

PRAKSISOVERSIGT · SELSKABSRET

Praksisoversigt over bestyrelsesansvar

Culpanormen, det forretningsmæssige skøn og ansvaret i insolvens

Version 2 · Opdateret 15. jul. 2026 · 32 afgørelser · 2006-2025

[Læs online](#)**INTRODUKTION**

Bestyrelsesmedlemmers og direktørers erstatningsansvar bedømmes efter dansk rets almindelige culpanorm, overført til ledelseshvervet, jf. [selskabsloven § 361](#). Praksis fra Højesteret – navnlig Capinordic-, Eik Bank-, ebh bank- og Løkken Sparekasse-dommene – viser en markant tilbageholdenhed med at tilsidesætte ledelsens forretningsmæssige skøn, medmindre der er varetaget hensyn, der er selskabet uvedkommende. Ansvar udløses derimod typisk ved inhabilitet, dispositioner til fordel for nærtstående, tilsidesat kapitalberedskab og bogføring samt fortsat drift efter det tidspunkt, hvor en forsvarlig videreførelse ikke længere var mulig. Denne oversigt samler praksis fra Højesteret, landsretterne, byretterne, Sø- og Handelsretten og Erhvervsankenævnet.

PRINCIPPER UDLEDT AF PRAKSIS

- 01** Ledelsesansvaret er et almindeligt culpaansvar – der gælder ikke i sig selv en skærpet professionsnorm for bestyrelses- og direktionsmedlemmer.
- 02** Domstolene udviser betydelig forsigtighed med at tilsidesætte både ledelsens vurdering af beslutningsgrundlaget og selve det forretningsmæssige skøn (business judgment rule).
- 03** Tilbageholdenheden fraviges, når ledelsen ikke alene har varetaget forretningsmæssige hensyn til selskabet, men også hensyn der er selskabet uvedkommende.
- 04** Inhabilitet og dispositioner til fordel for ledelsens nærtstående uden bestyrelsens godkendelse er kerneeksempler på culpøs adfærd (Højesteret, ebh bank, sag 34/2020).
- 05** Overdragelse af et nødlidende selskabs virksomhed til ledelsens egne nærtstående pålægger ledelsen en udvidet forpligtelse til at sikre markedsmæssige vilkår (Højesteret, sag 154/2017).
- 06** Overskridelse af en intern bemyndigelsesgrænse udløser ikke i sig selv erstatningsansvar – dispositionen skal tillige have været objektivt uforsvarlig.
- 07** Ansvar for et lån ydet uden bevilling fra direktør og bestyrelse forudsætter, at det var uforsvarligt at yde lånet.
- 08** Ledelsesmedlemmer kan friholdes for direktionens og personalets ekspeditionsfejl, når de loyalt har disponeret på grundlag af de oplysninger, de fik forelagt.

- 09** Bestyrelsen skal til enhver tid påse, at kapitalberedskabet er forsvarligt, jf. selskabsloven § 115, nr. 5 – og har pligt til at standse driften, når en forsvarlig videreførelse ikke længere er mulig.
- 10** Fortsat drift af et insolvent selskab er kun ansvarspådragende, hvis videreførelsen objektivt var udsigtsløs og påførte kreditorerne yderligere tab (håbløshedstidspunktet).
- 11** Mangelfuld bogføring, manglende formueforvaltning og passivitet over for åbenlyse risici i strid med selskabsloven §§ 115 og 118 kan begrunde solidarisk ansvar for bestyrelse og direktion.
- 12** Vederlagsfrit eller "socialt" bestyrelsesarbejde fritager ikke for tilsyns- og kontrolpligten – heller ikke når en professionel rådgiver er inddraget.
- 13** Erstatningen kan nedsættes efter selskabsloven § 363, stk. 1, og erstatningsansvarsloven § 24 – men lempelse afvises som udgangspunkt ved forsætligt forhold og egen vinding.
- 14** Flere samtidig erstatningspligtige hæfter solidarisk, jf. selskabsloven § 363, stk. 2, med regres efter skyldgrad.
- 15** Konkurskarantæne efter konkursloven § 157 forudsætter groft uforsvarlig forretningsførelse og er dermed et væsentligt højere kvalifikationskrav end almindelig culpa.
- 16** Bevisbyrden for uforsvarlighed, tab og årsagssammenhæng påhviler den, der rejser kravet – og de finansielle ledelsessager viser, at den byrde er tung.

Retsgrundlaget: culpanormen i selskabslovens § 361 og ledelsens pligtkatalog

Ansvarsgrundlaget er samlet i [selskabsloven § 361, stk. 1](#):

Stiftere og medlemmer af ledelsen, som under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet kapital-selskabet skade, er pligtige til at erstatte denne. Det samme gælder, når skaden er tilføjet kapitalejere eller tredjemand.

Bestemmelsen er ikke en selvstændig ansvarsnorm, men en henvisning til dansk rets almindelige culpanorm anvendt på ledelseshvervet. Efter [§ 361, stk. 2](#) gælder det samme for revisorer, vurderingsmænd, ejerbogsførere og granskningsmænd – hvilket i praksis betyder, at konkursboer og kreditorer ofte fører ledelses- og revisoransvar i samme sag, som det skete i [BS-2697/2009-LYN](#) om [IT Factory A/S under konkurs](#).

Culpavurderingen udfyldes af ledelsens lovbestemte pligtkatalog:

Bestemmelse	Pligtens indhold
§ 115, nr. 1-3	Bestyrelsen skal påse forsvarlig bogføring/regnskabsaflæggelse, procedurer for risikostyring og interne kontroller samt løbende finansiell rapportering
§ 115, nr. 4	Bestyrelsen skal påse, at direktionen udøver sit hverv behørigt og efter bestyrelsens retningslinjer

§ 115, nr. 5	Bestyrelsen skal til enhver tid påse, at kapitalberedskabet er forsvarligt
§ 118, stk. 1-2	Direktionen skal sikre lovlig bogføring, betryggende formueforvaltning og forsvarligt kapitalberedskab
§ 119	Ledelsen skal indkalde til generalforsamling senest 6 måneder efter, at halvdelen af den tegnede kapital er tabt

Lovforarbejderne til § 115 (lovforslag L 170, 2008-09, [Forslag til lov om aktie- og anpartsselskaber](#)) er den centrale fortolkningskilde og fastslår udtrykkeligt, at bestemmelsen ikke skærper ansvarsnormen:

Der er med den ændrede formulering af bestemmelsen i forhold til de gældende regler ikke tilsigtet en skærpelse af den eksisterende retstilstand for så vidt angår ledelsens ansvar over for kreditorerne i tilfælde af selskabets konkurs. Der er tale om en præcisering af, hvad det indebærer, når ledelsen skal påse, at kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt.

