



Landbrug haves – likviditet ønskes Hvad skal der til når banken skal overtales

Henrik Holm Andersen, Agrovi

Tre iværksættere med en ambitiøs forretningsplan inden for såkaldt interaktiv genoptræning sikrede sig finansiering ved at forberede sig grundigt og spille en gruppe banker ud mod hinanden. Men det var ikke gået uden stærke referencer, erkender de. Foto: Red Star Photo

Svag forberedelse giver nej til banklån

Mange virksomheder er alt for dårligt forberedt, når de går i banken for at bede om lån eller udvidelse af kassekreditten. De har ikke forstået, at

bankerne er blevet langt mere forsigtige i deres udlånspolitik, mener finansieringsrådgiver. Vejen frem er bedre forarbejde. **Tema side 2-7**



Diplomatfrue blev iværksætter af kedsomhed

Bagside

Erhvervs a-kasse med ekstra fordele

- netværk og sikkerhed for dig som selvstændig



Attraktive virksomheder sælges

FLYTBAR NICHEPRODUKTION

- spændende virksomhed med fokus på hydraulik
VBS 0456 - Flemming Clausen, 29 65 82 16, fc@virksomhedsborsen.dk

INNOVATIV PRODUKTIONSVIRKSOMHED

- virksomheden fremstiller energibesparende produkter
VBS 0457 - Niels Wilhelm Nielsen, 29 43 06 88, nvn@virksomhedsborsen.dk

MALERFIRMA MED STÆRKE REFERENCER

Hvad ser banken på?

- Før finanskrisen
 - Egenkapital
 - Indtjening
- Efter finanskrisen

Likviditet

Likviditet

Likviditet

Indtjening

Egenkapital



Banken vurderer ud fra følgende

- Virksomhedens evne til at skabe indtjening
- Tilfredsstillende kapitalforhold (EK og gældsportefølge)
- Er der tale om en harmonisk ejendom?
(hvad er en harmonisk ejendom i dag?)

----fortsættes

Banken vurderer ud fra følgende

- Kan ”**direktøren**” redegøre for ønsker og behov ved en handlingsplan for bedriften?
- Evner ”**direktøren**” løbende at optimere drift og produktion – dvs. både omsætning og omkostningsstyring
- Har ”**direktøren**” gode evner til at samarbejde med medarbejdere, rådgivere og bank (tillid)

Banken vurderer ud fra følgende

- Engagement hvor virksomheden har økonomiske overlevelsessevne = **ingen problemer**
- Kritisk engagement hvor virksomheden vurderes at have økonomisk overlevelsessevne = **store problemer**
- Kritisk engagement hvor virksomheden IKKE vurderes at have økonomisk overlevelsessevne = **helt andre problemer**

Hvad kan vi bruge denne viden til?

- Påvirk de parameter I selv kan gøre noget ved.
- Er friværdien væk så:
 - Den rigtige ”direktør” får måske kk men ikke til nye projekter’
 - Den ”forkerte” ”direktør” får ikke til kk

Essensen af det jeg lige har sagt

For at skaffe likviditet skal I

- Vise at det alene er p.g.a. bytteforhold (notering og foderpriser) at I ikke har positiv indtjening og manglende likviditet (det må ikke være p.g.a. for høje omkostninger, dårlig produktion m.v. – Benchmarking)
- Vise at I er den rette mand på ejendommen

Hvad skal I gøre?

- Er det kun landbrugets rammevilkår der er skyld i at I ikke tjener penge?
- Nej – stor forskel på indtjening
- I kan selv gøre en forskel – det handler også om dygtighed
- Det er ikke sikkert at det I gjorde i går – er det rigtige at gøre i dag

Tendenser - sohold

- Ligheder
 - Alder (40-45 år)
 - Salgspriser
 - Markbrug udgør ca 25% af DB
- Forskelle – indtægter

Kr.	Bedste 1/3	Dårligste 1/3	Forskel
Antal årssøer	722		566
Driftsresultat	+700.000	-1.000.000	1.700.000
DB pr. so	5.600	4.700	900
Antal frv.grise/so	29,7	28,3	1,4
Dækningsgrad	53%	49%	4% point

Hvad gør den "rigtige" direktør?

- **Gør** noget – der hvor I **kan** gøre noget
- Optimer nudriften:
 - Optimer produktionen
 - Omkostningsgennemgang i alle hjørner – også på privatområdet (**signalværdi**)
- Strategi på de vigtigste parametre (f.eks. indkøb foder eller salg korn m.v.)
- Evt. ændre strategi for bedriften – er den gamle strategi stadig realistisk?

Hvad gør den "rigtige" direktør?

