

Hvorfor skal du have en bestyrelse ?

Torben Vilsgaard, CEO Danish Sound Cluster

[Find mig på LinkedIn](#)

Advisory board temadag 30. marts 2022

Erfaringer med bestyrelser i SMV'er

- Advisory Board eller bestyrelse
 - Tag springet direkte – der er kun fordele
 - A/S eller ApS (ikke personligt, I/S, Forening, Amba,)
- HVORFOR EN BESTYRELSE ?
 - Bestyrelsen bygger bro mellem personen og virksomheden
 - Bestyrelsen varetager udelukkende selskabets interesse
 - Du ved IKKE alt
 - Du er ikke alene om at tage beslutninger
 - Du får en chef – der tager ansvar
 - Du får support når det er svært
 - Du får en der passer på dig
 - Du får en der nok har prøvet noget af det, du ikke har prøvet endnu
 - Forskellige kompetencer
- HVORDAN KOMME I GANG MED EN BESTYRELSE ?
 - Rekruttering og sammensætning
 - Stil tydelige krav og gå ikke på kompromis
 - Aflønning
 - Professionel eller halvprofessionel
 - Antal møder
 - Mellem møderne
 - **Du får ikke drift !**
- HVORDAN KOMMER MAN AF MED EN BESTYRELSE ?
 - Man skal bare undlade at gøre som aftalt
 - Man siger bare at nu er tiden udløbet
 - Formelt

Anbefalinger

- Hvornår skal man etablere en bestyrelse ?

Bestyrelsen skal etableres når du som iværksætter ikke længere selv har de nødvendige kompetencer. Det kan være faglige kompetencer, men i lige så høj grad personlige kompetencer som fx relationsopbygning, forhandling, overblik, evnen til at prioritere, evnen til at sige NEJ eller evne til at holde fokus.

Du er nok begyndt at tvivle på om du har det nødvendige overblik, måske er du ved at blive mere stresset end nødvendigt og måske kan det være svært at fokus på fx indtjeningen. Det begynder nok at være svært at få prioriteret balancen mellem driften og den langsigtede udvikling af virksomheden

Ofte vil du være godt i gang – men det er svært at sætte et fast tidspunkt.

Det er måske mindre vigtigt om man etablerer et advisory board eller en formel bestyrelse. Dog kan det ofte være en fordel at gå direkte i gang med en bestyrelse, da medlemmerne ofte vil føle et større og mere reelt ansvar for at virksomheden lykkes. Og så er der helt formelt klare linjer omkring en bestyrelses arbejde – og de er faktisk både enkle og fornuftige.

- Hvem skal arbejde i bestyrelsen ?

Punkt ET det skal din far, mor, onkel, nabo osv. IKKE – hvorfor skulle de være de bedste ? Og måske kan det være svært at være helt ærlig og konsekvent hvis maner for tæt i forvejen.

Du skal nok heller ikke bruge den konsulent der har hjulpet med strategien eller andet. Du skal finde en person, der ikke allerede er engageret i virksomheden.

Start altid med at finde formanden, vedkommende vil ofte kunne hjælpe med at finde yderligere personer i samarbejde med dig.

Det afgørende punkt er at formanden har erfaring med at arbejde i virksomheder af samme størrelse og ejerstruktur som din virksomhed. Branche erfaring er fint, men ikke afgørende for det fremtidige arbejde. Fx kan det ofte være problematisk at vælge et stort navn fra en stor virksomhed – de kommer fra en helt anden virkelighed.

Sørg for at have valgmuligheder – den personlige kemi skal være på plads – der skal være gensidig respekt.

Sidst men ikke mindst – formanden skal reelt have den nødvendige tid til arbejdet og have lysten til at være med til at gøre en forskel

Hjælp til rekruttering – prøv netværket "ASNET", de har hjulpet mange.

Anbefalinger

- Hvad koster det

Det koster fra ingenting til et større beløb.