Og videre, med direkte adresse til ansvarsnormen:

For så vidt angår ledelsesansvaret, kan bestyrelsen alene pålægges et erstatningsansvar, hvis der foreligger en erstatningspådragende adfærd, hvilket bedømmes efter culpanormen.

Af forarbejderne fremgår tillige, at § 115 i grundtræk viderefører aktieselskabslovens § 54, stk. 3, som blev indsat i 1993 efter Nordisk Fjer-sagen, og at § 115, nr. 4, er en kodificering af den da gældende retspraksis om bestyrelsens kontrol med direktionen.

Der findes i dag ingen gældende ministeriel vejledning til selskabsloven – Erhvervsstyrelsens vejledning nr. 10325 af 11. december 2014 blev ophævet pr. 15. marts 2015 ved [cirkulære om ophævelse af vejledningen](#). Fortolkningen hviler derfor i praksis på forarbejderne og retspraksis. Selskabslovens registreringspligter – herunder registrering af ledelsesmedlemmer, som er afgørende for, hvem der overhovedet er ansvarssubjekt – udmøntes i [anmeldelsesbekendtgørelsen § 16](#).

LOV

[Selskabsloven § 115](#)[Selskabsloven § 118, stk. 1, 2](#)[Selskabsloven § 119](#)[Selskabsloven § 361, stk. 1, 2](#)

PRAKSIS **Byretten** · Afgørelse om henvisning til Østre Landsret i sag om erstatningsansvar efter IT Factory konkurs

22.12.2009

§ 2 Business judgment rule: Højesterets tilbageholdenhed med at tilsidesætte det forretningsmæssige skøn

Den restriktive ansvarsnorm er udmøntet i en sammenhængende række af Højesterets finansielle ledelsessager: **Capinordic Bank A/S** (U 2019.1907 H), **Eik Bank Danmark A/S** (U 2020.3547 H) og **ebh bank a/s** (sag 34/2020). Højesteret sammenfattede selv normen i ebh bank-dommen, [Sag 34/2020](#):

Det følger af disse domme bl.a., at der ved ansvarsvurderingen gælder et almindeligt culpaansvar. Det følger også, at der må udvises forsigtighed med at tilsidesætte ledelsens vurdering af, om der foreligger et tilstrækkeligt grundlag for kreditvurderingen, og at der ligeledes må udvises forsigtighed med at tilsidesætte ledelsens forretningsmæssige skøn ved bevillingen af et lån.

Forsigtighedsprincippet har efter Højesterets formulering én – og kun én – udtrykkelig undtagelse: det fraviges, hvis det må antages, at ledelsen ikke alene har varetaget forretningsmæssige hensyn til selskabet, men også andre, selskabet uvedkommende hensyn. Højesteret fastslog samtidig, at principperne finder tilsvarende anvendelse uden for den rene kreditbevilling – i ebh bank-sagen på udstedelse af pantebrevsgarantier.

I Løkken Sparekasse-dommen, [32/2020](#) (parallelt registreret som [BS-32/2020-HJR](#)), præciserede Højesteret rækkevidden:

Det følger af disse domme, at der gælder et almindeligt culpaansvar både ved selve lånbevillingen og ved opfølgning på lånbevillingen. Af dommene følger også, at et ansvar i tilfælde, hvor et lån er ydet uden bemyndigelse, forudsætter, at det var uforsvarligt at yde lånet.

Udfaldet er slående: I Løkken-sagen blev sparekassens tidligere direktør frifundet for hele Finansiell Stabilitets krav på 50 mio. kr. vedrørende tre store ejendomsengagementer (Dansk Jord ApS ca. 59 mio. kr., Gl. Kongevej 33 på 40 mio. kr. og H.J. Henriksens Vej 12 på 38 mio. kr.). I [Sag 209/2018](#) frifandt Højesteret tilsvarende ledelsen i Eik Bank Danmark for tab på ejendomsengagementer; dommen inddrog desuden forældelseslovens §§ 2 og 10 samt § 145, stk. 1, i [lov om finansiell virksomhed](#) om store eksponeringer.

En tilsvarende – men ikke identisk – norm gælder uden for erhvervsselskaberne. I [Sag 52/2011](#) frifandt Højesteret to bestyrelsesmedlemmer i en grundejerforening for personligt ansvar for foreningens sagsomkostninger ved en tabt ankesag:

Bestyrelsen har pligt til at handle i foreningens interesse, og der må i øvrigt tages hensyn til, at en grundejerforening i almindelighed ikke driver erhvervsvirksomhed, men alene har til formål at fremme medlemmernes fælles interesser som grundejere i et lokalområde. (...) Hvis bestyrelsen disponerer ud fra et rimeligt beslutningsgrundlag, vil fejlskøn som udgangspunkt ikke være ansvarspådragende for bestyrelsens medlemmer.

Højesteret knyttede her udtrykkeligt friholdelsen til foreningens ikke-erhvervsmæssige og ikke-professionelle karakter. Dommen kan derfor ikke uden videre overføres til kapitalsselskaber; den illustrerer snarere, at "rimeligt beslutningsgrundlag"-testen er et gennemgående element i dansk bestyrelsesansvar, mens kravene til grundlaget stiger med hvervets professionelle karakter.

