

KUN TØSEDRENGE LADER SIG IKKE UDFORDRE!

Torben Wiborg, chefkonsulent udvikling, ph.d., LMO

De fleste danske landmænd kan have glæde og gavn af at turde udsætte deres virksomhed for en turnaround-proces. Turnaround er nemlig ikke for tabere, men for gode ledere, der tager styring og ansvar for at (gen-)oprette deres virksomhed.

Indledning

Når jeg siger turnaround, forbinder du det nok med en virksomhed i krise. Men faktisk viser der sig et helt andet billede, når man, som jeg, har arbejdet som turnaround-rådgiver i dansk landbrug i nogle år.

Min konklusion er klar: 95 % af alle danske landmænd kan have stor gavn af at gennemgå en turnaround-lignende proces. Og det er helt almindelig god ledelse at udsætte sig selv for den slags udfordringer med jævne mellemrum. Den almindeligt udbredte holdning, at "turnaround er for tabere", bør erstattes af mantraet: "Kun tøsedrenge tør ikke lade sig udfordre".

Min baggrund for at fortælle er praktisk erfaring fra 15 turnaround-forløb med landmænd, der har haft enten søer, slagtesvin eller køer. Set i bakspejlet vil jeg betegne de 13 af de 15 forløb som succes historier. Og det er mit indtryk, at landmændene – og deres koner og banker – er enige. Men det er ikke alle succes-landmændene, der "overlevede" som selvstændige.

Mit arbejde med turnaround er fundet i en arbejdsgang, der består af ni faser. I denne artikel vil jeg gennemgå de ni faser, så du som landmand kan få et over-

blik over processen og lade dig inspirere af forløbet og tiltagene. Det kan der være mange penge i. Nogle af tiltagene kan du selv gøre, og andre vil du måske skulle købe dig til.

Denne artikel kommer omkring disse tre essentielle punkter:

- * Hvad foregår der i en turnaround?
- * Hvordan og hvorfor opstår behovet for en turnaround?
- * Og når behovet er der, hvad gør man så?

Hvad foregår der i en turnaround?

Formålet med en turnaround er at give ledelsen af virksomheden tilbage til landmanden. Midlet er, at han tjener flere penge og udviser selvstændig ledelse af virksomheden, som skaber tillid hos banken.

Rent økonomisk er en turnaround en stor udskrivning. Omkostningerne alene til rådgivere svinger fra 70-150.000 kr. – afhængig af virksomhedens kompleksitet og landmandens tilgang til opgaven. Hertil kommer, at landmanden selv kaster enormt mange timer i projektet. Det kræver mod og koster blod, sved og tårer at pille ved selve fundamentet i ens dagligdag.

Jeg har som sagt deltaget i 15 forløb,

hvoraf de 13 resulterede i, at landmanden gik i gang med konkrete handlingsplaner. De sidste to forløb fejlede, fordi landmændene aldrig havde motivation til at gå i gang og dermed heller ingen vilje til at gennemføre planerne. Her nåede vi ingen vegne. Men hos de 13, der kom hele vejen, var tilbagebetalingstiden for rådgiverregningen altid på under tre måneder, og de fleste gange lavere.

Arbejdsgangen for mit arbejde med turnaround er som nævnt opdelt i ni faser. Årsagen til, at vi har valgt en så omfattende arbejdsgang, er, at forandring er svær. Der synes at være uendelig langt fra en udskrift fra Ø90 Benchmarking til at realisere en forbedring på kassekrediten.

Den allerstørste udfordring er, at man som virksomhedsejer skal være 100 % engageret i processen.

1. fase er at sikre tilstrækkeligt engagement

Som landmand og virksomhedsejer skal du brænde for at komme i mål med dit arbejde. Du skal virkelig ville det, for hvis ikke du som øverste chef og kulturbærer i virksomheden driver det hele frem, så sker der for lidt. Der er få mennesker her på kloden, som kan have fuld fart på gennem et helt liv, og dem er der ingen grund til at snakke engagement med.

Alle os andre – vel omkring 99,999 % af os – får på et eller flere tidspunkter i livet brug for et los bagi. Forhåbentligt et kærligt los, leveret med de allerbedste intentioner.

