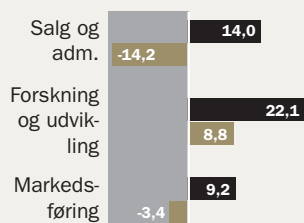


Der skal trimmes, skæres og findes flere penge – Men krisen giver også mulighed for konkurrencemæssige kvantespring – De hårdest ramte kæmper for at overleve, mens de stærke øger forsprøget – Virksomheder, som for nylig har gennemlevet kriser, står godt rustet

Kriseledelse handler om muligheder

MM | Spenderbukser betaler sig

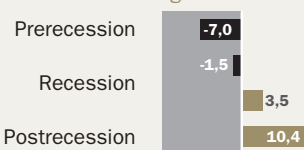
Forskel i udgifter



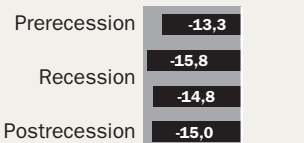
Recession, 1990-91
Gode tider, 1985-86 og 1995-96

Forskel i kurs/indre værdi¹, 1989-92, pct.

Vinderne ift. gennemsnittet



Taberne ift. gennemsnittet



Figur 1: Virksomheder, der øgede deres udgifter under recessionen, rykkede straks op blandt de bedste efter nedturen.

Note¹: Virksomhedens markedsværdi divideret med virksomhedens aktiver.
Kilde: The McKinsey Quarterly.

LÆR AT ELSKE RECESSION. Benyt chancen for at skifte de dårligste medarbejdere ud med superperformere. Det er nu, de kan tiltrækkes, uden det koster en formue. Gør flere kup på udsalgsmarkedet, og berig pipelinen med interessante produkter opfundet af andre, eller køb et helt selskab. Og brug så flere penge på forskning, udvikling og markedsføring, end da barometret pegede på vækst og højkonjunktur.

Sådan lyder nogle af elementerne til krisetidens vinderstrategi. Og selvom det ikke længere er god latin at hævde, at risiko betaler sig, så tyder meget på, at ledere begår en fatal fejl, hvis deres kriseberedskab kun handler om at undgå risici. Det viser Ugebrevets samtaler med en række førende internationale ledelsesforskere og internationalt funderede ledelsespraktikere.

“Enhver krise er også en mulighed for dem, der er godt forberedt. De kommer styrket ud på den anden side, har en stærk finansiel position og er godt rustet til fremtiden,” siger ledelsesprofessor Paul Strebel fra den førende business school IMD i Schweiz.

I forbindelse med dotcom-krisen lavede konsulenthuset McKinsey et større studie af godt 1000 amerikanske virksomheders performance over en periode på 18 år. Konklusionen var, at krisens vindere havde det til fælles, at de spenderede i krisetid og sparede i medvind. De købte op, mens krisen rasede, og solgte fra eller afholdt sig helt fra køb og salg i gode tider.

Gennemsnittet af virksomhederne og de dårligst præsterende selskaber fulgte modsatte strategier. De købte op i opgangstider og solgte fra i krisetid. Konsekvensen står lysende klar. Virksomheder, der bruger penge, når alle andre sælger fra eller blot forholder sig helt i ro, præste-

rer over 25 pct. bedre på nøgletallet kurs/indre værdi – forholdet mellem virksomhedens aktiver og selskabets markedsværdi – end konkurrenterne. Nogle ledere øgede deres kurs/indre værdi med mere end 38 pct. sammenlignet med de selskaber, de tidligere lå på linje med. Se figur 1.

Undersøgelsen adresserer ganske vist tidligere kriser, og finanskrisen har sin helt egen form, så konklusionerne kan ikke overføres direkte til den nuværende turbulens. Men eksperter tvivler ikke på, at der er unikke muligheder for ledere, der bruger “den perfekte storm” til at få vind i sejlene frem for blot at søge ly. “Når alle går i panik, kan de, der holder hovedet koldt, udrette store ting,” konstaterer professor Paul Strebel.