LOV	Lov om finansiell virksomhed § 145, stk. 1	Selskabsloven § 361, stk. 1	
PRAKSIS	Højesteret · Tidligere sparekassedirektør frifundet for erstatningsansvar for tab på tre store ejendomsengagementer		02.06.2022
	Højesteret · Højesterets dom om ledelsesansvar i ebh bank: Forretningsmæssigt skøn og inhabilitet		08.04.2022
	Højesteret · Højesterets frifindelse af ledelsen i Eik Bank Danmark for tab på ejendomsengagementer		22.06.2020
	Højesteret · Personligt erstatningsansvar for bestyrelsesmedlemmer i en grundejerforening vedrørende sagsomkostninger		07.02.2013

§ 3 Uvedkommende hensyn, inhabilitet og nærtstående – hvor tilbageholdenheden ophører

Der hvor domstolene reelt pålægger ansvar, er hvor ledelsen har varetaget andre interesser end selskabets. Det er den skarpeste linje i praksis.

ebh bank – inhabilitet og tilbagekøb til direktørens hustru. Banken havde solgt sideordnede pantebreve i en ejendom i Charlottenlund, bl.a. til Investeringselskabet Åbenrå ApS, der var ejet af direktørens hustru. Efter klager fra en anden pantebrevskøber tilbagekøbte banken pantebrevene – herunder hustruens selskabs – med direktørens stiltiende accept, selv om debitor kort forinden havde anmeldt betalingsstandsning, og banken ikke var kontraktligt forpligtet hertil. Højesteret fandt i [Sag 34/2020](#), at dispositionen ikke havde nogen forretningsmæssig begrundelse for banken, at direktøren handlede i strid med den dagældende [§ 76 i lov om finansiel virksomhed](#) ved uden bestyrelsens godkendelse at medvirke til en aftale, hvori han havde en væsentlig, modstridende interesse, og at han derved alene varetog hustruens interesser på bankens bekostning. Han blev dømt til at betale 2.083.741,67 kr. – mens han blev frifundet for de øvrige krav på i alt ca. 100 mio. kr. Kontrasten i én og samme dom er selve praksissens kerne: skøn friholdes, interessekonflikt straffes.

Overdragelse af nødlidende virksomhed til nærtstående. I [Sag 154/2017](#) tog Højesteret stilling til erstatningsansvar ved virksomhedsoverdragelse af et insolvent selskab til nærtstående som "going concern". Når et nødlidende selskabs virksomhed overdrages til ledelsens egne nærtstående, påhviler der ledelsen en udvidet forpligtelse til at sikre, at overdragelsen sker på markedsmæssige vilkår. Dommen inddrager [konkursloven § 10 b](#), [selskabsloven § 363](#) og [erstatningsansvarsloven § 25, stk. 1](#).

Aktivoverførsel til eget selskab. Sø- og Handelsretten dømte i [H 41-98](#) et bestyrelsesmedlem og betydende aktionær til at betale 3,6 mio. kr., fordi han lod det tæt forbundne russiske selskab bryde en samarbejdsaftale og kanaliserede indtægterne fra ni skibe til sit eget selskab:

Under hensyn til, at Alexander Zhilkin ved udøvelsen af de beføjelser, han var betroet ved selskabskonstruktionen (...) forsætligt berøvede Selskabet sine væsentligste indtægter og samtidig uberettiget skaffede Enecs og dermed sig selv en tilsvarende vinding, findes Alexander Zhilkin herved at have pådraget sig erstatningsansvar over for Selskabet efter almindelige erstatningsregler, sammenholdt med princippet i aktieselskabslovens § 140.

Samme mønster genfindes i lavere instanser: [H-90-16](#) om ledelsesansvar og konsulentonorar ved aktivitetsoverdragelse og likvidation af en solcellevirksomhed (afgjort efter [selskabsloven §§ 361 og 362](#) samt [§ 221, stk. 3](#)); [BS-3534/2018-ARH](#) om erstatningsansvar for advokat og direktør ved en omstødelig virksomhedsoverdragelse; [BS-862/2011-ALB](#) om en tidligere direktørs ansvar efter en anpartsoverdragelse; og [BS-16892/2019-VLR](#) om erstatningsansvar ved virksomhedsoverdragelse forud for konkurs.

Tilsidesættelse af kapitalejernes ligestilling. Også over for aktionærerne kan bestyrelsen ifalde ansvar. I **Landsrettens dom om ulovlig kapitaludvidelse og tilsidesat fortegningsret** (dom af 9. maj 2011-) blev bestyrelsesmedlemmerne pålagt solidarisk erstatningsansvar efter [selskabsloven § 361, stk. 1](#) for en mindretalsaktionærs udvandingstab, fordi nye kapitalandele blev tegnet til en kurs markant under markedsværdien alene til fordel for majoritetsejeren. En formel bemyndigelse fra generalforsamlingen fritog ikke bestyrelsen for pligten til at varetage samtlige kapitalejeres interesser.

Beslægtet – men uden for kapitalselskabsretten – fastslog Højesteret i [BS-25027/2023-HJR](#), at en andelsboligforenings bestyrelse handlede ansvarspådragende ved at godkende en overdragelsesaftale uden at orientere sælgeren om en indhentet valuarvurdering, der ville hæve andelsværdien.

LOV

[Erstatningsansvarsloven § 25, stk. 1](#)[Lov om finansiel virksomhed § 76](#)[Selskabsloven § 361, stk. 1](#)[Selskabsloven § 362](#)[Selskabsloven § 363](#)

PRAKSIS

Højesteret · Højesterets dom om andelsboligforenings erstatningsansvar for manglende orientering om valuarvurdering ved salg

08.02.2024

Højesteret · Højesterets dom om ledelsesansvar i ebh bank: Forretningsmæssigt skøn og inhabilitet	08.04.2022
Højesteret · Erstatningsansvar ved virksomhedsoverdragelse af insolvent selskab til nærtstående ("Going Concern")	14.03.2018
Landsretten · Dom om erstatningsansvar ved virksomhedsoverdragelse forud for konkurs	23.06.2021
Landsretten · Erstatningsansvar for bestyrelse ved ulovlig kapitaludvidelse og tilsidesættelse af aktionærs fortegningsret	09.05.2011
Sø- og Handelsretten · Sag om ledelsesansvar og konsulenthonorar i forbindelse med aktivitetsoverdragelse og likvidation af solcellevirksomhed	18.04.2018
Sø- og Handelsretten · Bestyrelsesmedlem dømt til at betale erstatning for illoyalitet og overførsel af aktiver til eget selskab	03.10.2006
Byretten · Dom om erstatningsansvar for advokat og direktør ved omstødelig virksomhedsoverdragelse	27.03.2019
Byretten · Sag om erstatningsansvar for tidligere direktør efter anpartsoverdragelse	09.01.2012

§ 4 Bemyndigelsesoverskridelse og ansvar for andres fejl: friholdelsen for ekspeditionsfejl

To spørgsmål går igen i ledelsessagerne: hvad sker der, når en intern bemyndigelsesgrænse overskrides – og hvor langt rækker ledelsens ansvar for underordnedes fejl?

