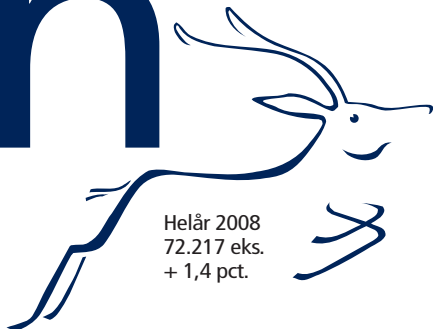


Børsen

mandag



MANDAG 15. JUNI 2009 - NR. 111 - ÅRGANG 114 - 25,00 KR./EURO 3,35

borsen.dk

KLIMA



Biogas på vej i danske busser

Side 26-27

PRIVATINVESTOR



Risiko for både pest og kolera

Side 2-3

I. SEKTION

Dow Jones



+0,32%
8799,3
Slutkurs

Nasdaq



-0,19%
1858,8
Slutkurs

C20



-0,02%
303,7
Slutkurs

Krav om hjælp til eksporten

Side 4

Asger Jensby politianmeldes

Side 6-7

Velpolstrede kommuner

Side 16-17

FOTO: STEVEN ACHAM

Ekspertter om vejen ud af krisen:

- Stil skarpt
- Skær til
- Se fremad

Vejen ud af krisen er fyldt med huller, bump og sving, og skal selskabet komme succesrig ud på den anden side, handler det om at få identificeret, hvor virksomheden er ramt, skære omkostninger fra og få forretningen fokuseret ind, så man er klar, når konjunkturerne vender. Sådan lyder opskriften fra en række eksperter.

Side 12-13 og leder side 2



Modulex stod på kanten af afgrunden, men efter et gennemgribende tjek er der nu igen overskud, fortæller Henrik Scharling, adm. dir. og medejer.



Det er til dig – og dine kolleger

Et godt tilbud på din bredbånds- og telefoniløsning

Kan vi ikke gøre det bedre end din nuværende leverandør får du 2 biografbilletter

Se din virksomheds muligheder på telia-detertildig.dk

Fordele til din virksomhed

TELIA

ERHVERV

■ Grundlagt 1896 af Th. Green
Udgivet af
Dagbladet Børsen A/S

■ Ansv. chefredaktør
og adm. direktør:
Leif Beck Fallesen
lb@borsen.dk

■ Annoncedirektør:
Allan Hansen
alha@borsen.dk

■ Ledende
redaktionschef:
Bent Sørensen
bs@borsen.dk

■ Redaktionschef:
Jens Kristian Lai
lai@borsen.dk

■ Tryk:
Dansk Avistryk a/s

Vækst er den eneste vej ud af krisen

Nu må der politisk fokus på vækst i dansk økonomi. Der er voksende tillid til, at den globale økonomi er ovre den værste krise, men også en voksende risiko for, at Danmark bliver hægtet af et kommende op-sving. Det vil blive en meget stor trussel mod beskæftigelsen og velfærden i Danmark, og det er også den største trussel mod den borgerligt-liberale regerings overlevelse ved næste valg.

Der er behov for en samlet flerårig vækstplan for den private sektor, i virkeligheden en 2015-plan for den private sektor. Uden vækst i den private sektor er den nuværende 2015-plan for de offentlige finanser en død sild. Skal holdbarheden i de offentlige finanser fastholdes, så bliver det på et langt lavere velfærdsniveau, end nogen, politikere eller borger, forestiller sig i dag. I deres seneste rapport anslår de økonomiske vismænd, at den dårligere konjunktursituation kommer til at forværre den offentlige saldo med 100 mia. kr. fra 2008 til 2010.

Regeringens økonomer fejlbedømte finanskrisen, de fejlbedømte den økonomiske krise, og de er nu ved at fejlbedømme jobkrisen, hvis direkte årsag er, at væksten selv i de mest optimistiske vurderinger ikke bliver stor nok til at fastholde beskæftigelsen. Regeringens økonomer var i godt fagøkonomisk selskab, men det er ingen trøst for deres politiske arbejdsgivere, som måtte tage ansvaret for en finanslov, der ved fremlæggelsen i august sidste år havde mangel på arbejdskraft som økonomisk præmis og foreslog en genindførelse af indbetalingerne til SP, de penge der hæves i disse uger.

