

Den kriseramte virksomhed

Af Winston Paakjær¹⁾ og Erik Jacobsen²⁾

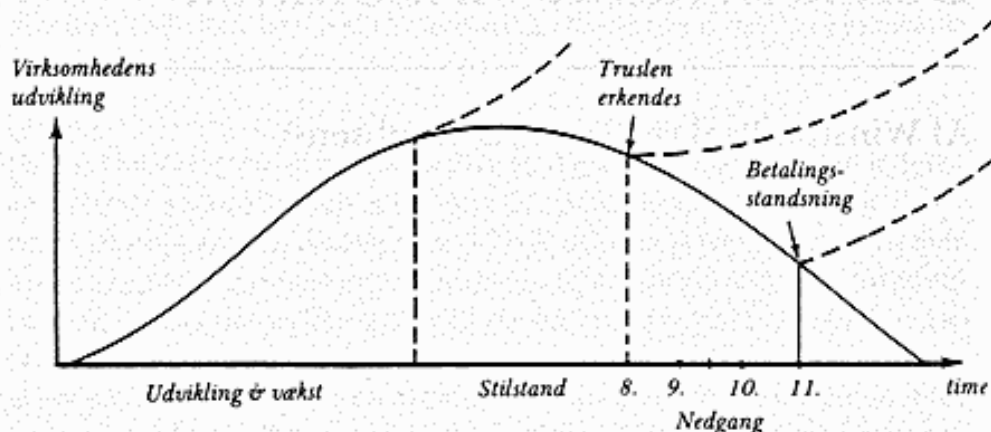
1. Virksomheden i krise

De seneste år har vist en lang række af virksomheder i krise. Lovgivningen har indført betalingsstandsningsreglerne, hvor virksomheden kan få en frist på 3-5 mdr. til at finde ud af mulighederne for en eventuel rekonstruktion. Langt de fleste ender alligevel i konkurs; dels fordi man i virksomheden for sent erkender, hvor alvorlig problemerne er, dels fordi man i betalingsstandsningsperioden ikke udnytter fristen til at få en gældssanering igennem.

1) Konsulent, cand. merc.

2) Konsulent, HA., HD., afdeling for Virksomhedsledelse, Jydsk Teknologisk Institut.
Forfattere til bogen Rekonstruktion af Virksomheder i betalingsstandsning.

Hvis man betragter virksomhedens livsforløb ligesom produktlivs-
luskurven,



kan den inddeles i tre faser: Vækst-, stilstands- og nedgangsfasen. I hver fase er der mulighed for at gribe ind og ændre udviklingsforløbet. Nedgangsfasen er en udvikling, hvor symptomerne i virksomheden bliver stadig forstærket hen over 8., 9., 10. og 11. time frem til 12. time, hvor klokken falder i slag, og virksomheden erklæres konkurs. Her er angivet et skønsomt udvalg, der karakteriserer udviklingen.

8. time:

Lav forrentning af egenkapital

Konjunkturstigning ejendom = stigning i egenkapital

Overskuddets udvikling

Periodiske likviditetsvanskeligheder

Likviditetsreserver

Branchens udvikling

Binding i faste omkostninger

Degeneration – familie i bestyrelse – ingen brug af rådgivere

Produktudvikling

Markedsudvikling

Budgetter – planer

Medarbejderloyalitet

Medarbejderuddannelse

Fejlskøn ved investering/rationalisering.

9. time:

Manglende planlægning
Manglende produktivitet
Manglende kvalitetsstyring
Stigende renteudgift
Dårligt driftsresultat
Ingen økonomisk styring.

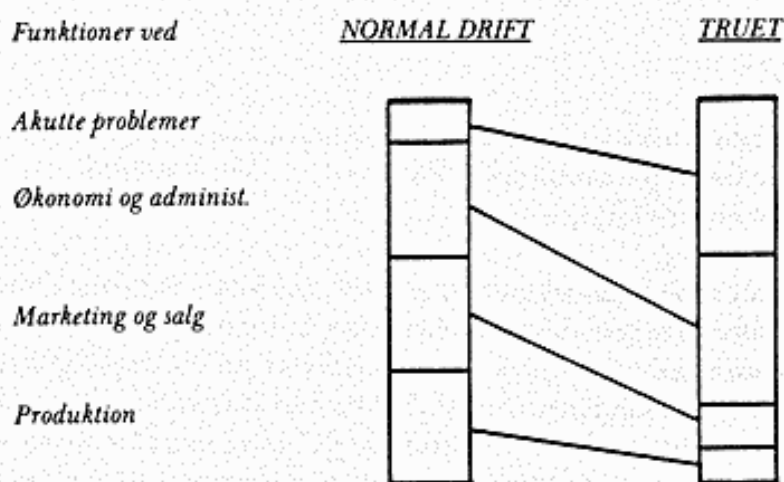
10. time:

Vedvarende overtræk på kassekredit
Vedvarende forfaldne kreditorer
Vedvarende momsrestance
Begyndende udlæg
Bristede aftaler med kunder
Bristede aftaler med leverandører
Usikre beslutninger
Usikkerhed hos personalet
Svigtende afsætning
Mange bankoplysninger
Usædvanlige finansieringskilder.

11. time:

A-skatterestance
Lammet ledelse
Sammenbrud i styring
Veksel-protest
Inkassation
Udlæg
Checks returneres
Leverandørskift
Ingen handlefrihed
Ledelsesressourcer går til akutte problemer
Rådgivere har stor indflydelse.

Får en krise således lov til at udvikle sig, vil den efterhånden få en selvforstærkende virkning. Dels vil rentebyrden vokse til det uoverkommelige for virksomheden, efterhånden som mere og mere af gælden er forfalden til betaling, dels går mere og mere af ledelsens tid med at klare akutte problemer, medens de virkelige opgaver som salg og produktion bliver forsømt. Dette er illustreret i nedenstående figur.



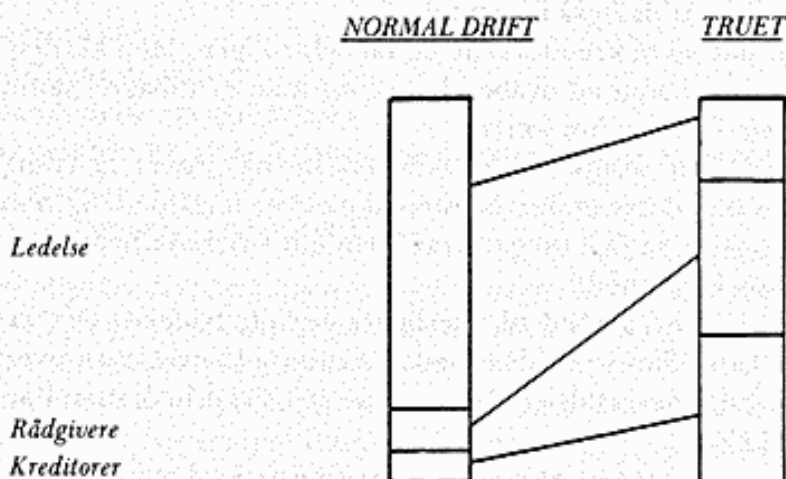
Et andet forhold, der gør sig gældende, er, at det efterhånden er andre end ledelsen, der får indflydelse og bestemmer virksomhedens videre skæbne. Kreditorerne, der ved normal drift ikke har megen indflydelse på virksomhedens drift, vil stramme betalingsbetingelserne, og langt hen kan det være dem, der afgør, hvilken produktion, der kan gennemføres ud fra, hvilke varer og hvor meget de vil levere til virksomheden. Måske udnytter man situationen på den måde, at kvaliteten af de leverede varer falder, serviceniveauet falder, og leveringsbetingelserne strammes.

Banken forlanger budgetter og forsøger at foretage en løbende kontrol. Alle planer, som kræver det mindste kapital, må gennemdiskuteres og godkendes af banken.

Revisor sidder i virksomheden for at udarbejde budgetter og kontrolopfølgning til banken. Han bliver mere og mere inddraget i de daglige

beslutninger. Man skal have fat i advokaten for at få udredet de mere spegede juridiske forhold, virksomheden roder sig ind i. Dette kan illustreres i nedenstående figur.

Personindflydelse ved



Det, der sker, er, at ledelsens handlefrihed indskrænkes, efterhånden som krisen skrider frem. Der bruges mere og mere tid på løsning af de voksende akutte problemer. Tiden bruges til forhandlinger med kreditorer, banker, advokat og revisor. Det er ikke længere muligt at ændre udviklingen, der går mod betalingsstandsning.

Inden virksomheden kommer hen i 11. time, hvor betalingsstandsningen indtræder, er der foregået en række bestræbelser på at klare krisen. Mange gange nægter man at indse, at virksomheden hænger fast i dyndet, og at det er umuligt at komme ud ved egen hjælp.