Bemyndigelsesoverskridelse er ikke i sig selv ansvarspådragende. I ebh bank-sagen, [Sag 34/2020](#), havde direktøren udstedt pantebrevsgarantier for i alt 130 mio. kr., selv om hans formelle bemyndigelse var på højst 15 mio. kr., og garantierne blev ikke forelagt bestyrelsen til efterfølgende godkendelse. Højesteret frifandt ham alligevel: fonden og datterselskabet, som garantierne tilgodeså, virkede til gavn for banken, så der var ikke varetaget uvedkommende hensyn; ingen af pantebrevene var nødlidende ved udstedelsen; og de interne vurderinger understøttede, at boniteten var forsvarlig. Den overskredne bemyndigelsesgrænse indebar derfor ikke i sig selv erstatningsansvar.

Ansvar for uautoriserede dispositioner kræver, at dispositionen var uforsvarlig. I Løkken Sparekasse-sagen havde en erhvervskundechef bevilget og udbetalt et lån på 38 mio. kr. (H.J. Henriksens Vej 12) helt uden om direktøren og bestyrelsen. Højesteret formulerede betingelsen skarpt, jf. [Sag 32/2020](#):

Højesteret tiltræder, at det under alle omstændigheder er en betingelse for at pålægge A ansvar i et tilfælde som det foreliggende, hvor lånet blev ydet uden bevilling fra ham og bestyrelsen, at det var uforsvarligt af sparekassen at yde lånet.

Da ejendommen lå i byzone, var godkendt til udstykning, og lånet blev nedbragt til 18 mio. kr. i takt med udstykningen, var uforsvarligheden ikke godtgjort – og direktøren kunne dermed heller ikke gøres ansvarlig for ikke at have opdaget det skjulte lån gennem stikprøvekontrol.

Friholdelse for ekspeditionsfejl. Endelig fastslog Højesteret i [32/2020](#), at manglende deponeringsvilkår og fejl ved etablering af pant ikke kunne henføres til direktøren:

Landsretten har efter forklaringerne om arbejdsgangene i forbindelse med kontrol af etablering af sikkerheder mv. lagt til grund, at ansvaret for at sikre forsvarlig kreditopfølgning i første omgang påhvilede erhvervskundechef B. Højesteret tiltræder, at A (...) ikke kan gøres ansvarlig for de ekspeditions-mæssige fejl (...)

Det praktiske budskab er, at ledelsesmedlemmer, der loyalt disponerer på grundlag af de oplysninger, de får forelagt af en forsvarligt indrettet organisation, ikke bærer det personlige ansvar for organisationens

ekspeditionsfejl. Omvendt forudsætter friholdelsen netop, at organisationen *var* forsvarligt indrettet – hvilket er bestyrelsens eget ansvar efter [selskabsloven § 115, nr. 2](#).

LOV	Lov om finansiel virksomhed § 76	Selskabsloven § 115	
PRAKSIS	Højesteret · Tidligere sparekassedirektør frifundet for erstatningsansvar for tab på tre store ejendomsengagementer		02.06.2022
	Højesteret · Højesterets dom om ledelsesansvar i ebh bank: Forretningsmæssigt skøn og inhabilitet		08.04.2022
	Højesteret · Erstatningsansvar for bankdirektør i Løkken Sparekasse vedrørende udlånsengagementer		04.02.2021

§ 5 Kapitalberedskab, bogføring og fortsat drift af det insolvente selskab

Hvor bankdommene handler om enkeltdispositioner, handler den store gruppe af konkursbo-sager om ledelsens forvaltning af et selskab på vej mod insolvens. Retsgrundlaget er [selskabsloven § 115, nr. 1 og 5](#) (bestyrelsen), [§ 118, stk. 1-2](#) (direktionen) og [§ 119](#) (kapitaltabsreglen).

Forarbejderne til § 115 opstiller den centrale afvejning ordret:

Det er både ledelsens ret og pligt at videreføre et selskab i finansiel krise og forsøge at overvinde denne, men ledelsen må ikke pådrage selskabet yderligere forpligtelser, som det realistisk ikke kan dække. Ledelsens ansvar for selskabets forsvarlige kapitalberedskab indebærer også et ansvar for driften og dermed en pligt til at standse dets virksomhed, når en forsvarlig videreførelse ikke længere er mulig.

Deri ligger det, praksis kalder **håbløshedstidspunktet**: fortsat drift er først ansvarspådragende fra det tidspunkt, hvor en videreførelse objektivt var udsigtsløs, og hvor fortsættelsen påførte kreditorerne yderligere tab. Forarbejderne understreger samtidig, at vurderingen er fremadrettet og selskabsspecifik – "et kapitalselskab med stabile indtægter og begrænset investeringsbehov har således typisk brug for mindre egenkapital end et nystartet kapitalselskab" – og at høj gældsætning kun udløser ansvar, hvis det "efter en sædvanlig culpavurdering må betegnes som uagtsomt at tilrettelægge driften baseret på en høj gældsætning".

Den mest omfattende danske prøvelse af pligtkataloget er Østre Landsrets dom i [BS-15446/2020-OLR](#) om **Hesalight A/S under konkurs**. Dommen behandler ledelsens og revisors erstatningsansvar samlet og hviler på [selskabsloven §§ 115, 117, 118 og 138](#) sammenholdt med [§ 361, stk. 1](#) og [§ 363, stk. 1](#), [årsregnskabslovens § 8](#) og [§ 98 c, stk. 1](#), [revisorlovens § 16, stk. 1](#), samt lempelsesreglerne i [erstatningsansvarslovens § 24](#) og [§ 25, stk. 1](#) – med konkurslovens §§ 100 og 105 om ledelsens oplysnings- og medvirkenspligt over for kurator som ramme.

