
En østjysk fusion



- En tænkt situation

HD FR Specialeafhandling
Aalborg Universitet
Rapport udarbejdet af Anita Wang Hansen
Vejleder Christian Farø
April 2013

Indholdsfortegnelse

1. Indledning og problemformulering	4
1.1 Engelsk Resumé	4
1.2 Indledning.....	5
1.3 Problemformulering	5
1.4 Problembaggrund	5
1.5 Problemstilling	6
1.6 Opstillede problemer	7
1.7 Afgrænsninger og forudsætninger.....	7
1.8 Problemdefinition.....	8
1.9 Metodevalg.....	8
2. Introduktion af de to pengeinstitutter	11
2.1 Djurslands Bank	11
2.2 Østjysk Bank	12
3. Det forretningsmæssige fundament.....	13
3.1 Bankpakkerne.....	13
3.2 Lovmæssige krav.....	14
3.2.1 Basiskapital	14
3.2.2 Kernekapital	15
3.2.3 Supplerende kapital	15
3.2.4 Solvens	16
3.2.5 Likviditetskrav.....	18
3.2.6 De risikovægtede poster	20
3.3 Østjysk Bank	22
3.3.1 Kernekapitalen.....	22
3.3.2 Basiskapital og solvens	23
3.3.3 Risikostyring	24
3.4 Djurslands Bank	25
3.4.1 Kernekapitalen.....	25
3.4.2 Basiskapital og solvens	25
3.4.3 Risikostyring	26
3.5 Delkonklusion	26
4. Regnskabsanalyse.....	28
4.1 Rentabilitet	28
4.2 Indtjening pr. omkostningskrone og omkostningsprocent	31
4.3 Nedskrivningsprocenten.....	35
4.4 WACC	37

4.5 ICGR	40
4.6 Delkonklusion	42
5. Organisatoriske udfordringer ved en fusion	44
5.1 5x5 modellen	44
5.1.1 Projektopgaven	45
5.1.2 Interessenterne	46
5.1.3 Omgivelser	47
5.1.4 Ressourcer	47
5.2 SMART-modellen	48
5.3 Organisationskulturen	48
5.5 Fusionsbankens afdelinger	52
5.6 Delkonklusion	53
6. Fusionens økonomiske aspekter	55
6.1 Fusionsbankens resultat og nøgletal	55
6.2 ROE og ROA i fusionsbanken	57
6.3 Fusionsbankens omkostningskrone og omkostningsprocent	58
6.4 Fusionsbankens WACC	59
6.5 Fusionsbankens ICGR	60
6.6 Fusionens prisdannelse	61
6.6.1 Fusion ved kontantkøb	64
6.6.2 Køb med aktier eller ombytte	64
6.7 Selve prisen	65
6.8 Delkonklusion	65
7. Anbefaling og konklusion	67
7.1 Rapportens delkonklusioner	67
7.2 Anbefaling	71
8. Kilde- og litteraturliste	73
9. Bilag	75
Bilag 1 – rentabilitetsberegning	75
Bilag 2 - WACC	76
Bilag 3 – ICGR beregning	77
Bilag 4 – Resultatopgørelse fusionsbanken	78
Bilag 5 – Samlet balance for fusionsbanken	79
Bilag 6 – Rentabilitet i fusionsbanken	81
Bilag 7 – WACC og ICGR i fusionsbanken	82
Bilag 8 – Kurs/indre værdi	83

1. Indledning og problemformulering

1.1 Engelsk Resumé

This report has been prepared in order to assess whether it would be advantageous to implement a merger of Østjysk Bank and Djurslands Bank from a strategic, economic and organizational perspective, where Djurslands Bank will be the surviving bank.

Both banks have so far made it through the financial crisis, however Østjysk Bank is going through a difficult time at the moment, as the bank has just presented the Annual Report, which the bank before reporting announced further exceptional losses and end up with a large negative result for 2012. However, Djurslands Bank managed without help from the state, and again shows the latest annual report, the bank has not felt the financial crisis raging, like many other Danish banks.

The report analyzes both banks from a given number of key figures, so both institutions can be compared, as they actually are capitalized today. Furthermore, a closer look at the organizational challenges a merger can bring and what to focus on during the course of such a process. Finally, calculated at what the new combined bank can deliver for performance, and if there will be sense in a merger of the two banks.

Østjysk Bank has many challenges, as clarified in the report and the conclusion is that Djurslands Bank should not enter into a merger with this bank. Only because of the great banks unknowns credit books where the bank had large sums of losses in 2012, and the bank has not yet ruled on the level for 2013, so there may be more skeletons in the closet. In addition, the Bank is not good capital purposes, where the solvent is in the downward direction and cover minimal when the new 8+ model to be used. Therefore, there will be more challenges in a merger with Østjysk Bank and cautiously profile as Djurslands Bank for their efforts, a match between the two banks become too big mouthful.

1.2 Indledning

Som afslutningen af faget på 8. semester på HD FR udarbejdes specialeafhandling med baggrund i pensum fra uddannelsens 2. del.

Jeg har valgt at skrive om en mulig fusion af to danske pengeinstitutter, idet banksektoren de senere år har været under gevaldigt pres, hvor flere pengeinstitutter slår klæderne sammen for at kunne overleve de mange krav, der stilles til branchen efterhånden. Tiderne er forandret, og sektoren har ændret kurs, hvor der alene på antallet af pengeinstitutansatte spores en stor nedgang – over 7.500¹ arbejdspladser er forsvundet i den finansielle sektor siden 2008, og prognoserne for 2013 er ikke bedre, hvor der forventes yderligere afskedigelser. Derfor ses nye tider i banksektoren, hvor også fusioner og opkøb af andre pengeinstitutter er en del af hverdagen, som ikke mindst er en udfordring for de ansatte, der kommer fra de banker, som bliver overtaget. Det er nemmere at fusionere i krisesituationer – lidt som man har set vestjyskBANK har gjort med Aarhus Lokalbanc primo 2012, hvor to dårligdomme slås sammen. Bankerne er generelt blevet mere bevidste om, at de øgede krav til sektoren i dag kræver, at flere institutter bliver lagt sammen for at kunne overleve.

1.3 Problemformulering

Problemformuleringen er opbygget ud fra den anbefalede ”tragtmodel”, hvor jeg på systematisk vis, vil arbejde mig hen imod den endelige problemdefinition gennem angivelse af afgrænsninger og metodevalg.

1.4 Problembaggrund

Den danske økonomi er tydeligt mærket af den finansielle krise, der siden sommeren 2007 har præget verdensøkonomien. Krisen udsprang af den såkaldte ”Subprime-krise” i USA, hvor millioner af mennesker blev insolvente på grund af en ugunstig rentestigning tilmed faldende huspriser og en uforsvarlig udlånspolitik. Krisen spredte sig til resten af verden, hvor den i Danmark startede med at Roskilde Bank krakkede, og efterfølgerne har været mange. Snart 6 år efter ses en mere skrøbelig banksektor, hvor kravene til bankdrift kun er blevet skærpet yderligere, og det er kun de ”tunge drenge”, der overlever branchens hårde medfart. 2012 var

¹ Finansforbundets ”Finans”, magasin nr. 3 2013, side 7

et år, hvor antallet af pengeinstitutter i Danmark mindskes drastisk. Året bød på 16 fusioner og overtagelser, hvilket er det højeste antal i et kalenderår nogensinde². Tilbage eksisterer nu 93 pengeinstitutter, som er halvt så mange som i 2011. Branchen er derfor tydeligt mærket af en vis konsolidering i sektoren, for netop at kunne klare kravene fremover og dermed overleve finanskrisens hærgen.

For at komme bankerne til undsætning er der undervejs brygget på adskillige tiltag for at kunne redde sektoren verden over, hvor vi i Danmark har set flere bankpakker komme bankerne til hjælp. Alligevel ses en sektor under pres med stadig store økonomiske udfordringer, hvor ejendomsbranchen har bidraget til store nedskrivninger gennem finanskrisens år, og som de senere år er suppleret med store tab i landbruget. Derfor ses også et Finanstilsyn som undervejs har indført hårdere og mere strenge krav til sektoren, og flere af deres kontrolbesøg har som konsekvens været lukning af et pengeinstitut.

To banker som indtil nu har klaret sig gennem finanskrisen er Østjysk Bank og Djurslands Bank. Førstnævnte oplever dog lige nu en svær tid, idet banken lige har aflagt årsrapport, hvor banken forinden aflæggelsen meddelte yderligere ekstraordinære nedskrivninger og dermed et underskud for 2012.

1.5 Problemstilling

Direktionen i Østjysk Bank har efter aflæggelsen af årsrapporten 2012 indstillet sig på, at der skal ske en sammensmeltning med et andet pengeinstitut inden længe, for at kunne sikre bankens eksistensgrundlag i årene fremover. Banken har uformelt drøftet idéen med Djurslands Banks direktion, hvorfor der nu ønskes en rapport udarbejdet på muligheden af en fusion mellem de to banker, hvor Djurslands Bank bliver den fortsættende bank. De to pengeinstitutter har kontaktet et eksternt analysebureau for at få udarbejdet en rapport omkring begge institutters nuværende tilstande, samt fremtidige likviditets-, kapitalgrundlag og forretningsmuligheder med baggrund i fusionen. Analysebureauet danner en projektgruppe, der har til opgave at levere den ønskede rapport til direktionen. Undertegnede er ansat som leder af projektet.

² Finansforbundets "Finans", magasin nr. 1 2013

1.6 Opstillede problemer

Jeg har efter drøftelse med begge pengeinstitutters direktioner, fået defineret hvilke problemer, der er relevante i nærværende rapport:

1. Hvilke pengeinstitutter belyses, og hvad står de for?
2. Hvad er pengeinstitutternes forretningsmæssige fundament, og hvorledes lever de op til de lovgivningsmæssige krav?
3. De to pengeinstitutters seneste årsrapporter, herunder indtjeningsevnen set ift. nøgletal
4. Hvordan klarer pengeinstitutterne de primære forretningsmæssige udfordringer, herunder evnen til at opnå kapital og styring af kreditrisici?
5. Hvilke organisatoriske udfordringer vil ses ved en fusion af de to banker, hvor Djurslands Bank bliver den fortsættende bank?
6. Hvad vil de økonomiske fordele og evt. konsekvenser være ved en fusion af de to pengeinstitutter?

1.7 Afgrænsninger og forudsætninger

Der er af hensyn til rapportens omfang foretaget følgende afgrænsninger og forudsætninger:

1. Rapportens regnskabsanalyse tager udgangspunkt i en 5 årig periode, dvs. 2008, 2009, 2010, 2011 og 2012.
2. Djurslands Bank bliver den fortsættende bank, hvorfor der ses nærmere på prisdannelsen for Østjysk Bank, dog vil gennemgangen ikke være dybdegående omkring aktier, og derfor undlades uddybelse af aktiemuligheder såsom tegningsretter, aktieemissioner osv.
3. Bankpakkerne beskrives kort, og vil ikke blive analyseret dybdegående i forhold til de to pengeinstitutters brug heraf.
4. Der foretages ikke en gennemgående analyse af de to pengeinstitutter og kravene til dem i henhold til de kommende Basel III regler.
5. Der foretages ikke en dybdegående analyse af de to pengeinstitutters udlånsporteføljer, men alene en regnskabsmæssig vurdering, nøgletalsberegning samt forventninger til fremtiden.

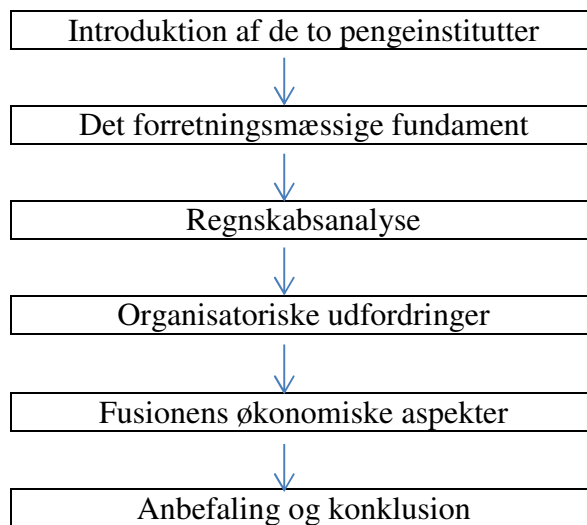
6. De nye solvensregler gennemgås ikke, da kravene først gælder i april 2013, og i rapporten ses alene på 2012-tal og tilbage i tiden.

1.8 Problemdefinition

Vil det være fordelagtigt at gennemføre en fusion af Østjysk Bank og Djurslands Bank set ud fra et strategisk, økonomisk og organisatorisk perspektiv, hvor Djurslands Bank bliver den fortsættende bank?

1.9 Metodevalg

Rapporten vil være opdelt i flere hovedafsnit, hvor jeg nedenfor illustrerer, hvorledes rapporten er opbygget. Det skal siges, at for hvert afsnit foruden afsnit 1 vil afsnittet afsluttes med en delkonklusion, og slutteligt vil rapporten afrundes med en samlet konklusion og anbefaling.



Nedenfor vises fremgangsmåden for de enkelte afsnit:

Afsnit 1 – Introduktion af de to pengeinstitutter

Første afsnit i rapporten er alene for baggrundsviden skyld – her beskrives begge pengeinstitutter, deres historier, deres beliggenhed, størrelse samt vision og værdier. Afsnittet vil primært bygge på informationer fra de to pengeinstitutters hjemmesider.

Afsnit 2 – Det forretningsmæssige fundament

Andet afsnit i rapporten er en klarlægning af de to pengeinstitutters forretningsmæssige fundament og deres kapitalopbygning, ligesom bankpakkerne også kort beskrives. Afsnittet skrives med udgangspunkt i Lov om finansiel virksomhed, Bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital samt Bekendtgørelsen om kapitaldækning og herunder en nærmere beskrivelse omkring reglerne for solvens, likviditet og risici som pengeinstitutterne kravmæssigt skal forholde sig til. Herudfra kan bankernes solvens, risikovægtede poster samt kerne- og basiskapital analyseres nærmere.

Afsnit 3 – Regnskabsanalyse

Formålet med dette afsnit er at få begge pengeinstitutters regnskabstal analyseret, således rapporten får en mere dybdegående gennemgang af bankernes forretningsmæssige drift- og kapitalgrundlag. Analysen udarbejdes via udvalgte nøgletal, der udregnes med baggrund i bankernes aflagte årsrapporter. For at kunne vurdere pengeinstitutterne overordnet, ses nærmere på deres indtjeningsevne, herunder egenkapitalforrentningen (ROE), de gennemsnitlige omkostninger til kapitalfremskaffelse (WACC), indtjening pr. medarbejder samt indtjening pr. omkostningskrone. Da nedskrivninger generelt i sektoren fylder meget i regnskaberne, vil vi også se nærmere på bankernes nedskrivningsprocenter og slutteligt beregne ICGR, for at vurdere det nuværende grundlag for at kunne vækste.

Afsnit 4 – Organisatoriske udfordringer

Her vurderes de organisatoriske udfordringer, som vil kunne ske ved en bankfusion. Herunder vil afsnittet specielt tage udgangspunkt i organisationsteori, hvor de kulturelle og ledelsesmæssige udfordringer belyses. Ligeledes ses nærmere på problemstillinger ved at en af bankerne bliver den fortsættende bank, nyt hovedsæde, IT-udfordringer mv.

Afsnit 5 – Fusionens økonomiske aspekter

Dette afsnit vil belyse effekten rent økonomisk ved fusionen af de to pengeinstitutter, hvor hvert pengeinstituts balance samles under ét, og endeligt analyseres de nye nøgletal for fusionsbanken. Ligeledes belyses den fremtidige indtjening for den nye bank set i forhold til

de forventede synergieffekter og fusionsomkostninger, der vil påføres banken. Endvidere ses nærmere på prisdannelsen af en fusion.

Afsnit 6 – anbefaling og konklusion

Slutteligt afrundes rapporten med en anbefaling samt en konklusion, der i henhold til de foregående afsnit klarlægger, hvad der taler for og imod en fusion af de omtalte pengeinstitutter.

Rapporten vil udarbejdes med baggrund i gældende love samt offentligt tilgængelige informationer, hvoraf meget klares via bankernes respektive hjemmesider og andre i hjemmesider via internettet. Sideløbende kan informationerne også hentes via relevante studieböger, mere herom i litteraturlisten senere i rapporten.

2. Introduktion af de to pengeinstitutter

I nærværende afsnit præsenteres de omhandlende pengeinstitutter, således rapporten hurtigt får klarlagt, hvilke pengeinstitutter der arbejdes med – ligesom de respektive direktioner hurtigt får introduceret og præsenteret sig overfor hinanden.

2.1 Djurslands Bank

Djurslands Bank blev grundlagt tilbage i 1906 – den gang da Folkebanken for Rougsø og Sønderhald Herreder blev etableret. I 1965 blev banken sammenlagt med Banken for Kolind og Omegn samt Banken for Grenaa og Omegn, og skiftede dermed navn til Djurslands Bank. Banken engagerer sig i lokalområdet, og med 15 afdelinger på Djursland og i Aarhus serviceres ca. 35.000 privatkunder, 3.000 erhvervskunder samt 1.800 foreninger. I Aarhus området blev den første afdeling åbnet i 1995, hvor seneste afdeling blev etableret i 2003 i centrum af Aarhus, og samlet er 5 af afdelingerne i Aarhus-området.

Banken ledes af bankdirektør Ole Bak, som overtog posten i 2001. Visionen i banken er fortsat med Østjylland som markedsområde, at være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private og erhvervsvirksomheder med sund fornuft i økonomien. Banken har hovedsæde i Grenaa, og har ca. 190 ansatte³. Banken har fem værdier, som bygger på kendsgerninger fra hverdagen, og minder om fælles mål – nemlig team, kunderådgivning, engageret og effektiv, sund fornuft i økonomien samt lokal og synlig.

I 2009 åbnede banken en ny afdeling kaldet PlusBank, som skulle betjene bankens fjernkunder udenfor bankens kerneområde. Denne del har banken i 2012 af rationaliseringsmæssige hensyn valgt at sammenlægge med bankens almindelige kundeorganisation. Ligeledes har banken i 2012 valgt at sammenlægge erhvervsafdelingerne i Grenaa og Auning, således kompetencen på erhvervsområdet styrkes⁴.

Djurslands Bank er et aktieselskab, og havde ved udgangen af 2012 15.907 aktionærer, hvoraf 1 aktionær ejer over 5% af aktiekapitalen.

³ www.djurslandsbank.dk

⁴ Djurslands Banks årsrapport 2012, side 3

2.2 Østjysk Bank

Østjysk Bank blev grundlagt tilbage i 1897 – den gang som Banken for Mariager og Omegn. Banken er i dag et full-service pengeinstitut med ca. 160 ansatte. Med afsæt i lokalområdet i det østjyske, serviceres 70% erhvervskunder samt 30% privatkunder spredt på 12 afdelinger fordelt i Østjylland fra det nordlige Hobro til det sydlige Vejle og med hovedkontor i Mariager⁵.

Østjysk Bank ledes i dag af direktør Jens Vendelbo, som overtog styringen i 1993, hvor banken bestod af 5 afdelinger og 36 medarbejdere. Efter årsrapporten 2012's aflæggelse offentliggjorde banken direktørskifte i løbet af året, hvor Max Hovedskov vil tiltræde posten. Generationsskiftet har været under bearbejdning i noget tid, og Max vil overlade sin vicedirektørpost til anden side i banken⁶. Fremadrettet vil den nye direktør have fokus på styrkelse af kreditområdet i banken, som absolut er én af bankens interne og eksterne revisorers noter med kommentarer omkring mangelfuld kredithåndværk i årsrapporten 2012. Som følge af dårligt regnskab og direktørskifte, har banken valgt at lukke 2 afdelinger i løbet af året for at reducere omkostningerne, og leve op til bankens forventninger om et lavere omkostningsniveau i 2013⁷.

Visionen⁸ i banken er at være et ansvarligt og værdiskabende pengeinstitut, der arbejder bevidst på at skabe de bedste resultater for såvel kunder, lokalsamfund og sig selv som bank. Værdierne er tid, handlekraft, lokalt engagement og personlig rådgivning. Overordnet ønsker banken med dens lokale forankring at understøtte udviklingen i området, og udnytte indgående kendskab til lokalområdet ved at forene ansvarlig kreditgivning og redelig rådgivning til gavn for kunder, lokaleområde og sig selv som bank.

Østjysk Bank er et aktieselskab, og havde ved udgangen af 2012 ca. 10.600 aktionærer. Ingen af aktionærerne ejer mere end 5% af aktiekapitalen, der udgør kr. 96 mio.⁹

⁵ www.oeb.dk

⁶ http://finans.borsen.dk/artikel/1/251254/direktoerskifte_i_oestjysk_bank.html

⁷ http://finans.borsen.dk/artikel/1/252305/oestjysk_bank_i_spareoelse_fyrer_og_lukker_filialer.html

⁸ Østjysk Banks årsrapport 2012, side 22

⁹ Østjysk Banks årsrapport 2012, side 17

3. Det forretningsmæssige fundament

I dette afsnit vil de generelle bestemmelser og regler, der sætter rammerne for pengeinstitutternes forretningsmæssige fundament, belyses nærmere. Først ses nærmere på bankpakkerne, som indtil videre er kommet for at blive.

3.1 Bankpakkerne

For at skabe stabilitet efter store problemer på de finansielle markeder, var den danske Stat nødsaget til at komme bankerne til undsætning, hvor første bankpakke ”Stabilitetspakken” kom i oktober 2008. Behovet kom efter den finansielle krise rullede ind over Danmark, og tog Roskilde Bank og Bank Trelleborg med storm, hvorefter mulighederne for at skaffe funding blev mere vanskeliggjort. Formålet med bankpakke I var at sikre den manglende tillid til de danske banker, og her tilsluttede både Østjysk Bank og Djurslands Bank sig ordningen. Bankpakke I udgjorde kort sagt, en garantiordning i 2 år, som sikrede alle indskydere deres indlån uanset beløbsstørrelse. Her skete stiftelsen også af Finansiell Stabilitet, hvor Det Private Beredskab som udgjorde de danske pengeinstitutter, betalte garantiprovision til Statens afviklingsselskab ”Finansiell Stabilitet”. Denne provision endte for bankerne i alt på ca. kr. 35 mia.¹⁰, hvor Østjysk Bank betalte kr. 93,4 mio.¹¹ og Djurslands Bank kr. 48,8 mio.¹² for medvirken i bankpakke I. Efter udløbet af Stabilitetspakken den 30. september 2010, blev de danske indlånere omfattet Indskydergarantifonden, som dækker op til euro 100.000 – dvs. ca. kr. 750.000.

