



Bestyrelse

Nykredit

Kort om analysen

Nykredits Ejerlederanalyse, som vi refererer til i denne folder, gennemføres årligt blandt ca. 1000 danske ejerledere. Ejerleder er i denne sammenhæng defineret som "en person, der både ejer og leder virksomheden".

Analysen har været gennemført siden 2007 og er udviklet i tæt samarbejde med forsker og professor Mette Neville fra Aarhus Universitet. Selve analysen gennemføres af Rambøll.

Nykredits overordnede mål med analysen er at indsamle viden om ejerledere, for derved at få større indsigt i deres holdninger til forskellige emner og i hvilke udfordringer ejerlederne står over for i hverdagen. Med denne viden bliver Nykredit en endnu bedre sparringspartner for kunderne.

Bestyrelser har været et gennemgående tema for de seneste 3 års analyser. Her har vi blandt andet spurgt ind til bestyrelsernes sammensætning, hvad en bestyrelse kan bidrage med, hvem der bruger bestyrelser og hvorfor – eller hvorfor ikke. Det er på baggrund af den viden vi har opnået her igennem, at vi i samarbejde med Mette Neville har udarbejdet dette hæfte.

I 2011 blev temaet innovation også behandlet. Har du interesse i at læse om innovation er du velkommen til at rekvirere folderen hos os.



Mette Neville



Hvorfor have en bestyrelse?

At drive og udvikle en virksomhed er ikke nogen let opgave. Det kræver en målrettet strategi, hvor man har fokus på innovation og nye markeder, effektiv risikostyring, effektiv organisering, osv. Virksomheden skal med andre ord være kompetencemæssigt gearret til at løfte disse opgaver, og her viser undersøgelser, at en bestyrelse kan yde et vigtigt, og måske afgørende, bidrag.

Det er dog langt fra alle virksomheder, der har en bestyrelse. Nykredits ejerleaderanalyse fra 2010 viser, at op mod 70% af de virksomheder, hvor en bestyrelse ikke er lovpligtig, fravælger at have en.

Alle erfaringer og undersøgelser viser imidlertid, at det kan være utroligt værdifuldt for alle typer og størrelser af virksomheder at have en bestyrelse. Generelt set er der i virksomheder med bestyrelser mere fokus på de centrale ledelsesopgaver så som strategi og risikostyring, ligesom bestyrelsen er med til at sikre, at de nødvendige strategiske ændringer bliver gennemført.

Herudover ser det ud til, at virksomheder med en bestyrelse ofte er mere innovative, og i højere grad opdyrker nye markeder.

En bestyrelse kan altså være værdiskabende for virksomheden, fordi den dels bidrager til en professionel ledelse af virksomheden, dels øger sandsynligheden for vækst og udvikling. En væsentlig årsag hertil, er – som du også kan læse mere om senere – at den kan bidrage med afgørende kompetencer, give dig den nødvendige sparring i dit lederskab og er i stand til at stige op i helikopteren og vurdere virksomhedens muligheder og udfordringer fra oven.

Alle erfaringer og undersøgelser viser imidlertid, at det kan være utroligt værdifuldt for alle typer og størrelser af virksomheder at have en bestyrelse...

Ønsker man udvikling og vækst i sin virksomhed, bør man derfor overveje at etablere en bestyrelse.

Den gode sparringspartner

En bestyrelse ser på virksomheden med friske øjne, udfordrer og kommer med nye værdifulde input til virksomhedens langsigtede udvikling og vækst. Samtidig med kan den tilføre kompetencer til virksomheden, som måske mangler for at kunne udnytte muligheder og takle udfordringer.

