

Der er en solrig fredag eftermiddag. Vi sidder i et elegant mødelokale på toppen af Aarhus med udsigt til det ikoniske rådhusårn. Havde det været en almindelig fredag ville vi nyde det gode vejr og udsigten til en weekend, der er lige om hjørnet. Men det er alt andet end en almindelig dag.

Advokaten har skænket kaffe, og begynder at ridse sagen op. Stemningen er trykket. Den ejeraftale, der er indgået mellem de to ejere i virksomheden er mangelfuld, og juridisk er der kun to måder at løse sagen på: 1) Bliv enige eller 2) gå konkurs. Og enige er de bestemt ikke. Tilliden er væk og al kommunikation sker via advokaterne, og ja ... så mig. Min opgave som frivillig rådgiver i Early Warning er at forsøge at hjælpe ejerne med at finde en løsning, så virksomheden og de 16 arbejdspladser kan reddes. Mødet i dag er mellem grundlæggeren af virksomheden og dennes advokat.

Efter to timer er mødet slut og vi går langsomt, delvist i egne tanker, mod parkeringspladsen ved Musikhuset. Vi taler lavmælt sammen. Analyserer og bearbejder mødet, og stopper et par gange undervejs

---

*"Hvor går man hen, når alt går ned?"*  
*CV Jørgensen i sangen 'Kort Proces'*

---

når en vigtig pointe skal understreges. Det er sommer i Aarhus og pigerne har fundet den lette påklædning frem. Men vi ænser det ikke. Det er tydeligt, at det begynder at gå op for ham, at det snart kan være slut. Den virksomhed han har brugt 35 år på at bygge op, og hvor også hans hustru arbejder, risikerer at lukke. Hvad skal der blive af medarbejderne? Hvad skal der blive af ham? Hvad vil avisen skrive, når den finder ud af, at han er en fiasko? Øjnene er fugtige og han rømmer sig undskyldende, for han er ikke typen, der beklager sig eller har ondt af sig selv. Han er typen, der kæmper, finder løsninger og leverer resultater. Eller skal vi sige "var"? Lige nu vakler tilværelsen under ham. Alt dét, han troede på er usikkert, og han aner ikke, hvad han skal stille op.

Han er et menneske i frit fald.

Men han er også en ud af de cirka 5.000 virksomhedsejere, der med hjælp fra Early Warning Danmark igen har fundet fodfæste.

## Mit liv som frivillig rådgiver i Early Warning

Af Johnny Heinmann

I de knap fem år jeg har været frivillig i Early Warning har jeg været tilknyttet cirka 25 virksomheder i krise. Det har været en berigende og udviklende periode, som har budt på mange oplevelser og hvor jeg har lært mange fantastiske mennesker at kende, både i de kriseramte virksomheder og i netværket omkring Early Warning.

Virksomheden, der er nævnt i indledningen, er én blandt de 25, og hvordan den historie ender, vender jeg tilbage til.

Når jeg fortæller, at jeg er frivillig rådgiver, altså ulønnet, i Early Warning Danmark, så bliver jeg næsten altid spurgt om, hvorfor jeg gør det. I begyndelsen undrede jeg mig over spørgsmålet, for Danmark er jo et foreningsland, hvor det f.eks. er helt almindeligt, at det er frivillige, der træner vores børn til håndbold, fodbold og gymnastik, er besøgsvenner for ensomme ældre, driver varmemøbler og går fra dør til dør når der indsamles til velgørenhed. At hjælpe hinanden falder naturligt for de fleste, og det er en menneskelig

egenskab, som jeg selv sætter pris på. Når alt kommer til alt tror jeg dog, at det er godt for både børnene og mig, at jeg ikke blev frivillig fodboldtræner, for det ville have været en katastrofe! Heldigvis er vi mennesker forskellige, og vi må hver især finde ud af, hvilke aktiviteter det giver mening at involvere os i.

