

BØRSEN.

WEEKEND

FREDAG 14. MAJ 2021 / Årgang 125 / 42,00 kr.

Fra Noma til Samsø:
Det er helt vildt
og farligt

WEEKEND / 4-6



Foto: Walther Bølge

Bestyrelser afblæser kriseledelse – giver direktører roret igen

Topprofiler vil genskabe afstanden mellem direktion og bestyrelser efter den tætte kontakt under pandemien. "Bestyrelserne skal ud af direktionslokalerne, for vi kan ikke fortsætte med at operere så tæt," siger Pernille Erenbjerg, der sidder i bestyrelsen hos Genmab og Global Connect.

- ISS-formand: Det strategiske arbejde har lidt under corona
- Samfundsansvar udgør nu kernen af bestyrelsernes arbejde
- Niels Lunde: Nye vilkår efter krisen

VIRKSOMHEDER / 6-7



Arkivfoto: Nikolai Linares

Elbranchen
efterlyser tiltag
mod brodne kar
efter klageregner

VIRKSOMHEDER / 4

Arla satser på
plantefødevarer
og lancerer nye
produkter

VIRKSOMHEDER / 12

Aflyste festivaler
rammer danske
bryggerier på ølsalg
og partnerskaber

VIRKSOMHEDER / 18

Vækstkometer
rykker ud – det
giver nye danske
arbejdspladser

POLITIK / 30-31

Grøn fond fra
Blackrock har
flere sorte
energiaktier

INVESTOR / 38-39



VOLVO

Volvo XC60. Bilen, der hjælper dig
med at beskytte din familie

Volvo XC60 Recharge: 40,0 - 30,3 km/l, CO2 55 - 73 g/km. Volvo XC60 Benzin: **B** - **C** 13,5-12,0 km/l, CO2 169-189 g/km. Volvo XC60 Diesel: **B** - **B** 16,7-14,7 km/l, CO2 157-179 g/km. Forbehold for trykfejl samt ændringer i specifikationer. Bilen er vist med ekstraudstyr.

KORT NYT

VIRKSOMHEDER



Arkivfoto: Liselotte Sabroe/Ritzau Scanpix

Antallet af DSB-kunder halveret

Ligesom under resten af coronapandemien har DSB i første kvartal af 2021 kørt med færre passagerer end normalt. Det oplyser det statsejede togselskab onsdag i forbindelse med sit regnskab for de første tre måneder af 2021.

I perioden har DSB kørt med 17,4 mio. kunder. Det er under det halve i forhold til de 38,2 mio. kunder, der kørte med DSB i samme periode året før.

DSB selv forklarer tilbagegangen som en konsekvens af coronapandemien med de medfølgende restriktioner og anbefalinger, som myndighederne har meldt ud med henblik på at begrænse smittespredningen.

Det lavere antal kunder i første kvartal af 2021 har betydet, at DSB's passageromsætning endte på 506 mio. kr. Til sammenligning lød passageromsætningen i samme periode sidste år på 1047 mio. kr.

Alligevel er bundlinjen kraftigt forbedret fra et minus på 119 mio. kr. sidste år til et plus på 256 mio. kr. i år, hvilket især hænger sammen med ekstrabetaling fra staten. For hele 2021 regner DSB i øjeblikket med at få et overskud på mellem 500 og 1000 mio. kr.

Ritzau

Mærsk-rival mangedobler overskud

Hapag-Lloyd tjente 1,2 mia. euro i første kvartal 2021, hvilket er en markant fremgang fra et overskud på 25 mio. euro i samme kvartal året før. Det er hentet fra en stigning i omsætningen til 4,1 mia. euro fra 3,3 mia. euro i samme kvartal året før.

Det sker efter en periode med rekordhøje rater, som er forårsaget af stigende efterspørgsel og flaskehalse i flere af de store containerhavne. For Hapag-Lloyd lå raterne i gennemsnit på 1509 dollar pr. tyvefodscontainer (teu) i perioden, hvilket var en stigning fra 1094 dollar pr. teu i de samme tre måneder af 2020.