"Ejerledere er dygtige og helt uundværlige for erhvervslivet, men de vil aldrig besidde alle de kompetencer, der skal til for at lede og udvikle en sund virksomhed. Mange ejerledere har ofte en stor faglig viden om drift og produktion, men mangler måske overordnede ledelsesmæssige kompetencer eller viden om områder, der kan være relevante for virksomheden, såsom eksportmarkedet, støttemuligheder, mv. Her kan en bestyrelse være en uvurderlig hjælp, ikke mindst hvis ejerlederen sikrer

sig, at den besidder nogle af de kompetencer ejerlederen selv mangler. Dermed får man tilført både viden og en kompetent sparringspartner", siger Mette Neville.

... også ved ejerskifte

Omkring 20.000 af de danske familieejede aktie- og anpartsselskaber forventer at skulle ejerskifte/sælge deres virksomhed inden for de næste ti år (jf. analysen "Ejerskifte" fra Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009).

Et generationsskifte skal forberedes grundigt og i god tid, såfremt det skal blive en succes. Det handler om at sikre virksomhedens fortsatte eksistens, herunder medarbejdernes arbejdsplads, viden og kapital og sikre, at ejeren får et fornuftigt afkast af sin investering.

En række undersøgelser viser imidlertid, at ejerskiftet ofte planlægges for sent. Nykredits Ejerledersanalyse fra 2009 viste, at virksomheder, hvoraf mange i sagens natur vil være familievirksomheder, indleder forberedelserne til generations- eller ejerskifte i en sen alder. Under 1/3 af ejerlederne over 60 år havde dermed indledt den proces, der skulle føre til ejerskifte, mens 40% i samme aldersgruppe slet ikke havde planer om at overdrage deres virksomheder til andre.

Det er der mange årsager til. Et generationsskifte kan være en følelsesmæssig svær beslutning, der kræver, at ejerlederen tager stilling til en række svære spørgsmål vedrørende mål og ønsker med generationsskiftet. Er han klar til et generationsskifte? Skal ejerskiftet ske ved salg



eller til næste generation? Har børnene de nødvendige kompetencer til at drive virksomheden videre?

Der ligger altså mange strategiske og personlige overvejelser bag et ejerskifte, som kan gøre det fristende at udskyde beslutningen, men det er altafgørende for et godt udfald, at man kommer i gang i tide.

En bestyrelse vil alt andet lige ikke have samme følelsesmæssige udfordringer som ejerlederen kan have, og kan derfor se mere objektivt på tingene og være med til at sikre en god proces omkring hele skiftet. Samtidig kan den sikre kontinuitet i ledelsen i forbindelse med generationsskifte.

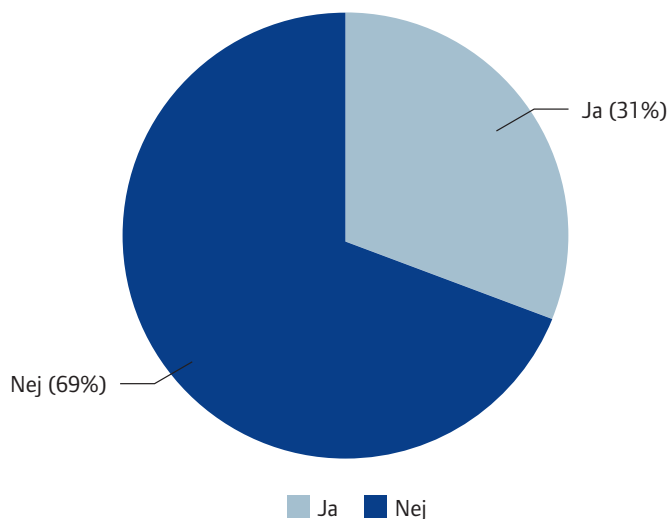
Nykredits Ejerlederanalyse viser

at krisen har ikke givet trængsel i bestyrelseslokalerne, faktisk har mindre end hver tredje af de virksomheder, hvor bestyrelsen ikke er lovpligtig, valgt at have en bestyrelse.

I selskabsformer, hvor det ikke er et lovkrav at have en bestyrelse, bliver den altså ofte valgt fra. Det kan virke en smule

Har din virksomhed en bestyrelse?

