

Udarbejdet af: Steffen Jensen Ludvigsen, studienummer 20102221

Vejleder: Christian Farø

E-mail: steffen_ludvigsen@hotmail.com

Uddannelsesretning: HD. 2 del forår 2012, Hold Aarhus

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
Kapitel 1: English summary	5
Kapitel 2: Introduktion og emnefortolkning	6
Indledning	6
Problemformulering:	6
Metode	7
Kapitel 3: Kort introduktion af Østjyds Bank og Sparbank	10
Østjyds Bank.....	10
Sparbank	11
Filialoverblik	12
Delkonklusion.....	13
Kapitel 4: PEST-analyse	13
Politiske forhold	14
Økonomiske faktorer	16
Sociokulturelle faktorer	19
Teknologiske faktorer.....	22
Kritik af PEST analysen	24
Delkonklusion.....	24
Kapitel 5: Porters five forces.....	26
Østjyds Bank og Sparbanks forhandlingsstyrke	26
Kundernes forhandlingsstyrke i Sparbank og Østjyds Bank	27
Truslen fra nye pengeinstitutter i Skive og Mariagerfjord Kommune	28
Truslen fra konkurrenterne	29
Rivalisering i den finansielle sektor	29
Kritik af Porter five forces.....	30
Delkonklusion Porters five forces	30

Kapitel 6: Solvens og udlåns sammensætning	31
Solvens.....	31
Udviklingen af Sparbanks solvens	32
Udvikling af Østjydsk Banks solvens.....	33
Likviditet	33
Udlåns sammensætning	35
Delkonklusion.....	36
Kapitel 7: Regnskabsanalyse.....	37
WACC - weighted average cost of capital	37
ICGR – Internal capital generation rate.....	41
Rentabilitet.....	45
ROE (Return on equity).....	45
ROA (Return on assets).....	47
Delkonklusion.....	48
Kapitel 8: Rentefølsomhed.....	49
Definition af dollargab (DKK), relative gap ratio og interest-sensitivity ratio	50
Analyse af Sparbank og Østjydsk Banks rentefølsomhed.....	51
Udvikling indlån, gapet, relative ratio og Interest-sensitivity ratio.....	55
Dollergap (DKK).....	55
Relative gap ratio.....	56
Interest-sensivity ratio	57
Delkonklusion.....	58
Kapitel 9: Fusionsrationale.....	58
Billigere funding.....	59
Udvidet Spænd i WACC	60
Vækststrategi	60
Lavere omkostninger	60

Delkonklusion.....	61
Kapitel 10: Fusionsbanken	61
Synergieffekter	61
Fælles resultatopgørelser og balance	64
Delkonklusion.....	68
Kapitel 11: Fusion og ombytningsforhold	68
Aktionærerne og aktiekapital.....	69
Kursudvikling	69
Kurs indre værdi	70
Prisen på Østjysk Bank.....	71
Betalingsmåder	72
Ombytning af aktier.....	72
Delkonklusion.....	73
Kapitel 12: Organisation, motivation og medarbejdertilfredshed	74
Delkonklusion.....	76
Kapitel 13: Konklusion	76
Min anbefaling	79
Kapitel 14: Litteraturliste	81
Kapitel 15: Bilag	82

Kapitel 1: English summary

In recent years there has been a lot of uncertainty on the financial market. This led to a lot of problems for a lot of companies. Among others, these problems also hit a lot of banks, who lost a lot of money or even went bankrupt. One of the most famous banks who went bankrupt was Lehman Brother, USA, which was one of the biggest investment banks in the world and had the designation of “too big to fall”. All this uncertainty had a huge influence on the rest of the financial market, because the world now knew, that anything could happen. Therefore the governments worldwide quickly lowered the interest rates and also helped the banks with economic support.

Since the Lehman Brothers declared bankruptcy a couple of years ago, the economy has slowly improved, but there is still a lot of uncertainty, mainly amongst the smaller banks, who still has problems making a profit because of the huge losses on lending. These problems have led to new situations, where smaller banks unite their companies, and thereby be stronger together in the future. In this category we have Østjysk Bank and Sparbank who both continue to have problems. Because of this I will try to find answers to the following questions:

Will it, from a shareholders point of view, be an advantage for Sparbank to unite with Østjysk Bank from a strategic, economic and organizational perspective?

I will start off by making a PEST analysis to illustrate the parameters of the world which the banks are affected by, but have no influence on.

Then I will review Porters 5 forces to show the balance of power between customers, suppliers, substitute products and finally new competitors.

Furthermore I will make an analysis of the banks accounting, based on the calculation of ratios WACC (weighted average cost of capital), ICGR (internal capital generation rate), ROE (re-turn and equity) and ROA (return on assets). I will also calculate and show the two banks interest rates sensitivity by dollar-gaps, relative gap ratio and interest-sensitivity ratio. After this I will look at the synergies which will be uniting the two banks. To help me see if this is a good or bad idea, I will make a fictive uniting and then look at earnings per share after savings. If the calculation and analysis tells me that the uniting of the two banks is a good

idea, I will suggest what options the banks have to pay the shareholders, and thereby complete the two banks uniting.

It is also very important to take the employees into consideration, and not cause them to become insecure or inefficient, which is why I will mention the reasons some employees dislike changes.

Kapitel 2: Introduktion og emnefortolkning

Indledning

Vi har for nylig set Vestjydsk Bank og Aarhus Lokalbanc fusionere til trods for, at bankerne ligger i hver deres markedsområde. Begge pengeinstitutter har kæmpet hårdt i krisen for at komme igennem den, og der har tidligere været rygter om, at finansiel stabilitet skulle overtage bankerne. Nu er det så lykkedes dem at gå sammen, hvilket er utroligt spændende. Det bliver meget spændende at se, om det virkelig er en god ide at fusionere to skrantende banker for at se, om de i princippet alene udskyder en eventuel konkurs. Dette kan være startskuddet til at andre pengeinstitutter fusionerer til trods for, at de ligger i forskellige dele af landet, og at der ikke er mulighed for mange filialsammenlægninger. Derfor har dette vakt min interesse, da mange pengeinstitutter løbende er i mediernes søgelys for ikke at kunne overleve på sigt, og jeg har derfor udvalgt to banker, som begge har været i mediernes søgelys.

Østjysk Bank har på rygtebasis været udsat for en del hetz omkring bankens økonomiske situation, hvor den tidligere har været på en liste over mulige konkurser¹. Hvorvidt dette blot er en påstand eller om det er en korrekt antagelse, vil jeg se nærmere på ved at se nærmere på Østjysk Bank regnskaber. Jeg finder det som en oplagt mulighed at fusionere med Sparbank, som tidligere har solgt filialer for kr. 356 millioner, hvorefter de alene vil have fokus på Vestjylland og Midtjylland².

Problemformulering:

Vil det ud fra et aktionærmæssigt synspunkt være en fordel for Østjysk Bank at fusionere med Sparbank set i et strategisk, økonomisk og organisatorisk perspektiv?

¹ <http://www.shareholders.dk/art/templates/nyhedsbrev.aspx?articleid=1356&zoneid>

² <http://www.skivefolkeblad.dk/article/20100208/LOKALT/702089991>

Opbygning af opgaven

For at gøre opgaven så overskuelig som mulig har jeg valgt at inddele opgaven i tre dele:

- En beskrivende del
- En beregnende og analyserende del
- En løsning og konkluderende del

Herefter har jeg valgt at inddele opgaven i tre hovedperspektiver:

- Strategisk
- Økonomisk
- Organisatorisk

Hvert perspektiv vil jeg gennemgå set ud fra aktionærernes synspunkt, og se på hvorvidt det er god eller en dårlig ide at fusionere de to banker.

Jeg vil løbende lave delkonklusioner undervejs i opgaven for at følge op på analyserne løbende og samtidigt sikre, at der er en rød tråd igennem hele opgaven.

Metode

Jeg vil gennemgå de tre perspektiver som følgende:

Strategisk

I strategidelen vil jeg starte med en objektiv præsentation af Østjysk Bank og Sparbank, hvor jeg vil se nærmere på deres visioner, missioner og værdier samt kort gennemgå deres historiske baggrund. For at se sammenlægningsmuligheder af de to bankers filialer, vil jeg se nærmere på filialstrukturen af de to banker. Herefter vil jeg gennemgå en PEST-analyse, hvor jeg vil analysere de generelle politiske, økonomiske, sociokulturelle og teknologiske aspekter, som både i dag og i fremtiden vil påvirke både Østjysk Bank og Spar Bank. Denne analyse skal hjælpe med at give et overblik over de muligheder og udfordringer, som de to pengeinstitutter står overfor.

Som sidste analyse i strategidelen vil jeg bruge Porters Five Forces til at finde ud af, om det er en fordel for aktionærerne at lave en fusion. Dette vil jeg gøre ved at analysere magtbalancen

mellem kunder, leverandører, substituerende produkter samt mulige konkurrenter i det nuværende og fremtidige finansielle marked.

Økonomisk analyse

Til at starte med vil jeg gennemgå den nuværende solvens samt den likviditetsmæssige situation i Østjysk Bank og Sparbank, hvorefter jeg vil analysere samt sammenligne de to bankers udvikling af solvensen. Udlåns sammensætningen vil jeg ligeledes analysere for at få et overblik over deres nuværende samt fremtidige udlånsportefølje mellem erhvervs- og privatkunder. Dette vil være med til at give et billede af den udvikling, som Østjysk Bank og Sparbank har været igennem i de senere år.

Endvidere vil jeg i den økonomiske del beregne og analysere WACC og ICGR for at se den gennemsnitlige vejede kapitalomkostning i henholdsvis Østjysk Bank og Sparbank og sammenligne de to bankers pris på fremmedkapital og sammenligne denne med CIBOR 3 renten.

Hefter vil jeg beregne og analysere egenkapitalens forrentning (ROE), da dette giver et billede afkastet til aktionærerne. Samtidig vil jeg beregne afkastningsgraden (ROA), der viser afkastet i forhold til den samlede investering og således vise bankens evne til at genere overskud i forhold til de samlede aktiver. Disse nøgletal analyseres ud fra aktionærernes synspunkt, da de skal kunne se, at deres investerede penge fremover vil blive forrentet bedst muligt. Generelt må man formode at kapitalen søger hen, hvor den får størst muligt afkast, hvorfor jeg ikke tager stilling til eventuelle følelsesmæssige forhold.

Ydermere vil jeg beregne dollargab, hvilket vil vise sammensætningen af rentefølsomme aktiver og passiver for at undersøge, om risikoen er større ved at låne kort og udlåne langt.

Når dette er gjort, vil jeg se nærmere på, hvilken baggrund en eventuel fusion skal være på baggrund af, her tænker jeg på, om det skal være på baggrund af billigere funding eller alene for at omkostningsminimere. Dette vil jeg gøre ved at sammenligne den fremtidige WACC og Ringkøbing Landbobank og Arbejdernes Landsbanks WACC, som de må have som en stor konkurrent og dermed sammenligne i forhold til udlånspris. I forlængelse heraf vil jeg se nærmere på muligheder og synergieffekter, en fusion vil have.

Derefter vil jeg beregne indtjening pr. aktie (EPS), dette vil jeg gøre ved at indlægge synergieffekter i resultatopgørelsen for 2011, hvilket skal vise, hvorvidt det vil øge indtjeningen eller ej. Det vil jeg gøre, da det er umuligt at forudsige, hvordan markedet vil

reagere ved en fusion. Såfremt man kan konkludere en stigning i indtjeningen pr. aktie, vil dette være et godt argument overfor aktionærene i forhold til at gennemføre en fusion.

Til sidst vil jeg se på muligheder ved fusionen, her tænker jeg på, hvordan bytteforholdet mellem de to bankers aktier vil blive for at tilgodese aktionærene fra både Sparbank og Østjysk Bank på både kort og lang sigt.

Organisatorisk analyse

Jeg vil se på eventuelle udfordringer, som ledelsen kan stå overfor i forbindelse med en fusion. For at få gøre fusionen mest optimal, er det vigtigt for ledelsen, at de får deres medarbejdere til at se muligheder ved fusionen og ikke begrænsninger. Derfor vil jeg se nærmere på, hvad ledelsen rent praktisk skal forberede sig på, således fusionen bliver en succes både indtjeningsmæssigt og medarbejdermæssigt.

Til allersidst vil jeg samle op på delkonklusionerne og lave en samlet konklusion, hvilket vil afklare om det er en god ide for Østjysk Bank og Sparbank at fusionere ud fra et strategisk, økonomisk og organisatorisk perspektiv set ud fra aktionærernes synspunkt.

Afgrænsning

I forhold til de to pengeinstitutter har jeg alene valgt at finde viden omkring dem ved hjælp af artikler og deres hjemmeside. Spørgsmålet om de to bankers generelle holdning har jeg valgt ikke at benytte for at give et objektive svar på en fusion, hvilket skal være med til at give en konklusion, der er dannet på baggrund af egne holdninger samt analyser.

I den økonomiske del vil jeg tage udgangspunkt i regnskaberne fra 2009-2011, dog vil jeg i de dele, hvor jeg finder det nødvendigt, bruge regnskaberne fra 2007-2011.

Materiale, som er offentliggjort efter årsregnskabet 2011, vil jeg som udgangspunkt ikke bruge, medmindre jeg finder det meget relevant i forhold til opgavens problemstilling, og dermed ikke kan undværes.

En fusion er meget omfattende, hvorfor jeg afgrænser mig for at komme ind på skattemæssige, juridiske og selskabsretlige forhold.

Da jeg har valgt at se nærmere på varige synergieffekter, afgrænser jeg mig fra at medregne omkostninger til salg af ejendomme samt eventuelle engangsudgifter og indtægter.

Jeg vil alene bruge de paragraffer og love i udarbejdelsen af denne opgave, som jeg finder relevante i forhold til Lov Om Finansiell Virksomhed og bekendtgørelsen om kapitaldækning. Grundet Basel III's størrelse, vil jeg alene vælge de hovedpunkter, som jeg finder relevante for at diskutere i forhold til en fusion mellem Østjysk Bank og Sparbank.

Jeg forudsætter, at såfremt de to banker bruger hver deres IT system, så vil systemerne i en eventuel fusion kunne arbejde sammen.

Kapitel 3: Kort introduktion af Østjysk Bank og Sparbank

Østjysk Bank

Østjysk Bank³ er en lokalforankret bank i Østjylland med hovedsæde i Mariager, som blev grundlagt under navnet "Banken for Mariager og Omegn" tilbage i 1897. Siden da har banken ændret navn til Østjysk Bank, og på nuværende tidspunkt har banken 12 filialer, som primært er beliggende i Randers og omegn. Dog har banken udvidet deres markedsområde inden for de seneste par år, hvor de har åbnet filialer i Skanderborg, Horsens og Vejle. Østjysk Bank beskæftiger i alt 154 medarbejdere og ejes af godt 11.000 aktionærer.

Kerneverdier:

- Tid
- Handlekraft
- Lokalt engagement
- Personlige relationer

Banken forsøger at fastholde og tiltrække nye kunder ved at være en lokal bank, som er engageret i foreninger, kulturmiljøet, byggerier samt i erhvervslivet.

Østjysk Bank er full-service bank for privat kunder, mindre og mellemstore erhvervskunder samt offentlige institutioner i bankens markedsområde. Bankens kan tilbyde de fleste finansielle produkter, da banken har en bred vifte af samarbejdspartnere.

Østjysk Bank står for følgende (vision):

- Lokal interesse og opbakning

³ <http://www.7230.oeb.dk/>

- Hurtige beslutninger
- Indlevelsessevne
- Fornuftige rentesatser
- Få og lave gebyrer
- Personlig betjening
- God gammeldags service

Sparbank

Sparbank⁴ blev grundlagt i 1857 under navnet Privatsparekassen i Skive. Banken har siden da haft mange navne, og vi kender den måske bedst som Sparbank Vest, men i 2007 valgte man fremover alene at kalde sig Sparbank. Dette skyldes, at banken på daværende tidspunkt havde filialer i det meste i landet, tre på Grønland og en i Malaga, Spanien.

Banken solgte i 2010 13 afdelinger til færøske Føroya Banki og Sparekassen Hobro, som købte henholdsvis 12 og en. Det skyldes, at banken ville satse på området Midt- og Vestjylland⁵. Dette resulterede også i, at Sparbank i 2011 overtog fire filialer fra Fjordbank Mors. Bankens primære område er Midt- og Vestjylland, hvortil banken også har et par filialer i Aarhus og Københavnsområdet⁶. På nuværende tidspunkt har banken 26 filialer og havde 352 fuldtidsbeskæftigede i 2011.

Sparbanks kerneværdier er:

- Fleksibilitet
- Engagement
- Kompetence

Banken forsøger at beholde og få nye kunder ved at udleve deres mission: ”at vores engagement, fleksibilitet og kompetente rådgivning skaber overblik, gode løsninger og merværdi for vores kunder.

⁴ <http://www.banktorvet.dk/banker/sparbank/>

⁵ <http://www.fyens.dk/article/1418580:Boers-nyt--Sparbank-saelger-filialer-til-Foeroya-Banki-og-filial-til-Hobr>

⁶ <http://sparbank.dk/media/315124/sparbank%20-%20årsrapport%202011.pdf>

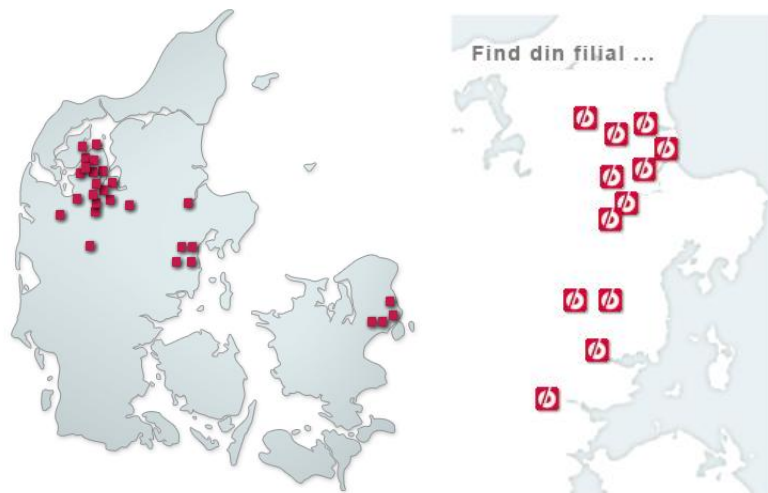
Sparbank vision er:

- Vil være en attraktiv arbejdsplads med engagerede medarbejdere
- Gennem engageret rådgivning og gode løsninger være det foretrukne valg, når gode små og mellemstore erhvervsvirksomheder og privatkunder i Midt- og Vestjylland, Aarhus og udvalgte områder af København vælger bank.
- Skal være den foretrukne samarbejdspartner indenfor særligt udvalgte nicheområder.
- Skal fremstå som den engagerede, fleksible og kompetente sparringspartner.
- Træffer hurtige beslutninger, der bygger på sund fornuft.

Sparbank er ligesom Østjysk Bank en full-service bank for privat kunder, mindre og mellemstore erhvervs kunder samt offentlige institutioner. Banken har ligeledes flere samarbejdspartnere, hvor der findes flere gengangere mellem de to pengeinstitutter, heriblandt deres kreditforeningssamarbejde med Totalkredit A/S⁷.

Filialoverblik

I nedenstående billeder ses det, hvordan de to bankers filialer er placeret i forhold til hinanden. Sparbanks filialer er placeret i billedet til venstre og Østjysk Bank er placeret i billedet til højre⁸.



⁷ <http://www.sparbank.dk/sparbank/samarbejdspartnere>

⁸ Billederne er taget fra henholdsvis www.oeb.dk og www.sparbank.dk

I ovenstående billede kan man se, at Sparbanks filialer primært er placeret i Skive- og Sallingsområdet, men har derudover også et par filialer i Aarhus og Københavnsområdet. Ser vi derimod på Østjydsk Bank, så har banken alene filialer i det østjyske, dog har banken fire filialer i Horsens, Skanderborg og Vejle. Det eneste sted, hvor begge filialer findes er i Randers. Det vil altså sige, at ved en eventuel fusion af de to pengeinstitutter, så vil det alene være muligt at sammenlægge afdelingerne i Randers, såfremt man i tilfælde af fusion ønsker at være repræsenteret som på nuværende tidspunkt.

Delkonklusion

Når vi kigger på de to bankers placering, så vil en fusion af de to banker ikke betyde, at bankerne kan skære i deres omkostninger ved hjælp af filialsammenlægninger, da den eneste by, hvor begge er repræsenterede, er i Randers.

Når dette er nævnt, så er minder de to banker forholdsvis meget om hinanden, da de begge har nogle grundlæggende ens værdier overfor deres kunder. Her kan vi blandt andet se på deres nærvær overfor deres kunder, idet de begge er lokale banker i hver deres område. Endvidere kan vi sammenligne deres kerneværdier, hvor de også minder meget om hinanden.

Begge banker tilbyder endvidere full-service, og de har blandt andet Totalkredit A/S som samme samarbejdspartner, hvilket alt andet end lige vil gøre en fusion nemmere. Ydermere har bankerne samme forretningsfilosofi i forhold til hvilke kunder, man ønsker. Dette kan ses ved, at de begge ønsker privatkunder, mindre erhvervskunder og mellemstore erhvervskunder og dermed ingen store erhvervskunder.

Vi kan derfor konkludere, at selvom bankerne ikke geografisk ligger i samme område, så har bankerne nogle fælles værdier, som gør, at bankerne minder om hinanden på nogle punkter, og dette taler selvfølgelig for en fusion.

Kapitel 4: PEST-analyse

Jeg har under den strategiske del valgt at gennemgå PEST-modellen, som er en forretningsstrategisk analyse, som er god til at belyse forhold i det eksterne makromiljø, som kan have indflydelse på Østjydsk Bank og Sparbank. Jeg har valgt at gennemgå generelle udfordringer og muligheder for bankerne for at undersøge, hvilke fordele og ulemper, der kan være i forhold til en Pest-analyse.

Analysen tager udgangspunkt i 4 områder:

Udarbejdet af:

Steffen Jensen Ludvigsen

Forår 2012

13

- Political factors (politiske forhold)
- Economic factors (økonomiske forhold)
- Socio-Cultural factors (socio- kulturelle forhold, holdninger, værdier med videre)
- Technological factors (teknologiske forhold)

Politiske forhold

Den finansielle sektor er underlagt en lang række love og bekendtgørelser. De centrale love og bekendtgørelser er lov om finansiel virksomhed (LOVF), god skik for finansielle virksomheder samt bekendtgørelsen om kapitaldækning. Formålet med disse love og bekendtgørelser er overordnet set, at borgere, virksomheder og samfundet generelt har tillid til den finansielle sektor, og derfor er disse med til at forebygge tillidsbrud eller lovovertrædelser på bestemte områder, blandt andet inden for solvens-og likviditetsområdet.

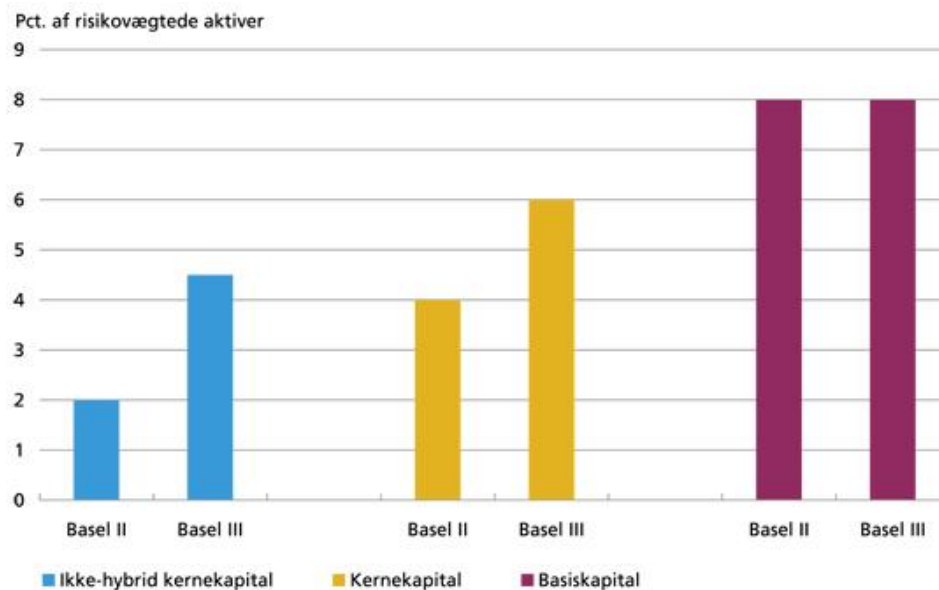
Basel III

I 2010 blev pengeinstitutter verden over enige om, at der skulle strammes op på tidligere regler⁹, hvad angår regler for pengeinstitutters reserve, så den finansielle sektor er styrket i forhold til at kunne klare økonomisk og finansiel uro, hvilket skal medvirke til at formindske risikoen for negative virkninger på realøkonomien.

Kravet til pengeinstitutterne er dermed steget, således at pengeinstitutterne fremover skal have en højere kernekapitalprocent, da kravet til denne stiger fra 2% til 7% i 2018 efter fuld implementering. Endvidere forhøjer Basel III kravet til "core tier one ratio", altså kernekapital eksklusiv hybridkapital, fra 2% til et nyt minimum på 4,5%. Herudover kommer en slags bufferzone på yderligere 2,5% overfor de pengeinstitutter, som befinder i bufferzonen, hvilket kan medføre ekstra restriktioner i forhold til at udbetale overskud eller bonusser. I nedenstående graf kan vi se, hvordan kravene er steget i forhold til Basel II.

⁹

[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartaloversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/kap07.htm#_ftn2](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartaloversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/kap07.htm#_ftn2)



MIFID

Udover love og bekendtgørelser om pengeinstitutternes økonomiske sammensætning, så er der også nogle regler i forbindelse med rådgivning, hvilket skal sikre, at kunden ikke bliver ført bag lyset. Derfor har EU indført MIFID (Market in Financial Instruments Directive), som stiller krav til oplysningspligten, når der ydes rådgivning om værdipapirer¹⁰.

Solvens og likviditet

Sparbank og Østjydsk Bank vil selvfølgelig også være underlagt de eksisterende lovkrav ved en fusion, på samme måde som de gør i dag. Her tænker jeg blandt andet på solvenskravet på 8%, hvilket fremgår af LOFV § 124¹¹, så pengeinstitutterne har ballast til tab af penge eller miste indlån¹². Solvens er et udtryk for kreditværdighed, idet solvens er et udtryk for at aktiverne er større end passiverne. Andre likviditetskrav findes i LOFV § 152¹³.

