

### Kriser rammer ejerledere og deres virksomheder hårdt

*Alvorlig sygdom hos ejerlederen med efterfølgende hospitalsindlæggelse kan koste dyrt for ejerledede virksomheder. Det viser forskning fra Center for Ejerledede Virksomheder på CBS. Blot 5 dages indlæggelse kan aflæses direkte på virksomhedernes præstationer og kan koste op mod 25 pct. på virksomhedens årlige afkast. Ejerlederne kan sikre sig mod tabene ved at gennemføre en række professionaliseringstiltag, lyder det fra Kasper Meisner, professor, CBS og Center for Ejerledede Virksomheder*

Af Morten Asmussen, Tænk tanken Mandag Morgen

---

Tusindvis af små og mellemstore virksomheder i Danmark er ejet og ledet af samme person - nemlig ejerlederen. I mange af disse virksomheder er nærmest al beslutnings- og eksekveringskraft centreret omkring denne person. Og netop derfor er mange ejerledede virksomheder særligt følsomme overfor længere fravær fra ejerlederens side. Således viser forskning fra Center for Ejerledede Virksomheder, at hvis ejerlederen bliver ramt af alvorlig sygdom, som kræver bare få dages hospitalsindlæggelse, så kan det måles direkte på virksomhedens resultater.

“Resultaterne af vores forskning er meget klar: Ejerlederen er den helt afgørende person for værdiskabelsen i en meget stor del af de ejerledede danske virksomheder. Hvad vi også ser er, at denne centrale rolle også eksponerer virksomheden for en stor risiko, hvis ejerlederens arbejdsevne akut forsvinder, f.eks. som følge af alvorlig sygdom eller dødsfald,” siger professor ved Center for Ejerledede Virksomheder og CBS Kasper Meisner Nielsen.

#### Stor effekt ved ganske kort fravær

Center for Ejerledede Virksomheder har i forbindelse med forskningsprojektet Ejerledelse i Danmark udarbejdet en række rapporter med fokus på ejerskifte, hvor man har fulgt 3.000 ejerledere bl.a. med henblik på at afklare deres sårbarhed overfor sygdom, hospitalsindlæggelse og pludselig dødsfald hos ejerlederen. Her viser rapporten “Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte”, at en ejerledet virksomhed taber 25 pct. på indtjeningen (det ordinære resultat), hvis ejerlederen er hospitalsindlagt i blot fem dage eller mere. Eftersom det tager tid at komme sig efter hospitalsindlæggelser svarer hver indlæggelsesdag i gennemsnit til fem arbejdsdage, dvs. hver mistet arbejdsdag koster godt 0,1 procentpoint på overskudsgraden. Rapporten viser samme negative effekt hvis ejerlederen er indlagt i 10 dage eller mere.

“Det vi ser er meget store effekter på virksomhedens drift ved ejerlederens fravær. Det er overraskende, at vi allerede efter 5 hospitalsdage kan måle så stor effekt på virksomhedens afkast på hele året. Det er dog værd at bemærke, at vi måler årlige indlæggelsesdage, så der er ikke nødvendigvis tale om sammenhængende hospitalsophold,” forklarer Kasper Meisner og uddyber:

# EJERLEDEREN

## mandagmorgen

TÆNKETANKEN

---

“Ejerlederens fravær sætter hele virksomheden i stå, fordi den person, de ansatte er vant til at gå til, når der skal tages vigtige beslutninger, er væk. Og hvis ikke der er en eller flere personer til at tage over og træde ind i kontrolrummet, så får det store konsekvenser for både virksomheden, men sandsynligvis også ejerlederen og familiens økonomi.”

[Læs rapporten her](#)

### **Nøglepersonsrisikoen kan nedbringes**

Sårbarheden gælder i en vis udstrækning også alvorlig sygdom eller dødsfald i ejerlederens nærmeste familie, lyder konklusionerne i rapporten, der viser at dødsfald i ejerlederens nærmeste familie i gennemsnit koster 10 pct. på virksomhedens årlige resultat. Hvis ejerlederens ægtefælle dør falder årets resultat med 15 pct. på årsbasis. Hvis et af ejerlederens børn dør, har det næsten samme effekt på virksomheden, som når ejerlederen selv dør.

“Det er helt afgørende, at man som ejerleder forholder sig til nøglepersonsrisikoen i sin virksomhed. Og dermed altså, hvor godt forberedt, man er på en situation, hvor man som nøgleperson fra den ene dag til den anden ikke møder op på arbejde. Denne risiko er relevant for alle virksomheder, men i særlig grad for ejerledede virksomheder netop fordi vi ser, at beslutninger og eksekvering er centreret omkring ejerlederen,” siger Kasper Meisner Nielsen, der opfordrer alle ejerledere til ikke blot at forholde sig til risikoen, men også hvad der skal ske i virksomheden for at undgå, at virksomheden kommer i problemer. Altså, at man har en drift, der kan køre uden ejerlederen.

