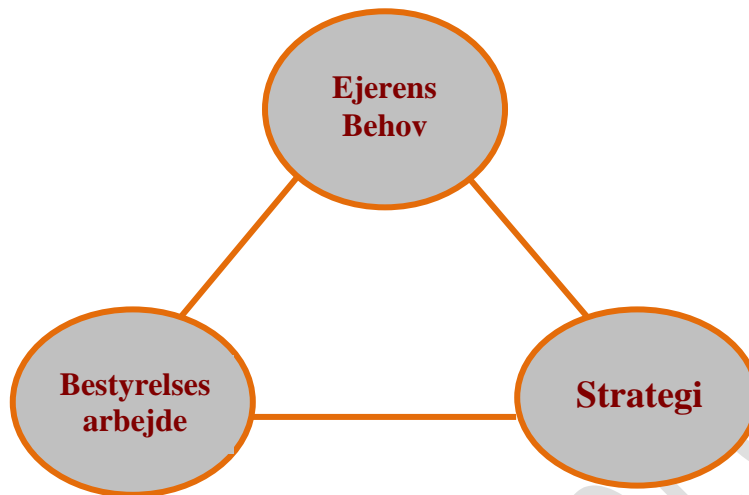


# management.nu fokuserer på: Den Balancerede Bestyrelse



Figur 1 – Forventningsafstemning // Stig Nilsson

DBB er dels nye tiltage omkring struktureret og værdibaseret arbejde på det strategiske niveau og dels "bygges der bro" mellem virksomhedernes reelle behov, strategi og bestyrelsesformalia, så alle 3 områder på ethvert tidspunkt er afstemt med hinanden, dvs. er i balance.

Dette gøres på en pragmatisk, forståelig og enkel måde, så det opfattes som en reel hjælp til i endnu højere grad at drive sin forretning godt.

Derved bliver DBB også en investering. Det er selvfølgelig også opfyldelsen af formalia, bankens og/eller omverdenens krav/ønske; men det er altså også meget mere.

## Dialogen med ejer / virksomhederne, vil være:

- ☉ som ejerleder til ejerleder ("peer-to-peer"),
- ☉ med stor interesse og forståelse for deres verden,
- ☉ omkring forretning, ledelse og udfordringerne ved at være ejerleder og det at stå alene,
- ☉ omkring fordelene ved at få friske øjne til at være med til i endnu højere grad at drive virksomheden godt,
- ☉ om fordelene ved at få professionaliseret bestyrelsen både for virksomhedens- samt for alle interessenternes skyld.

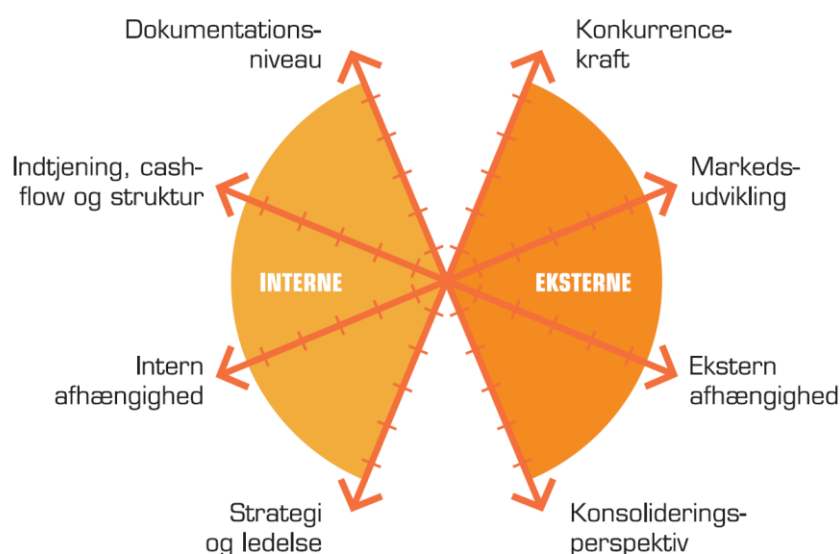
# management.nu fokuserer på: Den Balancerede Bestyrelse

## Workflow:

Ændringer i lånemarkedet for bankerne og øgede afkastningskrav hos investorer stiller krav til virksomheders dokumentation og særlig opmærksomhed på den finansielle styring af virksomheden.

