



Selskabsledelse

Bestyrelsesarbejde og ledelse i ejerledede virksomheder



Udarbejdet i samarbejde med:



Nyhedsbrev for bestyrelser



Hvis du ikke har en bestyrelse, så få en!

Lars Juhl er ikke erfaren, når det gælder om at drive virksomhed, for han har kun drevet én, nemlig sin egen, som han startede som 23årig nyuddannet shippingmand i Singapore sammen med makkeren, Lars Bonnesen. Alligevel har de skabt en virksomhed, der inden finanskrisen kradsede havde 100 mennesker ansat fordelt på 12 lande, en omsætning 1,2 mia. kr. og 120 mio. i overskud.

Det er gået rigtig stærkt, siden de to unge mænds forretningsmodel var, at når en kunde ringede for at spørge, om Scan-Trans kunne skaffe et skib til en last til Europa, så kiggede de ud af kontorvinduet og så, om der lå nogle danske skibe i havnen. Det er blevet betydelig mere high-tech siden. Og betydelig mere kompliceret i takt med virksomhedens vækst, som for alvor startede efter en fusion med Mønsted Chartering i Næstved. I 2004 besluttede de tre ejerledere, at tiden var kommet til at få en professionel bestyrelse. Indtil da var generalforsamlinger og bestyrelsesmøder noget, advokaten ordnede formelt uden deltagelse af ejerne. Alle beslutninger blev reelt truffet af de tre partnere hen over skrivebordet fra dag til dag.

"Det bedste råd, jeg kan give til andre ejerledere er: Hvis ikke du har en bestyrelse, så få en," siger Lars Juhl i dag.

Hvorfor ville I have en professionel bestyrelse?

"Virksomheden voksede og blev stadig mere kompliceret, og medarbejderne begyndte at spørge om, hvad planen var på sigt. Det havde vi aldrig spekuleret over. Dygtige medarbejdere vil jo vide, hvad strategien er, og hvad der er af muligheder for dem i virksomheden. Indtil da havde vi taget alle beslutninger med vores gutfeeling - det var først senere, jeg lærte at gut står for Gave Up Thinking!"

Så det var af hensyn til medarbejderne?

"Nej, det var for at få noget kvalificeret sparring. Vi er tre partnere. Blandt andet af den grund er en professionel bestyrelse en god ide. Hvis den ene synes, væggen skal males blå, den anden synes, den skal være gul, den

trede synes grå - maler vi så overhovedet? Eller bliver væggen brun, fordi vi bare blander det hele sammen? Det kunne være godt at få nogen udefra til at se på det. Torben Østergaard Nielsen blev foreslået som bestyrelsesformand. Hans virksomhed, United Shipping & Trading Company, havde været igennem mange af de kvaler, vi stod med, så han havde erfaringer og løsninger på rede hånd."

Hvad skete der så?

"Ved det første bestyrelsesmøde siger jeg: Torben NU skal vi i gang med en strategiplan - det har vi ventet på i flere år. Men han sagde, at det første, vi skulle, var at få styr på vores rapportering. Vi havde indrettet det sådan, at vores 12 kontorer indberettede deres regnskabstal en gang om året, så først i maj måned vidste vi, hvordan det var gået året før. Det havde fungeret udmærket, men vores nye formand mente, det ikke gav nogen mening at lave en strategi, hvis vi ikke kunne måle, om vi kom nogen vegne."

Var det ikke irriterende?

"Nej, selvom jeg selvfølgelig var utålmodig, men vi måtte spørge os selv, om det var på grund af eller på trods af de ting, at vi var nået så langt. Det var jo nok på trods af, så vi fulgte formandens råd og ansatte en økonomichef. Han fik dobbelt så meget i løn, som vi gjorde, så det var svært at forholde sig til. Han var udlært fra Danisco, havde arbejdet for en Daimler Chrysler virksomhed i Sverige og været vant til at rapportere til hovedkvarteret i Tyskland hver måned, så det var ordnung

...fortsættes på næste side



...fortsat fra forrige side

Hvis du ikke har en bestyrelse, så få en!

muss sein og noget af en omvæltning. Han begyndte at systematisere vores kvartalsregnskaber, og jeg tog min første ledermæssige slåskampe, for folkene ude på kontorerne i verden syntes ikke, de havde tid til at tage sig af den slags. Det var virkelig svært at få igennem." *Hvordan har I haft det med at afgive magt i jeres egen virksomhed?*

"Fantastisk! Vi synes det er verdensklasse, at vi kan passe vores kunder, bygge relationer op og lave forretninger - det er det, vi tænder på. Administration og ledelse er bare et nødvendigt onde, der er fulgt med væksten. Og vi ved nu, at ens gutfeeling ikke altid fortæller sandheden. F.eks. troede vi, at vi lavede det meste af vores forretning på tusindvis af små kunder og så fire-fem store. Det var helt forkert. Vi analyserede vores 100 største kunder over de sidste fem år - det er nemlig sådan noget, vi gør nu - og det viste sig, at vores top 10 kunder står for 25 pct. af forretningen, top 50 står for 56 pct., og top 100 står for 87 pct. Vi har altså brugt 80 pct. af vores tid på dem, der genererede under tyve pct. af omsætningen, og kun 20 pct. af tiden på dem, der genererede 80 pct. Det giver ikke nogen mening. Vi har fået 2.500 e-mails om dagen og været ved at kløjes i dem. Nu har vi analyseret, hvem vi har lavet forretning med de seneste 3 år. Deres e-mails tager vi os af, resten kommer ind i et spamfilter, som vi kigger i, hvis vi har tid."

Hvordan har bestyrelsen ellers spillet en rolle?

"På mange måder, men blandt andet var det den, der en dag spurgte mig, hvordan vi var forberedt, hvis et af vores skibe en dag f.eks. havde et olieudslip på Great Barrier Reef, og CNN's helikoptere cirklede omkring. Vi har vores navn stående med to meter høje bogstaver på siden af alle vores skibe, men den slags havde vi ikke en plan for. Vi havde ikke engang en talsmand. Dagen efter ringede jeg til et kommunikationsfirma, der hjalp os med at lave en kriseplan og skærmtreene os. Bestyrelsen bad os lave en plan for 10 forskellige krisescena-

rier, og nummer ni var, hvis et af vores skibe blev taget af pirater. Præcis det skete et lille års tid senere."

Hvad betød det for jer, at I havde planen?

"At vi vidste, hvad vi skulle gøre. Krisegruppen blev samlet en time efter, vi havde fået besked. Her fra Danmark tog vi os af de pårørende - ringede tre gange om dagen uanset om der var nyt eller ej. Vi tog os af alt det udadvendte i forhold til pressen. Vi sendte vores CFO af sted for at tage sig af forhandlinger om løsesummen sammen med vores hollandske partner. Det var vores folk, der fik hævet en million dollars i kontanter, klædte sig ud i pilotuniform og købte sig ind i Dubai Lufthavn, hvor vi havde lejet et fly, der fløj ham og pengene til Nairobi og derfra til Mombasa. Her havde vi lejet en slæbebåd, der skulle transportere pengene ud til skibet ved So-malias kyst, ellers ville piraterne ikke frigive skib og mandskab. Det tog os ti dage at forhandle og tyve dage at få pengene afleveret og skibet frit. Man siger ellers det plejer at tage 90 dage. At det gik så hurtigt skyldtes, vi havde en plan klar."

Har I gjort noget galt i forbindelse med professionaliseringen?

"Så skulle det være, at vi lyttede til bestyrelsen, da

...fortsættes på næste side

Om Scan-Trans

Startet i 1993 i Singapore af Lars Juhl og Lars Bonnesen. Operer i den niche i shipping, der kaldes projektlaster. Det er ukurante laster som møllevinger, store turbiner og entreprenørmaskiner - der er aldrig to laster der er ens og ofte overstiger værdien på lasten værdien af skibet. Virksomheden har afdelinger i 12 lande på fem kontinenter. 2008 var virksomhedens bedste år med en omsætning på 1,2 mia. kr., 120 mio. i overskud og 100 ansatte. Finanskrisen har været hård ved virksomheden, og Scan-Trans kommer ud af 2010 med 700 mio. kr. i omsætning og 80 ansatte.



”Stil dig selv spørgsmålet: Er jeg kommet hertil på grund af eller på trods af, at jeg ikke har haft en professionel bestyrelse? Hvis det er på trods af, så skal man se at få en!”

...fortsat fra forrige side

Hvis du ikke har en bestyrelse, så få en!

de sagde, vi ikke skulle ansætte en professionel CEO. På et tidspunkt var vi vokset meget, at jeg følte, jeg var kommet ud på lidt for dybt vand. Men formanden mente ikke, vi ville kunne finde os i en fremmed CEO. ”Du kan heller ikke uddele-gere dit sexliv,” sagde han.”

Men hvorfor er det galt, at I fulgte hans råd, og du blev som CEO?

”Fordi det nok ikke var gået så galt for os i finansskrisens kølvand, som det gik. Vores omsætning faldt med 40 pct. Og vi var nødt til at afskedige 20 af 100 medarbejdere, og jeg vil pege på mig selv, at jeg har tilladt, at det er gået nedad, som det har gjort. Jeg har tilladt, at der er kommet for meget corporate bullshit for at sige det lige ud. Jeg havde for mange følelser for mange af medarbejderne og har truffet nogle pladderhumanistiske beslutninger, fordi mennesker fylder meget i mit hjerte, og det er ikke altid det bedste for forretningen. En udefrakommende CEO ville se mere rationelt på det.”

Bliver man let forført som ejerleder?

”Utrolig let! Det er klart, at en HR-leder vil bygge den perfekte verden. Og en CFO vil have de bedste redskaber. Det er alt sammen forståeligt, men er det noget man laver mere eller mindre forretning af? Det skal man

huske at spørge sig selv om. Giver et coaching-program noget på bundlinjen?”

På den måde kan en krise være en gave?

”En enestående mulighed! Vi har fået øget fokus på kerneforretningen og har - ansporet af bestyrelsen - defineret en række nye potentielle kunder. Det lyder måske mærkeligt, men det er helt nyt for os. Hidtil har vi ventet på, at kunderne er kommet til os. Nu går vi efter at få nogle nye virkeligt store kunder og har sat det arbejde i system.”

Hvordan vil du beskrive Scan-Trans før og efter den professionelle bestyrelse?

”Før bestyrelsen var vi som en lille flyvemaskine, der hver dag fløj fra A til B med fragt. Det gik fint, fordi det var godt vejr, og vi kunne se, hvor vi var, og hvor vi skulle lande. Men når man flyver over oprørt hav i nye vinde, så skal man kunne læse instrumenterne, tage beslutninger efter det og man skal også have en plan B og C. Det kan heller ikke nytte noget, at instrumenterne kun fortæller, hvordan situationen var for et år siden, hvis man skal flyve sikkert i tågen. Sådant er forskellen - vi flyver langt mere sikkert i dag”

FORDELE VED EN PROFESSIONEL BESTYRELSE IFØLGE LARS JUHL

En professionel bestyrelse:

- Sikrer et perspektiv.
- Fungerer som djævlens advokat, så man får forberedt sig på, det værste er, der kan ske.
- Sikrer rettidig og relevant rapportering, for pludselig skal man stå til regnskab for nogen (bestyrelsen) og der er deadlines, der skal overholdes.
- Holder ejerlederne op på, at de ting, der besluttet også blive implementeret.
- Laver et realitytjek, så det ikke kun er gutfeeling men også analyse, der bruges til at træffe beslutningerne.
- Holder ledelsens fokus på kerneforretningen,.
- Hjælper til at prioritere, så man ikke kun får lavet det, der haster, men også det der er vigtigt.



Familiefirmaer taber ofte fordelene på gulvet

En af de største udfordringer for familiefirmaer er at planlægge og sikre generationsskiftet. Det kræver især omtanke og forberedelse at sikre selskabet en „sund“ overdragelse fra stifteren til næste generation i familien eller til en ekstern ledelse eller nye ejere.

I en analyse skriver konsulentfirmaet Spencer Stuart, at de familieejede selskaber er en stærk økonomisk kraft i samfundet. Hovedparten af erhvervslivets underskov, både herhjemme og i udlandet, består af ejerledede og familieejede selskaber, og de står bag en betydelig del af erhvervslivets samlede vækst.