Under den nuværende finanskriser har banker som JP Morgan Chase og Bank of America fulgt den aggressive opkøbsstrategi. Mens konkurrenterne styrter i grus, er de to banker gået på power-shopping i håb om at bruge konkurrenternes spektakulære sammenbrud til at konsolidere forretningen på langt sigt. Med hjælp fra den amerikanske regering og nationalbank købte JP Morgan Chase i marts Bear Stearns for små 1,5 milliarder kr. Året før var værdien af Bear Stearns vurderet til 108 milliarder kr. I september slog JP Morgan til igen og betalte 12 milliarder kr. for Washington Mutual, der har 1.860 milliarder kr. i aktiver. Bank of America har heller ikke holdt sig tilbage, men har opkøbt den nødstedte investeringsbank Merrill Lynch.

Selvom opkøbene umiddelbart kunne ligne venlige redninger af nødstedte konkurrenter, understreger udtalelser fra bankernes ledelse, at det langtfra er tilfældet. I forbindelse med opkøbet af Merrill Lynch sagde CEO og bestyrelsesformand for Bank of America, Ken Lewis: “At

få fat i en af de bedste virksomheder inden for formueledelse, kapitalmarkeder og rådgivning er en kæmpe mulighed for vores aktionærer.”

Krisens landkort

Ugebrevets samtaler med ledelseksperter viser, at succes i krisetider er benhårdt arbejde. Der skal minutiøs rapportering, overvågning, scenarier og planer til. Og virksomhedens aktuelle situation er i høj grad afgørende for, hvor kriserens beredskab bedst sættes ind. Helt overordnet findes der tre virksomhedstyper:

- **DE DRUKNENDE.** I Danmark er det især de små pengeinstitutter, der hører til denne gruppe af virksomheder. Lige nu har de nok at se til med at komme op til overfladen, trække luft og søge mod nærmeste fastland. Det handler om overlevelse på den helt korte bane. “Pengene tjenes bedst ved, at vi undgår tab,” sagde Jens Ole Jensen, direktør i Nordjyske Bank, for nylig til Ugebrev for Bestyrelser.
- **DE UDSATTE.** I denne kategori findes virksomheder, der ikke er afklaret med, hvilke kunder, markeder og produkter der bærer indtjeningen. De har endnu ikke ryddet op i deres organisation og gjort klar til mindre lagre, kortere kredittid m.m. “Nogle virksomheder har på det seneste haft så travlt, at helt basale ting ikke er på plads, selvom det er forudsætningen for at træffe de nødvendige beslutninger. Hvis ikke de strukturelle skridt er taget nu, har man allerede mistet en konkurrencefordel. Det er svært både at bygge op og tage stikket hjem i samme runde,” siger Poul Skadhede, direktør i Valcon.
- **VINDERE I SVØB.** Her er der tale om stærke virksomheder med et sundt cash flow, der i tide har justeret organisation og strategi til krisen. Nogle af virksomhederne har været ramt af krise, før den globale nedtur tog fart, og har derfor omstruktureret og refokuseret deres forretning. Danske Lego, der for få år siden var ramt af viggende afsætning, nævnes som eksempel på et selskab, der har en stærk organisation gearret til vækst trods svære tider. Legos seneste halvårsregnskab viste således en fremgang på 20 pct. sammenlignet med sidste år i et marked, hvor vækstkurven ellers er så godt som flad.

MM | Fit til krise

I slutningen af 1990'erne var den schweiziske teknologigigant ABB “on top of the world”. En række modige virksomhedsovertagelser sikrede selskabet omtale verden over. Kåringer som f.eks. årets virksomhed (R&D Magazine, 1993) og verdens mest beundrede virksomhed (Fortune Magazine, 1998) fulgte hinanden i en lind strøm.

Men da dotcom-boblen pludselig brast, viste det sig, at ABB befandt sig i en “perfekt storm”. Virksomhedsovertagelserne var funderet på en lemfældig gældsoptagelse, og organisationen var ikke gearret til den kraftige forøgelse af aktiviteterne. Samtidig bremsede teknologisektoren kraftigt op, og oven i det hele svækkede enorme erstatningskrav fra asbestofre i USA virksomhedens image.

Resultatet blev, at ABB-aktien faldt over 50 pct. på få dage, og dermed forduftede selskabets likviditet. Pludselig var ABB i akut fare for at kollapse.