Har virksomheden kun en beskeden omsætning og måske tabes der penge hver måned, skal dette afspejles i aflønningen – det kan være en symbolsk betaling eller der kan laves en mere langsigtet bonusmodel, hvis virksomheden lykkes.

Hvis der er ekstern kapital inde i virksomheden vil aflønningen altid skulle ske på rene kommercielle vilkår.

Og hvad er tallet så – for mindre virksomheder kan et honorar typisk være mellem 15.000 og 75.000. En god rettesnor kan være at en formand årligt aflønnes i niveauet svarende til direktørens månedsløn. En typisk model er at formanden aflønnes med det dobbelte af menige medlemmer. Har du et ApS kan du fint starte kun med en formand.

Skal direktøren aflønnes med ejerandel ? – helst **ikke**, da det kan være med til at der sker forkerte beslutninger, men det kan være en mulighed, hvis relationen har været længerevarende.

Skal man overhovedet aflønne ? JA – det skal være sådan at bestyrelsen føler ansvar, og at du skal kunne ringe søndag aften hvis det brander på – uden at du har dårlig samvittighed.

- ”What NOT to do”

Du må aldrig undlade at informere din bestyrelse – og især vigtigt når der er tale om dårlige nyheder- du skal kunne dele ALT med din bestyrelse. Du skal stole på din bestyrelse.

Du må aldrig glemme at bestyrelsens opgave er at varetage virksomhedens interesser.

Du skal følge det der er aftalt med bestyrelsen – eller alternativt få en ny ramme aftalt. Bestyrelser gider ikke arbejde – og så opleve at du gør noget andet

Du er også nødt til at stole på din bestyrelse også når det gælder dine personlige forhold – i en lille opstartsvirksomhed hvor du ER virksomheden, kan du ikke skille virksomheden fra dine personlige forhold.

Ingen aftaler ? Sørg for at der bliver skrevet et stykke der beskriver rammer for samarbejdet – og gør den gerne tidsbegrænset fx 3 år, så vil det alligevel være tid til at revurdere samarbejdet.

Holde fast i et bestyrelsesmedlem i for lang tid. Ethvert bestyrelsesmedlem kan bidrage i en periode, og på et tidspunkt har virksomheden udviklet sig til noget anden, og så er der måske tid til en anden løsning.

Anbefalinger

- Hvordan bruger du bedst en bestyrelsen ?

Helt banalt – sørg for at få booket møder i god tid – meget gerne fastlægge møder et år frem

Forbered dig ordentlig til møderne – få aftalt hvad der skal levere forud for møderne – der er ikke en løsning der gælder alle. Sørg for at få skrevet et kort beslutningsreferat for alle møder. Det kan være svært at huske hvad der er aftalt hvis ikke der findes et referat.

Du skal sammen med formanden sikre at I både når at komme omkring driften – men også få kigget på mere langsigtede opgaver. Hvis man ikke er bevidst om dette kommer al tiden til at gå med driften, og så får du ikke nok udbytte af en bestyrelse.

En formand er ALTID din fortrolige sparringspartner – og på alle emner – også de helt personlige !!! Du må ikke føle dig ensom. En god formand hjælper også til at beskytte dig – også mod din egne værste sider.

- Hvordan kommer man af med en bestyrelse ?

Formelt afholder du en generalforsamling, der afsætter bestyrelsen – hvis ejerne er enige ta'r det 10 min. at udforme formalia, og du behøver ikke engang at aftale det med bestyrelsen.

Men I praksis skal du bare have en åben dialog med bestyrelsen – og hvis du eller bestyrelsen ikke tror på samarbejder siger man det bare højt, og så vil et professionelt bestyrelsesmedlem trække sig helt udramatisk – det er måden det sker på i 95% af tilfældene.

Du kan selvfølgelig også bare vælge ikke at følge det der aftales med bestyrelsen – så er det meget sandsynligt at bestyrelsen bare vælger at trække sig.