I starten af 2009 kom Bankpakke II, som blev kaldet ”Kreditpakken” – denne var endnu en hjælpepakke til bankerne, eftersom krisen fortsat skyggede ind over de danske økonomier, og der frygtes en kreditklemme, hvor sunde forretninger ikke kunne opnå finansieringer i bankerne. Bankpakken gav bankerne mulighed for at få tilført hybrid kernekapital fra Staten, en ordning der var gældende i 3 år, og udløb januar 2012. Med muligheden kunne kapitalgrundlaget i bankerne sikres, dog fulgte visse krav med i ordningen, som fremgår af Lov Om Statsligt Kapitalindskud i kreditinstitutter §3. Djurslands Bank valgte i første omgang at takke nej til bankpakke II, men valgte i 2010 at optage tkr. 50.000 i hybrid kapital – dog uden statslig garanti, til en rente på 9,5%. Østjysk Bank takkede ja til bankpakke II

¹⁰ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Bankpakker/Pages/Bankpakker.aspx>

¹¹ Østjysk Banks Årsrapport 2010, side 11

¹² Djurslands Banks Årsrapport 2010, side 13

med det samme, og fik tilført kapital på tkr. 157.000, og har efterfølgende i 2011 optaget yderligere kapital, som i alt udgør tkr. 189.895 jf. årsrapporten. Den første hybride del banken fik tildelt, blev forrentet til 11,46%, som vurderes at være i den høje ende rentemæssigt på hybrid lån.

Tredje bankpakke kom i efteråret 2010 som ”Afviklingspakken”, hvor en ny model for overtagelse af nødlidende pengeinstitutter var defineret. Hjælpepakken skulle sørge for afviklingen af en bank på en kontrolleret måde, hvor kunderne fortsat kunne klare deres løbende bankforretninger. I samme boldgade kom bankpakke IV til i 2011, som kaldtes ”Konsolideringspakken”, der har til formål at gøre det lettere for sektoren at sluge problembanker, før de havner i Finansiell Stabilitet. Den indeholder bl.a. muligheden for at forlænge eksisterende og opnå nye statsgarantier ved fusioner – som var én af forudsætningerne for fusionen af vestjysk BANK med Aarhus Lokalbank¹³.

Seneste skud på stammen i foråret 2012 kom bankpakke V¹⁴ – ”Udviklingspakken”, som har til formål, at sikre danske virksomheder har adgang til finansiering. Her indgår en styrkelse af vækst- og eksportfinansiering med kr. 15 mia. samt etablering af et landbrugsfinansieringsinstitut til sikring af finansiering af landmænd.

3.2 Lovmæssige krav

Af lovmæssige krav til et pengeinstitut findes der en del kapital- og likviditetsmæssige krav, som vil blive gennemgået herunder, og afrundes med hvordan henholdsvis Østjysk Bank og Djurslands Bank lever op til disse krav.

3.2.1 Basiskapital

Basiskapitalen består af kernekapital (tillagt hybrid kernekapital der kan medregnes i kernekapitalen) samt supplerende kapital efter fradrag¹⁵:

Basiskapital = kernekapital + supplerende kapital

¹³ <http://www.jv.dk/artikel/1269351:Business--Vestjysk-Bank-og-Aarhus-Lokalbank-fusionerer>

¹⁴ <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Bankpakker/Pages/Bankpakker.aspx>

¹⁵ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, kapitel 2 §3

Basiskapitalen er et pengeinstituts økonomiske buffer og modstandskraft mod de risici, der vil være forbundet med at drive bankforretninger. Jf. lovgivningen skal basiskapitalen minimum udgøre 8% af de risikovægtede poster (solvenskravet) og samlet udgøre mindst 5 mio. euro, som er minimumskapitalkravet¹⁶. Basiskapitalen bruges i beregningen af solvensen i en bank.

3.2.2 Kernekapital

Kernekapitalen¹⁷ er den kapital, som udgør selve kernen af basiskapitalen i et pengeinstitut, og skal ifølge lovgivningen minimum udgøre 50% af basiskapitalen. I kernekapitalen kan hybrid kernekapital også indgå, når kapitalen lever op til de mange krav i bekendtgørelsen, jf. §14 og §17-25. Kernekapital opgøres som summen af egentlig kernekapital, som består af:

Bankens aktiekapital, overkurs ved emission, reserver, hybrid kernekapital, overført over- eller underskud samt årets løbende overskud fratrullet skat og forventet udbytte

Hybrid kernekapital, som var en mulighed for bankerne at vælge via bankpakke II, kan sidestilles om gæld, hvor løbetiden minimum er 30 år jf. §13 stk. 2, 2. Den hybride kernekapital kan udgøre op til 50% af kernekapitalen efter fradrag¹⁸, hvis bestemte krav er opfyldt (bl.a. ingen incitamenter til indfrielse mfl.).

3.2.3 Supplerende kapital

Supplerende kapital – også kaldet ansvarlig lånekapital, er den kapital der supplerer kernekapitalen og den hybride kapital i et pengeinstitut. De nævnte tre kapitaler udgør tilsammen basiskapitalen.

Supplerende kapital består bl.a. ansvarlig lånekapital, der er særlig risikovillig, opskrivningshenlæggelser, samt den del af den hybride kernekapital, som ikke kan medregnes i den egentlige kernekapital¹⁹.

¹⁶ Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed, §124

¹⁷ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, kapitel 3, §4

¹⁸ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, kapitel 3, §15

¹⁹ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, kapitel 3, §27

Den supplerende kapital må ikke medregnes med mere end 100% af kernekapitalen efter specifikke fradrag, hvor de ansvarlige lån der medregnes af den supplerende kapital, skal reduceres med²⁰:

- 1) 25% af den udstedte kapital, når der er mellem to og tre år til forfald
- 2) 50% af den udstedte kapital, når der er mellem et og to år til forfald
- 3) 75% af den udstedte kapital, når der er mindre end et år til forfald

Endvidere skal en række betingelser være opfyldt for at den supplerende kapital må medregnes i basiskapitalen – som bl.a. er efterstillelse af långivers krav samt regler for tilbagebetaling, forfald mv.

3.2.4 Solvens

Solvenskravene for pengeinstitutter er beskrevet i Lov om Finansiell Virksomhed, hvor kravet minimum skal være 8% af de risikovægtede aktiver opgjort på følgende måde:

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

Pengeinstitutterne er underlagt krav om opgørelse af et individuelt solvensbehov, som skal udvise den tilstrækkelige basiskapital opgjort i procent af de risikovægtede aktiver. Denne viser noget om bankens evne til at modstå uforudsete tab. Mindst én gang årligt skal pengeinstitutterne indgive deres individuelle solvensbehov²¹ til Finanstilsynet, hvor minimumskravet på 8% alene er det lovgivningsmæssige krav – dog kan Finanstilsynet fastsætte højere solvenskrav i forhold til bankens risiko, jf. Lov om Finansiell Virksomhed §124, stk. 4 og 5. Alene solvensen siger meget om et pengeinstitut – jo højere solvens banken kan vise, jo stærkere er banken, og dermed kan den givne bank også opnå bedre priser på funding på kapitalmarkedet. Ligesom en meget høj solvensprocent også kan signalere, at pengeinstituttet ikke formår at udnytte egenkapitalen, hvor evt. en del af solvensoverskuddet kan bruges til at øge bankens udlån, og dermed skabe vækst. Solvensen kan defineres som

²⁰ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, kapitel 3, §28

²¹ Bekendtgørelse om kapitaldækning, §5

pengeinstitutternes sikkerhedsmargin samtidig med deres mulighed for at skabe indtjening og vækst.

I følgende tabel ses Djurslands Banks og Østjysk Banks opgjorte solvensprocenter sammen med øvrige gennemgåede kapitalforhold (her ses manglende individuelle solvenstal i 2008 og 2009 fsva. Østjysk Bank, men oplysningerne kunne ikke findes, hvorfor de er undladt her):

Figur 1, Østjysk Bank²²

Basiskapitalen, kr.	2008	2009	2010	2011	2012
Kernekapital	601.803	616.926	785.573	875.211	663.669
Hybrid kernekapital	0	157.000	157.000	183.401	189.895
Supplerende kapital	411.264	386.866	337.433	273.964	272.589
Basiskapital efter div. fradrag	1.001.376	1.147.691	1.109.713	1.133.420	902.641
Solvensprocenten	15,8%	17,7%	17,7%	18,0%	14,8%
Individuelle procent	-	-	10,3%	11,6%	10,4%

Figur 2, Djurslands Bank²³

Basiskapitalen, kr.	2008	2009	2010	2011	2012
Kernekapital	567.379	633.242	696.343	715.514	788.525
Hybrid kernekapital	0	0	50.000	50.000	50.000
Supplerende kapital	225.659	175.659	103.127	0	0
Basiskapital efter div. fradrag	725.304	701.561	767.567	683.688	717.457
Solvensprocenten	13,0%	14,2%	15,7%	15,3%	16,6%
Individuelle procent	8,0%	8,0%	8,0%	8,5%	9,7%

Fra 1. april 2013 gælder nye regler for opgørelse af solvensen, hvor bankerne tidligere har brugt sandsynlighedsmetoden, og fremover skal solvensen beregnes efter 8+ modellen, der også kaldes kreditreservationsmetoden. 8+ modellen viser bankernes kreditværdighed, hvor aktiver der overstiger passiver (gælden), giver en solvent bank. Minimumskravet til solvensbehovet er stadig 8%. Fremover vil der blot være fokus på svage kunder, hvor de bliver indregnet ligesom markedsrisici og øvrige risici også indregnes. Med den nye beregningsmetode forventes, at mange af pengeinstitutterne får et højere solvensbehov²⁴.

²² Østjysk Banks årsrapporter 2010, 2011 og 2012

²³ Djurslands Banks årsrapporter 2010, 2011 og 2012

²⁴ <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/39667/artikel.html>

Dette er der også delte meninger om, hvor selve formanden for Lokale Pengeinstitutter, har ytret sin holdning på årsmødet med et ønske om, at modellen ikke blev indført foreløbigt, da modellen matematisk vil medføre højere solvenskrav hos mange mindre lokale pengeinstitutter²⁵. Da modellen skal bruges fra 2013 har flere pengeinstitutter valgt opgøre solvensen efter de nye regler i 2012-regnskaberne, og andre har valgt at vise begge solvensbehov opgjort efter både gammel og nye regler. Hvordan den nye solvensberegning vil påvirke hhv. Østjysk Bank og Djurslands Bank beskrives nærmere i afsnittet under solvens og basiskapital.

3.2.5 Likviditetskrav

Som pengeinstitut formidler man penge mellem indskyder og låntager, og dermed påtages en vis likviditetsrisiko, hvorfor banker skal have en forsvarlig likviditet, således tilbagebetaling af pengene til indskyder kan ske. En tilstrækkelig likviditet vil betyde, at det enkelte pengeinstitut kan agere, som det vil, hvorimod det med likviditetsmangel kan have svært ved at skaffe ny likviditet, og dermed ikke tilbagebetale gældsforpligtelsen til indskyder.

Jf. Lov om finansiel virksomhed §152 fremgår kravene til likviditet, som er:

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

Til likviditeten kan medregnes følgende, jf. LFV §152, stk.2:

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

At have adgang til likviditet er afgørende for et pengeinstitut, hvor et pengeinstitut der oplever en likviditetsmæssig krise, hurtigt kan komme i en faretruende konkurssituation,

²⁵ <http://www.lokalepengeinstitutter.dk/lpi/data.nsf/webdocuments/52CAED7D1540EA0CC12579F90046945B>

såfremt indskyderne laver et ”run” mod banken for at sikre deres eget indlån. Northern Rock, den britiske bank, oplevede dette i starten af finanskrisen, hvor der opstod endeløse køer foran bankens filialer. Derfor er likviditet og adgangen hertil en afgørende faktor som pengeinstitut.

3.2.5.1 Likviditeten i Østjysk Bank

Ses der på likviditeten i seneste regnskab i Østjysk Bank, ses det, at banken i 2012 havde udlån for tkr. 4.695.276 mod indlån for tkr. 5.062.347, dvs. banken havde et indlånsoverskud på tkr. 367.071 – altså havde banken balance mellem ind- og udlån. Dette var en strategi, banken valgte at gå efter, idet banken i 2010 og 2011 oplevede udlånsunderskud, hvor margin blev indsnævret fra 1.319 mio. kr. ultimo 2010 til en margin på 561 mio. kr. i 2011. Jf. årsrapporten 2012 har Østjysk Bank en likviditetsoverdækning 215,1% i henhold til de lovmæssige krav på minimum 50%. I opgørelsen af likviditeten har banken medregnet kr. 502 mio. på en bevilget låneramme i Nationalbanken, heraf er der udnyttet kr. 400 mio. – året forinden var denne låneramme uudnyttet. Det tegner på, at banken har forstået at udnytte muligheden for ultra billig finansiering – en god mulighed for bankerne, som Nationalbanken åbnede op for ultimo 2011, efter inspiration fra samme model hos EDC (den europæiske centralbank)²⁶. De danske pengeinstitutter kan med modellen belåne deres nuværende kunder, hvor de pantsættes i Nationalbanken til en lavere rente, end hvad Østjysk Bank yder på det givne kundeforhold. Dog er der visse krav til nationalbank-belånte kunder, hvor banken skal kunne godkende kunderne til belåning ud fra karakteren 3 og 2a, dvs. kunder med god og utvivlsom god bonitet²⁷.

Med bankens indlånsunderskud året forinden blev strategien en fokuseret indsats for at vedligeholde og forøge bankens indlånsmasse²⁸. Denne strategi videreføres fortsat, hvilket bl.a. gøres med tilbud af højere indlånsrenter, hvor det også i regnskabet ses, at indlån på anfordring er steget markant og tilsvarende er indlån med lang binding faldet – samlet er indlån på anfordring steget kr. 578 mio. ligesom indlån med 3 mdr. binding er steget kr. 380 mio. Østjysk Banks funding består primært af indlån, sekundært af bankens kapitalapparat og bankens låneramme i Nationalbanken.

²⁶ http://finans.borsen.dk/artikel/1/225157/oestjysk_bank_siger_ja_tak_til_laen_i_nationalbanken.html

²⁷ Finanstilsynets notat ”Definition af kunder med karakteren 3 og 2a, sep. 2011

²⁸ Østjysk Banks årsrapport, side 13

3.2.5.2 Likviditeten i Djurslands Bank

Likviditeten i Djurslands Bank har gennem de senere år været i god gænge – i årsrapporten 2012 ses en samlet udlånsportefølje på tkr. 3.609.442 mod et samlet indlån på tkr. 4.503.086, hvor banken havde et indlånsoverskud tkr. 893.644. Indlånsoverskuddet har været i samme niveau de senere år, jf. årsrapporterne, hvilket også afspejler bankens holdning, netop at banken tilstræber at være uafhængig af større aftaleindlån²⁹, og den samlede indlånsportefølje indeholder i dag kun minimale aftaleindskud fra indskydere, der ikke er kunde i banken. Udover indlånet supplerer banken med optagelse af obligationslån i form af seniorkapital med en løbetid på op til 3 år samt tilsvarende kreditfaciliteter hos Nationalbanken. I forhold til loven havde Djurslands Bank en likviditetsoverdækning på 206,5%, ved udgangen af 2012.

Overordnet med den stabile likviditet banken har, og samtidig med banken ikke har valgt at deltage i bankpakke II, sker der ikke udløb af lån via bankpakken i disse år, og banken vil derfor stå stærkt rent likviditetsmæssigt. Selvfølgelig er der jf. årsrapporten 2012 udløb på noget af bankens likviditet (gæld til kreditinstitutter og centralbanker) indenfor en kortere årrække, men da banken har en god polstring likviditetsmæssigt og samtidig viser gode regnskabstal, bør den nemt kunne skaffe likviditet, når nogle af disse gældposter udløber.

3.2.6 De risikovægtede poster

De risikovægtede poster er beskrevet nærmere i Lov om Finansiell Virksomhed §142 og §143, og skal forstås som et mål for den samlede risiko for tab forbundet med et pengeinstituts aktiviteter. Her anvendes risikovægte for opgørelse af poster med kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko.

Der anvendes to overordnede metoder til at beregne kreditrisikoen, som er:

- Standardmetoden
- IRB-metoden (den interne ratingbaserede metode)

Med størrelsen af de to banker – Østjysk Bank og Djurslands Bank bruges standardmetoden til at beregne bankernes kreditrisiko, idet IRB-metoden kræver løbende overvågning i godkendte systemer, og derfor er mere omkostningstungt at anvende. Metoden bruges alene af de store pengeinstitutter såsom Danske Bank, Nordea mv. Standardmetoden bruges derimod

²⁹ Djurslands Banks årsrapport, side 14

af de mindre banker, som kræver, at banken deler sine eksponeringer op i de kategorier, der fremgår i kapitel 4 i Kapitaldækningsbekendtgørelsen. Herunder fremgår standardmetodens opdeling – hvor de opdeles i forskellige kategorier opdelt i forskellige procentsatser. Summen af de risikovægtede poster beregnes med eksponeringen ganget med de enkelte kategorier med kategoriens procentsats, og herved fremkommer det beløb, som medregnes i de samlede risikovægtede poster. Nedenfor ses opdelingen i standardmetoden.

Figur 3: Standardmetoden³⁰

Debitor	Rating				
	1	2	3	4	Ikke rated
Erhverv	20%	50%	100%	150%	100%
Privatkunder og mellemstore virksomheder					75%
Pant i fast ejendom (indenfor 80%)					35%
Pant i erhvervsejendom					100/50%
Alle aktiver efter 90 dage efter forfaldstid					150/100%

Jf. figur 3 opdeles eksponeringerne i forskellige kategorier, hvor erhverv kan være yderligere opdelt i 4, alt efter om udlånet er sket til en erhvervskunde, som er ratet af Finanstilsynets godkendte ratingbureauer. Idet små og mellemstore virksomheder ikke rates i Danmark, vil erhvervskunderne i Djurslands Bank og Østjysk Bank figurere i ”ikke-rated”-kategorien, og her vægtes det 100%, afhængigt af engagementets størrelse og sikkerheder.

Blancolån som er lån uden sikkerhedsstillelse, vægtes som hovedregel med 100%, hvor engagementer med privatkunder og mindre virksomheder vægtes med 75%, såfremt den samlede eksponering ikke overstiger modværdien af 1 mio. euro³¹. Der imod er én af de mest anvendte sikkerheder pant i fast ejendom, som indenfor boligens 80% værdi/sommerhusets 60% værdi, kun vægtes med 35%. Erhvervsejendomme skal være indenfor 50% af vurderingen og vægter dermed med 50%.

Engagementer som er i restance eller overtræk over 90 dage belaster hele engagementet med 150%, hvorfor det som bank, er endnu mere vigtigt at have fokus på overtrækskunder.

³⁰ Danske Bankvæsen, side 221

³¹ Bekendtgørelse om kapitaldækning, bilag 3, pkt. 14+15

3.2.6.1 Kreditrisiko

Kreditrisiko defineres som risikoen for tab på kunderne, hvor kunderne ikke længere kan opfylde deres forpligtelse overfor pengeinstituttet, og hvor den stillede sikkerhed ikke dækker bankens tilgodehavende. Kreditrisikoen ses som den største risikogruppe, da pengeinstitutterne lever af at låne penge ud, og denne del placeres i kreditrisiko.

3.2.6.2 Markedsrisiko

En anden væsentlig del af risikostyringen i et pengeinstitut er styringen af markedsrisikoen, herunder renterisici, valutarisici og aktierisici. Markedsrisikoen er de ændringer på en fordring, som følge af renteændringer samt generelle og individuelle kursudsving på værdipapirer. Herunder ligger også udviklingen i ejendomspriser, som også har en påvirkning på markedsrisikoen. Her er det antallet af bygninger, som banken selv ejer, der tæller, dog er det typiske for banker, at de kun ejer ejendomme, der benyttes til bankdrift, og posten fylder derfor sjældent meget i opgørelsen.

3.2.6.3 Operationel risiko

De operationelle risici kan opgøres som de mulige tab, banken kan påføres som følge af fejl og hændelser, der skyldes mennesker, processer, systemer eller eksterne begivenheder.

3.3 Østjysk Bank

Jf. årsrapporten 2012 udgjorde egenkapitalen tkr. 561.834³². Nedenfor fremgår en mere konkret vurdering af bankens kernekapital, basiskapital, solvens samt risikostyring.

3.3.1 Kernekapitalen

Kernekapitalen i Østjysk Bank er påvirket af seneste års aflagte regnskab, hvor banken kom ud med et stort underskud. Efter fradrag udgør bankens kernekapital uden hybrid kernekapital kr. 511 mio.³³ svarende til 8,35% af bankens samlede risikovægtede poster på i alt tkr. 6.118.263³⁴. Kernekapitalprocenten er vigtigt, fordi den siger noget om, hvor stor en del af

³² Østjysk Banks årsrapport 2012, side 28

³³ Østjysk Banks risikorapport 2012, side 6

³⁴ Østjysk Banks årsrapport 2012, side 28

bankens basiskapital, der er bankens eget. Endvidere har banken optaget samlet hybrid kernekapital på kr. 190 mio., hvor den i 2012 stiger kr. 6 mio., der alene skyldes en amortisering, da banken ikke forventer, at kunne indfri til kurs pari men til kurs 105. Den hybride kernekapital som kan indgå i opgørelsen af kernekapitalen, bevirker, at kernekapitalprocenten ender på 10,84%, mod 13,9% i 2011-regnskabet. Her ses en relativ stor forringelse i bankens kernekapitalprocent i 2012, som naturligvis hænger sammen med underskuddet, der minimerede egenkapitalen. Det er tidligere nævnt, at kernekapitalen minimum skal udgøre 50% af basiskapitalen, hvor den i hele analyseperioden har overholdt kravet. Jf. risikorapporten har banken sat en tilstrækkelig basiskapital for 2012 på kr. 635 mio., hvorfor banken overordnet har behov for ekstra kapital (hybrid kernekapital), som kan medregnes i opgørelsen af kernekapitalprocenten.

3.3.2 Basiskapital og solvens

Østjysk Bank har i 2012 indfriet ansvarligt lån for i alt kr. 85 mio. og samtidig udstedt nye kapitalbeviser med status som supplerende lån for kr. 100 mio., med en løbetid på 10 år og mulighed for førtidsindfrielse efter 5 år. Den samlede ansvarlige lånekapital i banken udgør tkr. 417.530, hvoraf kun tkr. 272.589 kan medregnes i opgørelsen af basiskapitalen. Det vil sige, at der på grund af en kort løbetid på noget af det supplerende lån, skal den del reduceres procentmæssigt ifølge lovgivningen alt efter restløbetiden, som også er nævnt i beskrivelsen af basiskapitalens opgørelse tidligere i rapporten. Den del skal banken være opmærksom på, eftersom den samlede basiskapital vil minimeres alt efter restløbetiden på det supplerende lån. Derfor skal banken holde for øje, at basiskapitalen skal øges i fremtiden, enten ved overskud, eller ved optagelse af nyt supplerende lån, eller hente kapital via aktionærerne, hvor banken pt. arbejder på bl.a. ændring af aktiens stykstørrelse til en 10-krones aktie, jf. artikel fra FinansWatch³⁵.

