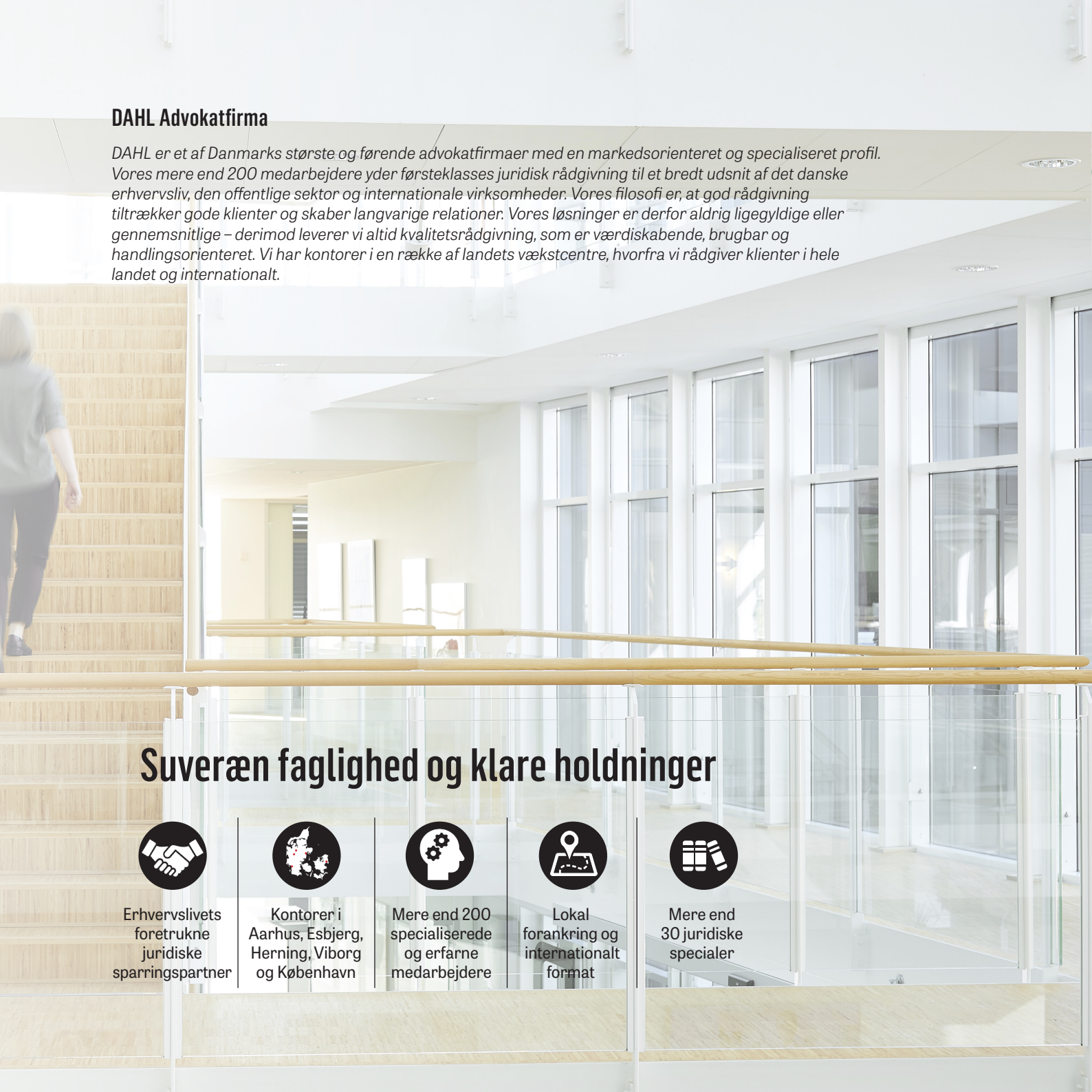
Årsskrift 2019

Lederskab til tiden

DAHL | advokatfirma

DAHL Advokatfirma

DAHL er et af Danmarks største og førende advokatfirmaer med en markedsorienteret og specialiseret profil. Vores mere end 200 medarbejdere yder førsteklasses juridisk rådgivning til et bredt udsnit af det danske erhvervsliv, den offentlige sektor og internationale virksomheder. Vores filosofi er, at god rådgivning tiltrækker gode klienter og skaber langvarige relationer. Vores løsninger er derfor aldrig ligegyldige eller gennemsnitlige – derimod leverer vi altid kvalitetsrådgivning, som er værdiskabende, brugbar og handlingsorienteret. Vi har kontorer i en række af landets vækstcentre, hvorfra vi rådgiver klienter i hele landet og internationalt.



