx på Landbobankens udlåns sammensætning, så skriver de rent faktisk ikke en akkumuleret %-sats for udlån til landbrug, men specificerer det ud i mange små tal, så det "ikke ser så slemt ud". Skjern Bank har en akkumuleret sats, men specificerer det også ud i hele 5 underkategorier. Indenfor landbruget, er det specielt kvægbrug som har haft det svært. Svinebønderne hænger også lidt i bremsen. Planteavl, fiskeri og minkproduktion har det til gengæld rigtig godt – og det vil man gerne vise, derfor specificeres udlånet så meget som det gør – således at man kan isolere "problembørnene"; kvæg- og svinebrug.

I de øvrige grænseværdier ligger bankerne rigtig godt til. Skjern Bank har rigtig, rigtig meget likviditet. Dette hænger dog sammen med, at banken i marts og april 2013 ønsker at indfri 844 mio. i statsgaranteret lån³⁴ – således at man er fri for funding med statsgaranti. Landbobanken har også meget likviditet, dette er der ikke nogen direkte forklaring på. Det kunne dog være således at man er klar til at ”samle” kriseramte/krakkede banker op, såfremt der var nogen som skulle komme i uføre.

Delkonklusion

Vi har nu set på de to bankers historie, som strækker sig mange år tilbage. Der er tale om full-service banker, hvor Ringkjøbing Landbobank er den største af de to rent balance- og medarbejdermæssigt.

Herefter er lovkravene for finansielle institutter gennemgået. Primært med fokus på solvens, opgørelse heraf og underliggende mekanismer, såsom basiskapital og risikovægtede poster. De to bankers solvensprocent, kernekapitalprocent og individuelle solvensbehov er herefter belyst over en 5-årig periode. Begge banker har en tilfredsstillende solvensmæssig overdækning – Ringkjøbing Landbobank har dog klart den bedste kapitalbase, er mindst afhængig af ekstern kapital og har den bedste bonitet på udlånsporteføljen. Skjern Bank har nogle udfordringer på fundingfronten, som man søger at løse i 2013, hvor man skal tilbagebetale resten af den statsgaranterede funding som man optog i 2010 – banken mener dog selv, at man kan løse problemet, og det tyder det også på.

Bankernes udlånsporteføljer er også blevet gennemgået. Dette viste, at begge har en stor andel af udlån til erhverv. Begge har ønske om yderligere vækst indenfor alternativ energi – Landbobanken er dog meget længere i denne proces end Skjern Bank er. Skjern Bank har en relativt høj andel af sit udlån til ejendomme, hvilket har voldt og volder banken problemer i forhold til nedskrivninger. Tilsvarende for segmentet landbrug – her beretter begge banker også om, at dette segment er i

³⁴ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 8

uføre, og man gør hvad man kan for at afhjælpe krisen og nedskrive tilstrækkeligt på disse engagementer.

Begge banker holder sig indenfor grænseværdierne i tilsynsdiamanten – hvilket er et rigtigt fornuftigt udgangspunkt for den fortsættende drift. Begge banker har pt. meget likviditet – Skjern Bank for at imødekomme de låneforfald som findes i 2013, Landbobanken måske for at stå på spring til et opkøb.

Regnskabsanalyse

Nu har vi kradset lidt i bankernes overflade i forhold til deres kapitalmæssige polstring. Nu er tiden kommet, hvor vi borer dybere ned i det essentielle, nemlig en analyse af regnskaberne, dvs. deres evne til at forrente den investerede kapital og skabe overskud for aktionærene.

For at foretage en grundig analyse af regnskaberne, vil de blive belyst på baggrund af tal for de seneste 5 år. Dette gøres for at få en føling af bankernes performance gennem den hidtidige finanskrisen.

Ser man på en bank fra en rationel aktionærs synsvinkel, så ønsker man den størst mulige forrentning af sine penge til lavest mulig risiko. Derfor er bankerne også nødt til at levere varen – da aktionærene i modsat fald, vil flytte deres penge til andre banker/investeringsmuligheder. Dette forudsætter dog at aktionæren rent faktisk ER rationel. Ofte er hovedparten af aktionærene også kunder i banken og har én eller anden personlig relation til banken – derfor har en del aktionærer i specielt lokale pengeinstitutter købt aktier af følelsesmæssige årsager. For mange af dem kan det betyde mere at banken er lokal, end hvilket afkast de får af deres investerede penge. Jeg tager dog udgangspunkt i at aktionærene er rationelle og derfor naturligvis investerer i den aktie som er bedst for dem ud fra en økonomisk betragtning.

Ringkjøbing Landbobank har ved udgangen af 2012 ca. 18.000 aktionærer.³⁵ Det oplyses at banken har to storaktionærer, dvs. investorer som hver især ejer over 5% af aktiekapitalen, hhv. ATP og Parvus Asset Management LLP (UK). ATP beskriver selv deres investeringsstrategi ganske kort som følgende³⁶:

Vores mål er at skabe så høje afkast som muligt, da det betyder flere penge til vores medlemmer.

Dette er derfor et fingerpeg om, at her er nogle store institutionelle investorer, som absolut må siges at være rationelle og tror på Ringkjøbing Landbobank som investeringsobjekt.

Skjern Bank havde ved udgangen af 2011 ingen storaktionærer, hvilket betød at der var tale om mange små private investorer med relativt få aktier. Dette ændrede sig dog i december 2012 efter gennemførelse af aktieudvidelsen. Her fik man to nye storaktionærer; Lind Invest og AP Pension som begge besidder 20,74% af aktiekapitalen³⁷ ultimo 2012. Derfor gik man fra at have mange småaktionærer, til pludseligt at have nogle store investorer, som har investeret penge i banken. Dette gør banken mere ”salgsbar”, da man hurtigere kan samle en stor andel af aktiekapitalen og stemmerne herpå, såfremt der skulle opstå en fusionsmulighed.

Egenkapitalforrentning (ROE)

Bankernes egenkapital består som tidligere beskrevet af aktiekapital samt overførte overskud fra tidligere års driftsindtjening. Egenkapitalen er det inderste led af bankens basiskapital og har derfor en stor og afgørende betydning for, hvor meget banken kan låne ud. Når banken låner penge ud, aflejrer dette en indtjening – et afkast – som fastlægges via bankens resultatopgørelse. Det er vigtigt for banken og aktionærene at der tjenes penge, så disse er med til at forrente egenkapitalen. Dette udregnes via formelen for ROE, return on equality eller på dansk; egenkapitalforrentning. Formlen ser ud som følger:

³⁵ Landbobankens hjemmeside: <http://alm.landbobanken.dk/Fakta.3265.aspx>

³⁶ Fra ATPs hjemmeside: <http://www.atp.dk/X5/wps/wcm/connect/ATP/atp.dk/om/omatp/profil/>

³⁷ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 9

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapital}}$$

Tallet for egenkapitalforrentning i et pengeinstitut, kan bruges til at sammenligne med en alternativ investering, med samme risiko. I dette tilfælde hvor vi ønsker at sammenligne Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank, forudsættes det i det følgende afsnit, at risikoen er det samme, selvom der som tidligere beskrevet er stor forskel på boniteten af udlånet i de to banker. Men alt andet lige, vil den rationelle investor vælge den investering som giver det bedste afkast i forhold til risiko – og derfor er det vigtigt for bankerne at performe godt på nøgletallet ROE.

Bankernes egenkapitalforrentning (ROE)

For at danne sig et overblik over den investering man foretager sig, når man vælger at investere i bankaktier, er det ofte en god ide at se bagud i tiden, for at undersøge hvorledes bankerne har klaret sig hidtil, da det kan give en god indikation af, hvordan bankerne er drevet – og dermed hvordan de vil blive drevet fremover. Tallene for en 5-årig periode bagud i tid ser for de to banker ud som følger:

ROE efter skat (i %)	2012	2011	2010	2009	2008
Ringkjøbing Landbobank	12,7	11,9	11,8	12,1	13,5
Skjern Bank	2,1	1,3	0,9	-21,7	-11,6

ROE er et relativt nøgletal, der ikke siger så meget i sig selv, hvis blot det står alene. Dette skyldes, at bankerne har forskellige størrelser og kapitalforhold og forskellige forretningsmodeller – dette til trods, synes det dog muligt at sammenligne de to tal.

Som det kan ses, så forrenter Ringkjøbing Landbobank egenkapitalen langt bedre end Skjern Bank. Landbobanken er dog også i en klasse for sig og har formået at skabe stabile resultater i en turbulent periode. Dette er specielt grundet bankens lave omkostningsprocent, hvilket betegnes som landet

laveste.³⁸ Over hele perioden er det lykkedes at skabe overskud og forrente egenkapitalen tilfredsstillende. Banken har betalt udbytte i 2010, 2011 og 2012 – hvilket indirekte er med til at forbedre dette nøgletal, da den kapital som så skal forrentes, bliver mindre og resultat derfor fylder mere rent procentmæssigt. Skjern Bank har ikke betalt udbytte i perioden. Forskellen i tallene er også et udtryk for, at Landbobanken har haft væsentligt færre nedskrivninger end Skjern Bank – hvilket på den måde har været med til at forbedre ROE ved ikke at reducere resultatet. På baggrund af dette, kan man få en indikation af, at Landbobanken har ført en mere konservativ kreditpolitik og derfor taber færre penge.

Skjern Banks ROE bærer stort præg af, at man havde massive underskud i 2008 og 2009 – primært grundet nedskrivninger og negative kursreguleringer. De følgende 3 år er fortegnet ændret til et plus – det er dog langt fra prangende. Banken har haft svært ved at skabe et fornuftigt afkast af den investerede kapital og da man i 2012 har tilført banken yderligere egenkapital via aktieudvidelsen, skal der skabes endnu større resultater for at få et højt ROE, som kan tilfredsstille Skjern Banks aktionærer.

Begge banker har i perioden også være påvirket af nogle eksterne faktorer, som også har haft indflydelse på ROE. Fra politisk hånd har man implementeret indtil flere bankpakker, nogle obligatoriske og nogle valgfrie pakker. Vigtigt for ROE er det dog, at nogle af dem har kostet penge som skulle tages fra driften. Samtidigt har begge institutter også skullet betale til Indskydergarantifonden³⁹ når andre banker krakkede – dette har også haft en negativ indflydelse på ROE.

³⁸ Landbobanken - Årsregnskabsmeddelelse 2012 – side 1

³⁹ Indskydergarantifondens hjemmeside: www.gii.dk

Afkastgrad (ROA)

ROA, retur on assets eller på dansk; Afkastgrad er et andet relevant nøgletal at se på i forlængelse af ROE. Nøgletallet fortæller hvor meget indtjening der opnås pr. krone aktiv – altså af den samlede balance. Formlen for nøgletallet ser således ud:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}}$$

Dette tal kan fortælle os meget om, hvor gode bankerne er til at lave forretninger/indtjening som ikke nødvendigvis kan ses på balancen. Hvor ROE fokuserede på den investerede kapital fra aktionærene, fortæller ROA hvordan afkastet svarer til bankernes samlede aktivmasse. En lav ROA kan være et udtryk for at banken ikke tjener særligt mange penge på kerneforretningen, som typisk er udlån, men også at deres findes meget ”død kapital” som ikke nødvendigvis genererer indtjening. Omvendt kan en meget høj ROA være et udtryk for, at banken påtager sig meget store risici, ved at skabe en høj indtjening på baggrund af en lille aktivmasse – dette vil ofte være forbundet med nogle risici, da afkast og risiko ofte går hånd i hånd.

Bankernes afkastgrad (ROA)

På baggrund af bankernes aflagte regnskaber, ønsker vi at se nærmere på nøgletallet ROA for de to banker. Tallene ser for en 5-årig periode ud som følger:

ROA efter skat (i %)	2012	2011	2010	2009	2008
Ringkjøbing Landbobank	1,86	1,63	1,41	1,29	1,33
Skjern Bank	0,16	0,09	0,06	-1,82	-1,03

Igen har Landbobanken et markant højere positivt tal end Skjern Bank. Som det ses af tallene, så er Landbobankens ROA steget pænt gennem hele perioden – dette skyldes at man har kunnet optimere indtjeningen med en stort set uændret balancesum (aktivmasse) en stor del af den ekstraintjening kommer fra rentestigninger i en periode, hvor alle banker satte rente op hyppigt – men i 2012 er der

også kommet en meget stor del fra værdipapirhandel/formuepleje. Landbobanken har slået sig stort op på Private Banking, som ikke umiddelbart ”belaster” balancen, men som skaber indtjening. På bare ét år (fra 2011 til 2012) er gebyrindtægten på værdipapirer og formuepleje øget fra 69 mio. til 95 mio.⁴⁰ – en fremgang på hele 38% Derved har man forøget resultatet uden at øge balancen og det er med til at gøre ROA-ratioen større og det er en måde at forbedre dette nøgletal på.

Skjern Bank har ligesom med ROE haft nogle negative resultater i 2008 og 2009, hvorfor tallet er negativt i disse år. Efterfølgende har tallet en svagt stigende tendens, hvilket skyldes at der tjenes flere penge. Tallet er dog milevidt fra Landbobankens og igen kan dette primært tilskrives Skjern Banks forholdsmæssigt store nedskrivninger, som udhuler resultatet. I løbet af analyseperiode har Skjern Bank nedskrevet 458 mio.⁴¹ hvor Landbobanken til sammenligning har nedskrevet 660 mio.⁴² selvom Landbobankens tal ganske vist er større, er det vigtigt at huske på at Landbankens udlånsbalance er ca. 3 gange så stor som Skjern Bank – derfor udgør Skjern Banks nedskrivninger forholdsmæssigt langt mere og dette har naturligvis haft en markant indvirkning på resultaterne.

Rentefølsomhed – GAB analyse

Da bankernes primære indtjeningsområde er at låne penge ud til en højere rente end man selv låner pengene til, har bankerne behov for volumen – hvilket kommer til udtryk i nogle store balancer i forhold til andre virksomhedstyper. Da der samtidigt er tale om store aktiver bestående af udlån samt store passiver, bestående af indlån – hvor der på begge ofte er tale om variabeltforrentede kontoformer, har bankerne en latent risiko for at påtage sig en rentefølsomhed. Hvis et institut ikke formår at have styr på sine rentefølsomme aktiver samt –passiver, således at pengeinstituttet er så lidt rentefølsomt som muligt, kan det have en stor effekt på indtjeningen. En stor rentefølsomhed/renterisiko, vil også have en effekt på pengeinstituttets risikovægtede poster.

⁴⁰ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 7

⁴¹ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 2

⁴² Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 3

Hvis et institut har en rentefølsomhed og renten ændrer sig indenfor en given periode, kan det påvirke instituttets indtjening i både positiv og negativ retning. Da spekulation i renteutviklingen ikke bør være noget et pengeinstitut skal beskæftige sig med på egen balance, vil det derfor primært være et mål for instituttet at have den lavest mulige rentefølsomhed. Kigger man på balancen, så findes der også nogle aktiver og passiver som ikke er rentefølsomme. Det kan fx være ind- og udlån med fast rente, ligesom efterstillede kapitalindskud og hybrid kernekapital ofte også kan være fastforrentede.