- **Synliggør** de tiltag I har gjort
 - udarbejd f.eks. en handlingsplan
 - agér som Direktøren, i hverdagen og når banken møder jer.

Hvad gør den "rigtige" direktør?

- Drifts- og likviditetsbudgetter, E-kontrol m.v.
- Gennemarbejdede investeringsplaner
- Årsrapport til tiden
- *Vær forberedt når I går til bankmøde (Direktør vs. Serviceteknikker)*

Hvordan skal I synliggøre det?

- Handlingsplan/Virksomhedsplan
 - Hvad vil I optimere på
 - Hvorfor netop disse parameter
 - Hvem skal gøre det
 - Hvad skal der gøres
 - Hvornår bliver det gjort
 - Hvad forventes resultatet at blive
 - Hvad blev resultatet (opfølgning)

Eksempel på handlingsplan

Handlinger	Mål	Økonomieffekt	Tidsplan	Opfølgning
1. Færre døde søer: <ul style="list-style-type: none"> Fokus på formalingsgrad af kornet Etablere rensning af kornet Fokus på anvendelse af sygestier Træning af sopolte før indsættelse i so-anlægget . . 	Max. 10% døde søer af årssøer = med en reduktion på 5% point.	+ 175.000 kr. pr. år (50 søer x 3.500 kr.)	4. kvartal 2011	Landmand – på ugemangement
2. Reducere foderomkostninger: <ul style="list-style-type: none"> Analyse af foderforbruget hos søer og smågrise i forhold til normalat Strategi for indkøb af råvarer og foderblandinger Gennemgang af foderoptimeringer for besparelser . . 	Foderomkostninger på niveau med bedste 1/3-del i DB-Tjek	+ 250.000 kr. pr. år (2010 – tal) I forhold til DB-Tjek 2010 gennemsnit: 250 kr/so x 1.000 søer	3. kvartal 2011	Landmand – på effektivitetskontrol Fodringskonsulent og rapport fra konsulentbesøget/beregninger
3. Diverse husdyromkostninger: <ul style="list-style-type: none"> Meget lave omkostninger til dyrlæge, medicin og diverse husdyromkostninger . 	Være blandt bedste 1/3-del	Ingen mulig besparelse	Løbende	Fokus ved budgetopfølgning
4. Energiforbrug: <ul style="list-style-type: none"> Analyse af energiforbruget Analyse af varmekonsumet Kontakt og aftale med gennemgang af energikonsulent . . 	Normalt: 250 kwh/årsso 10 kwh/smågris 12 kwh/sl.svin 1,5 kwh/100 kg foder	+ 50.000 – 100.000 kr. pr. år. Se bilag	3. kvartal 2011	Indarbejdes i budget 2012 Ved budgetopfølgning
5. Medarbejder og lønomkostninger: <ul style="list-style-type: none"> Analyse af lønomkostninger i stalden Analyse af kompetencebehov Analyse af arbejdsrutiner og arbejdsplanlægning . . 	Pasningsomkostninger på niveau med bedste 1/3-del Tid til ledelse	Ingen mulig besparelse Analyse viser, at der skal være 4 medarbejdere + landmand	4. kvartal 2011	Budgetopfølgning

Hvorfor skal I gøre det !

- Det er vigtigt at få/have en god dialog med banken
- Usikkerheden er blevet større for bankerne
- Kom ikke krybende med hatten i hånden, men gør dit benarbejde godt

Hvorfor skal I gøre det?

3 formål:

- At skabe bedst muligt salg på færrest mulige omkostninger = indtjening/likviditet
- At skabe en virksomhed der ikke kan drives bedre end nogen anden
- At vise banken at I er den rette mand på ejendommen

(det handler om at have bankens tillid)

Hvordan opnår I bankens tillid?

- Gør som jeg netop har nævnt
- Hold hvad I lover (budgetkontrol, e-kontrol m.v. til tiden)
- Bibring banken det nødvendige materiale = godt beslutningsgrundlag for banken
- Vis banken at I har styr på jeres egen virksomhed (det er dig der er direktør – ikke konsulenten)

Afslutning

- **S**elvfølgelig er det svært at skaffe likviditet
- **M**an skal gøre sig fortjent til den
- **I** må erkende at vi leve i en anden verden
- **L**ov ikke mere end I kan holde og accepter at banken skal bruge længere tid på at give tilsagn
- **Gør som jeg har sagt = en bedre drevet virksomhed = likviditet**

Agroviavisen 4/11 2010

Side 6, agrovi

Ledelse

Nr. 4, November 2010

Vis at du kan - hellere i går end i morgen!

Måske er det sidste chance, overblik, kontrol og vilje til handling er derfor krav, som du skal honorere, hvis du vil have bankens tillid!