Man fokuserer fuldstændig på likviditeten, som også er det væsentligste problem for virksomhedens overlevelse. Men bestræbelserne har ikke store muligheder for at lykkes. Kreditorerne begynder at blive klar over, at der er noget galt, og er meget uvillige til at yde mere kredit og presser i stedet på for at få nedbragt gælden.

Man trækker i stedet på kassekreditten. Forklarer banken, at man har midlertidige problemer, så man må have udvidet kassekreditten for at

overvinde dem. Banken er skeptisk, men går nødtvungent med, mod at der afgives yderligere sikkerhed, hvorefter hovedaktionæren stiller den sidste rest af sin private formue som sikkerhed, eller familien kautionerer (yderligere).

Det giver ny optimisme. Det var lige, hvad der skulle til. Nu skal man nok klare det. Og tiderne må da også ændre sig, og konkurrencen blive bedre. Og det går da også for en tid.

Man deler lidt ud til kreditorerne og får lidt ro igen. Men ak, det, man fik i banken, var som en dråbe i havet, og man er tilbage i samme situation igen – blot endnu værre.

Kreditorerne har stoppet al kreditudvidelse og prøver at tvangsinddrive deres tilgodehavender. Næsten al gæld er forfalden, og renterne løber i et tempo, så lige meget hvad man gør i virksomheden, vil man aldrig kunne følge med.

Banken kan ikke gå med til yderligere kreditudvidelse. Der er ikke mere, der kan stilles som sikkerhed, tværtimod kræver man overtrækket indfriet, da man godt er klar over, at den sikkerhed, man har, ikke er tilstrækkelig.

Til sidst nægter banken at overføre lønninger. En kreditor gør udlæg for sit tilgodehavende. Måske indgives der konkursbegæring. – Virksomheden må anmelde betalingsstandsning.

2. Betalingsstandsning

Betalingsstandsning er et nødredskab, som er virksomhedens sidste mulighed for at afværge den totale opløsning ved konkurs.

For at virksomheden skal kunne udnytte denne frist, må der arbejdes beslutsomt og målbevidst. Et sikkert tegn på, at en betalingsstandsning ender i konkurs, er, at man ikke har noget konkret mål med betalingsstandsningen. Når man ingen mål har, kan man heller ikke lave nogen plan for perioden. En planløs betalingsstandsningsperiode, hvor man svinger fra den ene opfattelse til den anden og reelt kun løser de daglige problemer, er på forhånd dømt til konkurs.

Et operationelt mål er at stille mod en tvangsakkord. Ikke fordi det nødvendigvis skal ende i en tvangsakkord, men fordi tvangsakkordreg-

lerne tilsikrer, at det nødvendige grundlag for en gældsordning fremkaffes.

Når betalingsstandsningen er indtrådt, er der derfor en række ting, der meget hurtigt skal gennemføres i virksomheden. De vigtigste er

- information til og opsigelse af medarbejdere
- meddelelse til kreditorer
- lageroptælling
- vurdering af aktiver
- udarbejdelse af regnskaber
- gennemførelse af en grovanalyse og udarbejdelse af foreløbige handlingsplaner
- evt. nedsættelse af kreditorudvalg.

Disse opgaver forsøger også at tage hensyn til, at dividenden ikke forringes i betalingsstandsningsperioden. Men først og fremmest sættes der på, at virksomheden videreføres.

Et vigtigt punkt er kreditorudvalget. Kan man få nogle af de væsentligste kreditorer engageret i rekonstruktionsarbejdet, vil det for det første være til en stor hjælp for tilsynet, der kan henvende sig til udvalget og få dets accept til at gennemføre lidt mere dristige dispositioner, end man ville turde på eget ansvar. For det andet vil det være lettere at videreføre virksomheden efter en rekonstruktion med en større kreditværdighed, hvor kreditorerne selv har været med til at udforme og godkende planerne for den fremtidige virksomhed.

Endelig kan der hentes megen råd og inspiration ved at få en række professionelle virksomhedsfolk, der oven i købet er branchekendte, til at interessere sig for virksomheden.

Mange virksomheder i betalingsstandsning bliver styret passivt og opgivende. Ledelsen mister modet. Der er ingen mål med betalingsstandsningen, og beslutninger trækker i langdrag. Tilsynet overtager kuratorrollen, og der udpeges ikke bistand og akkordtillidsmænd. – Det ender i konkurs.

