



NS Nyhedsbrev

NSDAP/AO : PO Box 6414

Lincoln NE 68506 USA

www.nsdapao.org

#1147

09.03.2025 (136)

Uddannelsen af et ondt geni

af Gerhard Lauck

Del 13

Pengeforvaltning og bankvirksomhed

En af mine første opgaver, da jeg kom til virksomheden, var at finde ud af, om den administrerende direktør, som var i topskattegruppen, skulle købe en *kommunal obligation med lavt afkast, men skattefri*, eller en *obligation med et højere afkast, men uden skattefrihed*.

Det var et af mine første møder med "money management" i firmaet.

* * * * *

Når gennemsnitsforbrugeren vælger bank, er de afgørende faktorer generelt ting som *bekvemmelighed*, *gratis kontrol* og den *gratis brødrister*; han får for at åbne en konto. Hvis han er heldig, måske endda en dødlækker kasserer.

Den kloge forretningsmand overvejer også disse faktorer: bankens økonomiske situation, om den er statslig eller føderal, dens lånepolitik, andre tjenester, gebyrer osv.

En af mine senere opgaver var at analysere vores "skjulte" bankgebyrer.

En bank kan ikke give "free checking" til en virksomhed. Der er for mange transaktioner! Det koster banken for mange penge at behandle det hele. Derfor siger banken noget i retning af dette: *Okay, hr. forretningsmand, vi vil ikke opkræve dig for det, HVIS du opretholder en minimumssaldo på det og det beløb.*

En nærmere undersøgelse af a) standardgebyrerne for disse transaktioner, b)

antallet af dit firmas transaktioner og c) den minimumssaldo, som banken kræver for at give afkald på disse gebyrer, afslører, hvor meget du i *virkeligheden* betaler for dem i form af "mistede renter".

Desuden bliver ethvert beløb *over* minimumssaldoen i realiteten *dit rentefrie lån til banken!*

Da jeg var færdig med analysen og præsenterede den for direktøren, forklarede jeg det:

Denne gratis lån til banken-faktor reducerer naturligvis det effektive afkast på minimumssaldoen, fordi det er umuligt for os at forudsige det præcist. Afkastet bliver så lavt, at det faktisk er billigere bare at ignorere det og acceptere gebyrerne.

I vores tilfælde var besparelserne ikke så store. Vi foretrak at beholde den sikkerhedsmargin, der ligger i minimumssaldoen. Men i det mindste havde vi undersøgt muligheden og vidste nogenlunde, hvad den sikkerhedsmargin kostede os.

* * * * *

Vores virksomheds årlige økonomiske cyklus lignede en bølge.

Tænk på det som din elregning:

Om vinteren er din gasregning (til fyret) høj, men elregningen er lav.

Om foråret er begge dele lave.

Om sommeren er din gasregning lav, men din elregning (til klimaanlægget) er høj.

Om efteråret er begge dele lave.

En del af året havde vi overskydende kontanter, som vi investerede i skatkammerbeviser. En del af året havde vi brug for mere arbejdskapital, som vi *gradvist* lånte. *Først* fra den administrerende direktør til prime plus X%. *Derefter* fra banken til prime plus Y%.

Selvfølgelig var der en betydelig forskel mellem renten på statsobligationerne og renten på de to sæt lån!

Målet er at overvåge pengestrømmen og holde lige præcis nok midler til rådighed til at dække kortsigtede behov - og parkere resten, hvor det giver det højeste afkast.

I forbrugertermer kan du tænke på det sådan her. Betal ikke dine regninger for *længe før forfaldsdatoen*. Hvis du har for mange penge i overskud, så betal dine kreditkort i stedet for at sætte dem ind på din opsparingskonto. (Naturligvis skal du betale dem med den *højeste* rente *først*).

Det er det, money management handler om. Selv en lille virksomhed kan drage fordel af det.

For eksempel: Med en rentestigning på f.eks. kun 1% bliver det stadig til 10.000 dollars pr. 1.000.000 dollars i årligt cash flow.

