

Forskerinterview

Samfundsvidenskabelige forskere undersøger den verden og virkelighed, vi lever i. Journalist Lars Lønstrup interviewer en ny forsker i hvert nummer af DJØF Bladet. Se tidligere forskerinterviews her: www.djoef.dk/forskerinterview

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist / Foto Kaare Viemose

Behov for kontrol hæmmer vækst

Vilje til selvbestemmelse og uafhængighed får mange danskere til at etablere virksomhed. Men de selv samme egenskaber kan blokere for vækst, når etableringsfasen er overstået. Det viser jurist Mette Nevilles forskning.

Små og mellemstore virksomheder fremhæves ofte som Danmarks styrke, men mange af dem ledes af ejere, som nødigt vil afgive deres kontrol med virksomheden og deres uafhængighed af andre, og det kan forringe virksomhedernes mulighed for at opnå optimale resultater.

Det siger Mette Neville, der er professor i erhvervsjura ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, og som igennem en årrække har forsket i små og mellemstore danske virksomheder.

I forhold til indbyggertal starter danske iværksættere flere virksomheder end i næsten alle konkurrerende OECD- og EU-lande. Det fremgår af regeringens seneste rapport om Danmarks konkurrenceevne, så helt skidt kan det da ikke stå til?

"Det er selvfølgelig positivt, at mange har lyst og vilje til at skabe egen virksomhed herhjemme. Det er udtryk for en entreprenørånd, som er meget vigtig for dansk samfundsøkonomi. Men at en god del af de nye virksomheder ikke overlever de første år, har flere undersøgelser vist.

Og hvis du ser på tallene for andelen af vækstiværksættere i samme rapport – det vil sige de nystartede virksomheder, som for alvor skaber vækst og nye arbejdspladser – så ligger vi på en mere beskedne plads midt i

feltet af OECD-lande. Regeringen udtrykker selv bekymring over, at danske virksomheder innoverer mindre end tidligere, og at begrænsninger i udbuddet af kapital som følge

» Når tingene bliver sat på spidsen, og de skal vælge mellem kontrol eller vækst, så er de alligevel ikke klar til eksempelvis at ansætte mellemledere eller etablere en professionel bestyrelse «

Mette Neville, professor i erhvervsjura

af finanskrisen kan forværre udviklingen i de kommende år, men der kan også være andre barrierer for vækst i små og mellemstore virksomheder. Og det min forskning peger på er, at de samme menneskelige egenskaber, som får mange virksomheder til at opstå herhjemme, også kan forhindre dem i at skabe vækst."

Hvordan kan entreprenørånd og vilje til at starte nyt forhindre vækst?

"Uden entreprenørånden ville vi ikke få nye virksomheder. Det er en stærk vilje til at bestemme selv og til at føre sine ideer ud i livet, som får iværksætteren til at vove springet. Mine undersøgelser af ejer- og ledelsesstruktur i danske anpartsselskaber viser, at kontrol og selvbestemmelse er helt afgørende drivkræfter for ejerne af disse små og mellemstore virksomheder, mens det personlige økonomiske udbytte ofte betyder mindre. Det er en stor fordel i startfasen, men efter de første års drift går virksomheden typisk ind i en ny fase med behov for øgede investeringer, samtidig med at virksomheden skal gears til vækst blandt andet ved at hente kompetencer ind ude fra – fx i form af en professionel bestyrelse og ansatte mellemledere. Men det viger mange ejerledere tilbage fra, blandt andet fordi de ikke vil afgive kontrol. Og konsekvensen er, at deres virksomheder – og dermed også samfundet – går glip af vækst og nye arbejdspladser."

Men ejerlederne har vel ret til at drive deres virksomheder på den måde, de har lyst til?

"Selvfølgelig. Og ejerledere driver mange gange sunde, stabile virksomheder, men ud fra et politisk ønske om at skabe nye arbejdspladser i stedet for alle dem, som er forsvundet i år som følge af den økonomiske krise, →

er manglende incitament til investering og vækst i landets små og mellemstore virksomheder jo dårligt nyt.”

Du mener også, at den økonomiske krise kan have særlig negativ effekt for ejerledere, som driver deres virksomheder uden det store input ude fra. Hvorfor?

”Fordi krisehåndtering ligesom vækst kræver, at ejerlederen nyorienterer sig og gearer sin virksomhed til de ændrede markeds- og finansieringsforhold. Og det er ekstra svært for de mange ejerledere, som ikke har sørget for at have højt kvalificerede mellemledere og rådgivere omkring sig.”

Er der slet ingen ejerledere af små og mellemstore virksomheder, som gerne vil afgive kontrol for at opnå vækst?

