

 FORORD

For iværksættere og ejerledere i mindre og mellemstore virksomheder kan den "rigtige" bestyrelse gøre forskellen mellem succes og konkurs. Uden iværksætterens og ejerlederens "drive" ville der helt sikkert ikke komme nogen virksomhed ud af det. Men uden bestyrelsesmedlemmer med faglige kompetencer inden for eksempelvis branchenetværk, finansiering, salg & markedsføring og generel forretningsudvikling, risikerer projektet hurtigt at grundstøde på grund af "huller" i ejerlederens og iværksætterens kompetencer.

I dette kompendium gennemgås i en række artikler, hvordan iværksætteren og ejerlederen kan indrette sin bestyrelse, uden at afgive magt, og alligevel opnå en række altafgørende fordele ved at knytte dygtige eksterne erhvervsfolk til virksomheden.

Etablering af en bestyrelse opfattes ofte som en ekstra byrde, hvor udbyttet ikke står mål med det ekstra arbejde. Billedet passer, hvis man ikke bruger "sin" bestyrelse på den rigtige måde, og hvis den ikke består af personer med "skarpe" kompetencer, som ejerlederen virkelig har brug for.

Dette kompendium indeholder en række artikler, som anviser en stribe redskaber og cases for ejerlederen, som angiver, hvordan bestyrelsen kan og bør benyttes. Artiklerne kommer også ind på, hvordan forholdet mellem ejerleder og bestyrelse kan indrettes, og hvordan – og hvorfor – ejerlederen bør løsne grebet, når virksomheden vokser sig større.

September 2008

Morten W. Langer, Chefredaktør
Nyhedsbrev for Bestyrelser

Ejerlederens svære valg	2	Familiefirmaer bliver stadig mere professionelle.	36
Størst ansvarsrisiko ved manglende spørgelyst	3	Hvem kan sikre det bedste ejerskab?..	37
Klargøring til salg eller ejerskifte	4	Stærkere ledelse giver billigere banklån..	39
Den effektive bestyrelsesformand	5	Afløsning for ejerlederkulturen i A. P. Møller	40
Generationsskifte udløste strategisk nytænkning	6	Behov for hjælp til generationsskifte	42
Udform en tidsbegrænset bestyrelseskontrakt	7	Ejerledernes bestyrelse misser strategiarbejdet.	43
Forslag: Ny bestyrelsesstruktur for ejerledere	8	Mere professionelle bestyrelser i "underskoven"	44
Ny bestyrelse grundlag for vækst	9	Ledelsesansvar i "tantebestyrelser"	45
Ejerlederens "gode" selskabsledelse	10	Guide: Otte gode råd om bestyrelsesevaluering.	46
Hovedaktionær skal bestemme eller blive væk	11	Bestyrelser af "den gamle skole" falder igennem	47
Familiefirmaer taber ofte fordelene på gulvet	12	Erfarne ventureselskaber finder de bedste start ups	49
Professionel bestyrelse gav klar strategi.	13	Opgør med den professionelle tantebestyrelse	50
Ejerledede selskaber har en-strengt ledelse	14	Hvornår moderniseres APM's bestyrelse?	51
Langsom fornyelse i mange "familiebestyrelser"	15	Kan bestyrelsen udskiftes med chimpanse?	52
Sådan udskiftes tantebestyrelsen	16	Bankens krise kan blive virksomhedens krise	53
Medarbejdere i bestyrelsen skjult guld	17	Profil af fremtidens topleder i "nye" virksomheder	54
Ejerlederen vil bestemme selv	18	Lønhop til topchefer afspejler stigende fyringsrisiko	55
Lovgivning svigter ved konflikt hos ejerledere	19		
Vigtigt med en overenskomst mellem ejerne	20		
Egenrådige ejerledere blokerer for vækst	21		
Guide: Når der kommer en leder udefra.	22		
Virksomhedssalg: Sådan vælges rådgivere	23		
Professionel bestyrelse gav ejerleder "ejerskab"	24		
Styrker og svagheder ved stærk ejer	25		
Derfor bør iværksætteren have en bestyrelse	26		
Hvem skal sidde i "min" bestyrelse	27		
Sådan findes "dine" bestyrelsesmedlemmer	28		
Kapitalfondenes hemmelige opskrift	29		
Ejerlederens bestyrelse tager kvalitetshop	30		
Evaluering giver bedre bestyrelser	31		
A. P. Møller bør tage opgør med ejerlederkultur	32		
Guide: Venturekapital til start-ups	34		
Behov for hjælp til at forny bestyrelsen?	35		

Ejerlederens svære valg

Den 7. oktober sidste år blev erhvervsminister Bendt Bendtsen stillet dette spørgsmål af Folketingets Erhvervsudvalg: »Vil ministeren beskrive, hvilke initiativer der er iværksat om »god selskabsledelse« i ejerledede virksomheder?»