Bankens basiskapital efter fradrag ender på tkr. 902.641, og giver banken en solvensprocent på 14,8%. Solvenskravet på minimum 8% overholder banken, på trods af en faldende solvens sammenlignet med året før. Faldet i solvensprocenten skyldes det utilfredsstillende negative regnskabsresultat for 2012 på kr. -202,9 mio. før skat. Det individuelle solvensbehov har banken opgjort til 10,4%, som giver en overdækning på 4,4%-point svarende til 42%. Med

³⁵ "Dobbelt aktiemanøvre skal frisere og sminke Østjysk", Finanswatch den 04.03.2013

nye solvenskrav fra 2013 som betyder, at banken overgår fra sandsynlighedsmetoden til kreditreservationsmetoden (8+ modellen), vil bankens 2012-solvens efter de nye regler være opgjort til 11,8%, som er 1,4% højere end det individuelle solvensbehov for 2012. Set med de nye krav fra 2013 er der ikke meget ekstra polstring i Østjysk Bank, til at kunne tåle tab som i 2012.

3.3.3 Risikostyring

De risikovægtede poster i Østjysk Bank udgjorde i 2012 tkr. 6.118.263, som er ca. kr. 200 mio. mindre end året før. Ifølge årsrapporten 2012 henset til bankens faldne kapitaloverdækning, er en af bankens tiltag til at forbedre overdækningen, en reduktion af de vægtede aktiver, som vil forbedre bankens solvens. Her forventes en reduktion på mellem kr. 300-500 mio. i løbet af 3-6 mdr., som svarer til 5-8% af bankens risikovægtede poster³⁶, og slutteligt svarer til en forbedring af solvensen med ca. 0,5-1%.

Ses der nærmere på bankens kunder og kreditrisici, fordeles kundeporteføljen med 28% privatkunder, 71% erhvervskunder og 1% offentlige myndigheder. Heraf ses en større andel indenfor fast ejendom med ca. 15%. Samlet er udlånsporteføljen nedbragt i årets løb med ca. kr. 200 mio.

Endvidere ses det, at summen af store engagementer udgør 48,3%, som er pænt under tilsynsdiamantens krav på 125%. Overordnet er kreditpolitikken i Østjysk Bank, at der ønskes en risikospredning på kundeporteføljen, således banken ikke bliver følsom på enkelte brancher eller enkeltkunder. Styringen af bankens kreditrisiko varetages af kreditafdelingen, som løbende følger op på regelsættene overholdes – dog har banken valgt i årsrapporten 2012 at tilføje en note³⁷ omkring kreditområdet i banken. Her har ledelsen konstateret, at forretningsgangene og de interne kontroller på kreditområdet ikke har været tilstrækkelige på engagementer med nedskrivningsbehov bl.a. Derfor er der i årsrapporten foretaget en række ekstra nedskrivninger efter supplerende gennemgang og vurdering af udlånsmassen. Her fremhæves, at det ikke er en ubetydelig del af bankens udlån, der vedrører ejendomsbranchen, som viser svaghedstegn. Det vurderes, at der stadig vil være en vis usikkerhed af målingen af bankens samlede udlån og andre tilgodehavender, hvorfor yderligere nedskrivninger kan

³⁶ Østjysk Banks årsrapport 2012, side 13

³⁷ Østjysk Banks årsrapport, side 33

komme på tale også i 2013. Alt andet lige, må det være forklaringen på, hvorfor der er kommet ny direktør til efter aflæggelse af regnskabet 2012, og vedkommende forventer man, skal stå for oprydning på kreditområdet i banken, se nærmere nedenfor:

"Max Hovedskov vil, i samarbejde med bankdirektør Jens Vendelbo, stå for den daglige ledelse af banken, hvor Max Hovedskov vil have fokus på en styrkelse af bankens kreditområde. Det er aftalt med Jens Vendelbo, at han senere på året udtræder af bankens direktion," skriver Østjysk Bank i årsrapporten". Citat fra Børsen³⁸

3.4 Djurslands Bank

Ifølge årsrapporten 2012 for Djurslands Bank udgjorde bankens egenkapital tkr. 757.656³⁹. I det følgende gennemgås mere dybdegående omkring bankens kapitalforhold.

3.4.1 Kernekapitalen

Efter fradrag af opskrivningshenlæggelser og foreslået udbytte udgør Djurslands Banks kernekapital uden hybrid kernekapital tkr. 738.525 svarende til 17,06% af bankens risikovægtede poster, der samlet udgør tkr. 4.328.529. Beregnes den hybride kernekapital med, som blev optaget i 2010 på tkr. 50.000, ender kernekapitalprocenten på 17,3% i 2012. Det hybride lån blev udstedt med uendelig løbetid til kvalificerede investorer, og er ikke garanteret af den danske Stat. Samlet ses en lille forbedring i kernekapitalprocenten fra 2011, hvor den udgjorde 16%. Jf. risikorapporten har Djurslands Bank sat en tilstrækkelig basiskapital for 2012 på kr. 421,7 mio., som blot understreger, at banken er fornuftig sammensat kapitalmæssigt.

3.4.2 Basiskapital og solvens

Djurslands Bank har ifølge årsrapporten ingen ansvarlige lån anført, hvilket de heller ikke havde i 2011-regnskabet. Bankens basiskapital efter fradrag udgør derfor tkr. 717.457, som groft sagt er lig med kernekapitalen, nu hvor der ikke er supplerende lån, der forstyrrer billedet. I 2011 fik bankens bestyrelse bemyndigelse til optagelse af ansvarlig kapital i form

³⁸ http://finans.borsen.dk/artikel/1/251254/direktoerskifte_i_oestjysk_bank.html

³⁹ Djurslands Banks årsrapport, side 18

af hybrid eller supplerende kapital op til kr. 100 mio., som endnu ikke er udnyttet, da banken ikke har haft behov herfor⁴⁰. Solvensen udgør 16,57% - som udtrykker en bank med god polstring. Det individuelle solvensbehov har banken opgjort til 9,74%, som er en overdækning på 6,9%-point. Med overgangen til kreditreservationsmetoden (8+ modellen) fra 2013, forventer banken, at det individuelle behov vil stige 1 til 1,5%-point.

3.4.3 Risikostyring

Djurslands Banks samlede risikovægtede poster udgjorde i 2012 tkr. 4.328.529, som er ca. tkr. 150.000 mindre end året før. Bankens kunder fordeles med 57,8% erhvervskunder, 36,8% privatkunder og 5,4% offentlige myndigheder. Her er brancherne på erhverv fint fordelt med størstedelen på landbrug med 13,4%, fast ejendom med 12,4% og øvrige erhverv med 11,1%, hvorfor det vurderes at være med en god spredning. Dette gør sig også gældende i bankens kreditpolitik, jf. årsrapporten⁴¹, at banken lægger afgørende vægt på risikospredning på kunder, segmenter, brancher og geografisk område. Samlet udgør summen af store engagementer 71,5%, som overholder Tilsynsdiamantens krav, og hertil har banken et kreditmæssigt krav, at ingen engagementer må overstige kr. 150 mio., undtagelsesvis offentlige institutioner. I forlængelse heraf har banken også et krav om, at store engagementer maksimalt må udgøre 70% af bankens kernekapital, og at ingen enkeltbrancher udgør mere end 15% af bankes samlede kreditportefølje. I Djurslands Bank er fundamentet i kreditpolitikken, at alle udlånsengagementer skal baseres på et økonomisk sundt grundlag. Til at udvikle og styre bankens kreditrisici har banken en central kreditafdeling. Dog er bankens kreditorganisation bygget op, således de trufne beslutninger sker tæt på kunden og dermed i de enkelte afdelinger, hvor lederne har bevillingsbeføjelser til at træffe de fleste kreditbeslutninger decentralt.

3.5 Delkonklusion

Begge pengeinstitutter lever op til lovens krav om tilstrækkelig likviditet og kapital, hvor Djurslands Bank efter gennemgangen er stærkt kapitaliseret, som ligeledes må give ekstra god fornemmelse for Østjysk Bank ved en evt. fusion med Djurslands Bank. Likviditeten i begge banker er god, og overstiger pænt lovkravets minimum. Østjysk Banks kernekapitalprocent

⁴⁰ Djurslands Banks årsrapport 2011, side 5

⁴¹ Djurslands Banks årsrapport, side 13

er presset sammenlignet med Djurslands Banks, som er mere end dobbelt så høj. Forskellen ses tydeligt på bankerne, at Østjysk Bank er afhængig af adgang til ansvarlig lånekapital samt hybrid kernekapital for at kunne overholde solvenskravet, hvor Djurslands Bank alene uden hybrid kernekapital stadig overholder kravet på et pænt niveau, opgjort til en solvens på 15,4%. Overordnet vil Østjysk Bank snarligt få et problem rent kapitalmæssigt, da basiskapitalen efterhånden minimeres med nedskrevne værdier i supplerende lån, og dette vil have en direkte påvirkning på solvensen. Så banken skal have gjort noget aktivt, for at kunne forbedre sin situation kapitalmæssigt, hvilket banken også oplyser i årsrapporten, at dette har høj prioritet i 2013.

Kun Østjysk Bank har deltaget i bankpakke II, og Djurslands Bank takkede nej, eftersom banken vurderede ikke at have behov for yderligere ansvarlig lån tilbage i 2009 med en solvens opgjort dengang på 14,2%. For så vidt angår regnskabstallene her 3 år senere, var det en fornuftig beslutning, da banken har klaret sig flot gennem kriseårene uden denne ekstra stats-hjælp. Kreditpolitikken vurderes at være med forsigtighed sammenkoblet med en konservativ risikoprofil i Djurslands Bank, hvorimod Østjysk Bank har en ekstra udfordring i deres kreditbøger, som bliver bemærket i årsrapporten 2012. Banken har foretaget en række ekstra nedskrivninger efter en samlet gennemgang af diverse udlånsengagementer, hvor der stadig kan ligge en større portion ekstra nedskrivninger på de engagementer, som ikke er gennemarbejdet endnu. Derfor er Østjysk Bank noget usikre på deres kreditbøger og den samlede kreditmæssige vurdering heraf. At der kommer ny direktør til, må så vise sig, om det kan hjælpe alene på den del.

4. Regnskabsanalyse

I det følgende afsnit udarbejdes en dybdegående analyse af de to pengeinstitutters regnskaber, således bankernes forretningsmæssige præstationer samt udviklingsmuligheder kan vurderes.

Ved regnskabsanalysen vil regnskabstallene fra årsrapporterne 2008, 2009, 2010, 2011 og 2012 anvendes, således der er en bredere årrække at sammenligne med.

4.1 Rentabilitet

For at kunne vurdere de to bankers resultatmæssige udvikling, skal der udarbejdes en rentabilitetsanalyse – også kaldet ROE (rate of return of equity). Ved beregningen af ROE ses bankernes evne til at forrente egenkapitalen og dermed genere indtjening til aktionærerne. Groft sagt skal forrentningen være højere, end hvad aktionærerne kan opnå ved at sætte pengene i banken fremfor at være aktionær. Nøgletallet beregnes således:

$$\text{ROE} = \text{Årets resultat efter skat} / \text{Egenkapital} * 100$$

Det er vigtigt for begge banker, at ROE skal være på niveau med konkurrerende banker, hvorledes det ellers kan medføre en forringelse af deres mulighed for fremskaffelse af ny kapital. Dette kan være en ond spiral, som kan medføre, at bankerne begrænses i muligheden for at vækste, og derved har svært ved at opretholde bankernes nuværende positioner i markedet.

ROA (rate of return on assets) der er bankernes afkastningsgrad, og viser bankernes evne til at generere overskud set i forhold til de samlede aktiver. Nøgletallet udtrykker afkastet i forhold til den samlede investerede kapital, hvor der ikke tages højde for, hvor stor en del der er egenkapitalen, og hvor stor en del der er finansieret med fremmekapital. Jo højere ROA jo bedre. Overordnet skal nøgletallet være højere end markedsrenten plus et risikotillæg, da det alternativt vil forrentningsmæssigt bedre at placere den investerede kapital til markedsrenten. ROA beregnes som følger:

$$\text{ROA} = \text{Årets resultat efter skat} / \text{Samlede aktiver} * 100$$

Endvidere kigges også på nøgletallet PM (profit margin), som viser hvor stor en indtjening bankernes omsætning skaber – altså bankernes overskudsgrad. Nøgletallet udtrykker noget om, hvor gode bankerne er til tilpasseomkostningerne til indtægterne og generere overskud. PM beregnes som nedenfor:

$$PM = \text{Årets resultat efter skat} / \text{Omsætningen} * 100$$

AU (assets utilization) der er et udtryk for den omsætning bankernes aktiver skaber, og derved ses det, om bankerne udnytter aktiverne optimalt i forhold til at skabe omsætning. AU beregnes på følgende måde:

$$AU = \text{Omsætningen} / \text{Samlede aktiver} * 100$$

Sidste nøgletal i analysen er EM (equity multiplier), der viser bankernes finansielle risiko ved gearing af egenkapitalen. En høj gearing vil andet lige betyde en større risiko for tab ved skiftende konjunkturforskel i markedet. EM beregnes som følger:

$$EM = \text{Samlede aktiver} / \text{Egenkapital}$$

I følgende tabeller fremgår nøgletallene beregnet ud for de to banker, hvor selve beregningerne forefindes i bilag 1.

Figur 4⁴²

Nøgletalsanalyse af rentabilitet i Østjysk Bank:					
mio.kr.	2008	2009	2010	2011	2012
ROE	6,25%	2,90%	1,38%	1,05%	-27,40%
ROA	0,66%	0,30%	0,13%	0,10%	-2,02%
PM	8,49%	4,14%	1,95%	1,65%	-31,66%
AU	7,73%	7,24%	6,55%	6,21%	6,38%
EM	9,53	9,70	10,76	10,23	13,58

Jf. ovenstående tabel ses det tydeligt, hvordan Østjysk Bank har performet de seneste år – nemlig med en negativ pejling storset over hele linjen. Når vi ser nærmere på bankens

⁴² Figur 4 – beregningerne hertil findes i bilag 1

egenkapitalforretning ROE, ses det, at den har haft negativ tendens i hele analyseperioden – alene fra '10 til '11 falder den knap 24%, og hvor den i 2012 opgøres negativt til -27,40%. At den ender så skidt til sidst i analysen, skyldes alene bundlinje-resultatet for 2012, som var pænt negativt efter skat pga. store nedskrivninger. Når vi ser nærmere på overskudsgraden PM, er den også faldet fra 8,49% i '08 til 1,65% i 2011, et fald på 80,56% - og alene i 2012 er overskudsgraden opgjort til -31,66%, hvor det store fald skyldes, at forholdet mellem årsresultat og omsætning er forringet væsentligt. At den opgøres negativt i 2012 skyldes igen det store underskud banken opnåede i årsrapporten '12.

Ses der nærmere på aktivernes omsætningshastighed AU har den i perioden været mindre påvirket – den falder ca. 20% fra '08 til '11 og stiger knap 3% fra '11 til '12, hvor faldet de første 4 år i perioden indikerer, at banken ikke formår, at skabe indtjening på stigningen i aktiverne, dog vendes det i året efter. Aktivernes omsætningshastighed er dog påvirket minimalt, og er af mindre betydning for udviklingen i afkastningsgraden – dette idet AU også kan defineres som $AU \cdot PM = ROA$.

Slutteligt i analysen ses nøgletallet EM, der viser gearingen af egenkapitalen. Her ses i tabellen, at Østjysk Bank i de første 3 analyseår har en stigende EM på knap 13%, hvor den i '11 falder knap 5% for til sidst at stige med 33% i 2012. Den generelle stigning som nøgletallet har vist, indikerer blot bankens behov for at finansiere sine aktiver ved at optage gæld, hvor nøgletallet viser, at jo større gearingen er, jo større andel af gæld, er der i banken.

Efter gennemgang af Østjysk Banks rentabilitet i den 5-årige analyseperiode, ses en markant forringelse af bankens rentabilitet. Den store påvirkning generelt i nøgletallene er bankens store underskud i 2012, som giver negativ tendens i de beregnede '12-tal. Derfor har Østjysk Bank på alle fronter en udfordring, og skal de kommende år arbejde på at få vendt den negative udvikling.

Ser vi nærmere på Djurslands Banks rentabilitet, kan vi se i nedenstående tabel, at banken har en noget bedre udvikling i tallene end Østjysk Bank. Egenkapitalforrentningen ROE udgjorde i 2008 3,02%, som i 2012 ender på 6,22% - dvs. en stigning på 105% i den 5-årige

periode. Overordnet viser udviklingen, at banken har opnået fornuftige resultater, ligesom egenkapitalen også er konsolideret hermed.

Figur 5⁴³

Nøgletalsanalyse af rentabilitet i Djurslands Bank:					
mio.kr.	2008	2009	2010	2011	2012
ROE	3,02%	6,29%	5,40%	3,30%	6,22%
ROA	0,27%	0,63%	0,56%	0,35%	0,71%
PM	4,30%	10,01%	10,66%	7,00%	13,24%
AU	6,34%	6,35%	5,27%	5,05%	5,34%
EM	11,08	9,90	9,62	9,34	8,79

Ses nærmere på overskudsgraden PM har den samme tendens i analyseperioden, hvor den samlet stiger fra 4,30% i '08 til 13,24% i '12, dvs. en samlet procentmæssig stigning på 208%. Udviklingen skyldes, at en større del af omsætningen lander på bundlinjen.

Aktivernes omsætningshastighed falder en smule fra '09 til '11, som skyldes omsætningsfald imens aktiverne stiger, dog vender dette i '12, hvor AU stiger med 5,74%, og banken skaber dermed indtjening på aktiverne i perioden. Gearingen i banken er med positiv tendens – idet EM falder i analyseperioden fra 11,08 i 2008 til 8,79 i 2012, som indikerer, at Djurslands Bank har en øget stabilitet, og dermed står stærkere kapitalmæssigt.

Overordnet efter beregning af rentabiliteten på Djurslands Bank, kan det konkluderes, at bankens rentabilitet er i positiv udvikling. Dette kan også understreges kraftigt i sammenligningen med rentabilitetsanalysen for Østjysk Bank, hvor Djurslands Bank virker noget overlegent på flere af nøgletallene.

4.2 Indtjening pr. omkostningskrone og omkostningsprocent

I dette afsnit ses nærmere på bankernes indtjening pr. omkostningskrone samt bankernes omkostningsprocenter, og hvorledes disse har udviklet sig i analyseperioden. Nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone viser, hvor meget bankerne tjener pr. brugt omkostningskrone, og udregnes med den samlede indtjening sat i forhold til de samlede udgifter, som resulterer i et nøgletal over eller under 1, hvori bl.a. bankens nedskrivninger er medregnet.

⁴³ Figur 5 – beregningerne hertil findes i bilag 1

Såfremt den enkelte bank har præsteret et negativt resultat i årsrapporten, vil nøgletallet påvirkes negativt, og hermed være under 1 – modsat vis, vil nøgletallet være over 1, såfremt der er præsteret et positivt årsresultat. Nøgletallet udregnes som vist nedenfor:

$$\text{Indtj. pr. omk.krone} = \frac{\text{Nettorente og gebyrindt.} + \text{kursregulering} + \text{andre ord.indtægter}}{\text{Udg. til personale og adm.} + \text{afskrivninger} + \text{andre ord. udg.} + \text{tab på debitorer}} * 100$$

Såfremt medarbejderantallet stiger, vil det være naturligt, at omkostningerne ligeledes stiger, mod forventning til at den ekstra udgift inddækkes af den ekstra indtjening, som de flere medarbejdere kan præstere.

Det andet nøgletal – omkostningsprocenten siger noget om bankernes effektivitet i den almindelige drift, idet omkostningerne sættes i forhold til basisindtægterne, og reelt er et billede af, hvor mange omkostninger som bruges, når der bruges en krone i almindelig bankdrift. Det skal bemærkes, at omkostningsprocenten er uden nedskrivninger og kursreguleringer, som i stedet er medregnet i indtjening pr. omkostningskrone. Nøgletallet udregnes ud fra følgende formel:

$$\text{Omkostningsprocenten} = \frac{\text{udgifter til personale, administration samt afskrivninger}}{\text{nettorente- og gebyrindtægter} + \text{andre driftsindtægter}}$$

I nedstående figurer ses Østjysk Banks udvikling i indtjening pr. omkostningskrone samt omkostningsprocenten.

Figur 6: Indtjening pr. omkostningskrone⁴⁴ og omkostningsprocenten

<i>Østjysk Bank</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Indtjening pr. omkostningskrone	1,25	1,08	1,04	1,04	0,61
Omkostningsprocenten	50,32%	48,33%	49,96%	50,03%	51,02%

Ligesom Østjysk Banks negative resultat i 2012, ses også en negativ udvikling i bankens indtjening pr. omkostningskrone. Her ses en naturlig sammenhæng med et faldende resultat

⁴⁴ Østjysk Banks årsrapport 2012 m.fl.

og stigende omkostninger – som specielt for 2012 var påvirket af nedskrivninger. Men bankens udvikling er gået fra at tjene 0,04 øre for hver brugt krone til, at banken nu tilsætter 0,39 øre for hver brugt krone, som ikke er tilfredsstillende. I analyseperioden har banken været i en udvikling præget af store nedskrivninger, der ligeledes resulterer i en negativ resultatudvikling. Årene der ses på her, påvirkes også meget af finanskrisen, som virkelig har sat sine tydelige spor i sektoren, og her er Østjysk Bank én af de institutioner, som er mærket af krisen.

Østjysk Bank bør få mere styring på deres nedskrivninger for at opnå en forbedring i omkostningskronen. Som også nævnt i bankens seneste årsrapport skal der være mere fokus på kreditdelen i banken, hvilket er afgørende nødvendigt for at minimere nedskrivningerne, der er den store udfordring for banken i øjeblikket.

Ses nærmere på bankens omkostningsprocent er den derimod på et pænt niveau, eftersom banken har formået at have et uændret omkostningsniveau gennem hele analyseperioden. Til sammenligning er Danmarks bedste omkostningsprocent at finde i Landbobanken, som opgør den til 32,2%⁴⁵ - det er et nærmest umuligt mål at komme så langt ned, men med Østjysk Banks tilpasninger af afdelinger inkl. personalefyringer, som umiddelbart skete efter offentliggørelsen af 2012-regnskabet⁴⁶, vil banken kunne performe en endnu bedre omkostningsprocent herefter.