”Jo, mange, men jeg tror ikke, der er nogen, som synes, det er let. Jeg afholder jævnligt

somhed, hvis de med den ene hånd træffer beslutninger, som fører mod vækst, samtidig med at de med den anden holder fast på deres gamle kontrol. De skal træffe et valg. Vælger de vækst, skal de gear virksomheden til vækst, og de skal uddelegere nogle af de arbejdsopgaver, som de hidtil har holdt tæt ind til kroppen. I mange små og mellemstore virksomheder kommer ejerlederne med årene til at drukne i administrative opgaver, så der bliver for lidt tid til innovation og udvikling.”

Du mener, at bestyrelsen spiller en meget vigtig rolle i små og mellemstore virksomheder, og at den ideelt skal være langt tættere på lederen, end man ser i store selskaber. Hvorfor?

”Mens der i store selskaber kan gå måneder imellem, at bestyrelsen mødes, så har mange mindre selskaber behov for, at bestyrelsen er langt mere aktiv og nærværende. Det gælder både i forhold til virksomhedens overordnede

» I mange små og mellemstore virksomheder kommer ejerlederne med årene til at drukne i administrative opgaver, så der bliver for lidt tid til innovation og udvikling «

Mette Neville, professor i erhvervsjura

kurser og workshops for ejerledere og møder en del, som siger, at de gerne vil vokse og om nødvendigt afgive kontrol. Men når tingene bliver sat på spidsen, og de skal vælge mellem kontrol eller vækst, så er de alligevel ikke klar til eksempelvis at ansætte mellemledere eller etablere en professionel bestyrelse. For dem venter der en lang bevidstgørelsesproces, og det kan blive livsfarligt for deres virksomheder.

strategiske mål og dens daglige drift. Den optimale bestyrelse tilfører kompetencer, som ejerlederen ikke selv har, og derfor har han behov for tæt kontakt til bestyrelsen. Fungerer samarbejdet godt, er det fx ikke ualmindeligt, at bestyrelsesformanden bliver ringet op fredag aften, fordi ejerlederen har et problem, som han har behov for at få vendt her og nu.”

Hvilken rolle kan bestyrelsen spille i forhold til den overordnede strategi i små og mellemstore virksomheder?

”En velfungerende bestyrelse kan deltage aktivt i udarbejdelsen af virksomhedens vision og strategi med tilhørende handlingsplaner. Derfor skal bestyrelsesmedlemmerne også have mulighed for at danne sig deres eget indtryk af virksomheden i stedet for alene at basere kendskabet til virksomheden og dens styrker og svagheder på ejerlederens opfattelse. Han kan have overset vigtige problemstillinger, og så bygger en eventuel strategi måske på et forkert grundlag. Mit råd er at give nye bestyrelsesmedlemmer et par dage til at gå rundt i virksomheden og snakke med de forskellige medarbejdere. Den metode vil ofte gi-

ve både bestyrelsen og ejerlederen værdifuld feedback.”

Du påpeger, at der er en udfordring i forhold til at skabe vækst i små og mellemstore virksomheder er, hvis der opstår uenighed i ejerkredsen.

”Ja, mange anpartsselskaber stiftes af personer med nær tilknytning til hinanden i form af familie- eller venskabsbånd. Og tilliden mellem dem bevirker ofte, at risikoen for fremtidig uenighed omkring virksomhedens drift ikke reguleres i vedtægter eller ejeraftaler. Hertil kommer, at man hellere vil lade penge arbejde i virksomheden end at bruge dem til udarbejdelse af ejeraftaler. Men flere undersøgelser viser, at der ofte opstår alvorlige

konflikter, fx omkring virksomhedens drift og udvikling, og så står parterne uden en konfliktløsningssmodel. Der er ingen hjælp at hente i dansk selskabslovgivning, og konsekvensen er, at sådanne konflikter kan blive yderst alvorlige – både for de berørte ejeres personlige frihed og levebrød og for virksomhedens drift og udvikling.”

Du mener, at selskabslovgivningen burde sikre en exitmulighed for ejere, som vil ud af en virksomhed, som de ejer i fællesskab med andre. Hvorfor?

”Blandt andet fordi konflikterne kan udvikle sig til en såkaldt *dead-lock*, hvor virksomheden lammes, eller en såkaldt *freeze-out*, hvor en ejer i mindretal sættes uden for indflydelse,

samtidig med at hans investering i virksomheden fastlåses – uanset om virksomheden drives fornuftigt eller ej. Lovgivningen sikrer ret til at sælge anparterne, men i praksis er det de facto ofte umuligt at sælge anparterne. Derfor mener jeg, at loven som minimum skal indeholde bestemmelser, som sikrer, at en anpartshaver kan komme ud af selskabet ved permanent samarbejdsumulighed. Men faktisk mener jeg også, at man burde sikre ejerne en generel exitmulighed. Det kan være i form af en ret til at blive købt ud. Enten af de andre ejere eller af selskabet. Der skal selvsagt opstilles fornuftige retningslinjer herfor. En sådan exitret ville fx sikre, at ejere ikke fastlåses i selskaber, hvor en ejerleders kontrolgen har ført til, at vækstpotentialet ikke udnyttes.” ■