Suveræn faglighed og klare holdninger

Erhvervslivets foretrukne juridiske sparringspartner

Kontorer i Aarhus, Esbjerg, Herning, Viborg og København

Mere end 200 specialiserede og erfarne medarbejdere

Lokal forankring og internationalt format

Mere end 30 juridiske specialer

Hvad er du optaget af?

Velkommen til DAHL Advokatfirmas årsskrift 2019, som sætter fokus på temaet: Lederskab til tiden. Vi siger, at vores klienters agenda er vores agenda. Det betyder, at vores fornemste opgave er at levere den viden, problemløsning, inspiration og sparring, ledelsen har brug for – til hver en tid. Uanset situation og konjunkturer.

Lederskab til tiden

Som advokater arbejder vi sammen med topledelsen: Ejere, ejerfamilier, bestyrelser, direktioner, forretningsledere, offentlige topledere og juridiske chefer. Det, som de er optaget af, er vi optaget af. Det er deres ledelsesdagsorden, vi tager del i og forsøger at påvirke. Vi oplever, hvordan forretningsmæssigt lederskab og god ledelse er nøglen til, at virksomheder og organisationer kan opnå toppræstationer. Og vi tror på, at dygtige ledere har brug for at blive støttet og inspireret af kompetent rådgivning. Som rådgivere kan vi gøre meget. Men meget afhænger også af ledelsen – eller manglen på samme. Forskellen er ledelse! Ledere, som træffer beslutninger i tiden og til tiden.

I dette årsskrift peger vi på nogle af de nøgleområder, som er med til at forme vores klienters ledelsesagenda. Områder, som skubber til netop beslutningskraften hos de ledere, vi arbejder for og med.

Ejerfamilier

Har I en familievirksomhed? Så er I ikke alene. Familievirksomhedsmodellen er den dominerende ejerform i Danmark. Mere end 50 % af alle aktie- og anpartsselskaber er familieejede, og denne form er udbredt i alle brancher. Ejerfamilien eller medlemmer heraf kan være en stærk ressource, både på ejer- og direktionssiden. Eksempelvis som aktiv i bestyrelsen eller dybt involveret i den daglige drift.

Det er overgangen fra stifteren til næste generation, som institutionaliserer virksomheden som en familievirksomhed – og heri ligger også udfordringen og potentialet. Der er stor forskel på, om familieejede virksomheder formår at udnytte fordelen af ejerskabet på den lange bane. Hvorfor har nogen succes generation efter generation, mens andre kæmper med overdragelsen mellem generationer eller har svært ved at navigere i spændingsfeltet mellem forretningen og familien?

Familieejerskabet udvikler sig ofte over tid, ofte fra ejerskabet af én virksomhed til ejerskabet af flere virksomheder og investeringer. Dette stiller større krav til det aktive familieejerskab.

De, der fastholder deres konkurrencemæssige fordel, har det til fælles, at de arbejder med udmøntningen af deres ejerskab på kort og lang sigt. Netop disse ejerfamilier tilrettelægger en proces, hvori følgende centrale forhold drøftes:

- Familiens unikke bidrag til ejerskabet og virksomheden
- Familiens værdimæssige grundlag og forretningsprincipper
- Ejerskabets mission og vision
- Ejerskabets struktur og ejermodel
- Ejerskabets styring og politikker

Ejere

Hvordan er du ejer, og hvordan leder du? En ejerledet virksomhed er ikke bare ejerledet. Der kan være en eller flere ejere og mange ejerinteresser. Du kan som ejer påvirke virksomhedens udvikling på rigtig mange måder. Blandt andet gennem selve ejerskabet eller gennem ledelsen og driften af virksomheden. Din ledelsesopgave vil være forskellig i forskellige situationer – fra virksomhedens opstart over tidlig vækst, ekspansion og opkøb til virksomhedens modning med dertilhørende fusioner, spaltninger og exits.