I Djurslands Bank har udviklingen i indtjeningen pr. omkostningskrone i analyseperioden udviklet sig i positiv retning modsat Østjysk Bank, som det ses i figur 7.

Figur 7: Indtjening pr. omkostningskrone⁴⁷ og omkostningsprocenten

<i>Djurslands Bank</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Indtjening pr. omkostningskrone	1,21	1,10	1,21	1,14	1,25
Omkostningsprocenten	68,25%	71,99%	73,04%	70,87%	67,71%

I tabellen ses en mindre tilbagegang i 2009 og i 2011, hvor årsagen til faldet i 2011 skyldes, banken præsterede et mindre resultat end i 2010, og derved påvirkes nøgletallet bl.a. da personaleudgifter, afskrivninger, andre driftsudgifter stiger en anelse. Men allerede i 2012 har

⁴⁵ <http://alm.landbobanken.dk/Om-os.3376.aspx>

⁴⁶ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5211054.ece>

⁴⁷ Djurslands Bank årsrapport 2012 m.fl.

banken igen formået at tilpasse omkostningerne samt øge basisindtjeningen, som samlet har indflydelse på omkostningskronen – banken tjener 0,25 øre for hver brugt krone.

Hvad angår Djurslands Banks omkostningsprocent er den storset uændret i den 5-årige periode, dog ligger den noget højere sammenlignet med Østjysk Bank. Den højere omkostningsprocent kan dække over, at banken har for store omkostninger og indtjeningen er for lav på gebyrer og udlån. Banken har et ønske om at være i nærområderne, og med sine mange små afdelinger, kan det være en strategi banken har valgt, at have større udgifter på den front, i stedet for at lukke afdelinger, som flere pengeinstitutter har gjort de seneste år for at spare penge. Ses der på de to bankers ansatte – som igen er en omkostning, er der også forskel på bankerne, hvor Østjysk Bank har 160 ansatte og Djurslands Bank har 190 ansatte, som opgjort pr. balancemilliard, siger lidt om, hvor effektive man er i de to bank:

Østjysk Bank, opgjort 2012

➡ $160/(\text{balancen kr. } 7.632.289/1.000.000) = 20,96 \text{ medarb. pr. balancemilliard}$

Djurslands Bank, opgjort 2012

➡ $190/(\text{balancen kr. } 6.657.446/1.000.000) = 28,54 \text{ medarb. pr. balancemilliard}$

Igen afspejler det meget godt Djurslands Bank højere omkostningsprocent grundet flere medarbejdere på en mindre balance, end hvad Østjysk Bank har præsteret. Østjysk Banks ansatte er mere effektive, dog kan det som nævnt være en valgt strategi for Djurslands Bank, at banken ønsker at bevare afdelingerne – og herunder medarbejderne i nærområderne til trods for større omkostninger.

Set på de to banker, er det Djurslands Bank som har klaret sig bedst, når vi ser på indtjening pr. omkostningskrone – som endda kan blive højere, såfremt banken ville tilpasse sine omkostninger yderligere. Til sammenligning bruges bankerne i gruppe 3, hvor det jf. halvårsrapporterne for 2012 fra Finanstilsynet⁴⁸, opgjordes indtjeningen pr. omkostningskrone gennemsnitligt til 1,04, som blot understreger, at Djurslands Bank klarer sig godt set i forhold til dette nøgletal.

⁴⁸ Finanstilsynets ”Pengeinstitutter Halvårsartikel 2012”, side 8

4.3 Nedskrivningsprocenten

Generelt i disse år når bankerne aflægger årsrapporterne, ses en tendens til store nedskrivninger – et signal om store tab eller forventede tab på kundeporteføljen. Endda spores store stigninger i nedskrivningerne, som også har resulteret i lukning af banker, overtagelser, fusioner etc. Nedskrivninger i bankerne er virkelig kommet på dagsordenen – og her følger en god kredithåndtering, som viser sig at være den store lærdom i disse år, at man har styr på kreditbogen. Ved gennemgangen af regnskabsanalysen på Østjysk Bank og Djurslands Bank, ligger det naturligt, at vi samtidig kigger på bankernes nedskrivningsprocenter, så vi har ”det sorte får” med i den samlede analyse.

Nedskrivningsprocenten⁴⁹ viser, hvor meget bankerne har nedskrevet på deres udlån, og nøgletallet beregnes på følgende måde:

$$\text{Nedskrivningsprocenten} = \frac{\text{Årets nedskrivninger} * 100}{\text{Udlån} + \text{garantier} + \text{nedskrivninger}}$$

Jf. årsrapporten for Østjysk Bank har nedskrivningsprocenten efter finanskrisens indtog i 2008 påvirket heraf, hvor 2008 har været seneste år, banken har formået at have en nedskrivningsprocent under 1%, som det også ses nedenfor i figur 8. Her er både nedskrivningen i procent opstillet for henholdsvis Østjysk Bank samt Djurslands Bank, hvor det ses, at Østjysk Bank har en stigende nedskrivning i årene, og seneste aflagte regnskab toppe med en nedskrivningsprocent på 5,3% (kr. 364 mio.). Her nedskrives størstedelen på erhvervsengagementer, hvor den tunge post er på fast ejendom og resten fordeles bredt over handel, landbrug, håndværk og mindre industri. En stigning på 185% set i forhold til nedskrivningsbeløbet i 2011 på kr. 127,8 mio. Banken vurderer, at have taget betydelige nedskrivninger til imødegåelse af tab, eftersom banken forudser de negative konjunkturer fortsætter, og samtidig har banken erfaret, at kreditvurderingen ikke har været tilstrækkelig på en række små og mellemstore engagementer, hvorfor der er nedskrevet ekstraordinært i 2012⁵⁰. Dog er det foruroligende i årsrapporten, at banken i nedskrivningsbeløbet har bogført

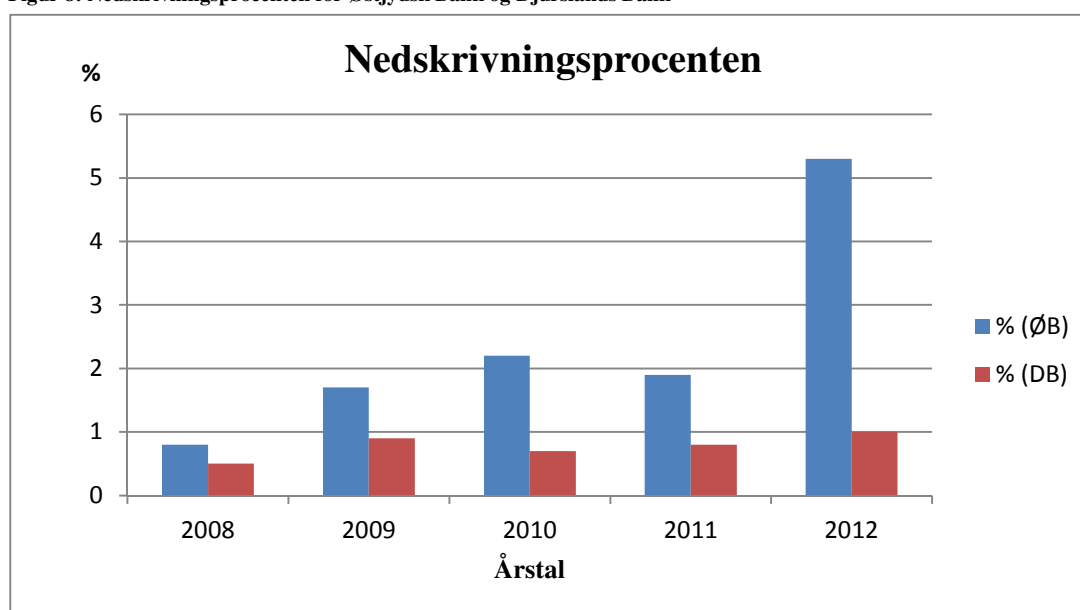
⁴⁹<http://www.almbrand.dk/abdk/OmAlmBrand/Investor/Hovedogn%C3%B8gletal/N%C3%B8gletalsdefinitioner/index.htm>

⁵⁰ Østjysk Banks årsrapport, side 11

tkr. 44.382⁵¹ som værende endeligt tabt – nedskrivninger på kunder, som banken ikke tidligere har nedskrevet på. Det bekræfter blot, at banken har en udlånsbog, som der måske er vurderet uden for kritiske øjne, og de gode kunder er pludselig blevet dårlige kunder.

Jf. Finanstilsynets halvårsrapport for gruppe 3 bankerne, kan nedskrivningsprocenten i de to banker sammenlignes med gruppens gennemsnitlige nedskrivningsprocent, som for første halvår udgjorde 1,14%⁵². Blot her ses markant forskel fra den gennemsnitlige opgjorte nedskrivningsprocent til Østjysk Banks høje nedskrivningsprocent.

Figur 8: Nedskrivningsprocenten for Østjysk Bank og Djurslands Bank



I figuren ovenfor ses det tydeligt, at Djurslands Bank har en markant bedre og trimmet forretning end Østjysk Bank, idet vi alene med nedskrivningsprocenten ser en stor forskel i perioden, tallene strækker sig over. Den samlede nedskrivning i 2012 udgjorde kr. 47,9 mio.⁵³, som var en stigning på kr. 9,6 mio. sammenlignet med 2011, hvor de væsentligste nedskrivninger er foretaget på landbrug, ejendomme og byggeri. Generelt for banken over den 5-årige periode er, at nedskrivningsprocenten storset er uændret år for år – et tegn på, at Djurslands Bank har styr på udlånsbogen, og ikke tager for store risici. Den markante forskel som ses i bankernes nedskrivninger de senere år, viser blot, Djurslands Banks kunder er bedre

⁵¹ Østjysk Banks årsrapport, side 38

⁵² Finanstilsynets "Pengeinstitutter Halvårsartikel 2012", side 8

⁵³ Djurslands Banks årsrapport, side 4

end kundeporteføljen, der forefindes i Østjysk Bank. Dette må også blive Finanstilsynets konklusion, når de kommer på inspektion i begge banker, som netop ikke har haft kontrolbesøg af tilsynet gennem flere år.

Med de minimale nedskrivninger banken har, giver det god sammenhæng, at banken også på både resultat og foregående rentabilitetsanalyse står stærkere end Østjysk Bank. Djurslands Bank har klaret sig væsentligt bedre, hvilket må afspejles i bankens generelle forsigtighedspolitik, herunder kreditkvalitet samt fordelingen i erhvervsbrancher.

4.4 WACC

Forinden vi beregner mere konkret på en evt. fusion af Østjysk Bank og Djurslands Bank, vil det være fordelagtigt, at få undersøgt hvorledes bankerne finansierer sig i dag. Dette gøres via nøgletallet WACC (weighted average cost of capital)⁵⁴, der udtrykker den vejede gennemsnitlige kapitalomkostning i en bank. Det vil sige, den beregner den pris, banken i gennemsnit har betalt for den kapital, den har til rådighed. WACC kan anvendes til sammenligning af konkurrenceevnen bankerne imellem – idet en lavere WACC end konkurrenten, vil betyde, at den pågældende bank kan tilbyde en lavere udlånsrente til kunden end konkurrenten, og stadig opretholde samme indtjening. En lav WACC er således en fordel, idet der finansieres billigt, og banken kan stille bedre priser til attraktive kunder. WACC beregnes som følger:

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

WACC-tallet kan specificeres nærmere, således hvert led i formlen forstås i relation til, hvad der påvirker bankens WACC.

Første led i formlen k_d viser bankens pris for fremskaffelse af fremmedkapital – dvs. renteudgifterne på den rentebærende gæld.

T udtrykker skatten for selskaber, som pt. er 25% jf. Selskabsskatteloven.

⁵⁴ Commercial Banking, side 268, 279 og 280

L viser forholdet mellem aktiver og passiver (balancesum – egenkapital / balancesum), og viser samtidig hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret af gæld.

Andet led i formlen k_e viser prisen på egenkapitalen, og beregner hvor høje renteudgifter, der er i forhold til bankens gæld. k_e beregnes ud fra formlen $k_e = r_f + \beta (k_m - r_f)$. Formlen tager udgangspunkt i CAPM-modellen.

r_f er den risikofrie rente, som kan variere alt efter markedet – dog sættes den i rapporten til 2%, som er lige knap renten på en 10-årig dansk statsobligation. Denne obligationsrente bruges, idet den er likvid, og derfor kan bruges til sammenligning med den risikofrie rente.

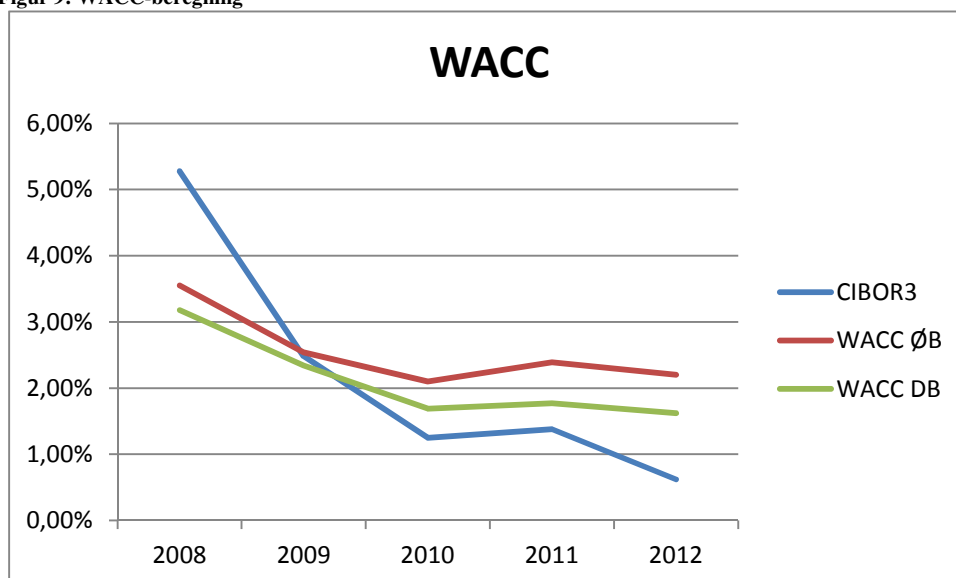
β også kaldet beta, som er et samvariationsmål, der udtrykker den systematiske risiko, og derfor er sat til 1 i beregningen. Den viser hvor meget aktien samvarierer med markedet, og hvis beta er større end 1, varierer den mere end markedet, og hvis modsat den er under 1, varierer den mindre end markedet. Som her hvor beta er 1, viser det, at aktien er neutral, og til trods for at aktien i henholdsvis Østjysk Bank og Djurslands Bank har udviklet sig forskelligt, er det nemmere i sammenligningen, at beta sættes til 1.

k_m er den sidste del i beregningen, og viser markedsafkastet på aktier. I rapporten sættes den til 8% i afkast.

Ud fra WACC-formlen beregnes Østjysk Bank og Djurslands Banks gennemsnitlige kapitalomkostning, der viser hvor billigt eller dyrt, de to banker finansierer sig. Præcist udtrykker det den nødvendige mindstepris, som bankerne skal have for sine udlånte penge, for at kunne dække sine omkostninger til anskaffelsen af kapitalen. For at kunne sammenligne WACC-tallene med noget markedskonformt bruges CIBOR3, som ikke helt svarer til pengemarkedsrenten, bankerne bør finansiere sig til, men den indikerer, at de banker der ligger tæt på CIBOR3 med WACC-tallet, har en forholdsvis god styring af deres kapital og finansierer sig fornuftigt. CIBOR3 har de seneste år nået bunden efter lang tids fald, som sker i forbindelse med et generelt faldende renteniveau. WACC-tallet vil derfor ofte i det nuværende rentemiljø, ligge over CIBOR3, da tilpasningen af finansieringen går langsommere end ændringen af markedsrenten.

WACC'en for Østjysk Bank og Djurslands Bank er beregnet i bilag 2, og fremgår i figuren nedenfor, ligesom referencerenten også fremgår heri til sammenligning. Her ses forskellen på de to pengeinstitutters kapitalfremskaffelse – normalt vist bruges WACC-beregningen til produktionsvirksomheder, men beregningen på bankerne her giver god mening, da WACC'en viser bankernes sårbarhed på kapitalfremskaffelsesprisen – nemlig om bankerne funder sig for dyrt, eller ligger i den fornuftige ende. Dog tager WACC'en ikke hensyn til, hvor stor kreditrisikoelementet er for de to banker, hvorfor også rapporten her dækker bredt over bankernes rentabilitet, nedskrivningsprocent, kapitalstrukturen generelt mv., og alle tallene taget i betragtning giver en samlet klarhed over hver banks sundhed og kapitalopbygning.

Figur 9: WACC-beregning⁵⁵



Som det ses i figuren ovenfor, ligger Østjysk Bank markant højere med deres WACC end Djurslands Bank, og alligevel har de fulgt samme udvikling – et fald fra 2008 og frem til 2010, hvor der sker en stigning til 2011, som efterfølgende ændres til et mindre fald fra '11 til '12. Tendensen for CIBOR3-renten er faldet drastisk siden finanskrisens indtog, hvor der samtidig opstod tilbageholdenhed i markedet, og bankerne havde svært ved at låne indbyrdes af hinanden. Det havde modsat effekt for bankerne, hvor deres finansieringsudgifter steg. Men sammenlignet med hinanden har Østjysk Bank gennem perioden fundet sig dyrere end Djurslands Bank, og dermed kræves det, at Østjysk Bank tager en højere pris for deres udlån for at kunne opnå samme indtjening som Djurslands Bank.

⁵⁵ Bilag – beregninger for WACC findes i bilag 2

Figur 10: WACCs venstre/højre side

Østjysk Bank	2008	2009	2010	2011	2012
Venstre side	2,71%	1,71%	1,36%	1,60%	1,61%
Højre side	0,84%	0,82%	0,74%	0,79%	0,59%
WACC	3,55%	2,54%	2,10%	2,39%	2,20%

Djurslands Bank	2008	2009	2010	2011	2012
Venstre side	2,36%	1,40%	0,73%	0,79%	0,58%
Højre side	0,82%	0,94%	0,96%	0,98%	1,04%
WACC	3,18%	2,34%	1,69%	1,77%	1,62%

Jf. figur 10 kan det også på WACC-tallets venstre/højre side ses, at det er venstre siden, hvor forskellen mellem de to banker er størst. Her ses, at Østjysk Bank har finansieret sig dyrere sammenlignet med Djurslands Bank – hvor det skønnes bl.a. at være Østjysk Banks højere indlånsprodukter, der koster banken, men som har været et led i strategien, at banken over tid ville tiltrække flere indlånsmidler. Ligeledes har banken også deltaget i bankpakke II, som også har øget finansieringsudgifterne hertil.

Ses på højresiden i WACC-tallet for de to banker, der viser, hvad egenkapitalen koster, var de stort set identiske tilbage i 2008. Årene efterfølgende har medført et fald i Østjysk Banks højre side, hvor Djurslands Banks modsatvis er steget – forskellen i 2012 udgjorde 0,45%-point. Her slår Østjysk Banks 2012-underskud kraftigt igennem på højresiden, idet egenkapitalen tilsvarende mindskes med underskuddet og samtidig minimeres højresiden.

4.5 ICGR

ICGR (International Capital Generation Rate) også forstået som bankens evne til at genere kapital via positiv konsolidering. Et vigtigt redskab der giver den enkelte bank mulighed for at understøtte solvensen eller at ekspandere uden at solvensen påvirkes. Nøgletallet viser, hvor meget bankens balance kan øges, uden denne stigning medfører fald i solvensen, som også er forudsat et uændret udlånmix. Denne vækstmulighed er fornuftig at få beregnet på de

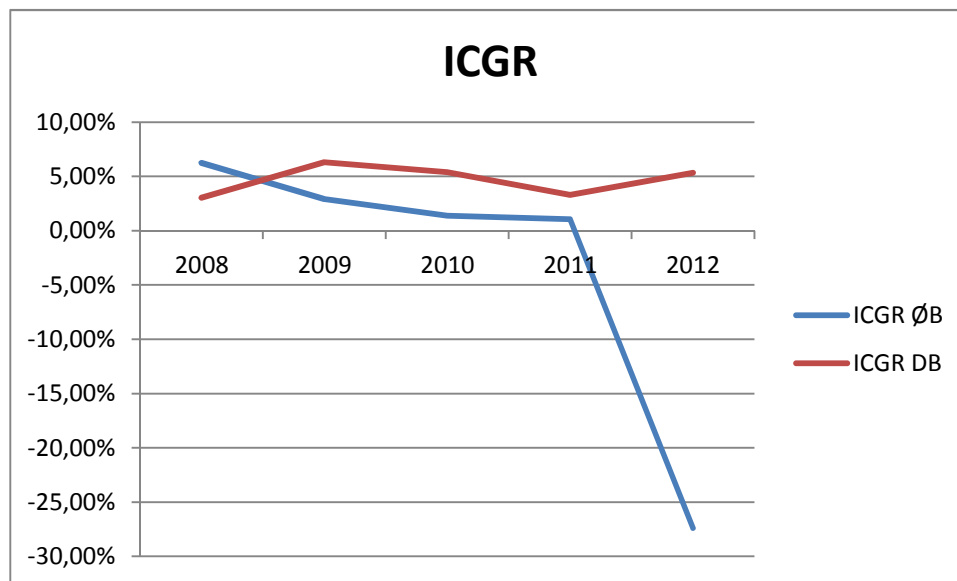
to banker, således aktionærerne kan se, om fusionen er en fordel eller ej for bankerne og selvfølgelig også den nye fusionsbank. ICGR udregnes som vist nedenfor⁵⁶:

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

Ses der nærmere på formelen, er det bankens forhold mellem egenkapital og samlede aktiver samt bankens evne til at skabe positiv konsolidering, som har betydning for bankens evne til at skabe mulighed for vækst. Såfremt der opstår negativ indtjening vil det have direkte indflydelse på ICGR, som ligeledes vil blive negativ, og banken kan derfor ikke vækste uden det påvirker solvensen negativt.

Nedenfor ses Østjysk Bank og Djurslands Banks udvikling i ICGR.