Det lovbestemte pligtsvigt er også kodificeret som kvalificeret svigt i konkurskarantænerreglerne. [Konkursloven § 157, stk. 2, nr. 6](#) opregner udtrykkeligt som groft uforsvarlig forretningsførelse:

At den pågældende gennem sine dispositioner har medvirket til en fortsættelse af driften i en længere periode efter det tidspunkt, hvor den pågældende måtte have indset, at en videreførelse af erhvervsvirksomheden ville medføre et væsentligt tab for fordringshaverne.

Bemærk skalaen: den *samme* adfærd, som efter [§ 361](#) kun kræver simpel uagtsomhed for at udløse erstatningsansvar, kræver efter [§ 157](#) at være *groft* uforsvarlig, før konkurskarantæne kan pålægges.

Ulovlige kapitalejerlån efter [selskabsloven § 210](#) er et hyppigt supplerende ansvarsgrundlag i denne sagsgruppe – som i konkurskarantænesagen [B-3-17](#) og [B-4-17](#), hvor selskabets midler bl.a. var brugt til direktørens

Har ledelsen af den juridiske person eller en overordnet ansat, herunder direktøren, handlet forsætligt eller udvist grov uagtsomhed, skal tiltalen foruden imod den juridiske person som udgangspunkt rejses mod den eller de personligt ansvarlige.

Meddelelsen præciserer samtidig, at det forhold, at den daglige leder eventuelt ejer selskabet fuldt ud, i princippet ikke påvirker den strafferetlige bedømmelse – heller ikke selv om selskabet efterfølgende er gået konkurs.

LOV	Konkursloven § 157, stk. 2	Selskabsloven § 115	Straffeloven § 82	Straffeloven § 83
PRAKSIS	Landsretten · Landsrettens dom i sag om overtrædelse af lov om investeringsforeninger			23.02.2010
	Sø- og Handelsretten · Konkurskarantæne pålagt tidligere ledelse i byggefirma grundet groft uforsvarlig forretningsførelse			05.07.2018

§ 7 Lempelse, solidarisk hæftelse og regres efter selskabsloven § 363 og erstatningsansvarsloven § 24

Er ansvarsgrundlaget først fastslået, forskydes kampen til erstatningens størrelse. To lempelsesregler spiller sammen.

[Selskabsloven § 363, stk. 1](#) er den selskabsretlige lempelsesregel:

Erstatning efter §§ 361 og 362 kan nedsættes, når dette findes rimeligt under hensyn til skyldgraden, skadens størrelse og omstændighederne i øvrigt.

[§ 363, stk. 2](#) fastslår, at flere samtidig erstatningspligtige hæfter **solidarisk**, at den, hvis ansvar er lempet, dog kun hæfter med det nedsatte beløb, og at der er indbyrdes regres efter skyldgrad. Konsekvensen er praktisk vigtig: konkursboet kan søge hele tabet hos det ene bestyrelsesmedlem med forsikring eller formue – den interne fordeling er de sagsøgte eget problem.

Hertil kommer den almindelige lempelsesregel i [erstatningsansvarsloven § 24, stk. 1](#), hvorefter ansvaret kan nedsættes eller bortfalde, "når ansvaret vil virke urimeligt tyngende for den erstatningsansvarlige, eller når ganske særlige omstændigheder i øvrigt gør det rimeligt". I ledelsessager er de afgørende momenter i afvejningen skadens størrelse (ofte to cifrede millionbeløb), ansvarsbeskaffenhed, skadevolderens forhold og **foreliggende forsikringer** – i praksis bestyrelsesansvarsforsikringen, hvis dækningssum ofte bliver det reelle loft over erstatningen.

Begge regler indgik i Højesterets dom af 1. december 2022 om erstatningsansvar for tidligere ledelsesmedlemmer i et pengeinstitut, [BS-241/2017-HJR](#), der udtrykkeligt bygger på [selskabsloven § 363](#) og [erstatningsansvarsloven § 24](#) – og som tillige måtte forholde sig til, at et ledelsesmedlem var afgået ved døden under sagen, jf. dødsboskiftelovens § 18. Også Hesalight-dommen, [BS-15446/2020-OLR](#), anvender [erstatningsansvarslovens §§ 24 og 25](#).

Lempelse afvises ved forsæt og egen vinding. I [H 41-98](#) afviste Sø- og Handelsretten enhver nedsættelse efter den dagældende aktieselskabslovs § 143 og erstatningsansvarslovens §§ 23-24, netop fordi bestyrelsesmedlemmet havde handlet forsætligt og skaffet sig selv en tilsvarende vinding. Lempelsesreglerne er med andre ord til for den uagtsomme – ikke for den illoyale.

LOV

[Erstatningsansvarsloven § 24, stk. 1](#)[Selskabsloven § 361](#)[Selskabsloven § 362](#)[Selskabsloven § 363, stk. 1, 2](#)

PRAKSIS	Højesteret · Højesterets dom i sag om erstatningsansvar for tidligere ledelsesmedlemmer i Bank 1	01.12.2022
	Landsretten · Landsrettens dom i sag om erstatningsansvar i Hesalight A/S konkursbo	17.03.2023
	Sø- og Handelsretten · Bestyrelsesmedlem dømt til at betale erstatning for illoyalitet og overførsel af aktiver til eget selskab	03.10.2006

§ 8 Konkurskarantæne og ledelsesforbud – den supplerende, men skarpere sanktion

Ved siden af erstatningsansvaret står konkurskarantænen efter [konkursloven § 157, stk. 1](#), der kan pålægges den, der senere end 1 år før fristdagen har deltaget i ledelsen af skyldnerens erhvervsvirksomhed, og som i perioden har udvist **groft uforsvarlig forretningsførelse**. Kvalifikationskravet er dermed væsentligt højere end den simple uagtsomhed, der rækker efter [selskabsloven § 361](#). Sanktionen er heller ikke erstatning, men et forbud mod at deltage i ledelsen af en erhvervsvirksomhed – typisk i 2 år, jf. [§ 158, stk. 1](#).

