

Velkommen til – vi starter kl. 10.00

Webinar

# BESTYRELSENS ROLLE I KRISETIDER – MEN OGSÅ BAGEFTER

ONSDAG D. 13. MAJ KL. 10.00

# Når markedet pludselig forandres

Klik for at redigere i master

---

[www.penta.dk](http://www.penta.dk) Tlf. 76 10 00 88

---

# Om Penta Advokater



## Hvem er vi?

Penta Advokater er resultatet af en række fusioner gennem årene samt væsentlig organisk vækst. Historien kan dateres tilbage til 1905.

Vi er mere end 75 medarbejdere, hvilket gør os til en af region Syddanmarks største advokatvirksomheder.

En stadig mere kompleks lovgivning øger vigtigheden af specialisering, hvorfor vi arbejder i specialiserede teams inden for såvel erhverv som privat.

Vi har kontorer i Esbjerg, Grindsted, Kolding, Ribe samt Vejen, og vi rådgiver kunder i hele Danmark.

# Et team af specialister



Helge Busk  
[hebu@penta.dk](mailto:hebu@penta.dk)  
Mobil: 2675 0464



Mogens Norlén  
[mono@penta.dk](mailto:mono@penta.dk)  
Mobil: 2675 0460



Verner Holm  
[veho@penta.dk](mailto:veho@penta.dk)  
Mobil: 25 11 1544



Chresten Haugaard  
[cha@penta.dk](mailto:cha@penta.dk)  
Mobil: 2 144 7466



Kristina Søgaard  
[kris@penta.dk](mailto:kris@penta.dk)  
Mobil: 2675 0472



Humle Pugh  
[hpug@penta.dk](mailto:hpug@penta.dk)  
Mobil: 2449 1127



Michael Duelund  
[mdu@penta.dk](mailto:mdu@penta.dk)  
Mobil: 2 162 6844





# Bestyrelsens rolle

- A/S skal have en bestyrelse
- ApS bør have en bestyrelse ved virksomhedsdrift
- Den siddende bestyrelses sammensætning bør løbende evalueres - tilfører de nok værdi til virksomheden?
- Professionelle bestyrelser er bedre til at sige til og fra
  - Undgå familiemæssige og personlige relationer
  - Indgå aftaler om åremål
  - Honorér din bestyrelse fair



# Ansvar for bestyrelsesmedlemmer



- Hvor indtræder ansvaret:
  - Fortsat drift efter ”håbløshedstidspunktet” – det tidspunkt, hvor ledelsen burde have indset at videreførelse af selskabet ikke var muligt uden yderligere tab
  - Beslutninger i strid med vedtægter og evt. formålsbestemmelse
  - Overtrædelse af den selskabsretlige lovgivning. F.eks. SL § 115
  - Overtrædelse af særlovgivning (konkurrencelov, skattelovgivning etc.)
  - SL § 361 erstatningsgrundreglen



# Ansvaret for bestyrelsesmedlemmer



## Culpabedømmelse

men lempet ved

## Business Judgementreglen.

*”Et bestyrelsesmedlem eller en direktør, der aktivt – på et oplyst og rationelt grundlag – handler i god tro med henblik på en loyal varetagelse af selskabets interesser kan ikke drages til ansvar for sine handlinger og undladelser, selvom disse viser sig at forårsage tab (og de reelle overlevelsesmuligheder synes at have fremstået som endog meget spinkle – så længe de dog er tilstede)”*



# Ansvaret for bestyrelsesmedlemmer



- Ansvar for alle bestyrelsesmedlemmer:
  - Culpa-standarden er den samme for **ALLE** bestyrelsesmedlemmer
  - Også familien og medarbejdere
  - Der er **IKKE** tale om professionsansvar
  - **MEN** den enkeltes særlige kvalifikationer kan virke skærpende for vedkommende
  - Særligt for medlemmer der leverer konsulenttydelser til virksomheden
  - Mulighed for lempelse af ansvaret
  
- Forsikring af bestyrelsesmedlemmer







# I krisetid

- Bestyrelsen skal sammen med ledelsen skabe overblik over virksomhedens udfordringer (undersøge hvilke muligheder der er, for at krisen kan undgås eller overleves)
- Sikre at det fornødne beslutningsgrundlag fremskaffes
- Sikre at de nødvendige beslutninger træffes af den daglige ledelse
- Sikre eksekvering af de tiltag der besluttes
- Sikre at der til stadighed er likviditet til fortsat drift. Og hvis ikke, sikre at virksomhedens drift indstilles



# Særlige udfordringer ved vurderingen af ophør af drift



- Ejerskab af specialbygninger
- Produktionsapparat med vidensressourcer
- Betydelig viden og markedsindsigt
- Egne og nærtstående jobmuligheder
- Værdier der fastholdes til senere realisering
- Personlige kationer eller særlige forhold



# Optimering af bestående virksomhed



- Virksomheden analyseres og optimeres i forhold til bestående drift
- Bring alle virksomhedens kompetencer i spil– eventuelt også eksterne rådgivere
- Identificering af rentable og velfungerende enheder i et forandret marked. Hvad skal der til, for at de holdes i drift og styrkes?
- Evt. ”nedfrys” funktioner/enheder, såfremt markedsændringen forventes at være forbigående
- Sideløbende hermed:



# Udvikling af nyt forretningsgrundlag



- Strukturér en ide og udviklingsproces. Benyt evt. "VækstHjulet"
- Involver alle relevante medarbejdere
- Analysér markedets bevægelse. Den grønne dagsorden, Øget digitalisering, Skype etc.
- Indhent evt. hjælp udefra til processtyring
- Etablér evt. Pre to Type model
- Beskriv forretningsplan
- Mange spændende produkter og ydelser er udviklet og produceret.... men ingen købere!