Ritzau Finans

Franske luftkæmper skal i retten

To franske luftgiganter, flyproducenten Airbus og luftfartsselskabet Air France, skal en tur i retten i forbindelse med et dødeligt flystyrt i 2009. Det har en domstol i Frankrigs hovedstad, Paris, onsdag afgjort.

Selskaberne er anklaget for uagtsomt manddrab. Samtlige 228 personer ombord på et Air France-fly mistede livet, da det 1. juni 2009 styrtede ned i Atlanterhavet. 216 var passagerer, mens 12 var besætningsmedlemmer. Flyet var på vej fra Rio de Janeiro i Brasilien til Paris.

Undersøgelser har konkluderet, at flystyrtet var forårsaget af fejl hos piloterne. De blev angiveligt forvirrede over en defekt i flyets fartmåling.

Ritzau / AFP

Bose på trapperne med otc-apparat

Det amerikanske teknologiselskab Bose, der er kendt for højtalere og headset, har officielt præsenteret sit første rigtige høreapparat målrettet den kommende over-the-counter-salgskanal (otc), der tillader høreapparater i håndkøb i USA. Det fremgår af selskabets hjemmeside.

Bose Soundcontrol Hearing Aids er godkendt af de amerikanske sundhedsmyndigheder, FDA, til salg direkte til forbrugere – og altså uden om audiologer. Produktet er beregnet til behandling af milde til moderate høretab.

Ritzau Finans

“Bestyrelserne ska

Det bliver en byrde for selskaber, hvis ikke bestyrelser tager afstand til direktioner, advarer flere formænd. Strategiarbejdet har lidt, og forude venter vilkår, der kan have ændret sig under corona

Af Andrea Philipsen og Thomas Hvelplund Askjær

Siden pandemiens udbrud har flere bestyrelsesformænd berettet om rødglødede mobiltelefoner og ugentlige, hvis ikke daglige, møder med selskabernes ledelser.

Som en naturlig effekt af coronakrisen er bestyrelserne rykket markant tættere på direktionerne. Men nu skal rollefordelingen tegnes op med en både tyk og tydelig streg, hvis ikke bestyrelsen skal blive en byrde for selskaberne, lyder opråbet fra en række markante bestyrelsesprofiler.

“Bestyrelserne skal ud af direktionslokalerne, for vi kan ikke fortsætte med at operere

så tæt. Vi skal genskabe bestyrelsens perspektiv,” siger Pernille Erenbjerg, der bl.a. er næstformand i Genmab og bestyrelsesmedlem i Global Connect.

“Vi skal have taget lidt adrenalin ud af systemet,” tilføjer hun.

“Det er *long overdue*. Det nytter ikke noget, at man sidder for tæt på direktionen for længe. Det er vigtigt, der er en klar ansvarsfordeling mellem bestyrelse og direktion. Hvis man som bestyrelse blander sig for meget, tager man motivationen og ejerskabet fra folk,” siger Henrik Brandt, bestyrelsesformand for Lagkagehusets bestyrelse Danish Bake Holding, Nemlig.com, Fritz Hansen, Toms Chokolade samt næstformand i STG.

“Men det er meget nemmere at stimle tættere på, og det er sværere at finde ud af, hvornår det er det rigtige tidspunkt at træde tilbage,” siger han.

FAKTA Pandemiens påvirkning af bestyrelsesarbejde

- 71 pct. af de adspurgte formænd i en analyse forventer, at deres tidsforbrug ikke vil falde til det samme niveau som før pandemien.
- Mere end tre fjerdedele er under pandemien rykket tættere på selskabets direktion. Samme antal vil nu aktivt modarbejde, at de forbliver for tætte.
- 76 pct. mener, at pandemien har givet anledning til at øge fokus på kriseberedskab.
- 94 pct. vil fremover afholde bl.a. strategiarbejdet fysisk.

