



# CFO'ens udfordringer



Økonomisk Ugebrev CFO

## Indhold

### CFO'ens udfordringer

- Side 3: CFO'erne slås med at få overblik over udsigterne
- Side 4: CFO: Jagt på arbejdskapital i ny farlig fase
- Side 5: Organisationer til CFO: Stram op, men undgå panik
- Side 6: Forsigtige CFO'er misser omlægningsgevinst
- Side 7: Coop tvivler på øget privatforbrug i 2012
- Side 8: Bedre oplysning om going concern og covenants?
- Side 9: Kreditklemme forværret – tilbage på 2009-niveau
- Side 10: Finansiering for pressede SMV'er haster
- Side 11: Banklån til industrien dykket en tredjedel på to år
- Side 12: Kritik af "camouflerede" pensionsprovisioner
- Side 13: Forsikring øger presset på privathospitaler
- Side 14: Tiden kalder på stresstests – også i ikke-finans
- Side 15: Finansfunktion skal sikre beslutningsgrundlag
- Side 16: Massiv udskiftning af danske CFO'er i 2011
- Side 18: Relakredit nupper én ekstra mia. på skjult gebyr

#### ØKONOMISK UGEBREV CFO UDGIVES AF:

Økonomisk Ugebrev A/S  
 Slagtehusgade 4-6, 1715 København V  
 CVR-nr: 31760623  
 Redaktionens tlf. 70 23 40 10  
 Hjemmeside: [www.ugebrev.dk](http://www.ugebrev.dk)  
 E-mail: [kontakt@ugebrev.dk](mailto:kontakt@ugebrev.dk)

**ABONNEMENT:** John Bo Northrup, [jbn@ugebrev.dk](mailto:jbn@ugebrev.dk)  
**ANNONCERING:** John Sørensen, [js@ugebrev.dk](mailto:js@ugebrev.dk)  
**ABONNEMENT:** Helår 5.995 kr. Halvår 3.600 kr. eks. moms  
 Læs mere om abonnementsvilkår på [www.ugebrev.dk](http://www.ugebrev.dk).  
 Kontakt: Jørn Olling [jol@ugebrev.dk](mailto:jol@ugebrev.dk)

#### ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR OG DIREKTØR:

Morten W. Langer  
**REDAKTION:** Ejliif Thomasen, Stephan Wedel Alsman, Carsten Vitoft, Morten Sørensen, Sten Thorup Kristensen, Lars Abild  
**REDIGERING OG LAYOUT:** John Bo Northrup og Hanne Slindbæk  
**GRAFIK OG RESEARCH:** Julie Flensborg-Madsen, Nicolai Vennekilde, Kia Marie Jerichau, Marie Fly Hedegaard

**DESIGN:** Jakob Bekker-Hansen.300dpi.dk  
**ISSN 1903-8666**  
**BOGHOLDERI:** Jørgen Olsen, [jol@mm.dk](mailto:jol@mm.dk)

**KOPIERING ELLER VIDERESENDELSE IKKE TILLADT**

## CFO'erne slås med at få overblik over udsigterne

Erhvervslivets økonomi - og finansfunktioner forsøger med lup at afkode signaler om eventuel forestående afmatning i ordreindgangen, men indtil videre er resultatet mest af alt kaffegrums. Virksomhederne kæmper med at skabe sig et klart billede af, hvad der ligger forude - og effekterne af den nye finansielle uro, som de frygter kan få vidtrækkende betydning i de næste måneder. Frygten er, at bankerne bliver ramt af den nuværende gældskrise, og at situationen eskalere til en ny kreditklemme, viser Økonomisk Ugebrevs kortlægning.

Urolighederne på de internationale børsmarkeder har altså med ét kastet virksomhedernes finansafdelinger ud i et ridt, hvor alle sten bliver vendt for at danne sig et overblik over, hvad betydningen for forretningen kan ende med at blive. Problemet er, at den aktuelle uro og usikkerhed kan ændre udviklingen så hurtigt, at de normale værktøjer ikke kan følge med, lyder vurderingen.

