

KAPITEL 2

Bestyrelsen

- 2.1 Bestyrelsen i aktieselskaber
- 2.2 Bestyrelsen i anpartsselskaber
- 2.3 Hvorfor en professionel bestyrelse?
- 2.4 Bestyrelsens opgaver
- 2.5 Etablering af bestyrelsen
 - 2.5.1 Bestyrelsens størrelse
 - 2.5.2 Bestyrelsens medlemmer
 - 2.5.3 Bestyrelsens sammensætning
- 2.6 Afslutning

KAPITEL 2

Bestyrelsen

2.1 Bestyrelsen i aktieselskaber

Mange små og mellemstore danske virksomheder (SMV'ere) har allerede i dag en bestyrelse, idet Aktieselskabsloven kræver, at alle aktieselskaber skal have en bestyrelse på mindst 3 medlemmer. Reglerne om valg af og opgaverne for bestyrelsen er samlet i lovens kapitel 9, §§ 49-64. Se kapitel 9, "Litteraturliste og lovgivning".

Har virksomheden allerede en bestyrelse, kan det være en opgave for ejeren at overveje, om virksomheden i dag får nok ud af sin bestyrelse, idet en del af disse bestyrelser er sammensat af ejeren og de nærmeste familiemedlemmer. Her bør ejeren nok overveje om bestyrelsen har den optimale sammensætning i forhold til virksomheden og dens øjeblikkelige behov. Tilsvarende kan det være en fordel for andre virksomhedstyper, at overveje om etablering af en professionel bestyrelse eller af et "advisory board" kunne være en fordel for virksomheden.

Når du skal overveje, om virksomheden får nok ud af den eksisterende bestyrelse, eller måske skal etablere en bestyrelse, kan det være en fordel at vurdere, hvad bestyrelsen egentlig skal foretage sig, og hvilken nytte virksomheden kan have af en professionel bestyrelse.

Her skal du som eneejer / hovedaktionær være opmærksom på, at en professionel bestyrelse primært er en styrkelse af ledelsesarbejdet i din virksomhed. Det sker samtidig i en form og i et forum, hvor der er afsat den nødvendige tid og skabt de nødvendige rammer for en dybtgående og løbende gennemgang og kontrol af din virksomheds status; økonomisk, organisatorisk og markedsfølsomt.

Foruden eksterne generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har mange virksomheder medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen. Reglerne herom er indeholdt i A/S-lovgivningen § 49 og ApS-lovgivningen § 22.

Hovedreglen er, at hvis et selskab i de sidste 3 år gennemsnitligt har beskæftiget mindst 35 medarbejdere, så har medarbejderne ret til at vælge et antal bestyrelsesmedlemmer svarende til halvdelen af antal generalforsamlingsvalgte medlemmer, dog mindst 2.

Det betyder ikke, at der ikke kan vælges medarbejervalgte bestyrelsesmedlemmer i mindre virksomheder. Her er det blot frivilligt for virksomhederne, om de ønsker medarbejervalgte bestyrelsesmedlemmer.

2.2 Bestyrelsen i anpartsselskaber

Det er ikke nødvendigt, at din virksomhed er organiseret som aktieselskab for, at du kan have gavn af en professionel bestyrelse. Der kan også dannes bestyrelser i anpartsselskaber. Her siger lovgivningen, at et anpartsselskab kan have en bestyrelse, som del af ledelsen, mens det skal have en direktion. Reglerne herom er samlet i ApS lovgivningen, kapitel 5. Se kapitel 9, "Litteraturliste og lovgivning".

2.3 Hvorfor en professionel bestyrelse?

I denne håndbog forklares de vigtigste forhold, der gør sig gældende omkring indførsel og drift af en bestyrelse i en mindre eller mellemstor virksomhed. I dette afsnit omtales kort, hvorfor det kan være en god idé at etablere en bestyrelse i en mindre eller mellemstor virksomhed.

For de virksomheder, som allerede har en bestyrelse, kan det være en god idé at søge at professionalisere virksomhedens eksisterende bestyrelse, gennem tilførsel af ekstern ledelseskompetence.,

Vi oplever typisk, at de virksomheder, hvor vi har medvirket til at etablere en bestyrelse, har haft en eller flere af følgende fem grunde for ønsket om etablering af en bestyrelse:

- Eksisterende virksomheder, hvor ejeren ønsker etableret en bestyrelse for at få den støtte og hjælp i ledelsesarbejdet, som en professionel bestyrelse kan være.

Vi møder her både virksomheder, som allerede har etableret en "tantebestyrelse", som de ønsker skiftet ud med en professionel bestyrelse, og virksomheder, som ikke har etableret bestyrelse. Idet bestyrelser kun er et lovkrav i virksomheder, der er organiseret som aktieselskaber eller anpartsselskaber.

- Iværksættervirksomheder, der står i en etableringsfase eller andre virksomheder, der søger kapital. F.eks. når der skal søges finansiering i banker eller hos eksterne investorer.

I disse situationer kan en professionel bestyrelse være medvirkende til at sikre kapitaltilførslen, idet kapitalformidlerne ofte vil have mere tillid til en virksomhed, der i sin ledelse (bestyrelse) har erfarne og prøvede kræfter, som kan være med til at garantere og blåstemple virksomhedens projekt.

- Virksomheder som ønsker at styrke deres viden på ledelsesplan om specifikke emner.

Der kan f.eks. være tale om virksomheden, som aldrig har været på eksportmarkedet, men som nu ønsker at optage eksport til et nyt geografisk område. Her kan et bestyrelsesmedlem med erfaring på dette område være en stor og væsentlig støtte for virksomheden i dens eksportbestræbelser.