I forhold til en overordnet analyse af et pengeinstituts rentefølsomhed, skal man først lokalisere de rentefølsomme aktiver (RSA) og passiver (RSL). Når dette er gjort, kan man beregne spændet i mellem de to også kaldet GAB (RSA-RSL)

På baggrund af dette tal, kan man beregne det relative GAB, hvilket fremkommer ved at dividere GAB med balancesummen. Dette tal vil sige noget om, hvor stor den rentefølsomme del udgør af balancen – hvilket gør tallet sammenligneligt med andre institutter, hvor GAB ikke umiddelbart kan sammenlignes.

Det sidste tal man bør anskue i en sådan analyse er selve rentefølsomheden, der beregnes som RSA/RSL . Også dette tal er sammenligneligt på tværs af pengeinstitutter – og det er ønskværdigt at have en værdi så tæt på 1 som muligt, da det betyder at de rentefølsomme aktiver modsvares af de rentefølsomme passiver. Så jo tættere tallet er på 1, desto mindre rentefølsomt er instituttet.

Bankernes rentefølsomhed (GAB-analyse)

Ved at kigge på sammensætningen af de to bankers balancer, har vi mulighed for at udpege de rentefølsomme aktiver. På aktivsiden består de af:

- Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker
- Udlån
- Obligationer til dagsværdi

De rentefølsomme passiver udgøres af følgende poster:

- Gæld til kreditinstitutter og centralbanker
- Indlån og anden gæld
- Udstedte obligationer
- Efterstillede kapitalindskud (heraf er nogen dog med fast rente)

Tallene for en 5-årig periode for de to banker fremgår af bilag 1.

Ringkjøbing Landbobank, har faktisk en rimeligt stor rentefølsomhed. Selve GAB'et ligger på 2,0-2,5 mia. da dette tal er en relativ størrelse, kan det suppleres med at sige at det relative GAB i perioden er på omkring 0,125 – svarende til at der findes en på balancen uafdækket rentefølsomhed på 12,5% af balancesummen. At GAB har et positivt fortegn, betyder at banken vil profitere såfremt renten stiger, da det vil betyde at man vil tjene mere på sine rentefølsomme aktiver end man skal betale på passiverne, da disse aktiver er de største.

Årsagen til at tallet er så stort, er grundet Landbobankens meget høje kapitalmæssige polstring (egenkapital) som synes at være placeret i obligationer. Især i 2012 har man mange obligationer.

Selve rentefølsomheden er også nogenlunde stabil gennem hele perioden og hedder 1,138 i 2012. Tallet beskriver præcist hvor følsom banken er overfor renteændringer og som tidligere beskrevet, var den optimale situation, at banken have en rentefølsomhed der var så tæt på 1 som muligt. Dette er dog ikke tilfældet med Landbobanken ud fra balancesammensætningen. Banken skriver dog i sit regnskab følgende:

Politikken i Ringkjøbing Landbobank er at fastholde en lav renterisiko, og banken ønsker dermed ikke væsentlige eksponeringer mod udviklingen i renteniveauet.⁴³

Renterisiko kan ikke sammenlignes med rentefølsomhed, men dette statement fortæller noget om den tilgang banken har til udviklingen i renteniveauet – nemlig at banken ikke skal have nogen eksponering herimod. På baggrund af ovenstående vurderes det, at banken har afdækket sin balancemæssige rentefølsomhed med nogle finansielle instrumenter, såsom fx renteswaps således at den reelle risiko/rentefølsomhed er lig med nul.

⁴³ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 24

Skjern Bank, har en noget lavere GAB igennem perioden. Dette er naturligvis fordi Skjern Banks balance er lavere, men også det relative GAB har lagt på nogle lavere niveauer end Landbobankens igennem perioden. Det relative GAB har været på omkring +4,5% i gennemsnit i perioden frem til 2011 men skifter så fortegn i 2012. Dette skyldes primært at man i dette år har fået omkring 1 mia. i nye indlånskroner ind på balancen som er placeret i nogle ikke rentefølsomme aktiver. Derfor skifter fortegnet til -5,6% i 2012. Banken vil derfor sætte penge til, såfremt renten stiger og man ikke har afdækket dette på anden vis. Selve rentefølsomheden hedder 0,93 i 2013 efter at have været over 1 de foregående år. Igen er det vigtigt at dette tal er så tæt som muligt på 1.

Det kræver – og har krævet – en konstant opmærksomhed fra Skjern Banks side, at styre sin rentefølsomhed, specielt når der sker så meget på ét år. Derfor er en rentefølsomhedsanalyse så betydningsfuld, og det er nødvendigt hele tiden at være opmærksom på balanceudviklingen. Hvis Skjern Bank fx i 2011 havde afdækket sit GAB (rentefølsomhed) på godt 250 mio. og man så ikke have ændret strategi, så man pludseligt havde afdækket 250 mio. samtidigt med at GAB havde ændret sig til -335 mio. i 2012, så kunne man stå med et meget uheldigt problem, i tilfælde af at renten steg – og det ville koste banken dyrt. Det bør derfor være et konstant fokusområde at have en rentefølsomhed som er tæt på eller lig med nul.

Kapitalomkostning (WACC)

Begrebet WACC⁴⁴ står for Weighted Average Cost of Capital – eller på dansk; vægtet gennemsnitlig kapitalomkostning. Begrebet fortæller noget om, hvordan pengeinstitutterne funder sig, altså hvordan de fremskaffer kapital, og hvad de betaler for denne kapital.

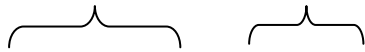
Pengeinstitutterne i dag skaffer sig kapital på flere måder, først og fremmest har vi egenkapitalen, som består af aktiekapitalen tillagt tidligere års overskud. Herudover findes der fremmedkapital bestående af indlån, penge lånt i andre banker/kreditinstitutter, udstedte obligationer, efterstillede

⁴⁴ Commercial Banking "the management of risk" side 279 f.f.

kapitalindskud, hybrid kernekapital mv. alt sammen noget, som er ”lånt” til banken og derfor har betegnelsen fremmedkapital.

WACC formelen ser ud som følger:

Kapitalomk. for fremmed-	Kapitalomk. til
kapital efter skat	egenkapital



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

De enkelte dele i formelen betyder følgende:

- K_d = Renteudgifter / (Balancesum – egenkapital)
- T = skat (25%)
- L = (Balancesum – egenkapital) / (Balancesum)
- K_e = $r_t + b \times (k_m - r_t)$

Den første del af formelen, fortæller noget om prisen på fremmedkapitalen. Dette tager udgangspunkt i de samlede renteudgifter som pengeinstituttet har, målt op imod de ”fremmede penge” som er på balancen. Det er derfor man i formelen fratrækker egenkapital i nævneren. Da vi ønsker at kende prisen efter skat, fratrækkes denne i det næste led. Det hele ganges med L , som kan siges at være forholdet mellem fremme- og egenkapital. Jo større L er, desto større andel af fremmedkapital har man på balancen. Mere om dette når vi kigger på selve bankerne.

Den sidste del af formelen; K_e 's elementer – stammer fra en model vi kender ved navn CAPM. Denne skal baseres på nogle forudsætninger, for at kunne anvendes i beregningen af WACC.

Der er anvendt følgende forudsætninger for analyseperioden:

- Risikofri rente (r_t) = 4%
 - Den risikofrie rente sættes til 4%. Det er et udtryk for det afkast, som en investor altid vil kunne placere sine penge til risikofrit.
- Betaværdien (b) = 1:

- Beta er et samvariationsmål for den systematiske risiko. Dette sættes til 1 for sammenligningens skyld, selvom der som tidligere beskrevet findes en forskel på de to bankers risiko.
- Forventet markedsafkast (km) = 8%
 - For at kunne tilfredsstille en investor, er man nødt til at have en forventet markedsafkast, som afspejler den risiko som investor påtager sig. Man siger som tommelfingerregel af afkastet skal være det dobbelte af en 10-årig statsobligation. Kort sagt, vil investor have et mérafkast for at løbe en risiko.

For pengeinstitutterne handler det om at have en så lav WACC som muligt. Det skyldes naturligvis, at såfremt man har en lav ”indkøbspris” på sin funding, så kan man enten tilbyde kunderne billigere lån – og derved få flere kunder – eller tjene mere på de penge man låner ud. Man kan i hovedtræk sige, at det rentemæssige spænd der er fra WACC og op til den rente som pengeinstituttet kræver af sine kunder, er afgørende for den indtjening som pengeinstituttet har. Sammenligner man to pengeinstitutter, som tilbyder den samme rente til en kunde – fx 7%, så vil det pengeinstitut med den laveste WACC have den bedste indtjening på selv samme kunde – simpelthen fordi de køber pengene billigere ind.

Tager man de store økonomiske briller på, så bør pengeinstitutterne udover at have en så lav WACC som muligt også sørge for at denne er under pengemarkedsrenten. Har man en WACC som ligger over pengemarkedsrenten, kunne man i princippet ligeså godt realisere alle aktiver og betale sine gældsforpligtelser – for herefter at investere i pengemarkedsrenten, da omkostningerne ved at drive pengeinstitut da er for store.

Denne tese er dog i de seneste år blevet vendt lidt på hovedet. Dels synes det svært at skulle realisere alle sine aktiver til fuld pris fra den ene dag til den anden – og i takt med at krisen er rullet ind over landet, er det blevet sværere at skaffe billig kapital. Samtidigt er pengemarkedsrenten holdt på et meget lavt niveau, for at skubbe gang i økonomien. De normale markedsmekanismer synes derfor at være en smule ude af drift.

WACC – Ringkjøbing Landbobank

Landbobankens primære funding stammer fra indlånene. Dette er meget naturligt for pengeinstitutter af denne størrelse. Faktisk består 72,8% af passiverne af indlån⁴⁵ hvorfor dette er den klart største post i forhold til funding. De øvrige poster udgøres af egenkapital, udstedte obligationer mv.

Vi vil nu prøve at se nærmere på hvorledes bankens specifikke kapitalomkostninger fordeler sig, dette vil vi anvendes WACC til. Landbobankens WACC for 2012 beregnes således (i Tkr.):

$$\left(\frac{328}{17.682 - 2.676} \right) \times (1 - 25\%) \times \frac{(17.682 - 2.676)}{17.682} + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{(17.682 - 2.676)}{17.682} \right)$$

$$= 2,06\%$$

For at kunne vise udviklingen i WACC i løbet af analyse perioden, vil vi nu vise WACC for de seneste 5 år. Tabellen vil ligeledes vise prisen fordelt på fremmed- og egenkapitalen, samt fordelingen de to imellem (L):

Årstal	WACC ⁴⁶	Fremmedkapital	Egenkapital	L
2012	2,06%	0,853%	1,211%	0,8487
2011	2,18%	1,047%	1,132%	0,8585
2010	2,01%	0,995%	1,014%	0,8733
2009	2,50%	1,581%	0,917%	0,8853
2008	3,58%	2,787%	0,793%	0,9008

Som det fremgår af tabellen, så er der sket rigtigt meget med WACC i analyse perioden. Den samlede WACC er faldet kraftigt fra 2008 til 2010 – dette skyldes primært et stort fald i renteudgifterne til fremmedkapital, for som det fremgår, så er prisen for egenkapitalen faktisk steget i den samme periode. Dette er dog også i god overensstemmelse med den udvikling vi har set i

⁴⁵ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 47 (Indlån Tkr. 12.867 / Balance Tkr. 17.682 = 72,8%)

⁴⁶ Bilag 2

renteniveauet i periode. For at understøtte dette, kan årsgennemsnittet for Cibor 3 mdr. renten ses i nedenstående tabel⁴⁷:

Årstal	2012	2011	2010	2009	2008
Cibor 3 mdr. rente	0,616	1,385	1,246	2,482	5,276

I tabellen kan man se samme tydelige fald i renten fra 2008 til 2010 som også kan spores i udviklingen i prisen på fremmedkapitalen for Landbobanken. Kigger man yderligere på Landbobankens WACC, så ser man også at pris/udgiften til egenkapital stiger kontinuerligt gennem hele perioden. Dette skyldes at vi har defineret en fast K_e , altså et afkast krav til egenkapitalen og at andelen af egenkapital ud af den samlede balance stiger i analyse perioden. Dette illustreret med at L (som er andelen af fremmedkapital) falder. Så det giver god mening.

Det vurderes umiddelbart at Landbobanken på trods af sine gode resultater har en relativt høj WACC i øjeblikket. Dette skyldes, at man har så meget egenkapital på bøgerne som man har og at udgiften til denne, er rimelig stor. Havde man haft en anden fordeling med en større andel fremmedkapital i 2012 ville den samlede WACC have været lavere. Landbobanken har været god til at styre sine renteudgifter. Man har relativt lidt efterstillet kapital/hybrid kapital, som typisk er noget af den dyreste kapital. Indlånet fylder som tidligere beskrevet rigtigt meget på balance og af de samlede renteudgifter i 2012 – udgør udgiften til indlånet da også 146 mio. af 201 mio.⁴⁸ svarende til 72,6%.

Landbobankens samlede WACC sammenlignet med pengemarkedsrenten – cibor 3 mdr. – viser at bankens samlede kapitalomkostninger er højere end den forrentning der ville kunne opnås i markedet. Kigger vi alene på omkostningerne til fremmedkapitalen, så formår man (næsten) i hele analyseperioden at funde sig under pengemarkedet. Banken har en sund kerneforretning, der tjenes gode penge og kapitalgrundlaget er stabilt. Såfremt pengemarkedsrenten stiger igen, forventes det at man vil have et rigtig godt kapitalmæssigt udgangspunkt til at fortsætte den gode udvikling.

⁴⁷ Nationalbankens hjemmeside: <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

⁴⁸ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2012 – side 55.

WACC – Skjern Bank

Skjern Banks funding består også primært af indlån. Frem til 2012 havde man dog også udstedt en stor andel obligationer (med statsgaranti) som var en del af fundingen. I 2012 lykkedes det dog banken at øge sit indlån med knap 1 mia., hvor udlånet i samme periode faktisk faldt en smule. Det har derfor været muligt at indfri nogle af de udstedte obligationer og i højere grad være fundet af indlån. Indlånet udgør ultimo 2012 ca. 75% af balancen. Til sammenligning var dette tal 66,9% ultimo 2011 – hvorfor der i året er sket en markant stigning⁴⁹.