Stor konkurrencefordel til familiefirmaer

Tidsskriftet Business Week konkluderede i november 2003 på baggrund af en analyse, at familiefirmaer har en overvældende konkurrencefordel i kraft af familiens stærke engagement som ejere af selskabet.

Ifølge undersøgelsen overhalede familiefirmaerne de ikke-familieejede med flere længder, både når det gælder omsætningsvækst og forrentning af egenkapitalen. Af forklaringer nævnes dels, at familiens navn og gode rygter står på spil, og firmaets succes er nærmest en personlig ting. Med familiens ære på spil vil familien ofte sætte firmaets interesser forud for egne privatøkonomiske interesser. Samtidig har den familiekontrollerede virksomhed ofte mindre „bureaukrati“ og færre formalistiske beslutningsprocesser, og det giver større handlefrihed og evne til hurtigere at udnytte nye muligheder.

Endelig har den familieejede virksomhed langt bedre mulighed for at forfølge langsigtede målsætninger. Men konsulentfirmaet mener, at familiefirmaet - trods de mange styrker - også har store udfordringer med store indbyggede risici.

Udfordringen opstår i forbindelse med et pludseligt eller forventet generationsskifte, hvor stifteren må

overlade roret til næste generation eller til andre. Ofte betyder denne overgang, at firmaet ikke overlever eller ryger ud i en krise. Et stort problem kan blive familiestridigheder om ejerskabet og om firmaets fremtidige udviklingsretning.

FLS var typeeksempel på familieproblem

Det nævnes, at et sådan opgør kan blive livstruende for virksomheden. Et af de bedste eksempler er udviklingen i FLS Industries i sidste halvdel af 90'erne, hvor de tre familiegrene i „FLS-Klanen“ helt tydeligt ikke var enige om, hvad der skulle ske. Hertil kommer det generelle problem, der opstår, hvis dele af familien ønsker at sælge selskabet for at få kontanter på bordet, mens andre dele af familien vil beholde selskabet.

Konsulentfirmaet fremhæver, at en af de mest almindelige undladelser i familieejede selskaber er at sikre, at den næste topledelse er parat til at tage over. Det kan i familien udløse et dramatisk slagsmål mellem forskellige fløje, som hver især gør krav på magten.

Ifølge analysen ønsker de fleste ejerledere, at et medlem af familien viderefører selskabet. Men i realiteten sker det kun i under halvdelen af tilfældene. Mange selskaber må altså se sig om i tide efter en ny topchef, som kommer udefra, og det kan være en meget vanskelig proces.

Det nævnes, at stifteren måske uformelt har sat en ekstern lederkandidat i position til at overtage ledelsen af selskabet. Men det fremhæves, at det er vigtigt, at bestyrelsen, familien og den øvrige ledergruppe er blevet taget i ed. Konsulentfirmaet foreslår, at der nedsættes et familieråd, som løbende drøfter firmaets ledelsesforhold omkring et generationsskifte eller et pludseligt dødsfald. Det skal sikre enighed i familien, før den går til selskabets bestyrelse, som typisk også vil have eksterne medlemmer.



10 gode råd om godt samspil mellem topchef og bestyrelse

Et godt samarbejde mellem bestyrelse og direktion er afgørende for selskabets udvikling, lyder vurderingen i tidsskriftet Compliance Week under overskriften „How management should work with the Board.“ Artiklen er skrevet af tidligere direktør for det amerikanske finanstilsyn, SEC, Harvey Pitt. Han tager afsæt i, at bestyrelsen bør udstikke retningen for selskabets forretningspolitik og strategi. Her følger hans 10 gode råd om samarbejdet mellem eksterne bestyrelsesmedlemmer og direktionen:

1. Lad ikke "ego'erne" styre det hele: Når bestyrelsen og den daglige ledelse er samlet til møde i ét lokale, er der en masse talent og erfaring samlet ét sted. Der vil sandsynligvis også være en del store ego'er til stede, som lægger stor vægt på at fremhæve sig selv. For at holde disse ego'er i skak bør både bestyrelse og direktion være meget opmærksomme på, hvorfor de er samlet: Nemlig for at varetage aktionærernes interesse. Aktionærerne forventer, at bestyrelse og direktion arbejder sammen om at skabe en lønsom og etisk forretning med størst mulig shareholder value. Harvey Pitt henviser til Ronald Reagens tilbagevendende bemærkning om: „There's no limit to what you can accomplish, if you don't care who gets the credit.“

2. Nye bestyrelsesmedlemmer bør se selskabets operationer, snakke med andre i direktionen end topdirektøren og få indsigt i forretningsplaner: Nye bestyrelsesmedlemmer bør få mulighed for at sætte sig dybt ind i forretningen, før de siger endeligt ja tak til bestyrelsesposten. Det er ikke tilstrækkeligt at give potentielle nye medlemmer af bestyrelsen offentliggjorte dokumenter som børsmeddelelse og årsregnskab. Der er brug for mere. Direktionen bør briefe det nye medlem om kritiske operationer, gennemgå konkrete forretningsplaner, beskrive selskabets konkurrenter og marked, samt gennemgå de seneste vigtige beslutninger i bestyrelsen.

3. Nye bestyrelsesmedlemmer skal være fuldt informeret: Før nye bestyrelsesmedlemmer indtræder i bestyrelsen er det ikke kun afgørende, at de har sat sig ind i selskabets forretning. Det er ligeså vigtigt, at de har dannet sig et indtryk af, hvordan direktionen og bestyrelsen arbejder, og hvordan de samarbejder, herunder hvordan procedurer og politikker følges. Nye bestyrelsesmedlemmer bør ikke kun vælges, fordi de er direktionens favoritter eller gamle bekendte. Nye bestyrelsesmedlemmer bør møde direktionen for at få en dybere forståelse af selskabets vision og den aktuelle forretningsplan. Samtidig bør de sikre sig, at de er komfortable med at arbejde i det givne forretningsmiljø.

4. Et vigtigt led i samarbejdet mellem direktion og bestyrelse er fuld åbenhed overfor bestyrelsen: Vurderingen er, at den daglige ledelse har tendens til at vente med at informere bestyrelsen om kritiske sager, til der ikke længere er nogen udvej, fordi sagen er ved at køre af sporet. Måske fordi de ikke har fuld tillid til et eller flere bestyrelsesmedlemmer omkring fortrolighed. Harvey Pitt påpeger, at bestyrelsen løbende har behov for relevant og væsentlig information om forretningen. Relevant information for bestyrelsen vil blandt andet være de oplysninger, som direktionen selv anser for pålidelige som grundlag for væsentlige beslutninger. Frygter direktionen, at oplysningerne lækker, må de pågældende bestyrelsesmedlemmer evt. udskiftes. At tilbageholde oplysninger er ikke løsningen.

...fortsættes på næste side



...fortsat fra forrige side

10 gode råd om godt samspil mellem topchef og bestyrelse

5. Bestyrelsen skal før bestyrelsesmøder forsynes med skriftligt materiale, som hverken drukner væsentlige problemstillinger i papirbunker eller skjøjer over dem: Skriftligt materiale udsendt til kommende bestyrelsesmøder skal være velstruktureret og overskueligt. Som oplæg til vigtige beslutninger på bestyrelsesmødet, må der ikke fejles væsentlige vurderinger eller faktuelle oplysninger ind under gulvtæppet, og oplysningerne skal fremlægges så objektivt og nøgternt som muligt. Da mange bestyrelsesmedlemmer er eller har været topdirektører, kan de godt gennemskue dårlig service fra direktionens side.

6. Topdirektøren må ikke opføre sig som et barn, som har fået skæld ud eller kun snakker, når han bliver spurgt: Også direktionen bør rejse relevante problemstillinger og spørgsmål på bestyrelsesmøderne. Hvis direktionen er i tvivl om, hvorvidt et emne er et bestyrelsesanliggende, bør det rejses i bestyrelsen. Ledelsen bør stille sig selv til rådighed for samtaler med individuelle bestyrelsesmedlemmer, som har spørgsmål eller andre emner, som de ønsker at vende med direktøren. Opbygning af mere direkte personlige relationer med de enkelte bestyrelsesmedlemmer kan også give mere tillid og generelt forbedre kommunikationen mellem direktion og bestyrelse.

7. En nomineringskomite bør indstille nye bestyrelsesmedlemmer: Processen omkring udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer for især børsnoterede selskaber bør være helt uafhængig af direktion og enkelte hovedaktionærer, og der bør ligge en formaliseret proces bag med fokus på nødvendige kompetencer. Altså, at man først identificerer hvilke kompetencer, bestyrelsen mangler, eksempelvis finansielle kompetencer, og derefter igangsætter en søgeproces på grundlag af den definerede profil.

8. Direktionen bør kunne forklare, hvorfor selskabet klarer sig dårligere eller bedre end konkurrenterne: Direktionen bør meget præcist vide, hvordan selskabet klarer sig i forhold de nærmeste konkurrenter, og hvorfor det går bedre eller ringere. Denne analyse bør præsenteres for bestyrelsen, da den kan være meget vigtig for at forstå selskabets styrker og svagheder.

9. Direktionen skal sikre løbende opdatering af bestyrelsen: Den daglige ledelse bør sikre, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer modtager løbende briefings og opdateringer omkring selskabets forhold og marked. Der lægges vægt på, at man ikke er fuldbefarent bestyrelsesmedlem fra start, men at det er en læreproces. Selvom bestyrelsesmedlemmet måske er en dygtig topdirektør i en anden virksomhed, kan det godt være, at personen ikke er fortrolig med bestyrelsesarbejde. Samtidig er best practice for bestyrelsesmedlemmer en dynamisk størrelse, som hele tiden bevæger sig. Det er afgørende, at direktion og bestyrelse fungerer interaktivt og komplementerer hinanden. Det er i høj grad direktionens opgave at sørge for, at dette samspil fungerer.

10. Problemer og potentielle problemer skal fremlægges for bestyrelsen hurtigst muligt – og derefter for aktionærerne: Nogle bestyrelser har ikke lyst til at høre om problemer fra direktionen. Når de så får oplysningerne via pressen, reagerer de med vrede og afsky. Med andre ord: Gennemsigtighed er et nøgleord. Direktionen bør have fuld tillid til bestyrelsen og informere den om eventuelle problemer hurtigst muligt. Det gælder også alvorlige potentielle problemer, som endnu ikke har foldet sig ud. Bestyrelsen bør i den slags tilfælde være med til at udarbejde pressemeddelelser og afgøre hvad og hvor meget, der skal oplyses om. En tommelfingerregel er: Spørg jer selv om, hvad I gerne ville vide, hvis I var menige aktionærer.



Udform en tidsbegrænset bestyrelseskontrakt

Statsautoriseret revisor Teddy Wivel, forfatter til bogen, „Den familieejede virksomhed – forretningsudvikling og generationsskifte“, skriver om de overvejelser, en ejerleder bør gøre sig i relation til anvendelse af en ekstern bestyrelse som et element i virksomhedens udvikling, risikostyring og generationsskifte.

Mange ejerledede virksomheder har en familiebestyrelse, som reelt intet har med en bestyrelse at gøre. Den er alene et forum, hvor der nikkes til allerede trufne beslutninger, og hvor de mere formelle selskabsretlige ting konfirmeres.

Man kan med rette stille det spørgsmål, om den familieejede – ofte ejerledede - virksomhed da har brug for en ekstern bestyrelse med personer, der ikke er afhængig af ejeren, og som har mod og mandshjerte til at give udtryk for deres egne meninger. Og hvis ja, hvordan finder man så den rigtige bestyrelse?

Svaret til det første spørgsmål er som alt overvejende hovedregel ja, når virksomheden kommer op over en vis størrelse – som niveau over 50 mio. kr. i omsætning. Der er tre gode grunde til at ejerlederen og hans familie bør sikre sig en ekstern bestyrelse i familievirksomheden:

- Pludselig en dag er ejerlederen der måske ikke mere. Hvem skal tage vare om virksomheden og hjælpe familien, hvis (når) det sker.
- Ingen er god til det hele, og ingen kan overskue alt. Det at have kvalificerede sparringspartnere er af uvurderlig betydning.

Bestyrelsen har samme ansvar for virksomheden, hvad enten de løfter det eller ej. Og kan man i længden tillade sig at påføre sine nærmeste den risiko, det dog er at sidde i bestyrelsen, uden de gives mulighed for at løfte ansvaret?