Det er rigtig svært selv at se, hvornår der er brug for ny energi. Men hvad gør man så? Hvordan åbner man øjnene for det, man ikke kan se?

Nogle er så "heldige", at de bliver hjulpet udefra. Måske er banken kritisk, eller

Faserne er:

1. fase: Etablering af engagement
- ↓
2. fase: Respekt for forandringsprocessen
- ↓
3. fase: Hvor mange penge skal der tjenes?
- ↓
4. fase: Grundig analyse
- ↓
5. fase: Prioritering af forslag
- ↓
6. fase: Anskaffelse af kapital
- ↓
7. fase: Handlingsplan
- ↓
8. fase: Gennemfør forandringerne
- ↓
9. fase: Kulturskifte - fasthold forandringen

måske skælder din partner ud. Nogle få har så dygtige rådgivere, at de kan skabe den nødvendige indsigt.

Pointen er, at alle modtager kritik i ny og næ. Kernen i det her er, at du skal reflektere over det, folk siger til dig, og du skal passe på med at være for selvtilfreds og med at give skylden til andre (bank, politikere, medarbejdere, leverandører, markedet osv.).

Det er super nemt i teorien, og nærmest umuligt at balancere i praksis. Man kan jo heller ikke sådan lade sig skubbe ud af kurs hver eneste gang, der er én, der føler sig trådt over tæerne.

Min erfaring er derfor, at man skal lave et system, så man bevidst udfordrer sig selv og sin virksomhed med passende mellemrum. Der er mange forskellige modeller, du kan bruge til det – det vigtigste er egentlig, at du bevidst sørger for, at der kommer en forstyrrelse. F.eks. kan du:

- * bede om en *second opinion* på virksomhedens drift hvert 3. år, fra nogen der ikke kender dig i forvejen

- * lave en 360 graders lederevaluering af dig selv som virksomhedsleder med hjælp fra relevante tætte interessenter
- * tage på strategiweekend med din partner og lave en 3-års plan for, hvad der skal ændres.

Du kan også lade dig udfordre af dit gårdråd, hvis du har sådan et, eller tage på kanindræber-kursus og mærke efter i maven, om du er glad. Det væsentlige er, at du afsætter tid og plads til, at I kan stille spørgsmålstejn ved hverdagen, måden I driver virksomhed på, de roller I har fået, og de resultater I opnår. Og så er det for resten vigtigt, at du lytter til de svar, du får.

Målet med et los bagi er at skabe et passende engagement. Hvis analysen viser, at der er brug for forandring, eller sparket udefra gjorde så ondt, at du erkender behovet for hurtig forandring, så er du klar til fase 2.

2. fase er at etablere den fornødne forståelse og respekt for processen i en forandring

Enhver forandring i en organisation tager tid. Det er nemt nok at stille fodercomputeren anderledes – men du skal spørge dig selv, hvorfor du ikke gjorde det noget før?

Hvad er det for en kultur, du har opbygget i din virksomhed, som gør det svært eller ømtåleligt at italesætte behovet for forandringer? Hvilke små kongeriger har centrale medarbejdere med tiden bygget op, som du ikke tør pille ved? Hvordan vil medarbejderne reagere, når du pludselig skal til at være leder på en anden måde?

Hvis ikke du på dette stadie får tilstrækkelig respekt for processen, så giver du op undervejs og når aldrig i mål. For der vil opstå en lang række små og store tilbage-

skridt, og **derfor skal viljen til at gå hele vejen følges af en erkendelse af, hvor lang vejen egentlig er.** Det dur ikke at sætte sig op til at spurte en 100 meter, hvis man i virkeligheden er gået i gang med at løbe et maratonløb.

3. fase er en syretest af, hvor mange flere penge der skal tjenes – og om det er realistisk?

Hvor meget indtjeningen skal øges, svinger selvfølgelig meget fra bedrift til bedrift. Hvor meget er nok, når du skal afsætte penge til skat og privat udtræk? Og hvilke ambitioner vil du gerne realisere? Er en nedslidningsstrategi ok, så det bare er likviditeten, der skal hænge sammen? Eller er ambitionerne større, så der er plads til at udvikle virksomheden? Hvad er det gode landmandsliv for netop din familie? Vil du have mere fritid, eller mere tid til familien?