Begrundelsen for spørgsmålet lød som følger: »De ejerledede virksomheder har et stort behov for en »rådgivende bestyrelse«, der kan medvirke til at gøre ejerlederen til en mere kompetent leder.«

Men der var ikke meget hjælp at hente fra ministeren. Han svarede: »Ønsker ejeren af et selskab en rådgivende bestyrelse er det efter den gældende selskabslovgivning muligt at vælge en selskabsform, der opfylder dette behov.

Behovet kan opstå både i selskaber med en snæver og med en spredt ejerkreds. Mulighederne for en sådan professionel bestyrelse bør foreligge som netop en mulighed og ikke tvang, uanset hvorledes ejerkredsen er sammensat.«

Manglende forståelse hos minister

Svaret er juridisk uangribeligt, men så er alt også sagt. Svaret afspejler en mangel på forståelse af, hvilke problemstillinger en stor del af de 70.000 danske aktieselskaber står overfor.

Hovedparten af dem er ejerledet, d.v.s. direktøren er både bestyrelsesmedlem og hovedaktionær, og denne person vil på den ene side naturligvis gerne bestemme og på den anden side gerne have en professionel og dygtig bestyrelse til at hente gode råd hos og sparre med..

Oftest fravælger ejerlederen at sammensætte en professionel bestyrelse, fordi det ikke er så let endda: Hvor finder man nye bestyrelsesmedlemmer med de rette kompetencer? Hvordan opnår man en balance, hvor det på den ene side står klart for alle, at ejerlederen bestemmer i sidste ende, men hvor bestyrelsen på den anden side bliver taget seriøst og er et faktisk debatforum? Hvordan finder man en balance mellem ejerlederens »jeg bestemmer«-holdning og bestyrelsens ansvar og pligter i henhold til aktieselskabsloven?

Det er den slags spørgsmål, vi vil beskæftige os med i Ugebrev for Bestyrelser.

Vi vil fortælle historierne fra den virkelige verden om, hvordan ejerledere har fundet balancen mellem

at bestemme selv og samtidig have en professionel bestyrelse, som får lov til reelt at arbejde med tingene.

Ejerlederens erfaringer

I sidste uge bragte vi et interview med Harboes hovedaktionær, direktør og bestyrelsesmedlem Bernhard Griese om, hvordan han vil professionalisere bestyrelsen uden at smide hele familien på porten.

I denne uge bringer vi et interview med Asger Aamund, som er hovedaktionær i børsnoterede Neurosearch og bestyrelsesmedlem i hovedaktionær-dominerede selskaber.

Henover efteråret vil vi bringe en artikelserie om hvordan ejerledere har haft succes med at modernisere og professionalisere deres bestyrelser. D.v.s. vi vil fokusere på spørgsmål som:

- hvordan fandt de deres nye bestyrelsesmedlemmer,
- hvordan fik de arbejdet til at fungere i bestyrelsen, og
- hvordan håndterer de uenigheder og eventuelle afstemninger i bestyrelsen.

Internationalt udsyn

Det er altså de »gode« opbyggelige historier fra det arbejdende erhvervsliv, vi vil fortælle. Vi er i fuld gang med at opbygge forbindelser til bestyrelserne og netværk for bestyrelsesmedlemmer som eksempelvis Netværk Danmark og Asnet.

Vi vil gøre alt for, at ugebrevets »dagsorden« er stærkt inspireret af den dagsorden, som er aktuel i erhvervslivets underskov.

Men vi vil også kigge ud over landets grænser. Vi bliver mere og mere opmærksomme på, at der internationalt er gang i nogle vigtige debatter om bestyrelsens arbejdsformer, som er vigtige for fremtidens virksomhedsledelse. Mange af disse debatter er endnu ikke kommet til Danmark.

De »nye« udenlandske dagsordener vil vi præsentere og foreholde danske bestyrelsesmedlemmer og forsøge at sætte dem til debat i de bestyrelsesnetværk, vi er dialog med. På den måde håber vi på, at vi kan tilføre den danske bestyrelsesdebat nogle ekstra brikker og perspektiv.

Størst ansvarsrisiko ved manglende spørgelyst

Advokat John Korsø Jensen fra Mazanti-Andersen, Korsø Jensen & Partnere har netop afsluttet en årelang retsag mod bestyrelsesmedlemmerne i Krepco Holding, Klaus Riskær Pedersens holdingselskab for Accumulator Invest.