Det bedste bud på konjunkturbilledet her og nu er det amputerede U. For nogle måneder siden frygtede pessimisterne, at udviklingen ville forløbe som et L, at økonomierne efter et frit fald ville kravle langs bunden i mange år som i 30'erne. Optimisterne – og de var få – håbede, at økonomierne måske allerede i slutningen af i år og i hvert fald i 2010 ville bevæge sig tilbage til trenden fra før kriserne.

Det er der ikke mange, der tror i dag. Til gengæld er drøftelsen af, hvad det betyder, og hvad man kan gøre ved en længere periode med lavvækst slet ikke begyndt. Økonomerne konkurrerer om at være forårsbebudere og sætter hele deres faglige præstige ind på at have været først med at ramme vendepunktet i konjunkturen. I sig selv et positivt bidrag til at komme væk fra traumatiske forestillinger om verdens undergang, men ingen erstatning for de nødvendige bud på, hvilket niveau og hvor længe væksten stabiliserer sig.

Det helt dominerende signal fra danske virksomheder er, at de befinder sig i bunden af det amputerede U. Kun få melder, at ordreindgangen er på vej op. Endnu færre melder, at de stadig er på vej ned. Dette er også det globale billede, omend det er tankevækkende, at den internationale økonomi, der var bedst til at forudsige kriserne, Nouriel Roubini, stadig er blandt pessimisterne. Flere andre frygter også, at finansmarkederne allerede har taget rigeligt forskud

på det gamle U, og ingen har præsteret en forklaring på, hvorfor de finansmarkeder, der nedsmeltede i oktober, nu pludseligt kan stille fornuftige og rationelle priser.

For dansk økonomi og den økonomiske og politiske debat er der tale om et markant paradigmeskift fra høj vækst til lav vækst. At være EU-duks i offentlige finanser, at håndtere overophedning af økonomien og mangel på arbejdskraft kræver en helt anden politik end den, der skal føres i en periode, hvor globaliseringen er gået i bakgear, og alle større industrilande plus Kina er i færd med at gennemføre vækstpakker, der skal stimulere deres hjemmemarkeder.

Sammen med de dyre redningskranse til den

tes, og eksportvirksomhedernes interesse i en hjemmemarkedsorienteret vækstpakke er følgelig helt fraværende. Eksporten tegner sig imidlertid for over halvdelen af det danske BNP, så hvis ikke den kan vokse, så mangler der et helt afgørende vækstbidrag i de kommende år.

Så længe der er lav vækst i den globale økonomi, kan der ikke ændres på dette, og den stærke globalisering af dansk økonomi er i denne situation af ukendt varighed et passiv og ikke et aktiv. Logisk set betyder det, at det er hjemmemarkedet i bred forstand, dvs. inklusiv den offentlige sektor, der skal præstere væksten. Holdes hjemmemarkedet nede, så kommer der slet ingen vækst, og så er Danmark hægtet af væksten

på ubestemt tid. Med samme logik burde Danmark vedtage en vækstpakke for hjemmarkedet præcis som alle de andre lande, der kom i klemme med eksporten, med Tyskland som det mest nærliggende og Kina som fjernereliggende eksempel. Regeringens økonomer kan med sammentælling af skattelettelser vedtaget før krisen og dette forårs initiativer med skattereformen som flagskib fra næste år servere noget, der i tal ser pænt ud i forhold til EU-kollegerne. Men selv Finansministeriets økonomer når kun op på en lavvækst på én pct. i 2010, og medianen for en større gruppe danske og europæiske skøn er kun det halve.

Hvad skal der til for at få væksten højere op – ikke bare i 2010, men i de følgende år? Eksporten kan kun håbe på det bedste, det offentlige forbrug stiger helt af sig selv, og der kan forventes flere dryp af boligrenovering, som kan støtte det private forbrug lidt. Virkningen af næste års skattelettelser er allerede med i

tallene. Den private sektors investeringer er sværere at påvirke, de er konjunkturfølsomme, og en historisk lav rente hjælper mindre, hvis man ikke kan låne til den.

Regeringen samlede for nogle år siden erhvervslivet og andre om et globaliseringsarbejde, som blev flot og fremsynet. Nu er der behov for en større samlet plan for vækst i en periode, hvor globaliseringen ikke kan give det samme. Den bør selvsagt bidrage til at øge eksporterhvervenes konkurrenceevne, men hjemmemarkedserhvervene skal kunne levere meget mere af væksten, så ledigheden kan holdes nede.