Den netop tiltrådte CEO Jürgen Dormann iværksatte hurtigt en drastisk redningsplan: Restrukturering af direktionen, strategisk frasalg af ikke-kerneforretningsområder, et internt produktivitetsforølgelsesprogram samt en række decentrale effektiviseringsinitiativer og forlig med de amerikanske asbestofre. Resultatet blev en besparelse på 5,7 milliarder kr. i de årlige omkostninger.

Samtidig med den generelle trimning af organisationen valgte ABB gennem hele krisen fortsat at investere 5 pct. af sine årlige indtægter i R&D og projektrelaterede udviklingsprojekter.

I løbet af blot to år lykkedes det virksomheden at skabe kvartalsoverskud på godt 1,2 milliarder kr.

Som andre globale virksomheder er ABB ikke gået ram forbi i den nuværende finanskrisen, men det tjener virksomheden godt, at den allerede har været igennem en omfattende restrukturerings- og effektiviseringsproces, vurderer internationale ledelseksperter.

For alle virksomheder handler det først og fremmest om at få styr på pengene og scenarierne for fremtiden. Lederne har travlt med at trimme omkostningerne og effektivisere ved at se på alt fra bemanning og udnyttelse af maskiner til kreditaftaler og liggetid på lagre. For nogle skal der en større omstrukturering til. F.eks. går leverandørerne af byggematerialer i vid udstrækning stadig i for store jakkesæt i forhold til efterspørgslen. I dag efterspørger kunderne halvt så mange byggematerialer, som før krisen ramte, og det stiller krav om væsentlige ændringer af de strategiske mål. Der skal 'rightsizes' og organisationerne tilpasses, påpeger iagttagere.

Slå ikke lejr i Jammerdal

Generelt ser det slemt ud for erhvervslivet. Den globale McKinsey-undersøgelse “Economic and Hiring Outlook” for årets tredje kvartal viser, at topledere oplever, at det er blevet sværere og dyrere at låne. Enkelte ledere rapporterer endda, at de ikke formår at skaffe den ønskede kapital.

Undersøgelsen bygger på svar fra mere end 1500 globale topledere, og den viser, at lederens fokusområde nummer ét lige nu er at få mere

Produktivitetsløft

Krisen lærer virksomhederne at få mere ud af pengene.

MM | Checkliste til krisens første måneder

Ugebrevet har bedt en række fremtrædende ledelsesforskere og eksperter udpege de væsentligste udfordringer for lederen her og nu:

- Få styr på finanserne. Der skal laves grundig likviditetsstyring ud fra scenarier og stresstest. En række spørgsmål skal besvares: Kan virksomheden levere de nødvendige pengestrømme, hvis omsætningen falder drastisk? Kan flere faste omkostninger blive variable, så det er lettere at omstille sig, hvis situationen bliver værre? Kan vi outsource mere? Er der adgang til ny kapital? Og vigtigst: Har virksomheden det cash flow, der skal til for at overleve? I en tid med knappe finanser kan det være svært bare at finansiere den daglige drift. Alt dette skal først og fremmest være på plads. Det er sikkerheden for, at forretningen overhovedet kan fortsætte.
 - Tilpas strategien. Hvis der er behov for at foretage store strategiske ændringer, så gælder det om at få dem eksekveret frem for at vente, til det bliver endnu vanskeligere. Stresstest og scenarier vil vise, om der er behov for ændringer her og nu. Således måtte storbanken USB se sig overhalet indenom under finanskrisen af den mindre Credit Suisse. Lillebror havde bl.a. i tide fået solgt ud af bankens boligaktiviteter, og det afbød mængden af enorme afskrivninger, da krisen brød ud.
 - Effektiviser og refokuser. Trim og juster hele leverandørkæden. Når omkostningerne nedbringes, frigøres også kapital, som er nødvendig for, at lederen fortsat kan gennemføre sine beslutninger. Og find frem til, hvor pengene især kommer fra, og pas så godt på nøglekunder og markeder. Guldkalvene skal plejes i krisetid.
 - Rapporter. Risikostyring og -ledelse forudsætter, at man kender virksomheden i detaljer. Forudsigelighed er vejen til at undgå problemer.
 - Kommuniker. I lang tid har virksomheder først og fremmest kommunikeret succeshistorier.
- Men i en tid, hvor tillid er afgørende, er det vigtigt at kommunikere, at man har kontrol over situationen, også når der afskediges. I Danmark har vi stadig lav arbejdsløshed. Og når virksomheder fyrer, risikerer man, at de medarbejdere, de gerne vil holde på, søger væk. Også i forhold til kunder, investorer, långivere og andre interessenter er kommunikationen afgørende for at kunne styre virksomhedens image og finansielle omdømme.
- Hold hovedet koldt. Mens andre løber rundt som halshuggede høns, skal lederen styre efter fakta frem for følelser og fornemmelser. Også selvom råbene fra vrede demonstranter kan høres helt ind på direktionsgangene hos banker eller store selskaber. "Rigtige ledere lader sig ikke rive med," konstaterer Paul Strebel fra IMD.
 - Være anstændig. Hvis selskabet har præsteret dårligt, er det god stil, at direktionen takker nej til bonus, undlader at flyve rundt i egen jet eller tage på dyre firmabetalte rejser. Den schweiziske CEO for Deutsche Bank Josef Ackermann fulgte dette råd, da han frasagde sig sin årlige bonus, der sidste år nåede op på 12 millioner euro. Udmeldingen sendte et signal om, at der bør være balance mellem direktionens præstationer og aflønning. På aktiemarkedet gav Ackermanns udmelding gevinst – bankens aktier steg med 2 pct. den pågældende dag, selvom markedet ellers stod i rødt.
 - Vis lederskab – og drøft situationen med andre. Tiden er ikke til egenrådige toplederbeslutninger. Brug bestyrelsen og direktionen, før der træffes beslutninger. De færreste topledere sidder mere end fem-ti år på posten, og derfor er deres kriseerfaring sparsom. I nogle tilfælde vil krisen skabe behov for at skifte toplederen eller bestyrelsesformanden ud. Helt ny forskning fra IMD viser, at de banker, der hidtil har klaret sig bedst gennem finanskrisen, er dem, der for nylig har fået ny topchef eller formand for bestyrelsen – som bl.a. Credit Suisse, der i 2007 fik den kun 47-årige Brady Dougan på direktørposten.