(kun ApS, EMV og I/S) (base 591 virksomheder)



bekymrende, når man tænker på den værdiskabelse, en bestyrelse kan give.

Dog viser analysen, at jo større en virksomhed er – målt på antallet af medarbejdere – jo større er sandsynligheden for, at

den har en bestyrelse. Cirka en fjerdedel (28%) af virksomheder med 4-9 ansatte har en bestyrelse, mens det gør sig gældende for halvdelen (50%) af virksomheder med over 100 ansatte.

Bestyrelsens opgaver

Bestyrelsens primære opgaver er – i samarbejde med direktionen – at fastlægge virksomhedens langsigtede, strategiske mål, overvåge økonomi og risici i virksomheden, samt sikre, at de nødvendige procedurer til sikring af og mod unødige risici og tab er til stede.

Der er dog stor forskel på, hvordan ejerledede virksomheder bruger deres bestyrelse. Vi kan i analysen se, at mange (58%) angiver, at de i nogen til meget høj grad vælger at bruge bestyrelsen som en

udvidet ledelse, der er dybt involveret i den daglige drift. Dette kan være en kærkommen hjælp i det daglige, men dybest set er det ikke bestyrelsens opgave. Den skal tværtimod op i helikopteren og være den, der har det store overblik over virksomheden og fokus på de langsigtede strategier mv.

"Ejerledere har ofte svært ved at få lavet en strategi for virksomheden. En undersøgelse fra DI viser, at hver tredje virksomheds ejer har for lidt tid til den

strategiske udvikling. Her har de behov for hjælp fra en god bestyrelse til at sætte fokus på udvikling og implementering af virksomhedens strategi", siger Mette Neville.

Skal bestyrelsen være værdiskabende, er det dog ikke alene tilstrækkeligt, at den består af kompetente medlemmer. Arbejdet i bestyrelsen skal også være tilrettelagt på en måde, der sikrer fokus på opgaverne, og at den nødvendige tid til forberedelse er til stede.



Tilrettelæggelse af arbejdet

Arbejdet i bestyrelsen skal tilrettelægges, således at bestyrelsen i løbet af året når igennem de aktuelle opgaver bestyrelsen har. Det kan i den forbindelse være en hjælp at udarbejde en form for årsplan, som vi viser et eksempel på nedenfor.