Figur 11: ICGR⁵⁷



Jf. diagrammet over bankernes ICGR ses der en markant forskel fra 2011 til 2012, hvor Østjysk Bank alene med deres store underskud, får et hak i tuden med et gigant fald i ICGR. Det betyder, at Østjysk Bank ikke kan vækste uden det påvirker solvensen, og derimod skal balancen slankes, dvs. de risikovægtede poster skal minimeres med 27,4% for at kunne bevare samme solvens. Hvorimod Djurslands Bank har lagt fornuftigt med deres ICGR i den 5-årige

⁵⁶ Bankvirksomhed og risikostyring, særtryk fra kapitel 1, side 28

⁵⁷ Bilag – beregninger for ICGR findes i bilag 3

periode, og i 2012 udgør den 5,33%, som minimum skal svare til en årlig rentetilskrivning inkl. inflation. Som Djurslands Bank udtrykker det i årsrapporten 2012, ønsker de ikke tilbagegang på udlån, hvorfor det har været utilfredsstillende for banken, at det er tilfældet i 2012-resultatet. Udlånsfaldet udgjorde 4,7%⁵⁸, hvorfor banken med en beregnet ICGR på 5,33% kan vækste og dermed øge indtjening og samtidig bevare den nuværende pæne solvens, som banken har.

4.6 Delkonklusion

Generelt i regnskabsanalysen ses en markant stærkere Djurslands Bank på flere af nøgletallene, hvor Østjysk Bank har negativ udvikling nogle år eller over hele analyseperioden. Ses alene på bankernes rentabilitet, har Østjysk Bank negativ tendens i alle analyseårene, som endeligt forværres yderligere i 2012 pga. det store underskud banken præsterer. Egenkapitalforrentningen falder ligesom overskudsgraden, hvorimod EM – der viser gearingen af egenkapitalen, stiger markant i 2012, som viser bankens behov for at finansiere sine aktiver ved at optage gæld. Et dårligt signal, idet jo større gearing, jo større andel af gæld er der i pengeinstituttet. Modsatvis har Djurslands Bank en anderledes og noget mere positiv rentabilitetsberegning, hvor overskudsgraden stiger, idet der tjenes penge i banken. Gearingen falder ligeledes i perioden, som signalerer en bank, der står stærkt kapitalmæssigt.

Ses der nærmere på bankernes indtjening pr. omkostningskrone har Djurslands Bank igen et pænt forspring, idet banken ligger over 1, dvs. her tjener banken penge pr. anvendt krone. I 2012 tjente banken 0,25 øre pr. brugt krone, som også sammenligningsmæssigt er bedre end gruppe 3 bankerne på 1,04. Østjysk Bank har i hele analyseperioden haft nedadgående tendens, og med det store underskud i 2012, ender banken under 1 – og tilsætter i stedet 0,39 øre pr. anvendt krone. Banken skal have mere styr på omkostningerne herunder nedskrivningerne, som absolut har stor påvirkning på nøgletallet. Den store forskel bankerne imellem ses på omkostningsprocenten – hvor Østjysk Bank viser et flot nøgletal på 51% mod Djurslands Banks knap 68%, altså er Østjysk Bank bedre til at optimere deres omkostninger, hvor de også personalemæssigt er mindre ansatte pr. balancemilliard, altså er banken mere trimmet og dermed mere effektive end i Djurslands Bank. Ses på nedskrivnings-

⁵⁸ Djurslands Bank årsrapport 2012, side 2

procenterne, ligger de to banker langt fra hinanden – Østjysk Bank nedskriver over 5% sidste år, og Djurslands Bank 1%, som blot signalerer, at Østjysk Bank har store udfordringer på denne front, og der skal sættes ind nu, for at kunne overleve.

WACC-beregningen for de to banker viser en dyrere funding hos Østjysk Bank (2,20%) end Djurslands Bank (1,62%), som blot illustrerer, at Østjysk Bank skal tage en højere pris udlånmæssigt for at kunne opnå samme indtjening som Djurslands Bank. Sammenlignet med ”Banker i Danmark⁵⁹”, ligger Østjysk Bank i toppen af opgørelsen over bankernes gennemsnitlige kapitalomkostning, hvorfor det understreger, at banken har økonomiske udfordringer, der skal håndteres nu. På ICGR-udregningen kan Østjysk Bank ikke vækste, ifølge nøgletallet, eftersom banken havde underskud i 2012, og dermed påvirkes ICGR også negativt. Derimod har Djurslands Bank vækst-muligheder, set ud fra beregningen, idet nøgletallet gennem årene har været positiv, og i 2012 udgjorde den 5,33% - dvs. banken kan øge sine udlån uden påvirkning af solvensen.

Overordnet ses der på to banker, hvor der på regnskabsdelen alene er markant forskel – Østjysk Bank har flere udfordringer, når vi blot ser på det gennemgåede afsnit omkring regnskabsanalyse, hvorimod Djurslands Bank gennem årene har klaret sig ganske godt også set i lyset af finanskrisen, hvor banken har klaret sig uden bankpakke-lån. Det foruroligende ved seneste regnskabsaflæggelse for Østjysk Bank er nedskrivningsbehovet og herunder anmærkningerne i årsrapporten, hvor det kan tyde på, at der allerede for 1. kvartals regnskab 2013 kan forventes yderligere nedskrivninger. Herunder kan der stilles spørgsmål til, hvor stort et hul i regnskabet der vil komme for 2013 – om banken vil få et bundlinjeresultat, eller ej. Uanset hvad, tyder tallene på i det gennemgåede afsnit, at banken har store udfordringer, og skal have fundet en løsning for at kunne overleve som pengeinstitut fremover.

⁵⁹ ”Banker i Danmark” analyserapport udarbejdet af Lars Krull

5. Organisatoriske udfordringer ved en fusion

Fusionen mellem to banker er ikke blot økonomi, men samtidig eksisterer en lang række organisatoriske udfordringer, der skal tages hånd om, førend en fusion kan kaldes succesfuld. Medarbejderne, kulturen, omverden – alt sammen noget som indbefatter dele af organisationen i en bank, og som alle er absolut væsentlige elementer i en fusion. Derfor ses der nærmere på de overvejelser, der bør gøres, ved en fusion af Østjysk Bank og Djurslands Bank.

5.1 5x5 modellen

Som projektleder bruges forskellige værktøjer, for at kunne skabe overblik over et givent projekt – og i sammenfatningen med projektet her, hvor to banker skal fusionere, vil en grundlæggende model for at skabe overblik, tages i brug – denne kaldes 5x5-modellen, og bruges som en ledelsesmodel, der viser et projekts grundelementer. Den bruges som en foranalyse for projektet og til en løbende planlægning undervejs i projektet. Modellen ses nedenfor, hvor jeg efterfølgende vil opdele fusionsprojektet i de givne kasser.

Figur 11: 5x5 modellen⁶⁰

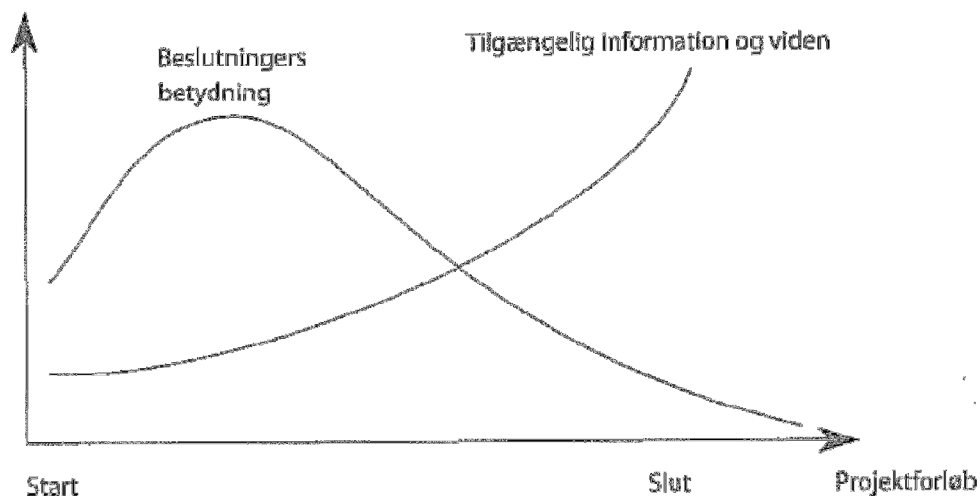


⁶⁰ Grundbog i Projektledelse, side 34

Modellen er god og anvendelig til projekter som fusioner, da den kan beskrive projektets problem, behov og potentialer. Ved brug af modellen sikres, at der nås hele vejen rundt om projektet, og at alle forholdsregler tages inden projektet igangsættes. Ulempen kan være, at modellen er en statisk model, men modellen er praktisk og nøjagtig på en fusion, idet den skaber en grundmodel fra andre modeller, som kan inddrages under hvert af de fem elementer, når projektet planlægges. I de efterfølgende afsnit vil de væsentligste elementer fra modellen fremhæves, som har relevans for selve fusionsforløbet.

Det grundlæggende i et projektforløb er, at der fra begyndelsen altid vil være stor uvidenhed, og at der i starten vil være mange ukendte faktorer, hvorfor beslutningerne i begyndelsen vil blive truffet ud fra en lille viden. Denne manglende viden er samtidig en stor risikofaktor for projektet, og derfor skal projektlederen have fokus på disse ukendte faktorer. Dette kan også illustreres i figuren nedenfor, hvor der i starten af et projekt vil være store gab mellem lille viden og beslutningens betydning.

Figur 12: Gab mellem lille viden og beslutningens betydning⁶¹



5.1.1 Projektopgaven

Ét af de vigtige elementer fra modellen er "projektopgaven", der fastlægger projektets udgangspunkt og definerer formålet, herunder aftalegrundlaget. Aftalegrundlaget kan illustreres som en trekant, der benævnes ved 3 faktorer, som alle skal være i balance – ændres

⁶¹ Grundbog i Projektledelse, side 54

den ene undervejs i et projektforsløb, skal de andre faktorer tilpasses, idet der ellers hersker ubalance i trekanten. De tre faktorer er; indhold, tid og ressourcer⁶².

Projektopgaven "fusion" har stor betydning for de to banker, hvorfor aftalegrundlaget er relevant at få drøftet færdigt forinden nye ting inddrages i fusionsplanerne. Af elementer der allerede er afklaret i aftalegrundlaget, er *ressourcerne*, idet begge banker bruger samme IT-platform – Bankdata, hvorfor denne post er en "nem" post i den samlede fusionsplanlægning. *Indholdet* er rimelig defineret, som værende en fusion af Østjysk Bank og Djurslands Bank, hvortil *tiden* endnu er ukendt. En fusion kan tage tid – men når først beslutningen er taget, drejer det sig ofte om et par hektiske mdr., hvor fusionen skal udledes, gennemprøves, mærkes og tilpasses, og den nye bank er flyveklar – forløbet her kan tidsmæssigt være meget forskelligt, idet en fusion kan være lille eller stor, og klares på samme it-platform eller ej, men vi antager, at fusionsforsløbet her vil være ca. 6 mdr.

5.1.2 Interessenterne

I et projekt er det også vigtigt at definere interessenterne, da disse kan repræsentere en gruppe eller enkeltpersoner, som har indflydelse på projektet. Interessenterne behøver ikke direkte at deltage i projektet, hvor der både kan forekomme aktive og passive interessenter, ligesom der kan være interessenter, der har en negativ eller positiv holdning til projektet. Interessenterne kan have forskellige roller til et projekt, såsom anvendelse og ejerskab, vilje og drivkraft, ressourceydelser, formel godkendelse samt almen accept. I interessentanalysen er det vigtigt, at få defineret de involverede parter, således de forskellige reaktioner på forhånd kan håndteres. Interessenterne til projekt fusion er:

- Kunderne, er absolut vigtige interessenter i dette projekt, idet kunderne er den nye banks overlevelse – at have kunder – hvorfor det er vigtigt at håndtere kunderne godt under hele forløbet, og derved opnå en fusion uden at miste for mange kunder.
- Aktionærerne, som er ejerne af bankerne, er vigtige interessenter. De skal formelt godkende fusionen, hvor det overordnet klares af bestyrelsen, som er aktionærernes repræsentanter. Ofte vil aktionærerne være positive overfor en fusion, idet den vil gøre

⁶² Grundbog i Projektledelse

banken større og stærkere fremover, idet den vil blive markant større og opnå større markedsområde.

- Medarbejderne, som står for at levere ressourcerne til projektet. Der vil blive trukket på deres viden og arbejdsindsats, samt de vil indgå i projektgruppen (fusionen påvirker alle ansatte). Samtidig er en fusion af to banker også en sammensmeltning af to forskellige kulturer, og her kan der være sammenstød. Her skal man kende kulturen og samtidig få skabt en ”ny fælles kultur og ånd” i den nye bank, således de ansatte kan præstere godt, og også fremover i den nye bank.
- Ledelsen, herunder direktionen er en stor rolle i form af deres accept af projektet samt godkendelse. De deltager aktivt i projektet i form af en evt. beslutningsgruppe. Direktionen må formodes, at være positiv overfor projektet, da det er dem, som har indledet dialogen til fusionen af de to banker.
- Eksterne leverandører, som er it-plattformen, der køres på. Her bruger begge banker samme it-system, hvorfor leverandøren er positiv overfor fusionen, idet de ikke mister kunder (én af bankerne) på denne fusion. Det betyder også, at medarbejderne har nemt ved at klare dagligdagsopgaverne efter fusionen, idet der ikke skal læres nye systemer for nogle af de ansatte.

5.1.3 Omgivelser

Af omgivelser som kan have påvirkning på fusionen kunne være teknologiske begrænsninger, fysiske rammer, lovgivningsændringer, nye kapitalkrav – herunder Basel III-regler, som evt. kan have en direkte indflydelse på en fusion.

5.1.4 Ressourcer

Ressource-delen er absolut også et vigtigt element i projektforsløbet, idet der skal indhentes de rigtige personer med de rigtige kompetencer til at udføre det givne projekt. Endvidere er en afgørende del af ressourcerne også økonomien i en fusion – hvorledes vil sammensmeltningen af de to banker se ud, såfremt det bliver en realitet. Og ligeledes hvor meget vil det koste i fusionsudgifter, at gøre denne manøvre?

Undervejs i et projektforsløb kan det være en idé, at opstille SMARTE mål for projektet. Dette for at anskueliggøre projektet mere tydeligt, idet et godt mål er smart. Utydelige mål er den hyppigste årsag til fiaskoprojekter. Et godt mål er smart, som betyder specifikt, målbart, accepteret, realistisk (men ambitiøst) og tidsfastsat.

5.2 SMART-modellen

Som et videre udspring fra 5x5 modellen vil det samtidig som projektleder være fornuftigt, at få opstillet en målformulering for projektet. Dette ønskes gjort for at tydeliggøre, hvad der skal leveres hvornår i projektet. Ved brug af SMARTE mål for projektet, vil jeg opstille dem således for fusionen:

Specifikt; Ja, en fusion af de to banker, hvor man belyser, om de passer sammen. Både på afdelingsniveau, kunder, produkter og selvfølgelig også om ”ånden og kulturen” er nogenlunde ens.

Målbart; Ja, herunder sammenlægning af kundedata mv. fra ØB til DB, dog i samme it-system, dvs. samme dataleverandør.

Accepteret; Bestyrelserne i de to banker, aktionærerne, kunderne og de ansatte skal alle på sin vis acceptere fusionen. De sidstnævnte har ikke bestemmer-indflydelse, men overordnet under og efter fusionen er de ansatte en del af projektet, og kan have negativ indflydelse, hvis ikke de synes om fusionen.

Realistisk; Ja, vi taler to banker, som passer godt sammen i en fusion, idet der ikke er afdelinger, som overlapper hinanden. Afdelingsnettet ses nærmere på efterfølgende.

Tidsfastsat; Ja, det bliver tidsfastsat. Det afgørende for fusionen er egentlig det grundlæggende – hvornår kan kundedata smeltes sammen? Når denne tidslinje er lagt, har bankerne en tidsplan for, hvornår de kan fusionere.

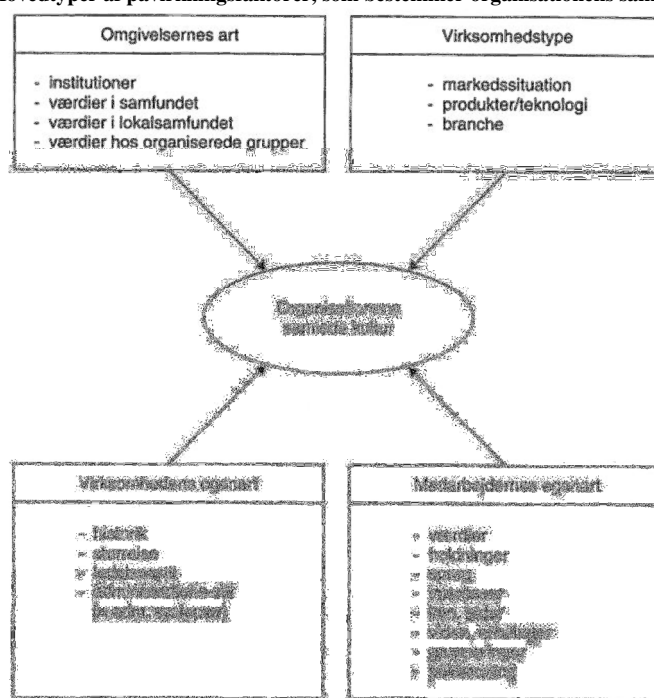
5.3 Organisationskulturen

Hver bank – som er hver sin egenart, lever med en kultur, som lige præcis er gældende for den type bank, som banken ønsker at være. Derfor vil der ikke være to banker med samme organisationskultur, og ved en fusion vil en del af de uhåndgribelige elementer være selve kulturen i Østjysk Bank og kulturen i Djurslands Bank, som begge skal samles til én fælles

kultur. Det kan medføre kultursammenstød, da der ikke findes to kulturer, som er ens, og derfor er forening af kulturen i en fusionsbank afgørende for, om fusionen bliver en succes.

De aktuelle faktorer som påvirkes i en fusion, kan beskrives ifølge figur 13:

Figur 13: Hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur.⁶³



Virksomhedstypen og omgivelsernes art er eksterne påvirkninger, som ikke kan ændres, og i en fusion er de to elementer typisk ens, hvorimod virksomhedens og medarbejdernes egenart er interne faktorer, som kan påvirkes. Gældende for begge banker er, at de under virksomhedens egenart, begge har en lang historik bag sig, og dermed er bankernes holdninger og værdigrundlag bygget op over en lang årrække. Selve ledelsesstilen er anderledes i begge banker, hvor man i Østjysk Bank har ledet med fokus på vækst. Dette har været modsat gældende i Djurslands Bank, hvor ledelsen har haft fokus på de gode kunder med sund økonomi, og samtidig banken har haft en noget mere forsigtig kreditpolitik.

Ses der nærmere på medarbejdernes egenart i de to banker, ligger de ikke fjernt fra hinanden i holdninger og værdier, idet begge banker udtrykker stort ønske til at have et godt kendskab og netværk i lokalsamfundet. Djurslands Bank viser officielt deres medarbejdergoder på hjemmesiden, hvor de også udtrykker muligheden for betalt videreuddannelse for den enkelte

⁶³ Organisationsteori, side 163 – Bakka 1986, model for påvirkningsfaktorer

medarbejder – alt sammen noget, der fremmer medarbejderloyaliteten, og dermed påvirker kulturen positivt. Østjysk Bank har modsatvis ikke nogle officielle medarbejdergoder ifølge hjemmesiden, idet banken formentlig ikke lægger stor vægt herpå.

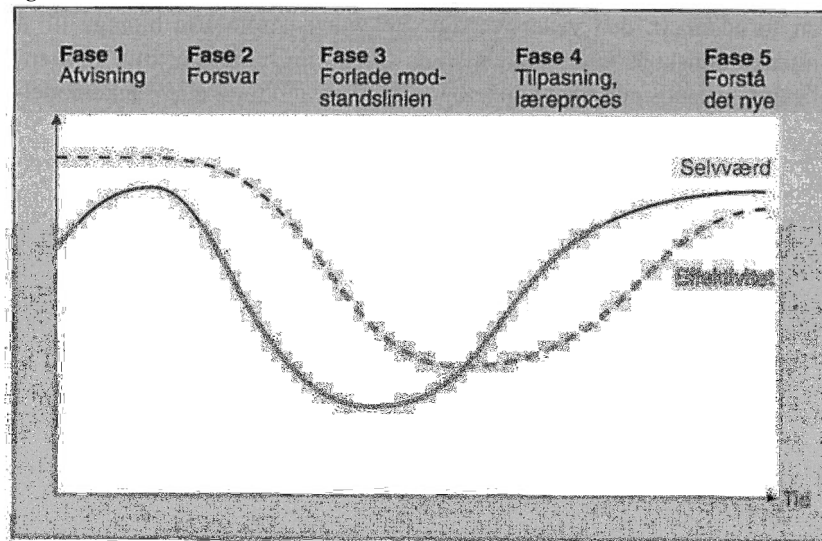
Men overordnet – når begge banker ligner hinanden på medarbejdernes egenart, vil der stadig kunne herske store konflikter, herunder kultursammenstød ved en given fusion. Dette vil ofte skyldes medarbejdernes holdninger til selve fusionen, da de kan være meget forskellige, hvor nogle vil bekymre sig for fusionen og ændringerne, den kan medføre, og andre vil se fusionen som en spændende udfordring for dem og deres fremtidige arbejdsplads.

Det der også ofte påvirker medarbejderne er, når det er besluttet i en fusion, at der er en fortsættende bank, hvor ansatte fra fusionsbanken skal omskoles til nyt firmanavn, værdier mv., som ofte kan give udfordringer. Her er det Djurslands Bank, som bliver den fortsættende bank – som også kan betegnes som den overlegne i fusionen. Medarbejderne imellem kan opleve et hierarki, hvor de gamle Østjysk Bank ansatte kan føle sig underlegen i fusionssammenhængen. Her har Buchanan & Boddy, 1992⁶⁴ udarbejdet en model for 4 forskellige forandringssituationer, og her placeres en fusion som en radikal forandring i kerneområdet. Ifølge modellen vil det medføre et højt konfliktniveau samt en høj grad af sårbarhed. Her vil medarbejderne kunne yde modstand mod fusionen, som kan skyldes, at man som medarbejder mister kontrol og indflydelse, og ikke kan stå indenfor fusionsbankens nye værdier mv. Flere årsager til modstand er oplistet af Moss Kanter, 1992⁶⁵, hvor nogle vigtige og forudsigelige grunde fremgår. Modstand kan være mange former – også det at blive frustreret over sit job, have frygt for at miste det, samt ældre medarbejdere, der frygter deres respekt og goodwill smuldrer, og ligeledes frygter at arbejde med nye it-systemer mv. Usikkerheden vil komme til udtryk, når en medarbejder gør modstand i en forandringsproces, og her kan usikkerheden medføre, at medarbejderen enten yder aktiv eller passiv modstand mod forandringerne. Dem der aktivt giver modstand, protesterer, sætter tempoet ned, ødelægger eller gør bevidst sabotage, ifølge Judsons Skala⁶⁶ fra 1972. Når en medarbejder yder stor modstand, ses en tydelig effekt på den enkeltes effektivitet og selvværd, jf. figur 14:

⁶⁴ Organisationsteori, side 329 – Model for fire forskellige forandringssituationer

⁶⁵ Organisationsteori, side 333 – Kanter om gode grunde til modstand

⁶⁶ Organisationsteori, side 332 – Skala for mulig adfærd i en ændringssituation

Figur 14: Faseforløbet af Carnall 1990⁶⁷

Her vises en figur opdelt i 5 faser, hvor medarbejderen i begyndelsen er afvisende og forsvarende, og med tiden kommer paraderne ned, og der ses mindre forvar hos medarbejderen. I de sidste to faser, tilpasser medarbejderen sig læreprocessen og til sidst sluttet af med at opfatte det nye (ændringerne) som en del af det normale liv i organisationen. I perioden hvor medarbejderen yder modstand og forsvarer det gamle, er den enkelte medarbejder mindre effektiv, og har et lavere selvværd, som er mindre godt for banken, der mister indtjening pga. den lavere effektivitet hos den enkelte.