Som tidligere nævnt er pengeinstitutternes krav til solvens 8%, men finanstillstyret kan fastsætte et individuelt solvensbehov, hvis de vurderer det nødvendigt. Dette skyldes, at pengeinstitutterne skal være polstret til at kunne klare fremtidige tab, så vil vi fortsat se store nedskrivninger på både privatkunders økonomi, men i særdeles landbrugssektoren, som har været hårdt ramt af krisen.

¹⁰ <http://www.danskebank.com/da-dk/Corporate-Governance/kontroller/compliance/Pages/MiFID.aspx>

¹¹ Lov om finansiel virksomhed

¹² [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2002/\\$file/kap05.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2002/$file/kap05.htm)

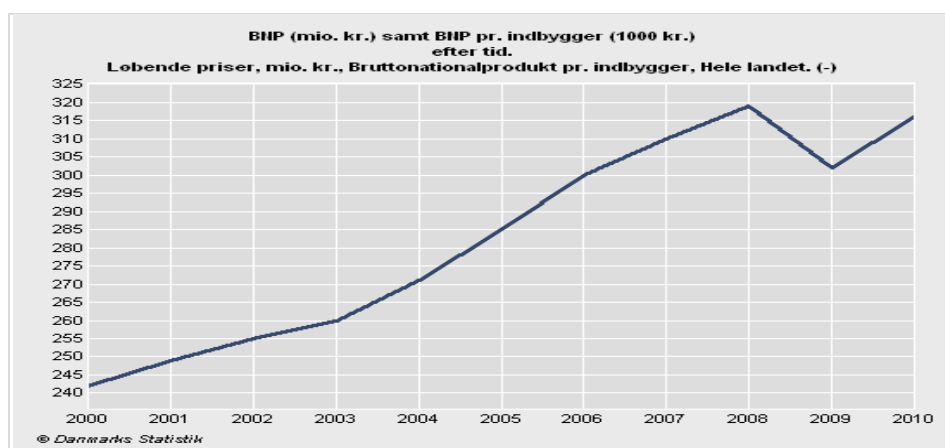
¹³ Lov om finansiel virksomhed

Solvens beregnes ved hjælp af formlen basiskapitalen / risikovægtede aktiver. Det betyder, at pengeinstitutterne selv kan være med til at gøre deres solvens bedre ved at tage sikkerhed for deres udlån eller skille sig af med risikovægtede aktiver. Sparbank havde efter regnskabet i 2011 en solvensprocent på 14,6%¹⁴, mens Østjyds Bank havde en solvensprocent på 18%¹⁵, hvilket betyder, at de begge lever op til kravene om solvensbehov jævnfør LOFV § 124. Østjyds Bank har et individuelt solvensbehov på 11,6%, mens Sparbank har et individuelt solvensbehov på 11,4%, disse tal fremgår af de to bankers årsrapporter fra 2011. Jeg vil senere komme lidt nærmere ind på bankernes solvens og likviditet.

Økonomiske faktorer

BNP

Når vi ser på BNP, så spiller denne vigtig faktor i forhold til Danmarks økonomiske krise, da mange økonomer blandt andet bruger udvikling i BNP til at tegne fremtiden¹⁶. Det skyldes, at BNP giver et signal om væksten i landene. Dette er derfor et godt værktøj til at vurdere, om der er fremgang i virksomhederne eller ej. Det altafgørende for bankerne er, at virksomhederne tjener penge, således at bankerne kan låne penge ud, og vigtigst af alt at få dem igen. Når virksomhederne tjener penge og har en positiv vækst, så ansætter de flere medarbejdere, hvilket er af stor betydning for pengeinstitutterne, da de vil låne flere penge ud, og det sætter endnu mere gang i væksten. I nedenstående tabel kan vi se udviklingen i BNP pr. indbygger fra 2000 – 2010¹⁷:



¹⁴ <http://sparbank.dk/media/315124/sparbank%20-%20årsrapport%202011.pdf>

¹⁵ http://www.7230.oeb.dk/media/Årsrapport11_Fondbørs.pdf

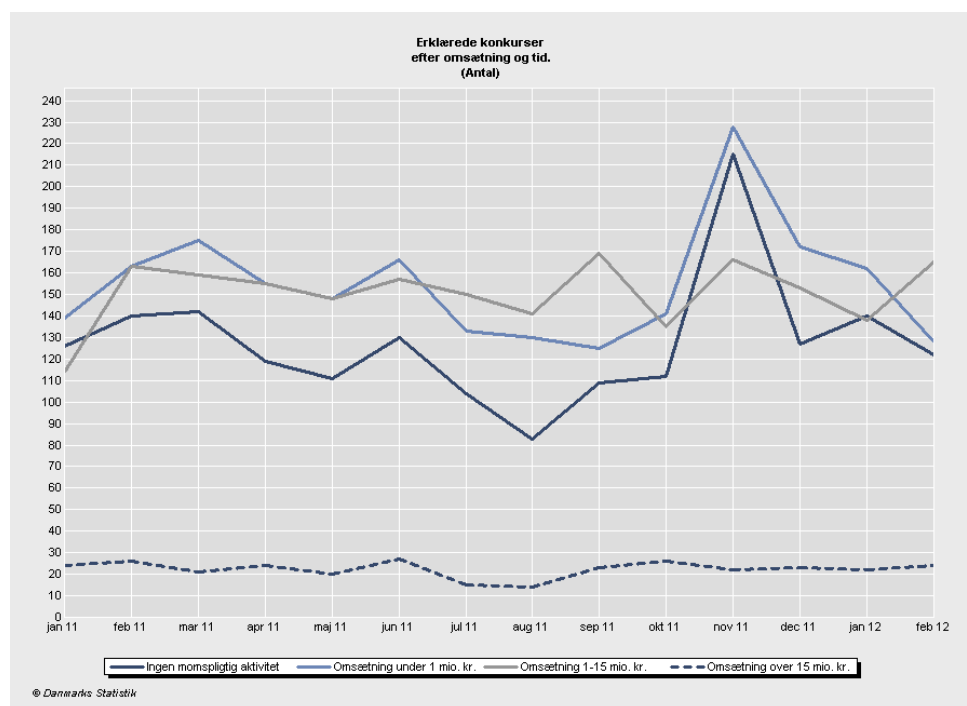
¹⁶ <http://epn.dk/okonomi2/global/europa/article2695733.ece>

¹⁷ <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1280>

Ovenstående graf er med til at vise, hvordan finanskrisen har påvirket BNP negativt, og den bekræfter, at der har været recession i Danmark. I 2011 steg væksten i BNP med 1,7%¹⁸. Grunden til, at BNP er godt værktøj at bruge til at analysere den økonomiske aktivitet og udviklingen heraf, skyldes, at der i tallet indgår mange faktorer: privatforbrug, investeringer i bygninger, udstyr og software, boliginvesteringer, lagerinvesteringer, eksport, statsligt forbrug og investeringer. Vi kan se i ovenstående graf, at udviklingen har været negativ i 2008 og 2009 i et årti, som ellers har haft en positiv udvikling, endda til trods for IT boblen raserede verden for 10 år siden¹⁹.

Konkurser/tvangsauktioner

Mange virksomheder har i finanskrisen været hårdt ramt, hvilket har resulteret i et stigende antal konkurser. Dette er især gået hårdt ud af små og mellemstore virksomheder, som ikke har kunnet klare sig igennem krisen, da de har haft svært ved at tilpasse sig den økonomiske krise. Dette kan vi blandt andet se i nedenstående graf, hvor vi kan se udviklingen af konkurser i forhold til omsætning²⁰.



¹⁸ http://www.euo.dk/fakta/tal/BNP_vækst/

¹⁹ <http://www.business.dk/digital/ti-aar-siden-boblen-bristede>

²⁰ <http://www.risikoguide.dk/Files/Billeder/Konkursstatistik/120307konkurs2.gif>

De stigende antal konkurser har haft stor indflydelse på pengeinstitutternes nedskrivninger, fordi virksomhederne ikke haft evnen til at tilbagebetale lånene.

Senere i opgaven vil jeg derfor også se nærmere på, hvordan Sparbank og Østjysk Bank har sammensat deres udlån i forhold til udlån til privat kontra udlån til erhverv. Ydermere vil jeg se nærmere på, hvordan udlånene er fordelt på sektorer og brancher. Dette vil jeg gøre, da vi i ovenstående graf kan konkludere, at der fortsat sker mange konkurser, men at de har været faldende i de seneste par måneder. Desværre for dansk økonomi, så er tilfældet anderledes i forhold til tvangsaktioner af privatpersoners ejendomme, da dette tal er steget væsentligt i 2012 i forhold til slutningen af 2011. Endvidere er der ikke tegn på forbedringer på dette punkt, hvorfor det fortsat forventes, at der vil komme yderligere tvangsaktioner i 2012, dog i et behersket omfang²¹.

Ovenstående udvikling betyder blot, at vi fortsat vil se mange nedskrivninger i pengeinstitutternes regnskaber. Dette har derfor også en stor indflydelse, når jeg senere i opgaven skal konkludere, hvorvidt det er en god ide at fusionere Sparbank og Østjysk Bank.

Lønniveau

Lønudviklingen i pengeinstitutterne har været ramt af massefyringer, som vi har set de fleste større pengeinstitutter, såsom Nordea, Jysk Bank og Danske Bank²². Disse fyringer har blandt andet været medvirkende til at den nye indgåede overenskomst for pengeinstitutter alene har givet en lønstigning på 2 x 1% lønstigning over de næste to år²³. Udviklingen af lønnen samt besparelserne i pengeinstitutterne betyder, at det i fremtiden vil være lettere at få god arbejdskraft til færre penge. Dette er en ny udvikling i forhold til 2007, hvor arbejdsløsheden var meget lav, og det var svært at finde kvalificeret arbejdskraft til pengeinstitutterne²⁴. Finanskrisen har derfor alt andet end lige gjort det lettere for pengeinstitutterne at finde arbejdskraft, da der har mange fyringer inden for sidste år. Dette vil sikkert påvirke pengeinstitutternes regnskab positivt i de kommende år, da lønningerne ikke vil stige i samme

²¹ <http://newsroom.nordea.com/da/2012/03/06/voldsom-stigning-i-antallet-af-tvangsauktioner/>

²² <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-43945829:nu-kommer-fyringerne-overalt.html>

²³

<http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/pressemeddelelser/Sider/Finansansattesigerjatiloverenskomst.aspx>

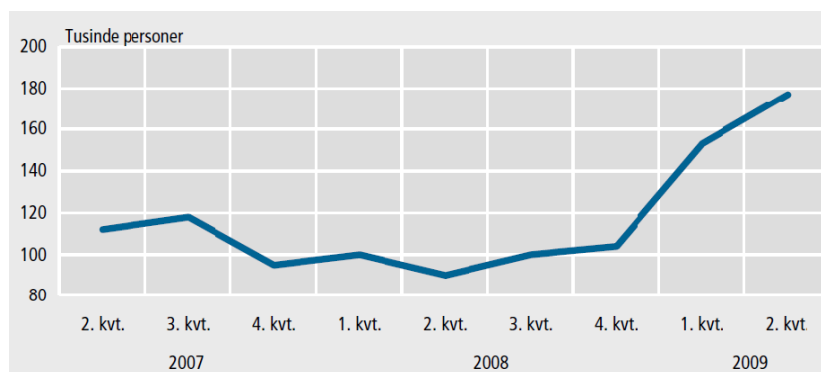
²⁴ <http://npinvestor.dk/nyheder/banker-mangler-over-1000-medarbejdere-123790.aspx>

omfang som tidligere, men de vil derimod falde. Dette er positivt set ud fra Østjysk Bank og Sparbank, også set i forhold til en fusion, da det vil være muligt at finde anden arbejdskraft, hvis medarbejderne ikke vil være med til at fusionere.

Sociokulturelle faktorer

Demografi

Som tidligere skrevet sker der mange fyringer i de danske pengeinstitutter, og dette betyder, at der for tiden er overskud af arbejdsarbejdskraft, hvilket vi blandt andet kan se med den stigende arbejdsløshed i nedenstående kurve²⁵.



Det er dog kun et billede af den nuværende jobsituation i Danmark, da denne vil ændre sig i de kommende år. Det skyldes, at vi i de næste mange år vil se en stigende forsørgerbyrde, som stiger kraftigt i forhold til den nuværende. Det betyder, at der vil mangle arbejdskraft, og dette vil få konsekvenser i forhold til Sparbank og Østjysk Bank, da de vil have sværere ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. I nedenstående tab kan vi se udviklingen af forsørgerbyrden²⁶:

²⁵ <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2009/NR390.pdf>

²⁶ <http://da.wikipedia.org/wiki/%C3%86ldrebyrde>

	2003	2010	2030
I alt	4,31 mio. (100%)	4,38 mio. (100%)	4,46 mio. (100%)
Beskæftigede	2,69 mio. (62%)	2,61 mio. (60%)	2,38 mio. (53%)
Ikke-beskæftigede	1,63 mio. (38%)	1,77 mio. (40%)	2,08 mio. (47%)
Forsørgerbyrde	0,606	0,676	0,873

Konsekvenserne af denne ældrebyrde er der lidt usikkerhed omkring, da der er delte meninger om, hvordan den skal finansieres. Politikerne har været lidt på forkant med den nye efterlønsreform, da man i fremtiden skal være længere tid på arbejdsmarkedet. Men det ændrer ikke ved, at Østjysk Bank og Sparbank skal adskille sig fra de øvrige pengeinstitutter, hvis de ønsker den bedst kvalificerede arbejdskraft. Det fører videre til, at min personlige holdning til at vælge arbejdsplads er, at det på nuværende tidspunkt er en fordel at være i stort pengeinstitut i forhold til et mindre, da jeg mener, at de er mere sikre i forhold til de mindre pengeinstitutter.

Endvidere kan vi se, hvordan pengeinstitutterne sammenlægger filialer for at nedbringe omkostningerne. Filialerne bliver typisk samlede, så enhederne fremadrettet bliver større, og man lukker i flere tilfælde de små afdelinger i de mindre byer²⁷. Det betyder, at det fremadrettet vil være endnu sværere at skaffe kvalificeret arbejdskraft, og derfor er det endnu vigtigere for pengeinstitutterne, at de står stærkt. Derfor kan både Østjysk Bank og Sparbank med fordel allerede nu begynde at rekruttere nye elever og finansøkonomer, så medarbejderne får et specielt forhold til dem, og dermed vil være mere loyale i forhold til at blive, også når vi kigger længere frem.

²⁷ <http://www.business.dk/finans/flere-og-flere-bankfilialer-forsvinder>

Hvis vi ser nærmere på, hvorvidt folk søger væk fra eller til de store byer, så kan vi ud fra nedenstående tabel se udviklingen i Skive Kommune og Mariagerfjord Kommune²⁸:

Befolkningens udvikling efter køn, nytilgang/bestand, kommune og tid				
	2008K4	2009K4	2010K4	2011K4
I alt køn				
Befolkningen primo				
København	516 876	526 584	537 574	546 077
Aarhus	301 887	306 272	310 386	313 914
Skive	48 292	48 118	47 945	47 613
Mariagerfjord	42 760	42 636	42 523	42 529

Vi kan altså se i ovenstående tabel, at Aarhus og København er vokset betydeligt i samme periode, hvor både Skive Kommune og Mariagerfjord Kommune har oplevet et fald. Ud fra det må vi altså konkludere, at folk søger mod de større byer. Dette er et vigtigt element i forhold til, hvorvidt Østjydsk Bank og Sparbank i tilfælde af fusion eller ej, på sigt skal overveje hvilke markeder, de ønsker at være på. Det kan ligeledes være en nødvendighed for pengeinstitutterne at være repræsenteret i større kommuner for ikke at miste nogle af de nuværende kunder.

Disponibel indkomst

Den disponible indkomst er indtægt i forhold til, hvordan man ønsker at drive bank, og det er et vigtigt element, da kunderne er forskellige, ligeså vel som kommunerne er forskellige. Dette kan vi blandt andet se på den disponible indtægt, som er højere i de større kommuner end i de mindre, hvilket kan aflæses i nedenstående tabel²⁹. Det betyder, at bankerne kan vælge at gå efter kunderne i de mindre kommuner, ligesom Sparbank og Østjydsk Bank har valgt, men på sigt kan denne strategi måske være den forkerte. Det kommer helt an på, hvordan de to banker ønsker at blive omfattet. Min påstand er, at der er højere indtjening på de kunder, som tjener mest. Derfor kan dette have indflydelse på, hvordan en fusionsbank mellem de to banker skal vælge at satse. Som nævnt i indledningen har Sparbank tidligere solgt filialer for alene at stå stærkere i kampen om kunderne, hvor de har den største markedsandel, men med en fusion vil de måske fremadrettet have større mulighed for at søge hen hvor de største indtægter er. Sparbank er for eksempel allerede beliggende i Aarhus,

²⁸ <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1600>

²⁹ <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1366>

hvorfor det kunne blive en mulighed at satse endnu mere på det område efter en eventuel fusion.

Familiernes indkomst i alt efter indkomstinterval, familietype, enhed, område og tid

	2007	2008	2009	2010
I alt				
Familier i alt				
Indkomstbeløb (1.000 kr.)				
København	108 281 539	113 977 905	116 253 566	121 052 628
Aarhus	64 621 946	66 278 011	67 002 484	70 756 062
Skive	10 083 953	10 156 914	9 969 780	10 120 165
Mariagerfjord	8 930 395	9 099 335	8 917 694	9 204 764

Teknologiske faktorer

Nye produkter

IT er i dag en vigtig del af det at drive bank, det skyldes, at det er en måde for pengeinstitutterne at differentiere sig på. Dette sker blandt andet for, at kunderne skal være tilfredse med deres pengeinstitut, for ikke at blive fristet af andre pengeinstitutter. Det handler derfor om at gøre kunderne så loyale som muligt. Dette har ændret sig i seneste år, hvor pengeinstitutterne har gjort mere ud af en god kundeoplevelse, hvor vi tidligere så reklamer om, hvor meget man kunne spare ved at skifte pengeinstitut. Danske Bank er et godt eksempel, da de introducerede reklamen om deres ”Danske 24/7” pakker, hvor man henvendte sig til nye kunder med et budskab om at spare penge³⁰. I dag fokuserer pengeinstitutterne mere på en god kundeoplevelse, hvilket vi blandt andet kan se ved Nordeas ”360 graders møde” og Nykredits ”Blåtime”³¹. Det er derfor altafgørende, at pengeinstitutterne kan differentiere sig på disse møder, så kunderne ikke løber over til konkurrenten. Dette er IT en vigtig faktor i, og det vil andet end lige være dyrere for de mindre pengeinstitutter at følge med de større, da de bruger mange flere penge på IT end de mindre. Dette taler selvfølgelig for en sammenlægning mellem Sparbank og Østjydsk Bank, da de på den måde har bedre mulighed for at følge med de større pengeinstitutter i forhold til udviklingen af deres systemer. Endvidere ser vi hele tiden en større udvikling inden for netbank og mobilbank, hvor det handler om at være med for ikke at miste kunder. Dette blev

³⁰ <http://www.youtube.com/watch?v=T2N4RDp5q4Y>

³¹ <http://www.nykredit.dk/>

bekræftet, da Danske Bank i 2010 lancerede deres mobilbank, hvilket resulterede i 3.000 nye kunder.

Nordea har for nylig lanceret et livs opsparingsprodukt, da man ikke længere har de samme muligheder for at indbetale på ratepensioner som tidligere. Derfor har Nordea udviklet et livrenteprodukt kaldet "Livrente+", hvor kunderne selv kan investere opsparingen via deres netbank og dermed selv være med til at bestemme investeringen³².

Ovenstående bekræfter altså, at det handler om at differentiere sig fra de øvrige ved enten bedre kundeoplevelser ved hjælp af IT eller ved at følge med IT udviklingen. Det er hermed ikke sagt, at en fusion mellem Sparbank og Østjydsk Bank betyder, at de fremadrettet vil kunne konkurrere mod Danske Bank og Nordea på IT-området, men de vil klart være bedre stillet. Vi må antage, at det har kostet det samme for henholdsvis Sparbank og Østjydsk Bank at lancere deres mobilbank, hvorfor disse udgifter kunne have været halveret, hvis de havde fusioneret inden.

Datacentral

Sparbank bruger i dag SDC som IT system³³, mens at Østjydsk Bank bruger Bankdata³⁴, hvilket betyder, at de to banker vil have en udfordring på dette område, såfremt det anbefales dem at fusionere. Endvidere vil det blive en billigere løsning at være bundet op på et IT-system i stedet for de nuværende to.

For et par år siden, nærmere betegnet 2009, kom det frem, at man ville fusionere JN Data, Bankdata, BEC og SDC for at skabe stordriftsfordele, men sidenhen har JN Data overtaget IT- driften af BEC og SDC³⁵. Fusionen er dog fortsat udskudt uden dato for afgørelse, men det vil i opgaven blive betragtet som om at en fusion vil ske på et tidspunkt i fremtiden.

³²

http://www.nordea.dk/Privat/Pension+forsikring/Pension/Livsvarig+livrente+og+Livrente+/19057.html?WT.svl=mega-menu_pension-og-forsikring_product_livrente

³³ Oplyst af Søren Dahl i telefonisk samtale den 15. marts, som for nylig arbejde ved Sparbank, Århus afdeling.

³⁴ Telefonsamtale med Martin Christensen, ansat i Østjydsk Bank.

³⁵ <http://www.version2.dk/artikel/bec-og-sdc-udskyder-fusion-30264>

Kritik af PEST analysen

Der vil altid være fordel og ulemper ved de forskellige analyser, som man vælger at bruge. Derfor er det også vigtigt for mig at forholde mig kritisk til de valgte analyser. Typisk er analyser lavet ud fra historiske data, hvilket også gør sig gældende for PEST-analysen, og derfor kan vi ikke med sikkerhed fortælle, at det vil blive det samme. Men historiske data er nu en gang den eneste mulighed vi har for at se, hvad morgendagen bringer. Derfor mener jeg også, at PEST-analysen giver et godt billede af, hvad vi kan forvente af fremtiden.

I forbindelse med udarbejdelse af PEST-analysen, har denne givet en række relevante problemstillinger og muligheder ved en eventuel fusion. Modellen ligger dog ikke op til, hvordan disse problemstillinger eller muligheder skal løses eller bruges. Derfor vil jeg gennem opgaven have fokus på mulighederne og problemstillingerne, som jeg har diskuteret i PEST-analysen for at få dem be- eller afkræftet.

Delkonklusion

Ud fra PEST-analysen har jeg fundet frem til, at der er nogle vigtige lovmæssige krav og bekendtgørelser, som gør sig gældende for at drive pengeinstitut i Danmark. Dette har dog ingen indvirkning i forhold til eventuelt fusion mellem Sparbank og Østjysk Bank, da disse skal overholdes uanset fusion eller ej. Endvidere har det ingen betydning for aktionærerne, om end der vil være nogle besparelser på complianceområdet. For eksempel skal pengeinstitutterne overholde Basel III reglerne, MIFID, likviditetskrav samt solvenskravet på 8%, hvis ikke der er lavet et individuelt solvenskrav, hvilket Østjysk Bank har på 11,6% og Sparbank 11,4%. Begge banker har dog en væsentligt højere solvens i dag, hvor Østjysk Bank har en solvensprocent på 18% og Sparbank en på 14,6%.

Udviklingen i BNP viste, at Danmark har været igennem en recession, men at denne var positiv i 2011, hvilket er positivt for dansk økonomi. Finanskrisen har dog betydet, at pengeinstitutterne har tabt mange penge på blandt andet konkurser. Her er tendensen ligeledes positiv i forhold til virksomhederne, hvor færre virksomheder går konkurs. Modsat er der en negativ tendens for private, da antallet her steget, men forventningerne til fremtiden er dog positive, da man ikke forventer disse stiger. Set ud fra aktionærernes synspunkt, så vil det tale for en fusion, da man på den måde vil være bedre rustet til fremtidens nedskrivninger, som ikke er slut endnu.

Ligeledes taler det for en fusion, at man i fremtiden vil opleve, at der vil være færre på arbejdsmarkedet, og det vil derfor blive sværere at få kvalificeret arbejdskraft, som ikke er et problem i dag grundet store nedskæringer i pengeinstitutterne. Dette kan en fusion hjælpe med, da fremtidens medarbejdere vil vælge job ud fra jobsikkerhed, hvilken jeg mener, er størst i de større pengeinstitutter. For at kunne skabe de bedste resultater kræver det de bedst kvalificerede medarbejdere, og derfor vil det helt sikkert være en gevinst i aktionærernes øjemed at kunne tiltrække de dygtigste medarbejdere.

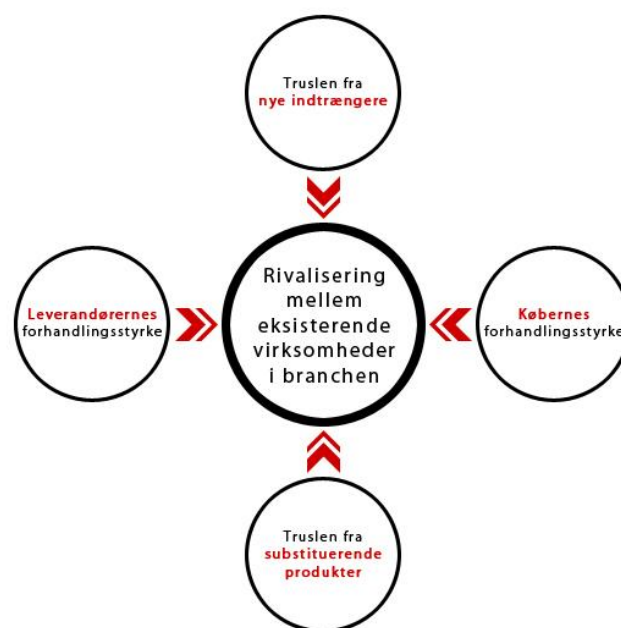
Udviklingen af befolkningsantallet i kommunerne har vist sig, at være negativ i Mariagerfjord Kommune og Skive Kommune, hvorimod Aarhus Kommune og København Kommune oplever tilgang. Dette er vigtigt element i forhold til, hvor man i fremtiden ønsker at have filialer, da pengeinstitutterne er nødt til at være placerede, hvor kunderne befinder sig. På sigt kan dette betyde, at vi vil se endnu flere banker i de større kommuner, måske alene bare for at holde på deres eksisterende kunder.

Min påstand er, at man tjener flest penge på kunder med størst indkomst, hvorfor man efter en fusion i fremtiden har større mulighed for at gøre sig gældende på disse markeder. Det skyldes, at man på den måde vil stå stærkere overfor kunderne, og man kan for eksempel bygge videre på Sparbanks erfaringer fra Aarhusområdet. Da aktionærerne ønsker at få højst muligt afkast som muligt, så vil de støtte omkring en fusion, hvis det vil betyde, at man kan forhøje indtjeningen.

