

Minicase – kapital til vækst og professionalisering af ledelsen

Bestyrelsen i en familievirksomhed har møde med banken om finansiering af selskabets vækstplan, der har fokus på ekspansion i det tyske marked og investering i produktudvikling.

Banken kan lide planen, der viser fuld tilbagebetaling af investeringen efter tre år, et langsigtet potentiale på 100 mio. kr. årligt i omsætning og 10-15 mio. kr. i indtjening. Banken har to forudsætninger for at ville bidrage til finansieringen:

- 1) Selskabet skal forny bestyrelsen med en professionel, uafhængig formand og et eksternt bestyrelsesmedlem mere, der har erfaring med ekspansion i Tyskland. Direktøren skal træde ud af bestyrelsen. Bestyrelsesformanden skal have et årligt honorar i niveau af 200.000 kr. og øvrige bestyrelsesmedlemmer omkring 75.000 kr.
- 2) Selskabet skal styrke sin egenkapital med 25 mio. kr. Helst fra en professionel investor, så der kommer mere professionelt ejerskab i virksomheden.

Hvad gør bestyrelsen?

Bestyrelsen består i dag af direktøren, der har stiftet virksomheden og ejer 85 %, og hans bror, der er formand for bestyrelsen og ejer 15 % af aktierne. Derudover består bestyrelsen af gamle venner fra håndboldklubben. Den ene har haft en fin karriere som headhunter. Den anden er afdelingschef i en kommune.



Minicase – nye kompetencer og investering i digitalisering og teknologi

For to år siden sagde du ja til at blive bestyrelsesformand for en mellemstor virksomhed, der udvikler og producerer teknologiske produkter til bilindustrien. Selskabet er ejerledet, dvs. ejeren er også direktør i selskabet. Da du blev formand, aftalte du med ejerlederen, at:

- Virksomheden skal have en vækstdagsorden og investere i digitalisering og robotteknologi.
- Bestyrelsesarbejdet skal professionaliseres. Ejerlederens søn, der arbejder i virksomheden, skal træde ud af bestyrelsen, og bestyrelsen skal have to nye medlemmer: Én med digitale kompetencer, og én med erfaring med at opbygge salgskanaler i Kina.
- Virksomheden skal forberede et generationsskifte i ledelsen og blandt ejerne, når timingen er god.

De første to år har mest handlet om drift. Virksomheden har investeret i ny teknologi, men kun på 30 % af det niveau, som du vurderer er nødvendigt for at realisere vækstdagsordenen. I diskussionerne i bestyrelsen har ejerlederen sagt, at det ikke haster mere end som så. Du fornemmer, at han ikke ønsker at tage ny kapital ind.

Overvejelserne om generationsskifte er udskudt, for ejerlederen ønsker, at hans søn skal tage over som direktør, når han om 3-4 år har erfaring nok. Sønnen er blevet i bestyrelsen, idet ejerlederen mener, at bestyrelseserfaringen er vigtig for sønnen forud for generationsskiftet. Det er endnu ikke lykkedes at finde den rigtige profil med digitale kompetencer til at indtræde i bestyrelsen. Der er indtrådt en tidligere chef i en større virksomhed med erfaring fra det kinesiske marked i bestyrelsen.

Hvad gør bestyrelsesformanden?