I praksis er der kun én måde at gøre det på – nemlig ved at lave en fremskrivning af virksomhedens økonomi. Så kan man tage højde for kendte udfordringer, f.eks. investeringer eller afdragskrav, og korrigere for usædvanlige forhold og regne frem til et såkaldt normalår. Det beregnede behov for forbedring er forskellen i indtjening i normalåret holdt op mod den indtjening, der er nødvendig for at realisere dine ambitioner.

Syretesten består nu i, at man tager det beregnede behov for forbedring og holder det op mod de muligheder, der umiddelbart kunne være ud fra *benchmarking* og oplagte forbedringsmuligheder.

Resultatet vil vise, om det er bøvlet værd at arbejde videre med at løfte indtjeningen. Eller om du allerede nu skal stoppe op og tage et møde med banken (og advokaten) for at sikre dig.

4. fase er en grundig analyse.

Her sker det lidt for ofte i revisionshuse, og desværre også i DLBR, at økonomirådgiveren sætter sig selv i centrum og i egen fuldkommenhed tror, han kan gennemskue potentialerne på et landbrug. Det kan han *ikke*. Selv med alle mulige fine regneark og benchmarking-værktøjer evner en driftsøkonom ikke at sætte fingeren præcist nok på de ømme steder. Han kan måske nok se, at foderforbruget er for højt. Men ikke om grisene er utrivelige pga. dårlig ventilation, om fodercomputeren er programmeret forkert, om blandingerne er dyrere end nødvendigt eller noget helt fjerde.

Derfor består en seriøs analyse af følgende skridt:

- * En relevant fagkonsulent (typisk plan teavl samt kvæg eller svin) gennemgår produktionen.
- * Gennemgang af øvrige forhold, herunder kapacitetsomkostninger og finansiering og strukturelle forhold med driftsøkonom.
- * Det kan være en god idé at inddrage en dyrlæge eller specialister på de områder, som ikke allerede er dækket ind. Det kan f.eks. være analyse af maskinomkostninger.

Måske lyder det som en dyr måde at gøre tingene på, men i realiteten forholder det sig modsat. Den analyse, som revisoren kan lave, indeholder sjældent brugbare instrukser til landmanden. Mens den analyse, fagrådgiveren laver, udmønter sig i helt konkrete og operationelle forslag.

I fase 4 er det helt afgørende, at der er "nye øjne", der ser på virksomheden og familien. Det må ikke være rådgivere, der selv har noget i klemme, f.eks. et medansvar for tidligere investeringer, som aldrig skulle være foretaget. Det skal også være nogen, der tør sætte fingeren på de ømme

punkter – for den konsulent, der har hjulpet familien gennem mange år, ved jo godt, at man ikke skal snakke om bestemte medarbejders manglende evner eller et eksorbitant privatforbrug. Du skal sørge for at du virkelig bliver udfordret her og ikke bare hører det, du plejer at høre.

De involverede eksperter/konsulenter leverer resultaterne af analysen i form af en liste over idéer til forbedret indtjening. For hvert forslag skal man kunne se, hvad det drejer sig om, og potentialet i kr. pr. enhed og bedrift skal fremgå. Det er helt afgørende og meget vigtigt, at potentialet bliver dateret.

Det skal fremgå, om du skal investere for at nå målet, og hvor meget, samt forventet tilbagebetalingstid.

5. fase er en prioritering af de forslag, der er kommet på bordet.

Det er driftsøkonomens opgave at sikre, at du og eksperterne er enige om værdien af tiltagene. Her tager han udgangspunkt i en kendt periode, typisk sidste års regnskab. Han skal også sikre, at I får regnet helt til bundlinjen. Det er ikke nok at øge DB, uden at du også forholder dig til kapacitetsomkostninger, afskrivninger og pengebinding.