Den teknologiske del betyder i dag mere for kunderne end tidligere, og ved at være længst fremme på IT-områderne har man mulighed for at vinde nye kunder. Endvidere er det en vigtig del i forhold til at gøre nuværende kunder mere loyale over for bankerne. Eftersom de to pengeinstitutter ikke bruger samme IT-system i dag, og der fortsat ikke er afklaring omkring en fælles fusion af BEC, SDC, JN Data og Bankdata, så vil det tale for, at de fremadrettet vil have større mulighed for at stå bedre som en enhed for at kunne følge med udviklingen i Danske Bank og Nordea. Da en fusion af de fire IT leverandører er planlagt, men at der fortsat ikke er en afgørelse, vil jeg i opgaven gå ud fra, at Sparbank og Østjydske Bank på sigt kan arbejde sammen, hvilket vil resultere i en endnu større besparelse ved en fusion. Disse besparelser vil helt sikkert være kærkomne i forhold til aktionærernes synspunkt, da disse stordriftsfordele uden tvivl vil betyde et bedre resultat, da IT-udgifterne mindskes, og mulighederne for at kunne følge med de store banker bliver bedre.

Kapitel 5: Porters five forces

Under den strategiske del vil jeg også gennemgå Porters five forces, som hjælper mig med at finde ud af hvem, der har indflydelse på styrkeforholdet og strukturen i den finansielle sektor. Herudover kan modellen give mig et overblik over konkurrencesituationen for henholdsvis Sparbanks og Østjysk Banks Porters five forces tager udgangspunkt i 5 kræfter, som hver især har indflydelse på konkurrencen i den givne branche, hvilket i dette tilfælde er den finansielle sektor. I økonomisk teori er det fastslået, at (risikojusteret) profit på lang sigt er konstant og lig nul på tværs af virksomheder og brancher³⁶. I nedenstående model, kan vi se, hvilke markeds kræfter, der har indflydelse på konkurrencesituationen:



Jeg vil i denne analyse gennemgå og analysere den finansielle sektor i Mariagerfjord Kommune samt i Skive Kommune for at se, om det ud fra aktionærernes synspunkt vil tale for eller imod en fusion. Jeg har valgt Mariagerfjord Kommune grundet det lave indbyggertal i Mariager, og dermed er konkurrencesituationen anderledes end i Skive. Dette vil jeg blandt andet gøre ved at se på nuværende og måske fremtidige pengeinstitutter i områderne.

Østjysk Bank og Sparbanks forhandlingsstyrke

Ved at se på de nuværende udbydere af finansielle produkter i både Skive og Mariager, kan vi finde ud af, hvor stor en konkurrence, der er i byerne. Hvis vi kigger på Skive, så er der for

³⁶ <http://www.betabox.dk/porters5forces.html>

tiden følgende pengeinstitutter udover Sparbank: Arbejdernes Landsbank, Danske Bank, Fjordbank Mors, Jyske Bank, Nordea, Spar Nord, Sparekassen Balling, Spar Salling samt Salling Bank³⁷. Eftersom der alene i Skive bor 20.633³⁸, så må det siges, at der stor konkurrence på det nuværende marked.

I Mariagerfjord Kommune er der udover Østjydsk Bank: Sparkassen Kronjylland, Sparekassen Hobro, Andelskassen Nordøstjylland, Danske Bank, Jyske Bank, Spar Nord, Sparkassen Himmerland, Sparkassen Valsgaard. Dette betyder ligeledes, at der er stor konkurrence om kunderne i kommunen, hvor der er i 2011 var et indbyggertal på 42.572³⁹.

De to bankers konkurrencesituation minder meget om hinanden, da de begge kæmper mod andre pengeinstitutter, som slår på at være lokale pengeinstitutter, ligesom både Sparbank og Østjydsk Bank ønsker at være. Derimod er både Danske Bank og Nordea på markedet, og de forsøger at blande det lokale pengeinstitut⁴⁰, samtidigt med at de gerne vil ses som en stor bank i både Danmark og i udlandet⁴¹.

Når vi ser på forhandlingsstyrke i forhold til aktionærernes synspunkt, så gælder om at få så stor styrke som muligt, hvilket dog i den nuværende situation synes svært på grund af de mange pengeinstitutter, som alle ønsker at være lokale. Det gælder derfor om at differentiere sig, så kunderne føler, at pengeinstituttet skiller sig positivt ud i forhold til konkurrenterne.

Kundernes forhandlingsstyrke i Sparbank og Østjydsk Bank

Pengeinstitutterne vil meget gerne have nye kunder, men der er ingen tvivl om, at kunderne skal være nogle gode kunder med en solid økonomi, før man er villig til at tage dem ind som kunder⁴². Den slags kunder er der ikke længere så mange af, som der var engang, hvilket skyldes faldende boligpriser og stigende arbejdsløshed. Derfor mener jeg, at pengeinstitutterne er villige til at give kunden et endnu bedre tilbud ved forhandlingsbordet

³⁷ <http://www.dethitter.dk/sog/Pengeinstitutter/Skive/>

³⁸ <http://da.wikipedia.org/wiki/Skive>

³⁹ <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/kommuner-paa-landkortet/kommune.aspx?kom=846>

⁴⁰ <http://www.nordeafonden.dk/sundhed-og-lokalsamfund>

⁴¹ <http://www.nordea.com/>

⁴² http://borsen.dk/nyheder/boligen/artikel/1/219568/villige_boligkoebere_faar_afslag_paa_stribe.html

end tidligere, men dette skal dog alene ses overfor de sunde kunder, da dårligt stillede kunder vil få afslag.

I denne del kan man også inddrage PEST-analysen, hvor jeg fandt ud af, at det betyder meget for kunderne, at pengeinstitutterne yder den service og løsning, som passer bedst til dem. Det så vi blandt andet med mobilbank, som trak mange nye kunder til Danske Bank i den periode, hvor de øvrige pengeinstitutter endnu havde udviklet deres. Det gør kundernes forhandlingsstyrke endnu større, da de stiller større og større krav til deres pengeinstitut.

Mange kunder er tro mod deres pengeinstitut, hvilket de har været i mange år og har modtaget en god service. Jeg tror dog, at dette er en overstået kapitel, da kunderne fremadrettet ikke længere vil "nøjes" med en god bankrådgiver, men også vil kræve gode selvbetjeningsprodukter og priser.

På erhvervssiden oplever jeg, at det er sværere at skifte pengeinstitut eller starte virksomhed op, da der nu er større krav til egenkapital, og dermed er forhandlingsevnen faldet de senere par år, hvilket også har resulteret i højere rentesatser for kunderne. Det samme gør sig gældende for landbrugskunderne, som har været hårdt ramt af den økonomiske krise, og fortsat har det svært⁴³. Derfor er deres forhandlingsstyrke blevet væsentligt forringet, og min oplevelse er at pengeinstitutterne har mere travlt med at undgå tab på eksisterende kunder end med at skaffe nye.

Truslen fra nye pengeinstitutter i Skive og Mariagerfjord Kommune

Jeg mener ikke, at der på nuværende tidspunkt er en større risiko for, at der vil komme nye pengeinstitutter i hverken Mariagerfjord Kommune eller i Skive Kommune. Som vi kunne se i PEST-analysen, var der en negativ udvikling i Mariagerfjord Kommune og Skive Kommune i udviklingen af befolkningstallet. Derfor tror jeg, det er i større byer, at vi vil se flere pengeinstitutter, hvilket også vil ske på baggrund af fastholdelsen af på de nuværende kunder.

Jeg tror derimod, man vil se færre pengeinstitutter i Danmark de kommende år, idet vi vil se flere fusioner. Dette bliver bekræftet i den seneste fusion mellem Aarhus Lokalbank og Vestjydsk Bank, hvor de ligesom Østjydsk Bank og Sparbank ikke har samme

⁴³ <http://www.maskinbladet.dk/artikel/landbruget-udloser-ny-bankkrise>

markedsområde, men altså har kunnet se store fordele i en fusion, så de fremstår som et stærkere pengeinstitut⁴⁴.

Truslen fra konkurrenterne

Eftersom bankerne i dag ligner hinanden meget i forhold til de produkter, som de tilbyder, så har den teknologiske udvikling gjort, at det er meget vigtigt at tilpasse sig markedssituationen, så man ikke bliver overhalet af konkurrenterne.

Truslen fra konkurrenterne tror jeg, er størst fra de store pengeinstitutter, da de har mulighed for at tilbyde produkter, som Østjysk Bank og Sparbank hverken før eller efter en fusion har mulighed for at tilbyde. Her tænker jeg blandt på det tidligere nævnte Livrente+ produkt, som Nordea tilbyder, hvor både Nordea og Danske Bank har mulighed for at tilbyde produkter ud fra deres samarbejdspartnere i Nordea Liv og Pension og Danske Banks Danica Pension. Dette kunne i fremtiden også være kreditforeningsprodukter, hvor de mindre pengeinstitutter i de fleste tilfælde bruger Totalkredit, og derfor ikke har deres egen. Det giver Nordea og Danske Bank nogle store fordele i forhold til deres konkurrenter, og derfor tror jeg, at den største trussel er de store pengeinstitutter.

Det vil være utroligt vigtigt, at Østjysk Bank og Sparbank finder en fælles strategi til, hvordan de efter en fusion vil kunne tiltrække nye kunder, beholde deres nuværende, så de står stærkere i forhold til deres medarbejdere og aktionærer.

Rivalisering i den finansielle sektor

Vi har som tidligere nævnt to store pengeinstitutter i Danske Bank og Nordea, hvorefter Jyske Bank, Nykredit og Sydbank gerne vil udfordre dem i forhold til at være et stort pengeinstitut. Herefter følger en lang række mellemstore og mindre pengeinstitutter, hvor de fleste kæmper om at være det mest lokale pengeinstitut.

Der er derfor stor konkurrence om kunderne, da der findes et hav af pengeinstitutter i dag. Min opfattelse er, at kunderne er mere villige til at høre, hvad konkurrenterne til deres nuværende pengeinstitut kan tilbyde i forhold til deres nuværende. Jeg tror en stor del af skylden for dette, er at medierne i større udstiller pengeinstitutterne, og det tror jeg, har påvirket danskerne i sådan grad, at de ikke længere synes, det er nok at have en personlig relation til et pengeinstitut.

⁴⁴ <http://www.jv.dk/artikel/1269351:Business--Vestjysk-Bank-og-Aarhus-Lokalbank-fusionerer>

Kritik af Porter five forces

Modellen er ofte blevet kritiseret for at være for statisk i en verden, hvor markederne og konkurrenterne ændrer sig hele tiden. Endvidere er modellen beskyldt for, at man ikke kan sammenligne de fem markeds kræfter i alle virksomheder. Imidlertid er modellen stadig et rigtigt godt værktøj til at få indsigt i, hvordan en branche fungerer samt hvilke faktorer, som gør sig gældende i forhold til konkurrenterne. Dette har blandt andet givet et billede af, hvilke udfordringer og problemstillinger, som Sparbank og Østjydsk Bank skal være klar til uanset fusion eller ej.

Delkonklusion Porters five forces

Når vi kigger på størrelsen af Mariagerfjord Kommune og Skive, så kan vi ikke komme uden om, at der er mange aktører på markedet, hvilket gør, at konkurrencen er hård. Det gør ikke konkurrencen mindre af, at mange af disse konkurrerende pengeinstitutter, ligesom Østjydsk Bank og Sparbank, også slå på at være et lokalt pengeinstitut. Endvidere tilbyder pengeinstitutterne mange af de samme finansielle produkter, hvilket gør det sværere at adskille sig fra konkurrenterne.

I og med at pengeinstitutterne tilbyder samme produkter, så giver det kunderne nogle større valgmuligheder, når de skal vælge pengeinstitut, hvilket samtidigt giver dem en stærkere forhandlingsstyrke over for pengeinstitutterne, dog kun hvis økonomien er sund.

Eftersom der i dag er mange pengeinstitutter i forvejen i både Skive og Mariagerfjord Kommune, så tror jeg det er meget usandsynligt, at der kommer nye pengeinstitutter til. Dette ses i lyset af udviklingen af befolkningsantallet, som er faldende. Jeg tror derimod, at der kommer færre pengeinstitutter, da jeg tror, at vi vil se flere fusioner, som vi har set det med Aarhus Lokalbank og Vestjydsk Bank.

Det vil være vigtigt for Østjydsk Bank og Sparbank uanset fusion eller ej, at de vælger at differentiere sig på deres egen måde, da både Danske Bank og Nordea har nogle muligheder for at tilbyde produkter, som de ikke vil have grundet deres størrelse.

Set ud fra aktionærernes synspunkt, så må de alt andet lige dele samme opfattelse af, at Østjydsk Bank og Sparbank ved en fusion skal finde et nyt fælles fodslag, og samtidig finde ud af hvordan, banken ønsker at udvikle sig både produktmæssigt og markedsmæssigt.

Kapitel 6: Solvens og udlåns sammensætning

Udlån og solvens har været to ord, der er blevet brugt meget igennem de senere år i medierne på grund af den finansielle krise. Jeg kan med sikkerhed sige, at det ikke er slut endnu; det vil fortsat være ord, som bliver gentaget, så længe medierne skriver om kritiske banker.

Når vi kigger på udlån, så kigger vi samtidigt på udlåns sammensætningen samt kvaliteten heraf, og flere danske banker kan sande, at det kan være dyrt at have et for smalt udlånmiks. Dette så vi blandt andet i starten af april måned 2012, hvor Danske Bank var nødt til at sætte kundernes rente op med op til 1%. Grunden til dette var, at Danske Bank før finanskrisen lavede meget billige prioritetslån, hvor banken ikke selv kunne sætte renten op, hvis det for eksempel blev dyrere at låne penge. Derfor har Danske Bank i dag udlån for op til 1 milliard, hvor Danske Bank ikke får dækket deres finansieringsomkostninger⁴⁵. Dette vil andet end lige betyde dårlig omtale for banken, og derfor kan vi ikke komme udenom, at udlånmikset er meget vigtigt for pengeinstitutterne. Derfor vil jeg nu se nærmere på denne sammensætning af udlån samt solvens af de to banker. I bilag 1 gennemgås begreberne likviditet, basiskapital, kernekapital, supplerende kapital samt hybrid kernekapital.

Solvens

Østjysk Bank havde ultimo 2011 en solvensprocent på 18%⁴⁶, mens solvensen i Sparbank på samme tidspunkt var 14,6%⁴⁷. Som nævnt i PEST-analysen, så har nogle pengeinstitutter fået et individuelt solvensbehov, hvilket var tilfældet for både Sparbank og Østjysk Bank.

Sparbank har fået opgjort et individuelt solvensbehov på 11,4%, mens den i Østjysks Bank er opgjort til 11,6%. Begge banker lever altså på nuværende tidspunkt op til det individuelle solvenskrav, hvor Østjysk Bank er 6,4% over det individuelle krav, mens Sparbank er 3,2% over. Det må siges at være tilfredsstillende, at begge pengeinstitutter lever op til de fastsatte krav, mens det må være mest tilfredsstillende for Østjysk Bank, som er markant højere end deres solvenskrav.

Jeg har i nedenstående tabel vist udviklingen af solvensprocenten i to de banker samt sammenlignet med udviklingen i andre pengeinstitutter. Finanstilsynet har inddelt danske

⁴⁵ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3423156.ece>

⁴⁶ Årsrapport 2011 Sparbank

⁴⁷ Årsrapport 2011 Østjysk Bank

pengeinstitutter i forskellige grupper ud fra arbejdende kapital⁴⁸. Her er Østjyds Bank og Sparbank i hver sin gruppe, da deres arbejdende kapital ikke er på samme niveau. Derfor sammenligner jeg de to pengeinstitutter ud fra hver deres gruppe, for at få de meste sammenlignelige tal. Østjyds Bank er placeret i gruppe 3, mens Sparbank er placeret i gruppe 2.

Tabel⁴⁹⁵⁰

Solvensprocent					
År	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank	12,2	10,0	13,1	16,6	14,6
Gruppe 2	11,51	9,96	12,05	16,21	15,32
Østjyds Bank	13,8	15,8	17,7	17,7	18,0
Gruppe 3	15,90	16,47	18,41	20,68	21,39

Udviklingen af Sparbanks solvens

I 2007 og 2008 har solvensprocenten være faldende for både Sparbank samt for gruppe 2 pengeinstitutter, dog har Sparbanks fald været større end de øvrige pengeinstitutter i samme gruppe, men den ligger fortsat bedre end gennemsnittet. Grunden til faldet i 2008 skyldes bankens store tab på udlån, hvilket også er tilfældet for de øvrige pengeinstitutter.

I 2009 og 2010 stiger solvensen betragtelig for både Sparbank mens også for gruppe 2 generelt, hvilket skyldes, at pengeinstitutterne optog lån fra staten i form af hybrid kernekapital. Sparbanks andel af lån ved staten udgjorde cirka 480 millioner kr. i 2009⁵¹, og samtidig frasolgte Sparbank filialer i 2010 for 356 millioner kr.⁵² Grunden til salget af filialerne var, at Sparbank ønskede at forbedre sin solvensprocent betragtelig, hvilket vi kan se skete ud fra ovenstående tabel. Det skyldes, at den hybride kernekapital påvirker

⁴⁸ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx>

⁴⁹ Årsrapporter 2011 for Østjyds Bank og Sparbank

⁵⁰ <http://www.finstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

⁵¹ Årsrapport 2010 side 11 - 2. halvår 2009 tilførsel af hybrid kernekapital på kr. 480 mio.

⁵²

<http://www.sparbank.dk/media/43499/sparbankgennemf%C3%B8rer%20strategi%20og%20s%C3%A6lger%20filialer%20for%20356%20mio.%20kr.%2008-02-2010.pdf>

basiskapitalen positivt samtidig med, at de risikovægtede poster forbliver uændret, så solvensprocenten forbedres.

I 2011 sker der dog et fald i solvensprocenten, hvilket skyldes et resultat efter skat på minus 236 millioner, hvilket får solvensprocenten til at falde. Dette må betragtes som utilfredsstillende for banken, og faldet betyder samtidigt, at Sparbank nu er under gennemsnittet af gruppe 2 pengeinstitutter.

Udvikling af Østjydsk Banks solvens

Ligesom Sparbank så har Østjydsk Bank også måtte lide under finanskrisen, hvilket vi også kan se på udviklingen af deres solvens i forhold til gennemsnittet i gruppe 3. Østjydsk Bank valgte også at få tilført ekstra hybrid kernekapital, da de optog 157 millioner kr. i 2009⁵³.

Østjydsk Bank har i perioden fra 2007-2011 på nær i 2009 formået at forbedre solvensprocenten, hvor solvensen var uændret. Når vi sammenligner med gruppe 3, så ligger Østjydsk Bank i hele perioden under gennemsnittet, og samtidig kan vi se, at stigningen fra 2007-2011 i gruppe 3 udgjorde 25,67%, mens Østjydsk Banks solvensprocent alene steg med 23,33%. Endvidere er forskellen mellem gruppe 3 og Østjydsk Bank 3,39%, hvilket ikke kan være tilfredsstillende for Østjydsk Bank, da det viser, at de sammenlignelige pengeinstitutter har en bedre solvens end dem.

Likviditet

Pengeinstituttets evne til at betale sin forpligtelser rettidigt beskrives af pengeinstituttets likviditet. Pengeinstitutterne modtager indlån fra kunder og yder samtidigt udlån, hvilket giver dem en likviditetsrisiko. Indlånene som pengeinstituttet modtager sker typisk uden binding eller binding, hvor kunden mod dekort kan hæve pengene igen, hvilket vil sige på anfordring. Derimod så løber deres udlån typisk i lang tid, såsom 30-årige boliglån som et eksempel. Derfor er pengeinstitutterne nødt til at have en likviditet til at kunne imødegå kundernes ønske, når de gerne vil hæve deres indlån, også uden at det går udover den daglige drift i pengeinstituttet.

Sparbank

Sparbanks likviditet består af indlånsmidler, udstedte obligationer, optaget ansvarlig lånekapital samt egenkapitalen. I årsrapporten fra Sparbank kan det ses, at Sparbank har en overdækning på 207,4% pr. 31. december 2011. Da banken tilstræber sig på at have en

⁵³ Årsrapport fra 2009 side 9

overdækning på 50%, så betegnes det i årsrapporten som værende tilfredsstillende. Der har dog været et fald i overdækningen, da den pr. 31. december 2010 var på 271,3%⁵⁴, hvilket skyldes at Sparbanks indlån er faldet på grund af stor konkurrence på indlånsområdet. Sparbanks mål for overdækningen udgør 95%, hvorimod Finanstilsynet har et krav på minimum 50% overdækning. Endvidere fremgår det af årsrapporten, at grunden til den store overdækning skyldes, at banken skal indfri det statsgaranterede obligationslån på 2,9 milliarder svarende til den nuværende likviditetsoverdækning på 207,4%. For at banken fortsat kan leve op til de af Finanstilsynet opstillede krav, skal banken øge indlånet med cirka 370 millioner og samtidig gøre brug af nationalbankens belåningsmulighed på cirka 700 millioner⁵⁵. Dette vurderer bankens ledelse som værende muligt, men det må dog alligevel betegnes som et kritisk punkt under likviditeten i Sparbank.

Østjysk Bank

Østjysk Bank havde pr. 31. december 2011 en likviditetsmæssig overdækning på 257,6%, hvilket er svarende til 2.698 millioner kr., og det svarer til en overdækning på 1.944 millioner i forhold til Finanstilsynets krav. Banken har oplevet en stigende likviditetsoverdækning, hvilket skyldes, at banken har haft en positiv udvikling på indlånsiden i 2011. Medregnet i denne likviditetsoverdækning er den af nationalbankens bevilgede låneramme på 429 millioner, hvilken der ikke er trukket på ifølge årsrapporten 2011. Østjysk Bank har dog planlagt at førtidsindfri det statsgaranterede lån på 400 millioner kr., og samtidig skal banken indfri den resterende del på 1,3 milliarder kr. Som det fremgår af årsrapporten 2011, så kræver dette, at banken skal øge sin indlånsmasse i 2012, hvilket også kan ses på bankens hjemmeside, hvor Østjysk Bank på nuværende tidspunkt tilbyder et nyt trappe indlånsprodukt, som starter med en indlånsrente i 2012 på 1,75% og stiger til 4,5% i 2014.

Personligt synes jeg, at det virker uklogt af bankens ledelse af førtidsindfri den statsgaranterede låneramme på 400 millioner kr., da banken har brug for denne likviditet, og den derfor skal skaffe likviditet anden vis. Dette ville være utrolig kritisk for banken, hvis banken ikke formåede at skaffe nyt indlån i forhold til det behov, som Østjysk Bank har. Dette skal ses i sammenhæng med at banken alene funder sig ved indlån samt statsgaranterede obligationsudstedelser.

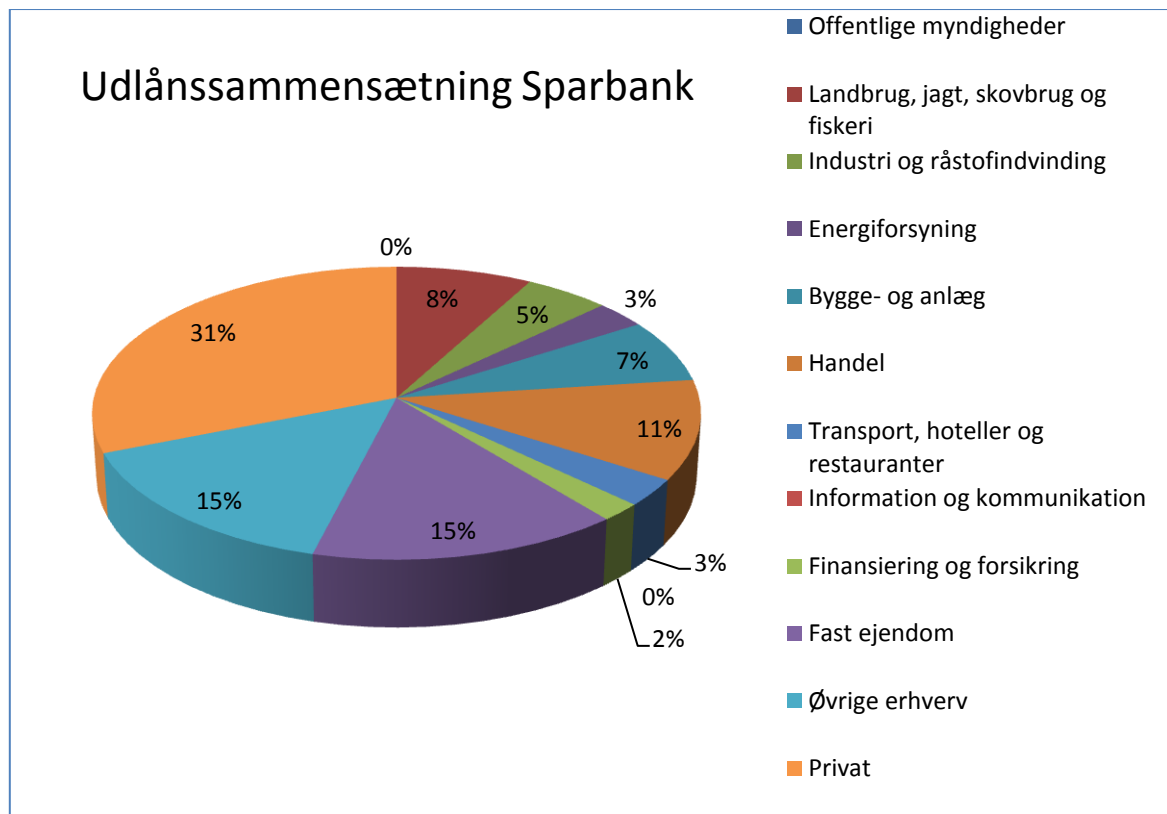
⁵⁴ Årsrapport 2010

⁵⁵ Årsrapport 2011

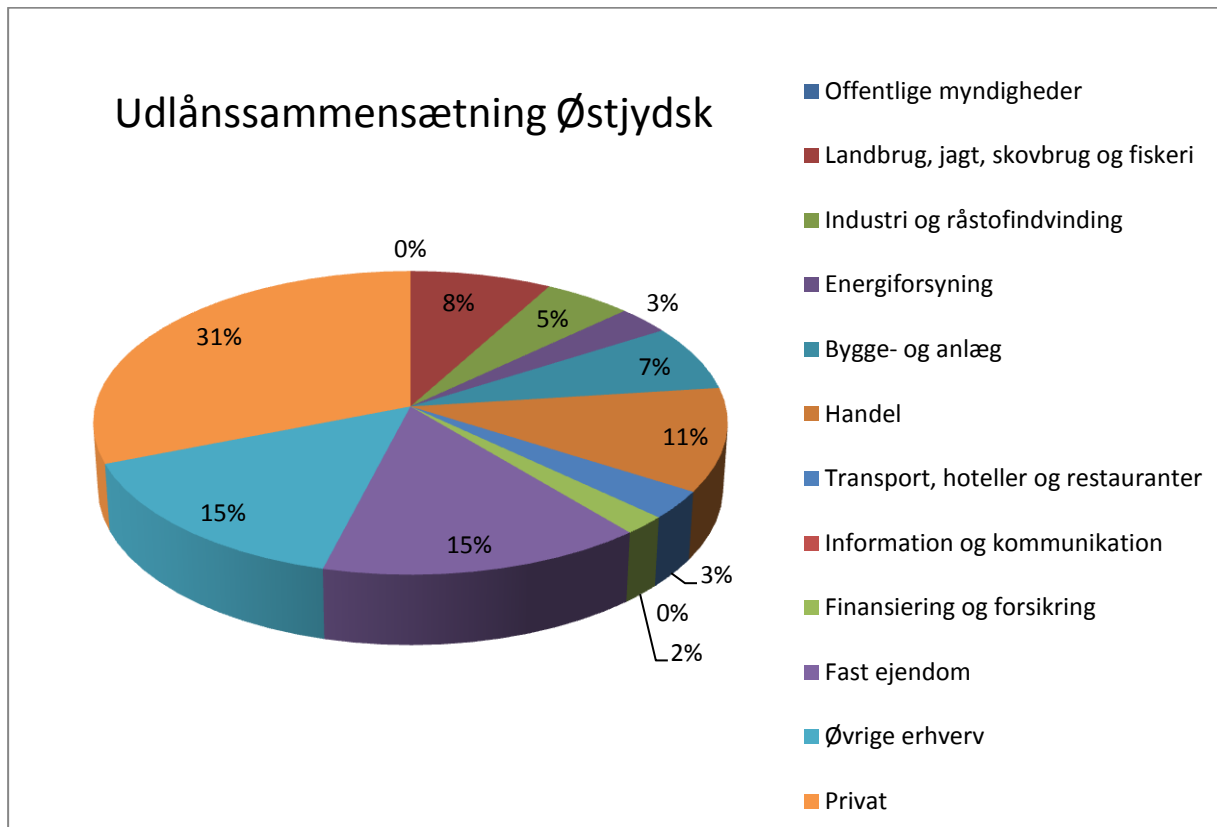
Udlåns sammensætning

Som tidligere nævnt så har danske pengeinstitutter tabt mange på udlån i de senere år, hvilket ikke er en undtagelse fra Østjydske Bank og Sparbank. Det er derfor vigtigt at se på udlåns sammensætningen i de to banker, således vi kan se, hvilke udfordringer og mulighed, som bankerne vil stå overfor ved en eventuel fusion.