Fælles er, at mange ejere står – ofte alene – med en række store udfordringer vedrørende styring, vækst, ejerskifte og formueoptimering. Vi ser, at de mest proaktive ejere blandt andet stiller skarpt på:

- **Styring**: Udvikling af incitamentsprogrammer for direktører og nøglemedarbejdere, rettidig kriseledelse, turnaround og rekonstruktionsledelse, professionel håndtering af konflikter og retlige tvister
- **Vækstudfordringer:** Fokus på investeringer, kapitalstruktur og kapitalforhold, udvikling af kommercielle kontrakter, gennemførelse af succesfulde M&A-aktiviteter
- **Ejerskifteudfordringer:** Planlægning og rettidig omhu, implementering af ændringer i ejerforhold, valg af generationsskiftemodeller, udvikling af salgsmodningsprocesser, gennemførelse af exitstrategi
- **Formueoptimering:** Fokus på balancerede investeringer, håndtering af skattemæssige implikationer ved selskabsmæssige omstruktureringer og generationsskifte, udvikling og optimering af ejendomsporteføljer, eksekvering af finansielt og indtjeningsmæssigt generationsskifte

Bestyrelser og direktioner

God ledelse – også på bestyrelsesniveau – er i dag blevet et væsentligt konkurrenceparameter. Udgør din bestyrelse en konkurrencefordel?

Skruer vi tiden tilbage, var det typisk gennemgang af budgetter, større driftsbeslutninger og enkeltsager, som fyldte mest på bestyrelsesmøderne. I dag har bestyrelsesmedlemmer fokus på strategiudvikling, god selskabsledelse, compliance og tilsyn. Særligt tilsynsopgaven udvikler sig markant i disse år. Den består i, at du som bestyrelsesmedlem gennem tilsyn sikrer, at direktion og selskab som helhed opfylder de krav, som selskabets ejere, omverden og lovgivning stiller. Denne rolle indeholder samtidig et samarbejde med direktionen om, at den fastlagte strategiske retning følges ud fra en løbende vurdering af selskabets faktiske situation, muligheder og risici.

Værdien og nødvendigheden af, at bestyrelsen og direktionen forholder sig til risikoledelse, vokser i takt med øget kompleksitet og uforudsigelighed. Vi ser, at dygtige bestyrelser og direktioner blandt andet fokuserer på:

- Identifikationen af relevante risici, på grundlag af en generel 360-graders vurdering
- Kortlægning af nødvendige compliance-relaterede forhold
- Kritisk analyse af, om selskabets regelsæt og kontrolprocedurer er tilstrækkelige
- Definition af virksomhedens fremtidige compliancefunktion og strategi herfor
- Implementering af lavpraktiske redskaber til risikostyring
- Etablering af fornødne procedurer, interne kontroller og dokumentationsværktøjer
- Løbende tilpasning af kontrolintensitet (månedlig, kvartalsvis og årlig rapportering)
- Kapitalforhold og kapitalbinding

Forretningsledere

En forretningsleder har i sagens natur et funktionsspecifikt ansvar. Er du CFO, HR-chef, IT-chef, salgschef, DPO, program- og projektleder eller noget helt andet? Så er du én af dem.

Du driver eller involveres i strategiske projekter, som ofte kræver, at du, udover at trække på din kernefaglighed, bør indtænke juridiske løsningsmodeller. Tag eksempelvis HR-funktionen: HR's kerneopgave er at drive tiltrækning, udvikling, fastholdelse og evt. afvikling af virksomhedens menneskelige kapital, men ofte vil denne opgave også indeholde nogle hårde, juridiske aspekter. For eksempel forbedring af ansættelseskontrakter, strategisk håndtering af personalesager eller implementering af ny lovgivning.

Et andet eksempel: Hvis du er kommerciel direktør, driver du salget i kernemarkederne samtidig med, at du har fokus på åbning og ekspansion i helt nye markeder. Dette udfordrer måske eksisterende modeller for, hvordan I har designet og sammensat eksempelvis virksomhedens forretningsbetingelser, indkøbsaftaler, agent- og forhandleraftaler, joint venture-aftaler, licensaftaler og IP-rettigheder.

Vi ser utallige eksempler på, at funktionsspecifikke udfordringer er integrerede udfordringer. Netop derfor vil de mest proaktive forretningsledere blandt andet fokusere på:

- Løbende gennemgang og fremtidssikring af virksomhedens kommercielle aftalekompleks
- Sikring af at aftalekomplekset bliver en *driver* i strategi- og projektimplementeringen
- Optimering af IT- og teknologikontrakter, fokus på IT-sikkerhed og begavet databeskyttelse
- Implementering af redskaber til håndtering af HR-juridiske udfordringer
- Strategisk *review* og håndtering af IP-rettigheder for at beskytte og udvikle forretningen
- Kompetent håndtering af selskabsskatteretlige problemstillinger og implikationer
- Professionel håndtering af konflikter og retlige tvister
- Overblik og effektiv kontrakthåndtering ved anvendelse af *Contract Management*

Topledere i det offentlige

Hvor stor forskel er der egentlig på ledelse i den offentlige og halvoffentlige sektor versus den private sektor? Vi ser mange fællesnævnere. God ledelse handler nu engang om at få organisationen til at yde sit bedste.