Analyse fra Howitz & Sand

Kræver tydelige regler

I en analyse fra konsulentvirksomheden Howitz & Sand, der bygger på svar fra bestyrelsesformænd og -næstformænd i 17 virksomheder, der repræsenterer en omsætning på 265 mia. kr. og mere end 133.000 medarbejdere, lyder det, at mens størstedelen er kommet tættere på direktionen, vil tre fjerdedele aktivt modarbejde, at de forbliver for tæt på selskabernes adm. direktør.

“Lige så naturligt, det var, at bestyrelsen gik aktivt ind i arbejdet, da der var krise, er det, at de skal trække sig tilbage. Det er formændene enige om, men det er ikke alle, der er lige gode til det,” fortæller medindehaver Jens Howitz.

For det er nødvendigt, at spillereglerne er tydelige.

Hvis reglerne ændrer sig, risikerer man at reducere sin effektivitet, advarer Bo Rygaard,



Der er blevet sat ekstra spotlight på både digitalisering og esg under coronakrisen i bestyrelserne, fortæller Pernille Erenbjerg. Arkivfoto: Nikolai Linares

forhenværende formand for Parken Sport & Entertainment og formand for bl.a. Netcompany.

“Hvis du begynder at gå ind over det operationelle som bestyrelse, er det som oftest, fordi du symptombehandler noget i ledelsen, du ikke synes, er godt nok. Gør du det, er det, fordi du skal skifte ledelsen ud,” siger han og fortsætter:

“Jeg er meget bevidst omkring én ting: Bestyrelser og direktioner er ét samlet ledelseskollektiv, men vi har hver vores meget klart definerede opgave. Det er altid ledelsen,

der tegner virksomheden. Hvis du ophæver de spilleregler, bliver du uklar, og så går det galt.”

Men det er en prøvelse at kunne holde sig fra det operationelle, erkender den tidligere TV2-direktør Merete Eldrup, der midt under coronakrisen startede som formand for Nykredit.

“Det skal ikke være nogen hemmelighed, at for mig var det en ting, jeg skulle tage mig sammen til. Der var gået under et år, fra jeg selv havde været adm. direktør, så for mig var det en øvelse, for instinktet til at gøre noget rykker alt i mig. Men jeg er meget klar over, at det ikke er det, jeg skal. Det er der andre, der skal. Jeg skal spørge, om de har gjort det rigtige, og så skal jeg sidde derhjemme og tage dybe indåndinger,” siger hun.

“Opgaven for bestyrelsen

Bestyrelsesformænd: Pandem

Af Andrea Philipsen

Det er på tide, at formænd og næstformænd kommer ud af direktionslokalerne efter krisen, for nu skal bestyrelser-

ne i stedet igen rette fokus på deres egne opgaver – bl.a. de kerneopgaver, der har været sat på prøve under corona.

Og det er der behov for. I en undersøgelse fra konsulentbureauet Howitz & Sand lyder

det, at pandemien har accelereret eller ligefrem boostet en række trends. Bl.a. har bestyrelserne under pandemien intensiveret sit fokus på esg, hvilket ellers umiddelbart ikke var planen forinden pandemi-

en. Samme toner lyder fra flere bestyrelsesformænd.

“Bæredygtighed, klima og social ansvarlighed er langt fra blevet skubbet i baggrunden. Tværtimod. Det er kommet som en tsunami, hvor vi har

1 ud af direktionslokalerne”



Analyse

Af Niels Lunde

Tre ledelsesvilkår er ændret

Der gælder nye vilkår, når erhvervslivet kommer ud på den anden side af coronakrisen. Landets bestyrelsesformænd har i krisen siddet tættere på deres direktører end normalt, men forbereder sig nu, ifølge en ny undersøgelse fra konsulentfirmaet Howitz & Sand Advisory, på at hverdagen og dens kendte vilkår vender tilbage.