Sparbanks udlåns oversigt



Ud fra ovenstående diagram kan vi se, at Sparbank har fordelt 44% af deres udlån på privatkunder, mens 66% af udlånet er på erhvervssiden. Sammensætningen virker tilfredsstillende, men banken ønsker fortsat flere privatkunder for at mindske erhvervsdelen, og det er jeg enig med bestyrelsen om, da dette vil sprede bankens risiko endnu mere. Når vi kigger på udlåns sammensætningen, så er det positivt, at Sparbank alene har en udlånsprocent på 4% i landbruget. Dog er andelen af fast ejendom på 19%, hvilket kan være en stor risikofaktor fremover, da det kan være svært at prisfastsætte jord og ejendomme, grundet den lave omsætningshastighed i øjeblikket.

Østjysk Banks udlånsoversigt

I ovenstående diagram kan vi se, at Østjysk Banks kunder er fordelt på 31% privatkunder, hvilket er lavt sammenholdt med den resterende del, der er erhvervskunder, hvor andelen udgør hele 69%. Sammensætningen må altså siges at være bekymrende også set i forhold til PEST-analysen, hvor der fortsat er mange konkurser samt udvikling af BNP. Herudover har Østjysk Bank 7% udlånt til landbrug, som, jeg tidligere har nævnt, er hårdt ramt af den økonomiske krise. Endvidere må det betegnes som uacceptabelt, at Østjysk Bank har hele 15% under øvrigt erhverv, og dermed ikke er segmenteret. Herudover har Østjysk Bank også en stor udlånspost under ejendomme, som udgør 15% af udlånet, og som tidligere nævnt kan være svært at prisfastsætte. Der er ingen tvivl om, at Østjysk Bank skal satse mere på privatkunder for at mindske deres udlånsrisiko, som i øjeblikket er meget afhængig af, at mindre erhverv og mellemstore erhverv ikke går konkurs.

Delkonklusion

Sparbank har et individuelt solvensbehov på 11,6%, hvilket banken overholder med deres solvensprocent på 14,6%. Sparbank har i hele perioden på nær 2011 haft en højere solvensprocent end gennemsnittet i gruppe 2, hvilket er en utilfredsstillende tendens. I 2008

faldt solvensen på grund af bankens tab på udlån, men derimod steg den i 2009 og 2010 blandt andet på baggrund af den hybride lånekapital af staten samt salg af filialer.

I Østjysk Bank er solvensprocenten steget i hele perioden på nær i 2010, hvor den var uændret. Østjysk Bank har ved udgangen af 2011 en solvensprocent på 18%, hvilket er tilfredsstillende set i forhold til det individuelle solvensbehov på 11,4%. Det er dog ikke tilfredsstillende, at banken har mindre solvensprocent af gennemsnittet af gruppe 3 pengeinstitutter.

Endvidere kan jeg konkludere, at begge banker har nogle udfordringer i forhold til deres likviditet, da de begge har brug for nyt indlån for at kunne indfri deres statsgaranterede obligationslån. Derudover synes jeg, at det er forkert, at Østjysk Bank ønsker at førtidsindfri en del af statsgaranterede lån, når banken samtidigt efterspørger indlån.

Hvis vi kigger på de to bankers udlånssammensætning, så har Sparbank i dag den bedste fordeling af de to banker, da deres fordeling mellem privatkunder og erhvervskunder er 44% privatkunder og 56% erhvervskunder. Det anbefales dog fortsat, at banken får flere privatkunder for at mindske udlånsrisikoen. Endvidere virker det lidt bekymrende, at 19% af bankens udlån er til fast ejendom, idet det er svært at prisfastsætte værdien grunden den lave omsætningshastighed, der er i øjeblikket. Udlånssammensætningen i Østjysk Bank er derimod meget bekymrende, da 69% af deres samlede udlån er til erhvervskunder og alene 31% til privatkunder. Dette er især bekymrende ud fra den tidligere gennemgået PEST-analyse, da der fortsat er mange konkurser på mindre og mellemstore virksomheder. Endvidere har banken også en stor del i fast ejendom, hvilket heller ikke er uden risici. Ydermere har Østjysk Bank hele 15% som ikke er segmenteret, og dette må siges at være utilfredsstillende. Jeg kan derfor konkludere, at Sparbank har et langt bedre udlånssammensætning end Østjysk Bank.

Kapitel 7: Regnskabsanalyse

WACC - weighted average cost of capital

Som tidligere nævnt vil jeg beregne WACC, som viser den gennemsnitlige vejede kapitalomkostning i bankerne. Formlen ser ud som følgende:

$$\text{WACC: } K_w = K_d(1 - T) + K_e(1 - L)$$

K_w

= *weighted average cost of capital (den gennemsnitlige vejede kapitalomk.)*

K_d = *cost of interest – bearing liabilities (fremmedkapital efter skat)*

T = *corporate tax rate (skattesats)*

L = *ratio of liabilities to assets (soliditetsgraden)*

K_e = *cost of equity (krav til egenkapitalens forretning efter skat)*

I beregningen af WACC indgår prisen på fremmedkapital samt prisen på egenkapitalen, hvor prisen på egenkapitalen er en dyr finansiering, da aktionærerne kræver et afkast ud fra den risiko, som de taget ved investeringen. Derfor vil aktionærerne kræve et højere afkast end ved en almindelig indlånskonto. Samtidig indgår forholdet mellem hvor stor en andel af aktiverne, der er finansieret via egenkapitalen, og hvor stor en del, der er finansieret via fremmedkapitalen, hvorfor det er forholdet mellem disse, der bestemmer WACC. Endvidere gør disse forhold det muligt at beregne udviklingen i WACC for både Østjydsk Bank og Sparbank.

Eksempel på beregning af WACC i Sparbank 2011⁵⁶:

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

$$K_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{puljeindlån} - \text{egenkapital}}$$

$$K_d = \frac{286.000}{13.662.000 - 0 - 1.028.000} = 0,0226$$

T = *selskabsskat 25%*

$$L = \frac{\text{Passiver} - \text{puljeindlån} - \text{egenkapital}}{\text{Aktiver} - \text{puljeindlån}}$$

$$L = \frac{13.662.000 - 0 - 1.028.000}{13.662.000 - 0} = 0,9248$$

⁵⁶ Tal fra Årsrapporten 2011 - Sparbank

$$K_e = r_f + \beta(k_m - r_f) = RF + \beta(\text{markedsrente} - RF) = 0,04 + 1(0,08 - 0,04) = 0,04$$

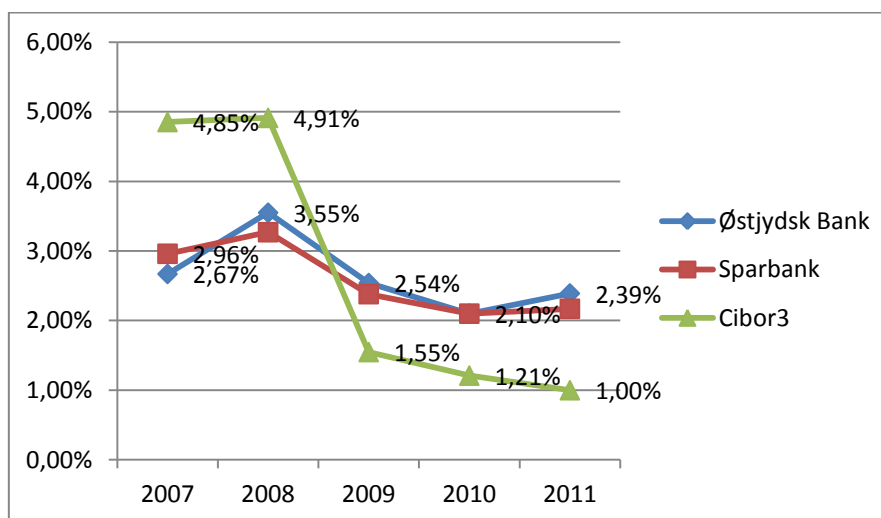
Det forudsættes af den risikofrie rente er 4% og konstante beta er 1⁵⁷

$$K_w = K_d(1 - T) + K_e(1 - L) = 0,0226(1 - 0,25)0,9248 + 0,08(1 - 0,9248) = 2,17\%$$

WACC er I Sparbank 2011 2,17%

Til at sammenligne Østjydske Banks og Sparbanks WACC bruges pengemarkedsrenten Cibor3⁵⁸, da WACC altid bør ligge under pengemarkedsrenten. Hvis den ikke gør det, så kan banken i princippet ligeså godt sælge sine aktiver og betale sine passiver, for derefter at indsætte det resterende beløb på pengemarkedsrenten og dermed ikke påtage sig omkostningerne ved at drive et pengeinstitut.

Udvikling i WACC og Cibor3⁵⁹



På grafen kan vi se udviklingen af WACC for henholdsvis Østjydske Bank og Sparbank sammenlignet med Cibor3 i perioden 2007-2011. I 2007 var Østjydske Banks WACC 2,67%, mens den i Sparbank var på 2,96%, hvilket er tilfredsstillende set i forhold til Cibor3, som på samme tidspunkt var på 4,85%. I 2008 blev forskellen mellem de to bankers WACC og Cibor3 indsnævret, da både Østjydske Bank og Sparbanks WACC steg betydeligt til henholdsvis 3,55% og 3,27%, mens Cibor3 alene steg til 4,91%. Det vil altså sige, at de to

⁵⁷ Beta er et udtryk for den systematiske risiko, som ikke kan diversificeres væk.

⁵⁸ Cibor3 er den reference rente, som vi har brugt på HD uddannelsen

⁵⁹ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104108>

banker i denne periode har haft en tilfredsstillende måde at funde sig på, da de er betydeligt under Cibur3. Når vi derimod kigger på årene 2009-2011, så ser det mindre godt ud, da de to bankers WACC, nu er højere end Cibur3. Det er altså blevet dyrere for de to banker at funde sig på. Grunden til det store rentefald i Cibur3 renten skyldes blandt andet, at finanskrisen raserede i både Europa og danske økonomi⁶⁰, men ligeledes i USA. I USA kom der et chok gennem finansverdenen, da Lehmann Brothers gik konkurs, og den amerikanske regering ikke valgte at hjælpe banken⁶¹. For første gang så verden, at der ikke længere var noget der hed ”too big to fail”, og dette satte et stort spadestik i den finansielle krise, da bankerne blev bange for at låne penge ud til hinanden, hvilket resulterede i større finansieringsomkostninger. Dette bliver bekræftet i WACC beregningen, hvor vi kan se, at selvom Cibur3 falder, så stiger både Østjysk Bank og Sparbanks finansieringsomkostninger. Vi kan altså se, at Cibur3 er helt nede på 1,00% i 2011, mens Sparbank har en WACC på 2,17% og Østjysk Bank en på 2,39%, hvilket er langt over Cibur3 og ensbetydende med, at det er dyrt at funde sig i markedet. Cibur3 har i perioden fra 2008-2011 været faldende, hvorimod begge bankers WACC er faldet i perioden 2008-2010, men steg altså i 2011. Det er også det billede, som vi ser i øjeblikket, hvor bankerne sætter renten op på grund af højere finansieringsomkostninger til trods for, at renten aldrig har været lavere. Dog er bankernes finansieringsomkostninger ikke steget så meget, som renten er blevet sat, hvorfor pengeinstitutterne har modtaget kritik i pressen⁶².

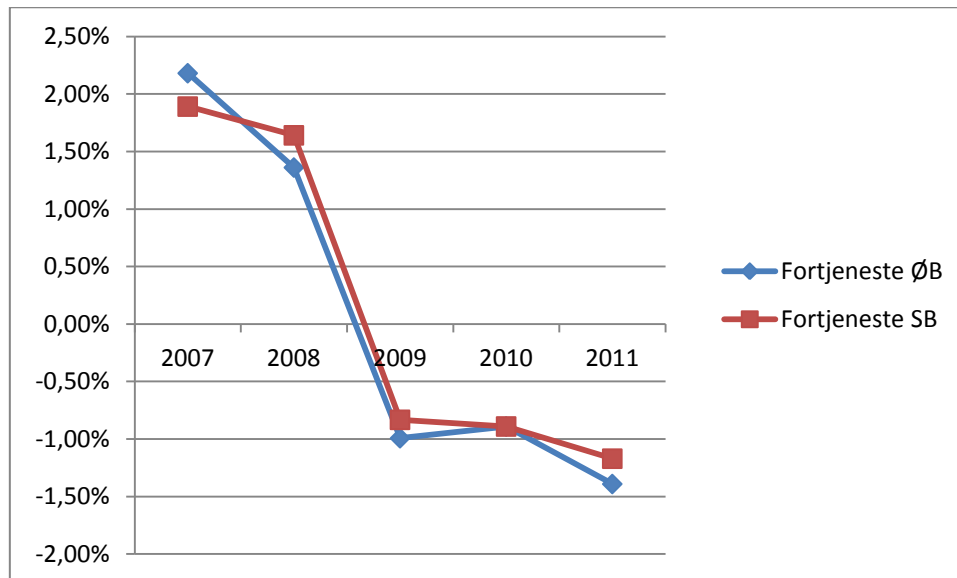
Som jeg nævnte i indledningen af dette kapitel, så er det vigtigt for pengeinstitutterne at funde sig billigere end Cibur3 renten, da de ellers ligeså godt kunne sælge deres aktiver og indfri deres passiver for derefter at sætte pengene ind på pengemarksrenten. Derfor illustrerer jeg i nedenstående graf, hvordan udviklingen af Østjysk Banks og Sparbanks indtjening har været i forhold til Cibur3.

⁶⁰ <http://www.business.dk/bank/flere-store-rentefald-paa-vej>

⁶¹ <http://interpres.wordpress.com/2008/09/15/nyt-storkapitalistisk-krak-i-usa-lehman-brothers-pa-vej-mod-konkurs-iten-rand/>

⁶² Artikel i Berlingske torsdag den 22.03.2012 - sektion 2 side 6+7

Fortjeneste i forhold til Cibor3



Grafen viser altså det, jeg var inde på tidligere, at de to banker i 2007 og 2008 havde de en fin fortjeneste i forhold til Cibor3, mens den faldt i takt med, krisen blev værre. Derfor har bankerne i dag en negativ fortjeneste i forhold til Cibor3, hvilket må siges at være utilfredsstillende, da de ikke har været gode nok til at funde sig. Bankerne er derfor nødt til at se på, hvordan de kan vende den udvikling, hvorfor en fusion kunne være en mulighed, som jeg vil gennemgå senere i opgaven.

ICGR – Internal capital generation rate

Nøgletallet ICGR bruges til at beregne bankens mulighed for udlån ud fra sidste års indtjening og kaldes Internal capital generation rate (ICGR). Nøgletallet viser, hvor meget det enkelte pengeinstitut kan øge sin balancesum med til samme risiko, og samtidig bibeholde den samme kapitalstruktur også kaldet udlånssammensætning⁶³.

ICGR beregnes ud fra nedenstående formel:

$$ICGR = \frac{1}{\text{Capital ratio}} * \text{Return on assets} * \text{Earnings retention ratio}$$

Eksempel på beregning af ICGR for Sparbank 2011:

$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver i alt}}$$

⁶³ <http://www.investopedia.com/terms/i/internal-capital-generation-rate.asp>

$$\text{Capital ratio} = \frac{1.028}{13.662} = 0,0752$$

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Aktiver i alt}}$$

$$\text{Return on assets} = \frac{-236}{13.662} = -0,0173$$

$$\text{Earnings retention ratio} = \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Åretsresultat}}$$

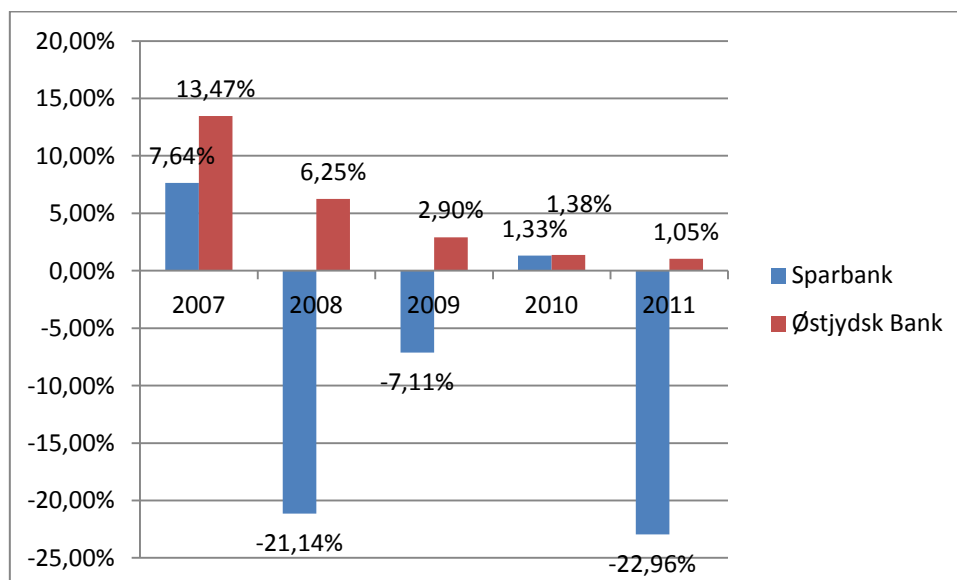
$$\text{Earnings retention ratio} = \frac{-236 - 0}{-236} = 1$$

$$\text{ICGR} = \frac{1}{0,0752} * -0,0173 * 1 = -0,23 = -23\%$$

ICGR er altså for Sparbank 2011 -23%.

Jeg har i nedenstående diagram vist udviklingen af ICGR for både Østjyds Bank og Sparbank i perioden 2007-2011.

Udvikling i ICGR 2007-2011⁶⁴



Som vi kan se af diagrammet, så har Sparbank har en positiv ICGR i 2007 på 7,64%, hvilket betyder, at Sparbank kunne øge sin balance med 7,64% med samme udlåns sammensætning uden det koster soliditet. Det samme kan vi se med Østjyds Bank, som i 2007 havde en

⁶⁴ Egne beregninger på baggrund af årsrapporter fra 2007-2011 i Sparbank og Østjyds Bank

positiv ICGR på 13,47%, som de kunne anvende til merudlån eller forbedring af deres daværende solvens. For Østjydsk Bank er ICGR faldende i hele perioden, men det bliver på intet tidspunkt negativ, hvilket skyldes, at Østjydsk Bank igennem hele perioden har haft et positiv resultat, hvilket må siges at være tilfredsstillende. Min egen bekymrende holdning er dog, at Østjydsk Bank ikke har foretaget de nødvendige nedskrivninger, da det kun er få pengeinstitutter i Danmark, der er kommet igennem krisen med overskud hvert år. Denne holdning er set ud fra udlånssammensætningen i Østjydsk Bank. Denne bekymring er dannet på baggrund af, at Østjydsk Bank har et mere risikofyldt udlånmix i forhold til Sparbank, hvorfor deres nedskrivninger burde være større, med mindre Østjydsk Bank har været ekstremt gode til at låne penge ud til de ”rigtige”.

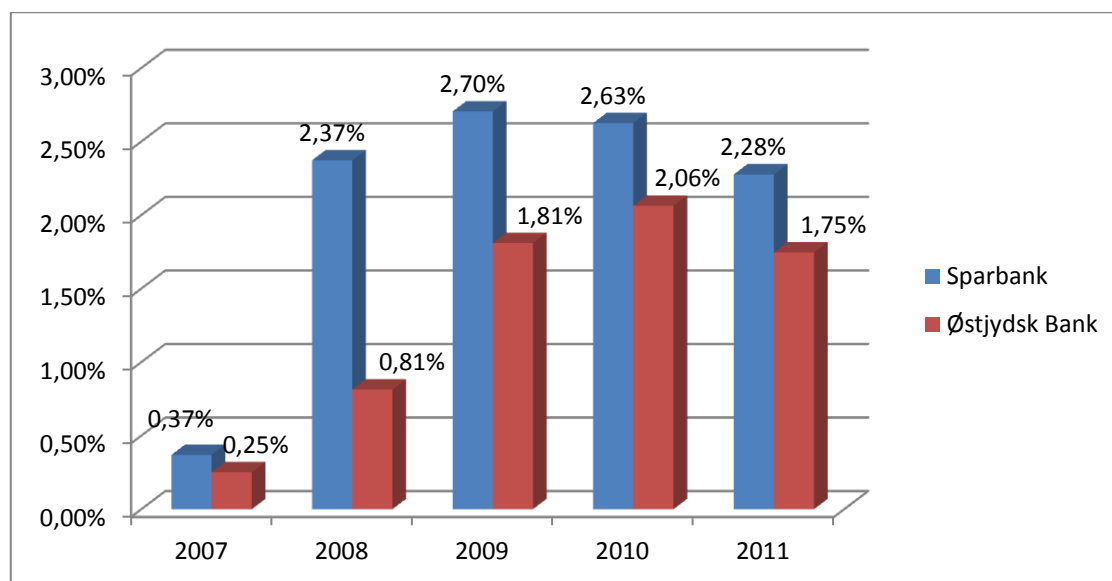
Efter 2007 begynder der som tidligere nævnt for alvor at ske nedskrivninger i bankerne, hvilket vi også kan se i ovenstående graf, hvor Sparbank har en negativ ICGR i 2008 på 21,14%. Dette betyder, at bankens solvens falder, medmindre der hentes kapital udefra. Grunden til dette store fald skyldes, at der skete en masse nedskrivninger i 2008, hvilket gik hårdt udover begge banker.

I nedenstående tabel kan vi se nedskrivninger for henholdsvis Østjydsk Bank og Sparbank:

Nedskrivning i år ⁶⁵	2007	2008	2009	2010	2011
Østjydsk Bank	15	48	111	144	128
Sparbank	62	445	483	396	311

Vi kan i nedenstående diagram se udviklingen af nedskrivningerne i forhold til deres balance i de to pengeinstitutter. For at give et mere sammenligneligt billede, har jeg valgt at lave en graf, hvor vi ser på nedskrivning i forhold til balance i stedet for de aktuelle nedskrivningsbeløb, da dette ville give et forkert billede, eftersom Sparbank har en meget større balance end Østjydsk Bank, ligesom det fremgår af ovenstående tabel, hvor Østjydsk Bank har få nedskrivninger i forhold til Sparbank.

⁶⁵ På baggrund af årsrapporter 2007-2011 i Sparbank og Østjydsk Bank

Nedskrivning i forhold til balance.⁶⁶

Vi kan i diagrammet se, hvordan nedskrivningerne er vokset henover årene, hvor der i 2007 kun var et meget begrænset fald for begge pengeinstitutter på henholdsvis 0,37% for Sparbank og 0,25% for Østjyds Bank. Når vi ser på udviklingen fra 2007 til 2008, så stiger Sparbanks nedskrivninger i forhold til balancen.

De store tab betyder, at ICGR bliver negativ for Sparbank i 2008, 2009 og 2011, mens den fortsat er positiv i Østjyds Bank trods stort fald. En stor grund til, at Sparbanks ICGR ikke er negativ i 2010, skyldes at banken sælger filialer for 356 millioner kr., hvilket jeg tidligere har nævnt. Dette betyder, at Sparbank kommer igennem 2010 med et overskud, hvilket ikke havde været tilfældet, hvis Sparbank ikke havde solgt filialerne.