ud af mindre. Produktiviteten er øget det sidste halve år, og næsten to tredjedel af de adspurgte i toplederundersøgelsen beretter, at den udvikling skal fortsætte. Håbet er, at man ved at handle hurtigt på krisepresset vil komme til at stå stærkere globalt.

"De fleste har været rigtig dygtige til at reagere prompte og markant. Man er kommet til den erkendelse, at det her ikke forsvinder hen over

weekenden, men berører alle fra tøj- til byggebranchen og på tværs af grænser," siger Flemming Hartig, partner i Ernst & Young.

Produktivitetsforbedringerne følges op af markante besparelser. Næsten en tredjedel af de adspurgte topledere forventer at afskedige medarbejdere. For et år siden lød den melding fra 18 pct. af de adspurgte. Det er især hårdt ramte virksomheder inden for finansielle services, detail-

MM | Nye ansigter i bestyrelsen

Krisen skaber akut behov for nye kompetencer i bestyrelsesarbejdet, melder flere headhuntere fra internationale lederrekrutteringsvirksomheder. I modsætning til dotcom-krisen, hvor rekrutteringbranchen gik i stå, har headhunterne nu travlt med at finde nye folk til bestyrelserne i landets største selskaber. Hidtil har mange bestyrelser i bedste fald bestået af en række tidligere eller nuværende direktører i store selskaber. En relevant kompetence i en bestyrelse, siger Jens Howitz, partner i Russell Reynolds Associates, men bestyrelsen bør kun have et medlem af den type, for ellers kan det være svært at skaffe plads til anden relevant viden.

Derfor er jagten gået ind på folk med særlig viden om risikostyring og -håndtering, styring af leverandørkæden, innovation, branding og interkulturel forståelse. Og da den slags mennesker kun findes i fåtal herhjemme, vil vi fortsat se flere udlændinge i de danske bestyrelser, spår Howitz.

"Man kan ikke omkostningsreducere sig ud af alle problemer. Alternativet er at investere massivt i kompetencer," siger han og peger på, at mange internationale danske selskaber allerede har 'leanet' og outsourcet. Nu er det innovation, branding og konsolidering, der skal sikre momentum på toplinjen.

"Krisen er en legitim undskyldning for de nødvendige ændringer. Den skaber en burning platform," siger Stephen Bruyant-Langer, der er partner i Ray & Berndtson.