### Normale forecasts kan ikke følge med udviklingen

"På den korte bane går det lige nu meget hurtigt. Belært af krisen i 2008 bliver vores normale forecasts såsom forventede byggetilladelser og euroconstruct ikke opdateret i samme tempo som markederne udvikler sig, hvilket gør det svært at bruge dem," siger Niels Eldrup Meidahl, CFO i porebetonproducenten H+H.

H+H prøver at danne sig et overblik over, i hvilket omfang det nuværende mudrede billede vil påvirke kunderne. "Der har været aktieuro i godt 14 dage, og det er meget svært at bedømme, hvilken betydning det vil få for vores forretning - om nogen. Vi overvejer forskellige planer. Men kunsten er i virkeligheden at være forberedt uden at handle overilet," lyder det fra Niels Eldrup Meidahl.

For virksomhederne er det springende punkt om krisen vil eskalere fra en gældskrise til en decideret krise, hvor långivning bliver yderligere ramt. Det vil nemlig direkte påvirke kunderne og de efterfølgende ordrer. I Danfoss bliver ordrebogen gransket og læst ekstra grundigt for tiden. "Vi bliver nødt til at afstemme billedet i vores branche med hvad der sker på penge- og lånemarkederne. I og med, at vi sælger energibesparende teknologi, så er vores kunder, når de opstarter nye projekter, afhængige af den direkte adgang til de gængse finansieringsmuligheder, der er på markedet," siger Per Have, CFO i Danfoss.

Frygten er, at den nuværende børssuro udvikler sig og smitter af på bankernes risikovillighed til at låne penge ud - en situation der meget hurtigt vil kunne mærkes. "Måske er det vi ser, ikke kun er en gældskrise, men også

en likviditetskrise. Og så vil det påvirke vore markeder og ordreindgang," siger Per Have.

"Rent praktisk foregår det sådan, at alle vores seks globale divisioner har intensiveret fokus på "market intelligence" - typisk meget knyttet op på, hvad de møder ude i marken. Det bliver så opsamlet og drøftet i vor globale koncernkomité, hvorfra vi vurderer informationerne ud fra et bredere globalt perspektiv. Reelt er det en dialog med datterselskaber, banker, rådgivere og det politiske system, som giver billedet til det fremtidige beslutningsgrundlag, som vi styrer efter."

Mange af landets virksomheder opererer i dag ikke kun ud fra, hvad de ser direkte på markederne. Finanskrisesens ekstreme udsving for knap tre år siden, ligger i dag i baghovedet. Den første finanskrise lærte landets finansafdelinger, at selvom markedsuroen kan vise sig at være krusninger på overfladen, så kan situationen lynhurtigt forværres, og i dag opererer de fleste med et øget beredskab.

### Tæt overvågning af ordreindgangen

"Overskriften er klar: Vi er ekstra varsomme. Holdningen lige nu er, at vi venter og ser, men er forberedte på et potentielt forværret fremtidigt scenario. Det betyder også, at vi ikke har implementeret store programmer endnu. Men vi kan og vil reagere hurtigt som vi også gjorde i 2008," siger Morten Johansen, CFO i Nilfisk Advance. "Vi bruger vore daglige ordre intake statistikker til at pejle, hvordan vores kunder reagerer på udviklingen. Vi ser hovedsaglig på udviklingen indenfor de sidste 30 dage sammenlignet med hvad vi så sidste år," siger Morten Johansen.

Kodeordet for de fleste finansafdelinger er at få tillid fra kunderne, så de kan videregive et indtryk af, hvad der kan forventes fremover. FLSmidth har haft et år, hvor usikkerhed i Mellemøsten har smittet af på ordreindgangen. Men FLS advarer alligevel mod at blive alt for skræmt af uroen på aktiemarkederne. "Der er et element af lemminge-effekt, som jeg tror man skal have for øje," siger FLS' finansdirektør, Poul Erik Tofte, der tilføjer: "Men vi har selvfølgelig også det privilegium, at vi primært er eksponerede over for emerging markets, som til stadighed bliver mere og mere uafhængige af traditionelle økonomiske lokomotiver som Europa og USA. Så selv hvis vi får en endnu en økonomisk nedtur, så ser vi det sådan, at emerging markets netop vil modstå uroen bedre," lyder det fra Poul Erik Tofte.

**Stephan Alsman**  
[redaktionen@ugebrev.dk](mailto:redaktionen@ugebrev.dk)