CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Ejerledelse i Danmark

Rapport 8: Bestyrelser i ejerledede virksomheder

Westergård-Nielsen, Niels; Larsen, Casper Berg Lavmand

Document Version
Final published version

Publication date:
2019

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Westergård-Nielsen, N., & Larsen, C. B. L. (2019). *Ejerledelse i Danmark: Rapport 8: Bestyrelser i ejerledede virksomheder*. Center for Ejerledede Virksomheder. Copenhagen Business School.

Link to publication in CBS Research Portal

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 12. Nov. 2026

EFMD EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION AMBA ACCREDITED · CEMS · PIM

BESTYRELSER I EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER

Niels Westergård-Nielsen

Professor,
Center for Ejerledede Virksomheder,
Copenhagen Business School

Casper Berg Lavmand Larsen

PhD Fellow,
Center for Ejerledede Virskomheder,
Copenhagen Business School

CENTER FOR EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

CBS DEPARTMENT OF ACCOUNTING
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

INDHOLDSFORTEGNELSE

Om projektet bestyrelse og ledelse i ejerledede selskaber 3

Executive summary 5

1. Indledning 7

2. Databeskrivelse 10

3. Udbredelse af bestyrelser i ejerledede selskaber 17

3.1 Bestyrelser på tværs af brancher 18

3.2 Selskabernes alder og bestyrelsestilknytning 21

4. Bestyrelsesarbejde i ejerledede selskaber 25

4.1 Personlige ejere i bestyrelserne 27

4.2 Kønsfordeling i bestyrelserne 31

4.3 Uddannelsesbaggrund for bestyrelsesmedlemmer 34

5. Hvornår kan det betale sig at have en bestyrelse? 39

5.1 Familiemedlemmer og andre interne bestyrelsesmedlemmer 39

5.2 Vækst og synergi i bestyrelserne 47

5.3 Omkostninger forbundet til at have en bestyrelse 49

6. Bestyrelse i ejerledede selskaber – hvornår og hvordan? 54

6.1 Det aktive bestyrelsesarbejde i ejerledede selskaber 55

6.2 Sammensætningen af den aktive bestyrelse 56

6.3 Bestyrelsesmedlem i ejerlederens bestyrelse 58

6.4 Etablering og vedligehold af en værdiskabende bestyrelse 59

6.5 Eksterne medlemmer 60

7. Afrunding 63

OM PROJEKTET BESTYRELSE OG LEDELSE I EJERLEDEDE SELSKABER

Formålet med delprojektet Bestyrelse og ledelse i ejerledede selskaber er at supplere den eksisterende viden i projektet Ejerskifte i Danmark med ny viden om ledelsen i de ejerledede selskaber. Det gøres ved at se nærmere på to forhold, dels bestyrelsesarbejdet i de ejerledede selskaber, dels ejerledernes ledelse af medarbejdere.

Hvad angår bestyrelsesarbejde i de ejerledede selskaber bruges ny data til at kortlægge sammensætningen og ressourcerne i de ejerledede selskabers bestyrelser. Formålet er at forstå, hvordan ejerlederne opfatter bestyrelsen som ledelsesredskab, samt at komme nærmere et svar på, om det kan betale sig for ejerlederen at have en bestyrelse. Hvad angår ledelsen i de ejerledede selskaber, anvendes registerdata til at undersøge, i hvilken udstrækning ejerledere er i stand til at holde på medarbejderne. Formålet er at give et bud på, hvad det betyder for fastholdelsen af arbejdskraft, at selskabet er ejerledet.

Ligesom hovedprojektet består dette delprojekt af VIDEN, VÆRKTØJER og DIALOG. Nærværende rapport samler de væsentligste pointer fra den nye viden, der er genereret om bestyrelsesarbejde i ejerledede selskaber. Rapporten følges senere i 2019 op af endnu en rapport, der samler ny viden om ledelsen af medarbejdere i de ejerledede selskaber.

Den viden om bestyrelser, der er akkumuleret i projektet, er desuden anvendt til at udarbejde et nyt VÆRKTØJ, der sigter mod at hjælpe ejerledere med at vurdere bestyrelseshonorar med udgangspunkt i potentielle bestyrelsesmedlemmers relevante ressourcer og erfaring. Værktøjet er testet i samarbejde med bestyrelsesforeningen ASNET og er sendt ud til godt 4.000 ejerledere via Center for Ejerledede Virksomheders netværk.

DIALOGDELEN i delprojektet fokuserer ligesom i hoveddelen på at komme i dialog med den enkelte ejerleder gennem workshops og anvendelsen af værktøjet i selskaberne samt ved at formidle viden om projektet bredt.

De to forfattere er blevet assisteret af stud.polit'erne Anne Sophie Schytt Lassen, Siv Catharina Heireth Levorsen, Anders C. Meelby og David Andreas Seiler-Holm, som hver især har deltaget i forskellige stadier af dataarbejdet. Datamanager Davide Cannito har medvirket til at udvide data med ejerdata.

EXECUTIVE SUMMARY

Denne rapport handler om bestyrelsesarbejde i danske ejerledede selskaber og bygger på nye data. De overvejelser, der er gjort i forbindelse med indsamling og analyse af data, er beskrevet i afsnittet om databeskrivelse (kapitel 2).

I den første del af rapporten (kapitel 3) ser vi på udbredelsen af bestyrelser i ejerledede aktie- og anpartsselskaber. Undersøgelsen viser, at kun få ejerledede anpartsselskaber har en bestyrelse. Dette gælder på tværs af industrier, hvor der dog er også er interessante nuancer, som peger på forskellige ledelsesnormer eller traditioner på tværs af brancher.

Dernæst analyserer vi sammensætningen af medlemmer i ejerledede selskabers bestyrelser (kapitel 4). Vi ser på bestyrelsesmedlemmernes personlige ejerskab, herunder på ejerlederens hyppige repræsentation i bestyrelsen. Dernæst undersøger vi bestyrelsesmedlemmernes uddannelses- og erfaringsbaggrund. Vores undersøgelse viser, at uddannelsesniveauet er markant lavere blandt bestyrelsesmedlemmer i ejerledede selskabers bestyrelser end i andre selskaber.

Endelig ser vi nærmere på, hvad der sker, når der optages 'eksterne' medlemmer i bestyrelser, der hidtil har bestået af 'interne' medlemmer (kapitel 5). Her ser vi først på inddragelsen af familiemedlemmer i ejerledernes bestyrelser og viser, at bestyrelserne i udpræget grad er domineret af familiemedlemmer til ejerlederen. Vores undersøgelse viser også, at optag af eksterne

medlemmer i hidtil interne bestyrelser er en katalysator for vækst i omsætning og produktivitet, særligt i små selskaber med 10-49 ansatte.

I det afsluttende kapitel (6) diskuterer vi, hvordan bestyrelsesarbejdet særligt i det mindre eller mellemstore ejerledede selskab bør gribs an for at være værdiskabende, og endelig kommer vi med en række praktiske anbefalinger til at komme i gang med bestyrelsesarbejde i det ejerledede selskab.

1. INDLEDNING

I denne rapport ser vi nærmere på bestyrelsesarbejde i de ejerledede selskaber i Danmark. I december 2017 trådte ny lovgivning vedrørende registrering af de reelle ejere af alle danske selskaber i kraft. Det vil sige selskabernes ultimative og juridisk forpligtigede ejere. Derfor er det nu muligt at lave en mere omfattende og præcis kortlægning af ejer- og lederskab, og dermed ejerledelse, på tværs af danske selskaber. Vores undersøgelse viser, at kun et mindretal af de ejerledede selskaber har en bestyrelse, og meget tyder på, at endnu færre ejerledere bruger en bestyrelse aktivt i deres ledelse af selskabet.

Men hvad er aktivt bestyrelsesarbejde i det ejerledede selskab egentlig? I det, man kunne kalde klassisk god selskabsledelse, er bestyrelsens opgave at varetage ejerskabets interesser, forestå den formelle ledelse af selskabet samt ansætte og kontrollere direktion og/eller direktør. I det ejerledede selskab giver denne organisering dog som oftest ikke megen værdi eller mening af den simple årsag, at ejerskab og ledelse begynder og slutter hos samme person nemlig ejerlederen, som oftest også sidder i selskabets bestyrelse. Så hvem kontrollerer egentligt hvem i den sammenhæng og i hvis interesse?

I det hele taget kan tanken om kontrol af lederskabet i selskabet være en udfordring for ejerledere, som alene af den årsag kan risikere at fravælge en (aktiv) bestyrelse. Tidligere forskning på Center for Ejerledede Virksomheder peger på, at behovet for at kunne bestemme selv uden andres

indblanding er en vigtig motiverende faktor for mange ejerledere (se rapport 7 i serien Ejerledelse i Danmark). Oplever ejerlederen, at bestyrelsen udfordrer hendes/hans ret til selvbestemmelse, kan det med andre ord være en hindring for aktivt bestyrelsesarbejde. Værdiskabende bestyrelsesarbejde i det ejerledede selskab bør altså ikke primært være en kontrolfunktion.

Professor Mette Neville fra Århus Universitet taler om *Det nye bestyrelsesparadigme,* for at beskrive hvad værdiskabende bestyrelsesarbejde er i det ejerledede selskab. Her ses bestyrelsen som en mulighed for at give ejerlederen et rum for strategisk dialog og sparring. Det aktive bestyrelsesarbejde består således i at sikre en kontinuerlig dialog mellem ejerlederen og kvalificerede bestyrelsesmedlemmer om udvikling af selskabet. Vores undersøgelse peger på, at når bestyrelsesarbejdet i det ejerledede selskab bruges aktivt til at udvikle (ledelsen af) selskabet, bliver bestyrelsen værdiskabende.

I denne rapport bruger vi helt ny data til at tage temperaturen på bestyrelsesarbejde i de danske ejerledede selskaber. Først ser vi på udbredelsen af bestyrelser i danske aktie- og anpartsselskaber, og om der er branchemæssige forskelle på, hvor mange der vælger at have en bestyrelse. Dernæst undersøger vi sammensætningen af medlemmer i de ejerledede selskabers bestyrelser og ser på deres baggrund og erfaring. Vi ser også nærmere på ejerlederens egen rolle i bestyrelsen og på inddragelsen af familiemedlemmer i ejerledernes bestyrelser. Slutteligt ser vi på, under hvilke forudsætninger bestyrelsesarbejdet er værdiskabende i det ejerledede selskab, samt hvad det koster at etablere og vedligeholde en bestyrelse.

Overordnet set viser vores undersøgelse, at rigtig mange ejerledere formodentligt stadig har langt til etablering og udnyttelse af en værdiskabende bestyrelse i deres selskaber. Vi diskuterer årsagen til dette yderligere i et afsluttende kapitel (kapitel 6), ligesom vi vil komme med en række praktiske råd og anbefalinger til ejerlederen, der har fået blod på tanden i forhold til værdiskabende bestyrelsesarbejde.

2. DATABESKRIVELSE

I 2016 var der i Danmark registreret 780.524 selskaber i det Centrale Selskabsregister (CVR) hvoraf 151.513 havde mindst én ansat pr. 1. november. Rapporten her baserer sig på denne reducerede population af selskaber med reel aktivitet defineret med mindst én ansættelse pr. 1. november 2016. Blandt selskaber uden registrerede ansatte findes blandt andet selskaber indskudt i ejerkonstruktioner, henlagte selskaber, selskaber under opløsning samt enkeltmandsvirksomheder helt uden ansatte. Blandt de registrerede selskaber findes desuden en række offentlige selskaber samt semi-offentlige selskaber med partielt offentligt ejerskab, fx SAS AB, PostNord AB og Ørsted A/S. Disse selskaber udelukkes i denne rapport, da de hverken ud fra et ejer- eller ledelsesperspektiv vurderes at udgøre et rimeligt sammenligningsgrundlag for ejerledede selskaber.

I denne rapport tages udgangspunkt i aktie- og anpartsselskaber, eftersom disse samlet udgør langt størstedelen af selskaber i Danmark målt på antal ansatte såvel som den aktivmasse, selskaberne disponerer over. Der var i 2016 registreret 20.819 private og reelt aktive aktieselskaber samt 57.099 anpartsselskaber, som denne rapport tager afsæt i. Iværksætterselskaber indgår ikke, ligesom enkeltmandsvirksomheder og andelsselskaber ikke indgår.