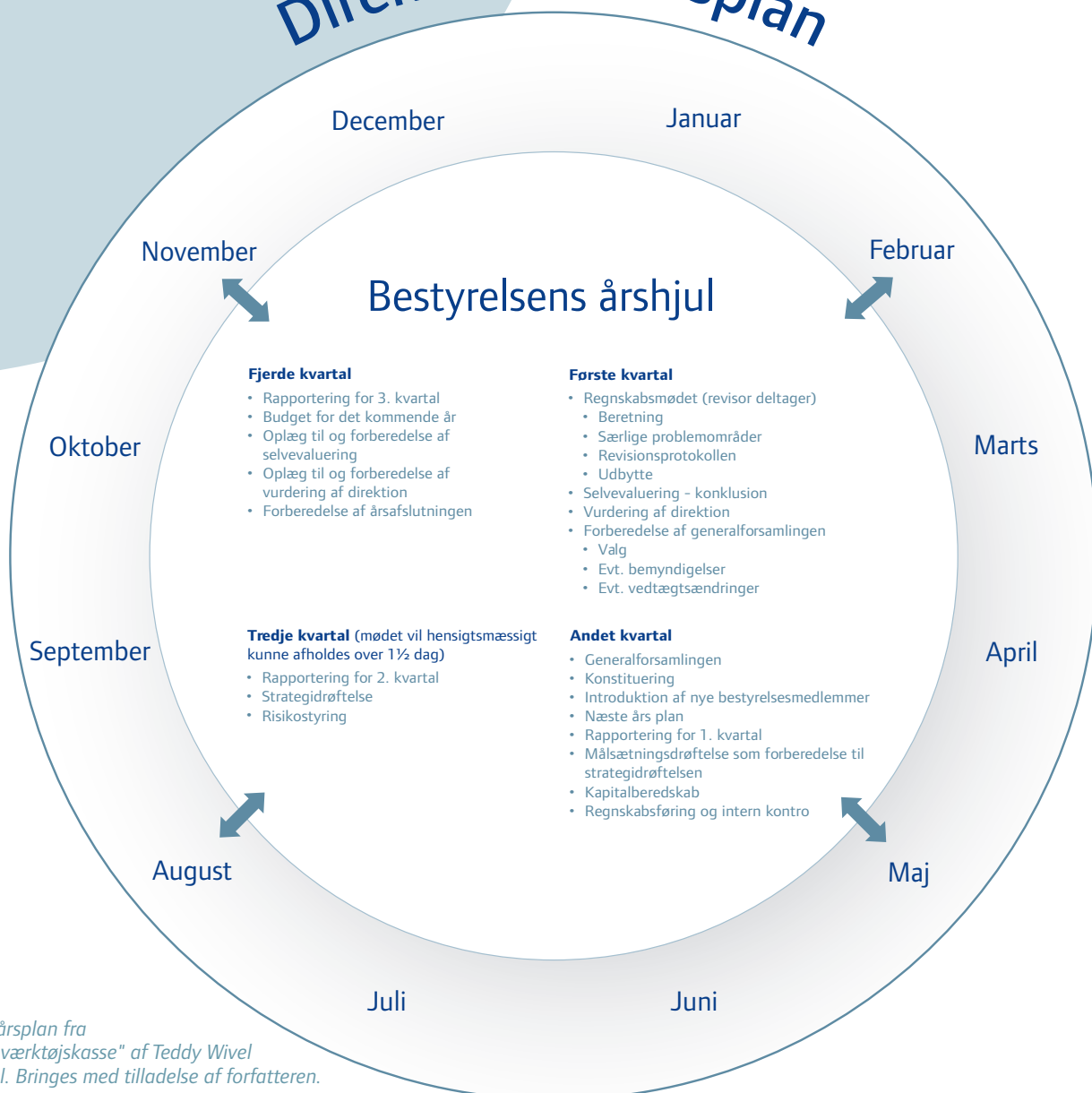
Generelt er det en god ide at udarbej-

de en forretningsorden for bestyrelsen, hvor man fastlægger en arbejdsform med angivelse af mødefrekvens, -indkaldelse, dagsordenindhold, mødeledelse, beslutninger, referat etc.

I sidste ende afhænger bestyrelsens værdiskabelse af, om den får den nødvendige information, f.eks. om drift, likviditet,

ordrebeholdning, forsikring, finansiering, pengestrømme og særlige risici af betydning for virksomheden. Du skal derfor være indstillet på at informere din bestyrelse godt, både hvad angår typen af information, og måden du giver den på.

Direktionens årsplan



Eksempel på årsplan fra "Bestyrelsens værktøjskasse" af Teddy Wivel © Teddy Wivel. Bringes med tilladelse af forfatteren.

Antal møder

Afholdes der kun bestyrelsesmøder en til to gange om året, kan det være svært for bestyrelsen at opnå tilstrækkeligt indsigt til at fungere som en værdifuld sparringspartner. Undersøgelser peger på, at der er en positiv sammenhæng mellem antallet af bestyrelsesmøder og gennemførelsen af nødvendige strategiske forandringer. Ejerlederanalysen fra 2011 viser desuden en sammenhæng mellem antallet af møder og graden af bestyrelsens involvering i virksomheden.