For at komme i gang med etableringen af en ekstern bestyrelse er det nødvendigt at ejerlederen har gjort sig sine behov klart. Hvad er samarbejdsbetingelserne, og hvem skal sidde i bestyrelsen? Hertil kan der være behov for sparring fra en uafhængig person, men ejerlederen kan også selv tegne konturerne til en bestyrelse.

Det er for tidligt at tage kontakt til et bestyrelsesnetværk, idet disse ofte vil starte med at få kandidater på banen, inden behovene er klarlagt.

Vedrørende samarbejdsbetingelserne må man først og fremmest gøre sig forskellene på et selskab med mange ejere og den ejerledede virksomhed helt klare.

I den førstnævnte vælger ejerne en bestyrelse, som så ansætter en direktion. Hvis der er uenighed mellem direktion og bestyrelse må direktionen gå. I den sidstnævnte vælger direktionen (ejeren) bestyrelsen og ved uenighed må bestyrelsen gå. Det er derfor en god idé at arbejde med en skriftlig bestyrelsesaftale – en slags ansættelseskontrakt, som udgør de betingelser også ejerlederen må indstille sig på.

En tidsbegrænset aftale er vigtig. Hvis ejerlederen ikke føler, at samarbejdet bibringer den værdi, som han havde tænkt sig, er det hensigtsmæssigt at have et tidspunkt, hvor der kan ske udskiftning, og personer med andre kompetencer naturligt kan blive indvalgt i bestyrelsen.

Bestyrelsesaftaler er ikke almindelige i dag, men netop fordi der reelt er tale om et ansættelsesforhold, vil det være rimeligt og naturligt, at de dækkes af en aftale.

Vedrørende sammensætningen er det vigtigt, at bestyrelsen skal sammensættes som et team, der totalt set rummer de kompetencer, den pågældende virksomhed har brug for, samtidig med at der er tale om personer, der hver for sig har deres meningers mod.

Elementer i en skriftlig bestyrelseskontrakt:

- Bestyrelsen har en forretningsorden, som re-spekteres af ejerlederen
- Mindst to eksterne bestyrelsesmedlemmer (én kan gå i en tilvænningsperiode)
- Bestyrelsen involveres i alle større beslutninger
- Bestyrelsen informeres løbende om virksomhedens resultater
- Der afholdes regelmæssige møder og mindst ét årligt strategimøde
- Der er klar aftale om honorar
- Der er aftale om varighed og forhold ved opsigelse

Vigtige spørgsmål om bestyrelsens selvevaluering

Når det gælder selvevaluering i bestyrelsen, er det ikke længere et spørgsmål om „skal“ - „skal ikke“. Det er et spørgsmål om hvordan. Selvom det herhjemme har været en tung start for mange børsnoterede selskaber, kan stadig flere se værdien af et årligt eftersyn, dels af bestyrelsens arbejdsprocesser, dels af bestyrelsens sammensætning og kompetencer.

Erfaringen er dog også, at en dårlig tilrettelagt og udført selvevaluering kan gøre mere skade end gavn. En sådan proces forbedrer ikke nødvendigvis bestyrelsesarbejdet, men indebærer faktisk nogle risici: Fremgangsmåden kan skabe mistillid, ødelægge troværdighed og svække ellers gode samarbejdsrelationer.

Eksperter vurderer, at den egentlige værdi i en selvevaluering ligger i at engagere bestyrelsesmedlemmerne i at tænke på og debattere, hvordan bestyrelsen fungerer og finde metoder til at gøre bestyrelsesarbejdet endnu bedre. Den gode evaluering afslører hver gang måske fire eller fem vigtige emner om bestyrelsesarbejdet, som bestyrelsen drøfter og forholder sig til ved at opstille mulige løsninger eller arbejdsmetoder. Her er fem vigtige spørgsmål ved opstilling af en proces for bestyrelsens selvevaluering:

Hvordan vil du - som bestyrelsesformand - få bestyrelsen til at spille med? En ting er at få bestyrelsen til at acceptere en selvevaluering. En anden ting er at få bestyrelsen til at spille aktivt med i processen og tro på, at der kommer noget nyttigt ud af den. Det er helt afgørende, at alle bestyrelsesmedlemmer fra starten involveres i tilrettelæggelse af processen med udgangspunkt i opstillede målsætninger og forudsætninger.

Hvilke emner skal undersøges? Der bør være enighed i bestyrelsen om de emner, som skal undersøges nærmere. Emnerne kan være alt fra bestyrelsens struktur til arbejdsprocesser og kvalitative forhold som den finansielle rapportering fra direktion til bestyrelsen. Sammen med mere brede emner bør der være mulighed for at vurdere specifikke emner, som relaterer sig til konkrete problemstillinger og sager, bestyrelsen har behandlet i løbet af året.

Hvordan skal data og holdninger indsamles? De enkelte bestyrelsesmedlemmers syn på bestyrelsesarbejdet kan indsamles på flere måder:

Den kvalitative evaluering omfatter typisk, at de enkelte

bestyrelsesmedlemmer udfylder et spørgeskema og giver bestyrelsens arbejde karakterer på forskellige dimensioner. Det gør det samtidig muligt at sammenligne resultaterne over tiden. På baggrund af karaktererne og verbale svar på konkrete spørgsmål udarbejdes en samlet rapport, som drøftes i bestyrelsen.

Det fortrolige interview med hvert bestyrelsesmedlem kan give dybere forståelse af bestyrelsens arbejdsform. Bestyrelsesmedlemmerne vil typisk få spørgsmålene udleveret på forhånd, og det giver grundlag for at overveje synspunkter. Noter fra de enkelte interviews samles sammen i en rapport. En uafhængig tredjepart gennemfører typisk de enkelte interviews, og svarene sammenfattes anonymt i rapporten.

Ved gruppeevalueringen ledes debatten om bestyrelsens arbejdsform af en uafhængig tredjepart, som har erfaring med den slags. Fordelen ved denne fremgangsmåde er, at der kan komme en direkte dialog om relevante problemstillinger. Ulempen er, at ikke alle kritiske forhold kommer på bordet, fordi man ikke kan dække sig ind bag anonymitet. Denne form virker bedst, hvis der i forvejen er en høj grad af åbenhed og tillid mellem bestyrelsesmedlemmerne.

Hvem skal i praksis gennemføre evalueringen? Brug af interne kræfter til at forestå evalueringen er billigt, og personen vil kende bestyrelsen og nogle af problemstillingerne, Eksterne personer til at forestå evalueringen giver bedre grundlag for at tage hul på mere kontroversielle debatter og lægge alle kort på bordet.

Hvordan skal resultaterne fra evalueringen håndteres? Det forhold antages at være det vigtigste enkeltmoment. Også tilrettelæggelse af mødet, hvor den samlede rapport skal drøftes, er meget vigtig. Det er ikke nok, at der præsenteres kontroversielle problemstillinger. Der skal også tages fat på en debat om, hvad der kan gøres for at forbedre arbejdsprocessen.



Hvem evaluerer bestyrelsesformanden?

Mange bestyrelsesformænd mener, at de selv kan stå for den årlige evaluering af bestyrelsens sammensætning og arbejdsprocesser. Men de glemmer én ting: Hvem skal vurdere bestyrelsesformanden?

Det er naivt af bestyrelsesformanden at tro, at de menige bestyrelsesmedlemmer giver ham en ærlig og åbenhjertig feedback. Manglende evaluering af formanden kan imidlertid være en alvorlig sag, fordi formanden er den øverste myndighed i selskabet. Bestyrelsesmedlemmer bør ikke undervurdere de negative effekter af en dårlig bestyrelsesformand på både virksomhedens økonomiske resultater og organisationens effektivitet.

En reel evaluering af bestyrelsesformanden kan kun ske med hjælp fra en ekstern rådgiver, som står for evalueringsprocessen for hele bestyrelsen. Bidrag til evaluering af bestyrelsesformanden bør ikke kun komme fra de menige bestyrelsesmedlemmer, men også fra selskabets daglige ledelse, store aktionærer, centrale kunder og eventuel andre vigtige interessenter. Evalueringsprocessen bør ikke alene bestå af et afkrydsningsskema, men af kvalitative spørgsmål, som går mere i dybden med evalueringen og som søger svar på de rejste problemstillinger. Det giver samtidig de menige bestyrelsesmedlemmer mulighed for anonymt at fremlægge nogle af de spørgsmål, som ellers vil være tabubelagt og emner, som de ikke ønsker at dele åbent med andre.

Formanden vil ofte være modvillig eller defensiv overfor den type evaluering. Derfor er det vigtigt, at rådgiveren kan tilrettelægge tilbagemeldingen til formanden på en måde, så den er acceptabel og udfordrende. På den måde kan feedback på evalueringen anvendes konstruktivt og være med til at opbygge bestyrelsesformandens stærke sider yderligere, men også give signaler om, at der er behov for at justere nogle andre forhold.

De menige bestyrelsesmedlemmer og eventuel andre interessenter bør forholde sig til følgende i en eventuel vurdering af formanden:

Bestyrelsesformandens forhold til den adm. direktør: Er der gensidig respekt. Anvender topchefen bestyrelsesformanden som sparringspartner, mentor og lyttepost.

Er bestyrelsesformanden tilgængelig: Er bestyrelsesformanden tilgængelig for topchefen, så han kan støtte, rådgive og sparre med ham.

Bestyrelsen bør løbende arbejde for at forbedre bestyrelsens effektivitet: Har formanden sørget for, at bestyrelsen er sammensat med kompetencer, erfaringer og personlige egenskaber som gør, at bestyrelsen fungerer optimalt.

Om bestyrelsesformandens lederstil: Lytter bestyrelsesformanden til de menige bestyrelsesmedlemmer, og fremmer han en konstruktiv debat omkring bordet.

Ekstern kommunikation med stakeholdere: Vurderer virksomhedens interessenter, at der er transparens i den eksterne kommunikation.

Er der i bestyrelsesarbejdet den rette balance mellem regulering, strategi og operationelle

forhold: Hvor har bestyrelsen sin fokus på ordinære bestyrelsesmøder.

Er bestyrelsen engageret i udvikling af ledelsesteamet: Drøfter bestyrelsen jævnligt virksomhedens lederskab og eventuel succession. Bliver der investeret i videreuddannelse af ledergruppen og potentielle lederkandidater og i coaching af disse personer.

Tilrettelægges bestyrelsesmøderne med den rette prioritering af dagsordenspunkterne: Er bestyrelsens dagsorden tilrettelagt, så der er tilstrækkelig tid til at drøfte de forskellige punkter på dagsordenen, som er kritiske for videreudvikling af virksomheden og organisationen.



Megatrends 2011

Afmatning fremskynder omstilling til ny økonomi

2011 vil blive et år, som fortsat er dybt præget af finanskrisen, med moderat økonomisk vækst, svær adgang til kredit og ganske betydelige usikkerheder om udviklingen på de globale markeder. Men 2011 vil også blive et år, hvor transformationen mod den "nye økonomi" tager endnu mere fart.

Måden, hvorpå den globale markedsplads fungerer, forbrugernes adfærd, øget markeds gennemsnitlighed og virksomhedernes lettere markedsadgang - vil tage yderligere fart. Det vil samlet set være med til at understøtte samfundsøkonomien og globaliseringen – og på sigt måske også skabe en ny guldalder.

Internet og mobil kommunikation vil yderligere lette adgangen til billig information, for virksomhederne om deres kunder, og for kunderne om virksomhederne og deres produkter. Regionale markeder vil i endnu højere grad blive koblet sammen, og det globale marked vil øge mulighederne for nye og mere specialiserede virksomheder. Etablering af ny virksomhed vil med fremtidens cloud computing, hvor både datakraft og software anvendes via en internetforbindelse hos eksterne udbydere, ofte gratis eller meget billigt, skabe nye forretningsmodeller med ekstremt lave omkostninger.

Et nyt økosystem er under opbygning, hvor store og små virksomheder spiller sammen gennem partnerskaber. De små firmaer finder og udvikler nye markeds muligheder indenfor afgrænsede nicher og udvikler specialiserede produkter. De små firmaer bidrager med innovation og markedsnærhed indenfor afgrænsede kundesegmenter, hvor de store selskaber ofte må stå af. De store selskaber vil derfor i endnu højere grad samarbejde med de små firmaer og tilbyde dem marketing, salg og distributionskraft, som de små firmaer ikke selv har – og dermed hjælpe dem ud på det brede marked.

