

Bestyrelsesreferater 2025-2026

Samlet dokument med 12 bestyrelsesreferater fra perioden maj 2025 til april 2026.

BESTYRELSESREFERAT

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 14. maj 2025

Sted: Industrivej 1A, mødelokale Chatterson

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Thomas Ravn Lund

Punkter

- 1 Status på omsætning og ordreindgang
- 2 Kapacitetspres på GRIP+ og TECH
- 3 Investering i ultralydstipping-station nr. 2
- 4 International ekspansion

Drøftelser

Mikkel Vestergaard fremlagde, at ordreindgangen fra den tyske sikkerhedsskokunde og to norske industrikunder lå over budget. Line Kjærgaard understregede, at produktionen kunne følge med på standardserierne, men at GRIP+ og TECH allerede pressede bemanningen omkring de mest komplekse omstillinger.

Katrine Bøgh pressede på for en hurtig investeringsbeslutning, fordi hun vurderede, at ventetid på levering var en større trussel mod vækst end selve investeringen. Thomas Ravn Lund advarede om, at likviditeten kunne blive stram, hvis investeringen blev kombineret med øgede lagerbindinger på kevlar og specialfibre.

Ainer Chatterson bemærkede, at en ny tipping-station kun skaber værdi, hvis kvalitetsdisciplinen følger med. Han advarede mod at "købe sig ud af et planlægningsproblem".

Beslutninger

- 1 Bestyrelsen godkendte, at ledelsen indhenter tre konkrete tilbud på ultralydstipping-station nr. 2.
- 1 CFO udarbejder likviditetsscenario med og uden investering.
- 1 COO udarbejder plan for, hvordan kvalitetskontrol og bemanning skal følge en eventuel kapacitetsudvidelse.

Åbne punkter

- 1 Kan den tyske kunde forpligte sig til længere forecast-horisont?
- 1 Skal TECH-serien have egen produktionsslot i ugeplanlægningen?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 18. juni 2025

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Mikkel Vestergaard

Punkter

- 1 Kundeafhængighed
- 2 Marginudvikling på fashion-segmentet
- 3 VMI-partnerskaber

Drøftelser

Thomas Ravn Lund viste, at fashion-ordrerne fra Paris gav synlig topline, men markant svagere margin end forventet på grund af mange farveskift, små batches og høj koordinationsomkostning. Jesper Holck mente, at virksomheden stadig skulle holde fast i segmentet, fordi det gav brandværdi og adgang til større private label-aftaler.

Katrine Bøgh spurgte direkte, om virksomheden var ved at blive for afhængig af få store kunder. Mikkel Vestergaard erkendte, at koncentrationsrisikoen var reel, men pegede på, at VMI-løsningerne også gjorde kunderne mere loyale.

Ainer Chatterson var skeptisk over for at bruge kapacitet på kunder, der "elsker specialønsker, men hader at betale for dem".

Beslutninger

- 1 Fashion-kunder skal fremover have tydeligere pristillæg for farveskift og korte serier.
- 1 Salg skal udarbejde pipeline for to nye mellemstore B2B-kunder inden efteråret.
- 1 VMI-tilbud standardiseres kommercielt, så de ikke bliver individuelt forhandlede hver gang.

Åbne punkter

- 1 Skal der indføres minimumsordre på visse fashion-konfigurationer?
- 1 Hvordan måles VMI-lønsomhed mere præcist?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 20. august 2025

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Thomas Ravn Lund

Punkter

- 1 Drift efter sommerperioden
- 2 Vedligeholdelseefterslæb
- 3 RE-CHATTER som strategisk satsning

Drøftelser

Line Kjærgaard fremlagde, at sommerens reducerede drift havde holdt leveringssikkerheden, men at to højhastigheds-fletmaskiner krævede mere planlagt vedligehold. Sofie Tranholms note til mødet pegede på, at udsat service ville øge risikoen for nedbrud i fjerde kvartal.

Jesper Holck ønskede samtidig fremdrift på RE-CHATTER, fordi flere internationale kunder nu efterspurgte dokumenterbare bæredygtige løsninger. Katrine Bøgh spurgte, om ledelsen var ved at sprede sig for tyndt mellem drift og grøn profil.

Diskussionen blev skarpest, da Ainer Chatterson sagde, at "man ikke redder planeten med maskiner, der står stille".