Det er derfor vigtigt, at ledelsen går forrest i hele forandringsprocessen med fusionen, og sørger for at skabe tryghed iblandt de ansatte. Lederne vil være ændringsagenterne jf. Leavitts Systemmodel⁶⁸ i en fusionsfase, og vise motivation samt holde sammen på processen. En måde at skabe vished og samtidig minimere modstanden, er at involvere de ansatte i den lange forandringsproces, den nye bank skal igennem – herunder fyringer, hvor banken bør offentliggøre antallet af fyringer hurtigt, som giver vished hos den enkelte. Herefter bør banken hurtigt få gjort effekt af de udmeldte fyringer, således de ansatte ikke går med frygt for fyring i lang tid, men at processen er kort. Herved skabes der ro, og de medarbejdere der ikke fyres, kan hurtigt komme videre med den nye hverdag i fusionsbanken.

⁶⁷ Organisationsteori, side 333 – Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne

⁶⁸ Organisationsteori, side 317 – Leavitts Systemmodel

5.4 Fusionsbankens afdelinger

Ses der overordnet på begge bankers organisatoriske opbygning, er de begge opbygget som funktionsorganisation, hvorfor det også vil være naturligt at forsætte med samme struktur i den nye bank. Østjysk Banks stabsfunktioner ligger i hovedkontoret i Mariager, hvilket også gælder for Djurslands Banks, som har til huse i Grenaa. Derfor vil det være en afgørende faktor i fusionsprocessen at få klarlagt, hvorledes stabsfunktionerne skal fremgå i den nye bank, og hvor de skal placeres. Idet Djurslands Bank i nærværende rapport er valgt, som den fremtidige bank efter fusionen med Østjysk Bank, vil det være naturligt, at hovedkontoret fortsat i fusionsbanken, bliver i Grenaa i Djurslands Bank nuværende hovedkontor. En sådan strategisk beslutning bør meldes ud sammen med nyheden om fusionen, således både ansatte og kunder ved, hvorfra den nye bank vil blive styret fremover. Det vil sige, at de to bankers stabsfunktioner skal vurderes som en samlet enhed, og herfra kan der ske besparelser ved medarbejdersammenfald i de enkelte stabsafdelinger. Her tages de bedst kvalificerede medarbejdere i en overlappende stilling.

Når der ses videre på bankernes afdelingsnet, passer bankerne fint sammen, da ingen afdelinger overlapper hinanden. Her menes, at de ikke har afdelinger i samme by, som det ses også afspejles i figuren nedenfor, hvor afdelingsnettet for fusionsbanken er markeret:

Figur 15: Oversigt over fusionsbankens afdelinger⁶⁹



⁶⁹ Afdelinger taget fra begge bankers hjemmeside

Derfor må oplægget i forbindelse med en fusion af Østjysk Bank og Djurslands Bank være, at de øvrige afdelinger fortsætter uændret uden de store organisatoriske ændringer. Her forventes ikke de større fysiske røkeringer af medarbejdere, som der vil gøres i stabsfunktionerne, i det hovedkontoret i Mariager flyttes til Grenaa.

Som nævnt under introduktionen af bankerne, arbejder der sammenlagt i begge banker 350 ansatte, hvoraf 101⁷⁰ medarbejdere arbejder i en stabsfunktion med interne arbejdsopgaver. Det vil være her, der kan reduceres i medarbejderantallet, idet fusionen vil sammenlægge flere arbejdsfunktioner og dermed kunne spare lønkroner. En fordel på personalefronten er, at fusionsbanken bliver mindre afhængig af nøglepersoner, da der vil være flere kvalificerede medarbejdere i en større flok. Fusionen vil kunne skære ca. 1/3 væk af medarbejderne i stabene, som svarer til 34 personer – og i procent udgør det 9,7% af medarbejderantallet. Denne besparelse omregnes i kroner ud fra seneste årsrapports samlede lønomkostninger, der udgjorde kr. 204⁷¹ mio. for begge banker, hvor det forudsættes, at lønreduktionen kan ske med baggrund i den procentmæssige nedgang ved afskedigelser af 34 personer:

$$9,7\% * 204.494 \text{ tkr.} = \text{tkr. } 19.836$$

Ergo, kan der spares ca. kr. 20 mio. på personalesiden, som er en gennemsnitsberegning, da der kan herske store lønforskelle i bankerne og i stabsfunktionerne, men det vurderes at være en rimelig betragtning med denne gennemsnitsberegning. Besparelserne på lønsiden vil først kunne ses i fusionsbankens år to, idet flere medarbejdere har opsigelseskrav, og dermed skal have løn i en afskediget periode.

5.5 Delkonklusion

Som nævnt indledningsvist er en fusion ikke blot et spørgsmål om økonomi – der ligger en lang række andre udfordringer bag, netop såsom de organisatoriske opgaver, og hvordan de skal løses, såfremt fusionen af de to banker bliver en realitet. Det er nødvendigt, at den nye bank får belyst, hvilken bank den skal være i fremtiden, idet der idag hersker to kulturer, som fremover skal smeltes sammen til én. Det i sig selv kan være en stor opgave at få løst, hvorfor

⁷⁰ Stabsmedarbejdere anslået ud fra bankernes hjemmeside

⁷¹ Årsrapport 2012 Østjysk Bank & Djurslands Bank

begge bankers kulturer skal defineres, og herefter er det vigtigt, at fusionsbankens nye ledere sørger for at vise vejen frem, således de ansatte med den nye fællesånd, kan skabe rammerne for en god arbejdsplads og en god bank i fremtiden. Kulturmæssigt ligger de to banker ikke langt fra hinanden, ligesom afdelingsnettet passer fortrinligt sammen – dog skal man i situationen, hvor Djurslands Bank bliver den fortsættende bank, være opmærksom på de ansatte imellem, at der kan fra starten være splid alene pga. af det. Selve stabsfunktionerne som skal sammenlægges, skal arbejdsopgaver og herunder ansatte udpeges hurtigt, således den del er klarlagt – og i forlængelse heraf vil de afskedigelser, der skal være, også ske hurtigt, for netop at undgå for meget modstand i forandringsprocessen. Det vigtige er, at lederne går forrest, og samtidig viser vejen for den nye fusionsbank.

6. Fusionens økonomiske aspekter

Hvordan vil en fusion af de to gennemgåede pengeinstitutter se ud, såfremt de kom under ét, og Djursland Bank bliver den fortsættende bank? I nærværende afsnit ses nærmere på fusionen og en sammensmeltning af de to bankers balancer, hvorefter de nye nøgletal for fusionsbanken kan analyseres. Med baggrund i de nye nøgletal for fusionsbanken er det oplagt at få belyst fusionsbankens fremtidige indtjeningsmuligheder, hvor det afslutningsvist ses nærmere på fusionens pris.

6.1 Fusionsbankens resultat og nøgletal

Ved sammensmeltning af de to pengeinstitutters balancer, er der samtidig opstillet forventet ny resultatopgørelse, således fusionen også kan synliggøres på den fremtidige drift, og heraf kan diverse nøgletal beregnes. Som det ses nedenfor fremgår resultatopgørelsen for den nye bank, hvor fusionssynergierne også er indeholdt – idet der kan spares en række omkostninger på bl.a. personale, IT samt øvrige omkostninger, samlet anslået til kr. 28 mio. Som beregnet under personalebesparelser i afsnittet organisation, vil der kunne spares årligt kr. 20 mio.⁷² efter afskedigelser af ca. 34 personer. Da begge pengeinstitutter bruger samme dataleverandør, kan der årligt spares udgifter hertil samt på den øvrige it-drift. Her formodes, at disse udgifter er sammenlagt i bankernes administrationsomkostninger, som i 2012 udgjorde tkr. 117.236⁷³, og her anslås en besparelsesprocent på 7% ved fusionen, som svarer til tkr. 8.206. Besparelsen er en mulighed, når der sker stordriftsfordele bl.a. datacentralen BankData, hvor der betales en fast licens mv. Af omkostningsbesparelser i driften vil der samlet kunne spares tkr. 28.042.

Ligeledes forventes også en mindre nedskrivning i 2013, idet Østjysk Bank har taget en stor portion i 2012, og med deres forventninger til 2013, regner banken med et resultat før nedskrivninger på kr. 140 mio. Derfor anslås nedskrivningerne at udgøre kr. 285 mio. i fusionsbanken, som svarer til en nedskrivningsprocent på 2,5%. Den nye resultatopgørelse viser, hvilken effekt de besparede udgifter vil have på årets resultat i den nye fusionsbank, som først kan udløses i 2013 og om muligt først rigtigt i 2014, dog medregnes de besparede udgifter allerede i 2013, som vil være de fremtidige besparelser i fusionsbanken. Ligeledes

⁷² Jf. rapportens afsnit 5.5 "Fusionsbankens afdelinger"

⁷³ Årsrapport 2012 Østjysk Bank & Djurslands Bank

vises resultatopgørelsen også i 2014 med samme drift, dog ses en ydermere besparelse på nedskrivningerne – her antages en nedskrivningsprocent på 1,5%, eftersom fusionsbanken nu er i gang, og derfor vil opnå endnu bedre nedskrivninger med baggrund i en opryddet kreditbog, bedre kreditstyring samt en forventning til en anelse bedre konjunkturer.

Jf. nedennævnte figur ”resultatopgørelse for fusionsbanken”, ses resultatopgørelserne for pengeinstitutterne hver for sig og sammenlagt, og ligeledes fremgår kolonnen ”ny bank ’13 og ny bank ’14”, som viser fusionsbankens fremtidige resultatopgørelse. Her forventes et resultat før skat første år på kr. 15 mio. og år to et resultat før skat på kr. 129 mio.

Figur 16: Resultatopgørelse ny bank⁷⁴

Resultatopgørelse for fusionsbanken	ØB '12	DB '12	Ialt	Ny bank '13	Ny bank '14
Renteindtægter	386.717	232.275	618.992	618.992	618.992
Renteudgifter	162.008	44.705	206.713	206.713	206.713
Netto renteindtægter	224.709	187.570	412.279	412.279	412.279
Udbytte af aktier mv.	4.882	3.800	8.682	8.682	8.682
Gebyrer og provisionsindtægter	72.793	88.082	160.875	160.875	160.875
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.883	6.236	10.119	10.119	10.119
Netto rente- og gebyrindtægter	298.501	273.216	571.717	571.717	571.717
Kursreguleringer	22.245	26.392	48.637	48.637	48.637
Andre driftsindtægter	580	5.208	5.788	5.788	5.788
Udgifter til personale og administration	147.050	175.383	322.433	294.391	294.391
Af-/nedskrivninger på mat. anlægsaktiver	5.534	13.137	18.671	18.671	18.671
Andre driftsudgifter	6.745	7.316	14.061	14.061	14.061
Nedskrivninger på udlån og tilgodeh.	364.019	47.876	411.895	285.389	171.233
Resultat af kapitalandele i tilkn.virks.	-905	26	-879	-879	-879
Resultat før skat	-202.927	61.130	-141.797	14.509	128.665
Skat	-49.004	14.010	-34.994	3.627	32.166
Årets resultat	-153.923	47.120	-106.803	10.882	96.499

I resultatopgørelsen ses alene på driftsbesparelserne og syneriger som følge af fusionen, hvor til fusionsudgifter såsom nye facadeskilte, ændring af logo på Østjysk Bank materialer mv.,

⁷⁴ Bilag – Resultatopgørelsen er fremkommet via beregning i bilag 4

ikke er indregnet, idet de ses som en engangsudgift. Samtidig skal det være gennemskueligt for den enkelte aktionær, for hvorledes han/hun kan se en fornuft i fusionen – om driften er fremtidssikret eller ej, og derfor vælges engangsudgifterne fra i opgørelsen her. Overordnet vil den nye bank kunne opnå et resultat på kr. 15 mio. før skat første år, og andet år et resultat før skat på kr. 129 mio. I forvejen kan Djurslands Bank præstere et mindre, men fint overskud, hvorfor banken skal se fremtidsmulighederne i en fusion med Østjysk Bank. Derfor skal fornuften i fusionen kunne ses på den større forretning herunder større markedsandele, banken vil kunne opnå ved en fusion af de to banker, og samtidig skal fremtiden for banken også kunne præstere mindre nedskrivninger sammenholdt med en stigende vækst, hvormed bundlinjen vil kunne forbedres markant.

Som en del af sammensmeltningen af de to banker, skal vi se nærmere på fusionsbankens balance, hvorefter de konkrete nøgletal også kan beregnes. Balancen er en totalopgørelse af de to bankers balancer tilsammen – en mere simpel opgjort sammenlægning, som blot skal illustrere, hvorledes fusionsbankens balance kan se ud. Egenkapitalen forøges væsentlig ligesom den samlede balancesum, der opgøres til over kr. 14 mia.⁷⁵ Heraf vil udlån udgøre lidt over kr. 8 mia. og indlån lidt over 9 mia., hvorfor der i den nye bank stadig vil være fornuftig balance mellem indlån- og udlånssiden. De samlede risikovægtede poster udgør ultimo 2012 kr. 10.466 mio., hvortil fusionsbankens nye basiskapital opgøres til kr. 1.620 mio., som giver en solvensprocent på 15,51%. Kernekapitalprocenten er i fusionsbanken opgjort til 13,5%. Det vil sige en solvens og en kernekapitalprocent, som begge signalerer en bank med fornuftige sundhedstegn.

6.2 ROE og ROA i fusionsbanken

Rentabiliteten i den nye bank ses bl.a. ved beregning af bankens evne til at forrente egenkapitalen og dermed genere indtjening til aktionærerne, sammenholdt med bankens afkastningsgrad der viser, hvordan banken generer overskud set i forhold til de samlede aktiver. Jf. figuren nedenfor ses, den nye banks ROE og ROA sammenlignet med bankernes individuelle nøgletal fra 2012:

⁷⁵ Bilag – Samlet balance i fusionsbanken, bilag 5

Figur 17: Beregning af ROE og ROA ny fusionsbank⁷⁶

	Østjysk Bank '12	Djurslands Bank '12	Ny bank '13	Ny bank '14
ROE	-27,40%	6,22%	0,82%	7,31%
ROA	-2,02%	0,71%	0,08%	0,68%

Her ses, at Østjysk Bank ved en fusion med Djurslands Bank vil få en markant bedre ROE og ROA, hvor Djurslands Bank i 2013 vil opnå en dårligere rentabilitet ved fusionen, som igen indhentes i 2014. Altså skal fusionen kunne medføre bedre bundlinje fremover, for således at kunne påvirke ROE og ROA positivt – det vil sige, at aktionærene skal tro på, at banken kan vækste og øge kundetilgangen, eftersom de i år et med en ROE på 0,82% vil opnå mindre, end hvad de tidligere har gjort som aktionær i Djurslands Bank.

6.3 Fusionsbankens omkostningskrone og omkostningsprocent

Ses nærmere på fusionsbankens omkostningskrone, er der omkostninger, som påvirker nøgletallet både i år et og to, eftersom omkostningerne minimeres år et på personalesiden, og nedskrivningerne ligeledes falder i takt med en forhåbentlig forbedring af kreditkvaliteten samt oprydning i kundeboøgerne både år et og to.

Figur 18: Indtjening pr. omkostningskrone og omkostningsprocenten

Fusionsbanken	2013	2014
Indtjening pr. omkostningskrone	0,96	1,19
Omkostningsprocenten	54,2%	54,2%

Desværre for Djurslands Bank er der ikke noget at hente for dem på det beregnede nøgletal, da banken i forvejen ligger pænt med en omkostningskrone på 1,25 i 2012. Men overordnet er fusionsbankens omkostningskrone i den gode ende af skalaen, når den sammenlignes med gruppe 3 bankernes gennemsnitlige omkostningsprocent i 2012, som udgjorde 1,04. Forbedringen i nøgletallet fra '13 til '14 skyldes de mindre forventede nedskrivninger i fusionsbanken.

Ses på omkostningsprocenten, hvor den som tidligere nævnt i rapporten er meget forskellig i begge banker i dag – med Østjysk Banks på 51,02% og Djurslands Banks på 67,71%, her vil den i fusionsbanken udgøre 54,2% i år 1. Det bemærkes, at nøgletallet er ens i både 2013 og

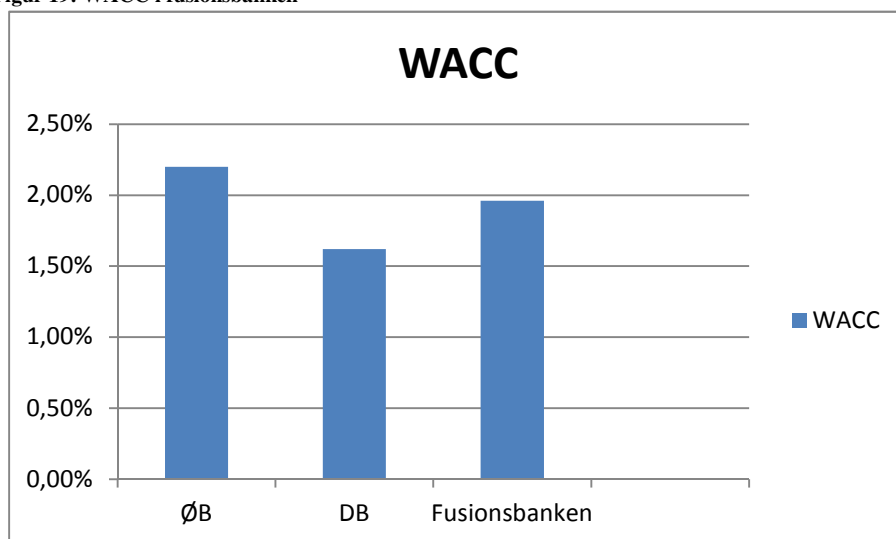
⁷⁶ Bilag – beregning af rentabilitet i fusionsbanken, bilag 6

2014, som skyldes, at personaleudgifter samt nettorente- og gebyrindtægter er ens i resultatopgørelsen (blot vejledende). Omkostningsprocenten i fusionsbanken er på et mere normaliseret niveau, og vil fremme bankens konkurrenceevne – både prismæssigt på bankens produkter og evt. i forhold til aktionærernes udbytter. Personaleafskedigelserne som er forudsat i regnskabstallene for fusionsbanken, har en stor indflydelse på nøgletallet, der også forbedrer tallet sammenlignet med Djurslands Banks noget højere omkostningsprocent. Personalemæssigt vil den nye fusionsbank have 22,11 medarbejdere pr. balancemilliard, der udregnes efter afskedigelse af ca. 34 medarbejdere. Tallet her ligger noget tættere på Østjysk Banks 20,96 medarbejdere pr. balancemilliard, som blot illustrerer en højere effektivitet.

6.4 Fusionsbankens WACC

Ved fusionen af de to banker, skal vi også beregne den nye banks WACC, således vi kan se, hvordan banken fremover kan finansiere sig, og om fusionsbanken kan skaffe fornuftig kapital til en fornuftig pris. Som det ses i følgende figur er både de to nuværende bankers WACC indregnet sammenholdt med den nye fusionsbanks WACC:

Figur 19: WACC i fusionsbanken⁷⁷



WACC'en i fusionsbanken udgør 1,96%, opdelt med 1,17% til prisen på fremmedkapital og 0,79% til prisen på egenkapitalen. Den nye WACC er 0,24%-point lavere end Østjysk Banks WACC, og 0,34%-point højere end Djurslands Banks nuværende WACC. Østjysk Bank er

⁷⁷ Bilag – beregning af WACC i fusionsbanken, bilag 7

præget af en dyrere fundingstruktur via obligationer og efterstillet kapital, som er gjort muligt gennem bankpakkerne, og er derfor medvirkende til at påvirke venstre siden, når denne stiger med 0,59%-points i fusionsbanken sammenholdt med Djurslands Banks venstre side. Derimod falder højresiden en anelse (0,25%-points) sammenlignet med Djurslands Banks, hvilket skyldes, at egenkapitalen forholdsvis udgør en mindre del i den nye bank. Det vil sige, med fusionen vil Djurslands Bank stilles dårligere med en dyrere funding end, hvad banken kan præstere i dag.

6.5 Fusionsbankens ICGR

Som i de øvrige nøgletal for fusionsbanken, vil Østjysk Bank også opleve en væsentlig forbedring af bankens ICGR ved en fusion – bankens ICGR udregnes i fusionsbanken til 0,82%⁷⁸ i år et, hvor den stiger pænt i år to til 7,31%, der er ligger flot, sammenlignet med Østjysk Banks, som i 2012 udgjorde -27,40%. Djurslands Banks ICGR udgjorde 5,33%, og vil ved fusionen opleve en tilbagegang på muligheden for at vækste i det første år. Djurslands Bank har udtrykt det i årsrapporten, som også er nævnt tidligere i rapporten, at banken ønsker at udlånsvækste, hvorfor fusionen kan sætte en mindre dæmper på væksten i år et, såfremt Djurslands Bank vælger at fusionere med Østjysk Bank.

Figur 19: ICGR beregnet for fusionsbanken⁷⁹

	Østjysk Bank '12	Djurslands Bank '12	Ny bank '13	Ny bank '14
ICGR	-27,40%	5,33%	0,82%	7,31%

Men ses på fusionsbankens ICGR i år 2, hvor ICGR'en udgør 7,31%, vil det omregnet i vækst svare til, at banken øger sine risikovægtede poster med $0,0731 \times 10.446.735 = 763.656$ – dvs. banken kan øge sine udlån, hvor de risikovægtede poster stiger, og samtidig bevares den nuværende solvens. Selvfølgelig skal banken ikke vækste så meget, da fremtiden stadig er ukendt, og vi lever fortsat i en krisetid, hvor der vil ses flere nedskrivninger i bankernes regnskaber nogle år endnu. Derfor kunne modellen være at beregne, hvor meget den nye bank vil tjene, såfremt den øgede de risikovægtede poster med 0,5 mia.