Den administrerende direktør var allerede en god forretningsmand. Han havde en handelsuddannelse. Ikke desto mindre *havde han lært en masse om pengehåndtering af min forgænger, MBA'en!* Så lærte han mig det. Pengeforvaltning blev en af mine *daglige opgaver*. Efter at have gjort det i nogle år, finjusterede jeg vores metoder endnu mere.

Jeg justerede variabelen for pengeomkostninger for sæsonfaktoren i stedet for at bruge konstanten $\text{prime} + X\%$ gennem hele året, som jeg havde lært. Den administrerende direktør opdagede ændringen, spurgte mig om det og var enig i min begrundelse.

Fantasi versus lotteri

Helt ærligt, jeg ville blive helt ekstatiske, hvis en direktør for en lille eller mellemstor virksomhed, der læser dette, ville ringe til mig.

Jeg forestiller mig, at samtalen forløber nogenlunde sådan her:

CEO:

Hej, jeg kunne godt lide din bog! Angående det med at styre pengene. Vi har aldrig gjort meget ud af den slags. Kan jeg hyre dig som konsulent? Hvis ja, hvad er dit honorar?

Det er mig:

Tak, jeg er glad for, at du kunne lide min bog. Ja, jeg ville være meget glad for at lave konsulentarbejde for dig. Mit honorar er 10 % af det overskud, der kommer ud af enten at øge omsætningen eller reducere omkostningerne. DU bestemmer, hvor meget det er! ...Men jeg beder om en kopi af dine beregninger til min egen information. Det kan jo være, at en af os eller vi begge har overset noget.

Forestil dig en virksomhed med et årligt cash flow på 100.000.000 dollars. Hvis jeg kan øge afkastet med bare *en hundrededel af en procent* (0,0001%), er gevinsten på 10.000 dollars om året. Min egen andel på 10% ville være \$1.000... Hvis jeg kan øge dette til en hel procent (1%), er det en gevinst på \$1.000.000, og min andel ville være \$100.000.

CEO:

Hvad er hagen ved det?

ME:

Ingen fangst! Jeg læste om en anden konsulent, i en anden branche, som rutinemæssigt gav det samme tilbud. Han klarede sig rigtig godt. Hans kunder var også meget glade. Jeg er villig til at gøre det samme!

Det er ikke for sjov! Jeg mener det!

Nogle mennesker spiller lotto. Dette er simpelthen mit alternativ.

Selvfølgelig har de store Fortune 500-virksomheder en økonomidirektør (CFO), som gør alt dette meget bedre, end jeg nogensinde kunne. Han er trods alt *specialist* på dette område. Mens jeg er *generalist*.

Valg af bank

En dag kaldte den administrerende direktør mig og den daglige leder sammen. Han viste os en artikel om vores nuværende bank. Den pegede på problematiske indikationer på, at noget ikke var rigtigt.

Jeg er bekymret. Jeg har bemærket yderligere to dårlige tegn. For det første er det en ny person, hver gang vores lånesagsbehandler kommer ud til os. Og deres lånetilbud er alt for gode. Der er noget galt. Jeg tror, det er på tide, at vi begynder at lede efter en ny bank.

Et tip om valg af bank: Se på den "inddrevne gæld". Hvis den er påfaldende lav, er det et advarselstegn. En sund bank er hurtigere tilbøjelig til at afskrive en gæld som dårlig - og inddriver derfor en større del af den allerede afskrevne gæld - end en skrantende bank.

Vi gik frem på følgende måde:

Først skal du søge efter tips til valg af bank.

For det andet kiggede vi på *regnskaberne* for flere banker i området.

For det tredje mødtes jeg med bankfolkene.

Det endte med, at vi åbnede konti i *tre* banker: en til de daglige bankforretninger, en til større transaktioner og en til rembursen til vores import/eksport-forretning.

Der kan være KÆMPE forskel på bankerne. (Det huskede jeg, næste gang jeg købte hus).

Det samme gælder i øvrigt for trykkerier. Vi brugte *tre forskellige trykkerier* til den *samme flyer*, afhængigt af hvor mange der var brug for.