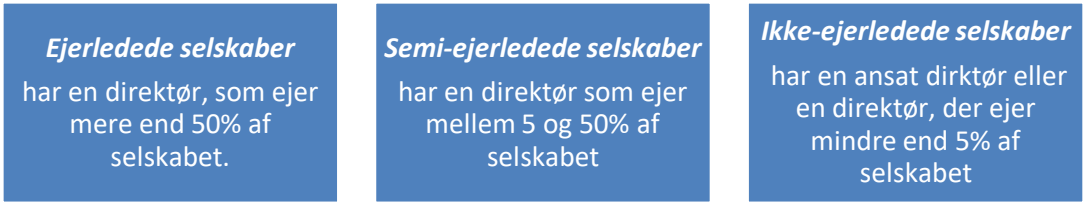
Ny lovgivning for registrering af ejerskab

Fra 1. december 2017 indførtes lovpligtig registrering af reelle ejere hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i tillæg til den eksisterende registrering af legale ejere. Legale ejere er personer eller selskaber, som direkte ejer mindst 5% af det samlede selskab. En reel ejer er en fysisk person, som ultimativt ejer eller kontrollerer en tilstrækkelig stor del af et selskab – i udgangspunktet mindst 25%. Reelt ejerskab kan altså være direkte eller indirekte via indskudte selskaber. Hvorvidt der er tale om tilstrækkeligt ejerskab eller kontrol vurderes i den enkelte relation. Vetorettigheder kan for eksempel udgøre en tilstrækkelig betingelse for reelt ejerskab uafhængig af personens kapitalandel. En reel ejer kan aldrig udgøres af et selskab. Ifølge den nye lovgivning er legale ejere forpligtet til at registrere ejerskabsandele i overensstemmelse med fastsatte grænseværdier og kontinuerligt opdatere registreringen i tilfælde af ændringer i ejerandelen. Grænseværdierne er givet ved 5, 10, 15, 20, 25, 50, 90 henholdsvis 100% af selskabets samlede kapital og/eller stemmerettigheder.

Registrering af legale ejere er begrænset til aktieselskaber (A/S), børsnoterede aktieselskaber (A/S), anpartsselskaber (ApS), iværksætterselskaber (IVS), partnerselskaber (P/S) og kommanditselskaber. Erhvervsdrivende fonde og interessentskaber er for eksempel ikke forpligtet til at registrere legale ejere.

Omvendt er alle virksomheder og selskaber med undtagelse af børsnoterede aktieselskaber forpligtet til at registrere reelle ejere.

Rapporten baseres på fysiske personers ultimative ejerskab, og selskaberne inddeles i tre kategorier: Ejerledede selskaber, semi-ejerledede selskaber og ikke-ejerledede selskaber. I den første kategori er selskaber med en direktør, der også er kontrollerende ejer med et ultimativt ejerskab større end 50%. Hvis ejerskabet går gennem en kæde af ejende selskaber, skal det gælde, at den ultimative ejer (som også er direktør) i hvert led af ejerkæden har mindst 50% ejerskab. Efter samme princip har vi identificeret direktører, der er ultimative ejere med 5-50% ejerskab, og kategoriseret deres selskaber separat. Disse selskaber kalder vi for semi-ejerledede selskaber. Selskaber med en ansat direktør eller en direktør med en ejerandel på under 5% kalder vi for ikke-ejerledede selskaber.



Hvad angår de selskaber, vi i denne rapport kalder semi-ejerledede, vil de ofte være det, man kunne kalde en nuance af ejerledede selskaber. Det kan for eksempel dreje sig om selskaber hvor to eller flere ejere driver selskabet i fællesskab, eller selskaber, hvor ejerlederen har overdraget det meste af ejerskabet til næste generation, men stadig har en del af ejer- og/eller lederskabet i selskabet.

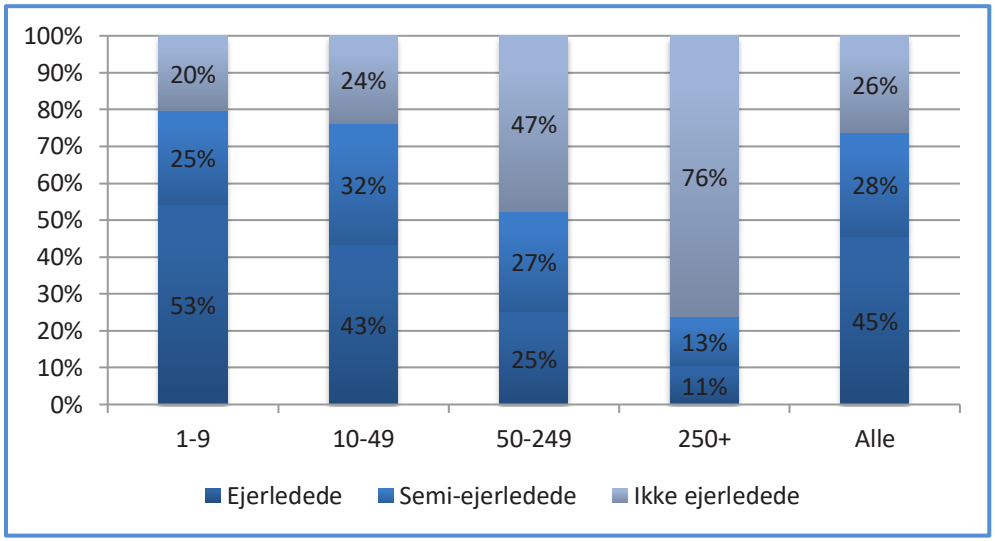
Vores identifikation af direktører er baseret på såvel Erhvervs- og Selskabsstyrelsens registre som på Danmarks Statistiks stillingsbetegnelser. Når identifikationen af direktører baseres på to kilder, skyldes det et dækningsproblem i Erhvervs- og Selskabsstyrelsens registre blandt især mindre selskaber samt en fejlbehæftet registrering i Danmarks Statistiks stillingsbetegnelse, som tager udgangspunkt i arbejdsgiverens oplysningssedler. Der er 403 aktieselskaber og 1.129 anpartsselskaber uden registreret direktør. Disse selskaber udelukkes helt af analysen.

Tilbage er 20.416 aktieselskaber og 55.970 anpartsselskaber, som fordeler sig blandt ejerledede, semi-ejerledede og ikke-ejerledede selskaber, jævnfør tabel 1. Fordelingen mellem de tre kategorier er desuden præsenteret som procentdele i efterfølgende figur 1 og 2.

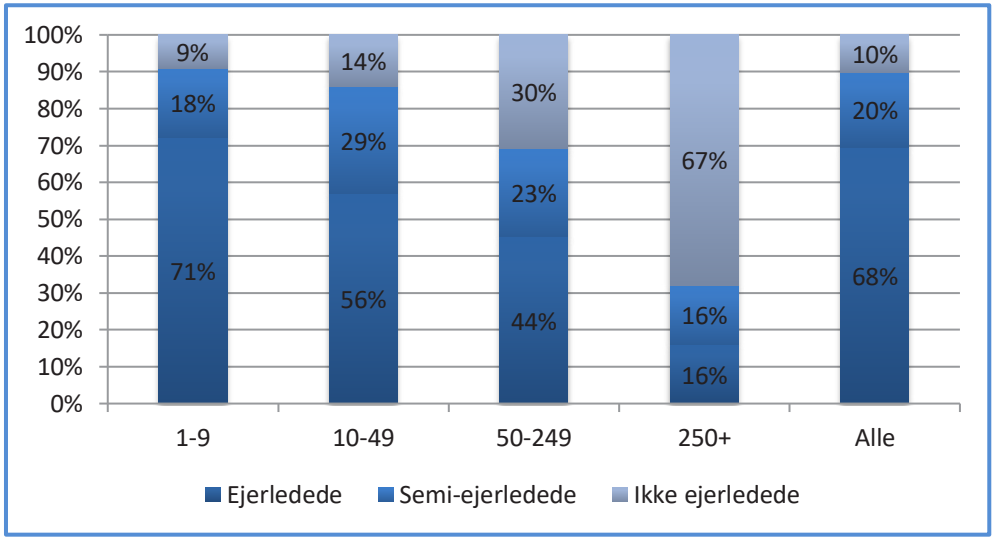
Tabel 1: Antal ejerledede, semi-ejerledede og ikke-ejerledede selskaber

	Antal ansatte i aktieselskaber					Antal ansatte i anpartsselskaber				
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	5020	3605	614	47	9286	33705	4888	278	9	38880
Semi-ejerledede	2349	2710	663	59	5781	8805	2483	147	9	11444
Ikke-ejerledede	1866	1979	1166	338	5349	4212	1207	189	38	5646
Alle	9235	8294	2443	444	20416	46722	8578	614	56	55970

Figur 1: Andele af ejerledede aktieselskaber



Figur 2: Andele af ejerledede anpartsselskaber



Ejerledede selskaber er altså i denne rapport defineret ved at have én direktør med kontrollerende ejerskab større end 50%. Når ejerledede selskaber ikke sammenlignes med alle andre selskaber i rapporten, men derimod kun med selskaber, hvor direktøren er ansat og personligt ejer en kapitalandel mindre end 5% eller slet ingen, er det for at skabe et rent sammenligningsgrundlag. De semi-ejerledede selskaber, hvor en direktør ultimativt ejer mellem 5-50%, formodes som nævnt ofte at være forskellige nuancer af ejerledede selskaber. De har i hvert fald en ejer/direktør med mulighed for stor indflydelse på selskabet. Derudover kan der blandt denne gruppe af selskaber

være tilfælde af familieejerskab, hvor familien tilsammen ejer en kontrollerende ejerandel, ligesom koalitioner mellem ejere kan resultere i de facto kontrol.

Et mere komplet datagrundlag

Den opmærksomme læser vil lægge mærke til, at opgørelserne over ejerledede selskaber præsenteret i denne rapport afviger fra opgørelser i tidligere rapporter i serien "Ejerledelse i Danmark". Afvigelserne kan tilskrives det nye og mere omfattende datagrundlag.

Før det 1. december 2017 blev påkrævet selskaber at registrere ultimative reelle ejere, blev alene direkte ejerskab registreret. Altså en registrering af ejerskab, som ikke tager højde for kæder af ejerskab i forskellige selskabskonstruktioner, men udelukkende ejerskab registreret direkte til det enkelte selskab. Tidligere rapporter i serien "Ejerledelse i Danmark" har derfor været baseret på en manuel kortlægning af ejerkæder og således ejerledede selskaber. Dette har ikke været nødvendigt i denne rapport, som trækker på den nye data.

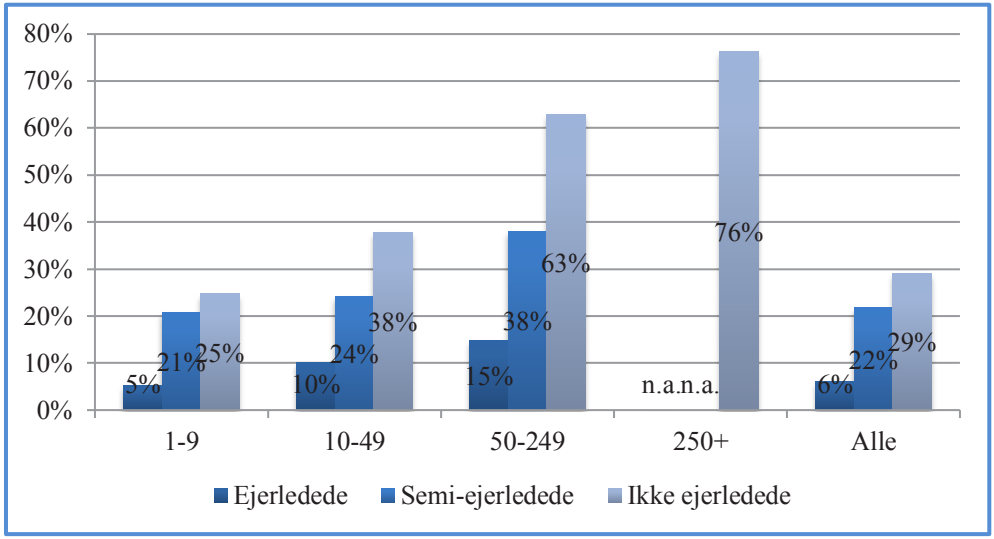
3. UDBREDELSE AF BESTYRELSER I EJERLEDEDE SELSKABER

I dette kapitel belyses udbredelsen af bestyrelser i de ejerledede selskaber. Vi sammenligner med udbredelsen af bestyrelser i selskaber, som ikke er ejerledet. Efterfølgende ser vi på udbredelsen af bestyrelser på tværs af industrier samt på selskabernes alder.

Aktieselskaber er forpligtet til at have en bestyrelse tilknyttet, mens det er frivilligt for anpartsselskaber. Derfor skelner vi gennem hele rapporten mellem disse to ejerformer. Tanken bag dette er, at anpartsselskaber, der aktivt vælger at have en bestyrelse, formodentligt også har en forventning om, at bestyrelsen spiller en aktiv rolle i ledelsen af selskabet. I forlængelse heraf formoder vi desuden, at det aktive tilvalg af en bestyrelse har en betydning for bestyrelsens værdi. Det vender vi tilbage til.