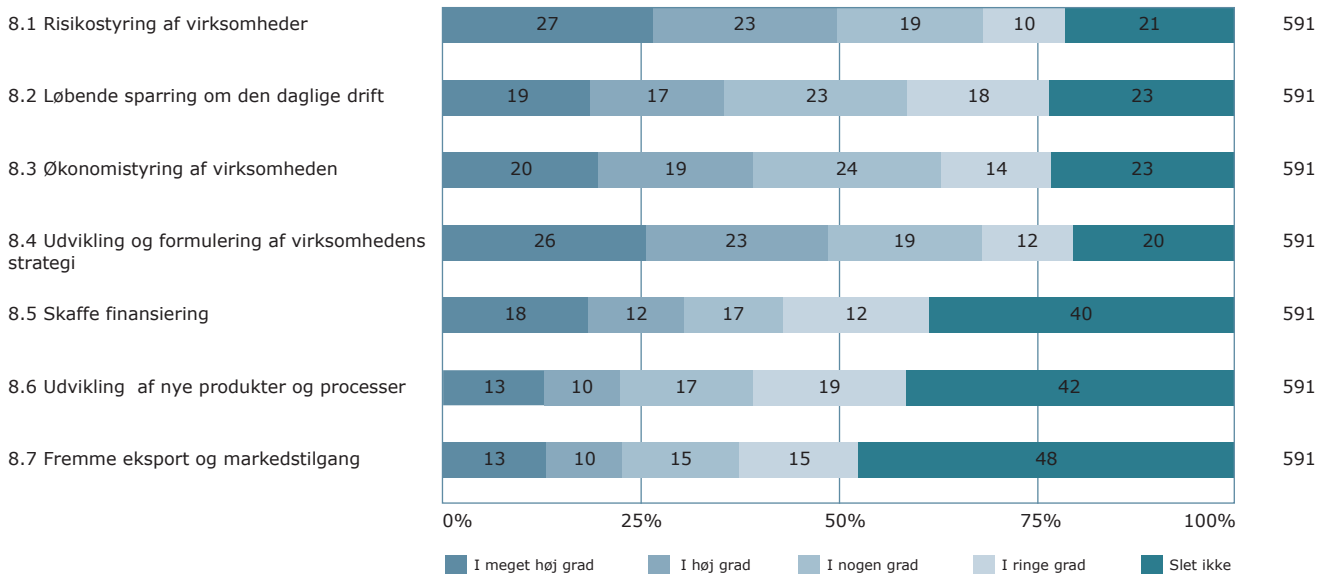
Forløber virksomhedens drift planmæssigt, kan fire møder om året være tilstrækkeligt. Opstår der interne eller eksterne udfordringer, vil der ofte være behov for at mødes hyppigere. For få og for korte møder vil medføre en risiko for, at der fokuseres på kontrolopgaverne på bekostning af de strategiske.

Nykredits Ejerlederanalyse viser at bestyrelserne involveres mest i risikostyring samt udvikling og formulering af

strategi.

Det er bemærkelsesværdigt, at relativt få involverer bestyrelsen i at skaffe finansiering, innovation (udvikle produkter og processer) og eksportaktiviteter. 69 respondenter involverer slet ikke bestyrelsen i nogle af disse opgaver.

I hvilket omfang er bestyrelsen involveret i følgende opgaver?