De så igennem fingre med Riskærs ulovlige aktionærlån, og dette beløb er de efterfølgende blevet pålagt at udrede.

Eller rettere sagt har deres forsikringsselskab måtte dække tabet på 16 mio. kr. De havde nemlig en bestyrelsesansvarsforsikring.

Korsø Jensen, som er en af landets mest erfarne advokater indenfor selskabsretten, siger at bestyrelsesmedlemmer generelt udsætter sig for størst risiko ved ikke at stille de nødvendige uddybende spørgsmål til selskabets direktion.

„Efter min opfattelse udsætter bestyrelsen i en virksomhed sig normalt for størst risiko, hvis den ikke fører den fornødne kontrol med direktionen.

Bestyrelsen er selvfølgelig nødt til at have tillid til direktionen. Men bestyrelsen holder jo normalt kun møder en gang hver anden eller tredje måned, og derfor får bestyrelsen normalt kun oplysninger, som direktionen vælger at videregive.“

Bestyrelsen skal føre tilsyn

Korsø Jensen siger, at bestyrelsen har ansvaret for, der føres ordentligt tilsyn med direktionen.

„Det betyder ikke, at bestyrelsen har ansvaret for alt, hvad direktionen gør. Hvis direktøren tager af kassen, og bestyrelsen ikke har grund til at tro det, så hæfter bestyrelsen ikke for det.

Men bestyrelsen har ansvar for at føre tilsyn med direktionen. Og hvis man ikke gør det ved at stille de nødvendige spørgsmål, kan bestyrelsen ifalde ansvar,“ siger Korsø Jensen.

Han vurderer, at problemstillingen er særlig aktuell i ejerledende virksomheder. „I en ejerledet virksomhed sidder bestyrelsen der ofte, fordi den skal være der. Da ejerlederen også bestemmer i dagligdagen har han selvfølgelig større råderum, og det kan være selektivt, hvad ejerlederen vælger at tage op i bestyrelsen.“

Korsø Jensen advarer mod, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer anvender en bestyrelsesansvarsforsikring som sovepude. Det kan man ikke bruge den til, fastslår han.

Han pointerer dog, at situationen normalt først bliver relevant, når selskabet går konkurs og det afsløres, at bestyrelsen måske har sovet i timen.

„Alternativet er jo, at der hvor selskabet ikke går konkurs, men hvor bestyrelsen forinden bliver opmærksom på problemerne med mangelfuld rapportering, så bliver direktøren fyret,“ vurderer Korsø Jensen.

Bestyrelsen bør forsikre sig

Han mener, at ethvert selskab med en bestyrelse bør overveje en bestyrelsesansvarsforsikring.

„Hvis jeg blev spurgt til råds, ville jeg anbefale, at selskabets bestyrelse tegner en forsikring. Man bør selvfølgelig forholde sig til, hvad det koster. Og så skal man også gøre sig klart, at der ofte er begrænsninger i dækningen, eksempelvis omkring risici i USA. I mange tilfælde vil forsikringsselskabet ikke dække krav, som kan rejses i USA.

Korsø Jensen vurderer, at bestyrelsesansvaret bevæger sig hele tiden. Med den danske Culpa-regel er udgangspunktet, at grænsen mellem det hændelige og det uagtsomme bestemmes af en eventuel afvigelse fra et anerkendt adfærdsmønster, og den slags adfærdsnormer kan som bekendt ændres over tid.

Netop det er sket de seneste år efter de amerikanske og europæiske erhvervsskandaler. I erhvervslivet er der sat ekstra meget fokus på en klar og entydig arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktion, om etablering af risikostyringsystemer og rapportering herom, samt om evaluering af direktionens resultater og præstationer.

De enkelte bestyrelsesmedlemmer har en række forsvarsmekanismer, som ved mistanke om uregelmæssigheder eller mangelfuld oplysning om selskabets udvikling kan tages i brug.

For det første kan bestyrelsesmedlemmer kræve indkaldelse til ekstraordinære møder.

For det andet kan man kræve revisors deltagelse på bestyrelsesmødet.

For det tredje kan man slippe for ansvar ved at nedlægge sit hverv og fortælle relevante personer, hvorfor man gør det. Men det hjælper ikke at blive væk fra møderne.

Dette er første artikel i en serie artikler om bestyrelsesansvar, som ugebrevet bringer det næste halve år. Blandt andet vil vi gennemgå en række konkrete domstolsafgørelser om bestyrelsesansvar, samt beskrive de vigtigste overvejelser omkring tegning af bestyrelsesansvarsforsikring.