[§ 157, stk. 2](#) opregner de typetilfælde, der i almindelighed anses for groft uforsvarlige – væsentlig tilsidesættelse af skatte-, told- og afgiftslovgivningen (nr. 1), af bogførings- og regnskabsreglerne (nr. 2), ikke forretningsmæssigt begrundede dispositioner der reducerer aktivmassen (nr. 3), stråmandskonstruktioner (nr. 4 og 5) og fortsat drift efter håbløshedstidspunktet (nr. 6).

Sø- og Handelsrettens praksis viser mønstret:

Sag	Forhold	Udfald
B-3-17 og B-4-17	Byggefirma: manglende bogføringsmateriale, forsvundne aktiver for over 2,5 mio. kr., ulovlige kapitalejerlån på mindst 290.000 kr., momsgæld steget med over 500.000 kr.	Konkurskarantæne i 2 år til begge
B-21-14 og B-73-14	Ledelsesansvar ved virksomhedsoverdragelse og bogføringsmangler; selskabsloven §§ 118 og 210 , bogføringsloven og straffeloven § 283 inddraget	Konkurskarantænesag
B-143-17 og B-144-17	Vagtselskab: groft uforsvarlig forretningsførelse, bogføringslovens §§ 6 og 10	Konkurskarantænesag

Et beslægtet, men selvstændigt instrument er rettighedsfrakendelsen efter [straffeloven § 79](#). Rækkevidden af et sådant forbud blev prøvet i [SS-16214/2022-KBH](#), hvor tiltalte blev frifundet for overtrædelse af en rettighedsfrakendelse ved udøvelse af ledelsesopgaver.

Konkurskarantæne som selvstændigt emne – kurators indstilling, sagens indledning, karantænenes varighed og virkning – behandles udførligt i praksisoversigten om [konkurskarantæne](#). Fordringsanmeldelse og omstødelse i konkursboet behandles i praksisoversigten om [konkurs](#).

LOV

[Konkursloven § 157, stk. 1, 2](#)[Konkursloven § 158, stk. 1](#)[Selskabsloven § 210](#)[Straffeloven § 79](#)

PRAKSIS	Sø- og Handelsretten · Konkurskarantæne pålagt tidligere ledelse i byggefirma grundet groft uforsvarlig forretningsførelse	05.07.2018
	Sø- og Handelsretten · Konkurskarantænesag vedrørende ledelsesansvar og groft uforsvarlig forretningsførelse i vagtselskab	16.03.2018
	Sø- og Handelsretten · Dom om konkurskarantæne: Vurdering af ledelsesansvar ved virksomhedsoverdragelse og bogføringsmangler	22.01.2016
	Byretten · Frifindelse for overtrædelse af rettighedsfrakendelse ved udøvelse af ledelsesopgaver	10.02.2023

Tab, årsagssammenhæng og procesrisiko: hvorfor så få ledelsessager vindes

Ansvarsgrundlaget er kun det første af fire led. Sagsøgeren skal også bevise et **tab, årsagsforbindelse og påregnelighed** – og det er ofte her, sagerne falder.

I [BS-39280/2020-KBH](#) fandt Københavns Byret, at et revisionsfirma **havde** handlet ansvarspådragende ved at registrere selskabskapitalen som indbetalt "kontant i pengeinstitut", selv om den stod på en advokats klientkonto, og ved ikke at fremskaffe dokumentationen, hvilket førte til tvangsopløsning efter [selskabsloven § 226](#), jf. [§ 17, stk. 2](#). Alligevel blev revisionsfirmaet frifundet:

Efter indholdet af den af Sagsøger 2 udarbejdede resultatopgørelse af 10. oktober 2019 med balance, sammenholdt med kurators redegørelse efter konkurslovens § 125, stk. 4, finder retten, at anpartsselskabets økonomiske stilling den 10. oktober 2019 var af en sådan karakter, at det ikke er godtgjort, at der er årsagsforbindelse mellem revisionsfirmaets fejl og det påståede tab.

Dommen illustrerer den generelle vanskelighed i insolvenssager: når selskabet i forvejen var nødlidende, er det svært at godtgøre, at netop ledelsens (eller rådgiverens) fejl forårsagede tabet.

Hertil kommer **procesrisikoen**. I Løkken Sparekasse-sagen blev Finansiell Stabilitet pålagt at betale 1.750.000 kr. i sagsomkostninger til statskassen efter frifindelsen, jf. [32/2020](#). I ebh bank-sagen, [Sag 34/2020](#), blev Finansiell Stabilitet – trods delvis medhold på ca. 2 mio. kr. – pålagt 3.000.000 kr. i sagsomkostninger til statskassen samt 76.294,66 kr. til den sagsøgte direktør. Når et krav på 100 mio. kr. reduceres til 2 mio. kr., ender sagsøgeren altså reelt med et underskud.

Selv de processuelle forspil er tunge. Massesøgsmålene mod Danske Bank A/S – hvor ca. 645 aktionærer har rejst erstatningskrav på i alt ca. 13,2 mia. kr. som følge af påståede overtrædelser af hvidvasklovgivningen i den estiske filial – blev i [BS-8212/2021-HJR](#) berostillet i byretten på udfaldet af prøvesager ved landsretten, ligesom Østre Landsret i [BS-33408/2020-OLR](#) afviste at henvise yderligere 38 sager. Finanstilsynets egne tilsynsreaktioner mod ledelsen – påbud og fit & proper-vurderinger – behandles særskilt i praksisoversigten om [Finanstilsynets afgørelser](#) og om [hvidvasktilsyn](#).

Endelig kan tabet i selskabsretlige overdragelsessager kræve egentlig værdiansættelse – som i [BS-30905/2023-OLR](#), hvor landsretten stadfæstede en dom om erstatningsansvar ved overdragelse af selskabsandele og fastsættelse af selskabsværdien.