Når vi ser på nedskrivningerne, kan vi se, at de er faldet for begge banker fra 2010 til 2011, men omvendt er deres resultat ikke steget i samme omfang, tværtimod er det faldet. Østjyds Banks resultat i fra 2010 til 2011 faldet fra 8.920 millioner kr. til 7.513 millioner kr., mens Sparbank i samme periode er faldet fra 17 millioner kr. i 2010 til minus 236 millioner. Grunden til Sparbanks store fald skyldes blandt andet, at Sparbank solgte filialer for 356 millioner i 2010, hvorfor det ikke kan sammenlignes på samme måde som Østjyds Banks. Uanset hvad, så kan det blandt andet forklares ved de to bankers WACC, som er steget trods faldende rente. Det må derfor siges at være bekymrende for begge banker, at på trods af faldende nedskrivninger, er der fortsat faldende overskud.

⁶⁶ På baggrund af årsrapporter 2007-2011 i Sparbank og Østjyds Bank

Rentabilitet

Vi ser hele tiden, hvordan konjunkturerne ændrer sig på de finansielle markeder og i makroøkonomien, hvilket nogle virksomheder er bedre rustet til end andre. Det kan vi blandt se i den finansielle sektor, som er meget afhængig af udviklingen i verdensøkonomien, hvilket vi fandt ud i vores PEST-analyse, hvor vi kan se, hvornår konkurserne var højst.

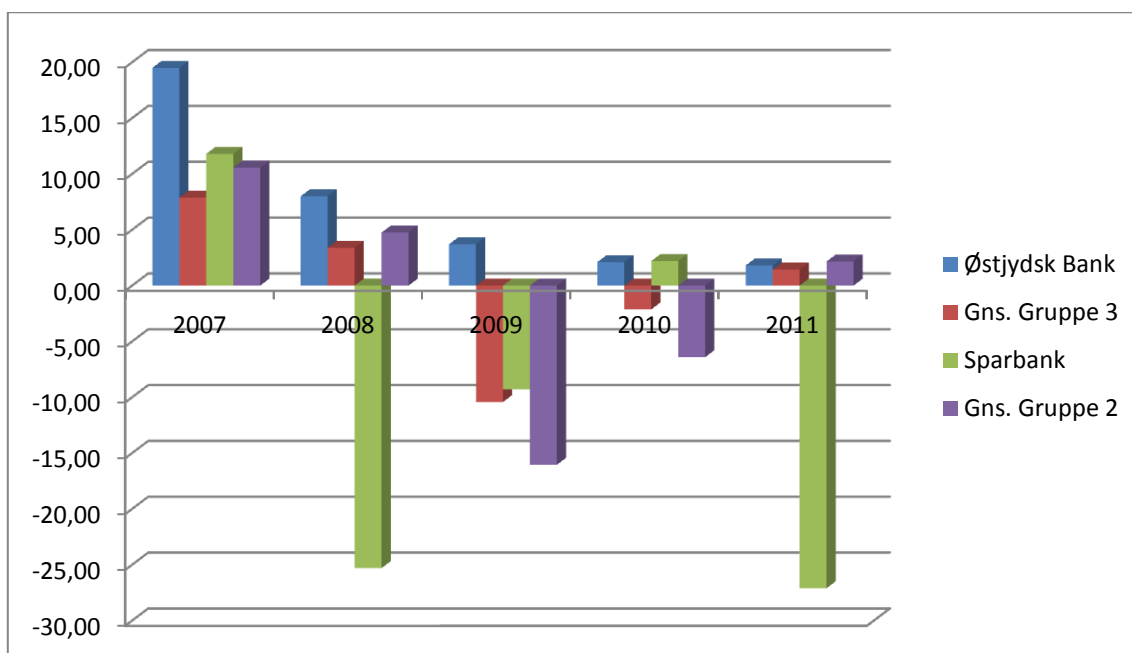
For at kunne vurdere bankernes præstation, kan vi ud fra deres årsrapporter finde nøgletal, der giver et billede af, om de har klaret sig godt eller ej. Jeg har valgt to nøgletal, som jeg mener, er de vigtigste, hvorfor jeg har valgt ROA (Return on assets) og ROE (Return on equity), også kaldet afkastgraden samt egenkapitalforrentningen. For at give det mest sammenlignelige billede, har jeg valgt at lave ROE og ROA før skat, hvilket skyldes, at pengeinstitutterne har forskellige fradrag fra årene før, og de betaler derfor ikke nødvendigvis den samme skattesats.

ROE (Return on equity)

ROE er et udtryk for bankens evne til at forrente egenkapitalen, og beregnes som årets resultat før skat divideret med egenkapitalen x 100, også vidst i nedenstående formel:

$$ROE = \frac{Income}{Equity} \times 100$$

Dette nøgletal er et af vigtigste nøgletal for bankerne, da bankens primære mål er at optimere deres afkast til aktionærene, og her kan vi altså følge forrentningen af egenkapitalen, som skal være så høj som muligt. For at bankerne kan opretholde deres position på markedet, og tiltrække den nødvendige og kvalitetskrævende arbejdskraft, er det vigtigt deres indtjening er i top. Endvidere er ROE vigtig i forhold til at give et billede af, om det er lidt eller meget svært for pengeinstituttet at anskaffe kapital. Det skyldes, at hvis ROE er lav sammenlignet med konkurrenter, kan det forringe muligheden for at skaffe ny kapital til brug for vækst samt fastholdelse af positionen overfor konkurrenter. Derfor er nedenstående diagram lavet således, at der både sammenlignes mellem de to banker og mellem de grupper de tilhører.

Udvikling af ROE i periode 2007-2011⁶⁷⁶⁸

Vi kan i ovenstående diagram se, at både Østjysk Bank og Sparbank i 2007 havde en meget fin forrentning af deres egenkapital efter skat også sammenlignet med deres konkurrenter. Østjysk Bank formåede at forrente deres egenkapital i 2007 med hele 19,50%, hvilket er utroligt flot, især sammenlignet med deres konkurrenter i gruppe 3, som i gennemsnittet lavede en forrentning på 7,87%. Sparbank klarede sig også godt sammenlignet med deres konkurrenter, da de havde en ROE på 11,80% i 2007, mens gennemsnittet i gruppe 2 havde en ROE 10,57%.

Efter 2007 må det siges at være utilfredsstillende for Sparbank, da Sparbanks ROE herefter har været negativ, kun reddet af et salg af filialer i 2010 til 356 millioner kr. Det er endvidere meget utilfredsstillende sammenlignet med den gennemsnitlige ROE i gruppe 2 pengeinstitutter, som i 2011 havde en positiv ROE på 2,16%, mens Sparbank havde en negativ på 27,1%.

Når vi ser nærmere på Østjysk Bank, så har de formået at holde deres ROE over den gennemsnitlige ROE i gruppe 3 pengeinstitutterne, hvilket må siges at være tilfredsstillende, dog er forskellen faldet betydeligt i 2011, hvor Østjysk Bank er meget tæt på den gennemsnitlige ROE i gruppe 3.

⁶⁷ <http://www.finstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

⁶⁸ Årsrapporter 2007-2011 fra Østjysk Bank og Sparbank

Dette nøgletal har gennem det seneste stykke tid fået meget mere opmærksomhed, da aktionærerne nu kræver, at ROE skal meget højere op. Dette har vi blandt andet set i Nordea Bank, der har sat et ambitiøst mål om en ROE på 15%⁶⁹. Målet skal opfyldes ved at begrænse omkostningerne i pengeinstitutterne, hvilket vi har set ved de mange fyringer, der har været det seneste halve år i de større pengeinstitutter.

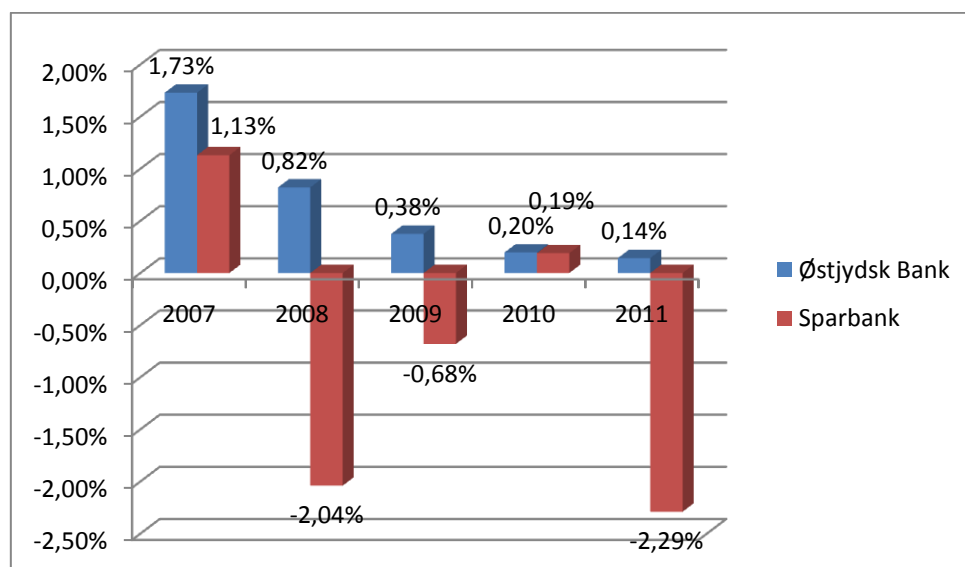
ROA (Return on assets)

Det andet vigtige nøgletal, som jeg har valgt at se på i forhold til de to bankers præstation er ROA, som udtrykker afkastet i forhold til den samlede investerede kapital, og det viser derfor evnen til at generere overskud i forhold til de samlede aktiver. Nøgletallet ROA beregnes som årets resultat før skat divideret med de samlede aktiver x 100, også vist i nedenstående formel:

$$ROA = \frac{Income}{Total\ assets} \times 100$$

Da ROA beregnes uden hensyn til kapitalstrukturen men derimod ud fra de samlede aktiver, er det særligt anvendelig til sammenligning mellem virksomheder uanset andelen af fremmedkapitalen og egenkapitalen⁷⁰.

Udvikling af ROA for Sparbank og Østjysk Bank i perioden 2007-2011⁷¹



⁶⁹ <http://penge.dk/investering/nyheder/finans/nordeajyske-clausen-saetter-barren-hoejt>

⁷⁰ <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp#axzz1rjYkWRYP>

⁷¹ Egne beregninger ud fra årsrapporter fra Østjysk Bank og Sparbank

I ovenstående diagram er der ingen tvivl om, at det er Østjydske Bank, der har formået at skabe det bedste afkast af den samlede investerede kapital, hvorfor Østjydske Bank har været bedre til generere overskud i forhold til Sparbank.

I hele perioden har Østjydske Bank formået at opretholde en positiv ROA trods store nedskrivninger, hvorimod Sparbank ikke har kunnet løfte deres ROA i samme omfang, hvorfor det har resulteret i en negativ ROA i 2008, 2009 og 2011. Endnu en gang har salget af deres filialer i 2010 betydet, at de har kunnet generere en positiv ROA i 2010. Det er dog en negativ tendens for begge banker, hvilket er meget utilfredsstillende, og noget, der skal rettes op på snarest.

Delkonklusion

Jeg startede kapitlet med at analysere udviklingen i WACC for de to pengeinstitutter, hvor vi kunne se, at begge banker før finanskrisen havde en tilfredsstillende WACC set i forhold til Cibor3. Udviklingen i WACC er dog utilfredsstillende, da begge banker siden 2009 har haft en højere WACC end Cibor3. Det betyder altså, at det er blevet dyrere for de to banker at funde sig, hvorfor vi også har set udfaldet heraf, i og med bankerne er begyndt at sætte renten op på grund af dyrere finansieringsomkostninger trods faldende renter. Jeg kan altså konkludere, at begge bankers WACC har udviklet sig i negativ retning, og det er noget, de skal rette op på snarest.

På grund af store tab har Sparbank haft en meget negativ udvikling i deres ICGR, hvilket har resulteret i, at banken ikke på baggrund af deres resultater har kunnet øge deres udlån uden at bruge deres nuværende solvens eller skaffe nyt kapital udefra. De store tab og negative resultater skaber en negativ tendens for bankens fremtidige retning, hvilket aktionærerne på sigt ikke kan være tilfredse med. Sparbank kan være tilfredse med salget af deres filialer i 2010, da dette har givet dem lidt luft i forhold til at bryde den negative udvikling, men desværre for Sparbank ser den ud til at fortsætte som vi kan se i 2011.

Der tegner sig et lidt anderledes billede af Østjydske Bank, da de har formået at skabe et positivt resultat i hele perioden trods store nedskrivninger, men de har dog ligeledes en negativ tendens, da deres overskud er formindsket trods færre nedskrivninger. I og med at nedskrivningerne er blevet mindre samtidig med, at overskuddet er faldet, så skal bankerne finde en måde at bryde denne negative tendens.

Nedskrivningerne i Østjyds Bank vækker dog også bekymring, da de sammenlignet med Sparbank har en større udlånsrisiko i deres udlånsmix, men alligevel har de formået at skabe et overskud hvert år.

Udviklingen i ROE har ligeledes haft en negativ udvikling for begge banker, da de begge ikke har formået at opretholde forskellen i ROE fra deres sammenlignelige grupper fra før finanskrisen til nu. Udviklingen har dog været positiv for Østjyds Bank i hele perioden, mens Sparbanks udvikling har meget utilfredsstillende. Der er ingen tvivl om, at hvis de banker ønsker at følge med de større pengeinstitutter som for eksempel Nordea Bank, som kræver en ROE på 15%, så skal Østjyds Bank og Sparbank til at tænke alternativt for at komme op på samme niveau set i lyset af de nuværende nedskrivninger samt dyrere fundingomkostninger. Jeg kan ligeledes konkludere, at udviklingen i ROA også er negativ, hvilket ikke er tilfredsstillende og noget, de to banker skal rette op på.

Kapitel 8: Rentefølsomhed

Det enkelte pengeinstitut har i den finansielle sektor i dag til opgave at vurdere, hvordan de er stillet ved renteændringer. Som tidligere nævnt løber pengeinstitutternes udlån typisk langt, mens deres funding er kort. Derfor er det vigtigt for ledelsen at forholde sig til, hvad det betyder for pengeinstituttet, hvis renten for eksempel skulle stige med 1% point.

Ledelsen kan vælge at bruge en defensiv eller aggressiv strategi til at styre deres rentefølsomme aktiver og passiver. Hvis pengeinstituttet vælger en aggressiv strategi, så vil banken forsøge at forøge deres nettorenteindtægter, når der sker ændring af renten. Dette kan både blive en gevinst eller give et tab, hvis pengeinstituttets forudsigelser har været korrekte eller forkerte.

Ved defensiv strategi forstås det, at pengeinstituttet vil forsøge at fastholde sine nettorenteindtægter under renteændringer, hvilket betyder, at man vil holde de rentefølsomme aktiver ligeså store som de rentefølsomme passiver for at minimere renterisikoen.

Den valgte strategi er enten aktivstyret eller passivstyret, hvor pengeinstituttet ved en aktiv styring foretager de ændringer, som vurderes, at være nødvendige i forhold til en kommende renteændring. Hvorimod pengeinstituttet ved en passivstyring ikke vil foretage sig nogen ændringer, men alene fastholde den valgte position. En defensiv strategi behøver ikke være passiv, da det kan være, at der skal ske ændringer for at opretholde forholdet mellem de

rentefølsomme aktiver og passiver. Ved at styre pengeinstituttets portefølje af ind- og udlån kan sammensætningen af aktiverne og passiverne styres, hvilket vil sige, at pengeinstitutterne kan ændre deres balance eller alternativt bruge produkter som renteswaps, optioner eller futures, disse vil dog ikke blive gennemgået nærmere.

Definition af dollargap (DKK), relative gap ratio og interest-sensitivity ratio

Til brug for at sammenligne og analysere de to bankers sammensætning af aktiver og passiver, vil jeg benytte følgende formel:

$$\mathbf{Gap (Dkk) = RSA (DKK) - RSL(DKK)}^{72}$$

Formlen viser differencen mellem de rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver, og denne difference vil jeg fremadrettet kalde gap'et. I og med at differencen beregnes i kroner giver det ingen mening at sammenligne med andre pengeinstitutter. Derimod kan vi beregne det relative gap-forhold, hvor gap'et ses i forhold til samlede aktiver, kaldet relative gap ratio. Endvidere kan vi også beregne forholdet mellem de rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver, kaldet interest-sensitivity. Hvis dette tal er større end 1, så er der flere rentefølsomme aktiver end rentefølsomme passiver, hvorimod hvis det omvendt er mindre end 1, så er der flere rentefølsomme passiver end rentefølsomme aktiver. Jo større eller mindre tallet er fra 1, jo mere rentefølsom er pengeinstituttet. De to begreber har følgende formel:

$$\mathbf{Relative\ Gap\ ratio = \frac{Gap(Dkk)}{Total\ assets}}$$

$$\mathbf{Interest-sensitivity = \frac{RSA(DKK)}{RSL(DKK)}}$$

For at kunne beregne disse tal, har jeg brugt de rentefølsomme aktiver og passiver fra regnskaberne fra Østjydsk Bank og Sparbank, hvilket kan ses i nedenstående tabeller. De rentefølsomme aktiver og passiver er, hvor renten ændres inden for en given periode. Det betyder, at de variabelt forrentede ind- og udlån kan være variabelt forrentede og derfor løbende bliver prissat. Endvidere kan det være fastforrentede ind- og udlån, som i en given periode ændre prissætninger i forhold til nye ind- og udlån. Hertil kan vi nævne fastforrentede

⁷² Commercial Banking side 122-123

højrentekonti, hvor der kun er kortvarigt mulighed for indskud, og samtidig gives der typisk en mere fordelagtig rente end på de almindelige variable indlånskonti. Her er renten altså fornuftig i forhold til markedsrenten på det pågældende tidspunkt. Når denne er lukket for indskud, så vil pengeinstituttet typisk kort efter åbne en ny højrentekonto ud fra udviklingen i markedsrenten og dermed en ny rente, hvis der er sket ændringer. Højrenteproduktet bliver derfor prissat forskelligt ud fra den givne periode, og det vil altså være et rentefølsomt aktiv for pengeinstituttet.

Analyse af Sparbank og Østjysk Banks rentefølsomhed

For at få et bedre sammenligningsgrundlag har jeg valgt at beregne rentefølsomheden på forskellige løbetider ved at beregne gap'et, relative gap ratio samt interest-sensitivity, hvilket kan ses i nedenstående tabel – se beregning i bilag 7 og 8

Sparbank 2009

Sparbank 2009	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	-8.131.374	307.081	2.796.633	2.665.650	-2.362.010
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	-0,45532	0,01720	0,15660	0,14926	-0,13226
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	0,04138	1,34268	3,32434	1,66123	0,83836

Som vi kan se i ovenstående formel, så er andelen af rentefølsomme passiver og aktiver på cirka samme niveau, da interest-sensitivity samlet udgør 0,83836 for Sparbank i 2009. Det betyder altså, at Sparbank har større rentefølsomt indlån end rentefølsomt udlån, men forskellen er ikke så markant, at det er bekymrende.

Når vi kigger på sammensætningen af længden for både ind- og udlån, så kan vi se, at der er stor forskel på, hvordan banken har lånt penge ud med en lang tidshorisont, men derimod finansieret den kort. Dette kan vi se ved, at interest-sensitivity over et år er på 1,66123, mens den på anfordring alene er på 0,04138. Det betyder, at banken, hvis ledelsen ønsker det, kan lave renteswaps for at udligne denne risiko.

Sparbank 2010

Sparbank 2010	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	-6.155.364	727.006	2.088.572	785.240	-2.554.546
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	-0,40816	0,04821	0,13849	0,05207	-0,16939
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	0,06099	2,33750	4,34448	1,19594	0,78224

Når vi ser på udviklingen mellem 2009 og 2010, så kan vi se at gap'et er blevet større, da interest-sensitivity ratio er faldet fra 0,83836 til 0,78224. Det betyder, at Sparbanks indlån er steget samtidig med, at bankens udlån er faldet. Udviklingen kan dog forklares ved, at Sparbank i 2010 frasolgte 13 filialer, som jeg tidligere har været inde på. Det betyder, at der derfor nu er forholdsvis stor forskel på de rentefølsomme passiver og aktiver, hvilket betyder, at bankens rentefølsomhed er blevet forværret.

Sparbank 2011

Sparbank 2011	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	-4.224.224	-488.862	2.196.370	104.221	-2.412.495
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	-0,30921	-0,03578	0,16077	0,00763	-0,17659
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	0,10271	0,63452	5,83125	1,02212	0,78483

Når vi ser på udviklingen i hele perioden 2009-2011, så kan vi se, at den største forskel fra tallene er fra 2009 til 2010, hvor Sparbanks rentefølsomhed ændres mest, hvilket skyldes salget af filialerne. Udviklingen fra 2010 til 2011 er relativ lille, da interest-sensitivity ratio blot stiger fra 0,78224 til 0,78483. Endvidere er forskellen mellem langt udlån og kort udlån

faldet i samme periode, da denne i 2009 var 1,66123 og nu blot er 1,02212, hvilket betyder, at bankens udlån og indlån har en mindre risikofyldt rentefølsomhed end tidligere.

I de perioder hvor Sparbank har et negativ gap vil nettorenteindtjeningen stige, hvis renteniveauet falder, hvorimod deres nettorenteindtjening vil falde, hvis renteniveauet stiger, da banken har overvægt af indlån, som er rentefølsomme passiver i denne analyse.

Østjyds Bank 2009

Østjyds Bank 2009	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	1.199.926	-534.572	-1.424	-26.916	637.014
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	0,19563	-0,08715	-0,00023	-0,00439	0,10386
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	1,67497	0,50388	0,99735	0,97534	1,14206

Østjyds Bank har overvægt af rentefølsomme aktiver i forhold til passiver i 2009, hvilket er modsat Sparbanks sammensætning. Det betyder, at det relative gap er positiv samtidig med, at interest-sensitivity ratio er større end 1, hvilken er 1,14206. Østjyds Bank har derfor et større rentefølsomt udlån end indlån, dog har Østjyds Bank ikke en større usikkerhed ved at låne langt og funde sig kort, da interest-sensitivity ratio er omkring 1 ved over 1 år.

Østjyds Bank 2010

Østjyds Bank 2010	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	1.339.618	900.714	70.781	-1.728.539	582.574
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	0,19195	0,12906	0,01014	-0,24768	0,08348
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	1,77431	3,25220	1,14012	0,38375	1,10709

Udviklingen af de rentefølsomme aktiver og passiver fra 2009 til 2010 har betydet, at Østjysk Banks rentefølsomhed er blevet mindre, hvis vi ser på den samlede interest-sensitivity ratio, som nu er faldet til 1,10709 mod tidligere 1,14206. Dette betyder, at bankens rentefølsomme indlån er vokset i forhold til udlånet. Dog kan vi se i ovenstående tabel, at fordelingen på løbetiden har ændret sig, da Østjysk Bank nu har fundet længere end året før, og dermed er interest-sensitivity ratio for over et år faldet fra 0,975534 til 0,38375, hvilket betyder, at rentefølsomheden er større end året før.

Østjysk Bank 2011

Østjysk Bank 2011	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	800.646	706.085	386.701	-1.743.048	150.384
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	0,10920	0,09630	0,05274	-0,23773	0,02051
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	1,47798	1,92945	1,81851	0,39262	1,02603

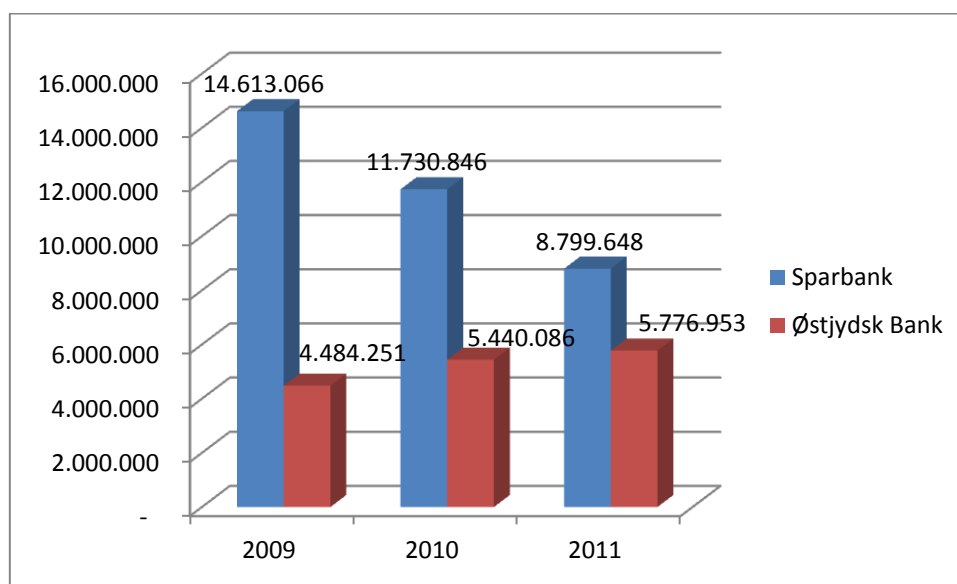
Østjysk Banks interest-sensitivity ratio er faldet for 3. år i træk, og det betyder, at bankens rentefølsomme udlån stiger, hvorimod bankens rentefølsomme indlån ikke stiger i samme omfang. Dette er noget, ledelsen bør se nærmere på, at da banken på nuværende tidspunkt samlet set har en lille rentefølsomhed, men udviklingen viser, at banken er på vej til at have flere rentefølsomme aktiver end passiver, hvorfor banken skal sikre sig på en anden måde end tidligere, hvor billedet var omvendt. Endvidere kan vi se, at relative gap ratio er faldet fra 2009 til 2011, hvilket skyldes, at forskellen mellem de rentefølsomme aktiver og passiver mindskes samtidig med, at balancen i hele perioden er steget.

I de perioder, hvor Østjysk Bank har et positivt gap vil nettorenteindtjeningen falde, hvis renteniveauet falder og omvendt vil deres nettorenteindtjening stige, hvis renteniveauet stiger, da banken har overvægt af udlån, som er rentefølsomme aktiver i denne analyse. Dog kan Østjysk Bank vælge at sikre mod sådanne tab ved renteswaps, futures og optioner, hvilket jeg ikke kommer yderligere ind på.

Udvikling indlån, gapet, relative ratio og Interest-sensitivty ratio

Indlån betyder meget for både Sparbank og Østjyds Bank, hvor vi kan se, at Sparbank mister indlån i hele perioden fra 2009 til 2011. Grunden til dette kan være, at statsgarantien på alt indlån forsvinder den 30. september 2010 som følge af udløbet af bankpakke II⁷³. Dog kan vi se af nedenstående udvikling, at Sparbank især har mistet meget indlån, hvilket blandt andet skyldes frasalget af de 13 filialer i 2010. Østjyds Bank har dog formået at skaffe nyt indlån i perioden, hvilket primært er sket ved obligationsudstedelse i 2010. Hvis denne obligationsudstedelse ikke havde fundet sted, havde Østjyds Bank haft samme indlånsniveau i 2011 som i 2009.