Store selskaber vil blive endnu større bl.a. gennem opkøb og fusioner - for at skabe yderligere stordriftsfordele gennem tilstedeværelse på alle kontinenter. Internettet, mobile teknologier og sociale netværk vil gøre det langt lettere for små firmaer at konkurrere med store virksomheder i forhold til afgrænsede målgrupper, da kunden ikke længere vil interesse sig for, om virksom-

heden er stor eller lille – og måske ved de det slet ikke.

På de følgende sider gennemgår vi nogle af de globale megatrends og andre udviklingstræk, som kommer til at præge 2011 og årene frem. Selvom finanskrisen har fyldt rigtig meget i offentligheden og medierne, sker der i disse år en transformation indenfor erhvervs livet, markeder for produkter og tjenester, demografi, forbrugeradfærd, teknologi, sundhed og energi, som de kommende år vil ændre verden radikalt. Artiklerne bygger på en lang række internationale kilder, analyser, rapporter og kommentarer, som vi har plukket i med henblik på at tegne et nogenlunde konsistent billede.

Ledelsestrend: Mere medejerskab

Frem for alt skal virksomhederne naturligvis holde sig konkurrencedygtige. For europæiske industrivirksomheder er det blevet en alvorlig udfordring at holde produktionsomkostningerne, især lønningerne, nede. Jörn-Axel Meyer, der leder Institut für kleine und mittlere Unternehmen i Berlin understreger i et indlæg i Financial Times Deutschland, at i denne situation må virksomhederne udvikle modeller, der i højere grad forener virksomhedsejernes og medarbejdernes interesser.

Også når det gælder medarbejdernes økonomiske engagement i virksomheden, kan det altså i 2011 være på tide at arbejde med nye former for partnerskaber, for eksempel ved at langt flere medarbejdere får bonusordninger, der er knyttet til resultatet i afdelingen eller virksomheden eller måske bliver medejere af virksomhederne. Selv de europæiske virksomheder, der er kommet godt gennem 2010 står over for stigende lønkonkurrence fra andre verdensdele. Netop disse virksomheder har nu mulighed for at udøve "rettidig omhu" ved at udnytte de gode tider til at overtale medarbejderne til at lade en del af den samlede lønpakke blive mere resultatafhængigt, mener Jörn-Axel Meyer.



Bundlinjen skal løftes af it-intelligens

Siden 2008 har mange erhvervsvirksomheder skabt fremgang på bundlinjen ved hjælp af effektiviseringer og besparelser, og på trods af en stagnerende eller vigende topline. Det vil fortsætte. Men der stilles i stigende grad krav om intelligente effektiviseringer. Det kan f.eks. være øget brug af cloud computing og bedre udnyttelse af informationer om kunderne fra internet og sociale netværk.

Cloud computing. Er ikke længere en nyhed, men Computerworlds USA-udgave sætter dog fortsat dette fænomen som nummer to på listen over de vigtigste teknologitendenser i 2011. På sigt ventes anvendelsen af denne ekstremt omkostningseffektive eksterne hardware og software via internetforbindelser at afløse en stor andel af privates samt mindre og mellemstore virksomheders IT-løsninger. Man vil købe lagerplads, software og email løsninger ude i cyberspace. F.eks. eksterne webmail (eksempelvis Gmail), ekstern lagring af dokumenter (eksempelvis Google Documents) og brug af ekstern software uden installation på egne pc.

Arbejdet foregår "in the cloud". I det nye tiår vil den traditionelle arbejdsplads blive genopfundet. Telefonen, fax'en og web 1.0 gjorde det muligt med hjemmearbejdspladser. Hvor og hvordan mennesker arbejder og gør forretning sammen vil ændre sig. Smartphones, tablets og andet mobilt kommunikationsudstyr vil udvikle sig til at være standardudstyr overalt. Det nye alternativ til firmaarbejdspladsen og hjemme vil eksempelvis blive biblioteket, cafeen, lufthavne og lej-et-kontor-i-en-time.

Sociale netværk og mobile teknologier vil forbinde og ændre verden. Over en halv mia. mennesker har registreret sig på Facebook, og mange bruger flere timer dagligt på det. Over fire milliarder har adgang til en mobiltelefon, som i stigende omfang også har internetadgang. De sociale netværk vil ændre sig fra alene at være

kommunikationsredskaber til også at være redskaber baseret på millioner af menneskers holdninger og input til at løse problemer og skabe nye muligheder. Stadig flere personlige data vil ligge på nettet, og det forventes, at enkeltpersoners opfattelse af private oplysninger vil ændre sig markant de kommende år.

Udnyttelse af data kritisk for at opnå konkurrenceforspring. Internet har givet en eksponentiel vækst i digitale data, som kan give erhvervsvirksomheder de afgørende konkurrenceforspring. Det stiller dog store krav til at indsamle, behandle, lagre og udtrække værdi af disse data i form af ny viden om kunderne, produkterne, markedet og konkurrencen. Denne viden kan give grundlaget for at udnytte nye forretningsmæssige muligheder ligesom innovative virksomheder kan anvende de indsamlede data til at udvikle nye produkter eller services. Estimerer viser, at erhvervslivet i 2020 vil generere 35 gange flere data end i dag.

Smarte maskiner bliver endnu mere smarte. Dagens avancerede computere har groft sagt deres "egen intelligens", som kan udvikles med input af relevant information, der behandles og analyseres. Med øget datakraft og sammenkobling af de intelligente computere kan de udveksle information og på den måde "forstå" mere og dermed løse endnu mere avancerede opgaver som bl.a. analyse af den stadig større strøm af data fra bl.a. internet og mobil kommunikation.



Megatrends 2011

Magten over markedet vil skifte mod forbrugerne

Fremtidens forbruger udnytter mulighederne i at handle på den globale markedsplads via internettet. Oversigter med prissammenligninger og let adgang til at teste forskellige virksomheders produkter vil skabe en gennemsigtighed, der giver forbrugerne mulighed for at vælge den højeste kvalitet til de billigste priser. Det bliver altså i langt højere grad forbrugerne, der kommer til at bestemme, hvad der sker på markedet.

Magten til forbrugerne. Snart vil det være historie, at virksomheder presser deres produktbudskaber ud til forbrugerne gennem traditionelle tv-reklamer, annoncer og anden gammeldags envejs markedsføring. Dette skift fra "push" marketing til "pull" marketing betyder, at det bliver kunderne der finder virksomhederne og deres produkter og ikke omvendt. Sociale netværkssider og andre internet-baserede informationskilder vil blive en stadig vigtigere kilde for forbrugerne og business-to-business kunder, når der skal tages købsbeslutninger.

Bæredygtighed, socialt ansvar og velgørenhed får større betydning for forbrugerne. I lande som Kina, Indien og Brasilien er der allerede i dag tradition for, at virksomheder skal give noget tilbage til samfundet. Ikke blot i form af at ordentlig medarbejderpleje og miljøvenlighed, men også i form af helt konkrete donationer til velgørende formål. Forbrugerne vil globalt få en større forventning om, at virksomhederne deltager i velgørende arbejde.

Målerettede produkter. Forbrugerne i de nyrige lande forventer i stadigt højere grad, at produkter er tilpasset dem. I f.eks. Kina foretrækker de fleste rige forbrugere stadig at købe vestlige varer, men de vil ikke spise de samme burgere eller køre i de samme biler som forbrugerne i USA og Europa. BMW har f.eks. tilpasset sig den trend og lanceret M3 tiger, opkaldt efter tigerens år i Kina.

Spontan venlighed. Inspireret af sociale medier eksperimenterer virksomhederne med at agere på samme måde som en ven på Facebook. De giver gaver eller anden form for opmærksomhed, der så vidt muligt er skræddersyet til den enkelte kunde – uafhængigt af et konkret salg.

Gennemsigtige rabatter. Internettet har gjort det nemmere for forbrugerne at sammenligne priser, og den mobile teknologi gør det muligt at undersøge rimeligheden af en pris, når man står i butikken. Forbrugerne vil også i stadigt højere grad slå sig sammen i netværk, der forventer grupperabatter, og sælgere vil i stigende omfang markedsføre sig med helt kortvarige prisnedsættelser.

Forbrugerstyret sundhed. De rige forbrugere, der køber sundhedsydelse, sætter ikke samme skillelinjer som de professionelle indkøbere. Forbrugerne køber også forebyggelse, og de er villige til at eksperimentere med mindre anerkendte metoder. Og ikke mindst forventer de, at det hele bliver pakket ind i smart design og kombineret med en positiv oplevelse, lige som de vil kombinere med den kommunikationsteknologi, de er vant til at bruge på nettet og mobilen.

Smart miljø. Trods alle fine intentioner er de færreste forbrugere villige til at købe miljøvenlige produkter. Producenterne vil reagere med stadigt flere miljøvenlige produkter, som nok er dyre, men som også på andre parametre er de traditionelle produkter overlegne.

BRIK-landene sætter større fodaftryk. BRIK-landenes kulturelle normer kommer i stadigt større omfang til at præge de internationale markeder for forbrugsvarer og forbrugeradfærden. Hidtil har ikke mindst Kina og Indien løftet rollen som "verdens fabrikker", men nu er landene blevet så rige, at både deres producenter og forbrugere sætter et anderledes fodaftryk på verdensøkonomien.



Megatrends 2011

She-conomy bliver styrende i vidensøkonomien

Det kommende årti vil blive præget af store geopolitiske forandringer, som vil ændre afgørende på styrkeforholdet mellem regioner, køn, generationer og erhvervsliv. I det følgende gennemgår vi nogle af de geopolitiske megatrends, som vi har udvalgt fra en vifte af internationale analyser og rapporter.

Alvorlig vand-mangel. Gennem årtier har vi hørt om, at vand er en begrænset ressource. Det har måske haft en "ulven kommer"-effekt, fordi vand stadig er billigt langt de fleste steder. Men Global Trends påpeger, at det spidser til flere steder på kloden, hvor adgangen til vand kan blive afgørende for konkurrenceevnen de kommende år. F.eks. strides landene langs Nilen om, hvem der har ret til vandet i floden.

She-conomy tager magten. Kvinders andel af den samlede arbejdsstyrke vil over det næste tiår vokse med stor hast. Mobilt teknologier vil gøre det markant lettere at videreuddannes sig og starte selvstændig virksomhed, og det vil mange kvinder udenfor byerne benytte sig af. I den industrialiserede verden vil kvinderne fortsat tage "markedsandele" fra mændene på arbejdsmarkedet, ikke mindst indenfor undervisning, sundhed og service, og de vil blive en ledende kraft i den nye vidensøkonomi.

Ups – vi pansatte os selv. Den heftige gældsætning i de vestlige lande har videre konsekvenser end finanskrisen, statsgældsproblemer i europæiske randlande og krav om stram finanspolitik i store økonomier som USA og Storbritannien. Det er i høj grad de fremadstormende udviklingsøkonomier, der står som udlånere. Med den status følger også magt, og de kan have deres egne ideer om, hvordan kapitalisme skal fungere.

Brancheskel udviskes. En medicinalvirksomhed har traditionelt tænkt på sig selv som leverandør af medicin til specifikke behandlingsområder. Men forbrugerne efterspørger dybest set ikke piller, men sundhed. De vil se pillerne i sammenhæng med mange andre produkter som f.eks. fitness, fødevarer og endda kosmetik. I takt med at forbrugerne bliver stærkere, vil brancheskellene udviskes, så virksomhederne vil opleve en afhængighed af andre virksomheder, som de hidtil ikke har følt sig i familie med.

Kamp om at eje forbrugerne. En anden konsekvens af forbrugernes stigende uafhængighed er, at virksomhederne finder på nye tricks til at genvinde magten. Det handler om at komme til at eje forbrugerne. Et eksempel på er Apples succesrige lancering af tilbehør og ydelser i forbindelse med iPhone. På denne måde tvinger Apple forbrugerne til at købe telefonen, hvis man vil have tilbehøret, og til dels omvendt.

Me, myself, I. De nye kommunikationsmuligheder betyder, at folk bliver bedre informerede, hvilket igen fører til, at hver enkelt aktør i en hvilken som helst sammenhæng vil forvente mere indflydelse og fokus på sig selv. Det betyder bl.a., at produkter i højere grad skal udvikles og markedsføres i et parløb med forbrugerne.