Kigger vi nærmere på hvordan Skjern Banks specifikke kapitalomkostninger fordeler sig, vil vi igen anvendes WACC. Skjern Banks WACC for 2012 beregnes således (i Tkr.):

$$\left(\frac{109}{6.004 - 547}\right) \times (1 - 25\%) \times \frac{(6.004 - 547)}{6.004} + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{(6.004 - 547)}{6.004}\right)$$

$$= 2,09\%$$

Ligesom for Landbobanken, vil vi nu vise WACC for de seneste 5 år. Tabellen viser også prisen fordelt på fremmed- og egenkapitalen, samt fordelingen de to imellem (L):

Årstal	WACC ⁵⁰	Fremmedkapital	Egenkapital	L
2012	2,09%	1,362%	0,729%	0,9089
2011	2,11%	1,529%	0,581%	0,9274
2010	1,89%	1,337%	0,553%	0,9309
2009	2,57%	1,970%	0,598%	0,9252
2008	3,34%	2,683%	0,661%	0,9174

Som vi så det med Landbobanken, så har Skjern Bank også oplevet et stort fald i WACC fra 2008 til 2010 igen primært grundet fald i udgiften til fremmedkapital. Dette skyldes samme eksterne faktor, nemlig at markedsrenten er faldet. Generelt, så minder Skjern Banks WACC meget om

⁴⁹ Skjern Bank Årsrapport – side 19

⁵⁰ Bilag 3

Landbobankens – hvilket umiddelbart giver anledning til forundring, når nu Landbobanken har vist sig overlegen på stort set samtlige punkter i forhold til selve bankdriften, herunder; indtjeningssevne, kapitalforhold, nedskrivningsbehov – hvordan kan Skjern Bank så have en snært bedre fundingpris/-forhold end Landbobanken? Det bedste svar ligger i forskellen på andelen af fremmedkapital (L). Skjern Bank har en højere andel af fremmedkapital og prisen for denne er faldet så meget igennem analyse perioden. Det smitter så meget af på WACC, at de har kunnet holde trit med Landbobanken. Så i forhold til WACC og den samlede opgørelse af denne, er det rent faktisk en ulempe for Landbobanken at slæbe rundt på så meget egenkapital, da denne er dyr at forrente og gør at deres kapitalomkostning ikke er reduceret så kraftigt som den måske kunne have været.

Kigger vi på Skjern Banks fordeling af de eksterne renteudgifter, så går der 76 mio. af 109 mio.⁵¹ til renteudgifter på indlån, svarende til 69,6% Vi så tidligere, at andelen af indlån var tæt på 75% af hele balancen. Vi så også at Landbobankens renteudgifter til indlån svarede til 72% af de samlede udgifter - hvor indlånet tilsvarende fyldte 72% i af balancen. Denne skæve fordeling fsva. Skjern Bank giver det anledning til to teser;

- Skjern Bank har ”billigere” indlån end Landbobanken
- De øvrige renteudgifter fylder procentuelt mere

Måden at undersøge dette på, er forholdsvis simpel. Vi kan finde ”prisen” på de to bankers indlån, ved at isolere udgiften til indlån og dividere den med den samlede masse af indlån. Dette giver følgende to priser for bankerne:

- Landbobanken; Renteudgift 146 mio. – indlån 12.867 mio. – Pris: 0,0113
- Skjern Bank; Renteudgift 76 mio. – indlån 4.499 mio. – Pris: 0,0169

Så Skjern Banks indlån er faktisk dyrere end Landbobankens. Derfor må vi konkludere at de øvrige renteudgifter som Skjern Bank har til sin eksterne funding er væsentligt dyrere og derfor fylder mere procentuelt. Dette giver også god mening, hvis vi husker på afsnittet omkring kerne- og basiskapitalen. Her kunne vi jo se, at Skjern Bank havde mere ”ekstern” kapital rent procentuelt.

⁵¹ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 26

Både supplerende kapital og hybrid kernekapital. Denne kapital er ofte meget dyr sammenlignet med andre typer kapital og derfor fylder det naturligvis mere rent procentuelt i renteudgifterne og det er den direkte forklaring på, hvorfor Skjern Banks eksterne funding rent faktisk er dyrere end Landbobankens. Det betyder også, at når markedsrenten igen stiger, vil vi formentligt kunne se at Skjern Banks WACC vil stige hurtigere end Landbobankens.

En sidste kommentar til WACC, vi ser at L falder i 2012 og at udgiften til egenkapital derfor stiger i 2012. Dette skyldes at banken gennemførte en kapitaludvidelse i slutningen af 2012 og man har derfor en større andel af egenkapital – hvilket er den primære årsag til at L falder. Man er dog fortsat langt fra det lave niveau for L som Landbobanken har.

ICGR

Begrebet ICGR⁵² dækker over det engelske udtryk (Internal Capital Generation Rate). På dansk kan det oversættes med den interne evne til at skabe kapital/vækst. ICGR anvendes ofte i forbindelse med at beskrive en måde at lave en kontrolleret vækst på. Det er ved at anvende den løbende indtjening som driften aflejrer. Som målepunkt herfor bruges beregningsmodellen ICGR, som ser på bankernes muligheder for udlånvækst via den løbende nettoindtjening, der løbende kan medregnes i basiskapitalen henover regnskabsåret. Man har derfor mulighed for at beregne hvilken udlånvækst man kan have, uden en yderligere solvensbelastning for bankerne

Formlen er som følger:

$$ICGR = \frac{1}{\text{egenkapital/aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat} \div \text{udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$$

Figur – ICGR modellen ⁵³

Formlen ser umiddelbart mere kompliceret ud end den er. Ved en simpel reduktion af formlens to første led, står der Resultat efter skat divideret med egenkapital – det er dybest set ROE som vi

⁵² Commercial Banking "the management of risk" side 365

⁵³ Finansielle Forretninger og Rådgivning, særtryk fra kapitel 1, side 28

tidligere har kigget på. ICGR tager dog også hensyn til eventuelt udbytte som bliver udloddet i året. Der findes også ”negativt” udbytte i den forstand, at såfremt egen-/aktiekapital fx udvides, giver dette belæg for at man kan søge udlånet yderligere og fortsat fastholde den samme solvens som tidligere – dog under forudsætning af, at det er samme udlånmix som man har haft tidligere.

ICGR – Ringkjøbing Landbobank

I det følgende vil vi se på Landbobankens ICGR sammenholdt med den reelle udlånsvækst igennem den 5 årige analyseperiode⁵⁴:

Årstal	2012	2011	2010	2009	2008
ICGR - Landbobanken	9,86%	8,86%	8,52%	11,28%	13,45%
Udlånsvækst	-2,5%	-3,1%	0,8%	-6,1%	-1,7%

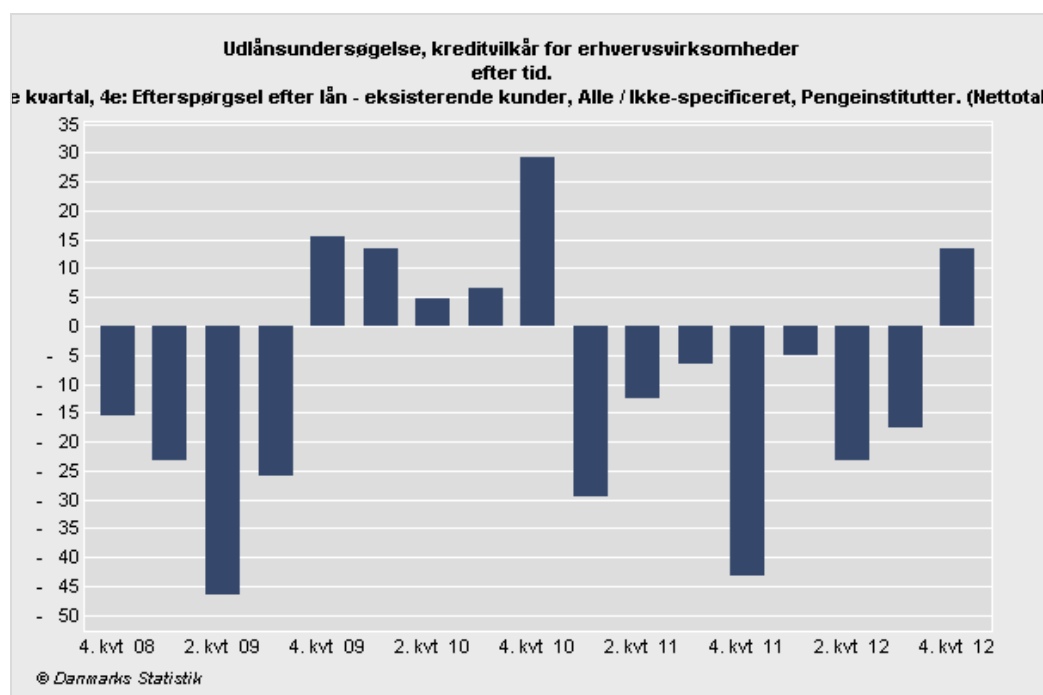
Som det ses ud af tabellen, har Landbobanken har en meget pæn og kontinuerlig ICGR igennem hele perioden. Det skal endda bemærkes at der i 2010, 2011 og 2012 er udbetalt udbytte til aktionærerne, hvorfor ICGR er reduceret og ville have været endnu højere, såfremt dette ikke var tilfældet. Den økonomiske krise har således ikke haft den store indflydelse på Landbobankens evne til at skabe overskud og på den måde skabe en grobund for en naturlig vækst.

Væksten er dog udeblevet – faktisk har der i 4 ud af de 5 år været en negativ udlånsvækst, hvilket kan undre en del. Banken burde netop udnytte sin stærke indtjeningsevne til at skabe vækst og da banken i forvejen synes velpolstret rent kapitalmæssigt, må man formode at forklaringen ligger andet steds. Banken har en konservativ kreditpolitik, hvilket indtil videre har gjort at banken har haft langt færre nedskrivninger end gennemsnittet – hvilket vi også kunne se i forhold til Skjern Bank. Det kan være at de låneforespørgsler banken har fået, ikke har passet ind i kreditpolitikken.

Det mest sandsynlige synes dog at være, at låneefterspørgslen ganske enkelt ikke har været til stede. Rigtigt mange kunder – specielt erhvervskunder – har de seneste år holdt investeringerne på et

⁵⁴ Bilag 4

minimum, hvilket naturligvis har gjort at låneefterspørgslen er blevet mindre. Dette bakkes op af tal fra Danmarks Statistik som viser følgende⁵⁵:



Diagrammet viser udlåneefterspørgslen fra erhvervsvirksomheder – eksisterende kunder. Som det kan ses, har det været en yderst negativ udvikling der har været i perioden. Der var en lille opblomstring i 2010, hvilket også var det eneste år, hvor Landbobanken har en positiv udlånsvækst, men ellers har det været massivt negativt.

Dette giver naturligvis nogle komplikationer for Landbobanken. Én ting er at de tjener gode penge. Men hvis ikke det lykkedes at skabe vækst, så vil det langsomt kvæle indtjeningsevnen og man risikerer at blive overkapitaliseret. Vi har også set i perioden at egenkapitalen er vokset fra 1.785 mio. i 2008 til 2.676 i 2013 mens udlånsbalancen i samme periode faktisk er faldet. I samme periode er der endda udloddet udbytter for i alt 195 mio. så tallet kunne have været endnu højere.

Det virker derfor til, at Landbobanken er nødt til at skue mod nye horisonter, hvis man skal holde det momentum man har opbygget. Og det kunne naturligvis være, at fusionere med en anden bank, for på den måde at købe sig til noget vækst – da man pt. ikke kan skabe det selv. Dette er også den primære årsag – synes jeg – til at Landbobanken overhovedet skal finde nogen at fusionere med. De

⁵⁵ Danmarks statistik: www.statistikbanken.dk

gør det utroligt godt på stort set samtlige punkter, men luften er ved at gå af ballonen rent vækstmæssigt. Så såfremt man ønsker fortsat at kunne honorere aktionærerne med gode og stabile afkast, så bør man tænke i nye baner for at skabe den nødvendige vækst.

ICGR – Skjern Bank

Skjern Bank har som tidligere beskrevet været igennem en noget mere turbulent periode end Landbobanken, hvilket også kommer til udtryk i bankens ICGR tal for analyseperioden⁵⁶:

Årstal	2012	2011	2010	2009	2008
ICGR – Skjern Bank	32,91%	1,31%	0,79%	-24,40%	-12,50%
Udlånsvækst	-0,8%	-2,7%	-1,5%	-2,5%	-3,8%

Som det kan læses ud af tabellen, så havde Skjern Bank en stor negativ ICGR i både 2008 og 2009. Dette skyldes de store underskud som banken havde i disse år. I de følgende 3 år blev der realiseret mindre overskud. Grunden til at ICGR stiger så voldsomt i 2012 skyldes den kapitaludvidelse som banken foretog i slutningen af året, som forøgede aktiekapitalen med ikke mindre end 170 mio. Dette er at betragte som et ”negativ” udbytte og gør derfor at ICGR bliver meget høj. Solvensen bliver i sagens natur forøget når man foretager en kapitaludvidelse og da ICGR ser på hvor meget udlånet kan forøges med uden at solvensen formindskes, så betyder det at udlånmængden kan forøges betragteligt.

Målet med kapitaludvidelsen var dog ikke at vækste, men at sørge for at banken lever op til de kommende kapitalkrav fra EU – også kaldet Basel III – samt erstatte noget af den kapital som forfalder i 2013. Kigger vi på Skjern Banks reelle udlånsvækst igennem perioden, så minder den i store træk om Landbobankens – nemlig at den har været svagt faldende igennem hele perioden. Dette er knap så skidt for Skjern Bank som det er for Landbobanken – Skjern Bank har haft et ønske om at styrke sin kapitalmæssige base og har derfor ikke ønsket at vækste synderligt. Ikke

⁵⁶ Bilag 4

desto mindre kan det dog være en hæmsko, da mindre udlån ofte vil medføre mindre indtjening og derfor kan det være dårligt for banken i det lange løb. Ligesom Landbobanken, så ville det være en mulighed for Skjern Bank at vækste via en fusion, da det er svært at skabe vækst grundet konjunkturerne i øjeblikket.

Delkonklusion

Jeg har nu analyseret Ringkjøbing Landbobanks og Skjern Banks regnskaber på baggrund af en 5-årig analyseperiode. Dette er gjort for at se hvordan pengeinstitutterne performer og søge at belyse de stærke og svage sider som begge banker har. Med udgangspunkt i regnskabsanalysen har jeg forsøgt at finde ud af hvilke fordele for aktionærerne i Skjern Bank og Landbobanken, der umiddelbart kunne komme, ved at fusionere. Den helt store fordel for Landbobanken er vækst.

Jeg har set på nøgletallet ROE (egenkapitalforrentning) hvor specielt Landbobanken havde klaret sig godt i perioden, med gode solide resultater og deraf følgende forrentning af egenkapitalen. Skjern Banks resultat havde været mere svingende, med store underskud i to år, efterfulgt af små overskud de næste 3 år. Skjern Bank har derfor en haltende indtjeningsevne som absolut kan forbedres – primært ved at øge lønsomheden, samt styre sit behov for nedskrivninger.

Det næste nøgletal som blev analyseret var ROA (afkastgraden). Her kunne vi igen se at Landbobanken var Skjern Bank klart overlegen. Landbobanken har igennem analyseperioden formået at forøge sin ROA, dvs. skabe større indtjening på sine aktiver – eller off-balance indtjening. Generelt ser Landbobanken ud til at være langt dygtigere til at generere indtjening – hvilket er noget Skjern Bank ville kunne profitere af i en evt. fusion. Ligeledes ville Landbobanken også have en gulerod i en fusion, såfremt man kunne optimere indtjeningsevnen for Skjern Bank-delen i en fusionsbank.

Næste del af regnskabsanalysen var en GAB-analyse, som fortæller noget om bankernes rentefølsomhed. Ud af dette kunne vi se at Landbobanken havde en relativ høj rentefølsomhed ud fra sin balancemæssige sammensætning. I regnskabet siger man dog at man ikke har den store rentemæssige risiko, hvorfor det formodes at GAB er afdækket via diverse finansielle instrumenter.