Blandt anpartsselskaberne er andelen af selskaber, der har en bestyrelse, lavere for ejerledede selskaber end for ikke-ejerledede anpartsselskaber. Det gælder uanset selskabernes størrelse opgjort ved antallet af ansatte, jævnfør figur 3. Overordnet har 29% af alle ikke-ejerledede selskaber en bestyrelse tilknyttet, mens kun 6% af de ejerledede selskaber har det.

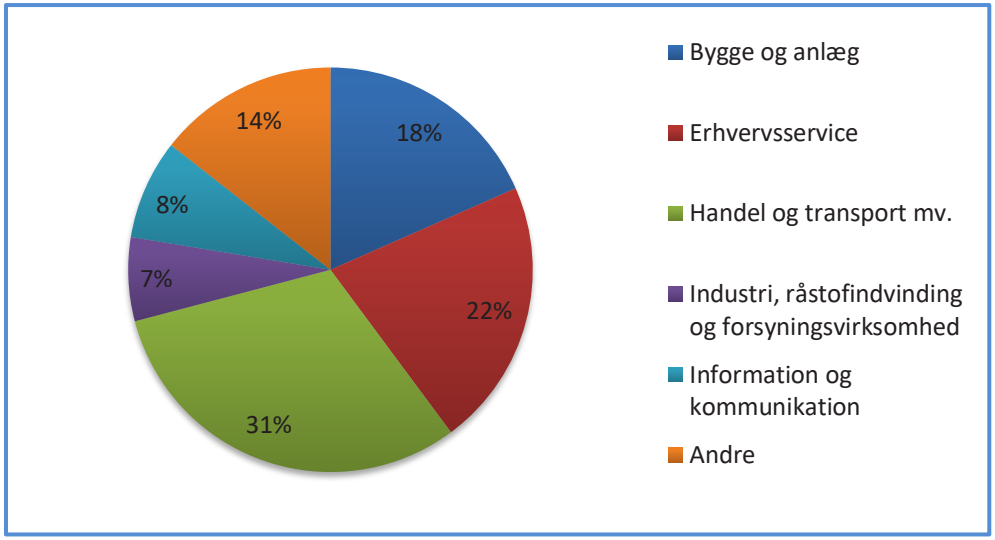
Figur 3: Andel af anpartsselskaber med bestyrelse



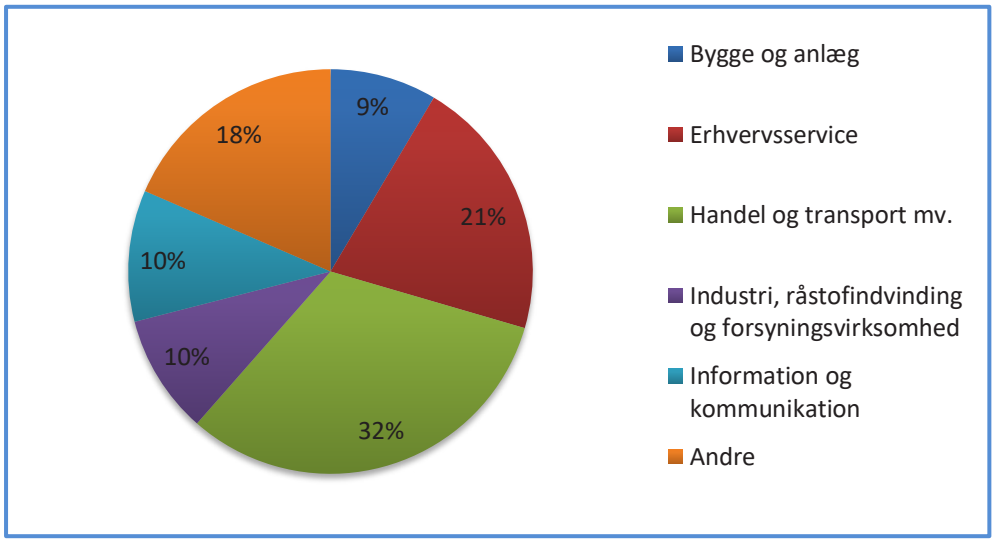
3.1 Bestyrelser på tværs af brancher

I dette afsnit giver vi et overblik over hyppigheden af tilknytning af bestyrelser i anpartsselskaber på tværs af brancher. For anpartsselskaber er det, som allerede bemærket, op til ejerne at beslutte, hvorvidt selskabet skal have en bestyrelse. Det fordeler sig imidlertid ikke jævnt på tværs af brancher, hvilke selskabsejere der har en bestyrelse.

Figur 4: Brancheforde ling blandt samtlige ejerledede anpartsselskaber



Figur 5: Brancheforde ling blandt ejerledede anpartsselskaber med bestyrelse



For eksempel har en forholdsmæssig lille andel af ejerledede anpartsselskaber i bygge- og anlægsbranchen en bestyrelse tilknyttet. Dette fremgår, hvis branchefordelingen for alle ejerledede anpartsselskaber i figur 4 sammenholdes med branchefordelingen for ejerledede anpartsselskaber med en bestyrelse tilknyttet i figur 5. Ejerledede anpartsselskaber i bygge- og anlægsbranchen udgør 18% af samtlige anpartsselskaber, mens ejerledede anpartsselskaber i bygge- og anlægsbranchen udgør 9% af alle anpartsselskaber med en bestyrelse tilknyttet. Omvendt udgør ejerledede anpartsselskaber i handel- og transportbranchen 31% af alle ejerledede anpartsselskaber, mens samme branche udgør 32% blandt ejerledede anpartsselskaber med bestyrelse. Selskabernes størrelse og således omfanget af organisation spiller en betydelig rolle her. Mens ejerledede

anpartsselskaber i bygge- og anlægsbranchen generelt er mindre, er ejerledede selskaber i handel- og transportbranchen systematisk større. Formodentlig vurderer ejerlederne derfor oftere i bygge- og anlægsbranchen, at en bestyrelse ikke er nødvendig. Dette er ikke nødvendigvis en uhensigtsmæssig vurdering, hvilket vi vender tilbage til i rapportens kapitel 5.

En afgørende faktor for udbredelsen af bestyrelser på tværs af brancher kan også være den kompleksitet, som kendetegner branchen, konkurrenterne og den service eller de produkter, der produceres. En pointe, som leder til rapportens overordnede budskab: at ejerledere med fordel kan trække eksterne medlemmer med i bestyrelsen, herunder eksterne medlemmer med relevant brancheerfaring.

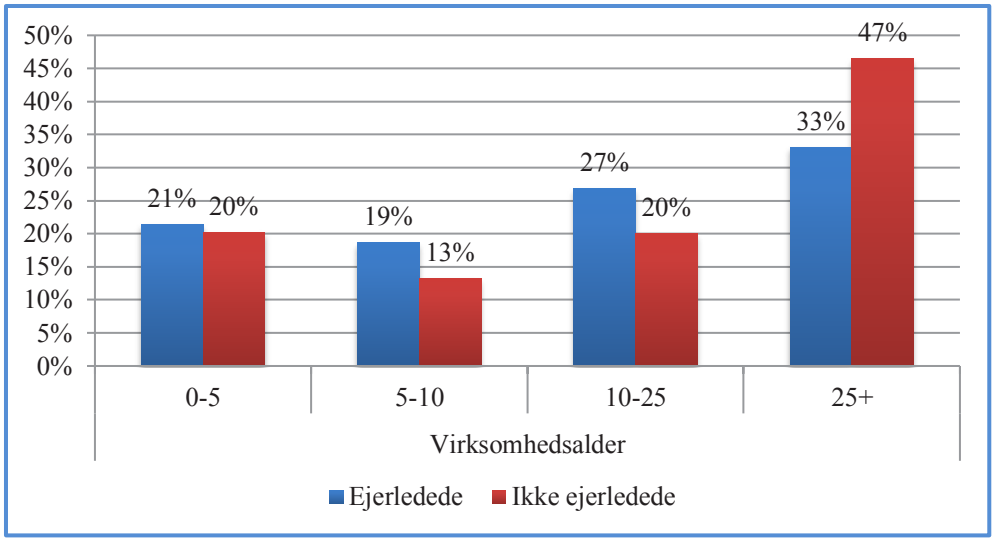
3.2 Selskabernes alder og bestyrelsestilknytning

Ejerledede selskabers alder fordeler sig tættere omkring intervallerne 5-10 år og 10-25 år sammenholdt med ikke-ejerledede selskaber, som i højere grad er repræsenteret blandt de helt unge selskaber i intervallet 0-5 år og de helt gamle selskaber på 25 år og derover. Blandt ejerledede selskaber er 33% 25 år eller mere, mens det gælder 47% for ikke-ejerledede selskaber, jf. figur 6.

Tidligere forskning fra Center for Ejerledede Virksomheder viser, at der ofte er en stor grad af identifikation mellem ejerlederen og selskabet. Det kan have en betydning for, at selskaberne overlever de tidligere år (se rapport 7 i serien Ejerledelse i Danmark). Ejerlederen er simpelthen villig til at lægge rigtig mange kræfter i arbejdet med selskabet og er muligvis også mindre

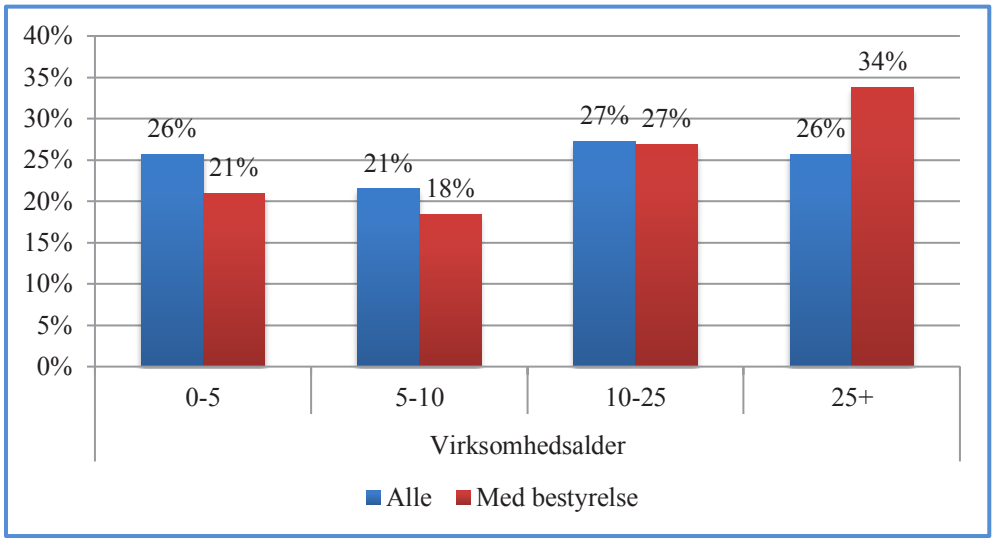
tilbøjelig til at opgive end en leder, der identificerer sig mindre med selskabet. Statistikken afslører imidlertid også, at ejerledede selskaber i lavere grad er repræsenteret blandt selskaber ældre end 25 år sammenholdt med ikke-ejerledede selskaber. Forklaringen kan være succesfulde indsættelser af ansatte direktører og/eller deciderede salg af de ejerledede selskaber. Problematiske ejerskifter kan på den anden side også være forklaringen bag, at en række ejerledede selskaber ikke formår at bestå på det lange sigt.

Figur 6: Aldersfordeling for alle aktie- og anpartsselskaber



Vores undersøgelse viser også, at anpartsselskaber, som vælger at have en bestyrelse, over en bred kam er ældre end anpartsselskaber uden bestyrelse. Mens 26% af alle ejerledede anpartsselskaber er mere end 25 år, gælder det 34% for anpartsselskaber med bestyrelse tilknyttet, jævnfør figur 7.

Figur 7: Aldersfordeling for anpartsselskaber med bestyrelser



I dette kapitel har vi kigget på bestyrelsernes udbredelse på tværs af ejerledede selskaber med fokus på anpartsselskaber, fordi det modsat aktieselskaber er valgfrit for anpartsselskaber at have en bestyrelse tilknyttet. Vi kan konstatere, at ejerledede anpartsselskaber sjældnere vælger at have en bestyrelse tilknyttet. Det gælder både i forhold til semi-ejerledede og ikke-ejerledede selskaber samt på tværs af alle selskabsstørrelser opgjort ved antal ansatte. Det ligger ligefor at fortolke den lave

bestyrelsesfrekvens blandt ejerledede anpartsselskaber som et udtryk for, at mange ejerledere ikke ser potentialet i at have en bestyrelse.