Arv

Da jeg havde været i firmaet i flere år, kom jeg med følgende forslag til den administrerende direktør:

En dag vil dine børn arve virksomheden. Du har allerede fortalt os, at de ikke har nogen interesse i at drive den selv. Hvis de hyrer en anden til at drive det for sig, risikerer de at miste alt. Så de vil sikkert gerne sælge det.

Men der er et problem. De potentielle købere vil sandsynligvis kun være interesseret i den ene eller den anden af divisionerne. Ikke hele pakken. Men vores virksomhed er så kompliceret og sammenflettet, at det ikke ville være muligt. Og hvis firmaet kannibaliseres, er værdien meget mindre, end hvis det sælges som en løbende, rentabel virksomhed.

Denne pakkeløsning ville dog være meget mere attraktiv for en potentiel køber, hvis firmaet havde en etableret kreditlinje UDEN at du personligt skulle medunderskrive banklånene.

Han tænkte over det og gik med til det.

Så vi begyndte at lede efter den *rigtige* bank til det her.

Så fik vi besøg af en vicedirektør fra en af de store banker. CEO, General Manager og jeg var med til det møde.

Til sidst var der kun *én* *forhindring* tilbage:

Bankens "standardkontrakt" gav den ret til at opsige lånet - til enhver tid, af enhver grund og efter eget skøn (!) - med kun *24 timers* varsel.

Min CEO insisterede på et varsel på *48 timer*. Han sagde, at han havde brug for den ekstra dag til at arrangere det.

Bankmanden lovede at tjekke deres juridiske afdeling og ringe tilbage.

Da telefonen ringede, fortalte bankmanden os to ting:

For det første ville bankens advokater *ikke* ændre standardkontrakten.

For det andet havde vi gjort et bedre stykke arbejde med at forberede os til forhandlingen end mange firmaer, der var *ti gange større* end os!

Det var ikke verdens undergang. Vi havde ikke brug for den kreditlinje for at fortsætte.

Men jeg var skuffet. Jeg havde forestillet mig, at de øverste ledere en dag ville gå sammen om at købe virksomheden. De to andre havde arbejdet der hele deres voksne liv. De ville *aldrig få* en tilsvarende stilling andre steder. En af dem sagde det direkte til mig. Den anden vidste det helt sikkert også. Vi var alle overbeviste om, at vi tre sammen kunne drive det. For det var vi *allerede på* det tidspunkt.

Giv kredit, hvor kredit er berettiget

Dengang viste de kreditrapporter, jeg fik på mit skrivebord, en detaljeret kredithistorik. Ikke bare en "score".

Da jeg var praktikant, ville den administrerende direktør afvise kredit, hvis han så en enkelt misligholdelse på en rapport. Senere overbeviste jeg ham om at ændre denne politik: Hvis der var mange tilfredsstillende optegnelser og kun én misligholdelse - og det var på en *stor lægeregning* - ville jeg anbefale kreditgodkendelse.

CEO'en lærte os også at overveje "industristandarder". De varierer.

Og hvis den dårlige gæld er *for lav*, kan det tyde på, at kreditpolitikken er *for streng*, hvilket kan resultere i tabt salg!

* * * * *

Ikke længe før den store recession planlagde jeg at købe et hus, så jeg undersøgte mine lånemuligheder. Jeg vidste, at jeg havde en fremragende betalingshistorik og store usikrede personlige kreditlinjer. Men jeg havde også meget gæld, og min personlige indkomst var ikke så høj, som den engang havde været.

Men da en bank tilbød mig det *dobbelte af det* beløb, jeg havde brug for, *uden* udbetaling, blev jeg alligevel forbløffet.