Betingelserne for, at det har formål at gennemføre en betalingsstandsning, er,

- at ledelsen bevarer engagementet
- at der arbejdes hurtigt og effektivt
- at der udpeges tilsyn, akkordtillidsmænd og bistand

- at der etableres kreditorværn
- at der udarbejdes grovplan for betalingsstandsningsperioden (hold virksomheden igang)
- at der satses på en tvangsakkord
- at virksomheden analyseres
- at der udarbejdes rekonstruktionsplaner
- at der udarbejdes budgetter.

3. Gældsordninger

En gældssanering er nødvendig for virksomheden i denne situation. Det er i almindelighed umuligt for virksomheden at forrente og afdrage den gæld, den har pådraget sig. Kreditorerne må nedskrive deres tilgodehavender.

En gældsordning kan enten være en frivillig eller en tvangsakkord, eventuelt en betalingsudsættelse (moratorium). Det er sjældent, at en moratorieordning er tilstrækkelig i denne situation. Hvis virksomheden havde kunnet klare sig med et moratorium, ville den almindeligvis have kunnet opnå dette hos kreditorerne uden betalingsstandsning.

Fordelene ved en tvangsakkord er, at man kan tvinge et mindretal af modvillige kreditorer med, samt at ikke kendte fordringer og eventualforpligtelser går med i akkorden.

Fordelene ved en frivillig akkord er, at den rent omkostningsmæssigt er betydelig billigere at gennemføre, samt at den ikke offentliggøres.

Ved en tvangsakkord skal en fagkyndig og en regnskabskyndig tillidsmand vurdere virksomhedens aktiver. Det har været almindelig, at man har fastsat dividenden ud fra denne vurdering, f.eks. således:

Omsætningsaktiver		100
Anlægsaktiver		<u>900</u>
		1000
Fortrinsberettiget gæld	100	
Sikret gæld	<u>500</u>	<u>600</u>
»Frie« aktiver		400
Simple kreditorer		<u>900</u>
Underbalance		<u>500</u>
Dividende	$\frac{400}{900} \times 100 = 44\%$	

Sandsynligvis kan virksomheden ikke inden for en overskuelig fremtid skaffe likviditet til en sådan udbetaling, hvorfor man opgiver at gennemføre en akkord. Men er alternativet en konkurs, hvor dividenden bliver 10%, var alle bedre tjent med, at virksomheden fortsatte.

Udgangspunktet for akkorddividenden kan derfor ikke tages i en eller anden tilfældig vurdering af virksomhedens nuværende status, men må beregnes ud fra dens fremtidige indtjeningsevne.

Når det således er den fremtidige indtjening, der er afgørende, må der udarbejdes handlingsplaner og budgetter.

Udarbejdelse af budgetter har følgende formål:

- at give en konsekvensberegning af handlingsplaner
- at fungere som godkendelsesplan for betalingsstandsningsperioden over for tilsyn og kreditorer
- at fungere som forhandlingsgrundlag for en gældssanering
- at fungere som fremtidigt styringsværktøj
- at sikre virksomhedens overlevelse på længere sigt (overskudsmål).

Det integrerede budget består af resultatbudget, statusbudget og likviditetsbudget.

Den samlede budgetperiode skal være på mindst akkordperiodens længde. Virksomhedens svingninger i aktivitet er afgørende for opdelinger i delperioder. Den korteste opdeling skal ske på den nærmeste fremtid. Eksempelvis kan det første år være opdelt på kvartals- og de øvrige på årsbasis.

Betalingsstandsningsperioden budgetteres i en delperiode, idet den fungerer som dokumentation for, at konkursdividenden ikke forringes over for tilsyn og kreditorer.

På lang sigt hjælper det ikke, at virksomheden gennemfører en rekonstruktion med efterfølgende gældssanering, som kun lige får virksomheden til at køre. Man skal gøre sig klart, hvilke minimumsmål der kræves for at overleve på længere sigt. Det kan bestemmes ud fra følgende delmål:

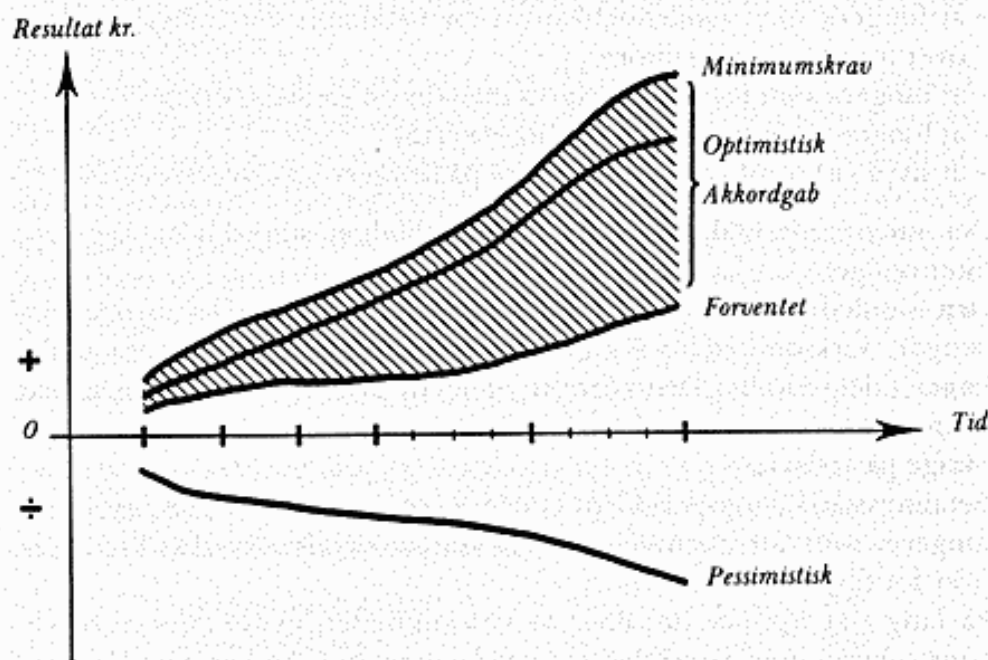
- Inflationssikring af aktivmassen
- Selvfinansiering på X %
- Afkastning på Y %
- Likviditetsberedskab på kr. Z.

Til gengæld bør kreditorerne så kræve, at der ikke betales udbytte, og at løn til direktion og bestyrelse holdes inden for visse rammer.

Desuden skal man være opmærksom på, at budgetterne bygger på forudsætninger, som er mere eller mindre usikre. Derfor er det hensigtsmæssigt at vurdere følsomheden.

I nedenstående figur er vist

1. et pessimistisk budget
2. et forventet budget
3. et optimistisk budget



Man undersøger f.eks. konsekvenserne af, at salget på marked A bliver 25% mindre end beregnet, at prisen på råstof 1 stiger med 30% i stedet for 15% osv. Af figuren fremgår det, at virksomheden nødvendigvis skal have gennemført en gældssanering for at opnå et tilfredsstillende resultat, men man skal ikke basere gældssaneringen på et optimistisk budget.

Et eventuelt likviditetsunderskud kan begrænses ved at

- forøge lageromsætningshastigheden
- formindske kredittiden til kunder
- opnå længere kredittid hos leverandører
- sælge aktiver/udskyde investeringer
- formindske udbytteprocenten
- forøge gældsandelen (bankkreditter)
- udvide aktiekapitalen.

Opnåelse af fornyet gæld og/eller udvidelse af aktiekapitalen stiller krav om kreditværdighed efter gennemførelsen af rekonstruktion og gældssanering. Det hjælper ikke, at kreditorerne i første omgang får udbetalt en stor dividende i akkord, hvis virksomheden ikke på længere sigt er i stand til at overleve likviditetsmæssigt.

Sammendrag

Der er i denne gennemgang givet nogle anvisninger på, hvordan en virksomhed, der er kommet i betalingsstandsning, bør rekonstrueres.

De vigtige betingelser for en succes er følgende:

- at der fra begyndelsen af betalingsstandsningen styres efter en tvangsakkord eller moratorium
- at der udarbejdes handlingsplaner og budgetter for betalingsstandsningens periode
- at der foretages en neutral totalanalyse med tilhørende diagnose af virksomheden
- at der udarbejdes handlings- og rekonstruktionsplaner med tilhørende budgetter.

Desuden er det nødvendigt

- at ledelsen tidligt erkender den alvorlige situation
- at ledelsen indser nødvendigheden af de skitserede rekonstruktionsplaner

- at man er åben over for medarbejdere og kreditorer
- at medarbejderne motiveres til at blive i virksomheden
- at medarbejderne inddrages i rekonstruktionsplanerne
- at ledelse og medarbejdere bevarer engagement
- at der arbejdes effektivt og hurtigt.