### **Struktur og uddelegering kan være løsninger**

Nogle af de mest effektive værn mod et såkaldt helbredschock er struktur og planlægning. Det forbedrer virksomhedens præstationer i forbindelse med et sådant chok, hvis man som ejerleder har sørget for en professionalisering af sin virksomhed. Det kan eksempelvis ske gennem uddelegering af ansvar samt tilknytning af en professionel bestyrelse, lyder det fra Kasper Meisner Nielsen.

Mens analyserne fra Center for Ejerledede Virksomheder viser, at en ejerledet virksomhed uden bestyrelse taber 1,6 procentpoint på overskudsgraden, hvis ejerlederen forsvinder, så taber den samme virksomhed 0,3 procentpoint med en lille bestyrelse og overraskende 2,3 procentpoint med en stor bestyrelse.

“En lille velfungerende bestyrelse er altså et godt middel, der hjælper den ejerledede virksomhed med at håndtere, at nøglepersonen pludselig er ude af virksomhedens daglige ledelse i kortere eller længere perioder,” siger Kasper Meisner, der fortæller, at man i virksomheder, hvor ejerlederen ikke er repræsenteret ser et overraskende positivt resultat på 0,9 procentpoint, mens der er et fald på 1,4 procentpoint i virksomheder, hvor ejerlederen sidder med i bestyrelsen.

[Læs om anbefalinger og værktøjer til det gode ejerskifte her](#)

### **Forsikring mod det uforudsete**

Et andet og mere effektivt våben mod helbredschock er at lave en såkaldt exitplan, altså en plan for salg eller generationsskifte af ejerlederens virksomhed. Rapporten Ejerledelse i Danmark fra Center for Ejerledede Virksomheder viser, at virksomheder, der har planlagt et exit og ejerskifte klarer sig således betydeligt bedre, når ejerlederens arbejdsevne påvirkes af dødsfald eller alvorlig sygdom.

“Planlægning af salg eller generationsskifte forsikrer ejerlederen og dennes familie mod, at ejerlederens livsværk og formue går tabt, hvis helbredet svigter. Og netop denne indsigt er formentlig det bedste argument for, at planlægning af exit og generationsskifte ikke kan starte for tidligt. Skulle helbredet svigte, så mindsker planlægning de økonomiske konsekvenser for ejerlederen og dennes familie,” forklarer professoren.

Ejerledede virksomheder uden en plan for generationsskifte oplever et tab i overskudsgrad, der er tre gange så stort tab sammenlignet med virksomheder, der har en plan. Uden en plan taber virksomheder uden en plan i gennemsnit mere end 3 procentpoint af deres overskudsgrad, mens tabet er 1 procentpoint for virksomheder med en plan

“Det er en sund proces for ejerlederen og en sikring af virksomheden at lave en exitplan, hvor man får beskrevet virksomheden, får inddraget flere nøglepersoner og uddelegeret ansvaret. Virksomheden opnår en større selvstændighed hos medarbejderne og en større uafhængighed af ejerlederen,” siger Kasper Meisner Nielsen.

[Læs om andre ejerledede virksomheders oplevelser med exit og generationsskifte hos Center for Ejerledede Virksomheder](#)

[Læs mere om ejerledelse, hvad forskningen siger, værktøjer og cases på \[www.ejerlederen.dk\]\(http://www.ejerlederen.dk\)](#)

### Digital salg i fremgang

Wear Group i Silkeborg udvikler, designer og producerer tøj både som private label samt egne mærker. Virksomheden har trods sine kun seks år på bagen en række større retailsæder i Europa som kunder - og kun ganske få danske. Da coronakrisen tog fart besluttede Martin Buus Nørgaard og hans to medstiftere, at vejen gennem krisen skulle gå via tættere tilknytning til kunder, leverandører og medarbejdere.

*“Vi stod foran et rekordår for vores virksomhed, og da alt lukkede ned, forberedte vi os på, at vi kunne tabe ca. halvdelen af omsætningen. Alligevel var ikke i tvivl om, at vi ville kæmpe os igennem, og at vi ville gå offensivt ind i krisen. Vi var villige til at satse, om det så skulle koste os et rekordoverskud, og den beslutning har vist sig at være rigtig,”* siger Martin Buus Nørgaard.

Noget af det, Wear Group bl.a. gjorde var at melde ud til kunder og leverandører, at man var villige til at finde løsninger, der fungerede for alle parter. Hvis nogen i værdikæden havde behov for hjælp, ville man træde til. Dét sammen med en satsning på øget markedsføring og digitalt salg har givet pote for Wear Group, der hverken har afskediget eller søgt hjælpepakker.

*“Vi er en lille virksomhed, så det ville ikke give mening for os f.eks. at sende folk hjem, for så ville vi mangle de personer i virksomheden,”* siger Martin Buus Nørgaard, der vurderer, at hvor virksomheden tidligere solgte 50 pct. i fysiske butikker og 50 pct. online, så er salget nu op mod 75 pct. online.

*“Vi står i en stærk position trods krisen, og det ville vi ikke have opnået, hvis ikke vi var gået offensivt ind i den. Forventningerne til 2021 er en vækst på 15 pct sammenlignet med forventningerne før Coronakrisen”.*

Dyk ned i det store ejerleder-univers på [www.ejerlederen.dk](http://www.ejerlederen.dk)