LOV	Selskabsloven § 17, stk. 2	Selskabsloven § 226	Selskabsloven § 361, stk. 1
PRAKSIS	Højesteret · Tidligere sparekassedirektør frifundet for erstatningsansvar for tab på tre store ejendomsengagementer		02.06.2022
	Højesteret · Højesterets dom om ledelsesansvar i ebh bank: Forretningsmæssigt skøn og inhabilitet		08.04.2022

Højesteret · Højesterets kendelse om henvisning og udsættelse af sager vedrørende Danske Banks ansvar for overtrædelser af hvidvasklovgivningen	29.06.2021
Landsretten · Landsret stadfæster dom om erstatningsansvar ved overdragelse af selskabsandele og fastsættelse af selskabsværdi	25.03.2025
Byretten · Sag om rådgiveransvar ved oprettelse af anpartsselskab	17.12.2021

§ 10 Ansvarsgennembrud og grænsen til kapitalejerens ansvar

Ledelsesansvaret skal holdes adskilt fra spørgsmålet om, hvornår **kapitalejeren** hæfter. Udgangspunktet i kapitalselskabsretten er den begrænsede hæftelse, og dansk ret anerkender kun i helt ekstraordinære tilfælde et egentligt ansvarsgennembrud. Højesteret tog stilling til personlig hæftelse for aktionærer i et konkursramt selskab i [BS-65/2007-HJR](#).

Selskabsloven indeholder dog en selvstændig – og strengere – ansvarsnorm for kapitalejere i [§ 362, stk. 1](#):

En kapitalejer skal erstatte tab, som den pågældende forsætligt eller groft uagtsomt har tilføjet selskabet, andre kapitalejere eller tredjemand.

Bemærk tilregnelseskravet: hvor ledelsen efter [§ 361](#) hæfter allerede ved **simpel uagtsomhed**, kræver kapitalejeransvaret efter [§ 362](#) **forsæt eller grov uagtsomhed**. Det er en bevidst asymmetri: ledelseshvervet indebærer en handlepligt over for selskabet, mens ejerskabet som udgangspunkt ikke gør.

I praksis flyder rollerne dog ofte sammen – i ejerledede selskaber er direktøren og eneanpartshaveren samme person. Sø- og Handelsretten lagde netop vægt på dobbeltrollen i [H 41-98](#), hvor den ansvarlige var "bestyrelsesmedlem og betydende aktionær". Og [§ 362, stk. 2 og 3](#) giver retten mulighed for at tilpligte en skadevoldende kapitalejer at indløse eller sælge kapitalandele, hvis der er fare for fortsat misbrug – et instrument, der supplerer erstatningskravet ved vedvarende illoyalitet.

LOV	Selskabsloven § 361, stk. 1	Selskabsloven § 362, stk. 1, 2, 3
PRAKSIS	Højesteret · Højesteretsdom om personlig hæftelse for aktionærer i konkursramt selskab	26.03.2009
	Sø- og Handelsretten · Bestyrelsesmedlem dømt til at betale erstatning for illoyalitet og overførsel af aktiver til eget selskab	03.10.2006

§ 11 Sammenfatning: hvor grænsen faktisk går

Praksis tegner et forholdsvis skarpt billede, som kan sammenfattes i fire trin.

1. Normen er culpa – hverken mere eller mindre. [Selskabsloven § 361](#) indfører ingen skærpet professionsnorm, og forarbejderne til [§ 115](#) understreger udtrykkeligt, at pligtkataloget ikke skærper ansvaret over for kreditorerne. Højesteret har konsekvent afvist at gøre efterrationalisering til ansvarsgrundlag.

2. Det forretningsmæssige skøn er reelt fredet – så længe det er forretningsmæssigt. Capinordic-, Eik Bank-, ebh bank- og Løkken Sparekasse-dommene viser en meget høj tærskel. Selv en direktør, der overskred sin bemyndigelse med en faktor otte ([Sag 34/2020](#)), og en direktør, hvis organisation udbetalte 38 mio. kr. uden bevilling ([32/2020](#)), blev frifundet, fordi dispositionerne ikke var *objektivt uforsvarlige*, og fordi der ikke var varetaget uvedkommende hensyn.

3. Interessekonflikten er den skarpe grænse. Den samme Højesteret, der frifandt ebh banks direktør for 100 mio. kr., dømte ham for godt 2 mio. kr., da han uden bestyrelsens godkendelse lod banken tilbagekøbe et pantebrev fra hustruens selskab i strid med [§ 76 i lov om finansiel virksomhed](#). Tilsvarende pålægger [Sag 154/2017](#) ledelsen en udvidet forpligtelse til at sikre markedsmæssige vilkår, når et nødlidende selskabs virksomhed overdrages til ledelsens nærtstående. Uvedkommende hensyn, inhabilitet og nærtstående-transaktioner er dér, hvor friholdelsen ophører.

4. Insolvensfasen er ledelsens farligste. Pligten til at sikre et forsvarligt kapitalberedskab ([§ 115, nr. 5](#) og [§ 118, stk. 2](#)), til at føre lovlig bogføring og til at indkalde generalforsamling ved kapitaltab ([§ 119](#)) er de bestemmelser, konkursboerne rutinemæssigt bygger på – jf. [Hesalight-dommen](#). Forarbejderne fastslår, at ledelsen har både ret og pligt til at forsøge at redde et kriseramte selskab, men at der indtræder en **pligt til at standse virksomheden, når en forsvarlig videreførelse ikke længere er mulig**. Overskrides det punkt, kan ledelsen ifalde erstatningsansvar for kreditorernes yderligere tab – og ved *grov* uforsvarlighed tillige konkurskarantæne efter [konkursloven § 157, stk. 2, nr. 6](#).

For den praktiserende rådgiver følger tre konkrete anbefalinger af praksis: (i) dokumentér beslutningsgrundlaget – det er "rimeligt beslutningsgrundlag", ikke resultatet, der bedømmes; (ii) før enhver disposition med interessekonflikt til bestyrelsens godkendelse og lad den fremgå af protokollen; og (iii) fastlæg og journalisér løbende vurderingen af kapitalberedskabet, så håbløshedstidspunktet kan dokumenteres – af ledelsen, ikke af kurator.