Udvikling i indlån

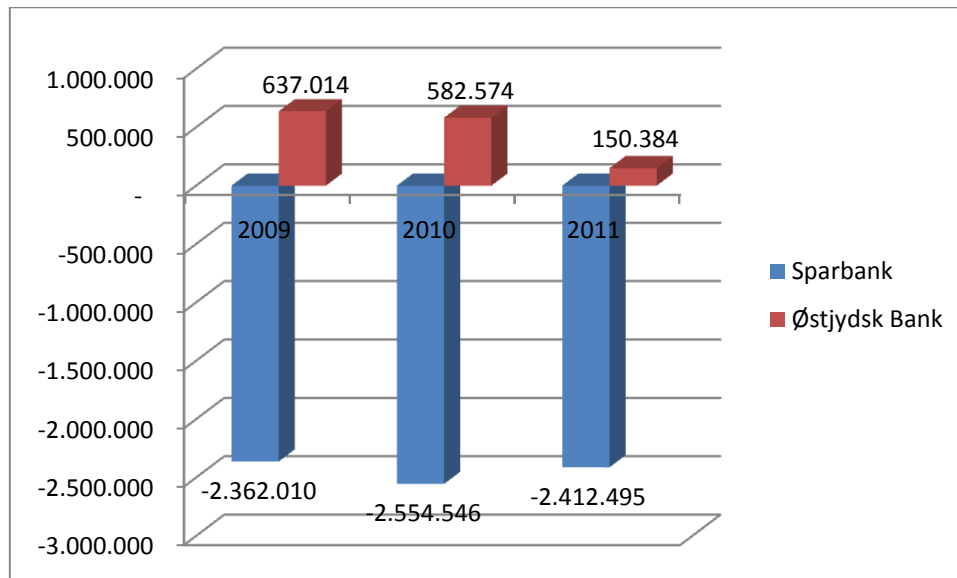


Dollergap (DKK)

I nedenstående diagram kan vi se udviklingen i Dollargap (DKK) for både Østjyds Bank og Sparbank. Her kan vi se, at samme tendens er gældende, nemlig at gap'et falder i perioden for begge banker, dog mest tydeligt for Sparbank grundet frasalget af deres filialer i 2010.

⁷³ http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/149151/fakta_bankpakke_ii.html

Udviklingen i gap (DKK)

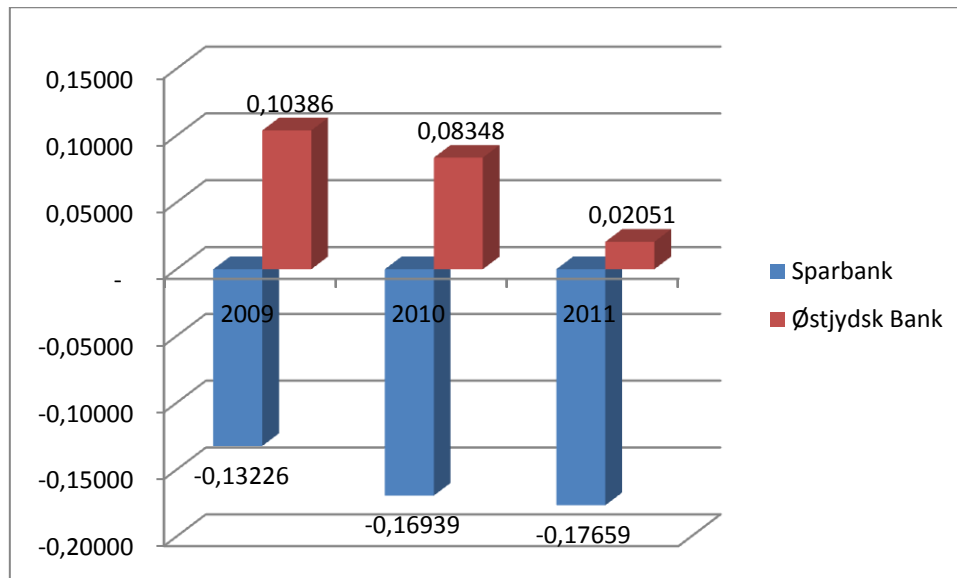


Relative gap ratio

For bedre at kunne sammenligne udviklingen af Sparbank og Østjyds Bank i forhold til udviklingen af rentefølsomme aktiver og passiver, har jeg udregnet relative gap ratio, som beregner forholdet mellem gap'et og de samlede aktiver. Da gap'et er negativt i hele perioden for Sparbank, så vil relative gap ratio også være negativt i hele perioden. Det er dog omvendt med Østjyds Bank, som i hele perioden har haft et positivt gap. Ens for begge banker er, at relative gap ratio er faldet i perioden, hvilket vi kan se i nedenstående diagram.

I 2010 udgør de to bankers rentefølsomhed cirka samme andel i forhold til deres samlede aktiver, hvor det eneste der skiller dem ad er, at Østjyds Bank har flere aktiver end passiver, hvilket er omvendt i Sparbank. De har altså samme rentefølsomhed men på hver sin side, da Sparbank har på passivside og Østjyds Bank på aktivside, hvorfor de ved renteændringer har cirka samme rentefølsomhed. Dette billede ændrer sig i 2010 og i 2011, hvor Østjyds Banks rentefølsom falder, mens Sparbanks rentefølsomhed stiger. Dette kan vi se ved, at Østjyds Bank er nede at have en relativ gap ratio på 0,02051, mens den ved Sparbank er faldet til 0,17659. Derfor er Sparbank mere rentefølsom ved renteændringer end Østjyds Bank.

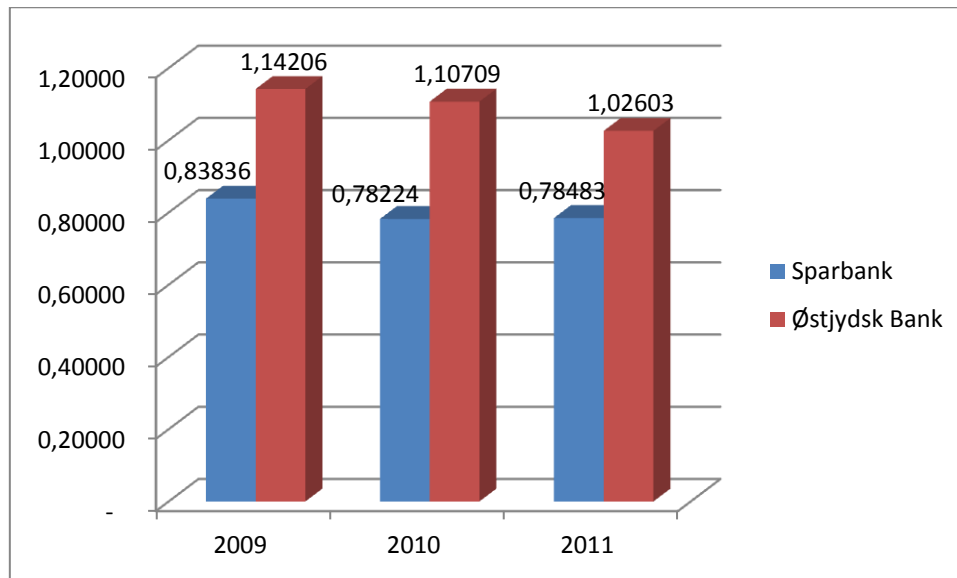
Udviklingen i relative gap ratio



Interest-sensitivity ratio

Forholdet mellem de rentefølsomme aktiver og passiver er meget forskelligt mellem de to banker. Østjyds Bank har interest-sensitivity ratio, som er større end 1, hvilket betyder, at banken har flere rentefølsomme passiver end aktiver, hvor det er lige modsat Sparbank, hvorfor de har en interest-sensitivity som er under 1. Sparbank har dog den mest rentefølsomme sammensætning i forhold til Østjyds Bank, da deres er længere væk fra 1. Det er vigtigt for bankerne at se på, hvordan interest-sensitivity ratio udvikler sig i forhold til perioderne, således bankerne får sikret sig mod at låne kort, men udlåne langt om og omvendt. I nedenstående graf kan vi alene se, hvordan den samlede interest-sensitivity ratio udvikler sig, men for at kunne sikre sig mod rentefølsomheden bør bankerne også kigge på de periodeopdelte interest-sensitivity. Disse tal er vedlagt i bilag 7 og bilag 8, da jeg ikke kommer nærmere ind på risikoafdækning af disse.

Udvikling af interest-sensitivity ratio



Delkonklusion

Når vi sammenligner de to pengeinstitutter, så er de forskellige på det punkt, hvor Østjyds Bank har en interest-sensitivity ratio, som er større end 1, hvorimod Sparbanks er mindre. Det betyder, at de to bankers rentefølsomhed er forskellige, da Sparbank har flere rentefølsomme passiver end aktiver, mens Østjyds Bank har flere rentefølsomme aktiver end passiver. Dette betyder selvfølgelig, at når vi kigger på gap'et og interest-sensitivity, så er det to uens konklusioner, vi kommer frem til. Dette betyder dog blot, at de to banker skal sikre sig forskelligt overfor deres rentefølsomhed, hvilket ikke er negativt. Jeg kan dog konkludere, at Østjyds Bank er mindst rentefølsom af de to banker, da deres interest-sensitivity er tættest på 1 med 1,02603, mens den i Sparbank er 0,78483.

Kapitel 9: Fusionsrationale

Før de to banker begynder at overveje en fusion, så er det vigtigt at afdække hvilke rationale, som skal være grundlaget for valget om en fusion eller ej. Her mener jeg, at der er tre punkter, som skal være udslagsgivende for hvorvidt, det er en god idé eller ej, nemlig:

- Muligheden for billigere funding
- Større mulighed for vækst
- Omkostningsreduktion

Ved at kigge på ovenstående punkter, mener jeg, at der godt beslutningsgrundlag til hvorvidt, det er en god idé at fusionere. Hvorvidt alle tre punkter skal opfyldes, vil jeg ikke lægge mig fast på, før de er blevet analyseret.

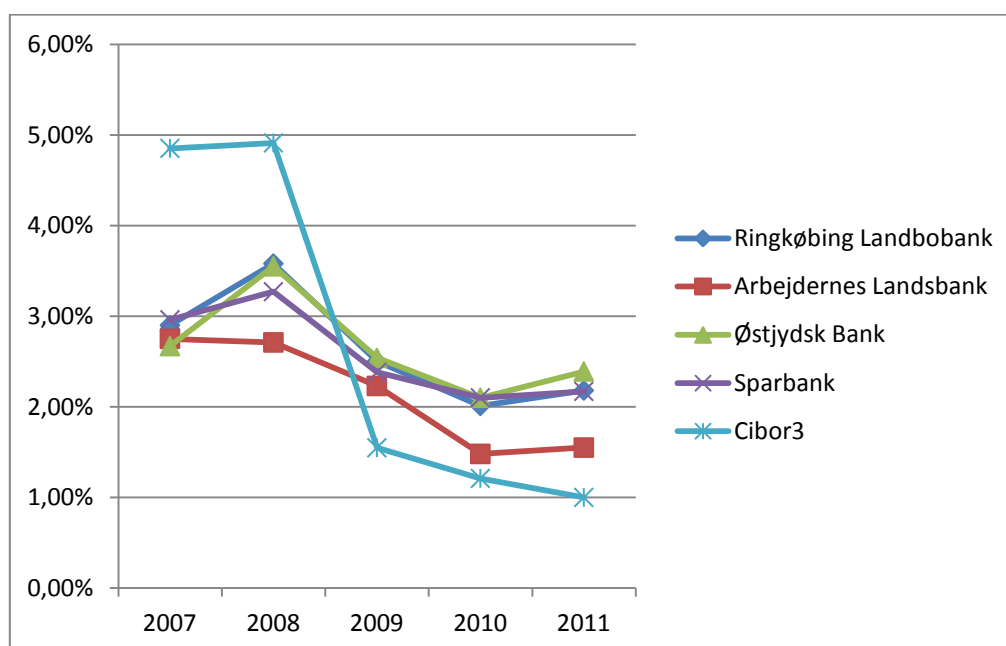
Billigere funding

Det er relevant at undersøge, om det vil være muligt for Sparbank og Østjysk Bank at funde sig billigere i markedet fremadrettet efter en fusion. Min opfattelse er dog, at det er svært at give et præcist svar på dette, da der er nogle faktorer ude fra, som også spiller vigtig rolle på dette punkt, heriblandt kreditværdighed og tillid overfor de øvrige pengeinstitutter.

For at finde ud hvorvidt, det er en god ide med en fusion eller ej, så har jeg valgt at sammenligne fundingomkostningerne med to konkurrenter, som efter fusionen har en balance på cirka samme niveau, hvorfor valget er faldet på Ringkøbing Landbobank og Arbejdernes Landsbank.

Jeg har derfor udregnet WACC og udviklingen heraf fra 2007 til 2011, således vi kan se, hvordan konkurrerende pengeinstitutter funder sig i forhold til Østjysk Bank.

Udvikling i WACC



Som vi kan se i ovenstående diagram, så kan jeg konkludere, at Arbejdernes Landsbank funder sig væsentligt billigere end både Østjysk Bank og Sparbank. Dog kan vi se i ovenstående graf, at Ringkøbing Landbobank funder sig til samme pris som Sparbank, hvilket

viser, at både Østjysk Bank og Sparbank ikke er langt fra alle deres konkurrenter på nuværende tidspunkt.

Udvidet Spænd i WACC

Jeg synes, som vi kan se i grafen, at usikkerhederne på finansielle markeder har betydet, at WACC var stigende i perioden fra 2007 til 2008, hvor det alene var Arbejdernes Landsbank, som formåede at få faldende WACC. Efter 2008 og frem til 2010 var WACC for alle fire banker faldende, hvilket er tilfredsstillende, også taget i betragtning i at Cibor3 faldt i samme periode. Det er dog kun Arbejdernes Landsbank som har formået at få WACC til at falde i 2011, mens de øvrige pengeinstitutter har haft en stigning heri.

Det kan dog ikke udelukkes, at WACC over tid vil falde ved en fusion mellem Sparbank og Østjysk Bank, men det kan heller ikke afvises, at den ikke vil falde. Derfor mener jeg, at der er for mange ubekendte faktorer til at alene kunne anbefale en fusion ud fra ovenstående WACC graf. Der skal derfor også være andre incitamenter til, at bankerne skal fusionere.

Vækststrategi

Der er ingen tvivl om, at såfremt fusionen bliver en succes, så kan den fremtidige bank stå stærkt som et jysk alternativ med gode vækstmuligheder. Jeg mener dog ikke, at fusionen skal være vækstorienteret på kort sigt, da samfundsøkonomien ikke på nuværende tidspunkt tilbyder til stigende udlån.

Lavere omkostninger

Jeg mener, at i stedet for at se på lavere fundingomkostninger og en måske mere risikofyldt vækstsatsning, så mener jeg, at man i stedet skulle kigge på eventuelle synergieffekter og efterfølgende besparingsmuligheder. Som jeg skrev i indledningen, så har vi for nyligt set en fusion mellem Aarhus Lokalbanc og Vestjysk Bank, som ikke ligger i samme markedsområde, hvilket også er tilfældet for Sparbank og Østjysk Bank. Det er derfor interessant, om jeg kan finde store nok synergieffekter og omkostningsbesparelser til at kunne anbefale en fusion. Da bankerne ikke er i samme markedsområde, så er der ikke de store muligheder for filialsammenlægninger eller filialnedlægninger. Det er derfor omkostninger i form reduktion af IT staben, bestyrelsesposter, direktionen, et samlede hovedkontor, reduktion i kredit samt andre centrale opgaver. Jeg vil derfor i nedenstående se nærmere på, hvor jeg mener, at der kunne være nogle besparelser for ovenstående fokusområder ved en fusion.

Delkonklusion

I forhold til fusionsrationale kan jeg konkludere, at fremtidige konkurrenter som Arbejdernes Landsbank er i stand til at funde sig billigere end både Østjydsk Bank og Sparbank. Dog er Ringkøbing Landbobank på samme niveau som Sparbank, hvorfor en fusion mellem de to banker kan stille deres funding bedre i forhold til nogle konkurrenter på nuværende tidspunkt. Dette beror dog på en lang række ukendte faktorer, hvorfor der ingen sikkerhed er for dette.

Endvidere indbyder den nuværende marked ikke til store vækstmuligheder på udlånsmarkedet, og det konkluderes derfor, at fusionen heller ikke skal være på baggrund på større vækstmuligheder på udlån.

Det kan altså derfor konkluderes, at et vigtigt incitament til en fusion skal være ved at kigge på omkostningsbesparelser, ved reduktion i blandt andet stabsfunktioner, samt hovedkontorsbesparelser ved at kunne samle disse til et.

Kapitel 10: Fusionsbanken

Synergieffekter

Såfremt Østjydsk Bank og Sparbank vælger at fusionere, vil der være en stor del af stabsfunktioner, som skal lægges sammen, hvilket vil betyde omkostningsreduktion, og dermed give synergieffekter for den nye bank. Det drejer sig blandt andet om dobbeltfunktioner i IT, HR, marketing, kredit, økonomi osv. Herudover vil der være muligheder for besparelser at hente ved de to nuværende direktørlønninger samt to bestyrelser.

Jeg vil anbefale, at så mange opgaver som muligt bliver centraliseret, det vil sige alle produktionsopgaver, mens at filialerne fortsat er decentraliseret, hvor kunderne fortsat skal blive betjent af medarbejderne, som skal have kreditbeføjelserne. Dette skal være med til, at banken sikrer at den centraliserede produktionsopgaver varetages på den bedst mulige måde samtidig med, at bankens kunderådgivere får mere tid til at afholde kundemøder med videre, hvilket gerne skulle resultere i højere salg. Vi kan dog se, at bankerne mere og mere laver store rådgivningscentre, hvilket på sigt også kan betyde, at den fremtidige bank vælger at

sammenlægge nogle afdelinger, som indenfor nogenlunde samme område. Dette har Danske Bank lige meldt ud⁷⁴, og jeg tror der kommer flere af den slags centraliseringer på sigt.

Besparelser af medarbejdere

I dag har Østjysk Bank et stort hovedkontor beliggende i Mariager, mens Sparbank har deres i Skive, her de begge banker en stor stab ansat. Disse funktioner varetager alle de back Office-funktioner, der kræves for at holde en bank kørende. For at denne fusion bliver en økonomisk succes, er det altafgørende at organisationen og processerne bliver trimmet mest muligt for at opnå den mest mulige omkostningsreduktion.

Når vi ser på antal medarbejder i forhold til balancen, så kan vi se, at Sparbank har en balance på 13.662 milliarder kr. ultimo 2011 og ansat 352⁷⁵ antal medarbejdere, hvilket giver en balancesum på 38,81 millioner kr. pr. medarbejder. Østjysk Bank havde på samme tidspunkt en balance på 7.332 milliarder kr. og ansat 134⁷⁶ medarbejdere, hvilket betyder en balancesum på 54,7 millioner kr.. Efter en fusion vil der være en samlet medarbejderstab på $134 + 352 = 486$. Hvis vi antager at banken vil være ligeså effektiv som Østjysk Bank, som var mest effektive i forhold til antal medarbejder og balancestørrelse, så kan vi tage den sammenlagte balancesum på milliarder kr. 20.994 og dele med 54,7 millioner kr. pr. medarbejder, hvilket giver 383,80 antal medarbejdere. Det betyder en medarbejder reduktion på i alt 102 fuldtidsstillinger.

Besparelse i antal kr.

Jeg tager udgangspunkt i besparelse i Østjysk Bank, som havde udgifter til personale på 90.846⁷⁷ millioner kr. i 2011 fordelt på 134 antal medarbejdere. Dette giver en udgift pr. medarbejder på kr. 677.955 inklusive pension og forsikringer med videre. Når vi tager udgangspunkt i besparelse på 102 fuldtidsstillinger, så giver det en besparelse på:

102 x kr. 677.955 = 69.155.490 kr.

⁷⁴ <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article2751755.ece>

⁷⁵ Årsrapport Sparbank 2011

⁷⁶ Årsrapport Østjysk Bank 2011

⁷⁷ Årsrapport Østjysk Bank 2011

Gennemsnitslønnen virker til at være, og da de fleste medarbejder i første omgang vil være administrative medarbejdere, regner jeg med en besparelse på **65 millioner kroner**.

Besparelse bestyrelse

Jeg har taget udgangspunkt i, at det er Østjysk Banks bestyrelser, som vælger at trække sig ved en fusion. Deres opgave må være at fusionen bliver gennemført på den bedst mulige måde set ud fra aktionærernes synspunkt, hvorefter den nuværende bestyrelse i Sparbank vil tage over. Dette er selvfølgelig en antagelse, da jeg ikke med garanti kan sige, at hele Østjysk Banks bestyrelse vil gå af. Hvis hele Østjysk Banks bestyrelse går af, så er der tale om en besparelse på **kr. 710.000⁷⁸**.

Besparelse direktionen

Jeg har ikke gjort mig nogen tanker om, hvor der skal være den fortsættende direktør efter fusionen. Dog skal denne post også reduceres, hvorfor jeg antager, at Østjysk Banks direktions lønninger efter fusionen kan spares væk. Derfor reger jeg med en besparelse på **2.806.000 kr.**

Filialbesparelser

Da det alene er i Randers, at både Sparbank og Østjysk Bank har en filial, mener jeg, at det er den eneste filialsammenlægning, som skal laves. I den forbindelse vil jeg dog ikke anbefale at skære i medarbejderstaben, indtil banken har fået et overblik kundesammensætningen med videre. Endvidere skal sammenlægningen foregå så gnidningsfrit som muligt i forhold til kunder, hvorfor jeg vil vente med besparelse i forhold til antal rådgivere i filialen.

Filialnedlægning

I forhold til nedlægning af filialer, så har jeg taget kontakt til Lene Sund Trærup i Sparbank, som oplyser at Sparbank ikke ejer domicilejendommene⁷⁹, men alene lejer disse. Jeg kunne dog ikke få oplyst, hvor stor lejeudgiften i Randes er. Jeg har derfor taget udgangspunkt i gennemsnitlig udlejningspris på en erhvervsejendom beliggende i Randers C og på 350 m2,

⁷⁸ Årsrapport Østjysk Bank 2011

⁷⁹ Mail fra Lene Sund Trærup

her er der en årlig husleje på 160.000 kr.⁸⁰ Besparelsen for lukningen i Randers antager jeg derfor til **160.000 kr.**

Lukning af hovedkontor

Sparbank har for nyligt opført et stort flot hovedkontor, som jeg tænker, skal være det fortsættende hovedkontor efter fusionen. Jeg anbefaler derfor at lukke Østjydsk Banks hovedkontor i Mariager, hvilket giver en besparelse på anslået **1 millioner kr.**

I forbindelse med sammenlægningen vil der være ekstra udgifter til medarbejder, som skal opsiges, hvorfor der vil være nogle fratrædelsesgodtgørelser, samt omkostninger til markedsføring og salg bygninger. Disse udgifter er ikke medregnet, da der er tale om en gangs udgifter, og jeg har valgt at fokusere på varige besparelser.

Jeg har derfor opgjort samlede besparelser til **kr. 69.676.000**

Fælles resultatopgørelser og balance

Til at begynde med har jeg valgt, at sammenlægge bankernes resultatopgørelse fra 2011 ved blot at lægge tallene fra de to banker sammen. Herudover vil jeg i højre kolonne indregne de besparelser, som jeg har gennemgået i ovenstående i beregninger.

Jeg har nederst indregnet indtjening pr. aktie også kaldet EPS (earnings per share), som sætter selskabets indtjening (indtjening - omkostninger) i forhold til samlede antal aktiver. Dette nøgletal måler altså den indtjening, som et selskab har generet for hver aktie, der er i selskabet. Dette nøgletal er derfor et vigtigt tal, når jeg skal vurdere om det er fordel set ud fra aktionærernes synspunkt at fusionere.

Det vil ikke være muligt at finde ud af, hvorvidt kursen på aktien vil stige eller falde på grund af sammenlægning, da der er for mange ukendte faktorer ved en sådan beregning. Men ved at se på mulighederne for besparelse ved fusionen, så vil det påvirke den fremadrettede indtjening og dermed indtjeningen pr. aktie, hvilket vil være godt for aktionærerne i Sparbank og Østjydsk Bank.

⁸⁰

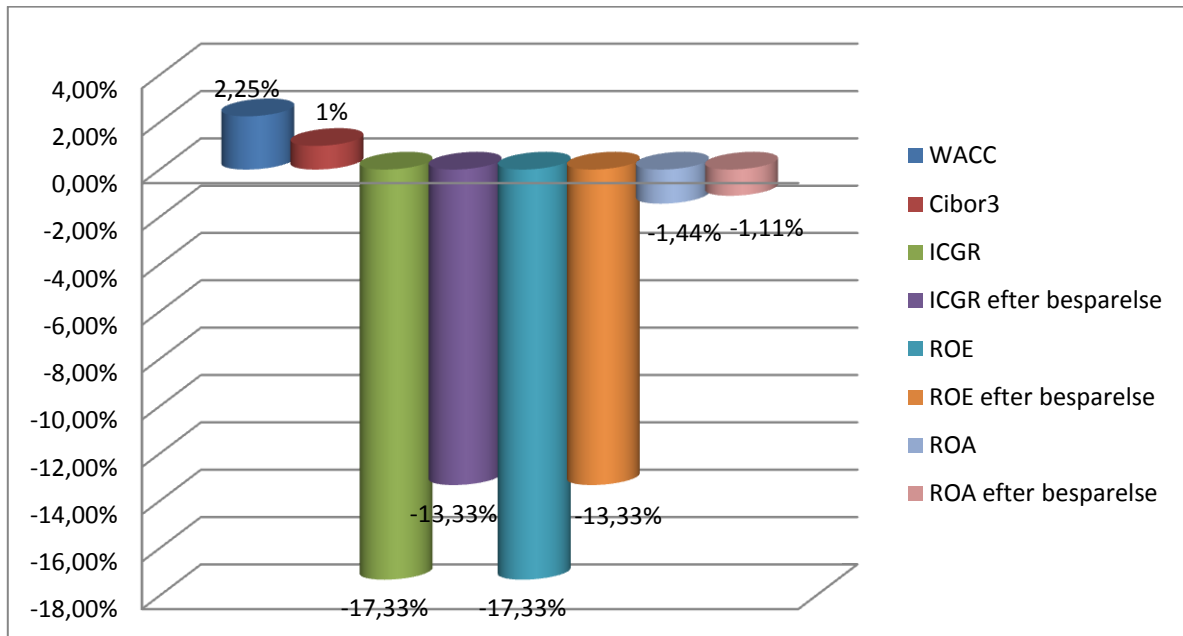
<http://www.oline.dk/default.asp?reqid=6FB90C4E49EE4AD5B62443A5C37F3F6B&displaytype=list&rows=12&pageref=DK.front#besthit>

	Sparbank	Østjydsk Bank	Samlet	Inkl. Besparelse
Resultatopgørelse 2011				
Renteindtægter	630.355	399.904	1.030.259	1.430.163
Renteudgifter	-286.176	-155.356	-441.532	-596.888
Nettorenteindtægter	344.179	244.548	588.727	833.275
Udbytte af aktier m.v.	5.528	998	6.526	6.526
Gebyrer og provisionsindt.	127.939	59.163	187.102	187.102
Afgivne gebyrer og prov.ud.	-7.728	-3.275	-11.003	-11.003
Netto rente & gebyrind.	469.918	301.434	771.352	771.352
Kursreguleringer	-80.295	-4.720	-85.015	-85.015
Andre driftsindtægter	33.427	207	33.634	33.634
Udgifter til personale og adm.	-392.893	-146.263	-539.156	-470.389 (X)
Af- og nedskrivninger aktiver	-28.413	-4.660	-33.073	-33.073
Andre driftsudgifter	-3.166	-9.896	-13.062	-12.062 (X)
Nedskrivninger på udlån	-311.415	-127.764	-439.179	-439.179
Resultat af kap. andele a. virk	0	2.122	2.122	2.122
Resultat før skat	-312.837	10.460	-302.377	-232.610
EPS (intjening pr. aktie)				
Årets resultat / antal aktier				
-321,837 / 6.026.665	-0,000053			
10460 / 960.000		0,010896		
Omregnet til 100 kr. aktier	-0,000267	0,010896		
-302,377/(6.026.665/5+960.000)			-0,139645	
Samlet EPS inklusiv besparelser				-0,10742
(X) ændringer i forhold til de indlagte besparelser ved fusionen.				