Beslutninger

- 1 Vedligeholdelsesprogrammet prioriteres først i september.
- 1 RE-CHATTER fortsætter som kundevalideret pilot, ikke som fuld opskalering.
- 1 Bestyrelsen ønsker konkret business case på RE-CHATTER i oktober.

Åbne punkter

- 1 Kan pilotkunder acceptere længere leveringstid mod lavere klimaaftryk?
- 1 Hvilke maskiner er mest kritiske ved nedbrud?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 17. september 2025

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Thomas Ravn Lund

Punkter

- 1 Forsikringsforhold og operativ risiko
- 2 Nær-ved-hændelse i produktionen
- 3 Dokumentationskrav

Drøftelser

Line Kjærgaard orienterede om en nær-ved-hændelse ved omstilling på en linje, hvor en maskinafskærmning ikke var lukket korrekt. Ingen kom til skade, men hændelsen havde sat spørgsmålstegn ved, om sikkerhedsdisciplin og dokumentation var stærk nok i travle perioder.

Thomas Ravn Lund henviste til selskabets samlede forsikringsdækning og gjorde opmærksom på, at et reelt driftstab ville være betydeligt mere alvorligt, hvis proceduredokumentationen ikke var i orden. Katrine Bøgh krævede en klar redegørelse for, om ledelsen havde kontrol med risikobilledet.

Jesper Holck støttede en mere offensiv kommunikation til kunder om sikkerhed og kvalitet, men kun hvis den kunne dokumenteres.

Beslutninger

- 1 Ledelsen gennemfører intern sikkerhedsaudit inden næste møde.
- 1 Digital logbog for afvigelser og near misses prioriteres.
- 1 COO og produktionschef fremlægger handlingsplan på næste møde.

Åbne punkter

- 1 Er træning ens på alle skift?
- 1 Hvor meget afhænger sikkerhed af enkelte nøglepersoner?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 22. oktober 2025

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Mikkel Vestergaard

Punkter

- 1 RE-CHATTER business case
- 2 Kundeinteresse og prisvillighed
- 3 Brandmæssig positionering

Drøftelser

Mikkel Vestergaard og Thomas Ravn Lund fremlagde en business case, hvor RE-CHATTER havde stærk strategisk værdi, men stadig begrænset kortsigtet indtjening. Jesper Holck argumenterede for, at satsningen var nødvendig for at beskytte virksomhedens position som teknologisk og ansvarlig B2B-partner.

Katrine Bøgh var mere afventende og krævede tydeligere bevis for, at kunderne faktisk ville betale merprisen. Ainer Chatterson bifaldt, at produktet passede til virksomhedens fortælling om tekniske komponenter, men advarede mod at gøre ESG til "teater uden driftsmæssig rygrad".

Beslutninger

- 1 RE-CHATTER fastholdes som strategisk udviklingsspor.
- 1 Salg skal hente konkrete tilsagn fra tre kunder om pilotordrer.
- 1 Produktudvikling skal dokumentere teknisk performance på niveau med CORE/FLEX-alternativer.

Åbne punkter

- 1 Hvordan kommunikeres produktet uden greenwashing?
- 1 Hvad bliver break-even ved små pilotvolumener?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 19. november 2025

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Thomas Ravn Lund

Punkter

- 1 Budget 2026
- 2 Bemandingsomkostninger
- 3 Plan for 24/5-drift gennem vinteren

Drøftelser

Budgetudkastet viste solid toplineje, men også stigende omkostninger til overtid, vedligehold og specialindkøb. Line Kjærgaard gjorde klart, at produktionen ikke kunne tage mere belastning uden enten mere struktur eller mere bemanding.

Katrine Bøgh spurgte, om ledelsen havde grebet nok ind i planlægningsdisciplinen. Henrik Bülow's skriftlige input pegede på, at ustabile kundepronoser og mange hasteændringer skabte overarbejde. Jesper Holck mente, at virksomheden burde acceptere lidt højere omkostninger for at beskytte servicegraden.

Diskussionen handlede i praksis om, hvorvidt Kolding Snørefabrik skulle være "hurtigst" eller "mest robust".

Beslutninger

- 1 Budget 2026 justeres med højere vedligeholdelsesreserve.
- 1 Ledelsen skal foreslå model for strammere cutoff på hasteordrer.
- 1 HR-/driftsmæssigt fokus på natholdets belastning indgår i Q1-plan.