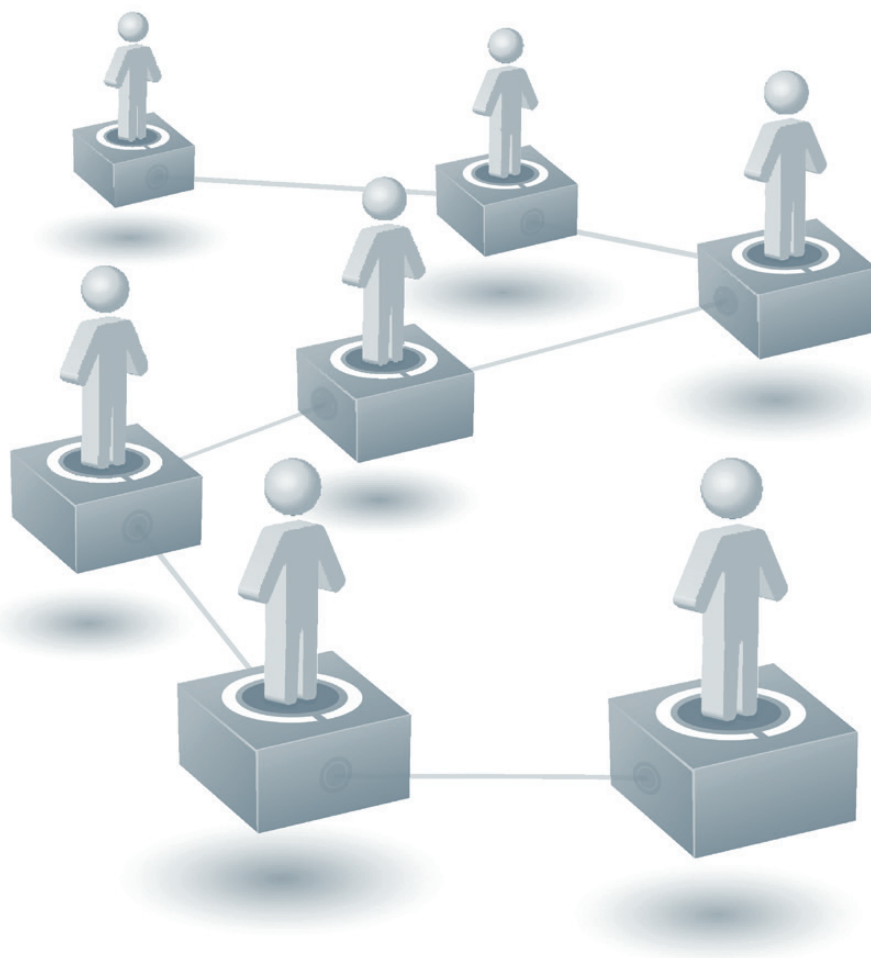
Bestyrelsens eksterne rolle

Bestyrelsers klassiske roller er altså typisk den strategiske og økonomiske, mens de i langt mindre omfang påtager sig en eksternt rolle, fx i forbindelse med netværksetablering og finansiering. Ejerledere bør imidlertid være opmærksomme på den værdi, en bestyrelse også kan have eksternt. Bestyrelsesmedlemmernes netværk

kan være et værdifuldt aktiv for virksomheden i mange sammenhænge, fx i forbindelse med at skaffe den nødvendige finansiering til udvikling og vækst, samt ved salg af virksomhedens produkter.

Det kan fx også være en god idé at involvere bestyrelsen i at skaffe finansiering, og i nogle tilfælde kan det ligefrem være

en fordel eksempelvis også at have bestyrelsesformanden med i banken. En professionel bestyrelse giver øget sikkerhed for, at virksomheden er ledet forsvarligt økonomisk, organisatorisk og strategisk, hvilket kan bidrage positivt til at opnå den ønskede finansiering.



Bestyrelsens sammensætning

Der er i Selskabsloven nogle klare retningslinjer for, hvornår et aktie- eller anpartsselskab skal have en bestyrelse, og for hvor stor den skal være.

9

Alle aktieselskaber skal have en bestyrelse bestående af mindst tre medlemmer, og disse skal være myndige personer.

For anpartsselskaber gælder, at der her kun er krav om en bestyrelse, hvis selskabet de sidste tre år har beskæftiget gennemsnitligt minimum 35 medarbejdere. I det tilfælde har medarbejderne ret til at vælge et antal medlemmer til bestyrelse og suppleanter svarende til halvdelen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer, dog mindst to medlemmer.

Men en bestyrelse er ikke bare en bestyrelse

Selskabsloven forholder til, hvorvidt det er et krav at have en bestyrelse, antallet af

medlemmer og hvilke pligter en bestyrelse har, men det er ikke bare gjort med det.

Den vigtigste forudsætning for, at få den optimale værdi ud af en bestyrelse er, at denne kompetencemæssigt bidrager til at udvikle virksomheden på strategisk niveau. Det er derfor afgørende, at bestyrelsen er rigtig sammensat.