Det står ligeledes klart, at forholdsmæssigt færre ejerledede anpartsselskaber uden bestyrelse er 25 år eller ældre sammenholdt med ikke-ejerledede anpartsselskaber med bestyrelse. En mulig forklaring er her, at bestyrelsen spiller en afgørende rolle for, om selskaberne succesfuldt gennemfører ejerskifte.

4. BESTYRELSESARBEJDE I EJERLEDEDE SELSKABER

I indledningen var vi inde på, hvad det vil sige at have en aktiv bestyrelse i det ejerledede selskab, og hvad den aktive bestyrelses opgaver kan bestå i. Det handler som nævnt blandt andet om at give ejerlederen et rum til at diskutere og udvikle selskabet strategisk med henblik på at sikre vækst. Det, man kunne kalde en professionel bestyrelse i det ejerledede selskab, er altså en bestyrelse, der er sammensat af medlemmer, som på grund af kompetencer og relevant erfaring kan give ejerlederen både med- og modspil i udviklingen af selskabet.

Derfor ser vi i dette kapitel nærmere på omfanget af kompetencer og erfaring repræsenteret i de ejerledede selskabers bestyrelser. Vi kigger desuden på såvel diversitet i medlemssammensætning som tilstedeværelsen af eksterne medlemmer. Begge dele er relevante, fordi det er med til at tegne et billede af, om bestyrelserne i de ejerledede selskaber er aktive, eller om bestyrelserne snarere er passive og dermed må formodes at være uden den store betydning for selskabets ledelse.

I rapporten har vores opgørelser indtil nu været på selskabsniveau. I dette afsnit kigger vi i stedet på medlemsniveau i bestyrelserne. Hvert tal repræsenterer her en bestyrelsespost og ikke enkelte personer, eftersom en enkelt person kan have flere medlemskaber. Vi begynder i tabel 2 med at se på antallet af bestyrelsesposter opgjort for ejerledede, semi-ejerledede og ikke-ejerledede selskaber.

Tabel 2: Bestyrelsesposter i ejerledede, semi-ejerledede og ikke-ejerledede selskaber

	Antal ansatte i aktieselskaber					Antal ansatte i anpartsselskaber				
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	16191	12324	2405	207	31127	4567	1493	121	9	6190
Semi-ejerledede	8289	10326	2888	290	21793	5662	2011	205	n.a.	7878
Ikke-ejerledede	6741	7409	5118	1970	21238	3289	1533	441	137	5400
Alle	31221	30059	10411	2467	74158	13518	5037	767	146	19468

Antallet af poster siger dog ikke i sig selv noget om kvaliteten af det bestyrelsesarbejde, der foregår i selskaberne. I tabel 3 kigger vi derfor nærmere på erfaringsgrundlaget for de danske bestyrelsesmedlemmer som en første mulig indikator for kvaliteten af selskabernes bestyrelsesarbejde. Det har vi gjort ved at se på, hvor mange bestyrelsesposter medlemmerne har. Rationalet er, at jo flere bestyrelsesposter, jo større erfaring med bestyrelsesarbejde. I tabel 3 ser vi, at erfaringsgrundlaget med bestyrelsesarbejde er højere for medlemmer i ikke-ejerledede selskaber end i de ejerledede selskaber. Antallet af bestyrelsesposter varetaget af enkelte personer er i tabellen opgjort i gennemsnit på tværs af selskabsstørrelser for ejerledede, semi-ejerledede og ikke-ejerledede selskaber. Her er tale om aktuelle poster. Det vil sige antal poster varetaget i 2016 af det gennemsnitlige bestyrelsesmedlem.

Mens medlemmer af ejerledede aktieselskabers bestyrelser i gennemsnit har 2,94 bestyrelsesposter er tallet 4,88 for medlemmer af ikke-ejerledede aktieselskabers bestyrelser. For de ejerledede anpartsselskaber er tallet 2,74, mens det for de ikke-ejerledede anpartsselskaber er 3,78. Her er antallet af bestyrelsesposter ikke begrænset til aktie- og anpartsselskaber, men omfatter derimod alle selskabsformer; dog afgrænset til udelukkende at medregne bestyrelsesposter i aktive selskaber med ansatte og/eller en aktivmasse overstigende 10 mio. kr. i 2016-priser.

Tabel 3: Gennemsnitligt antal bestyrelsesmedlemsskaber

	Antal ansatte i aktieselskaber					Antal ansatte i anpartsselskaber				
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	2,59	3,11	4,60	6,30	2,97	2,61	3,12	3,17	n.a.	2,74
Semi-ejerledede	3,47	3,56	5,03	6,53	3,75	3,36	3,17	4,48	n.a.	3,34
Ikke-ejerledede	4,81	4,91	5,08	4,49	4,88	3,5	4,64	3,34	2,71	3,78

4.1 Personlige ejere i bestyrelserne

Før vi ser på ejerlederens (altså direktørens) eget engagement i bestyrelserne, vil vi på tværs af alle aktie- og anpartsselskaber vende blikket mod antallet af ejere, der selv er repræsenteret i

bestyrelserne, jf. tabel 4. I tabellen er antallet af personlige ejere med mere end 5% ultimativt ejerskab optalt på bestyrelsesniveau. Mens der i 49% af bestyrelserne i aktieselskaber og 76% af bestyrelserne i anpartsselskaber sidder ét bestyrelsesmedlem med personligt ejerskab, er andelen af bestyrelser med to personlige ejere 8% for aktieselskaber og 11% for anpartsselskaber. Mindst hyppigt er tilfælde med tre eller flere bestyrelsesmedlemmer, som for bestyrelser i aktieselskaber udgør 2% og for anpartsselskaber 1%. Både for aktie- og anpartsselskaber er det mest hyppige altså, at bare ét bestyrelsesmedlem har personligt ejerskab i samme selskab. Betragtes bestyrelserne på tværs af selskabsstørrelser, ses desuden, at koncentreret ejerskab er mest udbredt blandt de små selskaber med 1-9 ansatte. Her er andelen af aktieselskaber med én personlig ejer i bestyrelsen 53%, mens den udgør 78% af anpartsselskaberne.

Tabel 4: Antal personlige ejere i bestyrelserne

Antal ansatte i aktieselskaber										
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
1	6940	4786	769	67	12562	53%	48%	37%	28%	49%
2	395	1238	371	27	2031	3%	13%	18%	11%	8%
3+	34	291	137	12	474	0%	3%	7%	5%	2%
	7369	6315	1277	106	15067	56%	64%	61%	44%	59%

Antal ansatte i anpartsselskaber										
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
1	37293	5644	312	10	43259	78%	65%	49%	20%	76%
2	4875	1516	96	7	6494	10%	17%	15%	14%	11%
3+	342	211	17	n.a.	570	1%	2%	3%	n.a.	1%
	42510	7371	425	17	50323	89%	85%	67%	35%	88%

For størstedelen af de 49% af alle aktieselskaber med én ejer i bestyrelsen ved vi, at det er ejerlederen selv, der er medlem af selskabets bestyrelse, jævnfør tabel 4 For disse selskaber giver det ikke meget mening med en bestyrelse til varetagelse af ejerens interesser, netop fordi ejeren er kontrollerende og dermed ikke i samme omfang behøver forholde sig til andre ejeres interesser. Kun i 10% (2% + 8%) af alle aktieselskaber og 12% (11% + 1%) af alle anpartsselskaber sidder mere end én ejer med omkring bestyrelsesbordet, som allerede nævnt. I disse selskaber må bestyrelsen i højere grad forventes at varetage en rolle som kontrolorgan og koordinerende organ

for ejernes interesser, men kan også være udtryk for, at samarbejdet mellem ejerne foregår i bestyresen.

Ses der specifikt på hyppigheden af ejerledernes eget engagement i bestyrelserne fremgår det, at ejerlederen selv sidder med omkring bestyrelsesbordet i størstedelen af ejerledede selskabers bestyrelser, jf. tabel 5. For aktieselskaber er andelen 97%, mens det for anpartsselskaber er 91% af alle selskaber med bestyrelser, der også tæller ejerlederen selv. Derudover lægger man mærke til, at andelen også er høj blandt de semi-ejerledede selskaber; 87% for aktieselskaber og 85% for anpartsselskaber. Årsagen hertil er, at mange af disse selskaber, som beskrevet tidligere, er ejerledet i den ene eller anden forstand. Det kan fx dreje sig om en ejerleder, der er i gang med at overdrage ejerskab, men endnu ikke lederskab til den næste generation, eller om et team af ejerledere, der driver selskabet i fællesskab.

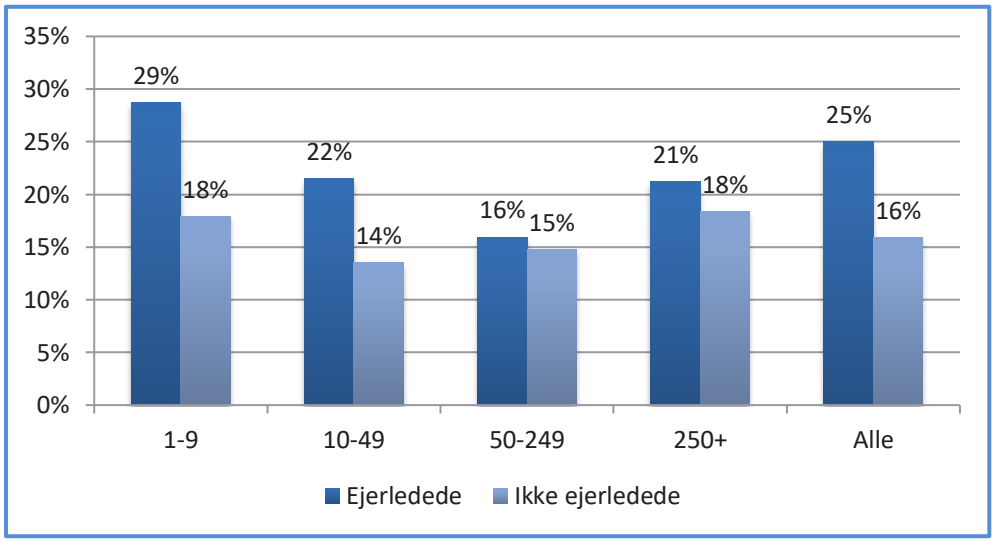
Tabel 5: Bestyrelser, hvor ejerlederen selv er medlem samt andele af alle bestyrelser

	Antal ansatte i aktieselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	4902	3466	582	37	8987	98%	96%	95%	79%	97%
Semi-ejerledede	2124	2340	497	37	4998	90%	87%	75%	63%	87%
	Antal ansatte i anpartsselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	1622	452	38	n.a.	2112	90%	92%	93%	n.a.	91%
Semi-ejerledede	1578	507	45	n.a.	2130	86%	85%	80%	n.a.	85%

4.2 Kønsfordeling i bestyrelserne

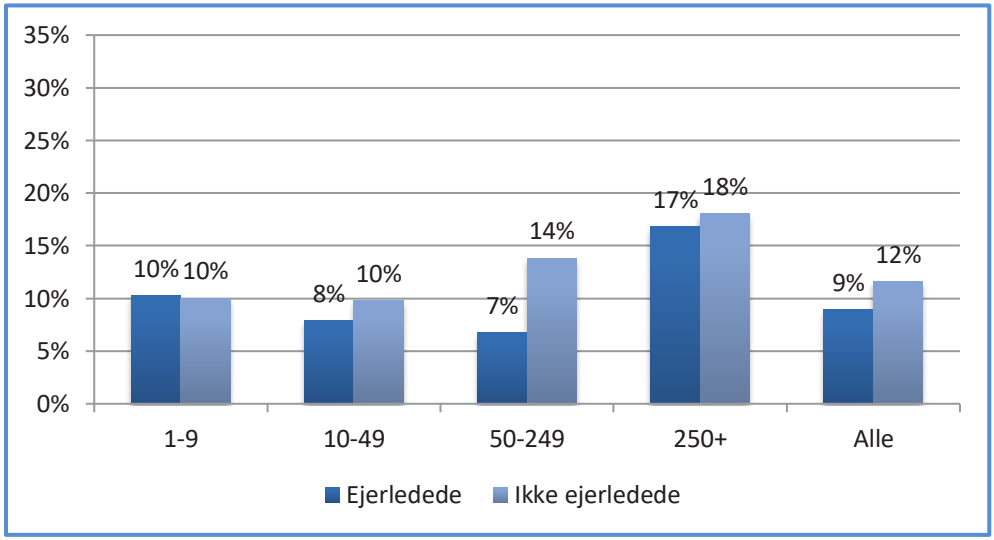
På tværs af alle selskabsstørrelser er kvindekvotienten højest i ejerledede selskabers bestyrelser. Det fremgår af figur 8, hvor søjlerne angiver andelen af kvinder i henholdsvis ejerledede og ikke-ejerledede selskabers bestyrelser. Mens andelen af kvinder er 25% i ejerledede selskabers bestyrelser, er den 16% i ikke-ejerledede selskabers bestyrelser.