Der er imidlertid i hvert fald tre ledelsesmæssige vilkår, der har ændret sig varigt i forbindelse med coronakrisen.

For det første fylder samfundsansvar mere. Flere virksomheder oplever, at hvor samfundsansvar – for eksempel at bidrage til et bedre klima – var noget, som omverdenen forventede før krisen, så er det blevet endnu vigtigere nu. Samfundsansvar er en parameter, man konkurrerer på, som man adskiller sig fra sine konkurrenter på, og som afgør, om man kan tiltrække talent.

For det andet er teknologi, og forståelse af at udnytte teknologi, rykket op i toppen af dagsordenen. Det stiller store krav til en ledelse at vide, hvordan man gennemfører en digital transformation.

For det tredje er verden blevet mere uforudsigelig. Ingen havde forudset coronakrisen og dens globale omfang, og ingen kan vi-

de, hvornår verden bliver ramt af noget tilsvarende. Eller af teknologiske gennembrud eller af geopolitiske kriser.

Det bliver derfor nødvendigt for en virksomhed at kunne træffe beslutninger i et højere tempo end før – og ofte på et grundlag, hvor man ikke har så meget viden til rådighed, som man kunne ønske sig. Man skal kunne orientere sig i et ukendt terræn, og man skal kunne balancere robusthed med at være effektiv.

For en bestyrelsesformand er det derfor ikke blot et spørgsmål om at trække sig tilbage til sin kendte rolle og lade direktionen arbejde videre på samme måde som før coronakrisen.

Der vil gælde nye vilkår, og det vil være en nødvendig overvejelse, om såvel bestyrelsen som direktionen får brug for andre kompetencer. Måske vil vi ligefrem se et begyndende opbrud, hvor ledere, der er vant til at tænke finansielt og lineært, vil blive afløst af ledere, der trives med usikkerhed som et grundvilkår og med livslang læring.

Man skal kunne orientere sig i et ukendt terræn

var at være tilgængelig, stille de vigtige og rigtige spørgsmål, men derefter at sørge for at skærme af, så direktionen fik plads til at passe det, de skulle, og at vi som bestyrelse ikke stod og ønskede svar på hundrede ting,” tilføjer hun.

Det er nødvendigt at kende sin rolle som formand – ikke direktion, siger hun og bliver bakket op af Niels Smedegaard, formand for bl.a. ISS og Norwegian og tidligere topchef for DFDS.

“Min erfaring som adm. direktør er, at det er godt, man kan ringe til en bestyrelsesformand og få et godt råd. Men der er også ting, bestyrelsen ikke skal blande sig i, og derfor kræver det en balance,” siger Smedegaard.

“Som formand skal du trække dig, når du føler, at retningen er sat. Det begynder at køre, og ledelsen har styr på det.

Giv direktionen fred, når det kører,” fortsætter han.

Strategiarbejde lider

Nu står bestyrelserne med en “unik chance for at lande et bedre sted, end man var før,” lyder det fra Jens Howitz fra Howitz & Sand.

“På den måde er pandemien kommet som en redning. Formændene er blevet opmærksomme på en række ting, hvor de kan håndtere de rutineprægede opgaver på en mere effektiv måde, så de kan skruer op for det, der er vigtigt: strategien og det fremadrettede,” siger han.

For “det strategiske arbejde har lidt under corona,” lyder det fra Niels Smedegaard.

“Strategiudvikling eller kreativitet virker ikke særlig godt i en bestyrelse, når møderne foregår virtuelt. Skal du snakke strategier, er du nødt til at være

re fysisk til stede,” siger formanden.

Det bliver slået fast i undersøgelsen blandt en række af de største formænd og næstformænd i dansk erhvervsliv. Her

71

pct. af formænd vurderer, at deres tidsforbrug ikke vil falde til samme niveau som før coronakrisen, viser en analyse

lyder det, at størstedelen er bekymrede for, at strategiarbejdet er blevet forsømt gennem det seneste år, hvilket kan påvirke virksomhedernes succes på længere sigt.