Første vigtige parameter, når man vælger medlemmer til sin bestyrelse er, at være bevidst om, hvilke kompetencer virksomheden selv råder over lige nu og her, og hvilke der er behov for at få tilført. Bestyrelsen skal kompetence- og erfaringsmæssigt afspejle virksomhedens kompleksitet og behov. I den sammenhæng vil resultatet oftest være, at der vi-

ser sig et behov for at få tilført kompetencer udefra. Udover at tilføre nye kompetencer ser eksterne medlemmer også med "friske og uafhængige" øjne på virksomheden.

Resultaterne af analyserne viser imidlertid, at mange ejerledere, som har en bestyrelse, ofte tøver med at trække eksterne kompetencer ind og i stedet vælger at sammensætte bestyrelsen af interne medlemmer, fx familiemedlemmer.

Men en bestyrelse bestående af kun interne medlemmer kan imidlertid lægge en dæmper på udviklingen af virksomheden. Det kan nemlig være svært for interne, der ofte har stor fokus på drift og operationelle opgaver, at tage den tur op i

helikopteren, der er en forudsætning for at udvikle en overordnet strategi. Dermed får ejerlederen heller ikke den udfordring og sparring, som kan være afgørende, og som eksterne medlemmer bedre kan give.

I vores undersøgelse kan vi også se, at den værdiskabelse, en bestyrelse giver, øges i takt med at den tilføres flere eksterne kompetencer. Det kan skyldes at der i virksomheder, hvor bestyrelsen består af eksterne medlemmer ofte har større fokus på strategi og risikostyring, ligesom det ser ud til at denne form for bestyrelser synes at have en positiv indflydelse på virksomhedens evne til at ændre strategi i forbindelse med interne og eksterne forandringer.

Det handler altså derfor ikke om, at man skal afgive kontrol, når man får en bestyrelse, men derimod om at man får tilført nødvendig viden og sparring, fx inden for økonomi, markedsføring, eksport, finansiering og innovation.

Den ideelle bestyrelse skal altså

- Være et velfungerende team af medlemmer med **komplementære kompetencer**
- **Supplere direktionens kompetencer**
- **Kunne samarbejde konstruktivt indbyrdes og med direktionen (ledelsessamspil)**
- **Udvikle sig i takt med virksomhedens og opgavernes udvikling (udvikling af bestyrelsen)**

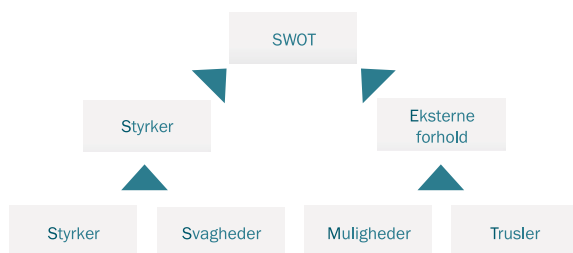
Kompetencer i bestyrelsen

En professionel bestyrelse er som beskrevet karakteriseret ved at have medlemmer med de rigtige kompetencer. Hvad de rigtige kompetencer er afhænger af de strategiske udfordringer, virksomheden står overfor, fx strategiske valg omkring internationalisering, vækst, innovation, krisehåndtering, ejerskifte.

Det kan naturligvis være en udfordring at skulle sammensætte en bestyrelse, ikke mindst hvis det er første gang. Her giver vi et forslag til, hvordan du kan gribe det an.

1

Udarbejd som det første en SWOT analyse, der viser virksomhedens stærke og svage sider og de trusler og muligheder, virksomheden står over for her og nu.



2

Kombiner derefter analysens resultater med de opgaver og planer, som I ønsker at gennemføre.

3

Herefter foretages en analyse af dine egne og den øvrige ledelses stærke og svage sider inden for det strategiske, faglige og personlige område.

4

På baggrund heraf kan du nu bedre vurdere, hvilke kompetencer I allerede har, og hvilke der er behov for, at virksomheden får tilført.