Figur 8: Andel kvinder i bestyrelserne



Blandt bestyrelser i ejerledede selskaber med 1-9 ansatte kan familiemedlemmer til ejerlederen udgøre op mod to tredjedele af den samlede kvindeandel. Hyppigst ses ejerlederens ægtefælle og/eller døtre repræsenteret i selskabernes bestyrelser. Ses der bort fra familiemedlemmer til ejerlederen, fordeler andelen af kvinder i bestyrelser sig altså væsentligt anderledes, hvilket fremgår af figur 9 nedenfor.

Figur 9: Andel kvinder i bestyrelserne – familiemedlemmer frasorteret



Ses der bort fra familiemedlemmer, er forskellene i kvindeandele mellem ejerledede og ikke-ejerledede selskabers bestyrelser altså betydeligt mindre. Især for bestyrelser i selskaber med 50-249 ansatte er andelen af kvinder højere i bestyrelser de for ikke-ejerledede selskaber end i bestyrelser for de ejerledede selskaber af samme størrelse. Mens andelen af kvinder i ejerledede selskabers bestyrelser i denne størrelsesgruppe er 7%, er den 14% i ikke-ejerledede selskabers bestyrelser.

Når andelen af kvinder, særligt i mindre selskaber med 1-9 ansatte, er lavere efter frasortering af familierelationer i ikke-ejerledede selskabers bestyrelser, jf. figur 8 og 9, skyldes det, at en række

selskaber er familieejede. Det vil sige, at ejerskabet ikke er koncentreret omkring én person; ejerlederen, men derimod spredt ud blandt familiemedlemmer, der samtidig er repræsenteret i bestyrelsen.

4.3 Uddannelsesbaggrund for bestyrelsesmedlemmer

Som nævnt ser vi både på erfaring og kompetencer blandt bestyrelsesmedlemmerne i de ejerledede selskaber, for at vurdere om erfaring og kompetencer kan formodes at kunne bidrage til værdiskabende bestyrelsesarbejde. I dette afsnit præsenterer vi statistik for omfanget og karakteren af bestyrelsesmedlemmers uddannelsesmæssige baggrund som et udtryk for deres kompetencer. Først beskrives omfanget af uddannelse repræsenteret i ejerledede såvel som i ikke-ejerledede selskabers bestyrelser opgjort som antal års uddannelse efter endt folkeskole (opgjort ved optælling af højest fuldførte uddannelses normerede varighed). Har et bestyrelsesmedlem for eksempel en afsluttet kandidatgrad, vil personen i de fleste tilfælde være registreret med totalt otte års uddannelse (tre års gymnasial uddannelse, tre års bachelor og to års kandidat).

Overordnet set har bestyrelsesmedlemmer i ejerledede selskaber gennemført kortere uddannelser sammenlignet med bestyrelsesmedlemmer i ikke-ejerledede selskaber på tværs af selskabsstørrelser og ejerformer. For ejerledede aktieselskaber er medlemmernes gennemsnitlige uddannelseslængde 4,30 år, og for ejerledede anpartsselskaber 4,54 år, mens den for ikke-ejerledede aktieselskaber er 5,19 år, og for ikke-ejerledede anpartsselskaber 4,95 år, jævnfør tabel 6.

Tabel 6: Længden af bestyrelsesmedlemmers uddannelse (år efter endt folkeskole)

	Antal ansatte i aktieselskaber					Antal ansatte i anpartsselskaber				
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	4,25	4,27	4,67	5,10	4,30	4,60	4,40	4,16	n.a.	4,54
Semi-ejerledede	4,53	4,67	5,00	5,53	4,67	4,72	4,66	4,88	n.a.	4,71
Ikke ejerledet	4,87	5,24	5,43	5,54	5,19	4,91	4,98	5,20	5,45	4,95

Vi kan også se på typen af medlemmernes uddannelser. Særligt ses på medlemmer med samfundsvidenskabelige uddannelser som for eksempel økonomer og andre erhvervsfaglige uddannelser samt naturvidenskabelige uddannelser som for eksempel ingeniører. Når der specifikt ses på disse typer af uddannelser, skyldes det, at medlemmer med samfundsvidenskabelige uddannelser i særlig grad formodes at kunne bidrage til styrkelse af selskabernes drift og strategi, mens medlemmer med naturvidenskabelige uddannelser typisk har gode forudsætninger for et indgående kendskab til selskabernes produktion. Vi er dog bevidste om, at mange andre typer uddannelse fuldt ud kan være kvalificerende for bestyrelsesarbejde i en given kontekst.

Opdeles medlemmernes uddannelsesbaggrunde på typer fremgår det, at andelen af medlemmer med en samfundsvidenskabelig baggrund er lavere i ejerledede aktieselskabers bestyrelser, hvor andelen er 18%, mens andelen er 23% i bestyrelser i ikke-ejerledede aktieselskaber, jf. tabel 7. Større er forskellen, når det kommer til medlemmer med naturvidenskabelige uddannelsesbaggrunde. Mens

andelen af medlemmer i ejerledede selskabers bestyrelser er 19% for aktieselskaber og 18% for anpartsselskaber, er den 48% for ikke-ejerledede aktieselskaber og 30% for ikke-ejerledede anpartsselskaber, jf. tabel 8.

Tabel 7: Bestyrelsesmedlemmer med samfundsvidenskabelige uddannelser

	Antal ansatte i aktieselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	2708	2231	586	68	5593	17%	18%	24%	33%	18%
Semi-ejerledede	1548	2175	726	90	4539	19%	21%	25%	31%	21%
Ikke-ejerledede	1481	1630	1302	540	4953	22%	22%	25%	27%	23%
	5737	6036	2614	698	15085	18%	20%	25%	28%	20%
	Antal ansatte i anpartsselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	892	280	31	n.a.	1203	20%	19%	26%	n.a.	19%
Semi-ejerledede	914	381	45	n.a.	1340	16%	19%	22%	n.a.	17%
Ikke-ejerledede	632	300	75	33	1040	19%	20%	17%	24%	19%
	2438	961	151	33	3583	18%	19%	20%	23%	18%

Tabel 8: Bestyrelsesmedlemmer med naturvidenskabelige uddannelser

	Antal ansatte i aktieselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	1593	1554	365	22	3534	15%	23%	35%	31%	19%
Semi-ejerledede	1025	1636	551	51	3263	25%	38%	64%	65%	35%
Ikke-ejerledede	547	657	509	191	1904	28%	49%	90%	174%	48%
	3165	3847	1425	264	8701	19%	31%	58%	101%	27%

	Antal ansatte i anpartsselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	461	140	6	n.a.	607	17%	20%	10%	n.a.	18%
Semi-ejerledede	671	221	13	0	905	27%	29%	16%	n.a.	27%
Ikke-ejerledede	265	92	27	12	396	27%	34%	42%	52%	30%
	1397	453	46	12	1908	23%	26%	23%	41%	24%

I dette kapitel har vi kigget på sammensætningen af bestyrelserne i de ejerledede selskaber. Vi kan konstatere, at bestyrelser her i udpræget grad har ejerlederen selv som medlem, ligesom det står klart, at niveauet af uddannelse for medlemmerne systematisk er mindre end i sammenlignelige bestyrelser i ikke-ejerledede selskaber. Det er derfor nærliggende at overveje, hvilken rolle bestyrelserne i de ejerledede selskaber i praksis varetager, og ligeledes undersøge, om bestyrelserne i deres nuværende form indfrier deres fulde potentiale. Begge dele ser vi nærmere på i kapitel 5.

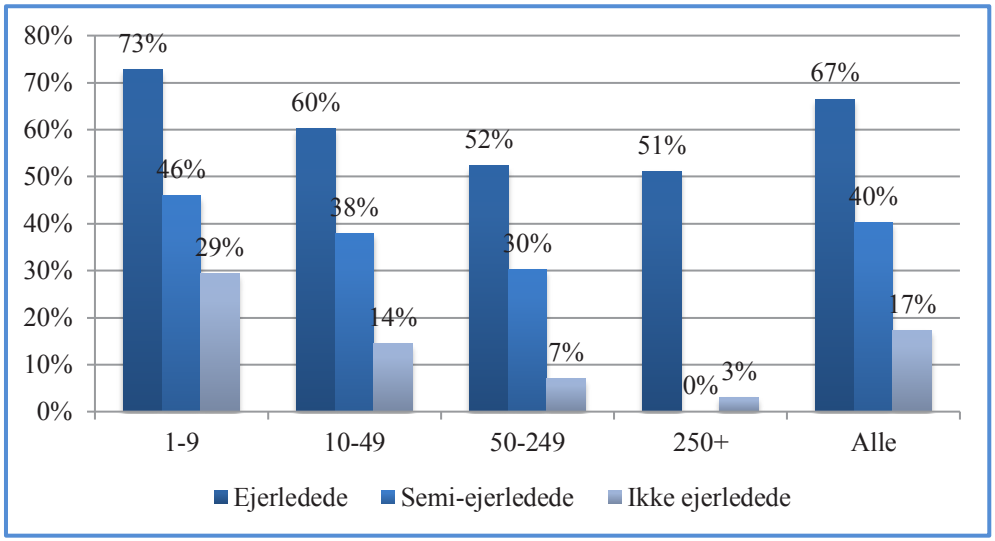
5. HVORNÅR KAN DET BETALE SIG AT HAVE EN BESTYRELSE?

I dette kapitel viser vi, at 'eksterne' medlemmer i bestyrelsen kan have afgørende betydning for selskabers produktivitetsvækst. Det vil sige medlemmer, som hverken er i familie med den øvrige bestyrelse, den øverste ledelse og ej heller har primær ansættelse i samme selskab eller koncern. Vores undersøgelse viser, at selskaber med bestyrelser udelukkende besat af interne medlemmer ikke i samme grad formår at udnytte selskabets vækstpotentiale som sammenlignelige selskaber med eksterne medlemmer i bestyrelserne. Motiveret heraf kortlægges i dette kapitel omfanget af interne eksterne kompetencer i bestyrelserne og kobler disse til selskabernes performance.

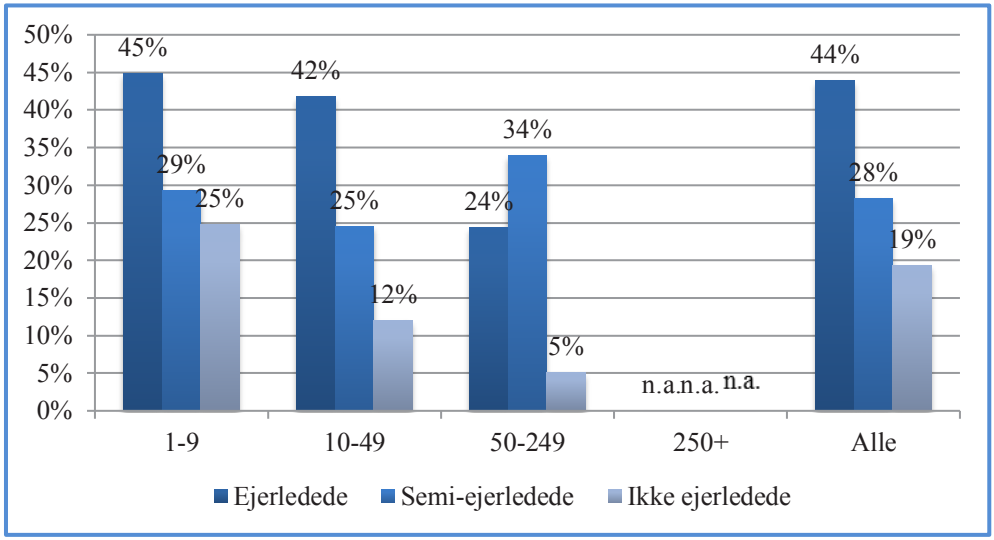
5.1 Familiemedlemmer og andre interne bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelser i ejerledede selskaber består i udpræget grad af interne medlemmer sammenholdt med bestyrelser i ikke-ejerledede selskaber. Ser vi på bestyrelser i A/S- og ApS-selskaber, er andelen med mindst ét familiemedlem til enten øverste ledelse eller den øvrige bestyrelse (herefter omtalt som familierelaterede bestyrelser) højere i ejerledede end i ikke-ejerledede selskaber. Mens andelen af familierelaterede bestyrelser i ejerledede aktieselskaber er 67% og i ejerledede anpartsselskaber 44%, er den i ikke-ejerledede aktieselskabers bestyrelser 17% og i ikke-ejerledede anpartsselskaber 19%, jf. figur 10.