LOV	Konkursloven § 157, stk. 2	Lov om finansiel virksomhed § 76	Selskabsloven § 115
	Selskabsloven § 118, stk. 2	Selskabsloven § 119	Selskabsloven § 361, stk. 1
PRAKSIS	Højesteret · Tidligere sparekassedirektør frifundet for erstatningsansvar for tab på tre store ejendomsengagementer		02.06.2022
	Højesteret · Højesterets dom om ledelsesansvar i ebh bank: Forretningsmæssigt skøn og inhabilitet		08.04.2022
	Højesteret · Højesterets frifindelse af ledelsen i Eik Bank Danmark for tab på ejendomsengagementer		22.06.2020
	Højesteret · Erstatningsansvar ved virksomhedsoverdragelse af insolvent selskab til nærtstående ("Going Concern")		14.03.2018
	Landsretten · Landsrettens dom i sag om erstatningsansvar i Hesalight A/S konkursbo		17.03.2023

REFERENCE Lovgrundlag 8 paragraffer

Erstatningsansvarsloven § 24	stk. 1	Konkursloven § 157	stk. 1, 2
Lov om finansiel virksomhed § 76		Selskabsloven § 115	
Selskabsloven § 118	stk. 1, 2	Selskabsloven § 119	
Selskabsloven § 361	stk. 1	Selskabsloven § 363	stk. 1, 2

MATERIALE Citerede afgørelser 31 afgørelser

HØJESTERET · ØVERSTE INSTANS 10

08.02.2024	Højesterets dom om andelsboligforenings erstatningsansvar for manglende orientering om valuarvurdering ved salg	bs-25027-2023-hjr
01.12.2022	Højesterets dom i sag om erstatningsansvar for tidligere ledelsesmedlemmer i Bank 1	2367-2825
02.06.2022	Tidligere sparekassedirektør frifundet for erstatningsansvar for tab på tre store ejendomsengagementer	2261-2692
08.04.2022	Højesterets dom om ledelsesansvar i ebh bank: Forretningsmæssigt skøn og inhabilitet	34-2020
29.06.2021	Højesterets kendelse om henvisning og udsættelse af sager vedrørende Danske Banks ansvar for overtrædelser af hvidvasklovgivningen	5485-6572
04.02.2021	Erstatningsansvar for bankdirektør i Løkken Sparekasse vedrørende udlånsengagementer	33-2020
22.06.2020	Højesterets frifindelse af ledelsen i Eik Bank Danmark for tab på ejendomsengagementer	209-2018- - og-214-2018
14.03.2018	Erstatningsansvar ved virksomhedsoverdragelse af insolvent selskab til nærtstående ("Going Concern")	154-2017
07.02.2013	Personligt erstatningsansvar for bestyrelsesmedlemmer i en grundejerforening vedrørende sagsomkostninger	52-2011
26.03.2009	Højesteretsdom om personlig hæftelse for aktionærer i konkursramt selskab	3754-4507
LANDSRET TEN · ANKEINSTANS		5
25.03.2025	Landsret stadfæster dom om erstatningsansvar ved overdragelse af selskabsandele og fastsættelse af selskabsværdi	9808-11466
17.03.2023	Landsrettens dom i sag om erstatningsansvar i Hesalight A/S konkursbo	2997-3547
23.06.2021	Dom om erstatningsansvar ved virksomhedsoverdragelse forud for konkurs	1459-1770
09.05.2011	Erstatningsansvar for bestyrelse ved ulovlig kapitaludvidelse og tilsidesættelse af aktionærers fortegningsret	
23.02.2010	Landsrettens dom i sag om overtrædelse af lov om investeringsforeninger	2591-3087
SØ- OG HANDELSRET TEN · SPECIALRET		5
05.07.2018	Konkurskarantæne pålagt tidligere ledelse i byggefirma grundet groft uforsvarlig forretningsførelse	B-3-17 og B-4-17
18.04.2018	Sag om ledelsesansvar og konsulentonorar i forbindelse med aktivitetsoverdragelse og likvidation af solcellevirksomhed	H-90-16
16.03.2018	Konkurskarantænesag vedrørende ledelsesansvar og groft uforsvarlig forretningsførelse i vagtselskab	B-143-17 og B-144-17
22.01.2016	Dom om konkurskarantæne: Vurdering af ledelsesansvar ved virksomhedsoverdragelse og bogføringsmangler	B-21-14 og B-73-14
03.10.2006	Bestyrelsesmedlem dømt til at betale erstatning for illoyalitet og overførsel af aktiver til eget selskab	H 41-98

BYRET TEN · FØRSTE INSTANS 5

10.02.2023	Frifindelse for overtrædelse af rettighedsfrakendelse ved udøvelse af ledelsesopgaver	3510-4177
17.12.2021	Sag om rådgiveransvar ved oprettelse af anpartsselskab	1209-1464
27.03.2019	Dom om erstatningsansvar for advokat og direktør ved omstødelig virksomhedsoverdragelse	1207-1462
09.01.2012	Sag om erstatningsansvar for tidligere direktør efter anpartsoverdragelse	1797-2148
22.12.2009	Afgørelse om henvisning til Østre Landsret i sag om erstatningsansvar efter IT Factory konkurs	2417-2886

PARKERINGSKLAGENÆVNET · NÆVN / KLAGEINSTANS 5

17.12.2024	Annullering af kontrolafgift ved tastefejl i registreringsnummer ved ANPR-betaling	park-4507
06.12.2023	Annullering af parkeringsafgift ved RO's Torv grundet fejlindtastet nummerplade i b etalingsautomat	park-2886
04.12.2023	Tvist om ankomsttidspunkt og tidsforbrug ved parkering i Aalborg	park-3547
31.07.2023	Afvisning af klage over kontrolafgift på midlertidig parkeringsplads grundet erhvervsmæssig brug	park-3087
17.03.2023	Kontrolafgift for parkering med trailer uden for opmærket bås i forbindelse med flytning	park-2825

ERHVERVSANKENÆVNET · NÆVN / KLAGEINSTANS 1

24.07.2024	Hjemvisning af påbud om inddrivelse af kapitalejerlån grundet mangelfuld sagsoplysning og vurdering	24/00680
------------	---	----------