

Skal, skal ikke - have en bestyrelse?

– nogle bud på, hvordan bestyrelsen skaber værdi

For mange SMV'ere, der er organiserede som anpartsselskaber, har man enten fravalgt at have en bestyrelse eller alternativt indsat en "tantebestyrelse". Uanset årsag, så er der gode grunde til at overveje etablering af en bestyrelse i et anpartsselskab. Selskabsloven kræver ikke, at anpartsselskaber ligesom aktieselskaber, skal have en bestyrelse, uanset hvor stor virksomheden er eller hvor mange medarbejdere som er beskæftiget. Pointen er, at selvom loven ikke kræver en bestyrelse, så er der rigtig gode grunde til at have en bestyrelse, især med ekstern deltagelse, da erfaringen viser, at det skaber værdi for ejerne.

Tantebestyrelsernes tid er forbi

I "gamle dage" så man ofte, at bestyrelsen blev sammensat af stifterens nærmeste f.eks. familie eller venner. Dette er også ret almindeligt i dag, men tendensen går imod en professionalisering af bestyrelsens arbejde og sammensætning. Selv bankerne kigger i dag også på virksomhedens såkaldte "governance struktur", som også indbefatter bestyrelsen. Hvis bestyrelsen bliver "fundet for let", er det en "ommer", hvilket kan betyde at kreditvilkårene bliver forringet, da risikoen for at virksomheden går ned, stiger tilsvarende.

En kompetent bestyrelse er garant for, at virksomheden i højere grad kommer igennem kriser og svære tider bl.a. fordi det også er bestyrelsens opgave at sikre, at virksomheden har et tilstrækkeligt risikoberedskab, hvilket er særdeles relevant i disse Coronatider. Der er desuden belæg for, at mere professionelle bestyrelser gavner væksten og bundlinjen på sigt.

Den største udfordring er ikke, at bestyrelsen skal aflønnes, man får som bekendt det, man betaler for, men derimod at ejerlederen har svært ved at dele kontrollen med en bestyrelse. I sidste ende er det naturligvis ejerlederen, som kan afsætte bestyrelsen på en ekstraordinær indkaldt generalforsamling. Sagen er den, at når ejerlederen lader sig udfordre af eksterne bestyrelsesmedlemmer, ved at få faglig sparring på områder, hvor ejerlederen ikke selv har spidskompetencer, så viser erfaringen, at værdiskabelsen for alvor rykker.

Kravet om dyb brancheerfaring – en misforståelse

Fra mange ejereledere hører jeg ofte kravet om, at man som ekstern bestyrelsesmedlem i forvejen skal have brancheerfaring. Dette beror på en misforståelse. Lad mig forklare. Der er i praksis ingen person, som kender virksomheden bedre end dens stiftere, hvoraf nogle ofte også er direktører. De har været i branchen i mange år og kender alt hvad der rør sig, herunder konkurrenternes styrker og svagheder. Der er ingen bestyrelsesperson, som kan matche ejerledernes kompetencer på dette område. Dette er heller ikke meningen. At indsætte en klon af sig selv, skaber ingen værdi, snarere det modsatte.

Det gælder derimod om at få tilført nogle kompetencer, som man ikke selv har. Det kan være erfaring med forretnings- og strategiudvikling, compliance og risikostyring, supply chain, viden om investering og finansiering, viden om de vigtigste eksportmarkeder osv. En ejerleder kunne i princippet købe disse ydelser "ude i byen". Men det er ikke det sammen. Som bestyrelsesmedlem er man også betroet rådgiver og har ret til at være uenig med ejerlederen. Man skal ikke sælge timer som ekstern bestyrelsesmedlem, men komme med kvalificeret input til, hvordan virksomhedens værdi maksimeres på langt sigt.

Selskabslovens ”jobbeskrivelse” for bestyrelsen

En bestyrelse skal bestå af mindst tre personer. Der skal være en formand og det nærmere arbejde i bestyrelsen reguleres formelt set af forretningsordenen. Selskabsloven har en sparsom jobbeskrivelse for bestyrelsen. Bestyrelsen skal nemlig ud over at varetage den overordnede strategiske ledelse, sikre en forsvarlig organisation af kapital selskabets virksomhed påse, at

- 1) bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapital selskabets forhold er tilfredsstillende,
- 2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- 3) bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapital selskabets finansielle forhold,
- 4) direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
- 5) kapital selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapital selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Ovennævnte punkter er ikke prioriteret. Men man kan i disse tider især pege på selskabets kapitalberedskab dvs. at virksomheden har tilstrækkeligt likviditet til de kommende måneder. Dette kan f.eks. bestå i, at bestyrelsen sikrer, at direktionen har ansøgt om kompensation for omkostninger hos Erhvervsstyrelsen samt taget banken i ed under Covid-19.

Kort om værdiskabelsen

Lad mig blot pege på tre ting, som efter min erfaring skaber værdi i ejerledede bestyrelser, nemlig

- God selskabsledelse
- Sparring og rådgivning
- Tilførsel af kritiske kompetencer

God selskabsledelse indebærer, at man har ”orden i penalt huset” dvs. har styr på bestyrelsens arbejde og sammensætning samt formalia. Dette sker ved at have et årshjul, der sikrer at bestyrelsen, når hele vejen rundt med de forskellige punkter. Dagsorden skal også struktureres, så møderne bliver effektive og værdiskabende. Arbejdet skal evalueres og der skal følges op. Dette er især en formandsopgave.

Som bestyrelsesmedlem forventes det, at man byder ind, dels med sine faglige spidskompetencer, men også sin generelle viden på området. Som bestyrelsesmedlem har man tavshedspligt og kan derfor fungere som ejerlederens betroede rådgiver i mange henseender. Det at have en livlinje 24/7, er noget man som ejerleder især sætter pris på.

Som ekstern bestyrelsesmedlem tilfører man kritiske kompetencer til bestyrelsen. Det gælder om at have en mangfoldig bestyrelse, og undgå ”kloner” i bestyrelsen. Kompetencerne skal afspejles i virksomhedens strategi, som er bestemmende for, hvordan holdet sættes. Det første jeg vil gøre som ny formand, er at se på, om den nuværende bestyrelse afspejlede virksomhedens strategiske målsætninger. Hvis der er behov for ”udskiftning på holdet”, så skal dette tages ”up front” på en anstændig og konstruktiv måde.

Hvad koster så en ekstern bestyrelse?

Dette er et spørgsmål, jeg har hørt rigtig mange gange, og med rette. Tallet svinger, men generelt kan det siges, at formanden aflønnes med ca. 15 % af den adm.dir., mens de øvrige bestyrelsesmedlemmer aflønnes med et halve.

Det er min erfaring, at en professionel bestyrelse er prisen værd. Det er ikke så meget honoraret, som udgør en barriere, men snarere ejerlederens naturlige modstand mod at afgive magten. Ultimativ, så har ejerlederen altid det sidste ord at skulle sige. Men i stedet for at anskue det som et tab af kontrol, så bør man snarere betragte det som professional sparring på højt niveau, hvor alle har fælles mål, nemlig virksomhedens langsigtede værdiskabelse.

Caspar Rose

Advokat, Ph.D., cand.merc.

Rose Advokater