Fle generationer side om side. Den længere levetid betyder, at op til fire generationer er i gang samtidigt i hvert fald som forbrugere, men til dels også som arbejdsstyrke. Det betyder, at virksomheder skal tale til flere forskellige værdisæt og traditioner. På verdensplan er der på mange måder større kulturel sammenhængskraft knyttet til generationen end til hjemlandet, således at f.eks. unge i Kina har mere til fælles med unge i USA end med deres egne forældre og bedsteforældre.

BRIK Plus. BRIK-landene vil i ekspresfart udvide deres relative andel af verdensøkonomien. Men som begreb er BRIK ved at være forældet. Mange andre mellemudviklede økonomier indtager en stærk plads ved siden af Brasilien, Rusland, Indien og Kina. Det gælder f.eks. Vietnam, Thailand, Sydafrika og Ægypten.



Megatrends 2011

Ti positive økonomiske overraskelser i 2011

Byron Wien, næstformand for kapitalfonden Blackstone Advisory Partners og anerkendt som tidligere chefstrateg for Morgan Stanley, står bag oversigten "The Ten Surprises for 2011" – begivenheder, han mener der er 50 procents chance for bliver til virkelig:

- 1.** Fortsættelsen af ekspræsident Bushs skattelettelser og forlængelse af arbejdsløshedsbidrag vil skabe bedre vilkår for alle amerikanere i arbejdsstyrken. BNP-væksten kan stige til fem pct. i 2011, drevet af øgede kapitalinvesteringer i kølvandet på stigende privatforbrug. Arbejdsløsheden falder til under ni pct.
- 2.** Udsigten til stadig større statslige budgetunderskud og øget offentlig gæld begynder at tynge obligationsmarkedet. Den effektive obligationsrente på 10-årige US Treasury nærmer sig fem pct. efter at udenlandske investorer kræver en øget risikopræmie. Spændet til erhvervsobligationer indsnævres.
- 3.** Begejstringen over nyt momentum i amerikansk økonomi får S&P 500 indeks til at stige op mod den seneste top på 1500. Med stigende overskud i virksomhederne ser de aktuelle værdiansættelser billige ud. Og det vil få flere private investorer tilbage på banen. M&A-aktiviteten stiger voldsomt, og det giver aktierne et ekstra skub i første halvår, men i andet halvår vil de falde tilbage på grund af stigende obligationsrenter.
- 4.** Selvom inflationen holder sig på et moderat niveau, vil guldprisen fortsætte med at stige op mod 1.600 USD. Investorer vil søge mod aktiver, hvor den underliggende værdi anses for reel. Statslige kapitalfonde med store USD-reserver vil også blive store købere af guld. Hedgefonde vil i stigende omfang sælge ud af deres guld og i nogle tilfælde også shorte guld. Men prisen vil alligevel fortsætte med at stige.
- 5.** Bekymring over inflation og overophedning af økonomien vil få Kina til at anvende den kinesiske valuta som et politisk redskab til at holde den økonomiske vækst under ti pct., og forbrugerpriser under 4-5 pct. Det vil også blive opfattet som først skridt mod at indlemme renminbien i det globale valutaregime som en mulig reservevaluta til USD.
- 6.** Stigende levestandard i den tredje verden vil for alvor øge efterspørgslen efter landbrugsbaserede råvarer. Råvarer fortsætter med at fylde stadig mere i porteføljerne hos de institutionelle investorer.
- 7.** Situationen på det amerikanske boligmarked forbedres. Selvom lageret af usolgte boliger aktuelt fortsat er stigende, vil det bedre økonomiske klima reducere overudbuddet ganske markant. Det amerikanske indeks for prisudviklingen på ejerboliger, Case-Shiller, vil stille og roligt stige.
- 8.** Fortsat stigende efterspørgsel efter olie fra den tredje verden og efterslæb på udbudssiden vil få olieprisen til at stige til 115 USD for en tønde olie. Højere benzinpriser lægger ikke en dæmper på biltrafikken, men fremmer salget af hybridbiler baseret på både el og benzin/ethanol.
- 9.** I frustration over manglende fremskridt i kampen mod Taliban vælger præsident Obama at skruer op for tilbagetrækningen af amerikanske tropper fra Afghanistan. Kombineret med tilbagetrækningen fra Irak vil dette betyde, at Mellemøsten igen vil være uden massiv vestlig tilstedeværelse i tilfælde af øget terrorisme. Der kommer langt mere fokus på Pakistan og Nordkorea som geopolitiske brændpunkter. Kina ønsker ikke at involvere sig i konflikten, så det internationale samfund står tilbage uden virkemidler.
- 10.** Under ledelse af den tyske kansler, Angela Merkel, gennemføres en finansiel reform i EU. De svageste EU-lande indvilger i at halvere deres budgetunderskud frem mod 2014 og får tilsagn om yderligere finansiel støtte fra EU og IMF. Forudsætningen er fortsatte besparelser og moderat øgede skatter, så BNP-væksten kan holde et lille plus. Det vil skabe ro på de finansielle markeder men kun midlertidigt, da modellen ikke leverer en varig løsning på problemerne.



Fem principper for talentpleje i familiefirmaer

Et af de mest afgørende øjeblikke for de fleste familievirksomheder opstår, når de erkender, at de har behov for ekstern ekspertise i topledelsen. Netop på det tidspunkt får de brug for at finde og pleje talenter på en måde, de ikke har været vant til. På den baggrund har rekrutteringsfirmaet Spencer Stuart fundet frem til fem principper for effektiv talentrekruttering og -pleje i familieejede virksomheder.

1. Definér hvilke værdier, familien tilfører virksomheden. Hvad har familien bidraget med hidtil, og hvad vil den bidrage med i fremtiden? I den ene ende af spektret finder man familier, der stort set kun optræder som aktionærer. I den anden ende af spektret findes familier, der er tæt forbundet med deres virksomheder, og som er engageret i masser af dag-til-dag-beslutninger i hele organisationen. Begge modeller – eller blandinger af dem – kan være succesfulde, så længe ejerfamilien gør sig sin rolle helt klart.

2. Sats på de langsigtede interesser. Når familien er blevet enig om, hvilken værdi den overordnet skal tilføre virksomheden, så bør de enkelte familiemedlemmers roller klart defineres. Det sikrer, at familiens langsigtede planer ikke bliver skadet af enkelte familiemedlemmers kortsigtede interesser som store udbytter eller udnævnelser, som skyldes tilhørsforholdet til familien. For at undgå interessekonflikter er det vigtigt at give både betydelige aktionærrettigheder og omfattende ledelsesret til de samme personer. Desuden er det klogt at etablere en klar governance-struktur, som opstiller klare kriterier for, hvilke værdier f. eks. virksomhedshandler skal skabe, så der ikke er mulighed for indblanding.

3. Accepter behovet for – og find – eksterne talenter. Når familiens rolle er defineret og passende kontrolmekanismer på plads, er et familiefirma klar til at overveje om - og hvornår - ekstern ledelseskompetence kan bruges til at understøtte virksomhedens strategi. Det kan føles meget risikabelt for familier, men det er ofte, hvad forretningen har brug for. Ifølge en undersøgelse fra konsulentfirmaet McKinsey af 700 vestlige familieejede industrivirksomheder har virksomheder, der ledes af outsiders, gennemsnitligt bedre ledelse end virksomheder, der ledes af familiemedlemmer.

4. Tilpas talentudviklingen til kulturen. Når virksomheden begynder at hente talent udefra, bør talentplejen tilpasses familiens kultur. En mulighed er "skakbrætsmetoden", hvor ledernes udvikling følges omhyggeligt, og karrierebeslutningerne er centraliserede. Den metode passer bedst til mellemstore virksomheder, hvor en topleder personligt kan styre udviklingen af ledelsesholdet. "Det frie markeds-metoden" er i den anden ende af spektret. Det passer bedst til større familieejede virksomheder. Her bliver det væsentligste, at karriermuligheder bliver tydelige for alle, og at der sikres et frit flow af talent gennem organisationen.

5. Giv de særlige talenter privilegier. Det kan være svært for familievirksomheder at tiltrække de bedste talenter, der ofte vil frygte, at deres status som outsiders hæmmer karriermulighederne. For at modvirke denne frygt må familievirksomheder få særlige talenter til at føle sig som "en del af familien". Det har den sydkoreanske virksomhed Samsung været særlig god til. Dens såkaldte Global Strategy Group (GSG) identificerer de bedste talenter og ansætter unge udenlandske MBA'er fra de bedste skoler. Gruppen arbejder i samarbejde med virksomhedens topchef og bestyrelsesformand på særlige projekter og nye ideer. Det giver en stærk følelse af loyalitet, og GSG leverer mange af koncernens topledere.

Udvalg skal give grundigere bestyrelsesarbejde

Komitéen for god Selskabsledelse skal medvirke til at udvikle best practice inden for god selskabsledelse for børsnoterede selskaber i Danmark. Komiteens formand, Sten Scheibye, bestyrelsesformand for Novo Nordisk forklarer i dette indlæg bragt i Nyhedsbrev for Bestyrelser rationalet bag forslagene.

En revision af anbefalingerne i 2010 er blandt andet nødvendiggjort af, at Danmark har fået en ny selskabslov, som er et væsentligt fundament for anbefalingerne, at revisionsudvalg er blevet lovfæstet, og at der er kommet nye EU-henstillinger vedrørende aflønning.

Komitéen har lagt vægt på at gøre anbefalingerne handlingsorienterede, så det klart fremgår, hvad der forventes af selskabet. Anbefalingerne baserer sig stadig på "følg- eller forklar"-princippet. Vælger et selskab at indrette sig anderledes end en given anbefaling, hvilket der kan være gode grunde til, skal forklaringen være forståelig, så markedet kan tage stilling til den.

Selskabslovens øgede valgfrihed omkring ledelsesstrukturer afspejler sig markant i anbefalingerne og giver anledning til større fokus på bl.a. uafhængighed og anvendelsen af ledelsesudvalg. Det er komitéens vurdering, at det kan højne beslutningsgrundlaget i det øverste ledelsesorgan, hvis selskabet i det forberedende arbejde benytter ledelsesudvalg med klart definerede opgaver.

Udover revisionsudvalg anbefaler komitéen, at der nedsættes et nomineringsudvalg, et vederlagsudvalg, og i særlige tilfælde et risikoudvalg. Komitéen anviser nogle af de opgaver, der skal være på dagsordenen i arbejdet. Med forberedende udvalg opnås mulighed for en grundigere behandling af afgrænsede problemstillinger, der har central betydning for selskabet. Der er alene tale om forberedende udvalg. Den endelige beslutning og det endelige ansvar ligger fortsat hos det øverste ledelsesorgan, der også kan vælge samlet at agere som "udvalg".

En virksomhed og dens omverden forandres til stadighed, og derfor er kravene til kvalifikationer heller ikke statiske. Årlige evalueringer af ledelsesmedlemmernes

opgavevaretagelse og evt. opdatering af medlemmernes indsigt på relevante områder bidrager til at sikre optimale kvalifikationer.

For at generalforsamlingen kan tage stilling til disse spørgsmål på en indsigtfuld måde, er det nødvendigt, at selskabet offentliggør hvilke kompetencer, der bør være til stede i den samlede bestyrelse. Evalueringer foretages oftest af formanden, men for at sikre, at der også sker en evaluering af formanden, bør evaluering af formanden ske ved et andet medlem af ledelsesorganet.

Komitéen har valgt en større detaljering for så vidt angår uafhængighed. Det drejer sig bl.a. om krydsende ledelsesrepræsentation. Det kan være vanskeligt at forholde sig objektivt til sin ledelsesopgave, hvis de samme personer er henholdsvis direktør og bestyrelsesmedlem i ét selskab, og rollerne er byttet om i et andet selskab. Komitéen har her valgt at følge de definitioner, der allerede findes i en EU-henstilling om emnet, dog har Komitéen efter inspiration fra de engelske anbefalinger foreslået en grænse på ni år for ophør af uafhængighed. Hermed være ikke sagt, at et ledelsesmedlem ikke kan fortsætte i ledelsesorganet efter ni års virke, men i så fald anses vedkommende ikke længere for uafhængig.

Ledelsens aflønning har været emne for megen opmærksomhed i de seneste år. EU-henstillinger på området blev allerede i 2005 en del af de danske anbefalinger, men da alene vedrørende incitamentsbaseret aflønning. Komitéen har nu lagt til grund, at den samlede vederlagspolitik bør beskrives for og godkendes af generalforsamlingen. Transparens er den bedste regulator, hvorfor det også anbefales, at oplysninger om aflønning gives på individniveau.