Skjern Bank har en rentefølsomhed meget tæt på det optimale, forstået på den måde, at man ikke har nogen nævneværdig rentefølsomhed og dette bliver derfor ikke et problem i en fusionsproces.

Bankernes fundingomkostninger (WACC) er også blevet analyseret og selvom Landbobanken er Skjern Bank overlegen på de fleste andre punkter, så minder deres WACC meget om hinanden. Dette skyldes dog at Landbobanken har en meget høj andel af egenfinansiering – som pt. er dyrere end fremmedfinansiering, derfor er deres fundingpris på niveau med Skjern Banks. Ser man på selve prisen på bankernes indlån, ses det dog at Skjern Bank betaler væsentligt mere for sit indlån pr. indlånskroner end Landbobanken gør. Dette er fordi Skjern Bank har tiltrukket mange indlånskroner via højrenteprodukter og disse er i sagens natur dyre. Skjern Bank har procentuelt mere efterstillet kapital end Landbobanken og dette bevirker at de har en større andel af renteudgifter til dette.

De to bankers ICGR er meget forskellige. Landbobankens har været stabil gennem hele perioden. Man har endda de seneste 3 år udbetalt udbytte, hvilket har været med at reducere ICGR. Banken har dog ikke udnyttet det pæne ICGR-tal til vækst. Den faktiske udlånsvækst har været svagt faldende gennem perioden, hvilket medfører at bankens kapitalforhold/egenkapital er steget meget i perioden. Dette er et latent problem, da man skal forrente flere og flere egenkapitalskroner. Men da man skal gøre det på baggrund af en lavere udlånsbalance, som er bankens primære indtægtskilde, kan dette blive meget svært.

Skjern Banks ICGR er meget negativ i de første år af perioden for derfor ca. at gå i nul. I 2012 stiger den dog markant – ikke grundet et fænomenalt resultat, men fordi man har foretaget en aktieudvidelse som påvirker dette nøgletal i en positiv retning. Skjern Bank har ligesom Landbobanken haft en negativ udlånsvækst i analyseperioden og begge synes at have svært ved at låne penge ud, fordi efterspørgslen ikke er til stede.

Regnskabsanalysen viser samlet set at Landbobanken er Skjern Bank klart overlegen på de fleste punkter. Skjern Bank ville kunne lære meget af Landbobanken i en fusion og såfremt Landbobanken kunne optimere de mange dele af Skjern Bank som halter efter, så kunne det blive en god forretning for dem også.

Baggrund og argumentation for fusion

Med udgangspunkt i beskrivelse af de to bankers opbygning, historie, forretningsmodeller, balancesammensætning og den netop afsluttede regnskabsanalyse, vil jeg nu via nogle bullet-points argumentere for en gennemførsel af en fusion mellem de to banker, ud fra de parametre vi kender indtil videre:

- Ringkjøbing Landbobank
 - Savner vækst
 - Har (for) meget kapital på bøgerne.
 - Har meget at tilbyde en fusionspartner (kreditpolitisk, indtjeningsevne mv.)
- Skjern Bank
 - Svag til negativ indtjening i de sidste par år
 - Stor andel af ekstern funding forfalder i 2013
 - Høj nedskrivningsprocent i perioden

Begge banker synes at have et behov og derfor vil det være naturligt at se på hvilke mulige fusionspartnere der ligger i den geografiske nærhed – og indenfor markedsområdet. Fordelen ved at få en fusionspartner indenfor markedsområdet, er at kendskabet til markedsområdet i så fald kun skal udbygges minimalt og der ikke skal ofres så mange ressourcer på dette.

Ringkjøbing Landbobank er den klart stærkeste af de to banker og derfor forudsættes det, at den vil være den fortsættende bank. Skjern Bank skal naturligvis også have en del at sige i fusionen, da den er frivillig og ikke tvungen. Men alene det at komme ind under vingerne på en stærk partner i det voldsomme finansielle farvand, vil have en stor værdi for banken.

På baggrund af ovenstående og at de to bankers markedsområder ligger tæt på hinanden, mener jeg at det kan være interessant at se på, hvordan en fusion af de to banker vil se ud.

Fusionen

En beslutning om en fusion er en strategisk beslutning, som bliver bestemt af bestyrelsen. Nogle gange på baggrund af en indstilling fra direktionen eller det øvrige bagland. Beslutningen skal godkendes på begge generelforsamlinger, hvor de ultimative ejere – aktionærerne – skal stemme for den. Det forudsættes at denne proces er gennemført og fusionen er endeligt godkendt af ejerne.

I forbindelse med fusionen, vil der være en del éngangsomkostninger, som skal betales straks i forbindelse med fusionens gennemførsel. Hvorimod mange af de besparelser som en fusion vil fremmane, kommer i løbet af fusionsåret, men først rigtigt kan ses i løbet af år 2. Derfor vil det være fornuftigt at opstille regnskabstal for ikke bare fusionsåret, men også året efter, så den fulde effekt af synergierne kommer til udtryk. I de følgende to afsnit, vil jeg redegøre for dels de omkostninger som fusionen forventes at medføre, samt de besparelser/synergier som selvsamme fusion skaber.

Omkostningsændringer ved fusion

Omkostninger:

Af éngangsomkostninger, vil der komme nogle udgifter til revision, da revisionen i det første år, skal bruge en del ekstra tid på at få sammensmeltet regnskaberne og strømlignet disse. Denne post anslås til tkr. 500 i år 1. Hertil kommer udgifter til juridisk bistand i forhold til ændring af forretningsgang, udarbejdelse af de nødvendige dokumenter vedr. fusionen. Den samlede omkostning til juridisk assistance anslås at udgøre tkr. 750 i år 1.

I forbindelse med sammenlægning af to banker, vil det meget ofte være en god ide at lave et socialt ”ryste-sammen-arrangement” således at medarbejderne lærer hinanden at kende. Dette vil give en fælles kulturel platform, som kan danne basis for et fællesskab og skabe mindre splid imellem de to kulturer. Dette vil blive uddybet senere i afsnittet vedr. kulturen i den nye bank. Et fælles personalemæssigt heldagsarrangement budgetteres at koste tkr. 1.000 i år 1.

Den sidste store omkostning i forbindelse med fusionen, er IT-omkostninger. Begge banker bruger datacentralen Bankdata – og opererer derfor på den samme IT platform. Dette gør fusionen markant billigere, end hvis de havde benyttet to forskellige systemudbydere, da bankerne ofte er bundet op på nogle lange kontrakter med IT-udbydere, som koster en formue at ”slippe ud af”. Som eksempel kan nævnes at da vestjyskBANK overtog Bonusbanken i 2008, brugte man 29 mio. ud af samlede 35 mio. i fusionsomkostninger til udtrædelse af Bankdata⁵⁷ så det kan være voldsomt dyrt – specielt taget i betragtning af, at Bonusbanken var en relativt lille bank, med en balance på omkring 2,5 mia. Til trods for at begge banker benytter Bankdata, vil der dog være nogle IT-mæssige omkostninger forbundet med en fusion. Disse anslås at være tkr. 3.000 i år 1.

Besparelser/synergier:

Begge banker har haft behov og derfor udgifter til revisor. Dette bliver ændret, så det forudsættes at revisionsudgiften for Skjern Bank bliver fjernet. Beløbet sættes til tkr. 750 p.a. da Skjern Bank i 2012 havde en ekstraordinær høj revisorregning sidste år grundet kapitaludvidelsen (tkr. 2.068)

Den nok største synergi ved en fusion, er naturligvis, at man kan spare nogle administrative stillinger, da nogle medarbejdere i organisationen vil overlappende hinanden. Det vurderes at 10% af medarbejderne i Skjern Bank kan afskediges og derved kan 10% af personaleudgifterne spares⁵⁸, svarende til tkr. 7.480 fremover. I år 1 sættes beløbet dog til tkr. 3.740 pga. 6 mdr. opsigelsesvarsel blandt de afskedigede medarbejdere.

Den fortsættende bank har ligeledes kun behov for én bestyrelse og ét repræsentantskab. De to poster udgjorde hhv. tkr. 656 og tkr. 168 i Skjern Banks 2012 regnskab. Der kan derfor spares tkr. 824 p.a. på denne post.

Da jeg tidligere har redegjort for at Ringkjøbing Landbobank er voldsomt godt kapitaliseret (måske endda lidt overkapitaliseret) forudsættes det, at Landbobanken vælger at indfri den efterstillede kapital, samt den hybride kapital i Skjern Bank via sin store kapitalbuffer. Dette vil reducere den fortsættende banks solvensmæssige overdækning, men det vurderes som værende en forsvarlig

⁵⁷ vestjyskBANK Årsrapport 2008 – side 11

⁵⁸ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 27 – Personaleudgifter tkr. 74.812 – 10% heraf.

disposition, da Landbobanken havde så massiv en solvensmæssig overdækning som de havde. Den kapital som de ønsker at indfri er også den dyreste kapital, som Skjern Bank ligger inde med. I 2012 har Skjern Bank haft en renteudgift på tkr. 22.683 vedr. efterstillede kapitalindskud⁵⁹ dette vurderes derfor at være den årlige besparelse fremover i den fortsættende bank.

Skjern Bank har også 844 mio. i funding⁶⁰, som er udstedt med statsgaranti, som skal indfries medio 2013. En stor del af denne post er i balancen placeret under ”Tidsindskud indlån”⁶¹. På disse penge betaler man 0,95% i provision p.a. til staten foruden en rente til udlåneren. Vi har tidligere i rapporten set, at prisen på Skjern Banks indlån var 0,0169 – hvilket svarer til 1,69%. I dette beløb er provision til staten dog iberegnet, hvorfor det ville være forkert at tillægge den igen. Prisen er dog også blandet med bankens øvrige indlån, hvilket gør den svært ugennemskuelig. Det forudsættes at den reelle pris er ca. 2,00% Dette skal så beregnes af 884 mio. = tkr. 17.680 i sparet renteudgift p.a. Denne besparelse kan dog ikke stå alene, da Landbobanken anvender sin obligationsbeholdning til at indfri denne funding – og derfor mister en renteindtægt af disse, som vurderes at gå lige op med besparelsen. Et tilsvarende beløb skal derfor fratrækkes i den fortsættende banks renteindtægter.

Regnskab – Fusionsbank

Jeg har nu forsøgt at redegøre for de mest øjensynlige udgifter og besparelser i forhold til fusionen. Samtidigt har jeg forudsat, at man i forbindelse med fusionen ønsker at indfri den kapital, som Skjern Bank har lånt af (og med garanti fra) staten. Med baggrund i dette og i de to bankers 2012 regnskaber, har jeg opstillet nyt resultatbudget, balance og basiskapitalopgørelse⁶² for 2013 (år 1). Herudover er der opstillet resultatbudget, balance og basiskapitalopgørelse for 2014 (år 2) hvor den fulde effekt af fusionen fremgår. Der er i de nye regnskaber ikke taget højde for, om

⁵⁹ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 26

⁶⁰ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 6

⁶¹ Skjern Bank Årsrapport 2012 – side 31

⁶² Bilag 6

forretningsomfanget i banken stiger eller falder, da jeg isoleret set ønsker at se på de synlige og målbare effekter som en fusion mellem de to banker vil frembringe.

Hovedtallene fra resultatbudget, balancer og basiskapitalopgørelser ser således ud:

Nøgletal (i tkr.)	År 1 / 2013	År 2 / 2014
Årsresultat efter skat	354.525	361.121
Balancesum	22.483.551	22.768.416
Egenkapital	3.223.126	3.507.991
Vægtede poster	17.120.888	17.120.888
Kernekapitalprocent	18,9%	20,6%
Solvensprocent	19,9%	21,6%

Fusionsbanken vil ud fra de opstillede forudsætninger, omkostninger og synergier kunne generere et overskud i år 1 på godt 355 mio., hvilket stiger til 361 mio. i år 2 hvor flere af besparelserne slår igennem. Balancesummen er et sammenkog af de to bankers balancer. Der er indfriet 844 mio. i statsgaranteret funding, hvilket er betalt ud af fusionsbankens obligationsbeholdning. Hertil er der indfriet 135 mio. i Hybrid kernekapital (Skjern Banks) og 223 mio. i Ansvarlig lånekapital (også Skjern Banks) hvorfor balancen er reduceret en smule i forbindelse med selve sammenlægningen. Med manøvren er fusionsbanken fri for al statslig kapital, hvilket er et rigtig godt signal at sende til omverden og de interessenter som bankerne har.

Egenkapitalen er også på et relativt højt og fornuftigt niveau. Den stiger fra år 1 til år 2 grundet årets resultat. Der er budgetteret med 70 mio. i udbyttebetaling i år 1, hvorfor det ikke er det fulde resultat som bliver tillagt egenkapitalen. Dette gøres for at opretholde den linje for udbyttepolitik som der har været lagt fra Landbobankens side, hvor der har været givet relativt pæne løbende udbytter til aktionærerne.

Kernekapitalsprocenten falder ca. 2%-point i forhold til Landbobankens ”gamle” tal – men stiger ca. 3%-point i forhold til Skjern Banks tal for 2012. Dette er meget naturligt, da Landbobanken er den store part og kommer med meget kapital. Grunden til at den falder ekstraordinært, i forhold til hvad den burde, er fordi der i forbindelse med fusionen indfries de førnævnte 135 mio. af hybrid kernekapital, hvilket reducerer kernekapitalen. Dette har naturligvis en effekt på det tidspunkt det

bliver gjort, men som tidligere beskrevet, vurderes det at fusionsbanken fortsat synes meget velpolstret rent kapitalmæssigt.

De vægtede poster er forudsat uændret i forbindelse med fusionen. Dette gøres for gennemskuelighedens skyld, således at det er muligt at synliggøre den direkte effekt som fusionen har på fusionsbankens solvens og kernekapital. Beløbet burde være reduceret i år 1 da markedsrisikoen bør falde i forbindelse med salg af obligationsbeholdningen til indfrielse af statsgaranteret gæld. Men dette er ikke implementeret.

Solvensprocenten får også et nøk ned i år 1, i forhold til det tidligere niveau for Landbobanken. Her drejer det sig om et fald på 2,5%-point. I forhold til Skjern Banks solvensprocent er der tale om en meget beskednen stigning på 0,3%-point. Dette skyldes dels de førnævnte 135 mio. som også er den del af basiskapitalen, men også at der indfries yderligere 223 mio. i ansvarlig lånekapital i sammen omgang. Ansvarlig lånekapital tæller med i opgørelsen af basiskapitalen, hvorfor denne reduceres i forbindelse med fusionen, i forhold til hvad den ellers ville have gjort. Det er dog ”kun” 185 mio. af de 223 mio. som tæller fuldt med i opgørelsen af basiskapital. Dette skyldes, at noget af værdien af den ansvarlige lånekapital nedvægtes, såfremt der er under 3 år til udløb, hvilket der er på en del af det. Reduktionen af basiskapitalen er derfor 185 mio. selvom der indfries 223 mio. i ansvarlig lånekapital, dette fremgår dog også af bilaget. Dette til trods, så vurderes en kernekapitalprocent på 18,9 og en solvensprocent på 19,9 absolut at være tilfredsstillende og en meget fornuftig kapitalbase at drive en bank ud fra.