En bankmand fortalte mig det: *Ja, du er kvalificeret. Din kredit er fantastisk! Du har to muligheder: Hvis du vælger mulighed A, skal du fremlægge kopier af din selvangivelse for at bevise din indkomst. Ved mulighed B skal du blot FORTÆLLE os din indkomst. Du behøver ikke at BEVISE den. Du kan fortælle os det beløb, du ønsker, for at kvalificere dig til det lån, du ønsker. Naturligvis er renten højere for Option B.*

Jeg kunne ikke tro dette vanvid! Ikke underligt, at nationens økonomi gik ned i toilettet!

CEO'ens mærkelige dilemma

En dag indkaldte den administrerende direktør alle de ledende medarbejdere. Han havde et dystert udtryk i ansigtet. Ingen af os vidste, hvad det handlede om. Han beskrev sit dilemma nogenlunde som følger:

Hør her, det er sådan her. Min kone plager mig om at ansætte vores søn som konsulent. Han prøver at etablere sin egen konsulentpraksis og har brug for pengene. Jeg har ikke lyst til at ansætte ham. Men jeg vil gerne have min kone til at lade mig være, så jeg er gået med til det. Bare spil med. Du skal ikke sige noget.

Jeg kom til at tænke på interviewet med den nyuddannede, som ikke ville dele sin uendelige visdom med os gratis. Men det her var værre! Faren havde sendt sin søn på Harvard Business School. Han havde nu en MBA. Han var udset til at arve en stor del af virksomheden en dag. I stedet for at lære om sin families virksomhed, selv i sin egen bedste interesse, forventede han, at hans far skulle betale ham for det i form af et heftigt konsulenthonorar!

Jeg kunne se, at de andre ledere tænkte det samme. En af dem fortalte mig det endda efter mødet og brugte næsten præcis den samme formulering, som jeg har brugt her. Vi havde alle sammen ondt af direktøren og lovede at spille med.

Mens sønnen "konsulterede" virksomheden i løbet af de næste par dage, forsøgte vi at give ham i det mindste en meget grundlæggende idé om virksomheden.

Så planlagde den administrerende direktør et stort personalemøde. Han havde dagen før bedt mig om at forberede en præsentation og holde den enkel. Sønnen var den eneste, der ikke indså, at alt dette bare var et stort show til hans fordel. Alt, hvad jeg forklarede, var almen viden for resten af os. Lidt ligesom en konference for astronomer, hvor hovedtaleren langsomt forklarer: "Solen er i centrum af vores solsystem. Den planet, der er tættest på solen, er Merkur. Den anden planet er Venus...".

Jeg gjorde en ekstra indsats for at tale langsomt og holde alt så enkelt som muligt. Efter at have forklaret en simpel ligning afbrød han mig høfligt med en let, men stadig mærkbar, air af overlegenhed:

Undskyld mig, men du sagde TO tiendedele af en procent. Du mener vel i virkeligheden TO procent. To per HUNDRED, ikke to per THOUSAND."

Vi måtte alle bide os selv i tungen for ikke at grine. Direktøren kæmpede for at skjule sin egen forlegenhed over sin uvidende søns brøler. (Han tog ti gange fejl.) Direktøren mumlede noget og gjorde tegn til, at jeg skulle fortsætte.

Det mindede mig om dengang, jeg havde ydmyget IBM-eksperten. Men med omvendt fortegn. Og endnu værre: IBM-eksperten indså i det mindste, at han havde begået en fejl og var blevet opdaget. Det gjorde sønnen, en MBA (!), ikke.

Omdømme og gennemslagskraft

Omdømme er noget, du *opbygger* gennem *tidligere* præstationer. *Indflydelse* er noget, du *bruger* til *fremtidige* præstationer. I mit tilfælde havde de tre hovedkilder:

For det første demografiske analyser, der resulterer i væsentligt reducerede salgsudgifter.

For det andet ny produktudvikling, der resulterer i enorme salgsboosts. Eksempler er både mit første topsælgende produkt, som jeg opdagede tidligt, mens jeg deltog i en messe i min fritid, og mit allersidste produkt, som blev lanceret lige efter min afgang.

For det tredje problemløsning gennem analyse.

Her er et par oplysende eksempler.