Åbne punkter

- 1 Skal enkelte kundetyper have lavere fleksibilitet?
- 1 Hvor er smertegrænsen for overtid?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 10. december 2025

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Mikkel Vestergaard

Punkter

- 1 Årets afslutning
- 2 Kundeleverancer før juleluk
- 3 Ledelseskommunikation og kultur

Drøftelser

Line Kjærgaard gennemgik planen frem mod juleluk, herunder risikoen for fejl i sidste-øjeblikks leverancer. Jonas Mørks kvalitetsteam havde allerede registreret stigende pres på dokumentation ved batchfrigivelse.

Mikkel Vestergaard fremhævede, at kundeoplevelsen i årets sidste uger var kritisk for Q1-order. Katrine Bøgh efterlyste samtidig mere synlig intern ledelseskommunikation på fabrikken, fordi hun oplevede, at driftsmæssig beslutningstagning så for centraliseret ud set udefra.

Ainer Chatterson pegede på, at kultur og kvalitet hænger sammen: "Hvis folk ikke forstår hvorfor, følger de heller ikke hvordan."

Beslutninger

- 1 Der gennemføres ekstra ledelsesbriefinger på skiftene i årets sidste to uger.
- 1 Kvalitetsgodkendelse må ikke komprimeres, selv ved leveringspres.
- 1 Kommunikationsindsats om 2026-prioriteter forberedes til januar.

Åbne punkter

- 1 Hvilken kanal fungerer bedst til skiftekommunikation?
- 1 Skal ledergruppen være mere fysisk til stede på nathold?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 21. januar 2026

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Thomas Ravn Lund

Punkter

- 1 Opstart 2026
- 2 KPI for OEE, fejlrate og levering
- 3 Digital logbog

Drøftelser

Ledelsen præsenterede de første KPI'er for 2026. OEE var stabil, men variationen mellem skiftene var større end ønsket. Den digitale logbog var kun delvist taget i brug, især fordi nogle skiftledere oplevede den som ekstra administration.

Jesper Holck vurderede, at virksomheden stod ved en skillelinje: enten professionaliseres driftsdata nu, eller også bliver skalering vanskelig. Katrine Bøgh var enig og efterlyste en konkret implementeringsplan med ansvar.

Line Kjærgaard understregede, at logbogen kun virker, hvis den opleves som hjælp i handover, ikke kontrol ovenfra.

Beslutninger

- 1 Digital logbog gøres obligatorisk ved alle skifteskit fra 1. februar.
- 1 Produktchef og COO måler efterlevelse ugentligt i Q1.
- 1 Bestyrelsen ønsker særskilt rapport om variation mellem skiftene.

Åbne punkter

- 1 Hvorfor er nat og eftermiddag ikke lige gode til registrering?
- 1 Skal logbogsdata kobles direkte til kvalitetsafvigelser?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 18. februar 2026

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Mikkel Vestergaard

Punkter

- 1 Kundeoplevelse og leveringsevne
- 2 Franske fashion-orderer
- 3 Teknisk robusthed

Drøftelser

Mikkel Vestergaard fremlagde blandede kundesignaler: stærk tilfredshed på leveringspræcision i standardserier, men irritation hos en fashion-kunde over ændringer i leveringstid efter sen designkorrektion. Jesper Holck mente, at ledelsen skulle stå hårdere fast på commercial discipline.

Thomas Ravn Lund viste, at de franske specialorderer stadig bandt uforholdsmæssigt meget planlægningstid. Samtidig pegede Sofie Tranholm på, at visse maskinopsætninger var for personafhængige.

Ainer Chatterson sagde direkte, at virksomheden ikke måtte blive "et atelier med fabriksleje".

Beslutninger

- 1 Fashion-orderer over en vis kompleksitet skal godkendes af både salg og drift.
- 1 Teknisk chef udarbejder plan for standardisering af kritiske opsætninger.
- 1 Kundekommunikation om ændringer i leveringstid skal strammes op.