Early Warning handler om at redde virksomheder og arbejdspladser, men for mig handler det først og fremmest om nogle mennesker, der fortjener at få en chance for at lykkes. Det er ofte mennesker, som løber en stor personlig risiko i forsøget på at skabe den vækst og de arbejdspladser, som vi alle er afhængige af. Ofte er det ikke kun begge hænder og fødder, der er på kogepladen, men også bedstemor og børnene! Kapitalpensionen er hævet, huset er pantsat, kassekrediten er i overtræk og bagved står der en hårdt prøvet familie, som - dybt berørt af situationen - forsøger at få en hverdag til at hænge sammen. Det handler om rigtige mennesker, som kæmper for deres overlevelse, og selvfølgelig skal de have en håndsækning, når de har allermost brug for det.

Når det er sagt, så er det opgaven som frivillig rådgiver også i høj grad personligt udviklende, ligesom det er en fornøjelse at være en del af korpset på cirka 100 erfarne erhvervsfolk og tovholderne, der brænder for vores mission.

## **Virksomheder er forskellige – også når de er i krise**

Det er min erfaring, at Early Warning forløbene er meget forskellige, både hvad angår omfang og kompleksitet, og dermed også indsats og tidsforbrug. Et Early Warning forløb er således ikke én størrelse, men mange forskellige størrelser.

Nogle forløb består således af relativt simple "greb", der hurtigt korrigerer den uønskede tilstand, reorganiserer aktiviteten og sætter virksomheden på et nyt, levedygtigt spor. Andre forløb er tunge, komplekse og består nærmest af lag, ligesom et løg, der ét for ét skrælles af, og for hvert lag afslører nye problemer, der skal tages stilling til og som skal håndteres.

Virksomheder repræsenterer desuden enorme forskelle i værdi og potentiale og ud fra en samfundsmæssig betragtning er det derfor ikke ligegyldigt, hvor man som frivillig bruger tiden.

---

*"Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaae mere end han - men dog vel først og fremmest forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke. Vil jeg alligevel gjøre min Mere-Forstaaen gjældende, saa er det, fordi jeg er forfængelig eller stolt, saa jeg i Grunden i stedet for at gavne ham egentligen vil beundres af ham. Men al sand Hjælpen begynder med en Ydmygelse; Hjælperen maa først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe, og herved forstaae, at det at hjælpe er ikke det at herske, men det at tjene, at det at hjælpe ikke er at være den Herskesygeste men den Taalmodigste, at det at hjælpe er Villighed til indtil videre at finde sig i at have Uret, og i ikke at forstaae hvad den Anden forstaaer."*

*Søren Kierkegaard 1859.*

---

Det er bestemt heller ikke alle virksomhedsejere, der egner sig til at drive virksomhed, ligesom der selvfølgelig også eksisterer virksomheder, som er overflødige.

## Hvad betyder noget i et Early Warning forløb?

Uvildige undersøgelser dokumenterer, at Early Warning ikke alene redder virksomheder og arbejdspladser, men også sparer samfundet for to cifrede millionbeløb i reducerede skattetaab. Simpelthen fordi virksomhederne, der har været igennem et forløb enten 1) overlever, og betaler deres skat, eller 2) afvikler tidligere og mere skånsomt med mindre tab til følge.

Men hvad er det, der afgør, om et Early Warning forløb bliver en succes? Der er efter min mening flere forhold, som spiller en rolle.

### 1. Vi varetager 100 % ejerlederens interesser.

Den frivillige er der 100 % for at varetage ejerlederens interesser, uvildigt og fortroligt, hvilket er et stærkt grundlag at bygge samarbejdet på, når der skal træffes afgørende og ofte – hurtige – beslutninger.

Det er en forudsætning, at der er god kemi og gensidig forståelse af opgaven mellem virksomhedsejeren og den frivillige, men god kemi er ikke nok. Den frivillige skal også besidde de rigtige kompetencer i forhold til opgaven.