- Virksomheder, som ønsker at etablere netværk / kontakter til andre virksomheder. Det er ofte et problem for mindre virksomheder, at de ikke har det fornødne netværk til kunder og leverandører. Her kan et bestyrelsesmedlem, som er et kendt navn kendt i branchen, måske være med til at åbne døre eller pege på kontaktmuligheder.
- Generationsskiftevirksomheder, hvor ejeren ønsker at forberede eller sikre gennemførelse af et generationsskifte. Vi har her set tilfælde, hvor den nye generation har ønsket en professionel bestyrelse som støtte efter overtagelsen.

En særlig variant er de tilfælde, hvor der gennemføres et glidende generationsskifte. Hvor den nye ejer løbende køber aktier eller anparter af den gamle ejer, eller hvor den tidligere ejer har et tilgodehavende eller har garanteret over for bankerne for købesummen. I disse tilfælde vil der ofte, som del af salgsaftalen, blive indsat et eller flere bestyrelsesmedlemmer, som på den gamle ejers vegne fører ”tilsyn med virksomheden”.

Uanset virksomhedens begrundelse for at vælge en bestyrelse gælder, at det kun bliver en succes, hvis ønsket om en bestyrelse, samtidig ledsages af virksomhedens / ejerens villighed til at acceptere den afgivelse af indflydelse, som er nødvendig for et frugtbart og udbytterigt samarbejde mellem ejer og bestyrelse.

Aktieselskabsloven kræver, at alle aktieselskaber skal have en bestyrelse på mindst tre medlemmer. Dette ledelsesorgan er, når det udnyttes optimalt, en stor fordel for virksomhederne og virksomhedsejerne. Vi skal derfor anbefale, at også små og mellemstore virksomheder, der drives i anpartsform, etablerer en professionel bestyrelse med de fordele for virksomheden, som dette indebærer. Tilsvarende kan virksomheder, der drives som personligt ejede virksomheder, etablere et advisory board.

2.4 Bestyrelsens opgaver

Bestyrelsesarbejdet falder efter Aktieselskabsloven inden for hovedområderne 1) og 2) i følgende opstilling af bestyrelsesopgaver. Men rigtigt udnyttet kan den lille og mellemstore virksomhed også få glæde af sin bestyrelse inden for de opgaver, der er beskrevet i punkterne 3) og 4):

1. Bestyrelsen har en udviklende funktion for virksomheden, og har sammen med direktionen hovedansvaret for udformning og realisering af virksomhedens strategi.
2. Bestyrelsen udøver på aktionærernes vegne en kontrollerende funktion i forhold til virksomhedens drift og opfyldelse af lagte planer og budgetter mv. Det er f.eks. bestyrelsen, som ansætter virksomhedens direktion.
3. Bestyrelsen skal / kan udnyttes til at skabe et netværk for virksomheden, så de kontakter og forbindelser, som virksomheden mangler, eller gerne vil have, skabes via bestyrelsesmedlemmerne og disses netværk.
4. Bestyrelsesmedlemmerne tilfører virksomheden ekstra ressourcer og fungerer som: Vidensbank inden for specifikke områder, sparringspartner for ejeren, idéskaber og igangsætter, mægler i virksomheder med flere ejere, fødselshjælper ved generationsskifter, osv.

2.5 Etablering af bestyrelsen

Den person / det selskab, som står over for første gang at skulle etablere en professionel bestyrelse, vil typisk stille sig selv følgende spørgsmål:

- Hvor stor skal min bestyrelse være?
- Hvem skal være med?
- Hvordan kommer jeg i gang?

2.5.1 Bestyrelsens størrelse

Svaret på det første af de tre spørgsmål er, at bestyrelsen skal være så lille som mulig inden for lovens rammer. Start med tre eksterne medlemmer. Når ejeren eller ejerne selv er til stede, er der en gruppe på ikke over 4 - 5 personer. Det giver mulighed for effektivt arbejde, og alle kan komme til orde. Samtidig begrænses ejerens arbejde med at imødekomme bestyrelsens krav og ønsker.

2.5.2 Bestyrelsens medlemmer

Når du overvejer, dine bestyrelsesmedlemmers profiler, skal du populært sagt lægge virksomheden, dig selv og de kommende eller potentielle bestyrelsesmedlemmer på "overheaden" og stille følgende spørgsmål:

- Hvilke faglige kompetencer mangler for, at jeg kan realisere mine planer?

- Hvilke netværk skal etableres eller mangler for at realisere virksomheden og de lagte planer?

Bestyrelsen skal således sammensættes, så den fagligt og netværksmæssigt supplerer dig. Bestyrelsen skal sammen med dig udgøre et kompetent hele, der kan løfte og realisere de planer og ønsker, du har.

2.5.3 Bestyrelsens sammensætning

Når du er færdig med arbejdet ved ”overheaden” har du tegnet et billede af de perfekte profiler for dine kommende bestyrelsesmedlemmer. Det skal være profiler, der komplementerer dig og virksomhedens øvrige ledelse, så bestyrelsen sammen med den øvrige ledelse udgør et komplet hele. Der tilsammen kan løfte de udfordringer, som virksomheden står overfor i den kommende tid.. Herefter går du i gang med at etablere og sammensætte din bestyrelse.

Begynd med formanden og vælg sammen med ham eller hende de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Typisk ved du godt, hvem der kunne være den ideelle formand. Her skal du ikke være betænkelig ved at kontakte eventuelle emner. Det kan godt være, at du får afslag på indtræden i din bestyrelse, men der er erfaringsmæssigt ingen der tager anstød af en sådan henvendelse.

2.6 Afslutning

Du kan ofte få hjælp og rådgivning omkring emner eller sammensætning af din bestyrelse. Det kan f.eks. være fra erhvervsservicecentre eller fra dine rådgivere, som ofte vil kunne guide dig videre.