Åbne punkter

- 1 Hvilke kunder er lønsomme nok til ekstra kompleksitet?
- 1 Hvor stort er personafhængighedsproblemet reelt?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 11. marts 2026

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Thomas Ravn Lund

Punkter

- 1 Foreløbige MTU-signaler
- 2 Arbejdstider og intern kommunikation
- 3 Ledelsesmæssig opfølgning

Drøftelser

Ledelsen fremlagde foreløbige observationer forud for den endelige medarbejdertilfredshedsundersøgelse. Der var stærk stolthed over kvalitet og sikkerhed, men tydelige tegn på utilfredshed med informationsflow mellem skiftene og belastningen ved 3-holdsskift.

Katrine Bøgh fremhævede, at dette var et strategisk problem, ikke blot et HR-tema. Hvis kommunikationen mellem skiftene er svag, rammer det både kvalitet, sikkerhed og levering. Line Kjærgaard var enig, men understregede, at løsningen skulle være driftsnær og ikke "endnu en flot PowerPoint".

Beslutninger

- 1 Den endelige MTU behandles særskilt i april.
- 1 Ledelsen skal forberede tre konkrete forbedringsgreb til skiftekommunikation.
- 1 Skiftledernes rolle i handover og informationsflow præciseres.

Åbne punkter

- 1 Hvor meget kan løses med struktur, og hvor meget handler om bemanning?
- 1 Skal tillidsrepræsentanten involveres tidligere i opfølgningen?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 8. april 2026

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Thomas Ravn Lund

Punkter

- 1 Endelig MTU 2026
- 2 Ledelsesmæssige indsatser
- 3 Kommunikationsplan

Drøftelser

Den endelige MTU blev gennemgået. Faglig stolthed og sikkerhed stod meget stærkt, mens intern kommunikation mellem skift og arbejdstider/balance var de tydeligste problemfelter. Sanne Bjergs opsamling fra medarbejdersiden pegede på, at mange medarbejdere ikke oplevede, at information altid nåede hele vejen rundt i organisationen.

Jesper Holck mente, at virksomheden kunne vende udfordringen til en styrke, hvis den blev håndteret hurtigt og ordentligt. Katrine Bøgh gjorde det klart, at bestyrelsen forventede synlig handling, ikke blot konstatering.

Beslutninger

- 1 Ledelsen skal fremlægge 30-60-90 dages plan på næste møde.
- 1 Der indføres fast format for skifteoverdragelse og kort ledelsesbrief på tværs af skift.
- 1 Effekten skal måles via opfølgende temperaturmåling i sensommeren.

Åbne punkter

- 1 Hvordan skabes forbedring uden at belaste skiftene med flere møder?
- 1 Hvem ejer kommunikationen på tværs af drift, kvalitet og ledelse?

Referat af bestyrelsesmøde

Dato: 22. april 2026

Sted: Industrivej 1A

Deltagere: Ainer Chatterson, Katrine Bøgh, Jesper Holck, Mikkel Vestergaard, Line Kjærgaard, Thomas Ravn Lund

Referent: Mikkel Vestergaard

Punkter

- 1 Godkendelse af årsrapport 2026
- 2 Produktionsstabilitet frem mod maj
- 3 Risiko, kultur og næste skridt

Drøftelser

Årsrapporten blev gennemgået og indstillet til godkendelse. Thomas Ravn Lund pegede på et samlet stærkt år, men understregede også, at næste fase kræver bedre intern sammenhængskraft. Line Kjærgaard gjorde klart, at MTU-resultaterne ikke måtte behandles som en sidehistorie, fordi de direkte hang sammen med driftens robusthed.

Katrine Bøgh spurgte skarpt, om ledelsen havde den fornødne handlekraft til både at levere vækst, stramme processer op og fastholde ordentlighed i kulturen. Mikkel Vestergaard svarede, at netop derfor skulle indsatsen være enkel, målbar og tæt på skiftene.

Ainer Chatterson afsluttede diskussionen med, at virksomheden ikke kun skal være kendt for gode snøreband, men for at "enderne også er bundet sammen internt".

Beslutninger

- 1 Årsrapport 2026 godkendes og indstilles til generalforsamlingens vedtagelse.
- 1 MTU-opfølgning og driftsforbedring bliver fast punkt i bestyrelsen resten af året.
- 1 Ledelsen rapporterer særskilt på skiftekommunikation, near misses og leveringspræcision.

Åbne punkter

- 1 Er lederrollen tydelig nok på alle niveauer?
- 1 Hvor hurtigt kan forbedringer mærkes i hverdagen på fabrikken?