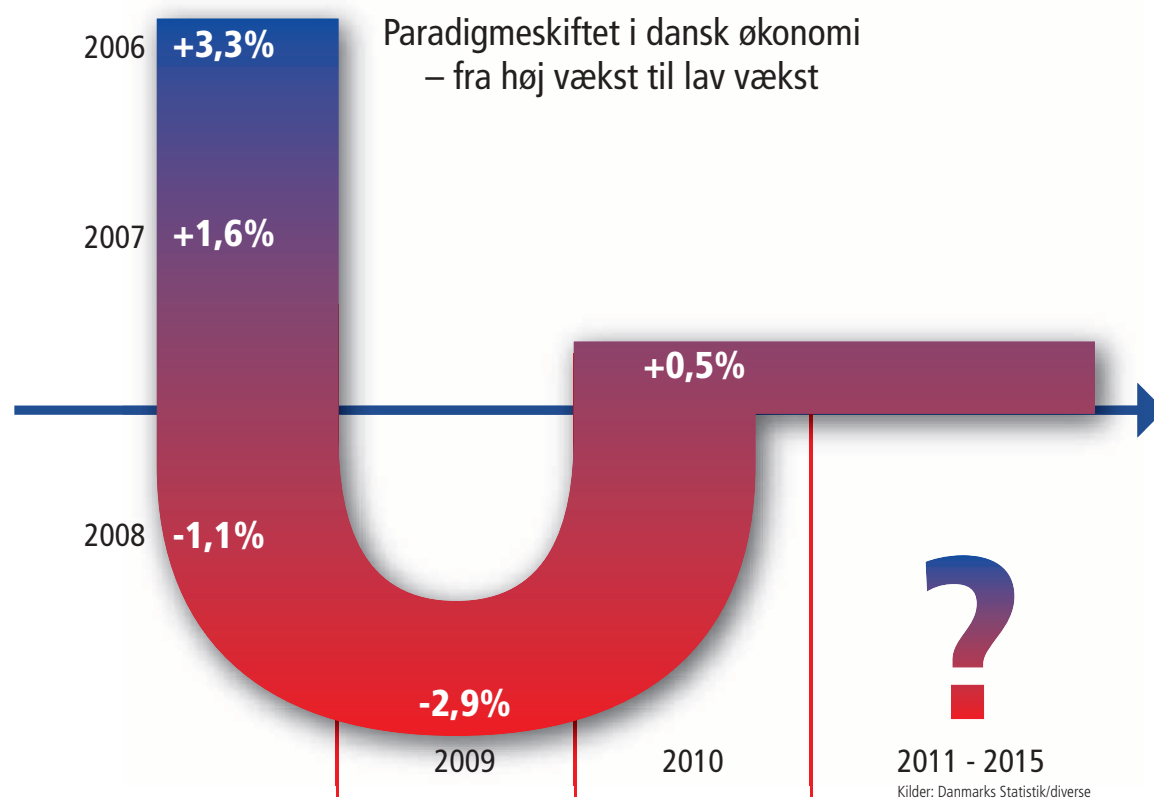
Stor eller lille, så er væksten den eneste vej ud af krisen.



Leif Beck Fallesen
ansv. chefredaktør og adm. direktør

Leif Beck Fallesen

DET AMPUTEREDE U



finansielle sektor er det denne enorme globale økonomiske ambulanceudrykning, der nu løfter den globale økonomi nedefra mod nul og forhåbentlig op i forventeligt beskedne plusser. I den forløbne weekend lovede finansministrene fra de førende industrilande, G-8, at de vil komme med nye tiltag, hvis det globale opsving ikke bider sig fast.

Danmark har aldrig fået en vækstpakke. I betragtning af at Danmark var et af de få lande, der ved krisens begyndelse havde råd, kan det overraske. Den mest nærliggende forklaring er naturligvis, at kriserne blev fejlbedømt. Tidligere statsminister Anders Fogh Rasmussen sagde i januar sidste år ved det verdensøkonomiske topmøde i Davos, at selvom finanskrisen måtte ramme Europa, så ville dansk økonomi gå fri. Den næste forklaring er i familie med den første. At kom der en krise, så ville den blive kortvarig som bogstavet V, og dermed var der ingen grund til at gøre noget, der kun ville øge den mangel på arbejdskraft, der snart atter ville gøre sig gældende.