Finder I fx frem til, at virksomhedens vækst forudsætter, at der er fokus på markeder uden for Danmark, og at I derfor skal satse på eksport, kan der være behov for få tilført kompetencer inden for eksport, så som viden om konkrete markeder, markedsføring, lovgivningen, virksomheds-etablering i udlandet, logistik, mv.

Er I kommet frem til, at en væsentlig

trussel mod virksomheden er den øgede konkurrence, er det måske kompetencer inden for strategi, innovation, sourcing og outsourcing, du har brug for.

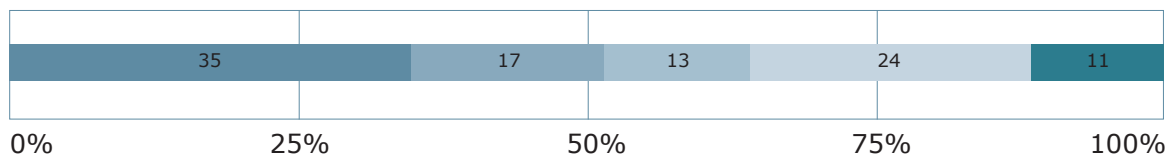
Ingen virksomheder står i stampe

Virksomheder er dynamiske og behovene ændres løbende. Derfor bør man en gang

om året eller i hvert fald hvert andet år udarbejde en analyse, og evaluere om bestyrelsens kompetencer både fagligt og personligt modsvarer virksomhedens behov fremadrettet. Gør den ikke det, bør der ske udskiftninger i bestyrelsen.

Nykredits Ejerleaderanalyse viser

Over en tredjedel af ejerlederes bestyrelser består kun af interne medlemmer (ejere eller personer, der er i familie med ejere). Antal besvarelser i analysen er 591.



- Der er kun interne medlemmer (dvs. ejere og personer, der er i familie med ejerne)
- Der er ét eksternt medlem, og resten er interne (dvs. ejere og personer, der er i familie med ejerne)
- Der er mere end ét eksternt medlem, men stadig flest interne (dvs. ejere og personer, der er i familie med ejerne)
- Der er flest eksterne medlemmer (dvs. medlemmer, der hverken er ejere eller i familie med ejerne)
- Der er lige mange interne og eksterne medlemmer

Yderligere
Inspiration

I "Bestyrelshåndbogen" kan du få en grundig introduktion til bestyrelsens sammensætning og mulige rolle. Du kan finde bestyrelshåndbogen her: www.startvaekst.dk/bestyrelseshaandbogen.

Spørgsmål til refleksion

1. Savner du en sparringspartner at diskutere din virksomheds strategiske og ledelsesmæssige udfordringer med?
2. Mangler du tid til at udvikle og implementere mere langsigtede strategier?
3. Føler du at arbejdsbyrden er en barriere for vækst og udvikling?
4. Har du tilstrækkelig viden til at sikre virksomhedens udvikling og vækst?
5. Hvor er dine egne udfordringer i forhold til erfaringer og kompetencer, og hvordan kan bestyrelsen bedst supplere dig som leder?
6. Hvilke større strategiske tiltag eller udfordringer står virksomheden overfor, og hvordan vil en bestyrelse kunne bidrage til at løse dem?
7. Ved du ikke, hvordan du skal få taget fat på generationsskifteprocessen?
8. Frygter du, hvad der sker, hvis du bliver langvarig syg?



Læs mere

Du kan læse mere om bestyrelser i FSR's anbefalinger for God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder (2004), samt ecoDA "Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe (2010)".

I Erhvervs- og Byggestyrelsens publikation "Den kompetente bestyrelse" kan du læse mere om hvad en bestyrelse kan bibringe din virksomhed. Du kan finde publikationen her: www.ebst.dk/file/187801/den_kompetente_bestyrelse.pdf

Erhvervs- og Byggestyrelsens, Ejerskifte – din virksomheds fremtid.