Solvensbehovet i fusionsbanken er ikke opgjort. Dette vurderes dog at være mellem 8,0-11,9% som var de to bankers tidligere solvensbehov. Niveauet vurderes som værende tættere på 8,0% end på 11,9% da Landbobanken var den største bank og den som havde de 8,0% i solvensbehov.

Hovedtallene for fusionsbanken viser at det fortsat vil være en solid bank målt på kernekapital og solvens, samt at banken fortsat har kapital nok til at være en aktiv spiller på fusionsmarkedet. Man har derfor flere skud i bøssen for forhold til at fusionere yderligere, man har ikke satset det hele på én hest.

Regnskabsanalyse – Fusionsbanken

Det er naturligvis ikke nok blot at se på balancetallene og de kapitalmæssige forhold for fusionsbanken. For den rationelle investor, skal der også laves en regnskabsanalyse således at man ved, hvordan fusionsbanken fremadrettet forventes at performe. Aktionærerne skal gerne kunne se et formål med at fusionere med Skjern Bank, idet bankerne ellers risikere at de to bankers generalforsamlinger stemmer imod en fusionsplan.

Egenkapitalforrentning (ROE)

Afkastet af investorerne investerede kapital, har naturligvis højeste prioritet, når der ses på fusionen som helhed. Den bank som kommer ud i den anden ende, skal levere varen ellers kan det ikke betale sig at fusionere, sådan lidt firkantet sagt. Nøgletallet for fusionsbanken ser ud som følger:

ROE efter skat (i %)	År 1 / 2013	År 2 / 2014
Fusionsbanken	$354.525/3.223.126 = 11,0\%$	$361.121/3.507.991 = 10,3\%$

Tallet er fortsat på et meget pænt niveau. I forhold til Landbobankens gamle tal, er det et fald, men for Skjern Bank er det en gigantisk stigning! Selvom der er tale om et lille fald for de tidligere aktionærer i Landbobanken, så er det ikke nødvendigvis skidt. Som tidligere beskrevet, så var Landbobanken i lidt dødevande rent udlånmæssigt og dette ville på et tidspunkt have smittet af på netop dette nøgletal, da man ikke kan blive ved med at skabe samme indtjening på en mindre og mindre udlånsbalance – for det ER bankens primære indtægtsområde. Derfor var det nødt til at ske noget. I ovenstående fusionstal, er der heller ikke taget højde for den vækst, som man naturligvis vil forsøge at skabe, samt Landbobankens evne til at skabe overskud ikke er implementeret på Skjern Bank delen. Det vil uomtvisteligt være yderligere indtjeningsmulighed. Jeg har i fusionen dog valgt at se på det ud fra en omkostningsbesparende vinkel – for disse indtægter er ”sikre”. Tallet falder en smule i år 2 – dette er igen fordi banken kapitaliserer sig yderligere og der ikke er budgetteret med nogen vækst, udover nogle besparelser, som først slår endeligt igennem i år 2.

Afkastgrad (ROA)

Næste nøgletal er ROA. Dette tal må formodes at være mindre for aktionæerne i Landbobanken, da Skjern Bank kommer til fusionen med en aktivmasse på lidt over 6 mia. men stort set uden indtjening. Dette vil have en negativ indvirkning på dette tal i forhold til de tidligere så flotte tal i Landbobanken. Tallene for fusionsbanken ser ud som følger:

ROA efter skat (i %)	År 1 / 2013	År 2 / 2014
Fusionsbanken	$354.525/22.483.551 = 1,58\%$	$361.121/22.768.416 = 1,59\%$

Overraskende nok, så ser tallet meget pænt ud. Det er fortsat et fald for Landbobanken, da deres slutniveau i 2012 var 1,86% Grunden til at tallet ikke falder så meget, er at balancen i forbindelse med fusionen reduceres med knap 1,2 mia. grundet indfrielse af tidligere omtalte gældsposter. Da det samtidigt gør at den renteudgift der reduceres, genererer nogle pæne besparelser som aflejres på resultatet. Vi har derfor fald i balancen og stigning i resultatet, hvilket er to positive faktorer i forhold til beregning af ovenstående nøgletal.

Ved fusionen med Skjern Bank, overtages der en stor aktivmasse, hvor det er uvist helt præcist hvad kreditbogen indeholder. Skjern Bank har haft nogle forholdsmæssige store nedskrivninger, hvilket er den primære årsag til de svage driftsresultater, som banken har haft i de seneste par år. Isoleret set er det derfor en dårlig ide at fusionere, set i lyset af faldet i ROA. For selvom man sparer sig til et forbedret resultat, så sker det på baggrund af en markant balanceforøgelse og derved risiko. Fordelen ved fusionen, skal derfor være at der ligger et uudnyttet potentiale i aktivmassen og de overtagne kunder.

Dette er og bør være et kardinalpunkt for aktionæerne i Landbobanken – nemlig at det skal sandsynliggøres at der i fremtiden kan forventes en forbedret indtjening på Skjern Banks aktiver. Noget af dette kunne fx være, at den gennemsnitlige pris for indlån kan reduceres. Som vi har set på tidligere, så betaler Landbobanken mindre pr. indlånskroner end Skjern Bank gør. Dette er fordi Skjern Bank har været i uføre og man derfor har tilbudt højere rentesatser på indlån, for at tiltrække og bibeholde dette. Da man nu står som en stærk og solid bank efter fusionen, kan det måske give udslag i, at man kan sænke prisen på indlån (på sigt) og derved reducere sine renteudgifter og

forbedre sit resultat. Sådan nogle overvejelser og manøvrer kan være med til at sandsynliggøre at aktivmassen fra Skjern Bank kan blive mere rentabelt og derved bidrage til forbedring af ROA.

Rentefølsomhed – GAB analyse

Som tidligere konstateret i rentefølsomhedsanalyserne af de to banker, havde Skjern Bank en stor set ikke eksisterende rentefølsomhed, mens Landbobanken havde en del rentefølsomhed. Konklusionen på Landbobankens renteanalyse var dog, at man havde afdækket sin rentefølsomhed tilstrækkeligt, da man i årsrapporten beskrev at man ikke ønskede nogen rentefølsomhed. At de to banker fusionerer, betyder at man igen skal se på rentefølsomheden. Det vurderes dog at rentefølsomheden alt andet lige falder - i forhold til Landbobankens tidligere rentefølsomhed – da Skjern Bank ikke har nogen nævneværdig rentefølsomhed. Da man tidligere har afdækket en relativ stor rentefølsomhed, vurderes det, at man vil gøre tilsvarende med en mindre – og derfor analyseres denne ikke yderligere.

Kapitalomkostning (WACC)

Kapitalomkostningen er som tidligere beskrevet en samlet pris for egenkapital samt fremmedkapitalen. Nøgletallet WACC er meget vigtigt i relation til den fortsættende bank, da det er vigtigt at omkostningerne er så lave som muligt, hvorved den fortsættende banks konkurrenceevne er stærkest mulig. WACC ser for fusionsbanken ud som følger:

År	WACC ⁶³	Fremmedkapital	Egenkapital	L
2 – 2014	2,12%	0,889%	1,233%	0,8459
1 – 2013	2,05%	0,901%	1,147%	0,8567

⁶³ Bilag 7

Som det fremgår af ovenstående tabel, så er WACC i 2013 en lille smule lavere end både Landbobankens og Skjern Banks WACC var i 2012. Dette skyldes til dels (for Landbobankens vedkommende) at andelen af egenkapital kontra fremmedkapital er lidt lavere og da egenkapitalen er den ”dyre” kapital, så er det med til at reducere WACC. Det står dog i skærende kontrast til Skjern Bank, hvor fusionsbanken har en væsentlig større andel af egenkapital end man havde dér. Til gengæld er alt den dyre efterstillede kapital betalt ud, hvilket har reduceret renteomkostningerne så kraftigt, at det har kunnet betale den mér-andel af egenkapital, som man har fået på balancen. Fusionen har derfor isoleret set haft en – om end beskeden – positiv indvirkning på WACC, som er faldet.

Året efter stiger WACC dog igen. Dette skyldes at en stor del af overskuddet direkte tillægges egenkapital og da der ikke er ændring i renteudgifterne, indvirker dette, at der er en større andel af dyr egenkapital som skal forrentes (L bliver mindre). Det er derfor vigtigt for den nye bank, at fokusere på optimering af sine renteudgifter, fx som nævnt, med udfasning af de højtforrentende indlån som Skjern Bank har i sin portefølje.

Der ligger dog en masse muligheder for at optimere indtjeningen på Skjern Banks aktivmasse. Bl.a. at skruer prisen ned på højrenteindlånene, implementere den stringente kreditpolitik som Landbobanken har ført, så nedskrivningerne kan reduceres og dyrke markedet for mérforretninger. Landbobanken er enormt god til at tjene penge på off-balance produkter, altså produkter der skaber indtjening, men som ikke belaster bankens balance. Dette kan fx være private banking.

Som WACC'en er i øjeblikket, så ligger den pt. over referencerenten cibor 3 mdr. Såfremt vi forudsætter at der ikke sker en voldsom ændring i referencerenten, vil fusionsbankens kapitalomkostninger fortsat ligge herover. Dette er som tidligere nævnt ikke acceptabelt set ud fra et makroøkonomisk synspunkt. Vi må dog konstatere at vi pt. befinder os i et marked, hvor referencerenten er unaturligt lav, da man fra politisk side ønsker at sparke gang i væksten i samfundet – og med de krav man har til afkastet af egenkapitalen, så er det stort set umuligt for bankerne i Danmark at funde sig tilnærmelsesvist til referencerenten. Der er fortsat stor tvivl blandt økonomerne om hvornår vinden vender, men med de udfordringer der fortsat findes i Sydeuropa, så synes det at have lange udsigter for et decideret økonomisk opsving.

Fusionsbanken har en meget høj andel af egenkapital, hvorfor L er relativt lav. Dette betyder, at man pt. har en stor udgift til egenkapitalen, men når markedsrenten på sigt stiger, så vil det også betyde at man har en meget stabil finansieringskilde, som ikke skal refinansieres hele tiden. Og så længe man kører med en forretningsmodel som er voldsomt omkostningsfokuseret og man knivskarpt holder øje med indtjening pr. omkostningskrone, så synes forretningsmodellen også fremover at være levedygtig.

ICGR

Når fusionen er blevet en realitet er det også vigtigt for fusionsbanken at se på hvilke muligheder der er for fortsat at skabe vækst og dermed indtjening. Mulighederne for vækst afhænger i høj grad af hvilken indtjening fusionsbanken kan generere, ellers er man nødt til at vækste på bekostning af solvensen.

Når vi ser på nøgletallet ICGR, beskriver dette jo hvilken vækst man kan have på baggrund af den indtjening som driften aflejrer – dog under forudsætning af, at det er det samme udlånmix som hidtil. Dette kan måske godt blive et problem, da vi så at Skjern Bank kom til ballet med en relativt stor andel af ejendomme og landbrug, hvor Landbobankens låneportefølje var noget mere diversificeret. Det er derfor et spørgsmål, om man med den fortsættende kreditpolitik (som må formodes primært at være baseret på Landbobankens gamle kreditmodel) kan/ønsker at sammenholde det nuværende udlånmix. Lige umiddelbart er der ikke noget alarmerende, da vi så at begge banker holdt sig indenfor de fastsatte værdier i Tilsynsdiamanten – også i forhold til ejendomseksponering. Jeg forudsætter derfor, at ICGR kan anvendes og kan sammenlignes med tidligere værdier for samme.

ICGR ser, med baggrund i de opstillede resultatbudgetter og balancer, ud som følger:

År - Fusionsbanken	ICGR ⁶⁴	ICGR (uden udbytte)
2 – 2014	8,30%	10,29%
1 – 2013	8,84%	11,01%

⁶⁴ Bilag 7

Det skal for en god ordens skyld bemærkes, at der i begge år er budgetteret med udbytte til aktionærerne på 70 mio. p.a., hvilket er med til at reducere ICGR. For en god ordens skyld er ICGR også beregnet UDEN de årlige udbytter, for at vise effekten heraf.

ICGR viser at der er plads til en udlånsvækst på 8,84% i år 1 og lidt mindre i år 2. Med udlånsvæksten fra de foregående 5 år som indikation, der indgik i den tidligere regnskabsanalyse, er der ikke noget der tyder på at banken vil blive løbet over ende i forhold til udlånsforespørgsler, med mindre der for alvor kommer gang i opsvinget. Da man for Skjern Bank delen måske endda vil stramme kreditskruen en smule, så den passer til Landbobankens tidligere kreditpolitik, vil dette være endnu mere hæmmende for et udlånsboom. Fusionsbankens ICGR synes derfor meget rimeligt og med baggrund i den udlånsvækst vi så for de to banker i de foregående, så er det ikke forventeligt fusionsbanken vokster mere end dette.

Det vigtigste er dog, at der er plads til vækst – også fremover. Synergierne som hidtil er belyst, har været på basis af omkostningsbesparelser og omlægning af balance, men henblik på færre udgifter til rente mv. Den fusionerede bank bliver en større spiller på markedet – både i det vestjyske, men også mod syd, som jeg ser som det oplagte ”angrebsområde”, når man for alvor får implementeret vinderkulturen fra Landbobanken i det tidligere Skjern Bank og derigennem kan sætte fokus på vækst og yderligere indtjening.

Delkonklusion

Jeg har med baggrund i regnskabsanalysen opstillet nogle bullet points i forhold til, hvilke åbenlyse fordele der kunne være for de to banker ved at fusionere. Landbobanken savner vækst og Skjern Bank indtjening, hvorfor de to vil have meget ud af hinanden.

Herefter har jeg set på, hvilke omkostninger der er forbundet med en fusion og hvilke synergier der kan skabes ved samme. Der findes nogle store omkostninger, specielt i år 1 efter fusionen. Den IT-mæssige omkostning vurderes dog som værende langt mindre end vi har set i andre fusioner, da begge banker anvender den samme datacentral. Den fulde effekt af synergierne vil først være synlig i år 2 efter fusionen.

På baggrund af de opstillede kriterier, samt en vurdering af at Landbobanken med fordel kunne indfri al Skjern Banks efterstillede- og hybride kapital pga. sin høje solvens, er der udarbejdet resultatbudgetter, balancer og basiskapitalopgørelser. Disse er efterfølgende belyst i en regnskabsanalyse, som ser på de samme nøgletal for fusionsbanken, som tidligere var blevet analyseret for de to enkelte banker. Generelt viser billedet, at i forhold til de nøgletal som Landbobanken havde, så er der tale om en lille tilbagegang – dette er dog meget naturligt, når en stærk bank fusionerer med en svagere bank. For Skjern Banks vedkommende er der dog tale om en massiv fremgang på stort set samtlige nøgletal. Den helt store gulerod for Landbobankens aktionærer er dog, at man faktisk bibeholder nogle meget pæne nøgletal, samt at der findes et stort potentiale i Skjern Banks aktivmasse, som langt fra er så optimeret som Landbobankens er. Selvom Landbobanken har været i stand til at skabe større og større overskud på stort set samme udlånsbalance igennem 5 år, så kan man ikke blive ved med at koge suppe på den sten. Fusionen er derfor en måde for aktionærerne i Landbobanken at ”købe” sig til den vækst man ikke selv har kunnet skabe i den forgangne år, således at man ikke løber panden mod en mur og står i stampe rent indtjeningsmæssigt.