Dog står den offentlige og halvoffentlige sektor overfor vilkår, rammebetingelser og krav, som rummer særlige udfordringer for dig som topleder i det offentlige: De forretningsmæssige formål og succeskriterier er ofte forskellige fra, hvad der gør sig gældende i det private. Sektoren er politisk ledet, og governance-modellen er en anden. Interessentbilledet er komplekst, og behovet for samspil med andre aktører er enormt. Aktuelle forandringer i samfundet har stor generel indvirkning på dit virke. Udviklingsaktiviteter skal begrundes i at varetage det almene hensyn, det fælles bedste, helheden og samfundsinteressen. Implementering af reformer samt ny regulering og lovgivning har stor indflydelse på din opgaveløsning og servicemodel.

Den offentlige og halvoffentlige sektor gennemgår i disse år store forandringer. I sådanne forandringsprocesser er det meget vigtigt så tidligt som muligt i processen, at du får fastlagt den retlige ramme for de ønsker og behov, som din myndighed eller virksomhed har.

Hvad enten der er tale om en region, kommune, forsyningsselskab, havn eller fagforening, oplever vi gang på gang, at offentlige topledere hver dag står ansigt til ansigt med spørgsmål og krydspres, som kræver kompetent juridisk problemløsning og sparring. Vi oplever blandt andet et stigende behov for sparring om:

- Etablering af kommunale aktieselskaber,
- Etablering af OPP og OPS
- Prøvelse af forvaltningsretlige afgørelser og sparring om at føre retssager
- Digitalisering af udbudsprocessen og optimering af strategiske indkøb
- Håndtering af energiretlige, miljøretlige og planretlige spørgsmål
- Indkøb af IT i forvaltningen og virksomheden
- Den praktiske tilrettelæggelse af myndigheders sagsbehandling
- Kommunalfuldmagtens grænser, herunder lovlige kommunale opgaver
- Spørgsmål om blandt andet hjemmel og saglige kriterier
- Håndtering af køb og salg af grunde, ejendomme og lignende

Inhouse jurister

Flere og flere internationale og større virksomheder har etableret en inhouse juridisk funktion. Som intern jurist oplever du sikkert, at der stilles enorme krav til dig. Du skal navigere som betroet rådgiver for topledelsen, tale forretningssproget, mestre risikostyring, være på forkant med forandringer, agere som inspirerende leder og tiltrække talent, finde løsninger under pres og meget andet. Du kan blive en relevant og anerkendt, forretningsorienteret businesspartner, men så skal du være dygtig til prioritering.

Den juridiske funktion er under stigende pres for at levere mere værdi for færre eller samme ressourcer. Samtidig efterspørger forretningen bistand langt ud over det juridiske område. Netop derfor oplever vi et stigende behov for, at du i denne situation overvejer:

- Hvilken samlet værdi skal du skabe for forretningen?
- Hvordan demonstrerer og måler vi denne værdiskabelse, så den tydeliggøres?
- Hvad er henholdsvis *core* og *non-core* i det juridiske ydelseskatalog, vi tilbyder forretningen?
- Hvordan får vi *non-core* aktiviteter placeret hos en stærk, ekstern juridisk samarbejdspartner?
- Har vi brug for en inhouse supportressource, som kan hjælpe med at gennemføre særlige projekter?
- Mangler vi interim ressourcer, som kan fungere som aflastning og overløbsventil i spidsbelastninger?

Andre virksomheder har et mere fleksibelt behov og har derfor ikke ansatte jurister. Hér ender kontraktgennemgang og andre juridiske opgaver ofte på bordet hos CFO'en eller andre ledere i virksomheden – med det resultat, at den pågældende bruger for mange ressourcer herpå. I de tilfælde kan det være en god løsning at etablere en decideret ekstern juridisk funktion. Hér er tale om juridisk konsulentbistand til virksomheden, hvor en ekstern advokat agerer virksomhedens egen jurist. Fordelene er blandt andet privilegeret adgang til *plug-and-play* juridisk ekspertviden og værktøjer, forebyggelse frem for brandslukning, en fast kontaktperson og øget fleksibilitet.

Hvad skal du være opmærksom på i 2019?