“De strategiske diskussioner kan være svære, når man ikke mødes fysisk. Du kan sagtens holde tingene kørende, men det er ikke der, du får de interessante diskussioner,” siger Merete Eldrup.

Derfor vil stort set samtlige formænd adspurgt i undersøgelsen, 94 pct., fremover gennemføre det strategi- og udviklingsorienterede arbejde fysisk for at sikre den “nødvendige tillid i bestyrelsen”. Og fordi det især er uden for det officielle program, at de gode idéer opstår, lyder det.

Information flyder

Men det seneste års digitaliseringsproces skal ikke glemmes. Formændene fremhæver, at de fremover forventer at indrette bestyrelsens årshjul til en kombination af fysiske og virtuelle møder.

Selvom formændene ikke

forventer, at bestyrelserne vil have flere ordinære bestyrelsesmøder sammenlignet med før krisen, vurderer flere af dem, at der i fremtiden vil være flere korte virtuelle ad hoc-møder med ned til blot ét punkt på dagsordenen.

Det har bl.a. bestyrelsesformand Henrik Brandt allerede oplevet, og det har sat sit præg på arbejdet i de bestyrelser, han er del af.

“Informationen fra ledelse til bestyrelse flyder hurtigere og mere frekvent. Det betyder også, at der på bestyrelsesmøderne kan blive plads til de lidt større debatter frem for en envejsopdatering på, hvor vi er henne. Men det har ikke fundet sit leje endnu,” siger Henrik Brandt.

Men flere formænd fremhæver i undersøgelsen, at de virtuelle møder stiller større krav til planlægning samt mø-

deforberedelsen. Og det kan sætte skub i en allerede igangværende udvikling af, at bestyrelsesformændenes tidsforbrug stiger; 71 pct. af formændene vurderer, at deres tidsforbrug ikke vil falde til det samme niveau som før coronakrisen.

Men tidsforbruget er allerede røget markant ned, mens krisen ser ud til at gå på hæld.

“Heldigvis”, lyder det fra en række af formændene, der igennem det seneste år alle har været på markant overarbejde med deres forskellige poster.

“Det var rigeligt bare med Parken. Jeg brugte rigtig meget tid med ledelsen i Parken gennem hele sidste år og helt frem til nu på at diskutere, hvordan vi skal håndtere det her,” fortæller Bo Rygaard, der meldte sin afgang som Parken-formand tidligere i år.

anph@borsen.dk

mi booster vores fokus på esg

diskuteret, hvordan det kommer til at påvirke forretningsstrategien fremadrettet, samt hvad det har af strategimæssige konsekvenser,” fortæller Henrik Brandt, der bl.a. er formand for Danish Bake Hol-

ding, Nemlig.com og Toms. Også Pernille Erenbjerg, der bl.a. er næstformand i Genmab, fortæller, at esg under pandemien er rykket helt ind i kernen af bestyrelsesarbejdet. “Vi har forstået, at hele vo-

res eksistensberettigelse afhænger af, hvordan vi løser vores esg-mæssige udfordringer på en ordentlig måde, og at vi gør det nu. Det er ikke den næste generation, det er nu,” siger hun.

Men også teknologi og den digitale forståelse er røget til tops, fortæller hun.

Det stiller krav til bestyrelserne.

“Det digitale fokus var rykket ind, men de bestyrelser,

der ikke havde forstået det, har formentlig forstået nu, at det ikke er et spørgsmål om, hvorvidt vi har en webshop eller digital adgang til nogle dokumenter – det er virksomhedernes forretningsmodeller, der

skal gentænkes. De steder, hvor det ikke allerede er sket, er det digitale rykket helt ind i kernen af måden, man styrer og udvikler virksomheden på,” siger Pernille Erenbjerg.