Det kan være en ensom affære at være en virksomhedsejer i krise. Det er svært at træffe rationelle beslutninger, når man har mistet overblikket og dagligt kæmper en kamp for overlevelse.

Den frivillige kommer med et værdifuldt og rationelt "udefra og ind" blik på virksomhedens udfordringer. Der er ingen følelser i klemme, og ingen bebrejdelser. Kortene er givet, når den frivillige træder ind i sagen, og de kort skal spilles bedst muligt til gavn for virksomhedsejeren.

### 2. Det øger overlevelseschancerne at starte tidligt.

Jo senere virksomheden henvender sig, jo mere begrænsede er mulighederne for en redning som regel. Og nogle gange er det desværre for sent. Derfor er det vigtigt at opfordre kriseramte virksomheder til at henvende sig tidligt.

### 3. Præcis analyse af (de virkelige) problemer og løsningsmuligheder.

Den frivillige skal hurtigt danne sig et overblik over trusler og muligheder. Hvad har været forsøgt, og med hvilke resultater? Hvilke ressourcer er tilgængelige og i hvilket omfang er de kortlagt? Hvilke scenarier er realistiske, og med hvilke konsekvenser?

Tit er det en kamp mod uret. Der skal findes løsninger og træffes beslutninger, men de skal også være rigtige, for hvis der er noget, der ikke er tid eller råd til, så er det nye fejltagelser.

### 4. Hvor er virksomheden i sin livscyklus?

Problemer, der er naturlige i en tidlig fase af en virksomheds liv, mens den er på vej op, som f.eks. illikviditet, ineffektivitet, dårlig organisering og begynderfejl, ophører med at være naturlige når virksomheden når en vis alder og modenhed. Det *gør* en forskel, om en krise opstår mens en virksomhed er *på vej op*, eller om den opstår mens en virksomhed er *på vej ned*. Burekratiske, utidssvarende virksomheder i deres sidste levetid på vej ned er også illikvide, ineffektive, dårligt organiserede og begår stupide fejl (her kunne jeg f.eks. nævne skat, men man skal ikke træde på nogen, der ligger ned, så det *gør* jeg ikke).

## 5. Forbered virksomhedsejeren på, at der skal reorganiseres når krisen er afværget.

Når en krise er afværget, skal virksomhedsejeren tage sine forholdsregler for ikke at begå de samme fejl igen. Undlades dette skridt vil virksomheden komme i lignende problemer igen. Man kan også sige det på denne måde: Hvis dårlig livsstil har ødelagt hjertet, så kan man få et nyt gennem en transplantation. Men hvis man bagefter ikke også ændrer livsstil, så lever man alligevel på lånt tid.

Den teknologiske udvikling accelerer eksponentielt. Problemet er derfor ikke længere kun ens egen brændende platform, men ligeså meget den platform man først ser når den begynder at ødelægge en forretningsmodel, der fungerede fint i går. Enhver ledelse gør klogt i at sove med støvlerne på.

---

*”hvis jeg havde spurgt kunderne, hvad de kunne tænke sig, ville de svare hurtigere heste”*

*Henry Ford, grundlægger af Ford  
automobiler.*

---

### Det er ikke alle forløb, der går som ønsket eller forventet

Nogle gange går man skævt af hinanden, andre gange kommer den menneskelige fysik eller psyke desværre i vejen for samarbejdet. Her er nogle eksempler på episoder, jeg har oplevet i den kategori:

1. Efter et matchmøde, som både jeg og tovholderen havde indtryk af gik godt, forsvandt virksomhedsejeren fuldstændig. Hun gik under jorden og svarede ikke på hverken telefonopkald eller e-mails.
2. En lille to-mands virksomhed havde problemer med ordreindgangen. Ved fælles hjælp planlagde vi, hvordan der skulle bookes salgsmøder med potentielle kunder, men dagen før vi skulle i gang fik jeg en kort mail om at de ikke ville fortsætte samarbejdet. Det havde ikke noget med mig at gøre (mine forslag var de enige i), men den ene af dem fik stress ved at tænke på at skulle sælge.
3. Virksomhedsejeren viste sig at være ludoman. Han spillede pengene op – både dem han tjente og dem han lånte – lige så snart de gik ind på kontoen. Han mente banken var skyld i hans problemer og tog ikke længere telefonen, heller ikke når kunderne ringede.
4. Midt i en kompliceret turnaround af en virksomhed med 45 ansatte fik ejeren hjertestop, blot 40 år gammel og far til to små børn (I dag har han det godt og hans virksomhed er i topform).

### Hvad sker der når forløbet er slut?

En del af de virksomhedsejere, jeg har hjulpet, har jeg stadig jævnligt kontakt med, bl.a. virksomhedsejeren, der fik hjertestop. Det forekommer som den naturligste ting i verden at fortsætte med at vende diverse udfordringer med en person, som man har været tæt på, og som har hjulpet én igennem en svær tid. Men på den længere bane er det ikke optimalt, dels fordi kontakten risikerer at blive for sporadisk, dels fordi tilbuddet fra Early Warning er tiltænkt virksomheder i krise.

Ideelt set bør virksomheder efter en turnaround og reorganisering, udskifte eller etablere en bestyrelse eller et advisory board, som kan bistå virksomhedsejeren med den efterfølgende udvikling og vækst.

## Et par afsluttende tanker om kriser

Kriser er en naturlig del af tilværelsen, uanset om man er en virksomhed eller et menneske. Der vil altid eksistere kriser. Ofte vil de gøre ondt, ændre tingenes tilstand og skabe nye spilleregler, som der ikke er nogen garantier for at man vil synes om. Ofte vil kriser komme ubelejligt og føles meget uretfærdige! Ud over at tage almindelige fornuftige forholdsregler, så er dét vi som mennesker kan arbejde med i relation til kriser, vores evner til at tolerere og tackle omvæltningerne og få noget godt ud af dem, når vi en dag igen står på den anden side.

Kriser er en oplagt lejlighed til at tage aktiviteter og strategi op til revision og se på, om tiden og kræfterne bruges rigtigt: Gør vi stadig det rigtige, og gør vi det rigtigt? Det, der virkede i går, vil det også virke i morgen, eller skal der noget andet til? En brændende platform er en oplagt lejlighed til at gennemføre forandringer, der gør virksomheden mere agil og styrker konkurrenceevnen.

Mennesker, der har været igennem personlige kriser, kan ofte fortælle, hvordan oplevelserne har gjort dem stærkere, hvordan de er blevet bedre til at prioritere og til at vælge til-og-fra blandt livets mange tilbud. Tilværelsens udfordringer er kommet i perspektiv på en ny måde så problemer, der tidligere syntes store og uløselige, nu opleves som ubetydelige. En anden positiv melding er, at samvær med dem, man virkelig holder af, er blomstret op og værdsættes mere. Noget tyder på, at kriser får os til at søge tilbage til det væsentlige, mod de ting, der virkelig betyder noget. Kriser flytter mennesker og mange gange viser det sig i sidste ende at være godt, både for den enkelte og omgivelserne.

”Det er sulten, der driver os” var engang et slogan for et københavnsk reklamebureau. Og der er meget rigtigt i det udsagn, for nødvendighed er en god motivationsfaktor for at tænke nye tanker og skabe de unikke løsninger, der ikke kommer i ”fede tider” når autopiloten er sat til og alt er business as usual. Kriser kan inspirere os, udfordre vores grænser og værdier og give os lejlighed til at møde ukendte sider af os selv. Og hvem har ikke brug for det engang imellem?