Ud fra ovenstående kan vi se, at på grund af Sparbanks negative resultat i 2011, så har ender den samlede ESP med at være negativ. Det skyldes, at trods store besparelser i forhold til lønninger og lokaler, så er dette ikke nok til at ændre fusionsbankens resultat til positivt. Min forventning er dog at vi fremtiden vil se færre nedskrivninger, hvilket vil betyde en positiv ESP. Det er helt sikkert i aktionærernes interesse, at der sker besparelser således, at ESP stiger.

Balance 2010	Sparbank	Østjyds Bank	Samlet
Aktiver			
Kassebeholdning m.v.	101.344	466.039	567.383
Tilgodehavender m.v.	742.303	1.031.486	1.773.789
Udlån og andre tilgodeha. dagsværdi	0	0	0
Udlån og andre tilgodeha. amortiseret kostpris	8.057.345	4.895.851	12.953.196
Obligationer	3.637.725	445.681	4.083.406
Akiter	312.127	215.965	528.092
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	0	5.153	5.153
Aktiver tilknyttet puljeordninger	0	45.941	45.941
Immaterielle aktiver	41.582	0	41.582
Grunde og bygninger i alt	163.528	91.211	254.739
Investeringsjendomme	0	13.386	13.386
Domicilejendomme	0	77.825	77.825
Øvrige materielle aktiver	80.388	7.093	87.481
Aktuelle skatteaktiver	612	0	612
Udskudte skatteaktiver	222.618	0	222.618
Aktiver i midl. besiddelse	32.578	25.741	58.319
Andre aktiver	261.641	101.013	362.654
Periodeafgrænsningsposter	7.753	761	8.514
Aktiver i alt	13.661.544	7.331.935	20.993.479
Passiver			
Gæld til kreditinst.	799.256	264.324	1.063.580
Indlån m.v.	7.420.011	4.281.773	11.701.784
Indlån i puljeordninger	0	52.992	52.992
Udstedte obligationer	2.992.876	1.230.856	4.223.732
Midlertidigt overtagne forpligtelser	20.495	0	20.495
Andre passiver	424.512	185.260	609.772
Periodeafgrænsning	10.435	1.680	12.115
Gæld i alt	11.667.585	6.016.885	17.684.470
Hensatte forpligtelser			
Hensættelser pensioner eller lign. forpligtelser	0	1.813	1.813
Hensættelser til udskudt skat	0	3.800	3.800
Andre forpligtelser	6.072	1.790	7.862
Hensættelser til tab på garantier	10.656	4.500	15.156
Hensatte forpl. i alt	16.728	11.903	28.631
Efterstillede kapitalind.	948.907	586.329	1.535.236
Forpligtelser i alt	12.633.220	6.615.117	19.248.337
Egenkapital			
Aktiekapital	120.533	96.000	216.533
Overkurs ved emission	0	32.865	32.865
Opskrivningshænlæg.	0	4.872	4.872
Andre reserver	0	0	0
Overført overskud	907.791	583.081	1.490.872
Egenkapital i alt	1.028.324	716.818	1.745.142
Passiver i alt	13.661.544	7.331.935	20.993.479
Heraf foreslået udbytte	0	0	0

Herefter har jeg beregnet de nøgletal, som jeg tidligere har beregnet for både Østjyds Bank og Sparbank, for den samlede fusionsbank. Dette minder om et vægtet gennemsnit af de to bankers respektive resultater. Det er derfor vigtigt at fokusere på tallene efter besparelser, hvilket kan ses i nedenstående graf.



Som vi kan se af ovenstående graf, så forbliver WACC uændret, da jeg ikke har villet medregne eventuelle billigere fundingomkostninger ved en fusion. Vi kan dog sammenligne den med Ringkøbing Landbobank, som vi tidligere frem til havde en WACC på 2,18%. Det er derfor tilfredsstillende af fusionsbanken vil have en WACC, som er konkurrencedygtig i forhold til konkurrenterne. Sammenlignet med Cibor3 renten, så vil fusionsbanken stadig have en højere pris på fremmedkapitalen, hvilket ikke er tilfredsstillende. ICGR bliver forbedret i forhold til en ren sammenlægning, da besparelserne for betydning for årets og de fremtidige resultater. Det er altså positivt, at besparelserne forbedrer bankens solvens. Endvidere stiger ROE, egenkapitalforrentningen, ligesom ROA, afkastningsgraden, gør.

Dog skal vi være opmærksomme på, at det primært er Sparbanks nøgletal som forbedres, da Østjyds Bank med deres positive resultat har et langt bedre forudsætning for gode nøgletal. Vi skal dog tage højde for, at nedskrivninger ikke fortsætte på samme niveau i fremtiden. Derfor er det vigtigt at forholde sig til udviklingen af tallene i forhold til sammenligningen mellem de to bankers tal og fusionsbanken. Her kan vi konkludere, at når vi kigger på udviklingen af de valgte nøgletal, så bliver de alle forbedret, når vi reducerer i

omkostningerne. Det samme kan vi konkludere er tilfældet for indtjeningen pr. aktie, da denne også forbedres, når omkostningerne reduceres.

Delkonklusion

Ved en eventuel fusion har jeg valgt at se nærmere, hvordan fusionsbanken vil blive i fremtiden. Her har jeg blandt andet valgt at se på, hvor stor en medarbejderreduktion, der kunne ske ved fusionen. Her fandt jeg frem til reduktion på 102 medarbejdere, hvilket var svarende til en besparelse på 65 millioner kr. Måden jeg kom frem til dette på, var ved at sammenligne antal medarbejdere i forhold til balancen, og dermed forudsatte at fusionsbankens medarbejdere kunne fortsætte dette. Eneste filial jeg ville lukke var en i Randers, da det var eneste sted, at begge banker var repræsenteret. Endvidere ville jeg lukke Østjysk Banks hovedkontor i Mariager for at omkostningsminimere mest muligt. Ydermere ville jeg afskedige den ene bestyrelse samt direktion. Dette resulterer sammenlagt i en besparelse på 69.676.000 kr.

Besparelsen for betydning for fusionsbanken, da dette får positiv indflydelse på de valgte nøgletal ICGR, ROE, ROA samt ESP. Disse nøgletal forbedres, når omkostningerne bliver reduceret. Det eneste nøgletal som ikke forbedres er WACC, da der er for mange ukendte faktorer, og derfor kan vi ikke med sikkerhed sige, at den falder. Dog har fusionsbankens WACC en konkurrencedygtig WACC i forhold til konkurrenterne på samme balance størrelse.

Jeg må dog konstatere, at Østjysk Banks nøgletal forringes ved en fusion, hvorimod Sparbanks forbedres. Dette sker på baggrund af Sparbanks negative resultat i 2011, men fremadrettet vil det forhåbentligt blive vendt til et positivt resultat, når nedskrivningerne forsvinder. Jeg kan dog konkludere, at Østjysk Banks WACC forbedres, hvilket er meget tilfredsstillende for aktionærernes synspunkt. Der er derfor både positive og negative udfordringer i forhold til en fusion set ud fra en aktionærs synspunkt.

Kapitel 11: Fusion og ombytningsforhold

Da både Sparbank og Østjysk Bank er børsnoterede virksomheder, er det vigtigt at sammenlægning sker på den billigste måde. Endvidere er min holdning, at værdien af bankerne har en central betydning i forhold at lave den mest optimale løsning.

Fusionen mellem Sparbank og Østjyds Bank kan ske på flere forskellige muligheder, hvor en af dem er at starte en helt ny bank op og overføre aktiver dertil. Denne model er dog meget omkostningstung, og bankerne skal samtidig betale afnoteringsgebyrer for aktierne, da disse skal udskiftes med nye.

En anden mulighed er, at Østjyds Bank lader sig opkøbe af Sparbank, og herefter fortsætte i Sparbanks regi. Herefter kan bankerne så blive enige om, at fusionsbanken fremadrettet skal hedde noget andet, således at banken kan skifte navn og logo, og det dermed undgås at Østjyds Banks aktionærer finder sammenlægningen en uligevægtig fusion. Denne løsning er billigere, hvorfor min holdning er, at denne skal vælges.

Aktionærene og aktiekapital

Det er alene aktionærene som i børsnoterede virksomheder bestemmer, hvorvidt en fusion eller et opkøb kan finde sted, da det er dem, som skal acceptere prisen på banken. Derfor er det vigtigt at se på, hvordan et eventuelt købstilbud skal sættes sammen inden aktionærene vil godkende handlen.

Østjyds Bank og Sparbank⁸¹

Bank	Stykstørrelse	Antal aktier	Aktiekapital pålydende
Sparbank	20 kr.	6.026.665	120.553.000
Østjyds Bank	100 kr.	960.000	96.000.000

Kursudvikling

Der er ingen tvivl om, at finanskrisen har været hård ved bankaktierne, hvilket også kan ses ud fra kursudviklingen på de to banker⁸².



⁸¹ Årsrapporter fra Sparbank og Østjyds Bank

⁸² www.danskebank.dk



Kurs indre værdi

Bank	Kurs ultimo 2011	Antal aktier	Værdi på børsen
Sparbank	40 kr.	6.026.665	241.066.600
Østjyds Bank	175 kr.	960.000	168.000.000

Dette finansielle nøgletal bruges til at sammenligne et selskabs bogførte værdi, hvilket vil sige egenkapitalen i forhold til dets markedsværdi, som vi kan se i ovenstående. Nøgletallet giver dog ikke nødvendigvis nogle direkte informationer om selskabets evne til at generere udbytte til aktionærene. Kurs indre værdi beregnes ud fra nedenstående formel:

$$\text{Indre værdi pr. aktier} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiekapital}}$$

Resultatet heraf indsættes i nedenstående formel:

$$\text{Kurs indre værdi} = \frac{\text{Børskurs}}{\text{Indre værdi pr. aktie}}$$

Grundet fald i aktiekurserne de senere år, så betyder det, at hvor banker tidligere havde en kurs indre værdi på over 1, nu er faldet til mindre end 1. For Østjyds Bank er kurs indre værdien pr. aktie 0,23⁸³, mens den i Sparbank er 0,22⁸⁴.

Vi kan altså konkludere, at aktiernes kursværdi er lavere end den egenkapital, som aktien repræsenterer. Derfor skal nogle aktionærer måske tilbydes den indre værdi for at acceptere et købstilbud. Denne værdi var i Østjyds Bank ultimo 2011 kurs 748 pr. aktie, hvilket er meget mere end aktien handles for i dag, dette kan derfor også være en smule urealistisk. Årsagen til den lave kurs indre værdi kan skyldes mange ting, hvor blandt andet markedsvilkår,

⁸³ Årsrapport Østjyds Bank, side 30

⁸⁴ Årsrapport Sparbank, side 73

usikkerhed, likviditet samt mindre risikoaversion i markedet osv. Jeg mener, at prisen er urealistisk, hvorfor jeg i stedet vil komme med mit bud til, hvad Østjysk Bank kan købes for.

Prisen på Østjysk Bank

Jeg mener, at den bedste løsning for en fusion er, at Sparbank køber Østjysk Bank, hvorefter at fusionsbanken med fordel kan ændre navn afhængig af, hvordan de to banker kan enes om at videreføre Sparbanks navn. Derfor vil jeg komme nærmere ind på, hvad jeg mener, at prisen for Østjysk Bank skal være for, at aktionærene vil acceptere budet.

Min første tanke er, at aktionærene som minimum skal have børsværdien som ultimo 2011 var på 168 millioner. Med stor sandsynlighed så vil aktionærene ikke acceptere dette bud, da kurs indre værdi på Østjysk Bank var på 0,23 ultimo 2011. Kursværdien på 168 millioner er altså væsentligt mindre end egenkapitalen på 716,8 millioner kr., inklusiv aktiekapitalen på 96 millioner⁸⁵. Endvidere vil aktionærene have en risikopræmie for at acceptere budet.

Hvis aktionærene sælger alle aktierne til kursen ultimo 2011 på 175 kr., så vælger de reelt set, at opgive den del af egenkapitalen, som udgør forskellen mellem børskursværdien og egenkapitalen, hvilket svarer til at beløb på:

$$716.800.000 \text{ kr.} - 168.000.000 \text{ kr.} = 548.800.000 \text{ kr.}$$

Dette beløb angiver med andre ord også den nuværende kurs indre værdi, altså børskursen divideret med egenkapitalen.

$$168.000.000 / 716.800.000 = 0,23$$

Min forestilling omkring købet af Østjysk Bank er, at aktionærene ikke ønsker at stille sig tilfreds med børskursen ultimo 2011, da den er undervurderet i forhold til den indre værdi. Endvidere vil jeg tro, at mange af aktionærene har haft aktien i flere år, hvilket betyder, at de har set aktien falde igennem de sidste mange år, og derfor vil de ikke stille sig tilfreds med at sælge aktien med tab.

Omvendt kan vi se på udviklingen i Østjysk Bank, som har været utilfredsstillende, hvor vi blandt andet har kunnet se et faldende overskud samt en stigende WACC. Når vi ser på disse samtidig med, at den nuværende lavkonjunktur med fortsat mange nedskrivninger skaber en

⁸⁵ Årsrapport Østjysk Bank

hvis usikkerhed, så må jeg gå ud fra, at aktionærene er realistiske i forhold til en salgspris, og dermed acceptere en pris, som er lavere end den indre værdi.

For at finde en pris, som aktionærene i Østjysk Bank vil acceptere, så er det svært at spørge om, hvorvidt tilbuddet ville blive accepteret. Jeg er dog af den overbevisning, at aktionærene skal have en pris, som er højere end den ultimo kursen på 175 kr. Min bedste bud vil derfor være, at en acceptabel pris pr. aktie vil være ultimo prisen plus 100%, hvilket giver en købspris på 350 kr. pr. aktie. Dette svarer i forhold til en børskurs på samlet 960.000×350 kr. = 336.000.000 kr., hvilket svarer til en kurs indre værdi på $336.000.000 / 716.800.000 = 0,47$. Om hvorvidt aktionærene vil acceptere dette, er umuligt at spørge om, men jeg mener, at forholdene i Østjysk Bank ikke ser alt for godt ud i den nuværende situation, hvorfor jeg mener, at fusion mellem Østjysk Bank og Sparbank på lang sigt vil være en god langsigtet løsning. Såfremt dette tilbud blev accepteret, så skal Sparbank fremskaffe ny kapital for købsprisen på 336 millioner.

Betalingsmåder

Der findes flere måder til, hvordan Sparbank kan betale Østjysk Banks aktionærene. Hvoraf den ene mulighed er at fremskaffe prisen på 336 millioner kr. og betale dem kontant, hvilket kræver at banken kan fremskaffe midlerne i et marked, hvor prisen på kapitalen er steget. Sparbank kan derfor vælge at lave en aktieemission til købet, eller de kan vælge at lave et bytteforhold, som vil tilfredsstille aktionærene i Østjysk Bank.

Ombytning af aktier

Jeg vil anbefale Sparbank at ombytte aktierne, da man på den måde sikrer, at de nuværende aktionærer har en ejerskabsfølelse samt får en gevinst på kort sigt. Samtidig vil Sparbanks aktionærer forhåbentligt på lang sigt opleve en gevinst, såfremt de anslåede synergieffekter holder stik.

Jeg mener, at det vil være realistisk at tage udgangspunkt i købsprisen på 336 millioner kr. og herudfra finde et ombytningsforhold, som jeg mener, at aktionærene i Østjysk Bank vil acceptere. Jeg fandt tidligere en købskurs på 336 millioner kr., hvilket svarer til en kurs indre værdi på 0,47.

Sparbank er i dag delt i 20 kr. aktier, mens Østjysk Bank aktien er del i 100 kr. aktier, hvilket jeg er nødt til at omregne for at kunne lave et realistisk ombytningsforhold:

Bank	Børskurs	Stykstørrelse	Antal aktier	Aktiekapital pålydende	Værdi på børsen
Sparbank	40 kr.	20 kr.	6.026.665	120.553.000	241.066.600
Østjydsk Bank	35 kr.	20 kr.	4.800.000	960.000	168.000

Jeg har i overstående tabel omregnet Østjydsk Bank aktierne fra en stykstørrelse på kr. 100 til samme som Sparbanks på 20 kr. Det betyder, at havde en aktionær i dag en aktie, så ville denne ene aktie blive omdannet til 5 styk nye aktier. Jeg kom tidligere frem til købs pris på 350 kr. pr. aktie, hvilket nu skal divideres med 5, således en aktie koster 70 kr. Sparbank skal udstede $336.000.000 / 40$ (prisen på Sparbank aktien) = 8.400.000 antal nye aktier. Jeg kan nu finde det reelle bytteforhold mellem de to bankaktier. Østjydsk Bank aktionærene bliver tilbudt en 70 kr. pr. aktie, hvilket i forhold til en Sparbank aktie er $70/40 = 1,75$ sparbank aktie pr. Østjydsk Bank aktie i dag, altså hvor begge aktier har en stykstørrelse på 20 kr. Den vil derfor reelt set være $5 \times 1,75$ Sparbank aktie, som altså giver 8,75 Sparbank aktie pr. Østjydsk Bank aktie.

Jeg mener, at dette ombytningsforhold er acceptabel for aktionærene, da de derved opnår en gevinst, som gør, at de er interesseret i at sælge aktien. Omvendt mener jeg ikke, at Sparbank køber aktien for dyrt set i forhold til, hvilke muligheder deres aktionærer får med i købet.

Der vil selvfølgelig altid være en risiko for, at aktionærene i Østjydsk Bank ønsker at sælge deres aktie lige efter købet, og dermed hjemtage deres kursgevinst. Dette vil alt andet end lige betyde, at kursen på Sparbank aktien vil falde, hvorfor det vil være vigtigt for især Østjydsk Banks aktionærer at få fortalt de synergieffekter, som der vil komme ud af fusionen. På den måde kan aktionærene fra begge banker få glæde af en stigende kurs, når synergieffekterne begynder at virke.

Delkonklusion

Hvis bankerne ønsker at fusionere, hvilket kræver, at de to banker kan blive enige om en pris på banken, så er der et par muligheder i forhold til overtagelsesmetoden. Den metode, som jeg vurderer billigst, er, at Sparbank i princippet opkøber den anden bank, da det efter min mening er den mindst omkostningstunge metode. Jeg konkluderer derfor, at Sparbank skal overtage Østjydsk Banks aktier ved at opkøbe aktionærernes aktier.

For at dette kan lade sig gøre, så er det nødvendigt for Østjydsk Banks aktionærer, at de får en tilfredsstillende pris, da flere af disse aktier kan være købt med tab. Derfor vurderer jeg, at en

fair pris er 350 kr. pr. aktie, hvilket betyder en kurs indre værdi på 0,47. Dette er efter min mening en pris, som aktionærene vil acceptere, samtidigt med at Sparbanks aktionærer ligeledes vil mene, at det er en fornuftig pris, at Østjysk Bank er købt til.

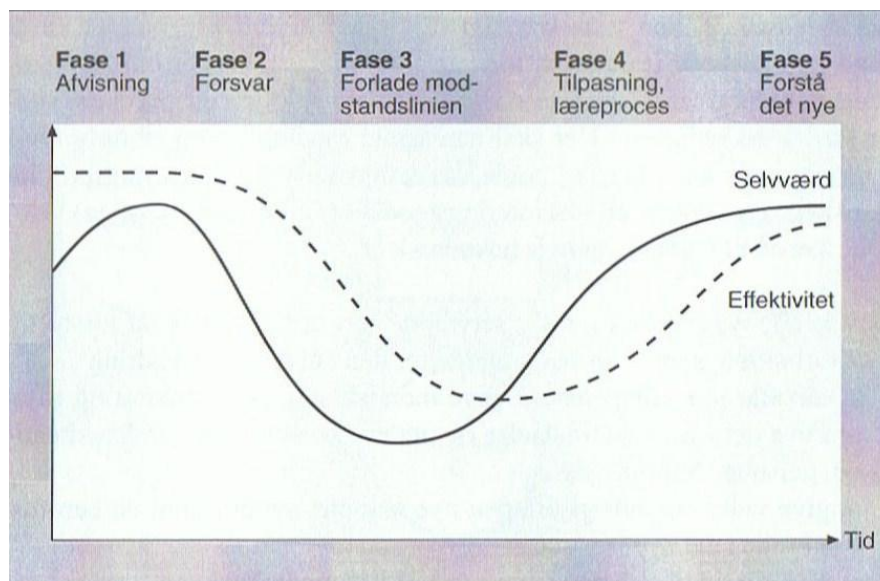
Måden, at overtagelsen skal ske på, kan gøres på flere måder, da de blandt andet kan lave en kontanthandel enten via optagelse af lån på lånemarkedet eller via en aktieemission. Min anbefaling er dog på en ombytning, således at Østjysk Banks aktionærer tilbydes 1,75 Sparbank aktie pr. Østjysk Bank aktie ved samme aktieværdi. På den måde beholder man de nuværende aktionærer i Østjysk Bank, hvilket betyder, at de er med til at støtte op om den fremtidige bank. På den måde skulle aktionærene fra begge banker gerne kunne se synergieffekterne, så de beholder aktierne, da de vil tro på en fremtidig gevinst.

Kapitel 12: Organisation, motivation og medarbejdertilfredshed

Min mening er, at man i banksektoren tidligere fokuserede meget på, hvor man kunne få mest i løn i forhold til, hvor ens job var mest sikkert. Dette har ændret sig, efter at finanskrisen ramte Danmark, da de bankansatte nu mere søger andre ting i deres ansættelse frem for penge, her tænker jeg blandt andet på tryghed og det sociale i banken. Derfor har jeg også i min PEST-analyse set nærmere på, hvad der var vigtigt og mindre vigtigt i forhold til medarbejderne ved fusionen, således de forbliver loyale i fremtiden. En af mulighederne for at gøre medarbejderne mere trygge og tilfredse var, at banken kunne lave nogle sociale arrangementer, hvor medarbejderne kom tættere på hinanden, da de fremover ikke skal være konkurrenter men derimod kollegaer. Dette vil uundgåeligt kræve et stykke arbejde for ledelsen, men også fra medarbejdernes side, da der her er tale om en holdningsændring for medarbejderne.

Endvidere kræver det stor åbenhed og direkte kommunikation, da man lederne ellers kan blive misforstået og komme i modvind. Dette vil uden tvivl skabe negative vibrationer for medarbejderne, hvilket kan betyde, at de vil søge andre steder hen. Den vigtigste del i denne periode er medarbejderne, da det er dem, som skal sælge ideen om en fusion overfor kunderne, og hvis medarbejderne ikke selv tror på, at missionen vil lykkes, så vil det gå udover kunderne. Det vil helt sikkert fylde meget i medarbejdernes hverdag, da usikkerheden omkring deres fremtidige rolle i banken vil få deres effektivitet til at falde.

Vi kan bruge nedenstående model til at se, hvordan adfærden ændre sig for medarbejderne⁸⁶.



Der vil være meget forskellige måder at medarbejderne vil opfatte situationen, hvilket kan skyldes mange ting, heriblandt medarbejdernes livsfaser. Nogle vil være meget bekymrede, mens andre vil være mere eller mindre ligeglade, hvorfor vi ikke kan sige, at to medarbejdere er ens.

Min opfattelse er, at der i dag er mange bankansatte, som er over 50 år, hvilket betyder, at der er mange bankansatte, som oplever 25 og 40 års jubilæum. Disse medarbejdere har gennem de sidste mange år oparbejdet en ”goodwill” i banken, hvilket betyder, at de ser sig selv om en vigtig del af banken. Det er måske især disse medarbejdere, som vil have den største frygt, da de måske er bange for at miste deres indflydelse til yngre kræfter. Samtidigt er min holdning også, at den aldersgruppe er mindre omstillingsparat i forhold til unge ansatte, som ikke har fået de samme vaner, og i det hele taget er vokset op i et miljø, som kræver at man er omstillingsparat.

De medarbejdere, som vil føle sig mest udsatte, er jeg sikker på vil være servicemedarbejderne, som alene udfører administrative opgaver. Det er især her, at fusionsbanken kan skære ned i medarbejderantallet, da det vil være en mulighed for at centralisere og effektivisere.

Lederne i fusionsbanken vil få en stor opgave, da det ikke kan undgås, at nogle medarbejdere vil føle sig meget udsatte, hvilke vil have en stor indflydelse på deres arbejdsmoral. Det er

⁸⁶ Bogen ”Organisationsteori” af Jørgen Frode Bakka % Egil Fivelsdal, side 333, Carnall model (1990)

derfor vigtigt, at lederne får kommunikeret deres oplysninger ordentligt ud, da selv små misforståelser kan skabe stor splid. Min holdning er, at hvis lederne får meldt deres ting ud på en ordentlig og ærlig måde, så vil det blive tacklet væsentligt bedre ved medarbejderne i modsætning til, hvis oplysningerne bliver ”pakket ind”. Som Carnall siger, så har modstand en stor indflydelse på den enkelte medarbejders effektivitet og selvværd.