Klargøring til salg eller ejerskifte

I denne kommentar skriver Christian Frigast, direktør i investeringsselskabet Axcel om nogle af de overvejelser, som en ejerleder, typisk en familieejer, bør gøre sig før beslutning om salg, eksempelvis ved generationsskifte.

Axcel har siden 1995 investeret over 2,5 mia. kr. i 23 danske virksomheder, hvoraf en tredjedel efterfølgende har fået nye ejere. Frigast har derfor erfaring med de problemstillinger, som både køber og sælger bør overveje. Han fremhæver her fem punkter, som er vigtige ved klargøring af virksomheden til salg.

Det er vigtigt, at ejerlederen overvejer, om han mentalt er klar til at sælge sin virksomhed. Der findes eksempler på, at ejerledere efter en periode finder ud af, at det alligevel ikke var det rigtige for ham eller hende at slippe kontrollen.

Mange kan måske blive fristet af at høste den økonomiske gevinst efter et langt arbejdsliv. Men for mange ejerledere handler tilværelsen om meget mere end penge. Næmlig livsstil og identitet. Familien har måske haft virksomheden i mange år/ generationer, og familiens identitet og hverdag er snævert knyttet til virksomheden og personerne omkring den.

Ejerlederen skal grundigt overveje, om han eller hun er parat til at opgive dette og give ejerskabet fra sig, og hvad der skal ske i stedet. Når man har spillet golf i tre måneder og forbedret sit handicap, kan det godt være, at det ikke alene kan fylde tilværelsen ud.

For det andet skal ejerlederen før et salg overveje, om man ønsker at sælge til en industriel køber eller en finansiel investor, evt. i kompaniskab med virksomhedens ledende medarbejdere.

Er det en industriel køber, kan der ofte være tale om at denne har samme eller beslægtede aktiviteter, som ofte bliver lagt sammen og skåret til. Blandt ledende medarbejdere kan der være dubletter, som bliver overflødige. For mange ejere er det ikke altid lige meget, hvordan virksomheden bliver „behandlet“ af køberen, og om der vil ske nedskæringer.

En mulighed er også, at man overvejer et salg til et investeringsselskab, hvor investoren typisk kommer med kapital og generel industriel erfaring og kompetencer.

Her kan man ofte gennemføre det som et glidende generationsskifte, hvor ejeren kan være med i en overgangsperiode, både som leder og investor.

Men hvor han har overdraget ejeransvaret til en ny aktionær. Her kan virksomheden også blive platform for ny ekspansion.

For det tredje har det betydning, om der i den daglige ledelse sidder tilstrækkeligt kvalificerede folk til at tage over. Det er væsentligt, at der er et ledelsessystem, som kan fungere, når ejerlederen ikke længere er der.

Den største risiko ved et ejerskifte er, når der skal ske et hurtigt skift i den øverste ledelsesgruppe, og hvor der ikke er tid til en glidende overgangsfase. Der må ikke opstå et pludseligt tomrum i virksomhedens kultur og vidensbase. Vi fokuserer derfor meget på ledelsesgruppen.

Noget af det første vi typisk aftaler med sælger, er at få indsat de nødvendige kompetencer i ledergruppen, så der ikke lige pludselig opstår store huller.

For det fjerde skal det overvejes om virksomheden er interessant for få eller for mange købere, og om salgsprocessen skal være fokuseret eller mere bred og åben.

Ved at henvende sig direkte til mere oplagte køberemner øges sandsynligheden for at salgsprocessen kan holdes fortrolig. Det kan jo ligeledes være, at der findes mulige købere, som man ved, at man svinger godt med.

Med en åben proces kan man måske lokke flere køberemner på banen, hvis man ikke allerede kender dem, men dette kan også tappe kræfter, koste penge, tage tid væk fra driften samt skabe usikkerhed blandt medarbejdere og hos kunder - og i sidste ende skade en konkurrencemæssigt.

Det væsentlige er at have gode rådgivere omkring sig og en god fornemmelse af, hvad prisen og betingelser skal være.

For det femte skal man sørge for, at virksomheden har været gennem en forårsrensning, hvor forretningssystemet er gennemgået og strammet op, hvor det er nødvendigt og muligt.

Der må ikke være vigtige hængepartier, eksempelvis om væsentlige kundekontrakter eller andre aftaler. Det skaber usikkerhed og kan efterfølgende trække ned i prisen. Man bør gennemgå forretningen med nogen, man har tillid til, og kigge med kritiske øjne på de vigtige ting.

Er der svage punkter, bør man ikke fejle dem under gulvtæppet, da køber efter al sandsynlighed alligevel opdager dem, og dette vil give ridser i tilliden.