Og så tilbage til den historie jeg indledte med:

Med bankens mellemkomst - og fem minutter i tolv – lykkedes det at indgå en aftale mellem ejerne. Det betød, at grundlæggeren af virksomheden igen kom til at eje 100 %. Prisen og vilkårene landede tæt på det resultat som mæglingen i Early Warning regi havde resulteret i fire måneder tidligere. I det netop aflagte regnskab for 2016 har virksomheden et overskud før skat på 400.000 kr. og en positiv egenkapital på 1.5 mio. kr. Der er stadig 16 ansatte.

# Appendiks

CV for Johnny Heinmann (please connect): <https://www.linkedin.com/in/heinmann/>

## Anbefalet litteratur

Som frivillig rådgiver har jeg haft særlig gavn af disse tre – på hver sin måde – fremragende bøger om virksomhedsledelse og menneskelig psykologi.

### **Ichak Adizes "Virksomhedens kredsløb – diagnose og terapi" (Børsens forlag)**

Organisationer og virksomheder har kredsløb, nøjagtigt som levende organismer. De lider under de almindelige problemer, der opstår i hvert stadium, og møder de samme overgangsproblemer forbundet med bevægelsen fra ét stadium til et andet. Enten lærer virksomhederne at klare disse problemer ved egen hjælp eller også udvikler de "sygdomme", der bremser væksten: problemer, der normalt ikke kan løses uden hjælp udefra. Med tiden har Adizes udviklet nogle diagnostiske værktøjer, der gør det muligt at skelne mellem normale og unormale problemer, og nogle aktive foranstaltninger til at fjerne hindringerne for virksomhedens vækst.

### **Daniel Kahneman: "At tænke – hurtigt og langsomt" (Lindhardt og Ringhof)**

Modtager af Nobelprisen i økonomi i 2002 Daniel Kahneman giver os i "At tænke – hurtigt og langsomt" et unikt indblik i den menneskelige bevidsthed og i de to systemer, som driver den måde, vi tænker på; System 1 er hurtigt, intuitivt og følelsesdrevet; System 2 er langsomt, rationelt og logisk. Ved at trække på erfaringer fra eksperimenter foretaget gennem et helt liv afslører Daniel Kahneman, hvornår vi kan drage fordel af den langsomme tænkning. Han giver praktisk og oplysende indsigt i, hvordan valg træffes i både vores professionelle og private liv – og hvordan vi kan bruge forskellige teknikker som værn mod de mentale faldgruber, der ofte skaffer os i vanskeligheder. "At tænke – hurtigt og langsomt" vil for altid forandre den måde, du oplever verden og træffer beslutninger på.

### **Charlotte Langkilde: Bedraget – sagen om Nordisk Fjer**

En unik og indsigtfuld kortlægning af en psykopats vej til toppen i dansk erhvervsliv. En bog man bliver klog af at læse, samtidig med at man er rigtig godt underholdt.

Natten til den 18. november 1990 begår Johannes Petersen selvmord. Dagen efter går Nordisk Fjer i betalingsstandsning, og i de følgende måneder oprulles danmarkshistoriens største erhvervsskandale med svindel og gæld for flere milliarder kroner. Historien om Nordisk Fjer handler om en hæderkronet, solid dansk virksomhed, som blev spundet ind i et så kompliceret net af bedrag, at hverken medarbejdere, bestyrelse, revisorer eller medier dengang forstod, hvordan det hang sammen, og også efterforskningen havde efterfølgende svært ved at trænge til bunds i sagen. Den historie fortælles her for første gang.

"En af de bedste erhvervsbøger, jeg nogensinde har læst." Kristian Lund, Børsen

"Brillant debuterende forfatter." David Rehling, Information

"Trekvart tusind åndeløst spændende sider." Poul Pilgaard Johnsen, Weekendavisen

"Denne fantastiske bog på 750 sider er et lærestykke i, hvad der sker, når mennesker er medløbere." Ulla Bechsgaard, Jyllands-Posten