Portræt af den professionelle bestyrelse 2015

Bestyrelserne står de kommende år foran en markant ændring i arbejdsopgaver, professionalisme og selvforståelse, vurderer Bob Garatt, gæsteforsker ved Cass Business School på City University i London. I en tidligere udgave af det internationale tidsskrift „Corporate Governance“ har han tegnet et portræt af den professionelle bestyrelse anno 2015. I det følgende beskrives hans scenarie og nogle af vurderingerne.

Udgangspunktet er en konkret bestyrelse, som i dag ikke hører til en af de mest moderne. De giver meget gavmilde honorarer til både bestyrelse og direktion, selvom bestyrelsens samlede arbejdsindsats og de enkelte medlemmers kompetencer og engagement absolut ikke er noget at råbe hurra for. Det kommer til at ændre sig radikalt de kommende år.

Den første opvågning kom, da bestyrelsen konstaterede tiltagende irritation hos de institutionelle investorer over den gavmilde honorering samtidig med middelmådige resultater:

Ny aflønningsform

Første skridt mod de nye tilstande var at omtænke aflønningsforholdene. Bestyrelsen blev enig om, at honoraret og andre vilkår skulle kædes snævert sammen med faktisk performance, som blev skruet sammen med hjælp fra eksterne eksperter og ikke baseret på en tilfældig optionsordning.

For det andet aftalte de, at alle bestyrelsesmedlemmer for private penge skulle købe aktier i selskabet for mindst 1 mio. kr. (og senere 2 mio. kr.) Amerikanske undersøgelser har påvist, at bestyrelser med medlemmer, som privat ejer aktier i selskabet, er mere engagerede i bestyrelsesarbejdet og optaget af selskabets udvikling end andre bestyrelsesmedlemmer.

For det tredje droppede de alle aktieoptionsordninger, da de ofte vil mudre en langsigtet strategisk tænkning.

For det fjerde blev der indgået en kontrakt med alle bestyrelsesmedlemmer og direktører. For bestyrelsesmedlemmer blev det aftalt, at de skulle anvende 20 procent af deres arbejdstid på selskabet, dels i form af selve bestyrelsesarbejdet dels i form af forberedelse og

andre aktiviteter af betydning for selskabets udvikling. For denne kontrakt fik de fordoblet deres honorar.

Sagsanlæg mod tidligere bestyrelser

Der skete endnu et ryk i bestyrelsens selvopfattelse, da domstolene åbnede mulighed for, at en „ny“ bestyrelse kunne anlægge sag mod en „gammel“ bestyrelse for manglende viden, kompetencer, grundighed og professionalisme.

Det fik for alvor de enkelte bestyrelsesmedlemmer til at bekymre sig om deres private velstand og position såvel som omdømme i erhvervslivet.

Myndighederne begyndte at rasle med sablerne, da det viste sig, at ganske mange selskaber forklarede sig udenom corporate governance anbefalinger med et tilhørende comply or explain-krav. Det gik op for stadig flere bestyrelsesmedlemmer, at bestyrelsesarbejde ikke var et sideordnet hobbyarbejde ved siden af karrieren som succesfuld fuldtidsbeskæftiget erhvervsmand. Kun en lille andel af bestyrelsesmedlemmerne i de børsnoterede selskaber havde været gennem et basalt uddannelsesforløb om bestyrelsesarbejde.

Man fandt også ud af, at de færreste bestyrelsesmedlemmer havde interesse i selskabets langsigtede udvikling. Og her var problemet størst for de ældre bestyrelsesmedlemmer, som måske kun skulle være med 3-5 år mere.

Myndighederne truede med at gøre bestyrelsesmedlemmer ansvarlige i henhold til straffelovgivningen. I realiteten blev bestyrelsesansvaret markant skærpet, og det fik både ratingbureauerne, som udarbejder corporate governance ratings, og forsikringselskaberne, som udbyder bestyrelsesansvarsforsikringer, til at opruste og forholde sig til det ændrede verdensbillede.

Top 20 Revisorer

De største revisorer i udmattelseskrig på priser

Landets største revisionsfirmaer har i kølvandet på finanskrisen indledt en udmattelseskrig for at positionere sig bedst muligt til langt vanskeligere markedsvilkår og et vigende forretningsomfang indenfor lovpligtig revision for dansk erhvervsliv, konkluderer Økonomisk Ugebrev i en brancheanalyse af de tyve største danske revisionsfirmaer.

Det vigende forretningsomfang har fået de største revisionsfirmaer til at satse endnu mere på rådgivning – på bekostning af den lovpligtige revision. PricewaterhouseCoopers (PwC) og KPMG byder meget aggressivt på revisionsopgaver for at komme ind hos de store virksomheder som rådgivere. Deloitte har allerede forfulgt denne strategi i en årrække, og firmaet fremstår i dag som den største og mest lønsomme i top 4. Efterfølgeren Ernst & Young har frasolgt mindre lønsomme afdelinger udenfor København og Århus til PwC for at fokusere mere på rådgivningsforretningen.

Kampen om markedsandele mellem de største revisionsfirmaer har aldrig været hårdere. De store erhvervsaktiviteter udnytter situationen til det yderste og henter store besparelser ved at sende revisions- og konsulentopgaver i udbud. Samtidig finder stadig flere af de store selskaber besparelser ved at skære to revisionsfirmaer ned til ét revisionsfirma. Gennemgang af de største revisorskift i 2010 viser, at KPMG og PwC er klart de mest aggressive, når det handler om at kapre nye kunder.

Deloitte står som de seneste fem års suveræne vinder i kapløbet mellem de internationale top 4 revisionsfirmaer, både når det gælder salgsvækst og lønsomhed. Opskriften har været en målrettet satsning på at udvikle konsulentforretningen, hvor især PwC og KPMG nu forsøger at indhente efterslæbet ved at trække nye store revisionskunder ind i butikken, og det sker i en hidtil uset hård budkamp og priskonkurrence.

Analysen viser også, at 2009 var et år med pres på både omsætning og lønsomhed for de fleste revisionsfirmaer i Top 20. Mens top 4 samt Grant Thornton tabte omsætning, gik mellemgruppen lidt frem. Blandt andet BDO, RSM Plus, AP og Partner Revision gik mod strømmen med plusser i salget. Baggrunden kan være flere opgaver med styring og kontrol i de mindre og mellemstore virksomheder på grund af finansiel stress samt mindre prispress på revisionshonoraret, som er særlig udtalt i de større virksomheder.

Generelt er de fleste revisionsfirmaer også negativt påvirkede på driftsresultatet. Der er dog flere undtagelser, hvor enkelte firmaer har tilpasset organisationens størrelse og lønninger til den aktuelle markedsafmatning. Især PwC og BDO har øget driftsoverskuddet ganske pænt; PwC især på grund af beskæring af medarbejderstaben og BDO på grund af generel lønnedgang på i gennemsnit 15 pct. pr medarbejder.

En analyse af de største revisionsfirmaers honorarer i en gruppe på 100 fremstillingsvirksomheder med mellem 300 og 500 medarbejdere viser, at PwC er dyrest, mens Beierholm og BDO Scanrevision ligger på ca. halvdelen i honorar i forhold til top 4, målt på revisionshonorar pr omsætningskrone. PwC ligger på 18 ører pr omsætningskrone efterfulgt af Deloitte på 15 ører. Herefter følger Ernst & Young med 12 ører og KPMG med 10 ører. Beierholms og BDO Scanrevisions gennemsnitshonorar er det samme: 7,7 ører pr omsætningskrone.

Pct.	Top 100		Top 100-400	
	2009	2010	2009	2010
PwC	31	42	73	79
KPMG	29	31	86	80
Deloitte	25	24	62	64
Ernst & Young	9	7	38	36
Grant Thornton	3	3	15	15
Beierholm	1	1	7	6
BDO Scanrevision	0	0	10	9
Partner Revision	1	1	2	1
RSC Plus	1	0	0	0
Info:Revision	0	0	3	3
Brandt	0	0	0	2
Revisionsinstituttet	0	0	0	1
Kresten Foged	0	0	0	1
Martinsen	0	0	0	1

Note: Top 100 er valgt som selskaber med mere end 1.000 ansatte.
 Top 100 - 400 er valgt som aktieselskaber mellem 340 og 999 ansatte.
Kilde: Revisionskundernes regnskaber


Top 20 revisorer

	Omsætning			Bruttoresultat			Driftsresultat			Overskudsgrad	Overskud før	Bruttores.	
	(mio.)	(mio.)	Vækst (pct.)	(mio.)	(mio.)	Vækst (pct.)	(mio.)	(mio.)	Vækst (pct.)	(pct.)	skat (mio.)	pr. medarb.	
	2009	2008		2009	2008		2009	2008			2009	2008	2009
Deloitte	2.288	2.408	-5	1.792	1.844	-3	86	94	-9	4	78	88	0,8
PricewaterhouseCoopers	1.505	1.618	-7	1.178	1.222	-4	45	36	25	3	30	28	0,8
KPMG	1.515	1.535	-1	1.044	1.033	1	36	37	-3	2	23	25	0,8
Ernst & Young	866	872	-1	666	650	2	11	19	-42	1	11	20	0,7
BDO	599	575	4	468	452	4	58	29	100	10	40	20	0,6
Beierholm	423	416	2	329	324	2	13	15	-13	3	14	13	0,6
Grant Thornton	197	211	-7	132	139	-5	3	3	0	2	1	1	0,7
RSM Plus	190	183	4	145	138	5	9	8	13	5	6	6	0,6
AP Statsautoriseret Revisorer	131	120	9	97	92	5	29	34	-15	22	27	32	0,7
Partner Revision Holding	103	95	8	83	78	6	8	9	-11	8	4	4	0,5
Nielsen & Christensen	98	103	-5	78	80	-3	8	9	-11	8	8	7	0,6
Info: Revision	78	79	-1	69	70	-1	7	5	40	9	7	5	0,7
Brandt	70	67	4	53	53	0	5	7	-29	7	4	6	0,5
Christensen Kjærulff	-	-	-	55	58	-5	12	16	-25	-	12	15	0,6
Revisionsinstituttet	65	64	2	58	56	4	3	1	200	5	3	0	0,8
PKF Kresten Foged	-	-	-	46	45	2	11	12	-8	-	11	11	0,9
Revision Limfjord	54	44	23	44	38	16	7	7	0	13	6	6	0,5
Martinsen	41	-	-	32	-	-	-1	-	-	-2	-1	-	0,2
Revision København	-	-	-	17	16	6	1	3	-67	-	1	2	0,5

Note: Deloitte, PwC, KPMG, BDO og Beierholm oplyser ikke bruttoresultat, som derfor er skønnet på det foreliggende grundlag.

Kilde: Selskabernes årsregnskaber

Her er revisorerne stærke

		Omsætning (mio.)	Vækst (pct.)	Medarbejdere	5 stærkeste brancher	Nøglekunder på revision
KPMG	Revision	926	-5	884	Finans	Nationalbanken, Finansiell Stabilitet,
	Skat	315	3	189	Shipping, transport, industri	Nordea, Danske Bank, Sydbank
	Anden rådgivning	335	2	273	Forbrugsvarer	A.P. Møller-Mærsk, Carlsberg, Arla,
	Total	1.576	-4	1.476		Ecco, MT Højgaard, Pihl, Arkil Holding
Deloitte	Revision	1.459	-6	1.588	Finans, offentlig sektor	Nykredit, Tryg, TopDanmark, SAS,
	Skat	275	1	229	Forbrugsvarer, pharma,	Jyske Bank, ATP, Grundfos, Lundbeck,
	Anden rådgivning	555	-6	613	Transport	Danish Crown, Danisco, FLS, DSB,
	Total	2.288	-5	2.430		Københavns Kommune
PwC	Revision	1.078	-6	909	Pharma, energi,	Leo Pharma, Novo Nordisk,
	Skat	206	4	145	Offentlig sektor, industri	Novozymes, DONG og Vestas
	Anden rådgivning	201	-17	149		Coloplast, TDC
	Kurser	20		9		
Total	1.505	-7	1.374			
Ernst & Young	Revision	433	-2	n/a	Pharma, retail, ejendomme	Pandora, Rockwool, Royal Unibrew,
	Skat	130	-3	n/a	Investerings, biotek	Nycomed, Danske Spil
	Anden rådgivning	229	-21	n/a		
	Total	792	-9	n/a		
BDO	Total	Ca. 810	8	1.090	SMV, kommuner	

Kilde: Gennemsigthedsrapporter og selskabernes selv.