For så vidt angår selve nøgletallene, så er ROE over 10%, hvilket umiddelbart synes tilfredsstillende. ROA ligger på ca. 1,6% dette niveau er fornuftigt, men naturligvis noget man skal forsøge at forbedre, bl.a. via off-balance produkter samt optimering af udgifter til højrenteindlån. WACC er for fusionsbanken en smule lavere, hvilket er meget tilfredsstillende. Fusionsbanken har dog fortsat rigtigt meget ”dyr” egenkapital som skal forrentes og det kræver store veksler på WACC ud fra de givne forudsætninger. Til gengæld har man en rigtig god fundingmæssig situation, hvor man er meget lidt afhængig af fremmedkapital og HELT uafhængig af statslig kapital. ICGR ligger på 8-9% i de to fusionsår. Dette med baggrund i, at der begge år udloddes 70 mio. i udbytte p.a. set i lyset af den manglende efterspørgsel på udlån de sidste år, samt begge bankers negative udlånsvækst, anses niveauet som værende tilfredsstillende. Det er uvist om det lykkedes for fusionsbanken at skabe udlånsvækst, dette afhænger meget af eksterne faktorer – eksempelvis, at væksten i samfundet kommer i gang og der derved skabes en fornyet investeringslyst = låneefterspørgsel.

Samlet set synes fusionen ikke at sætte Landbobankens forretningsmodel over styr. Det er klart, at det fortsat vil stille krav til opfølgning, samt implementering i den gamle Skjern Bank del. Den regnskabsmæssige performance for fusionsbanken er en smule svagere end Landbobankens

tidligere tal. Der ligger dog mange muligheder for at udvikle og optimere Skjern Banks aktivmasse fremover. Kan man gøre dette, synes det derfor som en fornuftig disposition for Landbobankens aktionærer at stemme for en fusion med Skjern Bank.

Organisation - fusionen

Et meget vigtigt element i forbindelse med enhver fusion eller stor ændring, er den organisatoriske del. Organisation fortæller noget om rammerne og substansen af en virksomhed. Det være sig alt fra den enkelte medarbejder til de politikker, forretningsgange og procedurer som medarbejderne i organisationen efterlever.

Som oftest findes der en form for hierarki i en organisation, dette er typisk symboliseret via et organisationsdiagram, der også er med til at beskrive hvilke arbejdsområder den enkelte medarbejder/grupper varetager.

Behovet for en klar organisatorisk struktur stiger ofte i takt med størrelsen af virksomheden, specielt når man som i vores tilfælde skal smelte to separate organisationer sammen til én. Her gælder det, at jo flere retningslinjer som er opstillet på forhånd, jo nemmere er det for den enkelte at blive integreret i den nye fælles organisation som er skabt via fusionen. Herved får man hurtigere alle medarbejderne til at arbejde hen imod et fælles mål.

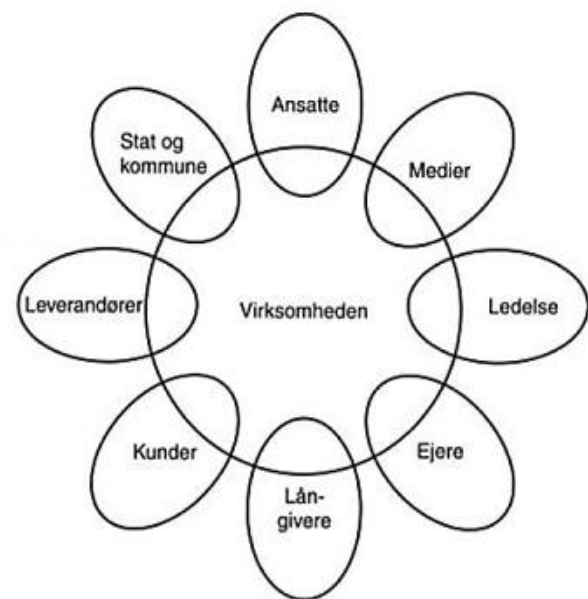
Når man vælger at fusionere og sammenlægge to organisationer, er det ikke blot en masse tal som skal ligges sammen. Tallene kan ofte fortælle om der rent økonomisk er flere fordele end ulemper ved at fusionere – men de siger ingenting om, hvad der må forventes at ske med medarbejderne, det kan organisationsteori derimod fortælle. Det vil jeg forsøge at gøre nu. Det første jeg vil gøre, er at udarbejde en interessentanalyse.

Interessentanalyse

En bank har – som alle øvrige virksomheder – en masse interessenter. Interessenter er folk, som har eller kan have en interesse i, hvad der sker for eller med banker. Det kan både være folk som arbejder i instituttet til dagligt, men også folk som kun har en perifer berøring med banken.

Til brug for min interessentanalyse, vil jeg benytte interessentmodellen⁶⁵ (se figur):

Modellen viser de interessenter i virksomheden, som har en interesse i denne og som virksomheden derfor bør være opmærksomme på. De forskellige interessenter kan have både sammenfaldende og modstridende interesser i virksomheden, hvilket kan være årsag til deciderede konflikter. Modellen anvendes typisk, når man søger at belyse, hvordan en beslutning eller ændring vil påvirke interessenterne, og hvad man kan gøre for at foregribe konflikter mellem disse.



Der er ofte nogle interessenter som vil blive påvirket mere end andre af en ændring/beslutning som virksomheden træffer, hvorfor de vigtigste ofte vælges ud til belysning.

Udvælgelse af interessenter

I vores tilfælde, hvor to banker vælger at fusionere, er det min vurdering at de vigtigste interessenter er; **Ansatte, kunder og ejere**. Ikke sagt at de øvrige interessenter er uvigtige, men som beskrevet er der nogen, som bliver påvirket mere end andre.

⁶⁵ Organisationsteori 5. udgave – side 19

De **ansatte** vil opleve en ændring af deres hverdag, specielt i Skjern Bank, hvor man forventer at spare 10% på personaleomkostninger, hvilket kun kan ske ved at afskedige 10% af stabsmedarbejderne. Dette giver naturligvis en stor utryghed i medarbejdernes jobs, da de ikke ved om det er sidemanden eller dem selv, som får en fyreseddel. Ligeledes kommer man med hver sit produktmæssige setup og der vil blive behov for noget uddannelse af de fortsættende medarbejdere.

Kunderne vil også mærke en forandring, igen nok specielt kunderne i det gamle Skjern Bank. I forbindelse med fusionen, vil man som tidligere beskrevet, strømligne kreditkulturen og ændre de nuværende bevillingsbeføjelser – dette kan ramme kunderne, specielt de lidt i forvejen pressede, som man måske vil gå endnu hårdere til. Tilsvarende kan det måske påvirke nogle kunder, at der kommer et nyt logo på facaden af den bank som de har brugt i mange, mange år.

Den sidste meget vigtige interessant som bør nævnes er **ejerne**. I dette tilfælde hvor der er tale om to banker, er deres ejere aktionærerne. Ejerne i Skjern Bank vil naturligvis gerne have mest muligt for deres ejerandel af Skjern Bank i regi af den nye fusionsbank. Der skal være en klar gulerod, at gå efter. På samme måde kan ejerne i Landbobanken måske have en bekymring over, at man tager en ”svækket” bank ind under vingerne, som på sigt måske kan give nogle utilsigtede nedskrivninger, som man gerne var foruden. Ligeledes kan man risikere at gå ned i kadence rent indtjeningsmæssigt og hvorfor skulle man det? ”Never change a winning team” er der et engelsk udtryk som siger, det beskriver vist bekymringen meget godt.

Fusionsbankens håndtering af interessenterne

I forhold til de **ansatte**, er det vigtigt at man hurtigt melder den fremtidige struktur ud, og får foretaget de tilpasninger af organisationen som man finder nødvendige. Adfærden i en ændringssituation, kan ofte være meget svingende, men generelt mener jeg det er vigtigt at forebygge det mest muligt ved at lave et ”clean-cut” og efterfølgende give tryk i ansættelsen.

Vedr. den efteruddannelse af medarbejdere som følger, synes det vigtigt at få ”blandet blod” således at man kan oplæres og får sparring kollegerne imellem i Skjern Bank og Landbobanken. Primært er det nok Skjern Bank som skal have efteruddannelse, så derfor er det vigtigt at man hurtigt lærer

dem produktpaletten, kreditkulturen – så de kan forsætte med at passe deres arbejde og ikke bruge alt for meget unødigt krudt på at bekymre sig om fremtiden.

I relation til **kunderne** er det vigtigt at de i første omgang mærker mindst muligt til ændringen. Der vil ofte være en generel rigid adfærd hos nogle af de gamle Skjern Bank kunder, derfor mener jeg at det er en god ide at tage fat i disse – specielt hvis det er deres ”nuværende” rådgiver og fortælle dem om fordelene ved fusionen. Fx at man bliver en stærkere bank og det kommer kunderne til gode. Kunderne har ofte også en mere personlig relation til deres rådgivere, så mange af dem er i bund og grund ligeglade med, hvad der står på facaden – bare de har deres rådgiver.

Ejernes interesser er ofte mere monetære end de øvrige interessenter. Typisk har mange set det som en investering, som de forventer at få et afkast af – og helst så højt som muligt. Skjern Banks aktionærer ønsker naturligvis mest muligt for deres aktier, men der kan også ligge et incitament i lokalområdet – og dét at have en lokalbank for området/byen. Mange af aktionærene i Skjern vil ofte have haft deres aktier i mange år – og for dem kan det være lige så vigtigt at erhvervslivet i Skjern og omegn trives, end værdien af deres aktie. Derfor mener jeg det er vigtigt, at det er en bank fra vestjylland som ønsker at fusionere med dem - og ikke en Københavner bank, som måske kunne finde på at flytte arbejdspladser væk fra lokalområdet. Det er for fusionsbankens vedkommende en rigtig god ide, at man understreger, at man ikke ønsker filial-lukninger og vil være ”tro” mod lokalsamfundet i Skjern, for at pleje denne gruppe af interessenter.

Implementering af fusionen - interessenter

Omkring implementeringen overfor de **ansatte**, er det vigtigt at få meldt både strategien og omfanget af ændring (fyringen) ud hurtigst muligt. Ledelsen bør være synlig og melde klart ud, således at man undgår for meget snak i krogene. Jeg har personligt været med (ansat) i 2 fusioner de seneste 4 år og der er ikke noget værre end uvished eller at man trækker beslutningerne i langdrag.

De fremtidige retningslinjer skal på plads snarest muligt, således at man kan få oplært de ansatte i det nye. En rigtig god ide vil være, at ansatte fra tidligere Skjern Bank og Landbobank sættes sammen på tværs af afdelinger, således at man oplærer hinanden via ”makker-oplæring”. Dette bør

naturligvis suppleres med decideret undervisning, fx i forhold til investeringskoncepter, kreditkultur – hvor én person kan undervise mange.

For at **kunderne** mærker mindst mulig ændring, er det vigtigt at rådgiverne ringer til de vigtigste kunder og forklarer dem kort om fusionen – samt hvad det forventes at give af fordel for kunderne. Det gør dem trygge og bevirker, at de ikke begynder at kigge sig om efter en ny bank – generelt synes det vigtigt, at kunderne hører fra banken i processen, så de ikke tror at deres gamle bank bare bliver kørt ud på et sidespor, for efterfølgende at blive afviklet. Hvilket kunne være tilfældet for Skjern Bank.

Ejerne er en naturlig del af processen. De skal jo godkende fusionen på generalforsamlingerne i de respektive banker – og derfor er det vigtigt at ejerne af begge banker kan se nogle klare fordele i processen. Men det er også vigtigt at få ”solgt” budskabet korrekt. Skjern har været i uføre og kunne havne i en situation, hvor de ikke tjente nok til at tilfredsstille deres aktionærer. For ejerne af Skjern Bank er det vigtigt at slå på, at banken nu bliver ”sikret” ved at den kommer under vingerne af Landbobanken.

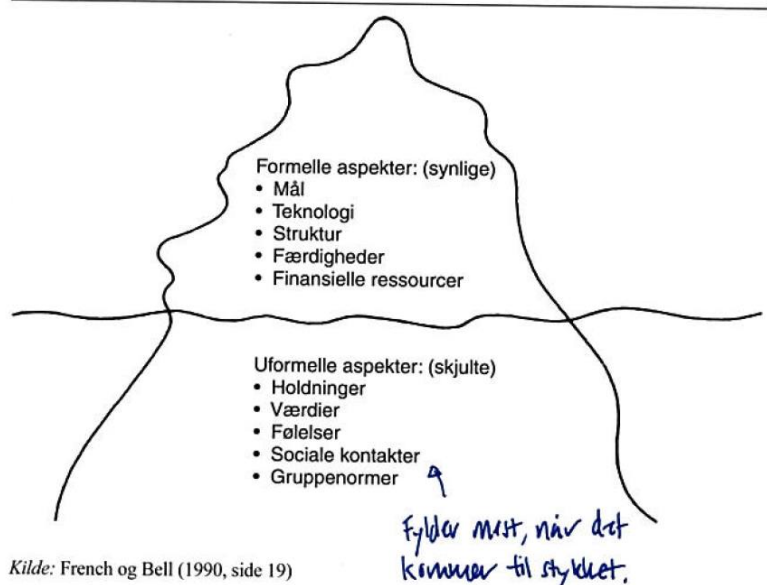
Landbobanken har derimod længe haft et ønske om vækst. Dette er svært i øjeblikket, hvor lånelysten i samfundet er aftagende og derfor kan en fusion/opkøb også være en fornuftig måde at vækste på. Det synes derfor som en god ide at slå på, at man vækster med fusionen og at man grundigt har haft fusionspartnerens lånebøger under luppen, så man ikke påtager sig en unødigt risiko.

Kulturen

Når man vælger at fusionere to banker, er det et sammenstød mellem to forskellige virksomhedskulturer. Dette gør sig gældende på mange forskellige stadier; det være sig synlige elementer, såsom logo, indretning af filialer mv. men også de ikke synlige aspekter, såsom værdier, holdninger osv. Dette kan ofte synliggøres via French & Bells figur ”det organisatoriske isbjerg”⁶⁶:

Figuren viser, at selvom der findes mange synlige aspekter, som man kan få øje på, så findes der langt flere uformelle aspekter, som er medvirkende til at danne kulturen i organisationen. Det er derfor vigtigt at man ikke undervurderer den betydning som kulturen har for den enkelte ansatte eller organisationen som helhed – specielt i forhold til en fusion.

Fig. 5-1: Det organisatoriske isbjerg



Kilde: French og Bell (1990, side 19)

Når man ser på kulturen i en virksomhed, er der nogle påvirkningsfaktorer, som spiller ind i organisationens samlede kultur. Dette er forsøgt beskrevet af Bakka, via en videreudvikling af Johnson & Scholes model jf. figuren⁶⁷:

⁶⁶ Organisationsteori 5. udgave – side 139

⁶⁷ Organisationsteori 5. udgave – side 163

Som det fremgår af denne model, er der meget som påvirker kulturen – i forhold til den specifikke fusion, vælger vi at fokusere på **Medarbejdernes egenart**, samt **Virksomhedens egenart**, da de 2 øvrige ofte er ”ens” for begge banker.