⁷⁸ Bilag – beregning af ICGR i fusionsbanken, bilag 7

⁷⁹ Bilag – beregning af ICGR i fusionsbanken, bilag 7

Omregnet til udlån svarer det til lidt over kr. 1 mia. (1.047.619) – ud fra at fusionsbanken vil låne mere til private med ½del til privatkunder blanco samt ½del til privatkunder med fast ejendom, og indtjeningen hertil antages til gennemsnitligt at udgøre 5%, som samlet vil give en merindtjening ved følgende udlånmix:

Privatkunder 35% = kr. 250 mio. / 35% x 5%	= kr. 36 mio.
Privatkunder 75% = kr. 250 mio. / 75% x 5%	= <u>kr. 16 mio.</u>
Samlet merindtjening	= kr. 52 mio.

Altså kan der tjenes fornuftigt på, at fusionsbanken øger sine risikovægtede poster og herved udlånsvækster med ca. kr. 1 mia. Herved påvirkes solvensen ikke, som igen er en god pejling for bankens fremtid – både at indtjeningen kan øges, og fortsat vil solvensen minimum være på 15,51%, som er fusionsbankens nye opgjorte solvens, jf. bilag 5.

6.6 Fusionens prisdannelse

Fusionen kan prismæssigt foregå på flere måder, hvor én af måderne er at oprette en ny bank på en ny banklicens, hvor aktiverne fra de to gamle banker flyttes over. En anden kendt måde er, at benytte en af de to fusionsbanker – men idet Djurslands Bank skal være den fremtidige bank, benyttes denne i nærværende rapport. Djurslands Bank skal hermed købe aktiekapitalen i Østjysk Bank, hvormed udfordringerne i oprettelse af ny bank samt overdragelse af aktiver og passiver undgås. Idet begge banker er børsnoterede selskaber, er det aktionærerne, der ejer bankerne, og ligeledes dem der skal acceptere den givne pris for fusionen af de to banker. Derfor skal fusionens pris – herunder prisen for aktierne belyses nærmere.

Bankernes aktiekapital var ved udgangen af 2012, som det fremgår af nedennævnte figur – her gøres opmærksom på, at Østjysk Banks aktie er ændret til en 10-krones aktie, således regneeksemplet kan anvendes ud fra de to bankers samme stykstørrelse:

Figur 20: Aktiekapitalen i begge banker⁸⁰

	Stk-størrelse	Aktiekurs 2012	Antal aktier	Bankens værdi
Østjysk Bank	kr. 10	kr. 22,8	9.600.000	kr. 218.880.000
Djurslands Bank	kr. 10	kr. 136	2.700.000	kr. 367.200.000

Værdierne for bankerne generelt er faldet drastisk siden finanskrisen, da bankaktier om nogen har fået et tryk, hvor det meget store fald skete fra 2007 til 2008 – alene Østjysk Bank havde på det år oplevet et fald i aktiekursen fra kurs 1.012 ultimo 2007 til kurs 402 ultimo 2008⁸¹, dvs. et fald pr. aktie på kr. 610 – der svarede til et procentmæssigt fald på 60%. Her skal det understreges, at aktien havde en stykstørrelse på kr. 100. Dog var det et generelt fald, der skete blandt de børsnoterede pengeinstitutter i det år. I figur 20 oplyses aktiekurserne ultimo 2012, som for Østjysk Banks vedkommende er faldet yderligere siden – og i dette øjeblik udgør den kurs 117⁸². Det store fald i kursen skete umiddelbart i sammenhæng med offentliggørelsen af regnskabet 2012, der inkluderede ekstraordinære nedskrivninger med et stort underskud til følge. Alene her har banken tabt en pæn værdi, og udregnet til kurs 117, svarer bankens værdi til kr. 112 mio., som er en halvering af værdien siden nytår. Modsatvis har Djurslands Bank aktiekurs taget en stigning op, og udgør på nuværende tidspunkt kurs 146,5⁸³, der svarer til en markedsværdi på kr. 396 mio.

Bankernes K/I – kurs/indre værdi er et nøgletal, hvor aktiekursen divideres med bankens egenkapital pr. aktie. Nøgletallet udtrykker aktiemarkedets vurdering af en bankaktie, om den er mere værd end bankens egenkapital, og kan også være en pejling af prisen på et pengeinstitut. Hvis K/I er mere end 1, vurderes bankens aktie, at være mere værd end egenkapitalen. Her bunder det ofte i forventninger til skjulte værdier i banken eller forventninger til kommende gode resultater, hvor investor viser lyst til at betale en overpris set i forhold til bankens indre værdi. Omvendt når K/I er mindre end 1, vurderes bankens aktie af aktiemarkedet til at være mindre værd end egenkapitalen. Men en K/I under 1 er i nuværende bankmarked nærmest en selvfølge, som skyldes finanskrisen og usikkerheden i sektoren. K/I har også de senere år fået et hak ned ad, så både Østjysk Bank og Djurslands Banks kurs indre værdier ligger væsentligt under 1 – Østjysk Banks udgjorde ved årsskiftet

⁸⁰ Årsrapport 2012 Østjysk Bank & Djurslands Bank

⁸¹ Årsrapport 2008 Østjysk Bank, side 8

⁸² <http://www.euroinvestor.dk/boerser/nasdaq-omx-copenhagen/oestjysk-bank/206627> (pr. 28.03.2013)

⁸³ <http://www.euroinvestor.dk/boerser/nasdaq-omx-copenhagen/djurslands-bank/206571> (pr. 28.03.2013)

2012 0,39⁸⁴ og Djurslands Banks udgjorde 0,48⁸⁵ i 2012. Alene efter det store kursfald siden offentliggørelsen af Østjysk Banks regnskab 2012, er bankens K/I faldet ydermere, og udgør nu 0,19⁸⁶, hvor Djurslands Bank er steget til 0,49 jf. bilag 8. Her ses en stor forskel på de to banker, og aktiemarkedet vurderer tydeligt, at Djurslands Bank er en finansielt sundere bank end Østjysk Bank.

Ofte ved en fusion har det været sådan, at den bank med størst værdi, skal være den fortsættende bank, hvilket Djurslands Bank også har i dette opsæt – og samtidig er Østjysk Bank så presset, at den rent overlevelsesmæssigt skal søge en ny mage, for at kunne overleve de mange krav til bankstyring i årene fremover. Derfor kan det diskuteres, om en fusion mellem de to parter skal være, hvor aktionærene i Østjysk Bank sælger deres aktier til kr. 112 mio., som beregnet ovenfor. Da bankens kurs indre værdi under 1, og da egenkapitalen i banken jf. årsrapporten 2012 udgør kr. 561.834.000, vil aktionærernes salg til kurs 117 betyde et tab for aktionærene, hvor en større del af egenkapitalen opgives.

Set i historien er flere fusioner sket med en pæn overpris, eksempelvis Nykredit som betalte 80% oveni kursen for aktierne i Forstædernes Bank⁸⁷. Dog er tiderne forandret, og i de senere år er nogle aktionærer gået tomhændet med deres aktier, idet deres bank er krakket eller blevet overtaget i sidste øjeblik. Idet vi taler en fusion i nærværende rapport, bør Djurslands bank tilbyde aktionærene en smule i bonus, hvorfor 10% merpris tillagt aktien kan komme på tale. Det vil sige, at aktionærene tilbydes en købskurs på aktierne til kurs 117 + 10%, som svarer til, at Djurslands Bank skal give kr. 124 mio. Med baggrund i ovenstående skal aktionærene i Østjysk Bank tro på en bedre bank ved en fusion, og samtidig opgive muligheden for en langt større kurs, såfremt banken performede bedre. Hvis aktionærene tror på en fremtid, der kun viser gode indtjeningsmuligheder for Østjysk Bank, vil det være et tab for aktionærene at takke ja til tilbuddet, da bedre resultater giver efterspørgsel på bankens aktier, som medfører en øget kurs på aktien end den tilbudte i fusionen. Alene i analyseperioden er aktiens kurs styrtdykket fra kurs 402 til 117, dvs. et fald på knap 71%, hvorfor det for aktionærene er afgørende, hvad de forventer af performance fra banken

⁸⁴ Årsrapport 2012 Østjysk Bank, side 35

⁸⁵ Årsrapport 2012 Djurslands Bank, side 22

⁸⁶ Bilag – bankens nuværende K/I, bilag 8

⁸⁷ <http://www.nykredit.dk/omnykredit/info/virksomhed/historie.xml> + <http://www.kfst.dk/index.php?id=28474>

fremover, og med aktiens historiske kursfald, kan det være fornuftigt for aktionærene at takke ja til et givent kurstilbud på deres bankaktier.

Djurslands Banks betaling af aktier i Østjysk Bank kan gøres på tre måder; enten ved køb af Østjysk Bank med kontanter, ved køb med aktier til en aftalt værdi eller der byttes aktier i et aftalt forhold, som uddybes nærmere i kommende afsnit.

6.6.1 Fusion ved kontantkøb

Med udgangspunkt i foregående skal Djurslands Bank ved et kontantkøb af Østjysk Bank erlægge et beløb svarende til bankens udregnede værdi inkl. en merpris på 10%, opgjort til kr. 124 mio. Her skal pengene findes i likvider, dvs. banken skal tage det fra deres egen kasse, som jf. årsrapporten 2012 udgjorde kr. 145 mio. i kassebeholdning og tilgodehavender – disse penge er dog en del af bankens likviditetsberedskab, hvorfor disse ikke kan bruges foruden banken vil løbe i problemer med manglende likviditet efterfølgende. Et alternativ hertil er, at banken optager et pengemarkedslån eller optager ansvarligt lån, hvor det selvfølgelig vil medføre en ny renteudgift hertil. Dog har banken vist tidligere, at den kan låne billigt i pengemarkedet, og med bankens generelle gode drift, egenkapital og solvens vil den uden tvivl igen kunne opnå en fornuftig prissætning på et nyt lån.

6.6.2 Køb med aktier eller ombytte

Et andet alternativ til hvorledes Djurslands Bank kan købe Østjysk Bank, vil være at udstede nye aktier, hvor banken skal udstede ca. 846.416 aktier (svarende til DB's kurs på 146,5) for at ramme prisen på kr. 124 mio. Her skal der ses nærmere på efterspørgslen på aktien, da det vurderes at være svært at efterkomme, da bankaktier – og generelt mindre bankaktier de seneste år er ude af mode, og omsætningen derfor er minimal i denne aktiepost. Såfremt aktierne ikke er sælgelige, kræves det, at de sælges endnu billigere, som medfører, at der skal udstedes flere aktier end først antaget, og herved kan der ske en udvanding af de øvrige aktionærer.

En anden mulighed vil være et bytteforhold aktierne imellem, hvor bankernes kurs indre værdier skal anvendes, og herud fra aftales der et ombytningsforhold aktierne imellem, hvor aktionærene i Østjysk Bank tilbydes aktier i Djurslands Bank i et aftalt forhold.

6.7 Selve prisen

Med baggrund i de gennemgåede muligheder for, hvorledes Djurslands Bank kan købe Østjysk Bank, har de modeller været anvendt et utal af gange ved bankfusioner – men idet vi taler om en sund bank, der skal overtage en anden bank, som ifølge regnskaber og seneste revisorpåtegning viser flere usikkerhedsmomenter for, hvilke kreditbøger banken har inkluderet et ukendt nedskrivningsbehov for 2013, bør Djurslands Bank overveje fusionen grundigt. I stedet for en pris på kr. 124 mio. kan Djurslands Bank også indstille sig på et køb eller overtagelse på sigt, når Østjysk Bank kommer så meget i bekneb, at banken kan overtages forinden Finansiell Stabilitet og uden en krone til aktionærerne. Disse bankovertagelser har vi set op til flere gange i de senere år, hvor den seneste er Tønder Bank, hvor Sydbank overtog banken uden en krone til aktionærerne, dog er der afregnet et større beløb for at få kunderne konverteret over til Sydbanks systemer, ligesom de investorer der op til bankkrakket havde købt kapitalbeviser, er blevet tabet godtgjort⁸⁸. Dog er den endegyldige pris på Tønder Banks kunder ikke oplyst officielt endnu. Hvis scenariet her også skete for Østjysk Bank vil Djurslands Bank kunne få mulighed for at byde på enkelte eller dele af bankens aktiver, herunder de gode kundeporteføljer rensat for dårlige engagementer, og hver kunde vil koste en given pris. Hertil kan nævnes, at kunder i Fjordbank Mors blev solgt for ca. kr. 7.200 pr. privatkunde⁸⁹. 30% af Østjysk Banks kunder er privatkunder, og af bankens samlede kundeantal på 26.000 svarer det til 7.800 privatkunder med en pris på kr. 7.200, vil prisen være i sådan en situation kr. 56 mio. for Østjysk Banks privatkunder. Hertil kan der være en portion gode erhvervskunder, som også kan prissættes i den givne situation.

6.8 Delkonklusion

Fusionens økonomiske aspekter er belyst, og viser med de forventede synergier, fusionen kan medføre, et mindre resultat i år et, hvorefter år to viser et pænt bundlinjeresultat på kr. 129 mio. før skat. Samtidig forventes også en mere kontrolleret styring af kreditbøgerne, således nedskrivningerne efterhånden kan komme ned i kadence – dog bemærkes det dog, at selv Østjysk Bank ikke har udtalt sig om niveauet for nedskrivningerne i 2013, hvorfor den igen kan være en joker i spillet. Rentabilitetsmæssigt vil Djurslands Bank opnå væsentlig forværring i år et, som dog indhentes i år to – det forudsætter, at Djurslands Bank og dens

⁸⁸ <http://www.business.dk/finans/sydbank-daekker-tab-paa-toender-banks-kapitalbeviser>

⁸⁹ Lars Krull – Noter fra undervisning, Finansielle Institutter

aktionærer skal tro på, at banken kan vækste og øge kundetilgangen, som også er et ønske fra bankens side. Når der ses nærmere på fusionsbankens WACC og dens evne til at fremskaffe kapital til fornuftig pris, ses en WACC på 1,96%, som er 0,24% lavere end Østjysk Banks og 0,34% højere end Djurslands Banks, hvorfor fusionsbanken vil sidde med en dyrere fundingstruktur, end hvad Djurslands Bank gør i dag. Vækstmæssigt har Djurslands Bank med deres enslydende regnskaber de seneste år, et ønske om vækst, eftersom banken præsterer overskud men i mindre portioner, og bankens kapitalstruktur er der styring på, hvorfor den kan vækste på flere områder. Med ICGR-beregningen vises det, at fusionsbanken ikke kan vækste i år et, men i år 2 med en ICGR på over 7%, kan banken øge sine risikovægtede poster fornuftigt, og hermed sætte skub i væksten uden en egentlig påvirkning af solvensen. Det kræver, at Djurslands Bank får ønsket om vækst sat på standby et år tid, såfremt fusionen skal blive til noget. Fusionsbankens solvens fejler ikke noget, og udgør som beregnet 15,51% med en kernekapitalprocent på 13,5%, dog er det igen en dårligere position for Djurslands Bank, eftersom banken på begge fronter i dag ligger over de niveauer.

Hvis Djurslands Bank skal købe Østjysk Bank, er der prismæssigt flere måder at gøre det på, dog er det vigtigt, at banken forholder sig til risikoen, der vil følge med i købet af Østjysk Bank. Alene på bankens K/I ses en tydelig forværring siden nytår – som ligeledes påvirker bankens markedsværdi, hvorfor der kan ligge flere ting skjult i banken, som endnu ikke har set dagens klare lys. Som det er beskrevet under fusionens pris, vil der være en besparelse for Djurslands Bank, såfremt købet afventer til en mere konkret overtagelse – når og hvis Østjysk Bank kommer i nød, og evt. bare skal overtages forinden Finansiell Stabilitet sluger resterne. Derfor skal fusionen og prisen i sig selv overvejes grundigt af Djurslands Bank, forinden noget mere konkret aftales nærmere. Dog vurderes det overordnet, at være med risiko, såfremt fusionen bliver endegyldig, idet nedskrivningerne for 2013 endnu ikke er niveausat, ligesom kreditbøgerne i Østjysk Bank indikerer, at her mangler en overordnet gennemgang samt god kredithåndtering. Selvom der forudsættes gode bundlinjeresultater i den nye fusionsbank i år 2 og frem, er det med en vis usikkerhed omkring nedskrivningerne, til trods for at Djurslands Bank vil kunne opleve forbedringer på ROE, hvor bankens effektiviseres bl.a. på medarbejdersiden og med en højere ICGR kan der vækstes pænt efter år 2. For aktionærerne er der generelt flere risici at løbe, idet de øvrige nøgletal ikke forbedres fra det Djurslands Bank selv kan præstere i dag.

7. Anbefaling og konklusion

Gennem nærværende rapport er de to pengeinstitutter Østjysk Bank og Djurslands Bank blevet bearbejdet såvel som bank med hver deres historie, bankernes organisationer, og ligeledes er kapitalstrukturen og regnskabstallene blevet analyseret. Alt dette for at kunne sammenligne bankerne på kryds og tværs og for at imødekomme ønsket fra begge pengeinstitutter, om muligheden for en fusion vil være perspektivløs eller ej.

Under indledningen fremgår de opstillede spørgsmål, som herunder opstilles sammen med delkonklusionerne, der slutteligt skal udgøre en anbefaling til bankerne.

7.1 Rapportens delkonklusioner

Begge institutter har relationer mange år tilbage i tiden, og fælles for begge banker er ønsket til et kundegrundlag i nærheden af bankernes kerneområder. Størrelsesmæssigt ligner bankerne også hinanden både på ansatte og på antal afdelinger. Kundemæssigt har Djurslands Bank et større kundegrundlag, hvori størstedelen er privatkunder. Modsatvis har Østjysk Bank en større andel på erhvervssiden, hvor banken vægter med 70% mod 30% privatkunder. Værdierne er i hovedtræk ens bl.a. med at være lokal og synlig og at være tæt på kunden.

Det forretningsmæssige fundament

Begge pengeinstitutter lever op til lovens krav om tilstrækkelig likviditet og kapital, hvor Djurslands Bank efter gennemgangen er stærkt kapitaliseret, som ligeledes må give ekstra god fornemmelse for Østjysk Bank ved en evt. fusion med Djurslands Bank. Likviditeten i begge banker er god, og overstiger pænt lovkravets minimum. Østjysk Banks kernekapitalprocent er presset sammenlignet med Djurslands Banks, som er mere end dobbelt så høj. Forskellen ses tydeligt på bankerne, at Østjysk Bank er afhængig af adgang til ansvarlig lånekapital samt hybrid kernekapital for at kunne overholde solvenskravet. Banken vil snarligt få et problem rent kapitalmæssigt, da basiskapitalen efterhånden minimeres med nedskrevne værdier i supplerende lån, og dette vil have en direkte påvirkning på solvensen, hvorfor banken skal have gjort noget aktivt, for at kunne forbedre sin situation kapitalmæssigt.

Kreditpolitikken vurderes at være med forsigtighed sammenkoblet med en konservativ risikoprofil i Djurslands Bank, hvorimod Østjysk Bank har en ekstra udfordring i deres

kreditbøger, som bliver bemærket i årsrapporten 2012. Banken har foretaget en række ekstra nedskrivninger efter en samlet gennemgang af diverse udlånsengagementer, hvor der stadig kan ligge en større portion ekstra nedskrivninger på de engagementer, som ikke er gennemarbejdet endnu. Derfor er Østjysk Bank noget usikre på deres kreditbøger og den samlede kreditmæssige vurdering heraf.

Regnskabsanalyse

Generelt i regnskabsanalysen ses en markant stærkere Djurslands Bank på flere af nøgletallene, hvor Østjysk Bank har negativ udvikling nogle år eller over hele analyseperioden. Ses alene på bankernes rentabilitet, har Østjysk Bank negativ tendens i alle analyseårene, som endeligt forværres yderligere i 2012 pga. det store underskud banken præsterer. Egenkapitalforrentningen falder ligesom overskudsgraden, hvorimod EM – der viser gearingen af egenkapitalen, stiger markant i 2012, som viser bankens behov for at finansiere sine aktiver ved at optage gæld. Et dårligt signal, idet jo større gearing, jo større andel af gæld er der i pengeinstituttet. Modsatvis har Djurslands Bank en anderledes og noget mere positiv rentabilitetsberegning, hvor overskudsgraden stiger, idet der tjenes penge i banken. Gearingen falder ligeledes i perioden, som signalerer en bank, der står stærkt kapitalmæssigt.

Ses der nærmere på bankernes indtjening pr. omkostningskrone har Djurslands Bank igen et pænt forspring, idet banken ligger over 1, dvs. her tjener banken penge pr. anvendt krone. I 2012 tjente banken 0,25 øre pr. brugt krone, som også sammenligningsmæssigt er bedre end gruppe 3 bankerne på 1,04. Østjysk Bank har i hele analyseperioden haft nedadgående tendens, og med det store underskud i 2012, ender banken under 1 – og tilsætter i stedet 0,39 øre pr. anvendt krone. Banken skal have mere styr på omkostningerne herunder nedskrivningerne, som absolut har stor påvirkning på nøgletallet. Den store forskel bankerne imellem ses på omkostningsprocenten – hvor Østjysk Bank viser et flot nøgletal på 51% mod Djurslands Banks knap 68%, altså er Østjysk Bank bedre til at optimere deres omkostninger, hvor de også personalemæssigt er mindre ansatte pr. balancemilliard, altså er banken mere trimmet og dermed mere effektive end i Djurslands Bank. Ses på nedskrivningsprocenterne, ligger de to banker langt fra hinanden – Østjysk Bank nedskriver over 5%

sidste år, og Djurslands Bank 1%, som blot signalerer, at Østjysk Bank har store udfordringer på denne front, og der skal sættes ind nu, for at kunne overleve.

WACC-beregningen for de to banker viser en dyrere funding hos Østjysk Bank (2,20%) end Djurslands Bank (1,62%), som blot illustrerer, at Østjysk Bank skal tage en højere pris udlånmæssigt for at kunne opnå samme indtjening som Djurslands Bank. Sammenlignet med ”Banker i Danmark⁹⁰”, ligger Østjysk Bank i toppen af opgørelsen over bankernes gennemsnitlige kapitalomkostning, hvorfor det understreger, at banken har økonomiske udfordringer, der skal håndteres nu. På ICGR-udregningen kan Østjysk Bank ikke vækste, ifølge nøgletallet, eftersom banken havde underskud i 2012, og dermed påvirkes ICGR også negativt. Derimod har Djurslands Bank vækst-muligheder, set ud fra beregningen, idet nøgletallet gennem årene har været positiv, og i 2012 udgjorde den 5,33% - dvs. banken kan øge sine udlån uden påvirkning af solvensen.