Første hændelse: Overtalelse

Det var et opslidende møde for os fire topledere. Problemet var kompliceret. Diskussionen gjorde ikke store fremskridt.

Så præsenterede jeg min analyse af situationen. Langsomt og roligt. Efter hvert trin tjekkede jeg hvert ansigt for forståelse og enighed.

CEO'en kommenterede: *Han skar igennem bullshittet og kom til bunds i det!*

Derefter forsøgte jeg at forklare mit løsningsforslag. Men det var svært at forstå.

Så huskede jeg et meget tidligere møde, hvor CEO'en dramatisk havde grebet et stykke papir, spyttet på det, smuldret det sammen og hånet det: *Det er ikke en spytklat værd!*

Jeg stak hånden i lommen, trak nogle småpenge op og smækkede mønterne ned på direktørens skrivebord. Så brugte jeg mønterne til at illustrere min forklaring.

Snart var den administrerende direktør enig i mit løsningsforslag.

Lidt senere kom han hen til mit skrivebord, så mig i øjnene og sagde: *Du overbeviste mig, da du viste mig de mønter!*

Hændelse to: Hold da op, hvor får du den!

Den administrerende direktør var ikke på fabrikken den dag. Der opstod en usædvanlig situation. Den passede ikke perfekt ind i nogen eksisterende Standard Operating Procedure (SOP). Så General Manageren spurgte mig, men var ikke helt tryk ved mit svar.

Jeg er ikke tankelæser, men jeg kan læse dette ansigt: *Okay, det gør jeg. Når direktøren kommer tilbage, fortæller jeg ham, at DU bad mig om at gøre det. OG SÅ FÅR DU DEN!*

Da CEO'en kom tilbage, forklarede General Manageren det hele. Den administrerende direktør tænkte sig om et øjeblik og sagde så: *Du gjorde det rigtige!*

Den daglige leder var overrasket. Det var jeg ikke. Jeg vidste, hvorfor jeg havde ret. Og jeg vidste, at CEO'en var klog nok til at forstå årsagerne bag SOP og ikke bare lære den udenad og følge den blindt.

Hændelse tre: Top Dog

Ikke længe efter sad alle fire ledere i et møde. Den administrerende direktør instruerede de to andre: *Hvis der nogensinde dukker noget op, når jeg ikke er her, og I ikke ved, hvad I skal gøre, så spørg HAM, og gør, som han siger!* Han pegede på mig.

Hændelse fire: En stor compliment

Du har et jiddisch sind!

Direktøren var tydeligvis meget imponeret over min præstation. Det var en STOR compliment. Det vidste jeg udmærket godt. Det var helt oprigtigt, meget værdsat og meget ironisk.

Min afrejse

Jeg forlod endelig virksomheden efter ca. et årti - på eget initiativ og på gode vilkår, IKKE fyret! Den havde stadig nogenlunde samme størrelse målt på årligt bruttosalg. Divisioner og markeder var gået op og ned, men balancerede hinanden overordnet set. Topsælgende produkter var blevet has-beens, og opkomlinge var blevet superstjerner.

Da jeg ringede flere måneder senere og spurgte, hvordan det gik, sagde direktøren: *Fantastisk, takket være dig!"*

Først vidste jeg ikke, hvad jeg skulle mene om det. Gik det godt, *fordi jeg var væk?!?*

Men nej...

Det sidste produkt, jeg havde udtænkt og forsvaret, før jeg rejste - det var blevet lanceret kort efter, at jeg rejste - havde givet et *salg på en kvart million dollars i*

løbet af de få måneder.

Jeg var glad for at have givet virksomheden en slags "omvendt afskedsgave".

Hvis jeg var blevet et år mere, ville endnu en femcifret bonus have været temmelig sikker. Men jeg fortrød stadig ikke, at jeg vendte hjem.

Men jerntæppet var faldet. Pligten kaldte!



NSDAP/AO er verdens største Nationalsocialistisk propagandaleverandør!

Trykte og online tidsskrifter på mange sprog
Hundredvis af bøger på mange sprog
Hundredvis af hjemmesider på mange sprog