Top 20 Revisorer

Tvangsrotation af revisorer kan koste kunder

Revisorer, bestyrelser og økonomidirektører i danske virksomheder står over for store udfordringer, når en stor gruppe faste revisorer ikke længere må underskrive virksomhedernes regnskaber. Det drejer sig om rotationsreglerne for revisorer, som dikterer, at samme revisor ikke må underskrive samme virksomheds regnskab i mere end syv år.

Reglen kræver rotation af revisionspartneren, men kræver ikke nødvendigvis rotation af det valgte revisionsfirma, men den tvungne revisorrotation er en oplagt mulighed for at få testet priserne af gennem en budrunde.

En række store virksomheder skal skifte revisionspartner efter næste generalforsamling. F.eks. er Danish Crown, Dansk Shell, IBM, Danske Spil og PostDanmark tvunget til at udskifte begge underskrivende revisorer efter i år. Alt i alt omfatter reglerne 5-700 danske børsnoterede og statslige selskaber samt finansielle virksomheder.

”Det kan være problematisk at skifte revisor i en stor virksomhed, hvor revisors kendskab til virksomheden betyder meget. Man bør give virksomheden og bestyrelsen et reelt valg, så skift af revisor skal planlægges minimum et år i forvejen,” siger adm. direktør Carsten Gerner fra PricewaterhouseCoopers (PwC).

Carsten Gerner har selv underskrevet regnskabet i PostDanmark i så mange år, at han må gå af som revisor på næste generalforsamling. Så kan han introducere en ny partner fra firmaet, hvis ikke PostDanmark sender opgaven i udbud. Deloitte's faste revisorer skal forlade Danish Crown. Og i Danske Spil har revisorerne fra Ernst & Young også siddet tiden ud. For virksomheder er det ofte forbundet med flere omkostninger at skifte revisor. Revisoren skal starte forfra og sætte sig ind i virksomhedens processer. Derfor præsenterer de største revisionshuse en ny kollega til virksomheden allerede et år før et skifte skal finde sted.

”Der er både eksterne og interne overvejelser. Det er vigtigt, at man giver virksomhedens bestyrelse flere valgmuligheder, så man ikke står med en ny revisor fem minutter inden generalforsamlingen. Det har fået virksomheder til at sende opgaven i udbud - om ikke andet for at teste markedet. Men der er også interne overvejelser. Det nytter heller ikke, at den afgående re-

visor suser direkte over til virksomhedens største konkurrent,” siger partner Jesper Jørgensen fra Deloitte til Økonomisk Ugebrev.

Ved udskiftning af revisor bør virksomheden og revisoren stille sig selv fem spørgsmål:

Timing: Den rigtige timing kan gøre processen nemmere. Hvis man først vil vurdere virksomhedens behov, revisionens kvalitet og indsamle information, så start i god tid.

Planlægning: Læg en plan for hele processen og udpeg en projektleder, der holder styr på alle elementer. Hvor omfattende skal forløbet være? Skal det alene være en central proces eller tillades besøg i dattervirksomheder/forretningsområder? Hvilket materiale skal udarbejdes undervejs?

Beslutningsproces: Det bør fastlægges, hvem i direktion og bestyrelse der er involveret, og hvilke kriterier der skal ligge til grund for det endelige valg af revisor. Det kan handle om, hvorvidt revisorerne forstår din forretning og industri; om de har specialiserede regnskabs- og revisionstekniske kompetencer og it-værktøjer til at understøtte revisionsprocessen; og hvordan de dækker globalt.

Udbud: Er revisors kompetencer de rigtige? Branche-kendskab og relevant rådgivningsvirksomhed inden for skat og anden rådgivning kan være vigtigt. Står revisorens honorar i forhold til den værdi, han leverer? Ellers skal opgaven måske sendes i udbud.

Debriefing: Når der er truffet et valg, så informér først alle beslutningstagere og den samlede direktion. Giv derefter uddybende feedback til det valgte revisionsfirma. Hvis man har valgt andre revisionsfirmaer fra, ønsker de ofte også en åben og ærlig debriefing.



Top 20 Revisorer

Revisorer klar til kapløb om opkøb

Efter et år med fyringer, omkostningsbesparelser og vigende forretningsomfang er de store danske revisionshuse nu klar til at gå på jagt efter nye opkøb, viser Økonomisk Ugebrevs kortlægning af de store revisionsfirmaers ekspansionsplaner. Meget tyder dermed på, at både revisions- og konsulentbranchen står foran nogle år med opkøb, fusioner og yderligere konsolidering.

De tre største aktører i branchen, KPMG, PricewaterhouseCoopers (PwC) og Deloitte vil hellere end gerne have gang i væksten igen - og meget gerne via køb af virksomheder eller fusioner.

"Når vi ikke har købt noget endnu, så er det ikke fordi, vi ikke har ønsket det. Vi regner bestemt med, at en del af vores vækst skal komme fra fremtidige opkøb," siger partner Jesper Jørgensen fra Deloitte til Økonomisk Ugebrev.

PwC har med en erklæret målsætning om vækst været mere aktive i løbet af året. Med købet af en række af Ernst & Youngs kontorer i to omgange over sommeren, er der lagt godt 150 mio. kr. til omsætningen. Det drejer sig om kontorerne i Hillerød, Odense, Sønderborg og Aalborg samt afdelingen Public Revision, der står for offentlig revision. Også BDO har været på indkøb med overtagelsen af Kommunernes Revision, og revisionsfirmaet går nu målrettet efter offentlige kunder, uddannelsesinstitutioner og mindre virksomheder. Selskabet har også købt et større revisionshus i Aalborg. Men spørgsmålet er, hvor realistiske revisorerne planer er:

Deloitte vil øge omsætningen fra 2,3 mia. kr. til 3,8 mia. kr. på fem år, lyder målsætningen, som er den mest ambitiøse blandt de store revisionshuse. Som det eneste revisionselskab venter man rent faktisk beskeden vækst i det kommende år. Ifølge Økonomisk Ugebrevs beregninger betyder det, at Deloitte skal vokse 14-15 pct. årligt fra 2011 til 2015. I de allerbedste år er revisionsbranchen tidligere vokset 10-12 pct. årligt. Der skal med andre ord turbo på opkøb.

KPMG havde tidligere forventning om en stigning i omsætningen fra 1,5 mia. kr. til 2,2 mia. kr. i 2015. Væksten sidste år lød på minus 4,3 pct. Derfor har man netop nedjusteret målet til to mia. kr. "Det er, hvad vi mener, vi selv kan klare uden opkøb. Men viser muligheden sig for opkøb, vil vi meget gerne deltage. Vi kan sagtens inte-

grere en omsætning på 500 mio. kr., hvis mulighederne byder sig," siger adm. direktør Jesper Kofoed fra KPMG. Selskabet skal vokse omkring 11 pct. årligt - men KPMG venter dog negativ vækst i indværende år.

PwC går efter en omsætning på 2,2 mia. kr. i 2015/16. I det netop aflagte regnskab nåede omsætningen 1,5 mia. kr. Adm. direktør Carsten Gerner skal dermed hente over ti pct. vækst hvert af de næste fem år. I år venter han en vækst på syv pct. ifølge årsrapporten. Men renset for det føromtalt opkøb, der bidrager med ti pct. oven i omsætningen, så lyder hans vækstforventninger altså på minus tre pct.

"Oplysningen om minimum syv procents vækst er baseret på vores forventninger til basisforretningen før udgangen af juni 2010. Opkøbene er ikke i fuldt omfang en del af det tal. Opkøbene er sket efter regnskabsårets afslutning og de vil have en væsentlig effekt på dette års omsætning, men da den endelige gennemgang af de tilkøbte aktiviteter og dermed omsætning ikke var tilendebragt, da vi afsluttede regnskabet, kunne vi ikke indregne et konkret tal. Derfor siger vi også ikke under syv pct. - idet opkøbene efter al sandsynlighed vil bidrage til en højere vækst.

Ernst & Young er gået i bakgear de seneste år. Ifølge Dagbladet Børsen har E&Y's ledelse i forbindelse med det seneste frasalg skrevet følgende til medarbejderne i en intern mail: "Frasalget er kulminationen på en proces, hvor ledelsen har besluttet at investere i de områder, der kan styrke firmaets strategiske position på markedet. Ved at tegne et nyt 'E&Y-danmarkskort' (...) drager vi konsekvensen af, at E&Y ganske enkelt ikke på alle områder har skala i Danmark til at konkurrere på lige fod med vores største konkurrenter," skriver Ernst & Youngs danske chef, Per Møller, som nu erklærer rådgivning, og ej revision, som fokusområde.

Aktuelle rapporter og analyser

Gyldne faldskærme forringer aktionærafkast

Skal topchefen have guldrandede faldskærme i form af en stor ekstra præmie ved et ejerskifte i virksomheden, eksempelvis efter et købstilbud fra en kapitalfond eller en konkurrent?

Forskerne Lucian Bebchuk, Alma Cohen, and Charles C.Y. Wang fra Harvard Law School har undersøgt **børsnoterede selskabers performance** i de tilfælde, hvor topchefen har haft store såkaldte Golden Parachutes, og konklusionen er ikke entydig.

For det første påviser de efter analyse af overtagne selskaber i perioden 1990 til 2006, at der i selskaber med en stor gylden faldskærm til CEO'en er større sandsynlighed for en fremtidig overtagelse, men at præmien ved en overtagelse er lavere end i andre selskaber.

Samtidig er det løbende afkast målt på Tobins Q lavere end for sammenlignelige selskaber. Noget kunne dermed tyde på, at det ikke er en fordel for aktionærene med en stor gylden faldskærm til CEO'en, fordi denne har en indirekte interesse i ikke at drive selskabet alt for godt, så en køber alt andet lige får det billigere.

Whistleblower-meldinger direkte til Finanstilsynet?

Så langt er man endnu ikke nået i Danmark. Men i USA debatteres for tiden et kontroversielt forslag, som gør det muligt for whistleblowers i eller omkring børsnoterede selskaber at henvende sig direkte til det amerikanske børstilsyn, SEC.

Advokatfirmaet Wachtell, Lipton, Rosen & Katz skriver i et notat, at SEC's forslag i den nuværende udformning meget vel kan underminere de traditionelle whistleblower-systemer, hvor meldingerne sendes til en intern instans i virksomheden.

"To be eligible for a bounty a whistleblower must supply "original information", which the SEC has not otherwise already obtained. This creates an incentive to race in to the SEC to stake the first claim, rather than report up through established corporate compliance channels," hedder det i et indlæg på Harvard Law School **Governance blog**. Endnu er der ingen tanker om at indføre tilsvarende ordninger herhjemme.

Guide: Sendes de "rigtige" risici videre til ejerne

I et omfattende forskningspapir med titlen "Risk Management: A Corporate Governance Manual" gennemgås praktikken og systematikken omkring, hvordan erhvervsvirksomheder kan etablere en effektiv risikoovervågning. I indledningen til den ganske omfattende gennemgang hedder det, at finanskrisen har mindet os om, at forretningskatastrofer næsten altid kan føres tilbage til dårlig risikotagning.

"In particular, when managers over reach and expose their businesses to the wrong type of risks or too much risk, investors in these firms (stockholders and lenders) bear the immediate cost, but employees, customers and taxpayers all suffer collateral damage. Of all tasks that make up corporate governance, none is more critical than oversight of risk: Are the decisions makers in the firm taking the right risks and the right amount of these risks, hedging the appropriate risks and allowing the correct risks to pass through to investors?, hedder det i **guidens indledning**.

Kvinder i bestyrelsen giver gevinst

Flere studier tyder på, at kvinder i bestyrelsen faktisk også giver økonomiske gevinster. I en meddelelse fra foreningen af institutionelle investorer i Australien (ACSI) med titlen "**Women Directors will lift company performance**" gennemgås nyere resultater af forskning om effekten af kvinder i erhvervsvirksomheders bestyrelser og direktioner. Blandt andet viser en ny analyse, at børsnoterede selskaber med kvindelige bestyrelsesmedlemmer præsterer en forretning af egenkapitalen, som er ca. 11 procent højere end i selskaber uden kvinder i bestyrelsen.