Den mest udbredte forklaring er imidlertid, at vi som en lille global økonomi ikke rigtig kan gøre andet end at trække hættens over hovedet og vente på, at stormen går over. Eksportordrer kan ikke erstat-

Kø på vejen ud af kri

Krisetackling er en krævende, men nødvendig dyd for næsten enhver virksomhedsledelse netop nu. Find først ud af, hvor virksomheden er ramt, skær omkostningerne fra, og fokuser forretningen på kerneydelserne, lyder rådet



Abonnenter kan læse tidligere artikler i »Vejen ud af krisen«-serien her: borsen.dk/avisen – og se under »Temaer i Børsen«

AF SILLEWULFF MORTENSEN

Virksomhedernes vej ud af krisen er flersporet og har adskillige afkørsler. Så selvom mange selskaber har kørevanskeligheder eller ligefrem motorstop, er der heldigvis også dem, der kan køre ufortrødent af sted, omend farten er aftaget.

Det understreger Børge Obel, der er professor og dekan ved Handelshøjskolen

i Århus. Han forsker i krisehåndtering og sammenligner det med en bilkø, når de danske virksomheder befinder sig på ulige stadier i den nuværende krise.

»Virksomhederne er forskellige steder i køen. Sætter de allerforreste tempoet lidt ned, vil de bageste biler gå i stå. Andre, der slet ikke har nået køen endnu, er nødt til at bremse brat op. De, der sidder i køen, ved ikke nødvendigvis, hvorfor de holder stille. Det er opgaven for virksomhedsledere at finde ud af, hvor i køen virksomheden er, og at få et større overblik, end de får ved at kigge ud af vinduet,« forklarer han.

Dermed mener han på linje med en række andre erhvervsforskere og -konsulenter, at en virksomhedsledelse i sin krisetackling først og fremmest bør finde ud af, hvor hårdt virksomheden er ramt. Det indebærer

bl.a. at have fokus på likviditet og selve virksomhedens kerneydelser.

Dernæst kan virksomheden finde ud af, hvordan krisen tackles på kort og på langt sigt.

»Ledelsesmæssigt gælder det om at lave en hård og grov analyse af, hvor virksomheden står, og hvor problemstillingerne er. Hvor skal man skære, og hvor kan virksomheden ekspandere? Det kræver både kort- og langsigtet perspektiv at svare på og er bestemt ikke nogen let opgave,« siger Børge Obel.

Effektivisering

I lyset af krisen arbejder næsten alle virksomheder med at effektivisere forretningen, understreger også direktør Poul Skadhede fra konsultantselskabet Valcon.

»Virksomhederne er på meget forskellige steder.

Nogle er i dyb, dyb krise, mens andre kan køre videre, næsten som vi kender dem. De virksomheder, hvor det står værst til, har fokus på likviditet og arbejder især med nedbringelse af lagre. Men alle arbejder ekstremt målbevidst med besparelser på indkøb og med pris-sætning af egne varer – både med henblik på prisforhøjelse af egne varer og gartering mod prispres fra deres kunder,« siger han og fortæller, at mange virksomheder desuden har fokus på at have agilitet, det vil sige større bevægelighed og hurtige reaktionsmønstre.

»Stort set alle virksomheder er blevet fanget på det forkerte ben i krisen. Man har ikke set krisen i tide, og bremselængden før en reaktion på den var for lang. Mange har fået en lærestreg og arbejder nu på større agilitet. Ikke mindst så de er klar,

når opturen kommer igen.« Som Børsen tidligere har beskrevet, er udsigterne så usikre netop nu, at mange virksomheder kun ser et kvartal frem af gangen.

En gennemgang af over 50 virksomheders beskrivelse af krisen i henholdsvis årsrapporterne fra begyndelsen af året og førstekvartalsrapporterne viste, at der generelt er tale om nedjusteringer.

Vigtige signaler

Ifølge professor Torben Jul Andersen fra Handelshøjskolen i København, CBS, vil de virksomheder, der netop er bedst til at tolke markedet og udviklingen i den globale økonomi, klare sig bedst i krisen. Det kræver, at ledelsen internt er åben om, hvad der sker i omgivelserne, og har interne diskussioner om, hvordan krisen skal tackles.