# Afvikling af ikke rentabel forretning



- Afvikling af ikke rentable forretningsben:
  - Frasalg af virksomhedsgrene
  - Nedlukning af virksomhedsgrene
  - Opsigelse af medarbejdere
  - Opsigelse af samarbejdsaftaler
- Kommunikation til medarbejdere, kunder, pengeinstitutter og omverdenen er en vigtig nøgle for succes





# Bestyrelsens rolle

- En succesfuld turnaround forudsætter:
  - En struktureret tidsplan
  - Opstilling af resultatmål for den kommende forretningsplan
  - Nødvendige ledelseskompetencer skal være tilstede
  - Sikre strategiudvikling og rentabel drift
  - Kommunikation til kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere

Tak for jeres tid.



# Agenda

Hvem er Logitrans?

Hvorfor har vi en professionel bestyrelse?

Hvordan bruger vi vores bestyrelse?

Hvad er bestyrelsens opgave i krisetider?

Hvad er bestyrelsens rolle, efter krisen?

Bestyrelsen i IKKE ejer-ledet virksomheder

---



# Ergonomisk håndteringsudstyr SIDEN 1940



**Logitrans**  
lifting performance



# Logitrans



140 ansatte



Egen produktion i  
Danmark og Kina



95 % af  
produktionen  
eksporteres



Eksport til  
mere end 55  
lande



Ejer-ledet med  
en professionel  
bestyrelse



# Hvorfor har vi en professionel bestyrelse og hvordan bruger vi den?

- Afhænger af ejerformen, jeg vil tale mest om hvordan vi bruger vores bestyrelse i en ejer-ledet virksomhed.
- En professionel bestyrelse skaber udvikling, både for virksomheden og for direktionen
- Sparring
- Case-baseret bestyrelsesarbejde
- Medlemmerne skal have forskellige kompetencer
- Nuancerede beslutninger

# Hvad er bestyrelsens rolle i krisetider?

- Mere fokus på her og nu beslutninger versus langsigtede beslutninger
- Dog er det bestyrelsens opgave at sikre at også den langsigtede strategi er i minde.
- Bestyrelsens opgave er at bevare overblikket og ro
- Eventuel afholde flere møder
- Materiale leveres af ledelsen (scenarier og planer for at komme igennem krisen)
- Det feedback du får som leder, er ikke bedre end det input du selv kommer med
- Bestyrelsen skal godkende den plan ledelsen har lagt
- Benchmarking mod andre virksomheder
- HUSK altid de grundlæggende værdier
- Bestyrelsens rolle kan være forskellig, afhængig af situationens alvor

# Hvad er bestyrelsens rolle i krisetider?

- Husk at kriser skaber udvikling, hvis man bruger dem rigtigt
- Handler man som leder, forkert eller for hurtigt?
- Brug din bestyrelse til at vurdere det
- Bestyrelsen må forvente at blive inddraget oftere end normalt
- Formanden kan evt. tage med til møde i banken eller bestyrelsen kan bruges som ”prøveklud”
- Hvis du ikke kan overbevise din egen bestyrelse om at din plan er god, kan du heller ikke overbevise banken.
- Din bestyrelse skal give praktiske råd – her og nu men samtidig have det lange perspektiv i minde

# Hvad er bestyrelsens rolle efter krisen?

- Evaluering om hvorvidt både ledelsen og bestyrelsen taklede krisen tilfredsstillende
- Kunne noget været gjort anderledes eller hurtigere eller langsommere?
- Kig fremad
- Brug din bestyrelse til at skabe værdi for dig og for din virksomhed, med case-baseret bestyrelsesarbejde
- Bestyrelsen skal bakke ledelsen op

# Hvad gør man når direktøren er ansat og ikke ejer?

- Klassisk A/S selskab med en ansat direktør, hvor bestyrelsen er direktørens arbejdsgiver
- Kan man her vise sårbarhed?
- Eller skal man fremstå som den bedste udgave af sig selv?
- Kan man her arbejde med case-baseret og værdibaseret bestyrelsesarbejde, eller bliver arbejdet i denne type bestyrelser lidt mere klassiske?
- Og hvordan kan man ændre det, så det netop bliver værdibaseret?
- Få nogen ombord som forstår virksomhedens DNA og værdier og som ikke er bange for at stille kritiske spørgsmål



Tak fordi du  
lyttede med



**Logitrans**  
lifting performance

# Webinar:

**Ledelse og selvledelse  
i en forandringstid**

**Fredag d. 15. maj kl. 9.00**

Se mere og tilmeld dig på:

[www.businessesbjerg.com/arrangementer](http://www.businessesbjerg.com/arrangementer)





Spørgsmål eller kommentarer?

SEND MAIL TIL  
[MAI@BUSINESSESBJERG.COM](mailto:MAI@BUSINESSESBJERG.COM)