En anden vigtig opgave for driftsøkonomen er at sikre, at der ikke sker overlap. De samme forbedringer må ikke medregnes flere gange, hvad der ellers nemt kan ske. Hvis der f.eks. er tre forskellige tiltag til at reducere dødeligheden, skal driftsøkonomen sikre, at den dødelighed, der opnås, hvis alle tre tiltag gennemføres, er realistisk. Det lyder simpelt, men i praksis er det faktisk ret kompliceret.

Alt dette sker på et prioriteringsmøde, hvor I på den første del af mødet skal opstille alle forslagene og beregne den reelle

Figur 1. Eksempel på liste over tiltag.

	Uddybning	Aktuelt niveau	Mål	Potentiale i kr. pr. enhed og bedrift	Tid for realisering af potentiale	Evt. investering	Tilbagebetalingstid
Flere levendefødte grise	Der benyttes egne polte med for lave indeks	15,2	17,1	1,9 ekstra smågrise à 300 kr. = 570 kr. pr. årssø. Meromkostning indkøbte polte: 200 kr. pr. årssø. Netto 370 kr. pr. årssø svarende til 370.000 kr. årligt	60 % effekt i 2018, 100 % i 2019	400 polte à 1900 kr. pr. stk. = 760.000 kr.	2,2 år
Sælg grise i 1 leverandørnummer	Der leveres slagtesvin i 2 leverandørnumre. Lad det ene selskab leje det andet selskabs grise, så der kun leveres i 1 nummer			5.000 grise flyttes fra 0 til 12 øre tillæg = 8,5 kr. pr. gris = 50.000 kr. årligt	NU	5.000 kr. i at lave kontrakt	0,1 år
3. gang malkning	Ydelsen er kun 12.000 kr. – mælk er dyrt, vi har foder nok	12.000 EKM leveret	+1.100 kg EKM leveret	Restbeløb marginalt 2,40 kr. = 660.000 kr. Ekstra løn, energi mv - 450.000 kr.	9 måneder	0	-
Højere kvalitet af grovfoder	Mere præcision og fokus i markdriften kan øge kvaliteten af grovfoder. Det kan delvist erstatte	Foderomkostning 38,81 kr. pr. ko pr. dag	Foderomkostning 37,76 kr. pr. ko pr. dag	1,05 kr. pr. ko pr. dag – 138.000 kr. pr. år. Merydelse +100.000 kr. pr. år. Bedre sundhed =	12 måneder – næste høst	Bedre markrådgivning - + 10.000 kr.	Ca. 0.

værdi på bundlinjen af hvert enkelt forslag. Den anden del af mødet er en hudløst ærlig snak om, hvilke tiltag I skal vælge til, og hvilke I skal lægge til side.

Nogle tiltag kan være virkelig ubehagelige for dig som landmand. Typisk fordi der blandes følelser ind i dine beslutninger. Måske kræver situationen, at du fyrer en medarbejder, der har været i virksomhe-

den i mange år – og som næsten er blevet en del af familien undervejs. Måske skal du rundt til alle dine forpagtere og genforhandle prisen. Måske skal du tage det endelige opgør med dine forældre, som står i vejen for de rigtige beslutninger.

Derfor kan prioriteringssnakken være rigtig svær. I nogle tilfælde har jeg haft succes med bruge LEGO-klodser på prioriteringsmødet. Hver klods tildeles en værdi – f.eks. 25.000 kr. i øget indtjening – og derefter kan I stille tiltagene op på bordet, efterhånden som I definerer dem. På den måde kan I stille tårnene i ønsket rækkefølge, stable dem og se, om tårnet (dvs. den øgede indtjening) bliver "højt nok" for hvert tiltag. Derefter kan I se, hvad der er værd at gå videre med.