Ledelse og finansiering



Af Rådgivningschef Henrik Holm
Andersen
8870 5830/
5011 5830
hh@agrovi.dk

Budskabet er entydigt: Bankerne vil se ledere med handlekraft, hvis de skal stille likviditet til rådighed. Du skal vise, at du kan lede og tilpasse din virksomhed, så den er levedygtig i en foranderlig verden! Der er ingen vej udenom, bankernes krav er skærpet. – Og forståeligt nok, siden 2008 har det været småt med højlejningen i vores erhverv og finanskrise har ikke gjort det bedre.

En del nøgleord tyder på, at 2010 måske bliver året, hvor der kan skabes et nulresultat, men det er langt fra nok, til at kompensere for de negative resultater, der allerede er lavet i de

forgangne år. Samtidig ser prognoserne for 2011 ikke for lyst ud.

Du kan ikke vente til i morgen!

Vi vil have bankens opbakning er det ikke længere nok, at du er dygtig til at producere. Nu skal du også vise, at du er dygtig til at drive din virksomhed i en verden som er foranderlig. Hvis du ikke allerede i din egen og ladens har bevist det, er tiden inde.

Din handletaktik skal være synlig for dine omgivelser: dine medarbejdere og dine samarbejdspartnere. Ledende bør du orientere din "bankmand" om, hvilke udfordringer du arbejder med, hvilke tiltag du agter at gøre samt ikke mindst hvad resultatet heraf bliver.

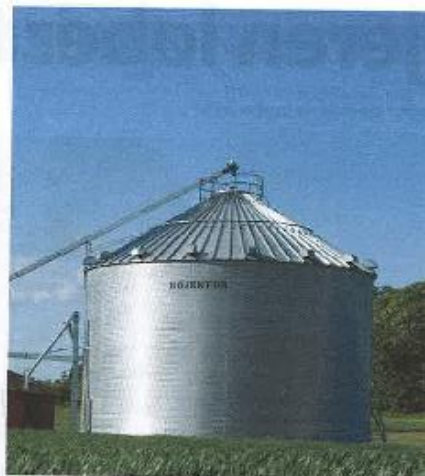
Mange af de skærpede procedurer, som bankerne har indført, har til formål at sikre, at alle informationer

er til stede, og at "engagementet" ser fornuftigt ud. Derfor er det vigtigt, at du som kunde leverer minimum det som kræves. Og her taler vi ikke bare om budgetter og årsrapporter. Når banken vurderer din sønsker, vil de gerne have baggrundsviden om dig og din bedrift. Hvor er du henne i dag? Hvad er dine planer? Hvorfor skal det gennemføres? Og vigtigt: Hvad bidrager du selv med?

Vis at du kan

Vigtigst af alt: **nutriften** skal optimeres. Du skal tage stilling til din virksomhed og forholde dig til den virkelighed, du og din virksomhed er en del af, og ikke mindst, du skal vise, at du er parat til at agere efter forholdene.

Du skal f.eks. indarbejde detaljerede planer, der viser hvilke tiltag, der her og nu gøres i virksomhe-



forholde dig til din virksomhed. De "forretningsområder" der bidrager positivt til indtjeningen bør optimeres og de der er en byrde for virksomheden – økonomisk eller arbejdsmæssigt – bør enten ændres, så de bidrager positivt eller kraftigt reduceres.

den, for at imødekomme de aktuelle udfordringer.

En sådan plan er en simpel oprensning af, hvad der skal til, for at optimere driften på kort sigt: Hvad kan gøres bedre? Hvordan kan det gøres bedre? Hvornår bliver det gjort? Hvem gør det? Hvilken effekt har det? Men vigtigst af alt... GØR DET!

Se virkeligheden i øjnene: Tidligere strategier skal ligges efter, rutes til eller måske skal de ændres helt. Som virksomhedsleder skal du også vise, at du kan eller allerede er i gang med, at gøre virksomheden til fremtiden, samt at du kan tage skridt på de ændrede forudsætninger, virkeligheden byder.

Dvs. der skal også tænkes strategisk:

- Hvordan skal virksomheden nu se ud om 3-5 år?
- Hvilke tiltag og ændringer skal der foretages for, at det kan gennemføres?

Agrovi er klar til at hjælpe

Du behøver ikke at stå alene med denne opgave. Bestil den faglige ekspertise der er til rådighed. Bankerne kræver ikke, at du skal kunne det hele selv. Men de kræver, at du tager initiativ og får gjort noget ved det. Under alle omstændigheder er tiden absolut moden til at vise, at du som virksomhedsleder er i stand til at håndtere de udfordringer der ligger forude. Hvis du ønsker det, er det er nu, du skal vise, at det er dig, der skal sættes på, som den fremtidige leder af din virksomhed.