De kraftige konjunkturændringer har gjort det nødvendigt for virksomhederne at forberede sig optimalt, dokumentere forretningsgrundlaget og samtidig afdække risiko med øget sikkerhed.

Man kan med fordel udarbejde en rapport/handlingsplan som omfatter status, kortsigtet udvikling samt lang sigtet forventninger på følgende punkter:



Figur 2 - procesmodel // Stig Nilsson

Den skærpede kreditgivning fra bankerne er tiltaget og banker er særligt optaget af tilbagebetalingsevnen, herunder en række faktorer, der skaber sikkerhed og tryghed for bankens kreditafdeling og som på forskellig vis danner basis for bankens kreditrammer til virksomheden, rente- og gebyrvilkår og andre betingelser for samarbejdet:

## F.eks. vurderes virksomheden på:

### Faresignaler:

- ☉ Strammer andre kreditorer på kreditbetingelser for kunden?
- ☉ Er der kendskab til negativ information om kunden?
- ☉ Brydes indgåede aftaler – gentagende gange?
- ☉ Har kunden præsteret en ubrudt negativ udvikling over de sidste 3 regnskabsperioder? Hvilket kan skabe negative konsekvenser inden for en kortere periode.

# management.nu fokuserer på: Den Balancerede Bestyrelse

## Strategi & ledelse(1):

- En klar strategi der efterleves fuldt ud?
- En fastlagt strategi men tvivlsom efterlevelse?
- Mindre klar strategi?
- Ingen strategi?

## Strategi & ledelse(2):

- Er tilliden til ledelsen høj?
- Er tilliden til ledelsen middel?
- Er tilliden til ledelsen under middel/Lav?
- Er tilliden til ledelsen meget lav?

## Strategi & ledelse(3):

- Har ledelsen/bestyrelsen relevant erfaring og uddannelse?
- Er ledelsens erfaring > 10år?
- Er ledelsens erfaring 5 - 10år?
- Er ledelsens erfaring 3 - 5år?
- Er ledelsens erfaring < 3år?

## Markedsposition/branchevilkår:

- Klart under middel?
- Under middel?
- Over middel?
- Klart over middel?

## Risikoeksponering/ekstern afhængighed:

- Har helt klart mange kunder og arbejder i partnerskaber?
- Har et rimeligt antal kunder og har gode relationer?
- Har få kunder med gode solide aftagere?
- Har få kunder som samtidig har tvivlsom soliditet?

## Risikoeksponering/intern afhængighed:

- Er ikke afhængig af nøglepersoner?
- Er i nogen grad uafhængig af nøglepersoner?
- Er i nogen grad afhængig af nøglepersoner?
- Er i høj grad afhængig af nøglepersoner?

## Risikoeksponering/ produktionsaktiver-omsætningsaktiver:

- Vurderes aktivværdien at være over bogført værdi?
- Vurderes aktivværdien at være = bogført værdi?
- Vurderes aktivværdien at være under bogført værdi?
- Vurderes aktivværdien at være meget under bogført værdi?

## Risikoeksponering generelt:

# management.nu fokuserer på: Den Balancerede Bestyrelse

- Vurderes det at ledelsen har identificeret de væsentligste risikofaktorer?
- Ja: -
- Nej: -
- Ved ikke:-

## Risikoberedskab:

- Vurderes det at ledelsen har et beredskab for de væsentligste identificerede risikofaktorer?
- Ja: -
- Nej: -
- Ved ikke:-

*Ovenstående spørgsmål ar dem som en typisk frontliner i banken skal "bære" videre ind i kreditafdelingen, hvorfor det er hjælp til selvhjælp hvis disse punkter er nøje vurderet, behandlet og beskrevet i en forretningsplan*

GOD FORBEREDELSE I GOD TID – er nøglen til de fleste løsninger. Det er virksomheden, der skal præsentere banken eller investor for en gennemarbejdet løsningsmodel. Ikke omvendt. Virksomheden kan selv medvirke til at dialogen omkring kapital og finansieringsforhold bliver så optimale som muligt.