Billundbaserede-Modulex producerer kontorskilte af aluminium og tjener samtidig penge på det i en den økonomiske recession, fordi direktør Henrik Scharling har formået at skære omkostningerne, mens tiden var til det. Overskuddet er højere, end det var før den omfattende udgiftsslankning af firmaet. Kunder kommer direkte ind eller via agenter såsom ordren fra et hospital i Manchester. Foto: Steven Achiam



sen

»Sat sort og hvidt op er der virksomhedsledelser, som mener, de ved alt, mens andre accepterer, at der er begrænsninger i, hvad de som topledelse kan vide. Sidstnævnte ved, at man må involvere både interne og eksterne kræfter for at kunne tolke omgivelserne korrekt, og de engagerer sig i interne diskussioner om, hvordan tingene skal tolkes,« siger han.

Poul Skadhede, Valcon, påpeger også, at krisen har lært mange virksomheder på den hårde måde, at signalerne er kommet for sent til ledelsen fra de forskellige områder.

»Mange har uhensigtsmæssigt været nødt til at investere i at stramme op om både de finansielle og logistiske styringssystemer her midt under krisen,« siger han.

sille.wulff.mortensen@borsen.dk

Virksomheder må finde den lønsomme kerne

AF SILLEWULFF MORTENSEN

Find ind til kerne kvaliteten, skær overflødighederne fra, og lav så et nyt budget.

Sådan lyder opskriften på virksomheders vellykkede krisetackling nu fra flere kanter. Og det vækker genlyd i erhvervslivet.

Fra at virksomhedsledelserne i krisens første stadier mest havde fokus på at reducere omkostninger og sikre likviditet, er der nu tale om målrettet omstrukturering i mange selskaber.

»Virksomhederne har fokus på, hvad de skal leve af, når nu den første effektiviseringsrunde mange steder ikke har været nok. Ledelserne er nødt til at se på hele forretningsporteføljen, trimme forretningen helt i bund og overveje, om hele markedet og produkter skal skæres væk,« siger John Jensen, partner i konsulentvirksomheden PA Consulting Group.

»Hvis ikke krisen ligefrem forsvinder

over sommerferien, vil det næste vigtige skridt i mange virksomheder være besluttet budgetrevidering.«

Også Poul Skadhede, direktør i konsulentvirksomheden Valcon, påpeger, at tidligere års jubelår i mange virksomheder har ført til et unødvendigt overforbrug, der nu må skæres væk.

Kernelønsomhed

»Man har opfundet nye segmenter og kunder under det seneste opsving, som man ved en grundig lønsomhedsanalyse kan se, der ikke bliver tjent penge på. De fjernes nu. Virksomhederne har simpelt hen ikke råd til de kunder og produkter, der binder for meget likviditet,« siger han.

Når virksomhederne dermed skærer det overflødige fra, og kun kernelønsomheden er tilbage, har de større chancer i en krise. Og disse virksomheder vil også være klar, når konjunkturerne vender – også selvom markedsvilkårene ikke er de samme som før krisen.

»De gode virksomheder gør den trimning, de kan, for at kunne ekspandere, når krisen er ovre. Det gode eksempel er Vestas, der skærer på de markeder, hvor selskabet ikke ser mulighed for ekspansion. Samtidig har ledelsen skabt tillid i omverdenen og har med fremtidssikre aktiviteter mulighed for at rejse ekstra kapital,« siger Børge Obel, professor og dekan på Århus Handelshøjskole.

Godt forberedt

Samme pointe understreger professor Torben Juul Andersen fra Handelshøjskolen i København, CBS.

»Når konjunkturerne igen vender, vil de ressourcestærke virksomheder, der har brugt nedgangsperioden til at forberede sig på de ændrede markedes- eller teknologiske forhold, klare sig bedst. De vil have mulighed for at finde den rette ekspertise samt ekspandere og opkøbe, mens priserne er nede.«

sille.wulff.mortensen@borsen.dk



Underskud vendt til overskud på kanten af afgrunden

AF JESPER KONGSKOV OLSEN

Midt i kriseåret 2008 vendte skiltevirksomheden Modulex i Billund syv års tab til et overskud. Det skete efter en voldsom tur på operationbordet, hvor så store dele af virksomheden blev skåret fra, at den forlod operationsstuen væsentligt lettere – med en omsætning, der var faldet fra ca. 320 mio. til 190 mio. kr. Virksomheden venter overskud igen i år trods et markedsfald på 40 pct.