Konsulentfirmaet Bain & Company fremlagde for nylig en rapport med titlen "**The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder**", som viser, at 79 procent af mændene erklærer sig helt overbevist om, at der er fordele i ligestilling og en ligelig fordeling af mænd og kvinder på arbejdspladsen. Men kun 48 procent af de mandlige medarbejdere og chefer på arbejdspladsen mener, at det er strategisk vigtigt for virksomheden med kvinder i ledelsen.

Aktuelle rapporter og analyser

God governance giver de bedste aktieafkast

Stadig flere undersøgelser og analyser bekræfter sammenhængen mellem god selskabsledelse i de børsnoterede selskaber og deres aktieafkast. Bedre governance giver højere aktieafkast, skriver GMI Ratings i det seneste [nyhedsbrev](#). Blandt andet henvises til en ny [analyse](#). I den seneste årsrapport fra [Responsible Investment Association Australasia](#) (RIAA), en brancheorganisation for professionelle med fokus på ansvarlige investeringer i Australien og New Zealand, konkluderes, at "responsible investment is not only a smart choice; it also largely outperforms the average mainstream funds over one, three, five and seven years."

Hvordan fintunes The leadership Pipeline?

Successionsplanlægning for CEO'en er en kritisk, men også vanskelig, del af bestyrelsens arbejde. Alt for ofte viser det sig, at bestyrelsen er fuldstændig uforberedt, når der i utide skal findes en afløser for den pludseligt afgående CEO, eksempelvis efter en fyring eller pludselig sygdom. Deloitte giver i denne korte guide med titlen "[Management Succession Planning: Focusing on the Leadership Pipeline](#)" et par gode råd om, hvordan processen kan gribes an.

Spencer Stuart: Vælg en insider som ny CEO

Et [nyt studie](#), udarbejdet af konsulentfirmaet Spencer Stuart, viser, at nyudpegede CEO'er, som er rekrutteret internt, i gennemsnit oftere præsterer gode resultater end nye topdirektører, som kommer udefra. Kun 21 procent af insider-direktørerne gør det dårligt, mens andelen af ringe performere blandt eksterne direktører er hele 38 procent. Til gengæld er insiderne oftere midelmådige eller "solide", og flere eksternt valgte gør det supergodt end internt udpegede. Undersøgelsen viser også, at der udpeges insidere langt oftere end outsiders. Fra de seneste års hjemlige interne direktørskift kan nævnes Carlsberg, TDC, NKT og Thrane & Thrane.

Bestyrelser har mere fokus på værdiskabelse

Rapporten "The 2010 Korn/Ferry Market Cap 100" indeholder en analyse af ledelsesforhold og bestyrelsesarbejdet i de 100 største børsnoterede selskaber i USA. [Dette års rapport](#) viser, at bestyrelsernes fokuspunkter har ændret sig ganske meget de seneste 2-3 år under og efter finanskrisen. Myndighederne har i en ny regulering strammet op omkring aflønningsforhold for topledelserne, brug af fuldmagter og successionsplaner for CEO'en. Men det konstateres også, at bestyrelsens rolle og ansvar fortsat udvikler sig: "The non-executive board leader position began as a means of meeting an independence requirement, but today the role increasingly is being leveraged to create efficiency and additional value in the board-room. The role must be tailored to the culture of individual boards, of course, but some best practices are beginning to crystallize," hedder det.

Bestyrelsens opdatering indenfor IFRS

Op til aflæggelse af næste årsregnskab det kommende forår, er det relevant for topchefer og bestyrelser at danne sig et overblik over den seneste udvikling i de internationale regnskabsstandarder, som børsnoterede selskaber skal leve op til, men som andre større virksomheder også har valgt at følge. IFRS er ved at blive det internationale regnskabssprog, og stadig flere lande vælger at følge dem, seneste blandt andet Canada, Indien og Argentina. USA og Japan overvejer at beslutte tvungen brug af IFRS, som på visse områder tilnærmes US GAAP, indenfor de kommende år. IFRS standarderne udvikles løbende og bør således være på bestyrelsens eller revisionsudvalgets dagsorden. Deloitte har udarbejdet en gennemgang af de seneste justeringer i [denne rapport](#).



"Vi er jo ligesom spejderdrene..."

Novozymes har sejlet i succes, siden enzymforretningen blev skilt ud fra Novo Nordisk for 10 år siden. Et støt stigende resultat fra 602 mio. kr. i 2001 til 1.194 mio. kr. i 2009 er bare et af mange udtryk for, hvordan virksomheden formkurve har udviklet sig. Topchef Steen Riisgaard mener, den største trussel kommer indefra. "Det er en udfordring at sikre, at vi ikke bliver for selvfede," fortæller han journalist Hanne Sindbæk.

Her er nogle typiske avisoverskrifter: Novozymes stormer frem, Novozymes scorer kassen, Erhvervspressen elsker Novozymes. Bliver det ikke lidt kedeligt?

"Nej da! Vi vil gerne have, at vores medarbejdere kan læse i avisen, at vi har succes. Det bliver de stolte og endnu mere motiverede af."

Lars Kolind siger i sin bog, Kolindkuren, at succes er roden til fiasko!

"Det er en god observation, for det er en udfordring at sikre, at vi ikke bliver for selvfede. Det er derfor, vi har lavet en ny ambition for virksomheden. Vi vil i al ubeskedenhed lave om på verden sammen med vores kunder, så det bliver et mere bæredygtigt sted at være. Den måde vi målsætter, om vi er med til at forandre verden, er, at vi skal sælge meget mere meget hurtigere. Vi skal vokse mere end 10 procent om året - organisk."

Hvordan undgår I, at folk bliver magelige?

"Vi har det dilemma, at der er dele af vores organisation, hvor vi kun interesserer os for, om de bliver stadig mere produktive. De behøver ikke blive mere kreative. De, der arbejder der, skal acceptere, at alle de penge de frigør, dem giver vi til business development, marketing og R&D. For at folk i produktionen skal føle sig motiverede, er det vigtigt, at der ikke bliver svinet med pengene. Det har vi ikke altid succes med, men vi gør meget ud af, at også R&D har nogle udfordrende mål; nogle benchmarks for hvor hurtigt de skal udvikle nye enzymer."

Hvad så hvis de ikke når det?

"Jamen i vores virksomhed skal vi leve op til målsæt-

ningen. Hvis ikke vi vokser, så går vi i panik - alle går i panik, også forskerne!"

Er det ikke en kunstig panik?

"Det føles ikke kunstigt. Sidste år voksede vi kun med fire procent, og vi har aldrig slidt så meget for at se, om vi dog ikke kunne vokse lidt mere. Eksternt brugte vi selvfølgelig finanskrisen som forklaring, men internt var det bare ikke godt nok. Vi havde lige lanceret en ny ambition om, at vi skulle vokse med 10 procent, og så var vi kun vokset fire!"

Da jeg interviewede dig i 2005 havde I lige fundet et antibiotikum, hvordan gik det med det?

"Det projekt har desværre lige fået en mavepuster. Det er et potentielt produkt, plektasin, som Sanofi for et år siden lavede en aftale med os om, at de ville udvikle videre på, men nu har de opgivet, så vi er gået lidt i tænkeboks med det. Vi har nogle andre spændende ting indenfor pharma. Vi laver noget bulkpharma hydroxysyre og er ved at bygge en meget stor og dyr fabrik i Kina. Det kan gå hen og blive rigtig stort område udenfor enzymforretningen. Vi har også andre projekter, og det, der kendetegner alle vores forskellige projekter er, at vi beskæftiger os med nogle meget basale behov. Vi er helt nede i bunden af Mazlows behovspyramide - mad, energi råvarer. Ting, der altid er brug for og bliver endnu mere brug for, når verden vokser."

...fortsættes på næste side



...fortsat fra forrige side

"Vi er jo ligesom spejderdrengene..." fortsat

Med bioethanol sejler du ind i samme politiske farvand som Vestas. Er det ikke både vanskeligt og farligt at navigere i?

"Jo og det gik da også galt fra starten, fordi vi ikke var rustede til det. Olieselskaberne og de store fødevarerelskaber var meget bedre til at køre debatten. De havde også et større budget, og de vandt den kamp, så førstegenerations bioethanol bliver aldrig til noget i Europa. Debatten bevægede sig fra, at bioethanol var rigtig rigtig godt til at være rigtig rigtig skidt. Så længe det var rigtig rigtig godt, tænkte vi ikke så meget over, om vi havde alle de gode argumenter klar."

Da oplevede I måske fat cat effekten: Vi er bare de gode, så vi behøver ikke at anstrenge os?

"Det er nok rigtigt. Først da folk begyndte at kaste med rådne tomater fra alle sider, kom vi rigtigt op i omdrejninger med analysearbejdet. Nu har vi en fantastisk analysegruppe ansat. Vi har folk her, der har læst alle de rapporter, der er lavet om emnet fra alle sider. Jeg tror, vi er det eneste sted i verden, hvor nogen har læst det hele. Nu er vi rustede til debatten om andengenerations bioethanol. Vi har analyseret hvilke argumenter, der kan være imod, og hvordan vi kan kvantificere det - hvor har de ret, hvor har de ikke ret? Vi er klar, men det er ikke sikkert, vi vinder, for de andre har promotionsbudgetter, der er større end hele vores omsætning."

Hvor mange i Novozymes er beskæftiget med det?

"Der er ca. otte i vores analyseafdeling, og så har vi lobbyister ansat i Danmark, USA og Kina, og snart også i Bruxelles. Det er en ny ting for vores organisation at have det."

Har du skullet uddanne dig selv til at agere i det politiske miljø?

"Ja, og jeg er meget på banen rundt omkring i verden og tager jævnligt til Washington, Brasilia og Beijing..."

Som lobbyist simpelthen?

"For at forklare sagens rette sammenhæng..."

Altså som lobbyist. Hvordan har det været at påtage dig den rolle?

"Det har været fantastisk spændende for mig at agere i det der politiske rum, hvor vi ikke har haft nødt til at operere før. Tidligere udviklede vi et nyt enzym til vaskpulver og gik ud til vores kunder med det. Virkede det, købte de det, så det var ret enkelt. Nu skal vi stadig have fat i kunderne, men vi skal også bane vejen for, at samfundet skal synes, det er en god teknologi. Og den skal banes så meget, at lovgivningen i mange tilfælde skal indrettes efter den. Det er nyt og spændende. Faktisk lavede vi for to år siden om på organisationen, for at jeg kunne få mere tid til det. Nu har vi to divisioner med hver sin vice president, der kører de daglige forretninger, for at jeg kan bruge mine kræfter på de eksterne linjer."

Kan det ikke give backlash at arbejde i den politiske verden - den er jo meget ustabil?

"Jo, men strategisk skal man gøre op med sig selv, om man vil være der. Hvis man arbejder i et felt med miljørigtig teknologi, bliver man bare nødt til at være der i den politiske verden. Hvis man bare tror på, at de gode vinder af sig selv, bare de arbejder hårdt, så må man tro om igen."

Du er vel først og fremmest forretningsmand - er det så ikke modsætningsfyldt at arbejde for at få flere love og regler?

"Nu er det sådan, at alt, hvad Novozymes laver, vil have gavn af, at der bliver strammet op på miljølovgivningen i almindelighed. Det er ofte bioethanol, vi taler om, men vi udvikler f.eks. også produkter, der gør, at landbruget kan udnytte gødningen mere effektivt. Sådan noget vil blive hurtigere implementeret ved hjælp af lovgivning."

Dine topchefkolleger må da være irriterede på dig, når du arbejder for at få flere regler?

"Jeg tror da, der er mange, der med mellemrum er irriterede på os - det var de også i gamle dage i Novo Nordisk. Vi er jo ligesom spejderdrengene, der altid vil gøre det rigtige."



SELSKABSLEDELSE UDGIVES AF:

Ejerlederne
Lille Borgergade 31
9400 Nørresundby
Telefon: 98 23 04 99

Magasinet er produceret i samarbejde med
Nyhedsbrev for Bestyrelser, www.bestyrelsen.dk og
Økonomisk Ugebrev, www.ugebrev.dk

ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR:

Morten W. Langer

REDAKTION:

Morten Langer, Sten Thorup Kristensen, Ejlfif Thomassen,
Carsten Vitoft, Teddy Wivel

REDIGERING OG LAY-OUT: Hanne Sindbæk