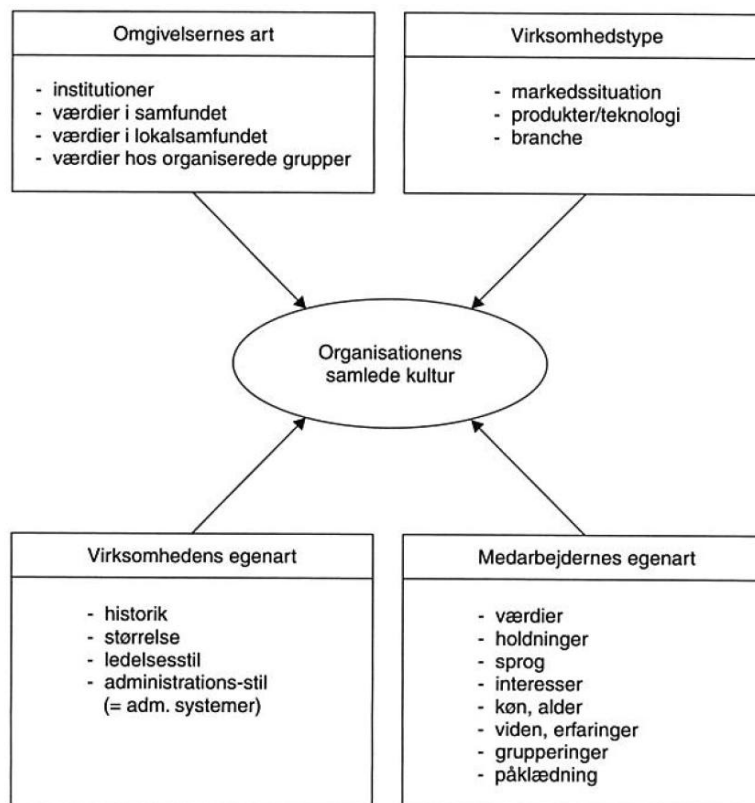
Det er klart, at når man sammenlægger to banker med forskellige kulturer, så har alle medarbejderne en tendens til at se på selve årsagen til fusionen.

I vores tilfælde, er det en svag bank der fusionerer med en stærk

bank. Derfor kan der hurtigt blive en stemning af ”dem” og ”os”, hvor de ansatte i den stærke bank, måske føler sig overlegne/bedrevidende i forhold til de ansatte fra den svage bank. Dette er en slem faldgrube, da det kan give en permanent kulturmæssig kløft imellem de to folkeslag. Derfor er det vigtigt, at få nogle elementer med fra begge lejre, således at de ”svage” også har bidraget med noget og kan være stolte af dette. Skjern Bank har fx for nyligt opbygget en stor andel af udlån indenfor alternativ energi – og selvom Landbobanken har været på dette marked i mange år, så kan man med garanti lære noget af Skjern Bank og benytte sig af deres netværk til at videreudvikle dette forretningsområde, som man gerne vil vækste yderligere indenfor.

Landbobanken har en helt speciel og unik kultur – en særegen form for ”vinderkultur”. Det er også denne som har været medvirkende til, at Landbobanken har klare sig så godt igennem krisen som de har. Man har ikke høje lønninger eller vilde incitamentsprogrammer som motivationsfaktorer, man har i stedet opbygget en helt speciel kultur, som gør at medarbejderne yder deres ypperste hver dag. Der er konstant fokus på salg og der er hele tiden salgskampagner i gang – ikke på individuelt niveau, men på gruppebasis. Den konstante opfølgning og løbende information gør at alle er

Fig. 6-1: Hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur



vidende om, hvor langt man er fra målet og hvad der skal til for at man kommer derhen. Derfor arbejder man sammen og hen imod et fælles mål. Man er stolt af at være en del af holdet – også fordi man kan se at det giver pote og man gør en forskel, således at banken er andre banker overlegne.

For mig at se, er det altoverskyggende at få bevaret denne unikke vinderkultur i den fremtidige bank – og derfor er det godt at man fusionerer med en bank som er mindre end sig selv, i stedet for en som var større rent personalemæssigt. Det er alt andet lige nemmere at have mange til at lære få, end at have få til at lære mange.

Det handler derfor om, at få de gamle Skjern Bank medarbejdere gennemsyret af den nye fremtidige kultur. Dette sker bedst ved at ”blande blod” mellem afdelingerne, hvorfor det synes som en god ide at nogle Skjern Bank medarbejdere kommer til en Landbobank afdeling eller sågar hovedkontoret, hvor der sidder folk, som har Landbobank kulturen inde under huden. Jeg mener også at de gamle Skjern Bank folk vil være mere modtagelige overfor kulturpåvirkning, såfremt de er på ”udebane” og med åbent sind – i forhold til hvis de sidder på deres samme gamle plads, med de samme gamle kolleger som de hele tiden har haft.

Den nye banks kultur kommer til at bestå af rigtig mange elementer. Det er svært at tegne det præcise billede af den samlede kultur, men jeg har dog en forventning om, at den vil bestå hovedsageligt af kulturen fra Landbobanken. At skabe en fælles kultur er naturligvis en langsom proces, som tager tid om at synke ind hos alle medarbejderne, da de alle har noget med i bagagen fra deres tidligere arbejdspladser/-liv.

Der ligger en stor ledelsesmæssig opgave, i forhold til at få klarlagt den fremtidige kultur og hvordan man bedst implementerer denne. Man skal sikre sig, at der skabes mindst mulig utryghed og uro blandt medarbejderne, da der jo uomtvisteligt skal skæres i medarbejderstaben. Det er vigtigt hurtigt at få skåret til – således at de tilbageværende medarbejdere kan få trygheden tilbage i deres job. Ligeledes skal banken strategi og vision meldes ud snarest muligt - så man har et overordnet mål at arbejde hen imod. Ledelsen skal aktivt gøre noget for at ryste de to hold medarbejdere fra Skjern Bank og Landbobanken sammen – dette sker typisk bedst ved et socialt arrangement, som der også er afsat penge til i budgettet. Hvis ikke det sker hurtigt, kan der ske en opdeling i grupper,

som kan være til skade for integrationen og trække denne i langdrag. Arrangementet skal naturligvis også have et fagligt islæt, men vigtigst er det dog, at personerne fra begge lejre lærer hinanden at kende og får nogle fælles oplevelser, som kan danne grobund for en sund og spirende ny kultur i fusionsbanken.

Delkonklusion

Jeg har nu belyst den organisatoriske del af en fusion mellem Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank. I forbindelse med en fusion, er det vigtigt at få skabt rammerne for den fremtidige bank og tænke ud af boksen, således at man kan komme mange af de latente faldgruber i forvejen.

På baggrund af en interessentanalyse, udpegede jeg de 3 grupper af interessenter som jeg vurderede var de vigtigste, nemlig; ansatte, kunder og ejere. Jeg har efterfølgende redegjort for, hvilke udfordringer og interessekonflikter en fusion kan udløse for interessenterne og deres formodede reaktionsmønstre. Med udgangspunkt i dette, har jeg forsøgt at komme med råd og anbefalinger til, hvorledes en stor del af de mulige konflikter kan udgås eller minimeres. Hurtig implementering og gennemsigtighed er to nøgleord i denne forbindelse.

I det følgende afsnit har jeg beskrevet hvad kultur er og hvilke værktøjer man kan anvende til at klarlægge disse. Der findes både synlige og usynlige aspekter når man behandler kultur og det er vigtigt i en fusionsproces, at forberede sig på samtlige aspekter – på denne måde undgår man at der skabes splid når de to kulturer skal smeltes sammen. Jeg har beskrevet, at Landbobanken har meget meget stærk og unik kultur, som jeg mener, er værd at bevare i den fortsættende organisation. Skjern Bank har også nogle elementer at byde ind med, men det vurderes at man bør tage mest muligt fra Landbobankens kultur til videreførelse. Slutteligt har jeg kommet med forslag til implementering af kulturen – og redegjort for hvilke problemstillinger ledelsen bør være opmærksomme på i forbindelse med sammenlægningen.

Konklusion og anbefaling

Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank er begge banker, med solid forankring i det midt og vestjyske. Begge banker har en lang historie og har bygget deres forretninger op omkring forskellige værdier og platforme. Derfor er bankerne også forskellige, selvom deres geografiske placering ved vestkysten stort set er ens. Landbobanken er den største rent balancemæssigt af de to banker.

På baggrund af en 5-årig analyse af de to banker tilbage i tiden, har vi kunnet sammenligne visse udvalgte nøgletal for de to banker. Ringkjøbing Landbobank er kommet klart bedst igennem den nuværende krise. Banken har via konsolidering styrket sin solvens og har leveret gode solide resultater gennem hele analyseperioden. Nedskrivningerne har også været på et acceptabelt niveau, men naturligvis højere end man ønsker fra bankens side. Generelt synes banken dog at have fået en rigtig fornuftig kreditpolitik, som har gjort at man har kunnet styre udenom de værste nedskrivninger. Eneste minuspunkt, er en manglende udlånsvækst i perioden, som synes at være skabt af udefrakommende faktorer; nemlig lav låneefterspørgsel.

Skjern Bank har haft det lidt hårdere. Banken havde nogle store underskud i 2008 og 2009 – efterfølgende har man haft beskedne positive resultater. Banken har på baggrund af dette, valgt at gennemføre en kapitaludvidelse i slutningen af 2012 – med succes. Ligesom Landbobanken, har Skjern Bank haft en negativ udlånsvækst i perioden og har måttet tiltrække relativt dyr kapital, både efterstillet kapital, samt højrenteindlån. Skjern Bank har procentuelt haft langt større nedskrivninger end Landbobanken – og indtjeningsevnen er knap så god. Konklusionen herpå er, at banken har kørt en for risikabel kreditpolitik og er gået væk fra deres primære markedsområde – specielt har banken finansieret mange ejendomme i Tyskland. Bankens store udfordring er nu at skabe vækst og indtjening, således at der kan genereres nogle fornuftige afkast til aktionærerne. Hertil kommer, at Skjern Bank har meget ekstern funding, som forfalder i 2013 og man skal finde en erstatning for dette.

Med baggrund i regnskabsanalyserne på de to banker og de ting vi kunne lære af dette, opstillede jeg nogle punkter vedr. hvorfor det kunne være interessant med en fusion. Begge savner vækst, Landbobanken synes en smule overkapitaliseret og Skjern Bank bakser med indtjeningsevnen. De to banker, synes derfor et godt match, da Landbobanken er rigtig gode til at tjene penge og Skjern

Bank har knap så meget kapital, hvorfor Landbobanken kan bruge sin til at understøtte fusionsbanken. Det forudsættes derfor, at Landbobanken indfrier den efterstillede kapital i Skjern Bank, samt den del af Skjern Banks funding, som er med statsgaranti.

Med baggrund i bankernes 2012 regnskaber, samt nogle anslåede fusionsomkostninger og synergier, har jeg opstillet fusionsregnskab, -balance og basiskapitalopgørelse for "Fusionsbanken" som den bliver kaldt i opgaven. Ud fra disse tal, er der udarbejdet endnu en regnskabsanalyse for fusionsår 1+2. Der analyseres på en 2-årig periode for at vise den fulde effekt af de synergier som fusionen medfører. Nøgletallene viser, en beskeden nedgang i forhold til tallene i Landbobanken, men en massiv forbedring af tallene for Skjern Bank. Dette var dog også forventet og et naturligt resultat, når man fusionerer en stærk bank med en svagere bank. Den fusionerede bank har dog gennemgående nogle fornuftige nøgletal og kapitalforhold. Egenkapitalforrentningen (ROE) og afkastgraden (ROA) er dog lavere end hvad aktionærerne i Landbobanken har været vant til, hvorfor en fusion alene baseret på sammenligning af nøgletallene, ikke virker som en oplagt god ide for disse aktionærer. Derfor rejser det naturligvis følgende spørgsmål:

*Vil jeg anbefale aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank at stemme for en fusion? **Ja, det vil jeg.***

Men anbefalingen er ikke klokkeklar. Fordelen for aktionærerne i Landbobanken skal helt klart være, at man får sat noget af kapitalen i spil og bryder med den nul-vækst som man har haft de seneste par år. Hertil at man kan finde nogle muligheder, hvorpå man kan optimere aktivmassen som man overtager fra Skjern Bank, fx udfasning af højrenteindlån, implementering af private banking for Skjern Bank kunder og indfasning af kreditkulturen fra Landbobanken, således at de store nedskrivninger kan undgås i fremtiden. Skjern Banks kreditbog skal naturligvis gennemtrekkes inden en evt. fusion, så en eventuel risiko heri kan opdages/reduceres.

Fusionen skal samtidigt kæde to kulturer sammen. I forbindelse med sammenlægningen, vil der komme en del usikkerhed, specielt hos medarbejderne i Skjern Bank, hvor det formodes at der vil ske flest organisatoriske ændringer. Det er vigtigt i denne proces, at få meldt hurtigt og klart ud, samt at få skabt grundlaget for den fremtidige kultur – som efter min mening – skal være baseret på vinderkulturen fra Ringkjøbing Landbobank. Der skal blandes medarbejdere på tværs af de nuværende afdelinger, således at man i fællesskab får skabt og implementeret den fremtidige kultur som skal ligge til grund for årene fremover.

Det er også værd at nævne, at selvom fusionen bliver gennemført, så har fusionsbanken forsat en kapitalbase, hvor man kan assimilere yderligere banker – man burde altså kunne fusionere/opkøbe yderligere såfremt muligheden viser sig.

Perspektivering

Nærværende rapport tager udgangspunkt i en stor bank som fusionerer med en lille bank, hvor den store er den stærke. Fra Ringkjøbing Landbobanks side, har jeg valgt at kigge mod syd. Vendte man blikket mod nord, findes der en blødende kæmpe i form af Vestjysk Bank, som har – og har haft – nogle gevaldige udfordringer. Én ting er at overtage en mindre bank, men for Landbobanken at skulle forsøge at overtage en større bank såsom Vestjysk Bank, kunne være et interessant scenarie.

Der er ingen tvivl om at Ringkjøbing Landbobank med sin store kapitalbase, ville være en drømme-fusionspartner for Vestjysk Bank. Omvendt ville Landbobanken nok kunne komme billigt til aktiemajoriteten i Vestjysk Bank og ville med sine kompetencer med garanti kunne optimere driften i Vestjysk Bank markant! Det helt store spørgsmål ville dog være, om det organisatorisk kunne lade sig gøre – at en lille organisation kan assimilere en større – men det er en helt anden snak.

Litteraturliste

Hjemmesider:

www.dr.dk

www.tvmidtvest.dk

www.finansraadet.dk

www.finanstilsynet.dk

www.landbobanken.dk

www.skjernbank.dk

www.vestjyskbank.dk

www.gii.dk

www.nationalbanken.dk

www.atp.dk

www.statistikbanken.dk

Øvrige materialer:

Finansielle forretninger og rådgivning privat 5. udgave - særtryk, kapital 1

Bekendtgørelse af Lov om finansiell virksomhed af den 13. august 2011

Bekendtgørelse om kapitaldækning af den 30. december 2011

Dansk Bankvæsen 5. udgave – Thomas Bender m.fl.