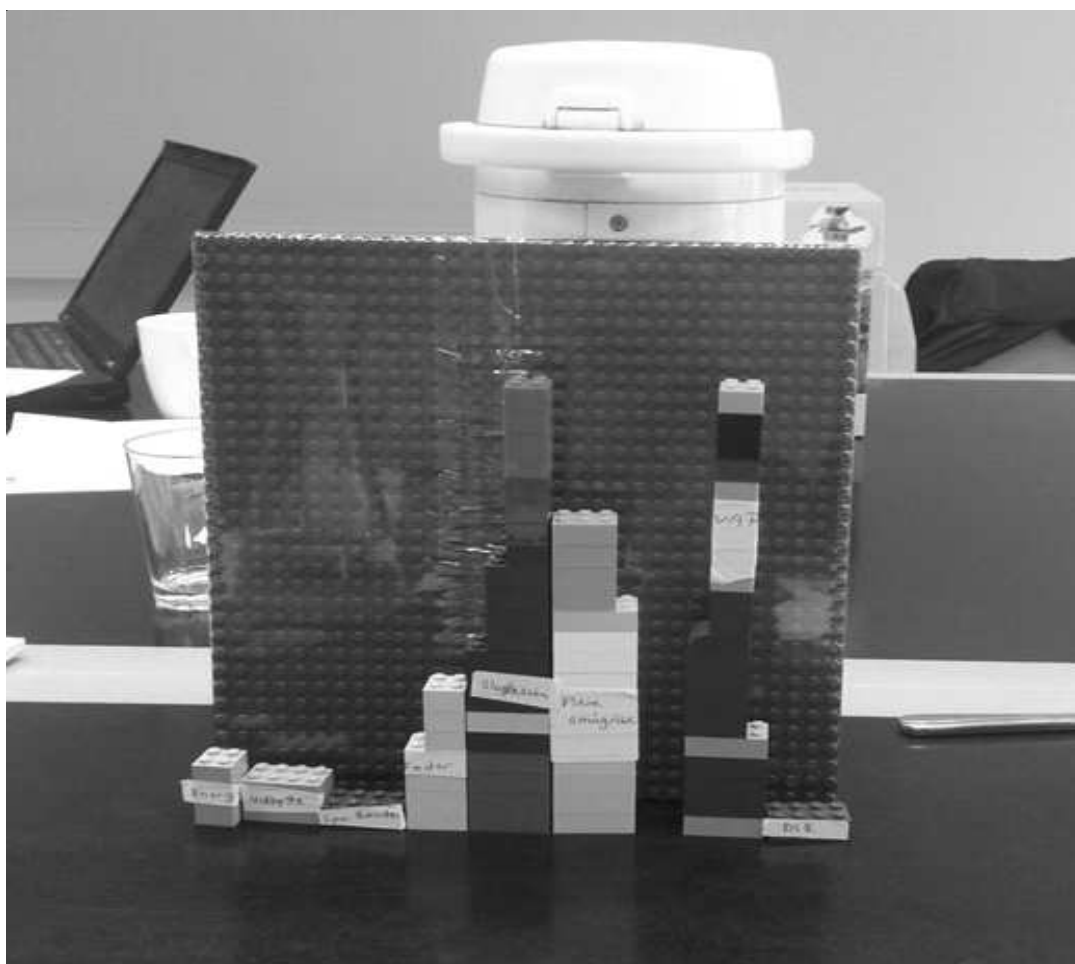
På billedet herunder ser du et eksempel fra et prioriteringsmøde. I dette tilfælde var ambitionen at stable et tårn af tiltag, der var højere end kaffekanden.

Når prioriteringerne er på plads, er du klar til at rykke. Men mange tiltag kræver kapital, og det er vigtigt, at du inddrager banken og gør den til medspiller.

Fase 6 består i at skaffe kapital.

I fase 6 skal du tage hele planen med ned i banken, hvor du forhåbentlig kan sælge dig selv og din plan. I langt de fleste tilfælde går det rigtig godt. Fra bankens synspunkt er det utroligt positivt, at du selv tager styringen og kommer med en plan for, hvordan du vil (gen)oprette økonomien.

Figur 2. Et eksempel fra et prioriteringsmøde. Hver klods er tildelt en værdi – f.eks. 25.000 kr. i øget indtjening. Tårnene repræsenterer forskellige tiltag og er opstillet i den ønskede rækkefølge.



Fase 7 består i at lave en handlingsplan, som sikrer at de prioriterede tiltag rent faktisk bliver gennemført.