Som vi kan se i ovenstående model fra Carnall (1990), så er der fem faser, hvor man kan se udviklingen af individets tilgang ved forandringer. Vi er vane-mennesker, og derfor er vi meget afvisende og forsvarende overfor forandringer. Men som tiden går, vænner vi os ligeså stille til forandringerne, og herefter ændrer vi indstilling til forandringerne, så forandringerne bliver accepteret ved det enkelte individ. Indtil det accepteres har det stor indflydelse på medarbejdernes effektivitet og selvværd, som er meget lille i denne periode. Men når vi først vi har accepteret forandringerne og altså tilpasset os dem, så begynder vi så småt at finde muligheder ved forandringerne, og igen øges effektiviteten hos den enkelte, og dermed øges effektiviteten og selvværdet igen, hvilket er en stor fordel for virksomheden, da det øger indtjeningen.

Delkonklusion

I forbindelse med en fusion kan jeg konkludere, at det vigtigste element for at en fusion bliver vellykket, så kræver det, at medarbejderne bliver behandlet bedst muligt. Det skyldes, at det er dem som skal sælges budskabet til kunderne, og dermed er hovedårsagen til at kunderne ikke flytter til andet pengeinstitut. Utrygheden ved en fusion er stor opgave for lederne, som de ved at være ærlige og kommunikere rigtigt, kan betyde at medarbejderne hurtigere acceptere forandringerne. Når medarbejderne hurtigere accepterer forandringerne, så kan vi jævnfør Carnall's model fra 1990 se, at medarbejderne hurtigere får større selvværd og dermed øger effektiviteten.

Kapitel 13: Konklusion

I udarbejdelsen af denne opgave valgte jeg at starte med en introduktion af Østjydsk Bank og Sparbank.

Jeg startede med at udarbejde en PEST-analyse i første del af strategidelen, hvor jeg kan konkludere, at der findes en lang række love og bekendtgørelser, som pengeinstitutter skal overholde. Her fandt jeg blandt andet frem til nye Basel III regler, MIFID, likviditetskrav samt solvenskravet på 8%, som bankerne skal overholde for at drive et pengeinstitut.

Samtidig fandt jeg ud af, at både Sparbank og Østjydske Bank begge havde et individuelt solvensbehov, som var henholdsvis 11,6% og 11,4%.

Ud fra dette kunne jeg ligeledes konkludere, at den finansielle sektor generelt i fremtiden står overfor nogle strammere krav, hvilket uden tvivl vil fylde meget for sektoren. Det vil uden tvivl være en stor udfordring for de mindre pengeinstitutter at skulle overholde fremtidens krav, da det vil være omkostningstungt. Jeg mener derfor, at det vil være en fordel med en fusion af Sparbank og Østjydske Bank på det område, da de på den måde kan reducere omkostningerne ved sammen at leve op til kravene.

Porters 5 forces gav godt indtryk af, hvordan det finansielle marked på nuværende tidspunkt er i både Mariagerfjord Kommune samt Skive Kommune. Umiddelbart vil der ikke komme flere konkurrenter på markedet, men jeg kunne samtidig konkludere, at der allerede var mange konkurrenter i områderne. Disse konkurrenter er dog også i en konsolideringsfase, hvorfor at det vil være et fint tidspunkt for bestyrelserne at overveje en fusion, og herefter finde et fælles fodslag til, hvordan man ønsker at stå i fremtidens marked.

Ved at kigge nærmere på de to bankers solvens, så kan jeg konkludere, at begge banker lever op til de fra Finanstilsynet stillede krav på henholdsvis 11,4% i Østjydske Bank og 11,6% i Sparbank. Østjydske Bank havde ved udgangen af 2011 en solvens på 18%, mens Sparbank havde en solvensprocent på 14,6%. Dette er tilfredsstillende set i forhold til Finanstilsynets krav, mens det er utilfredsstillende sammenlignet med pengeinstitutterne i henholdsvis gruppe 2 og 3 pengeinstitutter.

Endvidere kan jeg konkludere, at begge banker har nogle udfordringer i forhold til deres likviditet, da de begge har brug for nyt indlån for at kunne indfri deres statsgaranterede lån. Derudover synes jeg, at det er forkert, at Østjydske Bank ønsker at førtidsindfri en del af statsgaranterede lån, når banken samtidigt efterspørger indlån.

Når vi ser på udlåns sammensætningen i Sparbank, kan jeg konkludere, at de har den mindst risikofyldte sammensætning, da fordelingen mellem deres kunder er 44% privatkunder og 56% erhvervs-kunder. Hvor Østjydske Bank har fordelt deres kunder med 31% privatkunder og 69% erhvervs-kunder. Dette er især meget bekymrende set i forhold til, at vi i PEST-analysen fandt frem til, at der fortsat er mange konkurser af små og mellemstore erhvervs-kunder, hvorfor deres risiko er større end Sparbanks. Det er endvidere utilfredsstillende for Østjydske Bank, at 15% af udlånet til erhverv ikke er segmenteret. Det er bekymrende for begge banker

at udlån til fast ejendom for begge banker udgør 15% af det samlede udlån til erhverv, da dette er svært at prisfastsætte i det nuværende marked.

Den udfordring, som især Østjydsk Bank har i forhold til de to bankers udlåns sammensætning, fører videre til, at Østjydsk Bank har formået at holde deres nedskrivninger på et meget pænt niveau sammenlignet med Sparbank. Østjydsk Bank har i perioden 2008-2011 haft en nedskrivningsprocent i forhold til balancen på mellem 0,81% og 2,06%, mens Sparbank i samme periode haft en nedskrivningsprocent på mellem 2,28% og 2,70%. Da jeg tidligere har konkluderet, at Østjydsk Bank har en udlåns sammensætning, som har en større risiko end Sparbanks, vækker dette stor bekymring, da Østjydsk Bank måske ikke har foretaget de nødvendige nedskrivninger.

Ud fra beregningen af WACC kan jeg konkludere, at det er blevet dyrere for begge banker at låne penge i forhold til rentens udvikling. Her kan jeg fastslå, at Cibor3 renten er faldet de seneste par år, mens WACC ikke er faldet i samme omfang, og WACC er endda i 2011 steget trods en lavere rente. Denne udvikling er ikke tilfredsstillende for hverken Østjydsk Bank eller Sparbank.

Rentefølsomheden i begge banker gav et par faresignaler, da de begge låner har en tendens til at funde sig kort og låne langt ud. Dette er endvidere blevet endnu sværere at skaffe nyt indlån efter, at indskydergarantifonden alene dækker 100.000 Euro, hvorfor kunderne er begyndt at sprede deres midler i flere pengeinstitutter. Når vi ser på forventningen mellem de to banker, og deres forventning om at skaffe yderligere indlån for at blandt andet førtidsfri deres statsgaranterede indlån, så vækker dette bekymring. Jeg ser derfor en fusion, som en god mulighed for bedre at kunne skaffe indlån.

I forhold til fusionsrationale kan jeg konkludere, at Ringkøbing Landbobank vil funde sig til nogenlunde samme pris, som Østjydsk Bank og Sparbank vil kunne efter en fusion. Dog kan jeg konkludere, at en bank som Arbejdernes Landsbank har en væsentligt billigere funding, hvilket er en stor udfordring. Det kan ikke udelukkes, at en fusionsbank vil kunne funde sig endnu billigere, men det er efter min mening for risikabelt at budgettere med på grund af for mange ukendte faktorer.

Herefter gennemgik jeg mulighederne for en fusion, og derved fandt frem til, at en fornuftig pris til aktionærene i Østjydsk Bank vil være kr. 350 for hver nuværende aktie, hvilket er det dobbelte af aktiekursen pr. 31. december 2011. Jeg kunne samtidig konkludere, at den bedste

måde at bevare så mange aktionærer fra Østjysk Bank på, var ved at lave en ombytning af de nuværende aktier til Sparbank aktier.

Jeg kunne konkludere, at der ved en fusion ligger en stor udfordring for døren for ledelsen, da medarbejderne i sådanne forandringsituationer er meget sårbare, hvilket har stor indflydelse på deres effektivitet og selvværd. Derfor kræver det fra ledelsen en åben og ærlig dialog, så de vigtigste interessenter, nemlig medarbejderne, ikke flygter til andre pengeinstitutter i forbindelse med fusionen.

Min anbefaling

I denne opgave har jeg set perspektiverne fra aktionærernes synspunkt, og på den baggrund vil jeg anbefale en fusion.

Ved at fusionere kunne jeg vise en estimeret besparelse på i alt 69.676.000 kr., hvilket stammer fra besparelse af medarbejdere, afskedigelsen af direktion og bestyrelse, lukning af en filial i Randers samt lukning af Østjysk Banks hovedkontor i Mariager.

Jeg har regnet på varige omkostningsbesparelser og har ikke medregnet engangsomkostninger og indtægter. Jeg er selvfølgelig bevidst om, at medarbejderne vil koste noget at afskedige de første måneder, men samtidigt har jeg heller ikke medregnet salg af Østjysk Banks hovedkontor i Mariager med.

I estimatet er der blandt andet heller ikke medregnet et fald i renteudgifter, da det er svært at spå om udviklingen i WACC efter en fusion. Jeg har endvidere også medregnet samme effektivitet, som Østjysk Bank har i dag, da jeg på den måde har opstillet det mest realistiske billede. Endvidere mener jeg, at det vil være en god ide for aktionærerne, da jeg kunne vise at ESP, indtjeningen pr. aktie steg ved en fusion. Dette viste dog et fald set med en aktionær fra Østjysk Banks øjne, hvilket skyldes, at Østjysk Bank har formået at skabe et overskud. Det er derfor på den længere bane, at de burde kunne se mulighederne ved en fusion.

Endvidere skal Østjysk Banks aktionærer have for øje, at der kan være nogle nedskrivninger i Østjysk Bank, som endnu ikke har fundet sted, hvilket gør der fremtiden mere usikker.

Jeg anbefaler, at Sparbank bliver den fortsættende bank, da det er den billigste måde af fusionere på. Dette sker ved, at Østjysk Banks aktionærer får omdannet deres nuværende aktier til Sparbank aktier. Prisen på denne fandt jeg frem til, at det var realistisk med en pris

på 350 kr. pr. aktier. Dette mener jeg, at det er en tilfredsstillende løsning for både Østjysk Bank aktionærer men også får Sparbanks, da det giver dem muligheden for en forbedret indtjening i fremtiden.

Risikoen ved en fusion er dog, at de forventede synergieffekter ikke bliver en realitet. Der vil ligeledes også altid være en risiko forbundet med kunderne, da det ikke er givet, at de vil tage imod en fusion på samme måde som aktionærerne.

Alt i alt vurderer jeg dog, at begge banker og deres aktionærer vil få et godt udbytte af en fusion i fremtiden. Aktionærerne i Østjysk Bank vil nyde godt af en højere købskurs på aktien, og Sparbanks aktionærer vil nyde godt af de mange synergieffekter, der er ved fusionen. Det er dog i sidste ende aktionærerne i Østjysk Bank, som skal accepterer købstilbuddet, men jeg mener, at de i deres situation med uklarhed omkring Østjysk Bank måske manglende nedskrivninger danner grundlag for, at de ikke kan sige nej,

Kapitel 14: Litteraturliste

Bøger:

Commercial Banking; The Management and Risk, 3rd Edition; Benton E. Gup, James W. Kolari; Forlaget Wiley

Organisationsteori; Struktur, Kultur, Processer, 5. Udgave; Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal

Undervisningsmateriale: Diverse fra Lars Krull HD Finansiell Rådgivning

Diverse:

Lov om finansiell virksomhed

Bekendtgørelse om kapitaldækning

Sparbank årsrapporter 2007 – 2011

Østjysk Banks årsrapporter 2007 – 2011

Ringkøbing Landbobank årsrapporter 2007 – 2011

Arbejdernes Landsbank årsrapporter 2007 – 2011

Internetadresser:

www.sparbank.dk, www.oeb.dk, www.finansraadet.dk, www.finanstilsynet.dk,
www.danmarksnationbank.dk, www.online.dk, www.shareholders.dk,
www.skivefolkeblad.dk, www.banktorvet.dk, www.fyens.dk, www.danskebank.com,
www.nationalbanken.dk, www.epn.dk, www.statistikbanken.dk, www.euo.dk,
www.business.dk, www.risikoguide.dk, www.nordea.dk, www.finans.tv2.dk,
www.finansforbundet.dk, www.npinvestor.dk, www.da.wikipedia.org, www.youtube.com,
www.nykredit.dk, www.version2.dk, www.betabox.dk, www.dethitter.dk,
www.maskinbladet.dk, www.finanswatch.dk, <http://www.dst.dk>

Ansatte:

Søren Dahl, Nykredit Bank, tidligere Sparbank.

Martin Christensen, Østjysk Bank

Lene Sund Trærup, Sparbank

Kapitel 15: Bilag

Bilag 1 – gennemgang af finansielle begreber

Basiskapitalen

Basiskapitalen er summen af kernekapitalen og supplerende kapital, efter at have afregnet visse fradrag. Ifølge lov om finansiel virksomhed (LOFV) defineres basiskapitalen som følgende:

- Den reducerede kernekapital, det vil sige efter visse fradrag jævnfør § 129 og §131
- Den reducerede supplerende kapital efter visse fradrag jævnfør § 135
- Fratrukket beløb i henhold til § 139

I pengeinstitutter og realkreditinstitutter skal basiskapitalen mindst udgøre⁸⁷:

- 8 procent af de risikovægtede poster
- Minimumskapitalkravet på 5 millioner euro

Kernekapital

Som tidligere nævnt så består basiskapitalen groft sagt af kernekapitalen og den supplerende kapital. I LOFV § 129 er det beskrevet, hvad der indgår i kernekapitalen.

Jævnfør LOFV § 128, stk. 2 skal kernekapital og opskrivningshensættelser blandt andet være fratrukket en hver form for skat, det kan forudses på det tidspunkt, hvor beløbet beregnes.

Supplerende kapital

Den supplerende kapital består af ansvarlig lånekapital jævnfør § 136 om opskrivningshensættelser og hybrid kernekapital, der ikke er medregnet i kernekapitalen jævnfør § 132 modsætningsvis.

Den supplerende kapital må højst udgøre 100% af kernekapitalen efter fradrag jævnfør § 135 stk. 3.

Hybrid kapital

Den hybride kapital skal overholde en række betingelser for at kunne medregnes i basiskapitalen, da den har karakter af et gældsinstrument. Kravene findes i lov om finansiel virksomhed § 132 nr. 1 – 13. Her fremgår det blandt andet, at gælden ikke må forfalde på et forudbestemt tidspunkt. At gælden kun må tilbagebetales på pengeinstituttet eller med finanstilsynet godkendelse tidligst 5 år efter indbetalingen, samt lånegiverens krav mod pengeinstituttet skal være efterstillet al anden ikke-efterstillet gæld og ansvarlig lånekapital jævnfør lov om finansiel virksomhed § 136.

⁸⁷ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Leksikon/Basiskapital.aspx>

Likviditet

I lov om finansiel virksomhed § 15, 152 stk. 1 er der fastsat hvilket ramme pengeinstitutterne skal overholde for at have en ansvarlig likviditet. Den skal som minimum udgøre:

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

Jævnfør LOVF § 152, stk. 2 forstås likviditet som følgende:

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

Skulle et pengeinstitut ikke være i stand til at lave op til ovenstående krav og ikke bringer det i orden inden for 5 dage, så skal finanstillsynet informeres. Herefter vil de give en deadline for, hvornår kravene skal være opfyldt igen jævnfør § 152, stk. 3.

Bilag 2 – Cibor3

År	2007	2008	2009	2010	2011
Cibor3	4,85%	4,91%	1,55%	1,21%	1,00%

Bilag 3 – Sparbank

Sparbank	2007	2008	2009	2010	2011
kw	2,96%	3,27%	2,38%	2,10%	2,17%
kd	0,03180	0,03867	0,25900	0,02051	0,02264
T	25%	25%	25%	25%	25%
L	0,8979	0,9267	0,9277	0,9130	0,9248
ke	8%	8%	8%	8%	8%
rf	4%	4%	4%	4%	4%
β	1	1	1	1	1
km	8%	8%	8%	8%	8%
Balancen	16777	18756	17859	15081	13662
Renteomkostninger	468,1	661,4	420,2	275	286
Puljer	386	299	368	396	0
Egenkapital	1673	1353	1265	1277	1028
Udbytte	24,1	0	0	0	0
Årets resultat	152	-286	-90	17	-236
Årets resultat før skat	190	-382	-122	28	-313
ICGR	7,64%	-21,14%	-7,11%	1,33%	-22,96%
Capital ratio	0,09972	0,072137	0,070833	0,084676	0,075245
Return on assets	0,00906	-0,01525	-0,00504	0,001127	-0,01727
Earning retention ratio	0,841447	1	1	1	1
ROA	1,13%	-2,04%	-0,68%	0,19%	-2,29%

Bilag 4 - Østjysk Bank

Østjysk Bank	2007	2008	2009	2010	2011
kw	2,67%	3,55%	2,54%	2,10%	2,39%
kd	0,02777	0,04043	0,02553	0,01995	0,02365
T	25%	25%	25%	25%	25%
L	0,9016	0,8950	0,8969	0,9071	0,9016
ke	8%	8%	8%	8%	8%
rf	4%	4%	4%	4%	4%
β	1	1	1	1	1
km	8%	8%	8%	8%	8%
Balancen	5953069	5902454	6133580	6978920	7331935
Renteomkostninger	149053	213608	140459	126280	155356
Puljer	0	0	0	0	45941
Egenkapital	585762	619544	632251	648578	716818
Udbytte	9	0	0	0	0
Årets resultat	78883	38737	18365	8920	7513
Årets resultat før skat	102910	48452	23039	13748	10460
ICGR	13,47%	6,25%	2,90%	1,38%	1,05%
Capital ratio	0,098396642	0,104964	0,10308	0,092934	0,097767
Return on assets	0,013250812	0,006563	0,002994	0,001278	0,001025
Earning retention ratio	0,999885907	1	1	1	1
ROA	1,73%	0,82%	0,38%	0,20%	0,14%

Bilag 5 – ROE

Egenkapitalsforrentning før skat					
År	2007	2008	2009	2010	2011
Østjydsk Bank	19,50	8,00	3,70	2,10	1,8
Sparbank	11,80	-25,30	-9,30	2,20	-27,1
Gns. Gruppe 3	7,87	3,39	-10,43	-2,13	1,43
Gns. Gruppe 2	10,57	4,75	-16,05	-6,41	2,16

Bilag 6 – ROA

Afkastningsgraden i procent					
År	2007	2008	2009	2010	2011
Østjydsk Bank	1,73%	0,82%	0,38%	0,20%	0,14%
Sparbank	1,13%	-2,04%	-0,68%	0,19%	-2,29%

Bilag 7 – Rentefølsomhed Sparbank

Sparbank 2011	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	-4.224.224	-488.862	2.196.370	104.221	-2.412.495
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	-0,30921	-0,03578	0,16077	0,00763	-0,17659
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	0,10271	0,63452	5,83125	1,02212	0,78483

Sparbank - aktiver 2011	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	466.899	158.000	59.221	58.183	742.303
Udlån og andre tilgodehavender dagsværdi	16.619	690.730	2.591.766	4.758.230	8.057.345
Udlån og andre tilgodehavender amortiseret til kostpris	-	-	-	-	-
I alt	483.518	848.730	2.650.987	4.816.413	8.799.648

Sparbank - passiver 2011	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	166.645	632.611	-	-	799.256
Indlån og anden gæld	4.541.097	704.947	454.617	1.719.350	7.420.011
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	-	34	-	2.992.842	2.992.876
I alt	4.707.742	1.337.592	454.617	4.712.192	11.212.143

Total assets 2011	13.661.544
-------------------	------------

Sparbank 2010	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	-6.155.364	727.006	2.088.572	785.240	- 2.554.546
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	-0,40816	0,04821	0,13849	0,05207	-0,16939
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	0,06099	2,33750	4,34448	1,19594	0,78224

Sparbank - aktiver 2010	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	386.508	473.000	9.908	214.194	1.083.610
Udlån og andre tilgodehavender dagsværdi	13.297	797.563	2.703.148	4.578.682	8.092.690
Udlån og andre tilgodehavender amortiseret til kostpris	-	-	-	-	-
I alt	399.805	1.270.563	2.713.056	4.792.876	9.176.300

Sparbank - passiver 2010	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	200.016	340.186	-	240.000	780.202
Indlån og anden gæld	6.355.153	203.371	57.939	794.965	7.411.428
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	-	-	566.545	2.972.671	3.539.216
I alt	6.555.169	543.557	624.484	4.007.636	11.730.846

Total assets 2010					15.080.610
-------------------	--	--	--	--	------------

Sparbank 2009	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	-8.131.374	307.081	2.796.633	2.665.650	-2.362.010
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	-0,45532	0,01720	0,15660	0,14926	-0,13226
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	0,04138	1,34268	3,32434	1,66123	0,83836

Sparbank 2009	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	308.066	-	238.705	209.573	756.344
Udlån og andre tilgodehavender dagsværdi	42.954	1.203.197	3.761.125	6.487.436	11.494.712
Udlån og andre tilgodehavender amortiseret til kostpris	-	-	-	-	-
I alt	351.020	1.203.197	3.999.830	6.697.009	12.251.056

Sparbank - passiver 2009	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	60.946	568.635	298.748	846.397	1.774.726
Indlån og anden gæld	8.421.448	327.481	904.449	1.976.784	11.630.162
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	-	-	-	1.208.178	1.208.178
I alt	8.482.394	896.116	1.203.197	4.031.359	14.613.066

Total assets 2009	17.858.555
-------------------	------------

Bilag 8 – Rentefølsomhed Østjysk Bank

Østjysk Bank 2011	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	800.646	706.085	386.701	- 1.743.048	150.384
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	0,10920	0,09630	0,05274	- 0,23773	0,02051
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	1,47798	1,92945	1,81851	0,39262	1,02603

Østjysk Bank - aktiver 2011	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	27.849	959.945	-	43.692	1.031.486
Udlån og andre tilgodehavender dagsværdi	2.447.861	505.823	859.145	1.083.022	4.895.851
Udlån og andre tilgodehavender amortiseret til kostpris	-	-	-	-	-
I alt	2.475.710	1.465.768	859.145	1.126.714	5.927.337

Østjysk Bank - passiver 2011	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	3.076	135.000	-	126.248	264.324
Indlån og anden gæld	1.671.988	624.683	472.444	1.512.658	4.281.773
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	-	-	-	1.230.856	1.230.856
I alt	1.675.064	759.683	472.444	2.869.762	5.776.953

Total assets 2011					7.331.935
-------------------	--	--	--	--	-----------

Østjysk Bank 2010	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	1.339.618	900.714	70.781	-	582.574
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	0,19195	0,12906	0,01014	0,24768	0,08348
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	1,77431	3,25220	1,14012	0,38375	1,10709

Østjysk Bank - aktiver 2010	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	76.446	989.891	-	45.592	1.111.929
Udlån og andre tilgodehavender dagsværdi	2.993.245	310.750	575.935	1.030.801	4.910.731
Udlån og andre tilgodehavender amortiseret til kostpris	-	-	-	-	-
I alt	3.069.691	1.300.641	575.935	1.076.393	6.022.660

Østjysk Bank - passiver 2010	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	71.509	100.000	372.720	126.867	671.096
Indlån og anden gæld	1.658.564	299.927	132.434	1.500.717	3.591.642
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	-	-	-	1.177.348	1.177.348
I alt	1.730.073	399.927	505.154	2.804.932	5.440.086

Total assets 2010					6.978.920
-------------------	--	--	--	--	-----------

Østjydsk Bank 2009	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gap(DKK) = RSA-RSL	1.199.926	-534.572	-1.424	26.916	637.014
Relative gap ratio = Gap(DKK)/TA	0,19563	-0,08715	-0,00023	0,00439	0,10386
Interest-sensitivity ratio = RSA/RSL	1,67497	0,50388	0,99735	0,97534	1,14206

Østjydsk Bank - aktiver 2009	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	47.680	354.683	-	47.392	449.755
Udlån og andre tilgodehavender dagsværdi	2.929.994	188.260	535.943	1.017.313	4.671.510
Udlån og andre tilgodehavender amortiseret til kostpris	-	-	-	-	-
I alt	2.977.674	542.943	535.943	1.064.705	5.121.265

Østjydsk Bank - passiver 2009	Anfordring	Til og med 3 måneder	Over 3 måneder og til og med 1 år	Over 1 år	I alt
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	576	230.811	224.415	501.070	956.872
Indlån og anden gæld	1.777.172	846.704	112.952	590.551	3.327.379
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	-	-	200.000	-	200.000
I alt	1.777.748	1.077.515	537.367	1.091.621	4.484.251

Total assets 2009					6.133.580
-------------------	--	--	--	--	-----------

Bilag 9 – WACC Arbejdernes Landsbank

Arbejdernes Landsbank	2007	2008	2009	2010	2011
kw	2,75%	2,71%	2,23%	1,48%	1,55%
kd	0,02716	0,02894	0,21510	0,01029	0,12130
T	25%	25%	25%	25%	25%
L	0,8852	0,9106	0,9027	0,9014	0,9090
ke	8%	8%	8%	8%	8%
rf	4%	4%	4%	4%	4%
β	1	1	1	1	1
km	8%	8%	8%	8%	8%
Balancen	25.709.125	31.834.076	30.533.702	32.385.274	34.633.710
Renteomkostninger	618.007	838.821	586.821	297.186	377.742
Puljer	288.522	253.267	307.761	352.955	366.499
Egenkapital	2.951.311	2.847.539	2.939.710	3.157.260	3.118.224
Udbytte	60.000	0	0	24.000	24.000

Bilag 10 – WACC Ringkøbing Landbobank

Ringkøbing Landbobank	2007	2008	2009	2010	2011
kw	2,90%	3,58%	2,50%	2,01%	2,18%
kd	0,03196	0,04126	0,02380	0,01518	0,01628
T	25%	25%	25%	25%	25%
L	0,9094	0,9009	0,8853	0,8733	0,8585
ke	8%	8%	8%	8%	8%
rf	4%	4%	4%	4%	4%
β	1	1	1	1	1
km	8%	8%	8%	8%	8%
Balancen	19.633.728	18.001.753	17.927.956	18.247.204	17.549.023
Renteomkostninger	570690	669149	377.728	241.954	245.291
Puljer	0	0	0	0	0
Egenkapital	1778561	1784790	2.055.773	2.312.344	2.483.120
Udbytte	157200	0	0	60.480	65.520