Figur 10: Andele familierelaterede bestyrelser i aktieselskaber



Figur 11: Andele familierelaterede bestyrelser i anpartsselskaber med bestyrelse



Men hvornår er det værdiskabende for selskaberne at styrke bestyrelsesarbejdet ved optagelse af medlemmer uden for familien? Rapporten her peger på, at det især er tilfældet, hvis der i selskabet er en ambition om vækst og/eller behov for udarbejdelse for strategi, fx i forbindelse med ejerskifte. Sammenlignes performance i selskaber med familierelaterede med ikke-familierelaterede bestyrelser, er der især blandt mindre og mellemstore selskaber en systematisk forskel i selskabernes omsætning såvel som værditilvækst. Mens omsætning opgør selskabets samlede årlige indtægter, måler værditilvækst forskellen mellem værdien af de producerede varer eller services fratrukket værdien af de råvarer og den arbejdskraft, som indgår i selskabets produktion. Med

undtagelse af værditilvækst i selskaber med 1-9 ansatte gælder for alle små og mellemstore selskaber, at både værditilvækst og omsætning pr. ansat er højere for selskaber, hvor der ingen familiemedlemmer sidder omkring bestyrelsesbordet. Her er det væsentligt at bemærke, at forskellen i værditilvækst i selskaber med 1-9 ansatte som den eneste er statistisk ikke-signifikant. Det vil sige, at det ikke kan sluttes, om forskellen for denne gruppe selskaber rent faktisk er reel. Det resultat fremgår af tabel 9. Afkastningsgrad på selskabernes aktiver og egenkapital er også undersøgt. Men disse parametre ser ikke ud til at afhænge af, hvorvidt der er familiemedlemmer repræsenteret i bestyrelsen.

Tabel 9: Værditilvækst og omsætning pr. ansat i selskaber med familierelaterede bestyrelser

	Værditilvækst pr. ansat (DKK)		Omsætning pr. ansat (DKK)	
Antal ansatte	Ikke familierelateret	Familierelateret	Ikke familierelateret	Familierelateret
1-9	583.767	909.021	3.081.242	2.455.460
10-49	641.735	516.624	2.532.343	1.805.413
50-249	682.335	535.857	2.553.960	1.915.452
250+	724.826	492.281	2.605.091	1.607.967

Ses der alternativt på bestyrelser, som udelukkende består af interne medlemmer (dem kalder vi for interne bestyrelser), er dette også mere udbredt blandt bestyrelser i ejerledede selskaber. Af tabel 10 fremgår, at 29% af bestyrelserne i ejerledede aktieselskaber udelukkende består af interne medlemmer, mens det gælder for 37% af anpartsselskaberne. For bestyrelser i ikke-ejerledede selskaber gælder det 26% i aktieselskaberne og 29% i anpartsselskaberne.

Mens forskellen i andelen af bestyrelser, som udelukkende består af interne medlemmer, mellem ejerledede og ikke-ejerledede selskaber kan synes lille, er forskellen mere udtalt på medlemsniveau. Altså hvis vi ikke alene ser på, om bestyrelserne udelukkende består af interne medlemmer, men i stedet ser på fordelingen mellem interne og eksterne medlemmer. Mens 60% af alle medlemmer i ejerledede aktieselskaber og 56% i anpartsselskaber er interne, er andelen for ikke-ejerledede selskaber 19% i aktieselskaber og 25% i anpartsselskaber. Det fremgår af tabel 11.

Tabel 10: Interne bestyrelser i ejerledede A/S- og ApS – og andele af alle selskaber med bestyrelser

	Antal ansatte i aktieselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	1814	794	63	5	2676	36%	22%	10%	11%	29%
Semi-ejerledede	555	468	46	n.a.	1069	24%	17%	7%	n.a.	19%
Ikke-ejerledede	545	573	207	33	1358	29%	29%	18%	10%	26%
	2914	1835	316	38	5103	32%	22%	13%	9%	25%
	Antal ansatte i anpartsselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	727	113	10	n.a.	850	41%	23%	24%	n.a.	37%
Semi-ejerledede	434	101	11	n.a.	546	24%	17%	20%	n.a.	22%
Ikke-ejerledede	304	135	39	6	484	29%	30%	33%	21%	29%
	1465	349	60	6	1880	31%	23%	28%	21%	29%

Selvom størstedelen af bestyrelser i ejerledede selskaber også har eksterne medlemmer (det vil sige medlemmer, som ikke er direkte i familie med ejerlederen eller selv er ansat i selskabet), er andelen af interne medlemmer i ejerledede selskabers bestyrelser op mod tre gange så høj som i bestyrelser i

ikke-ejerledede selskaber, jævnfør tabel 11. Hertil skal lægges, at opgørelserne ikke tager højde for andre medlemmer af intern karakter, for eksempel private venner eller mere fjerne familierelationer.

Uanset dette forbehold står tilbage, at et stort potentiale i en række ejerledede bestyrelser formodentligt er uudnyttet. Tænkes bestyrelsens rolle som en strategisk medspiller til ejerlederens visioner for selskabet, må flere udefrakommende indspark og idéer fra eksterne bestyrelsesmedlemmer være interessant at opsøge.

Tabel 11: Interne medlemmer i ejerledede A/S- og ApS-selskaber – samt andele af alle bestyrelsesposter

	Antal ansatte i aktieselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	10762	6707	1037	72	18578	66%	54%	43%	35%	60%
Semi-ejerledede	4043	4308	864	79	9294	49%	42%	30%	27%	43%
Ikke-ejerledede	1982	1346	568	110	4006	29%	18%	11%	6%	19%
	16787	12361	2469	261	31878	54%	41%	24%	11%	43%
	Antal ansatte i anpartsselskaber									
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	2683	711	58	6	3458	59%	48%	48%	67%	56%
Semi-ejerledede	2446	771	80	n.a.	3297	43%	38%	39%	n.a.	42%
Ikke-ejerledede	974	268	65	23	1330	30%	17%	15%	17%	25%
	6103	1750	203	29	8085	45%	35%	26%	20%	42%

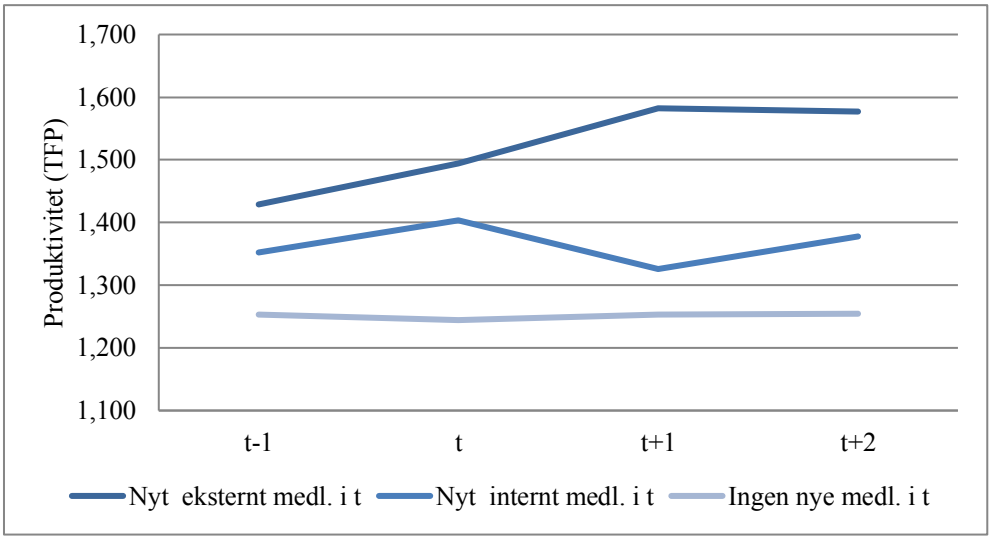
5.2 Vækst og synergi i bestyrelserne

Består bestyrelsen i aktieselskaber udelukkende af ejerlederen, ægtefællen, selskabets advokat og/eller medarbejdere fra samme selskab, kan det være et udtryk for, at ejerlederen mest har en bestyrelse, fordi det opfattes som en slags formalitet. Er ejerlederen interesseret i værdiskabende og aktivt bestyrelsesarbejde kan det dog være en udfordring med en internt besat bestyrelse. Særligt to forhold kan potentielt udgøre barrierer for bestyrelsens mulighed for at skabe værdi. Den første barriere opstår ved et kompetencemæssigt underskud blandt interne medlemmer, der potentielt ikke besidder det mest kvalificerede grundlag i forhold til uddannelse og erfaring. Statistisk besidder interne bestyrelsesmedlemmer systematisk kortere uddannelser end eksterne medlemmer. Den anden barriere kan opstå ved en indforstået og vanedomineret kultur og tankegang. Består bestyrelsen udelukkende af medlemmer med langvarige og indfiltrede relationer til selskabet, opstår der risiko for en svækket agilitet og inspiration i bestyrelsens arbejde. Simpelthen fordi procedurer og ideer i mindre grad udfordres. Det samme gælder, hvis ejerlederen som udgangspunkt ser bestyrelsen som en slags formalitet og derfor ikke nødvendigvis er interesseret i at blive udfordret. I det tilfælde bliver bestyrelsen formodentligt meget passiv.

Optag af eksterne medlemmer i hidtil interne bestyrelser har vist sig at være katalysator for vækst i omsætning og produktivitet, særligt i små selskaber med 10-49 ansatte, jævnfør figur 12. Professionalisering af interne bestyrelser kan imidlertid være fulgt af et tab af indtjeningsevne på kort sigt, angiveligt som følge af omkostninger forbundet til omstruktureringer. I figur 12 er vist udviklingen i produktivitet før, under og efter optaget af ét eller flere nye eksterne medlemmer, og

der ses en reel højere produktivitet et og to år efter optaget. I figuren noteres referenceåret for optaget af det (de) nye medlem(mer) som år t. Optages et nyt medlem for eksempel i år 2006, er selskabets produktivitet i året angivet med t, mens produktivitet i år 2008 er angivet t+2. Dette gælder både i forhold til selskaber med bestyrelser, som forbliver interne, og selskaber med bestyrelser, som optager nye interne medlemmer.

Figur 12: Ændringer i produktivitet og nye eksterne bestyrelsesmedlemmer



Note: Produktivitet er opgjort som totalfaktorproduktiviteten for kapital og arbejdskraft. Produktivitetsskalaen skal opfattes som et indeks for, hvor meget output selskaberne har pr. input kapitel og arbejdskraft. Det vil sige, hvor meget en ansat i gennemsnit er i stand til at producere med den kapital, som er investeret i selskabet.

Med til sondringen mellem interne og eksterne bestyrelsesmedlemmer hører naturligvis potentielt øgede omkostninger forbundet med rekruttering, motivering og kompensering af medlemmer, som ikke allerede er relateret til selskabet og dets ledelse. Omkostninger, som nødvendigvis må vejes op mod de i dette afsnit foreslåede fordele ved optagelse af eksterne medlemmer. Netop omkostningerne ser vi på i næste afsnit. Tilbage står imidlertid det resultat, at eksterne medlemmer systematisk både bidrager positivt til selskabets produktivitet og til vækst i omsætning.

5.3 Omkostninger forbundet til at have en bestyrelse

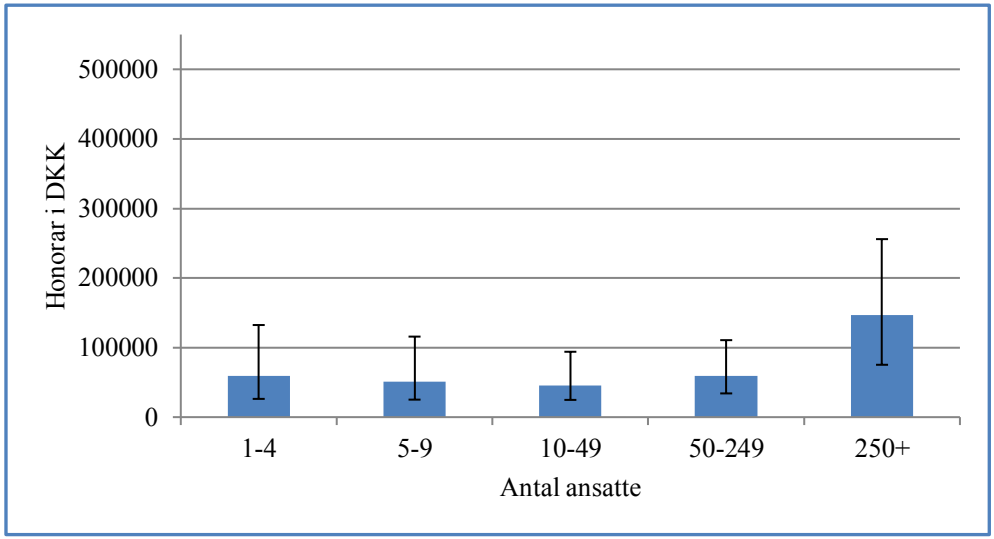
I denne rapport har vi argumenteret for, at ejerledede selskaber med fordel kan have en bestyrelse tilknyttet som strategisk redskab. Det gælder særligt, hvis der i selskabet er en ambition om vækst og/eller andre forestående strategiske processer som for eksempel et ejerskifte. Mens bestyrelsesmedlemmer i nogle tilfælde ikke honoreres, er der en omkostning forbundet til netop medlemmernes honorering i flertallet af selskabsbestyrelser. I afsnittet her præsenteres opgørelser over honorering af menige bestyrelsesmedlemmer og formænd i bestyrelser i Danmark på tværs af selskabsstørrelser. Formålet er at give et overblik over omkostninger forbundet med at have en bestyrelse.

