



## SMV-bestyrelsen: Belastning eller værdiskabende?

*Der er i den senere tid kommet fokus på betydningen af, at små og mellemstore virksomheder, typisk med en ejerleder, ofte fravælger bestyrelsen eller har rent interne bestyrelser. Men Nykredits Ejerlederanalyse 2010 viser tydeligt, at bestyrelser bidrager til at løfte ledelsesniveauet i SMV'erne, og eksterne medlemmer bidrager yderligere hertil skriver professor Mette Neville, Erhvervsjuridisk institut, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet i denne gennemgang af resultaterne. Mette Neville samarbejder med Nykredit omkring de årlige Ejerlederanalyser.*

Nykredits Ejerlederanalyse 2010, der omfatter 1000 SMV-virksomheder, viser, at såfremt der ikke er lovkrav om en bestyrelse, fravælger 70,3% bestyrelsen. Det er måske ikke overraskende i forhold til de helt små virksomheder, men ser man på virksomheder med 20-49 medarbejdere er der fortsat 51,9%, som ikke har en bestyrelse. Selv i virksomheder med 50-99 medarbejdere er der fortsat 22%, der ikke har en bestyrelse.

Samtidig viser Ejerlederanalysen 2010, at der fortsat er en udstrakt brug af rent interne eller overvejende interne bestyrelser. 28% af virksomhederne med bestyrelse har en ren intern bestyrelse, mens 36,9% har en overvejende intern bestyrelse. Med hensyn til virksomheder med 20-49 medarbejdere har 21,4% en ren intern bestyrelse, mens 38,9% har en overvejende intern bestyrelse. For virksomheder med 50-99 medarbejdere er tallene henholdsvis 12,3% og 33,3%. Tallene er i tråd med tidligere undersøgelser af bestyrelsessammensætningen i danske virksomheder, f.eks. fra DI.

I Ejerlederanalysen 2010 spurgte man også, hvorfor ejerlederen har fravalgt bestyrelsen. Ikke overraskende mener mange ejerledere i de helt små virksomheder, at de er for små til at have en bestyrelse. Men m.h.t. virksomheder med 20-49 medarbejdere er den væsentligste årsag (37,1%), at ejerlederen har svært ved at se, hvad han/hun skulle bruge en bestyrelse til. 11,4% angiver den mindre fleksible beslutningsstruktur som årsag, og endelig 14,3% anfører, at de er for små. Resultatet viser, at der er stort behov for viden om, hvorvidt bestyrelser rent faktisk har en værdi for virksomheden.

I lyset af at mange virksomheder fravælger bestyrelsen, var det naturligt i Ejerlederanalysen at undersøge

betydningen af en bestyrelse i relation til nogle af de centrale ledelsesmæssige opgaver i en virksomhed, nemlig risikostyring og strategi. Med hensyn til risikostyring har virksomheder med en bestyrelse i langt højere grad styr på virksomhedens finansielle risici.

Også med hensyn til udarbejdelse af vækststrategier i virksomheder, hvor ejerlederen har vækstambitioner, viser undersøgelsen, at bestyrelsen spiller en rolle. 74% af virksomhederne med en bestyrelse har udarbejdet en vækststrategi, mens det kun er tilfældet for 53% af virksomhederne uden en bestyrelse. På baggrund af resultaterne af Nykredits Ejerlederanalyse 2010 synes tilstedeværelsen af en bestyrelse at bidrage til professionalisering af ledelsen af virksomheden – i hvert fald med hensyn til de undersøgte ledelsesopgaver.

### Tilfører eksterne medlemmer værdi?

I lyset af den udbredte brug af rent interne bestyrelser er det selvfølgelig relevant at undersøge, hvorvidt brugen af eksterne bestyrelsesmedlemmer betyder noget for varetagelsen af ledelsesopgaverne. Går man dybere i tallene ovenfor, kan man se, at eksterne medlemmer i bestyrelsen synes at bidrage til at højne ledelsesniveauet. I virksomheder med en bestyrelse, hvor der er eksterne medlemmer har 79,1% således udarbejdet en vækststrategi, mens tallet er 57,1% i virksomheder med rent interne bestyrelser.

Med hensyn til risikostyring er tendensen den samme: I 69% af virksomhederne med en bestyrelse er der fastsat en kreditpolitik (bl.a. faste procedurer for at undersøge kreditværdigheden hos kunder og leverandører), men andelen er 59% for firmaet uden en bestyrelse. 40% af selskaberne med en bestyrelse har en rentepolitik (d.v.s. faste retningslinjer for hvilken rentetype og –størrelse, virksomheden foretrækker i forbindelse med lån hos f. eks. banken). Tilsvarende har 36% af virksomhederne uden bestyrelse en rentepolitik.

Resultaterne understøttes af udenlandske undersøgelser. F.eks. viste en undersøgelse (Brunninge, Nordquist og Wirklund 2007), at eksterne medlemmer bidrager positivt til, at virksomheden gennemfører de nødvendige strategiske ændringer. En anden undersøgelse viser, at bestyrelser med eksterne medlemmer forbedrer virksomhedens performance (Cowling 2000).

**Fortsættes næste side...**



## SMV-bestyrelsen: Belastning eller værdiskabende?

### ...fortsat fra forrige side

Udvikling og vækst i virksomheden kræver i dag brede kompetencer, fokus på virksomhedens risiko-profil, målrettede strategier, effektive ledelsessystemer, og ofte en stærkere international orientering, indgående kendskab til nyeste teknologi og forskningsresultater, kendskab til finansiering, mv. Det er vigtigt, at virksomheden har en sådan viden og kompetencer "in-house". Der er i den forbindelse alt for lidt fokus på bestyrelsen som en værdiskabende ressource i små og mellemstore virksomheder.

Man overser, at en rigtig sammensat bestyrelse kan tilføre helt afgørende kompetencer til virksomheden.

Den rigtigt sammensatte bestyrelse kan fungere som en uvurderlig sparringpartner og aflastning for ejerlederen. I den sammenhæng er resultaterne vigtige.

Ganske vist er Ejerledeanalyser begrænset til to ledelsesmæssige opgaver, men der er alligevel god grund til at notere sig resultaterne. Dels gik undersøgelsen på to ledelsesmæssige kerneopgaver, dels understøttes resultaterne af udenlandske undersøgelser. Der bør produceres mere viden om den faktiske værdi af bestyrelser, og efterfølgende må det sikres, at denne viden også når ud til ejerlederne. På den måde kan man måske øge fokus på bestyrelsens rolle i SMV'er.