Virksomheden var trods den relativt beskedne størrelse blevet alt for kompleks, og der var masser af forretningsområder og -gange, der ikke var lønsomme. Formålet med operationen var at skære ind til den lønsomme kerne i virksomheden. Operationen lykkedes. Og patienten overlevede.

»Der er blevet slagtet mange hellige køer. Efter et meget omfattende analysearbejde fandt vi ud, hvilke produkter, kunder og markeder vi tjente på, og hvilke der gav underskud. Ved at skære ganske hårdt til har vi været i stand til at gå fra underskud til overskud i en turbulent periode,« siger Henrik Scharling, adm. direktør i og medejer af Modulex.

Styrket via forandring

Modulex var indtil 2009 ejet af Kirkbi, der også står bag Lego. Men Modulex var kun en lille brik i den store sammenhæng, og i mange år var der rigeligt andet at tage sig til i Kirkbi end det lille, nødlidende skiltefirma, som tidligere beskrevet i Børsen. Men ligesom Lego havde sin »finanskrise« for år tilbage, som krævede drastiske ændringer, der nu stiller legetøjsvirksomhe-

den godt under den økonomiske krise, står Modulex styrket i krisen via de store forandringer, der blev sat i søen for et par år siden.

I 2007 tabte skiltevirksomheden 139 mio. kr. ud af en omsætning på bare 313 mio. Så skød Kirkbi 140 mio. kr. ind i frisk kapital, og en livsnødvendig restrukturering gik i gang. Den endte med et frasalgs af Modulex til Henrik Scharling og Peter Thorsen.

Den efterfølgende voldsomme ændring af Modulex, som konsulenthuset Valcon bistod med, var ikke nem, erkender Henrik Scharling, der kom ind i virksomheden i 2007 fra Kirkbi.

»Men nogle gange er man nødt til at sige, at det må briste eller bære, fordi det gælder virksomhedens overlevelse. Det værste, man kan gøre, hvis man sidder i en kriseramt virksomhed, er ikke at gøre noget,« siger han.

Den naturlige styrke

Mange dele af virksomheden blev skåret fra og outsourcet til underleverandører.

»Eksempelvis havde vi et fladskærmsprodukt, hvor vi lavede det hele selv, både softwareudviklingen, samlingen af komponenterne, og vi definerede nærmest også printkortene selv. Vi fandt ud, at det var en dårlig forretning at gøre det på den måde,« fortæller Henrik Scharling.

»Vores naturlige styrke er i bund og grund design, finish og sikring af den rette kvalitet. Alt andet er skåret bort. Og det er svært at gøre, når man har med sit hjertebarn at gøre, det er svært at beslutte sig for, at man ikke skal eje hele værdikæden selv,« siger Modulex-direktøren videre.

Den voldsomme økonomiske krise har gjort det klart for mange

virksomheder, at der skal skæres omkostninger bort, men dybden af krisen kræver i mange tilfælde mere drastiske tiltag end det.

»Mange har en indsigt ned til dækningsbidragsniveau, men det er ikke noget sandt mål at styre en virksomhed efter, fordi forskellige produkter og forskellige kunder trækker forskellige kapacitetsomkostninger med sig. Det er først, når man har den del med i regnestykket, at man får det fulde overblik og kan se, hvor i virksomheden der ødelægges værdi,« siger Henrik Scharling.

Men det virker jo fuldstændig paradoksalt, at man ved næsten at halvere omsætningen begynder at tjene penge?

»Ja, det gør det, fordi mange er flasket op med en marginaltankegang, hvor større er bedre. Men det er ikke altid tilfældet pr. automatik. Jeg vil selvfølgelig gerne have et større Modulex, men vi var nødt til at finde den profitable kerne, før vi vidste, hvor vi kunne vokse ud fra.«

Vanskelig erkendelse

Men hvordan kunne det komme så vidt, at virksomheden ikke selv vidste, hvor den tjente og hvor den tabte penge?

»Man har i årenes løb ønsket at øge forretningen og efterlevet, at forskellige kunder ønsker forskellige ting. Derfor har man søgt at brede paletten ud og favne så bredt som muligt i stedet for måske at styre kunderne derhen, hvor det giver mening for virksomheden. Det er svært at erkende, at nogle gange kan det bare ikke betale sig at få et salg,« siger Henrik Scharling.

jesper.kongskov@borsen.dk