Fra analyser af bestyrelseshonorarer har vi identificeret en række forhold afgørende for honoreringens størrelse. Bestyrelsernes samlede erfaring repræsenterer en helt central driver for niveauet af honorarer. Besættes posterne af medlemmer med omfangsrig ekstern

bestyrelseserfaring, udløser det højere honorarer, ligesom selskabers internationale udsyn og rekruttering af udenlandske medlemmer også er forbundet med højere honorarer. Det samme gælder for selskabernes lønniveau, både når det kommer til det generelle niveau for aflønning af ansatte såvel aflønning af direktører. Omvendt betales systematisk lavere honorer til medlemmer i ejerledede selskabers bestyrelser.

I de følgende figurer 13 og 14 er præsenteret omfanget af det mest typiske honorar udbetalt årligt til menige bestyrelsesmedlemmer på tværs af selskabers størrelse. Søjlerne markerer det mest typiske honorar, det vil sige medianhonoraret. Vi kan dog også se, at der er en betydelig variation mellem honorarer udbetalt i bestyrelserne, også blandt selskaber af samme størrelse opgjort i antallet af ansatte. Denne variation er delvist forklaret ved nogle af de allerede omtalte forhold som graden af erfaring og internationalt udsyn i bestyrelserne. Dog er det også afgørende, at der endnu kun er begrænset tilgængelige information om, hvad andre ejere betaler deres bestyrelsesmedlemmer. Det betyder, at ejernes mulighed for at undersøge gængse honorarstørrelser simpelthen er ringe, hvilket i sig selv må forventes at føre til varierende takster. De sorte linjer i figur 13 og 14 indikerer den omtalte variation. Jo større variationen er i udbetalte honorarer, jo længere er de sorte streger i figurerne også.

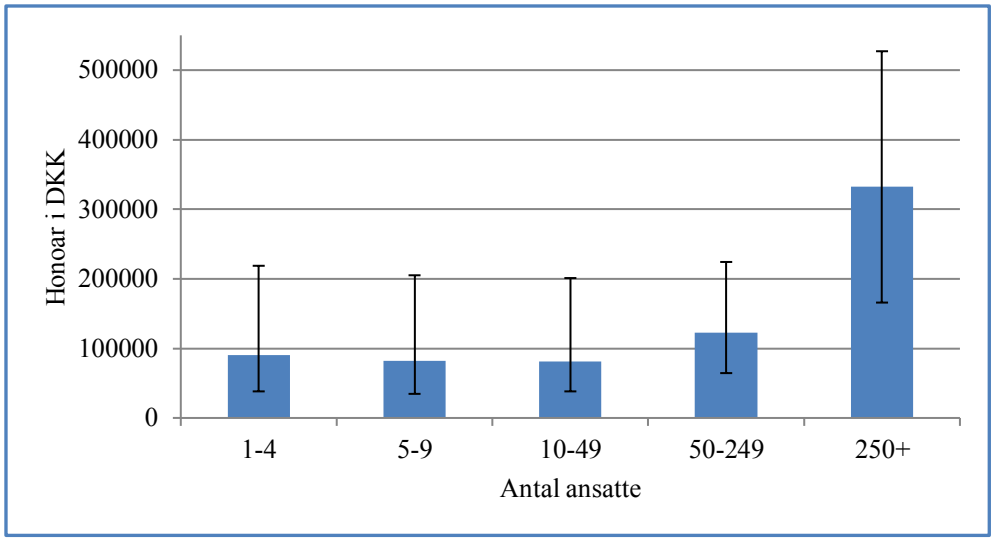
Figur 13: Typisk honorar for menige bestyrelsesmedlemmer



Note: Søjlerne angiver det typiske honorar (medianhonoraret). Mens 25% af alle menige medlemmer er betalt mindre end angivet ved den nedre sorte streg (25 percentilet), er 25% ligeledes betalt mere end angivet ved den øvre sorte streg (75 percentilet).

For selskaber med 1-4 ansatte er den årlige omkostning til honorering pr. menigt bestyrelsesmedlem altså knap 60.000 DKK årligt, mens den er godt 145.000 i selskaber med mere end 249 ansatte ifølge figur 13. Tilsvarende ved vi, at honorarer udbetalt til bestyrelsesformænd (eller forpersoner) i selskaber med 1-4 ansatte løber op i godt 90.000, mens det for selskaber med mere end 249 ansatte er godt 330.000 DKK, jf. figur 14. Det bemærkes her, at menige medlemmer ifølge en retsafgørelse skal betales det samme, medmindre der er tale om medlemmer med særlige forpligtigelser som for eksempel en næstformand.

Figur 14: Typisk honorar for formænd



Note: Søjlerne angiver det typiske honorar (medianhonoraret). Men 25% af alle formænd er betalt mindre end angivet ved den nedre sorte streg (25 percentilet), er 25% betalt mere end angivet ved den øvre sorte streg (75 percentilet).

Tallene præsenteret her for betaling af honorarer til menige medlemmer såvel som formænd må af den enkelte ejerleder holdes op mod den strategiske sparring, bestyrelsen må forventes at kunne bidrage med. Vi har allerede været inde på den positive effekt af at have en bestyrelse i det ejerledede selskab. Set i det lys er det en yderst relevant afvejning.

Formålet med dette kapitel har været at diskutere, hvornår det kan betale sig at få en bestyrelse. Vi kan konkludere, at ejerledede selskaber med fordel kan få tilknyttet en bestyrelse eller gentænke

deres eksisterende bestyrelse, såfremt ejerlederen har en ambition om at udvikle selskabet eller har andre strategiske overvejelser, for eksempel et forestående ejerskifte. For de fleste ejerledede selskaber giver bestyrelsen som kontrolorgan for varetagelse af ejernes interesser ikke mening, fordi ejerlederen allerede er kontrollerende på ejersiden og ligeledes besidder direktørrollen. Det kan derimod give mening for ejerlederen at opfatte bestyrelsen som en strategisk medspiller, der er i stand til at udfordre, nuancere og bidrage til ejerlederens udvikling af selskabet.

At bestyrelsesposter i udpræget grad er besat af ejerlederens familiemedlemmer, kan forbindes med lavere værditilvækst, omsætning og vækst i produktivitet. Det viser, at bestyrelsens potentiale først rigtig udnyttes, når ejerlederen lader udefrakommende kompetencer og indspark spille sammen med ejerlederens egen vision.

På baggrund af vores undersøgelse kan vi dog også konkludere, at en ekstern bestyrelse naturligvis ikke er løsningen for alle selskaber. Som redegørelsen for medlemmernes honorarer også indikerer, er der en række omkostninger forbundet med bestyrelsesarbejdet. Afgørende er altså, at ejerlederen har en klar idé om, hvordan bestyrelsen kan spille en rolle i selskabets helt overordnede udvikling og ledelse.

6. BESTYRELSE I EJERLEDEDE SELSKABER – HVORNÅR OG HVORDAN?

I dette afsluttende kapitel diskuterer vi, hvad værdiskabende bestyrelsesarbejde er i det ejerledede selskab og kommer med et par praktiske råd til ejerlederen, der er interesseret i at komme i gang med bestyrelsesarbejde for første gang eller gerne vil puste nyt liv i en gammel bestyrelse.

Vores undersøgelse har vist, at kun et mindretal af de ejerledede anpartsselskaber har en bestyrelse. Vi husker her, at det er selskaber, hvor ejerlederen ikke er forpligtet til at have en bestyrelse, men selv kan vælge at have en bestyrelse tilknyttet. Meget tyder dog på, at der langt fra altid er tale om aktive bestyrelser, hvor ejerlederen bliver bakket op (eller udfordret) i sin ledelse af selskabet. Vi bygger på det billede af de ejerledede selskabers bestyrelser, vi har tegnet her i de foregående kapitler. Her så vi fx, at bestyrelsesmedlemmer i de ejerledede selskabers bestyrelser generelt er dårligere uddannet og har mindre erfaring end medlemmer af bestyrelser i selskaber med andre former for ejerskab.

Vi så også, at ejerlederne ofte har bestyrelser, hvor medlemmerne er i familie med hende/ham selv. Det at ejerlederen vælger sin familie (fx sin ægtefælle) til sin bestyrelse, betyder selvfølgelig ikke i sig selv, at der er tale om en passiv bestyrelse, der ikke tilfører værdi til virksomheden. Men set i lyset af de øvrige fakta, vi har fremlagt om bestyrelsernes sammensætning og medlemmernes generelle erfaring, er det en oplagt tanke, at de mange familiebestyrelser ikke primært er etableret

for at fremme selskabets udvikling og vækst, men af andre årsager. Formodentligt fordi det enten er et formelt krav, som det er tilfældet for aktieselskaber, eller fordi det opfattes som et led i familiens deltagelse i det ejerledede selskab.

Der synes altså at være potentiale for etablering af aktivt, værdiskabende bestyrelsesarbejde i mange ejerledede selskaber. Som vores undersøgelse viste, er der især potentiale i at etablere en bestyrelse i tilfælde, hvor ejerlederen har en ambition om vækst eller større strategiske udfordringer som for eksempel ejerskifte. For selskaber, der har en bestyrelse med eksterne (altså ikke familie relaterede) medlemmer, oplever generelt større omsætning og værditilvækst pr. medarbejder, samtidig med at selskaber, hvor der optages et nyt eksternt medlem i bestyrelsen, oplever en produktivitetsforbedring. Med andre ord, så peger vores undersøgelse på, at det ofte kan betale sig for ejerlederen at have en aktiv bestyrelse.

6.1 Det aktive bestyrelsesarbejde i ejerledede selskaber

Men hvad er aktivt bestyrelsesarbejde i det ejerledede selskab egentligt? Det spørgsmål diskuterede vi kort i indledningen. Oprindeligt er tankerne om bestyrelsens opgaver formuleret med udgangspunkt i (store) selskaber med spredt ejerskab. Her handler bestyrelsens opgaver som nævnt om at varetage ejerskabets interesser, forestå den formelle ledelse af selskabet samt ansætte og kontrollere direktion og/eller direktør. Men i det ejerledede selskab giver dette syn på bestyrelsens rolle som oftest ikke megen værdi eller mening af den simple årsag, at ejerskab og ledelse begynder

og slutter hos samme person, nemlig ejerlederen. Så hvem kontrollerer egentligt hvem i den sammenhæng og i hvis interesse? Som vi allerede har været inde på, kan alene tanken om kontrol af lederskabet i selskabet være en udfordring for ejerledere, som af den årsag kan risikere at fravælge en (aktiv) bestyrelse.

I det ejerledede selskab bør bestyrelsen snarere opfattes som en mulighed for at give ejerlederen et rum for strategisk dialog og sparring. Det aktive bestyrelsesarbejde består således i at sikre en kontinuerlig dialog mellem ejerlederen og kvalificerede bestyrelsesmedlemmer om udvikling af selskabet. Vores undersøgelse peger på, at når bestyrelsesarbejdet i det ejerledede selskab bruges aktivt til at udvikle (ledelsen af) selskabet, bliver bestyrelsen værdiskabende.

6.2 Sammensætningen af den aktive bestyrelse

Hvem bør ejerlederen invitere til at sidde i sin bestyrelse? Det spørgsmål bør besvares ud fra to hensyn, nemlig hensynet til, hvilke kvalifikationer eller ressourcer der er behov for, på den ene side og et pragmatisk hensyn til selskabets størrelse og økonomi på den anden.