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

Organisationsteori 5. udgave – Jørgen F. Bakka og Egil Fivelsdal

Bilag 1 - Rentefølsomhed

Ringkjøbing Landbobank					
År	2012	2011	2010	2009	2008
Tilgodehavender hos kreditinstitutter	373.300	1.314.318	2.654.707	2.491.999	2.041.847
Obligationer til dagsværdi	3.783.258	2.755.912	1.546.282	1.679.453	1.305.760
Udlån	12.424.139	12.746.560	13.151.216	13.047.212	13.897.101
RSA	16.580.697	16.816.790	17.352.205	17.218.664	17.244.708
Gæld til kreditinstitutter mv.	1.198.071	1.242.075	2.632.190	2.994.723	5.301.162
Indlån og anden gæld	12.866.748	12.755.415	11.661.654	11.187.470	9.072.875
Udstedte obligationer	304.809	338.958	337.617	557.337	478.341
Efterstillede kapitalindskud	201.431	200.723	201.269	200.921	201.166
RSL	14.571.059	14.537.171	14.832.730	14.940.451	15.053.544
Balancesum	17.681.546	17.549.023	18.247.204	17.927.956	18.001.753
GAB (RSA-RSL)	2.009.638	2.279.619	2.519.475	2.278.213	2.191.164
Relativt GAB (GAB/balancesum)	0,113657	0,129900	0,138075	0,127076	0,121719
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	1,137920	1,156813	1,169859	1,152486	1,145558
Skjern Bank					
År	2012	2011	2010	2009	2008
Tilgodehavender hos kreditinstitutter	22.094	378.716	435.179	345.033	976.478
Obligationer til dagsværdi	1.270.360	887.607	843.058	424.636	383.051
Udlån	3.498.499	3.526.544	3.623.212	3.677.046	3.770.132
RSA	4.790.953	4.792.867	4.901.449	4.446.715	5.129.661
Gæld til kreditinstitutter mv.	399.806	149.061	274.373	571.862	1.658.800
Indlån og anden gæld	4.499.426	3.509.897	3.569.671	2.990.783	3.087.535
Udstedte obligationer	102.640	755.838	775.544	555.357	9.378
Efterstillede kapitalindskud	125.000	125.000	100.000	100.000	100.000
RSL	5.126.872	4.539.796	4.719.588	4.218.002	4.855.713
Balancesum	6.004.480	5.249.140	5.296.049	4.988.301	5.618.617
GAB (RSA-RSL)	(335.919)	253.071	181.861	228.713	273.948
Relativt GAB (GAB/balancesum)	-0,055945	0,048212	0,034339	0,045850	0,048757
Rentefølsomhed (RSA/RSL)	0,934479	1,055745	1,038533	1,054223	1,056418

Bilag 2 – WACC Ringkjøbing Landbobank:

2012

$$\left(\frac{201}{17.682 - 2.676} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{17.682 - 2.676}{17.682} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{17.682 - 2.676}{17.682} \right) \right) \\ = 2,06\%$$

2011

$$\left(\frac{245}{17.549 - 2.483} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{17.549 - 2.483}{17.549} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{17.549 - 2.483}{17.549} \right) \right) \\ = 2,18\%$$

2010

$$\left(\frac{242}{18.247 - 2.312} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{18.247 - 2.312}{18.247} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{18.247 - 2.312}{18.247} \right) \right) \\ = 2,01\%$$

2009

$$\left(\frac{378}{17.928 - 2.056} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{17.928 - 2.056}{17.928} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{17.928 - 2.056}{17.928} \right) \right) \\ = 2,50\%$$

2008

$$\left(\frac{669}{18.002 - 1.785} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{18.002 - 1.785}{18.002} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \left(\frac{18.002 - 1.785}{18.002} \right) \right) \\ = 3,58\%$$

Bilag 3 – WACC Skjern Bank:

2012

$$\left(\frac{109}{6.004 - 547} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{6.004 - 547}{6.004} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{6.004 - 547}{6.004} \right) \\ = 2,09\%$$

2011

$$\left(\frac{107}{5.249 - 381} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.249 - 381}{5.249} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{5.249 - 381}{5.249} \right) \\ = 2,11\%$$

2010

$$\left(\frac{98}{5.496 - 380} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.496 - 380}{5.496} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{5.496 - 380}{5.496} \right) \\ = 1,89\%$$

2009

$$\left(\frac{131}{4.988 - 373} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{4.988 - 373}{4.988} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{4.988 - 373}{4.988} \right) \\ = 2,57\%$$

2008

$$\left(\frac{201}{5.619 - 464} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{5.619 - 464}{5.619} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{5.619 - 464}{5.619} \right) \\ = 3,34\%$$

Bilag 4 – ICGR Ringkjøbing Landbobank:

2012

$$\frac{328}{2.676} \times \frac{328 - 69}{328} = 9,68\%$$

2011

$$\frac{286}{2.483} \times \frac{286 - 66}{286} = 8,86\%$$

2010

$$\frac{257}{2.312} \times \frac{257 - 60}{257} = 8,52\%$$

2009

$$\frac{232}{2.056} \times \frac{232 - 0}{232} = 11,28\%$$

2008

$$\frac{240}{1.785} \times \frac{240 - 0}{240} = 13,45\%$$

Bilag 5 – ICGR Skjern Bank:

2012

$$\frac{10}{547} \times \frac{10 + 170}{10} = 32,91\%$$

2011

$$\frac{5}{381} \times \frac{5 - 0}{5} = 1,31\%$$

2010

$$\frac{3}{380} \times \frac{3 - 0}{3} = 0,79\%$$

2009

$$\frac{-91}{373} \times \frac{-91 - 0}{-91} = -24,40\%$$

2008

$$\frac{-58}{464} \times \frac{-58 - 0}{-58} = -12,50\%$$

Bilag 6 – Fusionsbanken

Resultatopgørelse og balance (tkr.) Landbobanken Skjern Bank Ændringer Budget 2013

Resultatopgørelse år 1 - 2013

Renteindtægter	834.021	262.374	-17.680	1.078.715
Renteudgifter	200.764	109.368	-40.363	269.769
Netto renteindtægter	633.257	153.006	22.683	808.946
Udbytte af aktier m.v.	1.463	5.414		6.877
Gebyrer og provisionsindtægter	210.516	61.215		271.731
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	24.029	5.919		29.948
Netto rente- og gebyrindtægter	821.207	213.716	22.683	1.057.606
Kursreguleringer	46.957	8.096		55.053
Andre driftsindtægter	3.303	1.131		4.434
Udgifter til personale og administration	252.796	132.557	-64	385.289
Af- og nedskrivninger på aktiver	3.233	3.709		6.942
Andre driftsudgifter	10.414	5.292		15.706
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	156.844	69.204		226.048
Resultatandel af associerede virksomheder	5	91		96
Årets resultat før skat	448.185	12.272	22.747	483.204
Skat	120.188	2.433	6.058	128.679
Årets resultat efter skat	327.997	9.839	16.689	354.525

Omkostninger ved fusionen		Besparelser/synergier	
Revision ekstraordinær	500	Revision (dobbelt)	750
Juridisk bistand	750	Personale (50% i år 1)	3.740
Personalearrangement	1.000	Bestyrelse	824
IT-omkostninger	3.000		
Total	5.250	Total	5.314

Renteindtægter		Renteudgifter	
Lavere obligationsbeholdning	-17.680	Funding - stat	-17.680
		Efterstillet kapitalindskud	-22.683
Total	-17.680		-40.363

Resultatopgørelse og balance (tkr.)**Landbobanken****Skjern Bank****Ændringer****Budget 2014****Resultatopgørelse år 2 - 2014**

Renteindtægter	834.021	262.374	-17.680	1.078.715
Renteudgifter	200.764	109.368	-40.363	269.769
Netto renteindtægter	633.257	153.006	22.683	808.946
Udbytte af aktier m.v.	1.463	5.414		6.877
Gebyrer og provisionsindtægter	210.516	61.215		271.731
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	24.029	5.919		29.948
Netto rente- og gebyrindtægter	821.207	213.716	22.683	1.057.606
Kursreguleringer	46.957	8.096		55.053
Andre driftsindtægter	3.303	1.131		4.434
Udgifter til personale og administration	252.796	132.557	-9.054	376.299
Af- og nedskrivninger på aktiver	3.233	3.709		6.942
Andre driftsudgifter	10.414	5.292		15.706
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	156.844	69.204		226.048
Resultatandel af associerede virksomheder	5	91		96
Årets resultat før skat	448.185	12.272	31.737	492.194
Skat	120.188	2.433	8.452	131.073
Årets resultat efter skat	327.997	9.839	23.285	361.121

Omkostninger ved fusionen		Besparelser/synergier	
		Revision (dobbel) t	750
		Personale	7.480
		Bestyrelse	824
Total	-	Total	9.054

Renteindtægter		Renteudgifter	
Lavere obligationsbeholdning	-17.680	Funding - stat	-17.680
		Efterstillet kapitalindskud	-22.683
Total	-17.680		-40.363

<i>Åbningsbalance 2013 (aktiver) i tkr.</i>	Landbobanken	Skjern Bank	Ændringer	Fusionsbanken
Kassebeholdning og andre tilgodehavender	483.188	805.863		1.289.051
Tilgodehavender hos kreditinstitutter mv.	373.300	22.094		395.394
Udlån og andre tilgodehavender	12.424.139	3.498.499		15.922.638
Obligationer til dagsværdi	3.783.258	1.270.360	-1.202.475	3.851.143
Aktier mv.	229.541	203.258		432.799
Kapitalandele	543	3.866		4.409
Grunde og bygninger	75.830	69.429		145.259
Øvrige materielle aktiver	3.981	8.276		12.257
Udskudte skatteaktiver	40.370	44.198		84.568
Andre aktiver	260.751	75.207		335.958
Periodeafgrænsningsposter	6.645	3.430		10.075
Aktiver i alt	17.681.546	6.004.480	-1.202.475	22.483.551

<i>Åbningsbalance 2013 (passiver) i tkr.</i>	Landbobanken	Skjern Bank	Ændringer	Fusionsbanken
Gæld til kreditinstitutter mv.	1.198.071	399.806		1.597.877
Indlån og anden gæld	12.866.748	4.499.426	-745.866	16.620.308
Udstedte obligationer	340.809	102.640	-98.134	345.315
Andre passiver	190.830	86.433		277.263
Periodeafgrænsningsposter	205	197		402
Hensatte forpligtelser	26.109	10.517		36.626
Ansvarlig lånekapital	199.607	223.475	-223.475	199.607
Hybrid kernekapital	183.027	135.000	-135.000	183.027
Aktiekapital	24.700	192.800		217.500
Opskrivningshenlæggelser	192	417		609
Foreslået udbytte	69.660	-		69.660
Overført overskud	2.581.588	353.769		2.935.357
Passiver i alt	17.681.546	6.004.480	-1.202.475	22.483.551

Kommentarer:

Al statslig kapital er indfriet via obligationsbeholdningen. Det være sig:

- 844 mio. (746+98) Funding med statsgaranti
- 223 mio. Efterstillede kapitalindskud
- 135 mio. Hybrid kernekapital
- 1.202 mio. samlet – som er fratrasket obligationsbeholdningen under aktiverne.

Basiskapital pr. 31/12 2012 (tkr.)	Landbobanken	Skjern Bank	Ændring	Fusionsbanken
Egenkapital efter Finanstilsynets regelsæt	2.676.140	546.986		3.223.126
- Opskrivningsshenlæggelser	0	417		417
- Immaterielle aktiver	0	0		0
- Udskudte aktiverede skatteaktiver	0	44.198		44.198
- Foreslået udbytte	69.660	0		69.660
- Øvrige fradrag i kernekapitalen	192	38.180		38.372
+ Hybrid kernekapital	172.000	135.000	-135.000	172.000
Kernekapital efter fradrag	2.778.288	599.191	-135.000	3.242.479
+ Ansvarlig lånekapital	201.431	185.974	-185.974	201.431
+ Opskrivningsshenlæggelser	0	417		417
+ Hybrid kernekapital	0	0		0
Basiskapital før fradrag	2.979.719	785.582	-320.974	3.444.327
- Fradrag i basiskapitalen	-192	38.180		37.988
Basiskapital efter fradrag	2.979.911	747.402		3.406.339
Vægtede poster i alt	13.304.815	3.816.073		17.120.888
Kernekapitalprocent efter fradrag	20,9%	15,7%		18,9%
Solvensprocent	22,4%	19,6%		19,9%
Solvensbehov	8,0%	11,9%		8,0-11,9%

Basiskapital pr. 31/12 2013 (tkr.)	Landbobanken	Skjern Bank	Ændring	Fusionsbanken
Egenkapital efter Finanstilsynets regelsæt	2.676.140	546.986	354.525	3.577.651
- Opskrivningsshenlæggelser	0	417		417
- Immaterielle aktiver	0	0		0
- Udskudte aktiverede skatteaktiver	0	44.198		44.198
- Foreslået udbytte	69.660	0	70.000	139.660
- Øvrige fradrag i kernekapitalen	192	38.180		38.372
+ Hybrid kernekapital	172.000	135.000	-135.000	172.000
Kernekapital efter fradrag	2.778.288	599.191	149.525	3.527.004
+ Ansvarlig lånekapital	201.431	185.974	-185.974	201.431
+ Opskrivningsshenlæggelser	0	417		417
+ Hybrid kernekapital	0	0		0
Basiskapital før fradrag	2.979.719	785.582	-36.449	3.728.852
- Fradrag i basiskapitalen	-192	38.180		37.988
Basiskapital efter fradrag	2.979.911	747.402		3.690.864
Vægtede poster i alt	13.304.815	3.816.073		17.120.888
Kernekapitalprocent efter fradrag	20,9%	15,7%		20,6%
Solvensprocent	22,4%	19,6%		21,6%
Solvensbehov	8,0%	11,9%		8,0-11,9%

Bilag 7 – WACC Fusionsbanken:

2014 – år 2

$$\left(\frac{270}{22.768 - 3.508} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{22.768 - 3.508}{22.768} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{22.768 - 3.508}{22.768} \right) \\ = 2,12\%$$

2013 – år 1

$$\left(\frac{270}{22.484 - 3.223} \right) \times (1 - 25\%) \times \left(\frac{22.484 - 3.223}{22.484} \right) + (4\% + 1 \times (8\% - 4\%)) \times \left(1 - \frac{22.484 - 3.223}{22.484} \right) \\ = 2,05\%$$

ICGR Fusionsbanken:

2014 – år 2

$$\frac{361}{3.508} \times \frac{361 - 70}{361} = 8,30\%$$

2013 – år 1

$$\frac{355}{3.223} \times \frac{355 - 70}{355} = 8,84\%$$

2014 – år 2 (excl. udbytte)

$$\frac{361}{3.508} \times \frac{361 - 0}{361} = 10,29\%$$

2013 – år 1 (excl. udbytte)

$$\frac{355}{3.223} \times \frac{355 - 0}{355} = 11,01\%$$