Her er det vigtigt, at I aftaler helt præcise og operationelle mål for, HVEM der skal gøre noget, HVAD der skal gøres og HVORNÅR det skal være. I skal aftale, HVOR OFTE, HVEM og HVORDAN der skal følges op og måles på fremskridtene.

I praksis er det rigtig svært for en landmand – og sikkert enhver anden selvstændig – at gennemføre sådan en handlingsplan.

Derfor skal I skabe en ramme om forandringsprocessen, der sikrer, at du holder løbende fokus på de handlingsplaner, der kører, og som sikrer, at du tager tiltag til at revidere planerne, hvis noget går galt. For det er der altid noget, der gør.

Den teoretiske tilgang siger her, at du skal lave et ledelsesinformationssystem, som gør, at du hele tiden har de rigtige informationer til rådighed, så du kan gribe ind, hvis planerne ikke bliver fulgt. De fleste vil gerne have en hjælpende hånd fra en rådgiver, som hjælper med at holde fokus og få fulgt op. Det er meget ofte en kvæg- eller svinekonsulent, der får denne opgave.

En anden måde er at etablere et gårdråd, som følger op på planerne.

I fase 8 skal du holde fokus på gennemførelse af forandringen.

Uanset hvilken model du vælger til at gennemføre dine forandringer, er det meget vigtigt, at du gennemfører forandringerne konsekvent og uden unødigt forsinkelse.

I fase 9 er det væsentligt at fastholde værdien af de forandringer, der er gennemført.

Det er ikke underligt, at man efter en hård spurt trænger til at slappe af. Men landbruget er en virksomhed, så der er ikke plads til at slappe af. Det kan du gøre i fritiden. Så derfor skal du sørge for at fastholde fokus og for enhver pris ikke falde tilbage i de gamle vaner og arbejdsgange.

Fase 9 indebærer i realiteten et kulturskifte i virksomheden. Med kulturskifte mener jeg, at der opstår en forbedringskultur, hvor man bevidst gennemfører analyse, prioritering og handlingsplaner med faste mellemrum. Det er en kultur, hvor målene er tydelige for alle, og der bliver fulgt op på dem. En kultur hvor hver enkelt medarbejder ved, hvad der forventes af ham.

Det er også i fase 9, at I evaluerer resultatet af jeres anstrengelser. Det sker typisk omkring 6-12 måneder efter afslutningen af fase 7.

Konklusion: Hvordan vil du sikre dig, at din virksomhed ikke går i tomgang?

Hvis du gerne vil være chefen i en succesfuld landbrugsvirksomhed, er der mange ting, du skal være god til. Det meste af tiden er du produktionschef, men vedvarende succes kræver, at du med jævne mellemrum sætter dig i direktørstolen og sørger for, at den overordnede retning i virksomheden er den rigtige.

Selv de dygtigste landmænd kan have glæde af en turnaround – selv om det i sagens natur bør hedde noget andet, hvis man har en fremragende virksomhed. Den meget dygtige landmands fremragende lederegenskaber vil sikre, at de mange gode forslag omsættes hurtigt og effektivt til kroner på kassekrediten. For de

resterende 95 % – dvs. de fleste landmænd – er der også en masse potentiale at gå efter, og mange kan have brug for mere opbakning for at nå helt i mål. Nogle skal have en hånd ind imellem, mens andre skal bæres i starten.

Når vi som rådgivere evaluerer resultatet af en turnaround, måler vi fremgangen på de konkrete handlingsplaner, som blev sat i gang. Typisk er det sådan, at hvis landmanden har været omhyggelig undervejs og har sikret en ordentlig opfølgning, så når han langt det meste. Men hvis potentialet blev overvurderet, eller opfølgningen ikke blev sat i system, så går det dårligere.

Når de ser tilbage på det, evaluerer de fleste landmænd et turnaround-forløb med at sige: "Det skulle vi have gjort for længe siden". Det er også typisk, at de udtrykker ønske om at gentage processen om 3-4 år.

Turnaround er ikke for tabere, men for gode ledere, der tager styring og ansvar for at (gen-)oprette deres virksomhed.