Der findes flere udmærkede modeller, der kan hjælpe ejerlederen med at kortlægge, hvilke ressourcer der er behov for i selskabets bestyrelse. Som nævnt tidligere kan en opgave for bestyrelsen være risikostyring, og der er intet i vejen for, at ejerlederen vælger at have kompetencer indenfor dette repræsenteret i sin bestyrelse. Men det kan dog ikke stå alene, hvis målet med bestyrelsesarbejdet er udvikling af selskabet. Det kræver derimod, at ejerlederen overvejer, om der

er strategiske mål, som kræver andre ressourcer eller kompetencer, end ejerlederen selv har eller har til rådighed i sit selskab. Hvor er der mest behov for dialog, støtte, debat, udfordring? At nå frem til en afklaring af dette kan være vanskeligt for ejerlederen af flere årsager.

For det første betyder det ofte, at ejerlederen må gøre sig bevidst om sine egne mangler. Altså overveje, hvor hun/han har brug for at blive styrket. Det kræver også, at ejerlederen er indstillet på at tage imod råd og udfordring fra andre, og det endda fra nogen, som netop må formodes at have viden og erfaring på områder, hvor ejerlederen måske ikke har sine styrker. For en ejerleder, der måske er vant til at træffe alle beslutninger selv, og som ofte vægter kontrol med selskabet højt, kan dette være en udfordring. Mange ejerledere skal derfor være indstillet på, at det vil kræve øvelse at lære at bruge og få gavn af en aktiv bestyrelse.

For det andet kan det være vanskeligt for ejerlederen at udpege de strategiske fokusområder, hvor der er behov for at få tilført bestyrelseskompetencer. I tidligere rapporter har vi været inde på, at ejerledere notorisk er fokuseret på den daglige drift af selskabet. Det medfører ofte, at ejerledere enten ikke eller kun i begrænset omfang bruger tid på strategisk og/eller langsigtet planlægning. Hvis det er tilfældet, er det i sagens natur også svært at afklare, hvilket kompetencer der er strategisk afgørende for selskabets vækst og derfor kunne være relevante i en bestyrelse.

I det tilfælde kan det være en god ide for ejerlederen at begynde det aktive bestyrelsesarbejde med at invitere en generalist med i bestyrelsen. Et første (eksternt) medlem kan således vælges netop med det formål at hjælpe ejerlederen med at formulere en overordnet strategisk retning for

selskabet. Siden kan ejerlederen vælge flere eller nye bestyrelsesmedlemmer, som har de rette kompetencer i forhold til at bidrage til at nå de mål, der nu er sat. I den sammenhæng er det vigtigt, at ejerlederen husker, at der ikke er regler for, hvor længe et bestyrelsesmedlem skal eller bør være medlem. Medlemmer skal optages i bestyrelsen i det omfang, deres kompetencer er relevante, og bør skiftes ud, når det ikke længere er tilfældet.

6.3 Bestyrelsesmedlem i ejerlederens bestyrelse

For at det aktive bestyrelsesarbejde i det ejerledede selskab kan fungere optimalt, er det vigtigt, at de medlemmer, der skal indgå i arbejdet, gør sig bevidst, hvad rollen som bestyrelsesmedlem i denne sammenhæng indebærer. Som nævnt er tanken om ledelseskontrol en illusion i den ejerledede bestyrelse. Medlemmerne i den ejerledede bestyrelse har ingen sanktionsmuligheder overfor ejerlederens beslutninger. Det betyder selvsagt noget for den måde, medlemmerne kan/bør gå til arbejdet på i bestyrelsen. Når alt kommer til alt, handler det om, at bestyrelsesmedlemmet er inviteret ind i bestyrelsen, fordi hun/han har kompetencer, der er værdifulde for selskabet. Bestyrelsesmedlemmets legitimitet og mulighed for indflydelse ligger i disse kompetencer, hvorfor disse bør beskyttes. Det betyder, at medlemmet bør sige fra, hvis ejerlederen træffer beslutninger, der ikke er i overensstemmelse med den viden, der via medlemmet er tilstede i bestyrelsen.

Ultimativt er det eneste, bestyrelsesmedlemmet kan gøre for at sige fra overfor ejerlederen og beskytte legitimiteten af sine egne kompetencer, at forlade bestyrelsen. Det kan virke

utilfredsstillende. Men man bør huske, at ejerlederen har valgt sine medlemmer, fordi de har kompetencer, som vurderes at være værdifulde. Det bør derfor være en anledning til eftertanke for ejerlederen, hvis det ikke lykkes for hende/ham at holde på disse vigtige kompetencer i bestyrelsen. Det kan virke som en ringe trøst for det afgående medlem, men på lang sigt kan det måske bidrage positivt til udvikling af selskabet, fordi ejerlederen bliver klogere både på de kompetencer, hun/han mangler, og på bestyrelsesarbejdets form og indhold.

6.4 Etablering og vedligehold af en værdiskabende bestyrelse

Vi har allerede været inde på, at det kan være vanskeligt for ejerlederen at vænne sig til at have en bestyrelse, dels fordi det kan opfattes som et indgreb i den personlige kontrol med selskabet, dels fordi ejerlederen ikke nødvendigvis er vant til at prioritere strategisk planlægning. Derfor er der god grund til, at ejerlederen indstiller sig på at øve sig og ikke giver op, hvis det viser sig at kræve et par forsøg at finde det rigtige hold til bestyrelsen. Det gælder også, hvad angår det helt lavpraktiske samarbejde med bestyrelsen.

For at bestyrelsen kan fungere, har den brug for, at der etableres en eller anden form for system for rapportering. Det er nødvendigt, for at bestyrelsen kan følge med i udviklingen af selskabet. Men i nogle selskaber, særligt de små, kan det være en stor mundfuld, som der under alle omstændigheder skal sættes administrative ressourcer af til. Her kan det være en god ting at huske, at bestyrelsen sammen kan vurdere, hvilken rapportering der er behov for, og at det er tilladt at lægge forsigtigt

ud. Så kan man altid udvide sine rutiner med tiden. Netop rutiner er vigtige her. Det handler om, at ejerlederen og selskabet skal vænne sig til at rapportere, hvilket i første omgang er vigtigere, end hvor omfattende rapporteringen er.

Det kan også være en udfordring for ejerlederen, at en bestyrelse kræver, at der løbende bliver skrevet og rundsendt diverse dokumenter, fx agendaer, referater eller vedtægter. Det kan være svært for ejerlederen, der ofte er driftsfokuseret, at se nytten af dette. På lang sigt er det dog en fordel, fordi det kan sikre kontinuitet i bestyrelsens arbejde, ligesom dokumentation kan være vigtig i en senere 'due diligence'-proces i forbindelse med salg af selskabet. På kort sigt kan det være en ide, dels at lægge ud med et minimum af skriftligt materiale, dels at lade et andet medlem af bestyrelsen stå for det praktiske arbejde med drift af bestyrelsen.

6.5 Eksterne medlemmer

Hvor og hvordan finder ejerlederen det første eller det næste eksterne medlem til sin bestyrelse? Det spørgsmål kommer ofte op, når ejerlederne begynder at overveje værdien af aktivt bestyrelsesarbejde. Det indlysende første råd er, at når ejerlederen har besluttet sig for en overordnet kompetenceprofil på sit næste bestyrelsesmedlem, skal hun/han bruge sit netværk til at finde den rigtige kandidat. Det kan dog ofte være svært, da ejerleder ikke nødvendigvis er vant til at bruge sit netværk strategisk eller måske ikke har et netværk med den type profiler, hun/han har brug for.

Her er der mange muligheder for at finde hjælp. De fleste ejerledere har kontakt til rådgivere af forskellige slags, fx revisoren eller bankrådgiveren. Begge kan have et godt og relevant netværk. Der findes også mulighed for at få hjælp via offentlig rådgivning, ligesom der findes flere forskellige foreninger af bestyrelsesmedlemmer, der formidler kontakt mellem erfarne bestyrelsesmedlemmer og ejerledere. Der er generelt voksende fokus på bestyrelsesarbejde i små og mellemstore virksomheder, så der er gode muligheder for at finde inspiration og hjælp til at komme i gang med arbejdet.

Når ejerlederen leder efter et nyt medlem til sin bestyrelse, kan det være fristende at lede efter det man kunne kalde en tung profil. Det er fx vores erfaring, at det kan ske, at en ejerleder er blevet opfordret af sin bank til at få en bestyrelse. I den situation opfatter ejerlederen gerne opgaven som et spørgsmål om at finde en kandidat, der tilfredsstiller banken. Derfor kan det også synes som en god ide at lede efter en profil med stor erfaring og klassiske kompetencer (fx i risikostyring), som banken kender i forvejen, fordi han/hun allerede sidder i en lang række bestyrelser. Det tilfører dog ikke nødvendigvis bestyrelsen et aktivt og engageret medlem. Desuden kan sådan et medlem være relativt dyrt for et mindre selskab.

I stedet kan det være en god ide at lede efter nye medlemmer med lidt mindre bestyrelseserfaring, men med andre kvalifikationer, fx ledelseserfaring. Dels er de formodentligt villige til at lægge en aktiv indsats billigere end mere erfarne kandidater, dels er de ofte også villige til at bruge den

nødvendige tid på at sætte sig ind i selskabets situation, branche osv. Det betyder, at de på sigt kommer til at kende selskabet rigtig godt, hvilket er en fordel for kvaliteten af deres arbejde.

Endelig er det vigtigt at lave en kontrakt med bestyrelsesmedlemmerne. Her kan man med fordel beskrive, hvilke særlige områder, opgaver eller mål det nye medlem forventes at fokusere på. Det kan også være en fordel at skrive en tidsbegrænsning ind i kontrakten eller en dato for, hvornår samarbejdet evalueres. Fordelen ved at have så specifikke opgaver eller mål som muligt er, at det giver mulighed for at evaluere bestyrelsesmedlemmets arbejde. Samtidig bliver det nemmere at vurdere, hvornår et medlem med fordel kan byttes ud med et nyt medlem. Det kan ske, hvis det strategiske fokus ændrer sig. Er der fra begyndelsen af samarbejdet skrevet en slutdato ind i kontrakten, er det lettere for ejerlederen at gennemføre en udskiftning i praksis. Det er til fordel for det værdiskabende bestyrelsesarbejde, som til enhver tid bør tage udgangspunkt i selskabet og ejerlederens situation og behov.

7. AFRUNDING

Forestående strategiske udfordringer som for eksempel et ejerskifte eller realisering af visioner om vækst eller produktivitetsforbedringer kan med fordel angribes med bestyrelsen som strategisk medspiller og udfordrer. Dette er rapportens centrale pointe.

I denne rapport er det nye bestyrelsesparadigme udfoldet. For det ejerledede selskab er det sjældent meningsfyldt at opfatte bestyrelsen som organ for varetagelse af ejernes interesser, eftersom ejerlederen 1) selv ejer den kontrollerende kapitalandel og 2) selv fungerer som selskabets øverste direktør. Der er altså fuld transparens mellem den kontrollerende ejer og beslutninger truffet i direktionen, fordi begge organer er forenet i samme person. Det nye bestyrelsesparadigme peger derfor på, at ejerlederen i stedet bør betragte bestyrelsen som strategisk medspiller og sparingspartner, når det kommer til håndtering af selskabets helt overordnede strategiske dispositioner.

I rapporten her vises, at bestyrelsen i større grad kan udfolde dette potentiale, såfremt den besættes med eksterne medlemmer. Det vil sige udefrakommende medlemmer med ekstern ledelseserfaring, brancheerfaring eller anden relevant erfaring for det pågældende selskab. Bestyrelser besat med eksterne medlemmer viser sig systematisk koblet til forbedret værditilvækst, forøget omsætning såvel som vækst i produktivitet. Ligeledes peger aldersfordelingen for ejerledede anpartsselskaber med bestyrelse præsenteret i kapitel 3 på, at bestyrelserne spiller en rolle i forhold til at holde

selskabet relevant i et længere tidsperspektiv. Det vurderes, at det særligt er bestyrelsernes bidrag til succesfuldt gennemførte ejerskifter, der spiller en rolle her.

At bestyrelserne optager eksterne medlemmer, handler overordnet om, at ejerlederen bestræber sig på at etablere et forum, hvor visioner og strategiske overvejelser kan udfordres, således at mere hensigtsmæssige beslutninger træffes. Omvendt vil tilknytning af en bestyrelse naturligvis ikke være den rigtige løsning for alle ejerledede selskaber. Som belyst i kapitel 5 er bestyrelsen forbundet med en række omkostninger, herunder medlemmernes honorering. Vurderes det, at det ejerledede selskab ikke står overfor mere omfangsrige forandringer, kan en bestyrelse i nogle tilfælde med rimelighed vurderes at være overflødig.

1.767
1.788
1.801
1.822
1.83
1.846
1.876
1.897
1.91
1.923
1.944
1.956
1.967
1.99
2.023
2.34
2.356
2.551
2.67
2.702
2.799
2.811
2.834
2.856
2.877
2.89
2.910
2.922
2.932
2.935
2.95
2.959
2.968