Vi hjælper vores klienter med at være bedst muligt klædt på til at håndtere nye forretningsmuligheder og potentielle udfordringer. Det kræver indblik i, hvad der rør sig. Vi har derfor fået vores syv afdelingsledere til at sætte ord på, hvilke fokusområder de forventer, at virksomhederne skal forholde sig til i 2019:

IT og digitalisering: Arbejder du struktureret med dine IT-kontrakter? Udnyt mulighederne ved standardaftaler fremfor at starte forfra hver gang, og anvend *Contract Management* til at effektivisere IT-kontraktarbejdet

GDPR-compliance: Hvordan vil du arbejde strategisk med databeskyttelse i fremtiden? Et strategisk fokus på databeskyttelse kan blive et afgørende konkurrenceparameter

Skatter og afgifter: Er du opdateret på den seneste lovgivning, og hvilke potentialer din virksomhed bør realisere? Skatteoptimering og skattemæssige udfordringer kræver stærke kompetencer og en klar strategi

Fast ejendom: Har du styr på, hvilken betydning de kommende ejendomsvurderinger får for dig som ejer af en større ejendomsportefølje? Skab overblik over konsekvensen for dit *Total Cost of Ownership*

Immaterielle rettigheder: Arbejder du strategisk og struktureret med dine IP-rettigheder? Få et IP-review, der er en strategisk sparring og gennemgang af jeres håndtering af rettigheder og forretningshemmeligheder

Turnaround og omstrukturering: Har du taget højde for, hvordan økonomiske udfordringer skal håndteres? Få kompetent hjælp til at afgøre om det er muligt at komme på rette kurs igen, eller om næste skridt er rekonstruktion eller konkurs

Konfliktløsning: Hvordan håndterer din virksomhed konflikter med samarbejdspartnere og kunder? Har du overvejet voldgiftsløsning fremfor traditionel retssag? Få kompetent sparring til at vælge den relevante konfliktløsning

Entreprise: Har du kendskab til byggeriets nye aftalevilkår (AB18, ABR18 og ABT18) og betydningen i forbindelse med projektudviklings- og transaktionssager? Det er afgørende at være opdateret på de nye aftalevilkår

Kontraktstyring: Udnytter du de digitale muligheder for at sikre det samlede overblik over jeres kontrakter og rettigheder? Brug digitale værktøjer til at understøtte kontraktarbejdet

Familieejerskabet: Er du en del af en familieejet virksomhed? Og har du taget stilling til, hvordan familieejerskabet aktiveres bedst muligt? Det er aldrig for sent at tage hul på udviklingen af en stærk familie- og ejerforfatning

Personalejura: Hvornår har du sidst givet HR-funktionen et eftersyn? Og er du klædt på til at håndtere den nye ferielov? Hold dig opdateret med nyeste juridiske viden og værktøjer for at minimere unødige problemer og skabe fremdrift

Brexit: Hvordan påvirker Brexit din forretning, og hvilke forholdsregler skal du tage? Vær opmærksom på, at Brexit kan have indflydelse på de kontraktvilkår, du har med dine engelske samarbejdspartnere

Opkøb og salg af virksomheden: Planlægger du et snarligt salg af virksomheden? Og har du styr på de forskellige steps forbundet med en virksomhedsoverdragelse? En succesfuld virksomhedsoverdragelse når hele vejen rundt og efterlader ingen løse ender

Udbud: Udnytter du fordelene ved den digitaliserede udbudsproces? Og hvordan styrker din virksomhed samhandlen med det offentlige? Kompetent sparring i både udbudsprocessen og tilbudsgivningen er afgørende

Vi arbejder for og sammen med

DAHL er etableret som et partnerskab bestående af partnere, advokater, specialistmedarbejdere, jurister og projektledere, som alle er organiseret i en række viden- og kompetencecentre, der opererer på tværs af en lang række sektorer og segmenter. Vi har et konstant fokus på at bygge tillidsfulde og langsigtede klientrelationer på tværs af disse sektorer, og derfor håndteres hver enkelt sag, opgave og projekt af det bedst mulige team. Kombinationen af forskellige kompetencer, ekspertise, overblik samt sektorforståelse har kun ét formål – at skabe værdi for vores klienter og samarbejdspartnere.

København
Hammerensgade 6, 3. sal
1267 København K

Aarhus
Åboulevarden 17
8000 Aarhus C

Viborg
Lundborgvej 18
8800 Viborg

Herning
Kaj Munks Vej 4
7400 Herning

Esbjerg
Dokken 10
6700 Esbjerg

dahllaw.dk