## Checkliste - hvad kan vi selv gøre?

Vær i god tid – der er løsninger på det meste, så jo før behovet identificeres jo bedre. Det handler ikke mindst om åbenhed og ærlighed over for sig selv. Brug eksterne kompetencer og/eller bestyrelse aktivt som sparringspartnerne. De kan begge være af stor værdi i din forberedelse til dialogen med banken – og kan som oftest med fordel også deltage.

Hold den løbende dialog med banken – uanset om det er godt eller skidt. Det er væsentligt for bank/investor at der løbende følges op på en række af de nøgletal, som kan bidrage til fokus det rette sted i hele organisationen.

Kontakt selv din bank og få afklaret om rapporteringsformen til dato er tilstrækkelig eller om den skal udbygges. Nye planer og initiativer, der skal finansieres skal oftest ses i en sammenhæng. Læg derfor solide planer, der samtidig sikrer at du selv kommer med en model til hvorledes finansieringen kan løses. Inddrag eksterne kompetencer/din bestyrelse i mødet.

Opdater forretningsplanen, budgetter, investeringsoversigt, tiltag for bedre indtjening m.v.

Tag også et ekstra blik på aktiverne og deres reelle værdi – opskrivninger eller forkert ansatte værdier skaber ikke tillid.

# management.nu fokuserer på: Den Balancerede Bestyrelse

Er likviditeten under pres så kontakt banken snarest muligt og få udarbejdet en handlingsorienteret plan for tiltag, der kan imødegå likviditetspresset. Hav planen med til mødet i banken og vær godt forberedt hele vejen rundt.

*Tag rådgiver/bestyrelse med på råd og lad vedkommende deltage i bankdialogen:*

- ☉ gennemgå varekøb og lagersituation
- ☉ gennemgå debitor-tilgodehavender – evt. debitorbelåning
- ☉ skær i omkostningerne – vær præcis
- ☉ realisering af aktiver
- ☉ få udarbejdet mere detaljeret likviditetsbudget
- ☉ gå i dialog med leverandører om udvidede kreditter
- ☉ se på outsourcing muligheder

*Nedenstående er oplistet et række af de forhold, der kan bidrage til at stå stærkere og mere velforberedt.*

*Checkliste - før bankmødet*

- ☉ Statusbalance pr. given måned inkl. afvigelsesrapport
- ☉ Budgetforudsætninger gennemgået af revisor
- ☉ 18-24 mdrs.driftsbudget inkl. månedsvist likviditetsbudget gennemgået af revisor
- ☉ 3 års nøgletals budget (som del af strategisk plan)
- ☉ Løbende oversigt over forfaldne debitorer – månedsvist
  - Beskrivelse af debitorer – gerne med historik omkring samhandelen over tid – soliditet m.v.
- ☉ Beskrive procedure for forfaldne debitorer
- ☉ Oversigt over væsentlige aktiver og leasingaftaler
- ☉ Interne årsregnskaber inkl. specifikationer
- ☉ Udskrift fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (CVR-nr)
- ☉ Oversigt over ejerstruktur og kapitalsammenhænge i diagramform
- ☉ Skarp forretningsplan med gennemarbejdet TOWS-analyse m.v.
- ☉ Handlingsplan vedr. kapitalberedskab / generationsskifte
- ☉ Gennemtænkt finansieringsplan/kapitalbehov /egenfinansiering – vækst og udvikling samt risiko-afdækning
- ☉ Opdateret CV på væsentlige nøglemedarbejdere, ledelse og bestyrelse

*I forbindelse med udarbejdelse af plan for kapitaltilførsel/øget finansiering kan følgende være til inspiration:*

- ☉ Leasing af driftsinventar
- ☉ Ansvarlig lånekapital (långiver efterstillet andre kreditorer)
- ☉ Salg af aktieandele til 3. mand (generationsskifte)?
- ☉ Medarbejderaktier?
- ☉ Debitorfinansiering (factoring)
- ☉ Lån/kautions via Vækstfonden (samarbejde med banken)
- ☉ Udvidet leverandørkredit