Den vil også byde på mere brutale udskiftninger i dansk erhvervsliv, selvom det ligger fjernt fra den danske ledelsesstil. De bratte afskedigelser af Jess Søderberg fra A.P. Møller, Sten Scheibye fra Coloplast og Jens Alder fra TDC kommer ikke til at stå alene, lyder det. "Når der er vækst, høje indtjeningsmarginer og solide debitorer, så kan man lave flere fejl, uden at det rører bundlinjen. Men når toplinjen falder, så bliver alt mere synligt," siger Stephen Bruyant-Langer. Og da virksomhederne tidligt i deres budgetter og prognoser så de trangere tider komme, skaber det en sense of urgency for at agere. "Når det går godt, dæmpes faresignalerne. Men nu er der sat gang i udskilningsløbet," siger Bruyant-Langer. I forhold til topledelsen vurderer han, at fornyelsen i dansk erhvervsliv, som bl.a. er ført an af Legos Jørgen Vig Knudstorp, Vestas' Ditlev Engel og TDCs Henrik Poulsen, nu bremser op. På toplederpladsen går tendensen i retning af endnu mere solid erfaring, lyder det.

handel, byggebranchen og de ejendomsrelaterede brancher, der skærer ned. Se figur 2. Og virksomhederne herhjemme følger trop. Det har bl.a. betydet udmeldinger om nedjusteringer og afskedigelser fra Danfoss, Grundfos og B&O. Og mere fra samme skuffe ventes frem mod jul-tid.

Mads Kronborg, der er partner i konsulentvirksomheden A.T. Kearney, medgiver, at nedskæringerne kan være nødvendige for at overleve, men de må ikke stå alene. "Det er vigtigt, at vi ikke overdriver nu. I nogle brancher skal der bremses kraftigt op og frigives cash flow her og nu. Men det er vigtigt ikke at bremse totalt op," siger han.

Virksomhederne har dog brug for at have en plan B for, hvad der skal ske, hvis økonomien går helt i sort, renten galopperer og aktiekurserne styrtdykker, lyder det enstemmigt fra Ugebrevets kilder.

"Jo tidligere man træffer sine forholdsregler, jo bedre, i stedet for at skubbe de ubehagelige, men nødvendige beslutninger foran sig, til tingene bliver endnu vanskeligere," siger professor Paul Strebel fra IMD.

Fornyelse som krisestrategi

Ingen går ram forbi i den nuværende krise, men virksomhederne mærker krisen på forskellig vis og med forskellig styrke. Derfor må toplederen først og fremmest kigge på sin egen organisation og forretning for at vurdere, om virksomheden skal trimme, spare og effektivisere, eller om der er plads til en mere offensiv strategi. Samtidig skal de være opmærksomme på, at konkurrenternes strategier og handlinger kan åbne op for nye muligheder:

"Når alle nu forlader dansegulvet, så er der mindre rift om de smukkeste piger. Det er en unik mulighed for at udskifte de halvdårlige medarbejdere med superperformere. Men ofte tør ingen byde ind," konstaterer en headhunter.

Andre peger på, at især innovationen lider i en tid, hvor netop fornyelse kunne give det nødvendige skub frem. "Man kan ikke spare sig til indtjening," konstaterer Flemming Hartig fra Ernst & Young. Han understreger, at selvom nogle virksomheder nu må koncentrere sig om bare at redde, hvad reddes kan, bør de fleste selskaber udvikle forretningen efter mere langsigtede mål. Kina, Østeuropa og Rusland byder fortsat på vækstmuligheder, selvom krisen også truer med at halvere væksten der.

Desuden bør virksomhederne allerede nu positionere sig til tiden efter krisen. Mads Kronborg fra A.T. Kearney peger på, at mange selskaber kom for sent i gang efter dotcom-krisen. Dermed fik de først andel i væksten et til to år efter, at krisen var hørt op. "Man gjorde lidt her og lidt der undervejs, men var hele tiden bagefter. Da det hele var ovre, manglede man de rigtige folk, man havde forsømt at innovere og lå derfor ikke inde med de rigtige varer. Forhåbentligt er vi i dag blevet klogere af den erfaring," siger han.

MM

Morten A. Christensen | moc@mm.dk

Marianne Kristensen Schacht | mak@mm.dk

