

Krisetider stiller krav til bestyrelserne

Bestyrelsens rolle ændres i krisetider, og der stilles krav om andre kompetencer og engagement end i opgangstider. Det er sværere at lede i krisetider, og det er nu lakmusprøven skal bestås

Af Jens Kisker

En bestyrelsespost er altid ledelse med et personligt ansvar, og bestyrelsen har ansvaret for, at virksomheden har en ordentlig organisation. Men der er forskel på at drive ledelse i opgangs- og nedgangstider, og der er flere måder at agere på og drive krisestyring, og dermed leve op til sit ansvar som bestyrelse.

Det er budskabet fra Klaus Honoré, Deloitte og Peter Linder, Causa Consulting, der begge er ansvarlige for bestyrelsesseminarerne i København, www.bestyrelsesseminar.dk.

"Der er overordnet tre typer af bestyrelser, hvor den første er de professionelle, hvor både teori og praktik er i orden. Den anden hvor teorien er på plads, men praktikken ikke er forstået. Og endelig den sidste hvor hverken teorien eller praktikken er på plads. Der er stadigvæk en del af de to sidste grupper tilbage – blandt andet i form af 'tantebestyrelserne', hvor det er hovedaktionæren og en gruppe familie eller venner, der udgør

bestyrelsen," forklarer Klaus Honoré og Peter Linder.

Ringe finansielt beredskab

Gruppe to og tre har det svært nu, hvor det er nødvendigt at være opmærksom på faresignalerne både internt i organisationen og på markedet.

"Bestyrelsen skal kunne basere sine dispositioner på fakta og have overblik over kapitaltilførsel og bogføring m.m.," siger Peter Linder og suppleres af Klaus Honoré:

"Noget af det, der mangler i øjeblikket, er det eneste, der er et klart krav i loven – at bestyrelsen skal have styr på kapitalberedskabet. Mange bestyrelser har forsynet sig imod det finansielle beredskab, således at de ikke kan modstå de udsving, vi ser i dag."

Men hvorfor er det sådan? Ifølge Klaus Honoré hænger det sammen med, at det er gået godt i mange år, og man har glemt at gardere sig og se på, om man har alternative investorer.

"Selv med en god økonomi og

godt kapitalberedskab, kan det dog være vanskeligt, hvis man ikke kan sælge i markedet, som vi blandt andet ser nu. De sædvanlige kunder er væk, og så må man for eksempel produktudvikle for at komme videre," siger Peter Linder.

Krise kræver håndfast ledelse

Den rette krisestyring kræver en håndfast ledelse, der er i stand til at foretage de nødvendige indgreb i organisationen og kommunikere ordentligt til hele organisationen fra bestyrelse til medarbejder, mener Peter Linder, der tilføjer, at krisestyring også kan handle om at sælge fra, opkøbe og rationalisere.

Både Peter Linder og Klaus Honoré erkender dog, at ingen bestyrelser har erfaringer fra en situation, som den vi ser i dag, men har man før mødt problemer, har man også nogle redskaber til at komme igennem den nuværende krise.

"I dag er der mange virksomheder, der er tvunget til at opgave engagementer og ned-

drose aktiviteter, hvor det i stedet kunne være en god idé at kaste sig ud i nye projekter, men bankerne er ikke med," siger Klaus Honoré.

"Her må man se på, hvad der rører sig forretningsmæssigt i omverdenen og eventuelt overveje en fusion eller alliancer," tilføjer Peter Linder.

Hurtig bedømmelse af resultater

Og de virksomheder, der gør det, har en god chance for at komme styrket ud af den nuværende krise, understreger Klaus Honoré.

Indtil da vil det dog komme til at gøre ondt på nogle, men bestyrelserne må opstille fremtidsscenarier, vælge og træffe beslutningerne. De må tage ejerskab til strategiplanen og spille aktivt med i udviklingen af den.

"I krisetider ser man hurtigere resultatet af det arbejde og dermed bestyrelsens kompetencer. Det her betyder også, at bestyrelserne i højere grad må udsætte sig selv for løbende



En bestyrelsespost er altid ledelse med et personligt ansvar, og bestyrelsen har ansvaret for, at virksomheden har en ordentlig organisation. Men der er forskel på at drive ledelse i opgangs- og nedgangstider, og der er flere måder at agere på og drive krisestyring, og dermed leve op til sit ansvar som bestyrelse, forklarer Klaus Honoré, Deloitte og Peter Linder, Causa Consulting.

evaluering og tage de nødvendige skridt ud fra den givne situation. Også hvis det betyder udskiftning af ledelse eller bestyrelsesmedlemmer," råder

både Peter Linder og Klaus Honoré og påpeger, at der dermed også vil være gode muligheder for at komme igennem den nuværende krise. ■