Overordnet ses der på to banker, hvor der på regnskabsdelen alene er markant forskel – Østjysk Bank har flere udfordringer, når vi blot ser på det gennemgåede afsnit omkring regnskabsanalyse, hvorimod Djurslands Bank gennem årene har klaret sig ganske godt også set i lyset af finanskrisen, hvor banken har klaret sig uden bankpakke-lån. Det foruroligende ved seneste regnskabsaflæggelse for Østjysk Bank er nedskrivningsbehovet og herunder anmærkningerne i årsrapporten, hvor det kan tyde på, at der allerede for 1. kvartals regnskab 2013 kan forventes yderligere nedskrivninger. Herunder kan der stilles spørgsmål til, hvor stort et hul i regnskabet der vil komme for 2013 – om banken vil få et bundlinjeresultat, eller ej. Uanset hvad, tyder tallene på i det gennemgåede afsnit, at banken har store udfordringer, og skal have fundet en løsning for at kunne overleve som pengeinstitut fremover.

Organisatoriske udfordringer

Som nævnt indledningsvist er en fusion ikke blot et spørgsmål om økonomi – der ligger en lang række andre udfordringer bag, netop såsom de organisatoriske opgaver, og hvordan de skal løses, såfremt fusionen af de to banker bliver en realitet. Det er nødvendigt, at den nye bank får belyst, hvilken bank den skal være i fremtiden, idet der idag hersker to kulturer, som fremover skal smeltes sammen til én. Det i sig selv kan være en stor opgave at få løst, hvorfor

⁹⁰ ”Banker i Danmark” analyserapport udarbejdet af Lars Krull

begge bankers kulturer skal defineres, og herefter er det vigtigt, at fusionsbankens nye ledere sørger for at vise vejen frem, således de ansatte med den nye fællesånd, kan skabe rammerne for en god arbejdsplads og en god bank i fremtiden. Kulturmæssigt ligger de to banker ikke langt fra hinanden, ligesom afdelingsnettet passer fortrinligt sammen – dog skal man i situationen, hvor Djurslands Bank bliver den fortsættende bank, være opmærksom på de ansatte imellem, at der kan fra starten være splid alene pga. af det. Selve stabsfunktionerne som skal sammenlægges, skal arbejdsopgaver og herunder ansatte udpeges hurtigt, således den del er klarlagt – og i forlængelse heraf vil de afskedigelser, der skal være, også ske hurtigt, for netop at undgå for meget modstand i forandringsprocessen. Det vigtige er, at lederne går forrest, og samtidig viser vejen for den nye fusionsbank.

Fusionens økonomiske aspekter

Fusionens økonomiske aspekter er belyst, og viser med de forventede synergier, fusionen kan medføre, et mindre resultat i år et, hvorefter år to viser et pænt bundlinjeresultat på kr. 129 mio. før skat. Samtidig forventes også en mere kontrolleret styring af kreditbøgerne, således nedskrivningerne efterhånden kan komme ned i kadence – dog bemærkes det dog, at selv Østjysk Bank ikke har udtalt sig om niveauet for nedskrivningerne i 2013, hvorfor den igen kan være en joker i spillet. Rentabilitetsmæssigt vil Djurslands Bank opnå væsentlig forværring i år et, som dog indhentes i år to – det forudsætter, at Djurslands Bank og dens aktionærer skal tro på, at banken kan vækste og øge kundetilgangen, som også er et ønske fra bankens side. Når der ses nærmere på fusionsbankens WACC og dens evne til at fremskaffe kapital til fornuftig pris, ses en WACC på 1,96%, som er 0,24% lavere end Østjysk Banks og 0,34% højere end Djurslands Banks, hvorfor fusionsbanken vil sidde med en dyrere fundingstruktur, end hvad Djurslands Bank gør i dag. Vækstmæssigt har Djurslands Bank med deres enslydende regnskaber de seneste år, et ønske om vækst, eftersom banken præsterer overskud men i mindre portioner, og bankens kapitalstruktur er der styring på, hvorfor den kan vækste på flere områder. Med ICGR-beregningen vises det, at fusionsbanken ikke kan vækste i år et, men i år 2 med en ICGR på over 7%, kan banken øge sine risikovægtede poster fornuftigt, og hermed sætte skub i væksten uden en egentlig påvirkning af solvensen. Det kræver, at Djurslands Bank får ønsket om vækst sat på standby et år tid, såfremt fusionen skal blive til noget. Fusionsbankens solvens fejler ikke noget, og udgør som

beregnet 15,51% med en kernekapitalprocent på 13,5%, dog er det igen en dårligere position for Djurslands Bank, eftersom banken på begge fronter i dag ligger over de niveauer.

Hvis Djurslands Bank skal købe Østjydsk Bank, er der prismæssigt flere måder at gøre det på, dog er det vigtigt, at banken forholder sig til risikoen, der vil følge med i købet af Østjydsk Bank. Alene på bankens K/I ses en tydelig forværring siden nytår – som ligeledes påvirker bankens markedsværdi, hvorfor der kan ligge flere ting skjult i banken, som endnu ikke har set dagens klare lys. Som det er beskrevet under fusionens pris, vil der være en besparelse for Djurslands Bank, såfremt købet afventer til en mere konkret overtagelse – når og hvis Østjydsk Bank kommer i nød, og evt. skal overtages, forinden Finansiell Stabilitet sluger resterne. Derfor skal fusionen og prisen i sig selv overvejes grundigt af Djurslands Bank, førend noget mere konkret aftales.

Dog vurderes det overordnet, at være med risiko, såfremt fusionen bliver endegyldig, idet nedskrivningerne for 2013 endnu ikke er niveausat, ligesom kreditbøgerne i Østjydsk Bank indikerer, at her mangler en overordnet gennemgang samt god kredithåndtering. Selvom der forudsættes gode bundlinjeresultater i den nye fusionsbank i år 2 og frem, er det med en vis usikkerhed omkring nedskrivningerne, til trods for at Djurslands Bank vil kunne opleve forbedringer på ROE, hvor bankens effektiviseres bl.a. på medarbejdersiden og med en højere ICGR kan der vækstes pænt efter år 2. For aktionærerne er der generelt flere risici at løbe, idet øvrige nøgletal ikke forbedres fra det Djurslands Bank selv kan præstere i dag.

7.2 Anbefaling

Afslutningsvist vil jeg her komme med min anbefaling til bankernes ledelse med baggrund i rapportens problemdefinition, om der vil være fornuft i en fusion af Østjydsk Bank og Djurslands Bank set ud fra et strategisk, organisatorisk og økonomisk perspektiv, hvor Djurslands Bank bliver den fortsættende bank.

En fusion af de to banker vil strategisk være fornuftig, eftersom bankerne vil være et godt match i det østjyske, hvor afdelingerne ikke overlapper hinanden. Derfor vil fusionen give en stærkere østjysk bank, som med sin størrelse vil kunne have en stærkere position i markedet. Det vil absolut være at foretrække, eftersom banksektoren i dag er under pres på flere områder

rent lovgivningsmæssigt og i forhold til tilsynet, hvorfor fusionsbanken med sin størrelse vil kunne klare mere på disse fronter.

Rent organisatorisk vil banken kunne blive effektiviseret mere end, hvad Djurslands Bank præsterer i dag, netop med mindre personale til samme forretning. Dog vil der være kulturforskelle bankerne imellem, og eftersom Djurslands Bank bliver fortsættende bank, vil der ske sammenstød personalet imellem. Ansatte fra Østjysk Bank vil nemt komme i forlegenhed og føle deres arbejde og gamle arbejdsplads ikke værdsættes. Derfor vil det uden tvivl være en lang proces at få skabt en ny fælles kultur i fusionsbanken.

Rent økonomisk vil fusionen kunne medføre synergieffekter på årligt kr. 28 mio., og set ud fra Østjysk Banks aktionærer, vil fusionen kun forbedre bankens situation på alle fronter – eftersom de står med større udfordringer kapitalmæssigt med en spinkel kerne- og basiskapital og en solvens der mindskes yderligere med de nye solvensregler. Endvidere har banken udfordringer i kreditbøgerne, og har endnu store ukendte nedskrivninger, som formentlig ser dagens lys i løbet af 2013, og ellers når tilsynet kommer på besøg. Derfor kan der kun for aktionærerne i Østjysk Bank være en fordel, at få fusionen klarlagt med Djurslands Bank.

Set fra aktionærernes side i Djurslands Bank, vil fusionen med baggrund i budget- og resultatforventningerne til fusionsbankens år et og to, kunne skabe større bundlinje fremover, som også er til fordel for aktionærerne. Ligesom banken også får gode vækstmuligheder på sigt. Dog er der flere usikkerhedsmomenter forbundet med fusionen, idet Østjysk Bank har kreditbøger som ikke er endevendt, og kapitalmæssigt er banken svækket. Derfor vil der være flere udfordringer ved en fusion med Østjysk Bank, og med forsigtighedsprofilen som Djurslands Bank har lagt for dagen, vil et match mellem de to banker blive med for stor risiko. Min anbefaling vil derfor være, at Djurslands Bank bør afvente en oprydning i Østjysk Bank førend en fusion, eller afvente en eventuel overtagelsesmulighed med køb af de sunde dele forinden resterne placeres i Finansiell Stabilitet.

8. Kilde- og litteraturliste

Følgende kilder og litteratur er brugt til besvarelse af rapporten:

Bøger, publikationer mv.

Danske Bankvæsen 5. udgave, af Cato Baldvinsson m.fl.

Commercial Banking 3. udgave, 2005, af Benton E. Gup og James W. Kolari

Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis

Organisationsteori 5. udgave, af Jørgen Frode Bakka & Eigil Fivesdal

Finansforbundets Finans Blad

Finanstilsynets notat ”Definition af kunder”

Finanstilsynet ”Pengeinstitutter Halvårsrapport 2012”

Bankvirksomhed og risikostyring, særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger

Banker i Danmark, noter fra Lars Krull

Regnskaber

Østjysk Banks årsrapporter 2008 – 2012 inkl. risikorapport

Djurslands Bank årsrapporter 2008 – 2012 inkl. risikorapport

Love og bekendtgørelser

Lov om Finansiell Virksomhed

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed

Bekendtgørelse om kapitaldækning

Hjemmesider

www.djurslandsbank.dk

www.oeb.dk

www.borsen.dk

www.danskebank.com

www.jv.dk

www.lokalepengeinstitutter.dk

www.finanswatch.dk

www.landbobanken.dk

www.almbrand.dk

www.finansraadet.dk

www.euroinvestor.dk

www.nykredit.dk

www.kfst.dk

www.business.dk

9. Bilag

Bilag 1 – rentabilitetsberegning

Anvendte nøgletal som er beregnet nedenfor er brugt i rapporten til en samlet vurdering af bankernes rentabilitet, og hermed udvikling og udviklingshastighed:

Østjysk Bank

	2008	2009	2010	2011	2012
Årets result. Eft. Skat	38.737	18.365	8.920	7.513	-153.923
Egenkapital	619.544	632.251	648.578	716.818	561.834
ROE	6,25	2,90	1,38	1,05	-27,40
Samlede aktiver	5.902.454	6.133.580	6.978.920	7.331.935	7.632.289
ROA	0,66	0,30	0,13	0,10	-2,02
Omsætningen	456.526	443.874	457.318	455.552	487.217
PM	8,49	4,14	1,95	1,65	-31,59
AU	7,73	7,24	6,55	6,21	6,38
EM	9,53	9,70	10,76	10,23	13,58

Djurslands Bank

	2008	2009	2010	2011	2012
Årets result. Eft. Skat	17.766	39.969	36.785	23.281	47.120
Egenkapital	588.239	635.710	680.714	705.476	757.656
ROE	3,02	6,29	5,40	3,30	6,22
Samlede aktiver	6.518.733	6.294.894	6.550.058	6.586.366	6.657.446
ROA	0,27	0,63	0,56	0,35	0,71
Omsætningen	413.339	399.422	345.028	332.562	355.757
PM	4,30	10,01	10,66	7,00	13,24
AU	6,34	6,35	5,27	5,05	5,34
EM	11,08	9,90	9,62	9,34	8,79

Bilag 2 - WACC

Østjysk Bank 2008

dag	360
Indkomst e skat	38.737
Udbytte	0
Renteudgifter	213.308
Balance	5.902.454
Egenkapital	619.544
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente%	2
forventet rente%	8
kd	0,0403770
L	0,8950362
Ke	0,08
Venstre side	0,0271042
Højre side	0,0083971
WACC	3,55%

Østjysk Bank 2009

dage	360
Indkomst e skat	18.365
Udbytte	0
Renteudgifter	140.459
Balance	6.133.580
Egenkapital	632.251
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente%	2
forventet rente%	8
kd	0,0255318
L	0,8969197
Ke	0,08
Venstre side	0,0171750
Højre side	0,0082464
WACC	2,54%

Østjysk Bank 2010

dage	360
Indkomst e skat	8.920
Udbytte	0
Renteudgifter	126.280
Balance	6.978.920
Egenkapital	648.578
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	0
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente%	2
forventet rente%	8
kd	0,0199484
L	0,9070661
Ke	0,08
Venstre side	0,0135709
Højre side	0,0074347
WACC	2,10%

Østjysk Bank 2011

dage	360
Indkomst e skat	7.513
Udbytte	0
Renteudgifter	155.356
Balance	7.331.935
Egenkapital	716.818
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	45.941
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente%	2
forventet rente%	8
kd	0,0236492
L	0,9016170
Ke	0,08
Venstre side	0,0159919
Højre side	0,0078706
WACC	2,39%

Østjysk Bank 2012

dage	360
Indkomst e skat	-153.923
Udbytte	0
Renteudgifter	162.008
Balance	7.632.289
Egenkapital	561.834
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	79.975
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofrirente%	2
forventet rente%	8
kd	0,0231755
L	0,9256077
Ke	0,08
Venstre side	0,0160886
Højre side	0,0059514
WACC	2,20%

Bilag 3 – ICGR beregning

ICGR-formlen:

$$1/(\text{egenkapital} / \text{aktiver}) * (\text{årets resultat} / \text{aktiver}) * ((\text{årets resultat} - \text{udbytte}) / \text{årets resultat})$$

Østjydsk Bank

ICGR 2008:

$$1/(619.544/5.902.454) * (38.737/5.902.454) * ((38.737-0)/38.737) = 0,0625 = 6,25\%$$

ICGR 2009:

$$1/(632.251/6.133.580) * (18.365/6.133.580) * ((18.365-0)/18.365) = 0,0290 = 2,9\%$$

ICGR 2010:

$$1/(648.578/6.978.920) * (8.920/6.978.920) * ((8.920-0)/8.920) = 0,0138 = 1,38\%$$

ICGR 2011:

$$1/(716.818/7.331.935) * (7.513/7.331.935) * ((7.513-0)/7.513) = 0,0105 = 1,05\%$$

ICGR 2012:

$$1/(561.834/7.632.289) * (-153.923/7.632.289) * ((-153.923-0)/-153.923) = -0,274 = 27,4\%$$

Djurslands Bank

ICGR 2008

$$1/(588.239/6.518.733) * (17.766/6.518.733) * ((17.766-0)/17.766) = 0,0302 = 3,02\%$$

ICGR 2009

$$1/(635.710/6.294.894) * (39.969/6.294.894) * ((39.969-0)/39.969) = 0,629 = 6,29\%$$

ICGR 2010

$$1/(680.714/6.550.058) * (36.785/6.550.058) * ((36.785-0)/36.785) = 0,054 = 5,4\%$$

ICGR 2011

$$1/(705.476/6.586.366) * (23.281/6.586.366) * ((23.281-0)/23.281) = 0,033 = 3,3\%$$

ICGR 2012

$$1/(757.656/6.657.446) * (47.120/6.657.446) * ((47.120-6.750)/47.120) = 0,533 = 5,33\%$$

Bilag 4 – Resultatopgørelse fusionsbanken

Resultatopgørelse for fusionsbanken	ØB 2012	DB 2012	I alt	Ny bank '13	Ny bank '14
Renteindtægter	386.717	232.275	618.992	618.992	618.992
Renteudgifter	162.008	44.705	206.713	206.713	206.713
Netto renteindtægter	224.709	187.570	412.279	412.279	412.279
Udbytte af aktier mv.	4.882	3.800	8.682	8.682	8.682
Gebyrer og provisionsindtægter	72.793	88.082	160.875	160.875	160.875
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.883	6.236	10.119	10.119	10.119
Netto rente- og gebyrindtægter	298.501	273.216	571.717	571.717	571.717
Kursreguleringer	22.245	26.392	48.637	48.637	48.637
Andre driftsindtægter	580	5.208	5.788	5.788	5.788
Udgifter til personale og administration	147.050	175.383	322.433	294.391	294.391
Af- og nedskrivninger på mat.anlægsaktiver	5.534	13.137	18.671	18.671	18.671
Andre driftsudgifter	6.745	7.316	14.061	14.061	14.061
Nedskrivninger på udlån og tilgodeh. mv.	364.019	47.876	411.895	285.389	171.233
Resultat af kapitalandele i tilkn.virksomheder	-905	26	-879	-879	-879
Resultat før skat	-202.927	61.130	-141.797	14.509	128.665
Skat	-49.004	14.010	-34.994	3.627	32.166
Årets resultat	-153.923	47.120	-106.803	10.882	96.499

Bilag 5 – Samlet balance for fusionsbanken

Samlet balance for fusionsbanken	ØB	DB	I alt
Aktiver	2012	2012	2012
Kassebeholdning og andre tilgodehavender	1.448.079	72.738	1.520.817
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	133.814	72.173	205.987
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	4.695.276	3.609.442	8.304.718
Obligationer til dagsværdi	734.706	1.686.030	2.420.736
Aktier mv.	228.458	189.690	418.148
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	6.248	1.764	8.012
Aktiver tilknyttet puljeordninger	79.975	847.429	927.404
Grunde og bygninger i alt	102.695	80.486	183.181
Investeringsejendomme	26.787	2.565	29.352
Domicilejendomme	75.908	77.921	153.829
Øvrige materielle aktiver	5.377	7.948	13.325
Aktuelle skatteaktiver	6.523	1.383	7.906
Udskudte skatteaktiver	45.381	1.863	47.244
Aktiver i midlertidig besiddelse	33.250	-	33.250
Andre aktiver	111.740	82.472	194.212
Periodeafgrænsningsposter	767	4.028	4.795
Aktiver i alt	7.632.289	6.657.446	14.289.735

	ØB	DB	I alt
	2012	2012	2012
Passiver			
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	677.327	1.204.477	1.881.804
Indlån og anden gæld	5.062.347	3.593.379	8.655.726
Indlån i puljeordninger	91.829	909.707	1.001.536
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	435.583	-	435.583
Andre passiver	186.188	124.992	311.180
Periodeafgrænsningsposter	1.267	3.984	5.251
Gæld i alt	6.454.541	5.836.539	12.291.080
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	2.563	5.905	8.468
Hensættelser til udskudt skat	-	-	-
Hensættelser til tab på garantier	5.926	6.462	12.388
Andre hensatte forpligtelser	-	884	884
Hensatte forpligtelser i alt	8.489	13.251	21.740
Efterstillede kapitalindskud	607.425	50.000	657.425
Efterstillede kapitalindskud i alt	607.425	50.000	657.425
Aktiekapital	96.000	27.000	123.000
Overkurs ved emission	32.865	-	32.865
Opskrivningshenlæggelser	4.532	10.518	15.050
Lovpligtige reserver	-	764	764
Overført overskud	428.437	712.624	1.141.061
Foreslået udbytte	-	6.750	6.750
Egenkapital i alt	561.834	757.656	1.319.490
Passiver i alt	7.632.289	6.657.446	14.289.735

	ØB	DB	I alt
De risikovægtede poster	6.118.263	4.328.529	10.446.792
Kernekapital	663.699	747.732	1.411.431
Basiskapital	902.641	717.457	1.620.098
Solvens (1.620.098*100/10.446.792)			15,51

Bilag 6 – Rentabilitet i fusionsbanken

Resultatopgørelse for fusionsbanken	Ny bank '13	Ny bank '14
Renteindtægter	618.992	618.992
Renteudgifter	206.713	206.713
Netto renteindtægter	412.279	412.279
Udbytte af aktier mv.	8.682	8.682
Gebyrer og provisionsindtægter	160.875	160.875
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	10.119	10.119
Netto rente- og gebyrindtægter	571.717	571.717
Kursreguleringer	48.637	48.637
Andre driftsindtægter	5.788	5.788
Udgifter til personale og administration	294.391	294.391
Af- og nedskrivninger på materielle anlægsaktiver	18.671	18.671
Andre driftsudgifter	14.061	14.061
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	285.389	171.233
Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	-879	-879
Resultat før skat	14.509	128.665
Skat	3.627	32.166
Årets resultat	10.882	96.499
Egenkapital	1.319.490	1.319.490
Aktiver i alt	14.289.735	14.289.735
PM = Årets resultat/omsætningen *100	1,90%	16,88%
AU = Omsætningen/aktiver i alt *100	4,00%	4,00%
EM = Samlede aktiver/egenkapital	10,83	10,83
ROE = PM*AU*EM	0,82%	7,31%
ROA = PM*AU	0,08%	0,68%

Bilag 7 – WACC og ICGR i fusionsbanken

Fusionsbankens WACC 2013

dage	360
Indkomst e skat	10.882
Udbytte	0
Renteudgifter	206.713
Balance	14.289.735
Egenkapital	1.319.490
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	1.001.536
Skattesats %	25
Beta	1
Risikofirente%	2
forventet rente%	8
kd	0,0172711
L	0,9007021
Ke	0,08
Venstre side	0,0116671
Højre side	0,0079438
WACC	1,96%

Fusionsbankens ICGR 2013 og 2014

ICGR 2013:

$$1/(1.319.490/14.289.735)*(10.882/14.289.735)*((10.882-0)/10.882) = 0,0082 = 0,82\%$$

ICGR 2014:

$$1/(1.319.490/14.289.735)*(96.449/14.289.735)*((96.449-0)/96.449) = 0,07309 = 7,31\%$$

Bilag 8 – Kurs/indre værdi

Formel for beregning af kurs/indre værdi:

$(\text{Selskabets samlede antal udstedte aktier} - \text{egne aktier}) * \text{aktiekursen} / \text{egenkapitalen}$

Østjydsk Bank

kurs 117 = **K/I = 0,19**

$((96000 - 4226) * 117 / 561.834)$

Djurslands Bank

kurs 146,5 = **K/I = 0,49**

$((270000 - 14.389) * 146,5 / 757.656)$