

Bisgaard Sko har oplevet en forrygende vækst siden begyndelsen i 2005. Nu er behovet for at sparre med mere erfarne forretningsfolk øget. Foto: PR

Små virksomheder laver bestyrelser for at vokse

Mindre virksomheder har i stigende grad brug for bestyrelser. Det gælder bl.a. Marianne Bisgaard og Henrik Thomsens skoforretning, der runder 100 mio. kr. i omsætning.

STEFFEN STUBAGER | stub@jp.dk

Det begyndte helt småt. I en kælder i Aarhus. Skolelærer Marianne Bisgaard fandt på, hvordan skoene skulle se ud, og hendes mand, biolog Henrik Thomsen, gjorde forretningen til en forretning.

Knap otte år senere runder ægteparret 100 mio. kr. i omsætning i deres virksomhed, Bisgaard Sko, og 85 pct. af pengene strømmer ind fra udlandet. Produktionen foregår i Portugal og Kina. Firmaet har 26 ansatte. Efterspørgslen stiger, og ingen ved nøjagtigt, hvor stort det hele kan blive.

Uanset hvad er det på tide med en bestyrelse i den lille virksomhed, synes ægteparret. Det er på tide, at en flok mennesker, som har forstand på områder, som en skolelærer og en biolog sjældent har forstand på, giver en hånd med i udviklingen af forretningen.

»Det har fungeret fint indtil nu,« siger Henrik Thomsen, der er direktør i virksomheden, der bl.a. sælger læder- og kalveskindssko i børnestørrelse.

»Vi har taget vores armbøjninger hver dag, som jeg siger, og jeg ved, hvad der foregår på vores fabrikker og blandt vores medarbejdere. Men det kan ikke blive ved sådan. Vi vokser, og vi skal have en organisation under os, som kan fungere selvstændigt.«

Skal gøres til vækst

Ejerne af en virksomhed som Bisgaard Sko – en lille eller mellemstor virksomhed – ville for 10 år siden meget usandsynligt have tænkt i bestyrelsesbaner. Men tiderne har ændret sig. Behovet for bestyrelser i mindre og mellemstore virksomheder er større end nogensinde før og vil fortsat vokse, siger Mette Neville, der er professor i selskabsret ved Business & Social Sciences, Aarhus Universitet.

»Der er kommet ekstremt fokus på bestyrel-

sesarbejdet i små og mellemstore virksomheder. Disse virksomheder er rygraden i den danske økonomi, og hvis Danmark skal klare sig godt, skal disse virksomheder gøres bedre til vækst og udvikling, end de er i dag,« siger Mette Neville.

Professoren forklarer, at især områder som strategi, risikostyring og internationalisering er blevet vigtigere for de mindre virksomheder. Eller skrevet på en anden måde:

De mindre virksomheder har erkendt, at hvis de skal vokse og sprede deres ideer ud i verden, er de nødt til at vide mere om, hvordan de kommer den vej.

Det ved de færreste ejerledere ifølge Mette Neville. En undersøgelse, som hun har lavet, viser, at hele 57 pct. af ejerlederne i landets små og mellemstore virksomheder er faguddannede, som ingeniører eller andet i den dur.

Samtidig har Aarhus Universitet oplevet så stor efterspørgsel på bestyrelseskompetencer i de mindre og mellemstore virksomheder, at det har valgt at oprette en ny bestyrelsesuddannelse målrettet virksomheder med mindre end 100 ansatte.

Stramme krav smitter

»Jeg har stor respekt for ejerlederne. De er dygtige, men besidder ikke nødvendigvis de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer. De driver måske deres virksomhed, fordi de er dybt interesseret i deres fag og har fået en god idé, som de gerne vil føre ud i livet. Men når virksomheden begynder at vokse, opstår kompleksiteten, og så mangler man pludselig viden om ledelse, markedsføring, internationalisering, finansielle forhold, organisation og så videre. Den slags ejerledere har måske ikke interessen for disse ting eller mangler simpelt hen de rette kompetencer. Herudover tager den daglige drift al hans tid. Han kører med sin næse helt nede i plovgugen, men har i virkeligheden brug for at komme op i

helikopteren, hvis han rigtigt vil vækste sin virksomhed,« siger Mette Neville.

Hun forklarer også, at de strammere krav til bestyrelsesarbejdet i de større virksomheder har smittet af på de mindre virksomheder.

Det samme mærker Leif Jensen. Han er direktør i Asnet Board, som er et netværk for erhvervsledere og bestyrelsesmedlemmer repræsenteret i knap 400 bestyrelser i små og mellemstore virksomheder. De fleste virksomheder begynder som iværksættervirksomheder. Så vokser de, men ofte har de langt større potentiale til at vokse, end de gør, både inden for landets grænser, men også internationalt, siger Leif Jensen.

»Over de seneste 10 år er man for alvor begyndt at tale om god selskabsledelse. Selv om Nørby-udvalget og den slags primært har været rettet mod større selskaber, har tingene spredt sig til de små og mellemstore virksomheder. Vi mærker stigende efterspørgsel efter bestyrelseskompetencer. Jeg har ingen præcise tal, men der er sket en væsentlig holdningsændring i de mindre virksomheder,« siger Leif Jensen.

Direktøren tilføjer, at Asnet Boards egne undersøgelser blandt kunder viser, at små og mellemstore firmaer, der indsætter bestyrelser, skaber værdi. Desuden mener tre af fire af lederne i de virksomheder, som netværkets medlemmer sidder i, at deres virksomheds strategi og evne til at udøve god ledelse er blevet »forbedret« eller »væsentligt forbedret« som følge af, at de har fået eksterne bestyrelser.

Som skrevet tidligere ved ingen rigtigt, hvor stort det hele kan ende med at blive for Bisgaard Sko. Men ifølge direktør Henrik Thomsen er der ingen tvivl. Forretningen skal være stor.

»Er næste mål 120 eller 500 mio. kr. i omsætning? Det er selvfølgelig 500 mio. kr., og for at nå den målsætning, er en bestyrelse nødt til at komme ind i billedet.«



Selv om Nørby-udvalget og den slags primært har været rettet mod større selskaber, har tingene spredt sig til de små og mellemstore virksomheder.

Leif Jensen,
direktør i Asnet Board