

# Hvad siger 10.000 ejerledere om ejerstrategi og exitplaner?

Kasper Meisner Nielsen

Hong Kong University of Science and Technology

**INDUSTRIENS  
FOND** FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation

**CBS**  CENTER FOR  
EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER  
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

**INSEAD**  
The Business School  
for the World®

# Ejerledelse i Danmark

- Siden sidst ...
  - Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark
  - Rapport 3: Ejerlederne og ejerskiftet
  - Benchmarking rapport 1: Exit planlægning
  - Benchmarking rapport 2: Ejerstrategi-kortet

# Ejerledere og ejerskifte

- Siden sidst ...
  - Spørgeskemaundersøgelse af ejerledernes strategi og exitplaner i efteråret 2015
    - 13.593 besvarelser
    - Største undersøgelse i Danmark
    - Unikt datamateriale
  - Hvad siger 10.000 ejerledere om ejerstrategi og exitplaner?

I.  
**HVAD SIGER 10.000+ EJERLEDERE OM  
EJERSTRATEGI OG EJERSKIFTE?**

# Tanker om exit?

- Har du som personlig ejer (indehaver) og leder af virksomheden gjort dig tanker om, hvad der skal ske med virksomheden, når du ikke længere kan eller vil lede den?
  - Grøn: Ja
  - Rød: Nej

# Tanker om exit?

- Har du som personlig ejer (indehaver) og leder af virksomheden gjort dig tanker om, hvad der skal ske med virksomheden, når du ikke længere kan eller vil lede den?

Tabel 6 – Overvejelser om virksomhedens fremtid fordelt på ejerlederens alder

Har du gjort dig overvejelser om virksomhedens fremtid?	Ejerlederens alder		
	Under 55 år	55-65 år	Over 65 år
Ja	53,9 %	74,2 %	79,3 %
Nej	42,3 %	21,1 %	14,6 %
Ved ikke	3,8 %	4,7 %	6,1 %

# Exitplaner?

- Har du lagt en plan eller er du ved at lægge en plan for overdragelse?
  - Grøn: Ja, jeg har en plan for overdragelse
  - Gul: Ja, er ved at lægge en exit-strategi
  - Rød: Nej

# Exitplaner?

- Har du lagt en plan eller er du ved at lægge en plan for overdragelse?

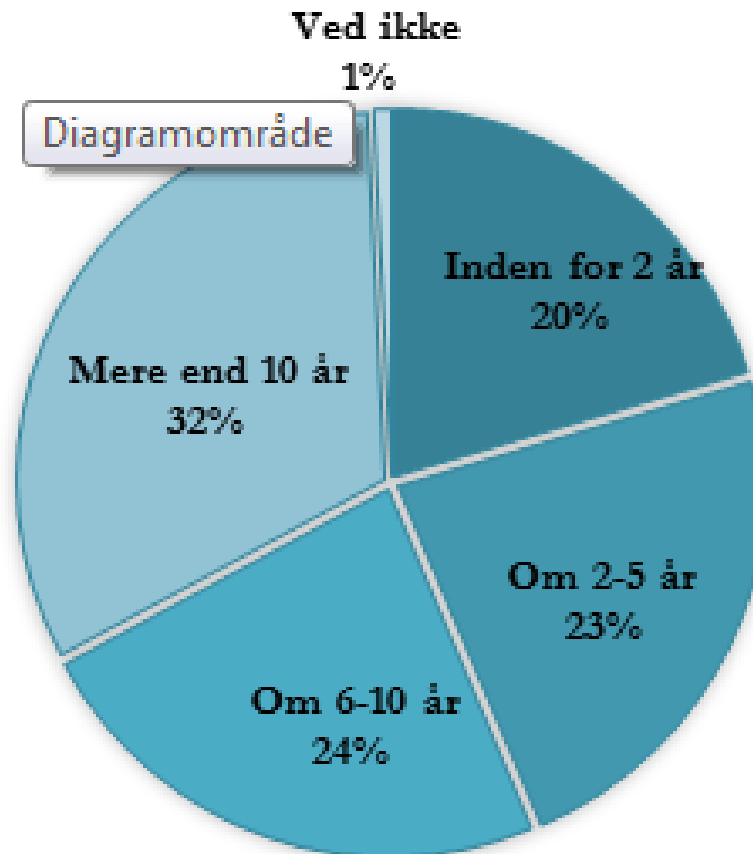
Tabel 12 - Har du lagt en plan eller er du ved at lægge en plan for overdragelse?

	Antal	%
Ja, jeg har en plan for overdragelse	3.092	33,6 %
Ja, er ved at lægge en exit-strategi	2.696	29,3 %
Nej	3.377	36,7 %
Ved ikke	40	0,4 %
Alle	9.205	100 %



# Exitplaner? Hvornår?

- Hvornår forventer du, at der skal påbegyndes et ejer- eller generationsskifte?



# Ejerleederne mangler exitplaner !

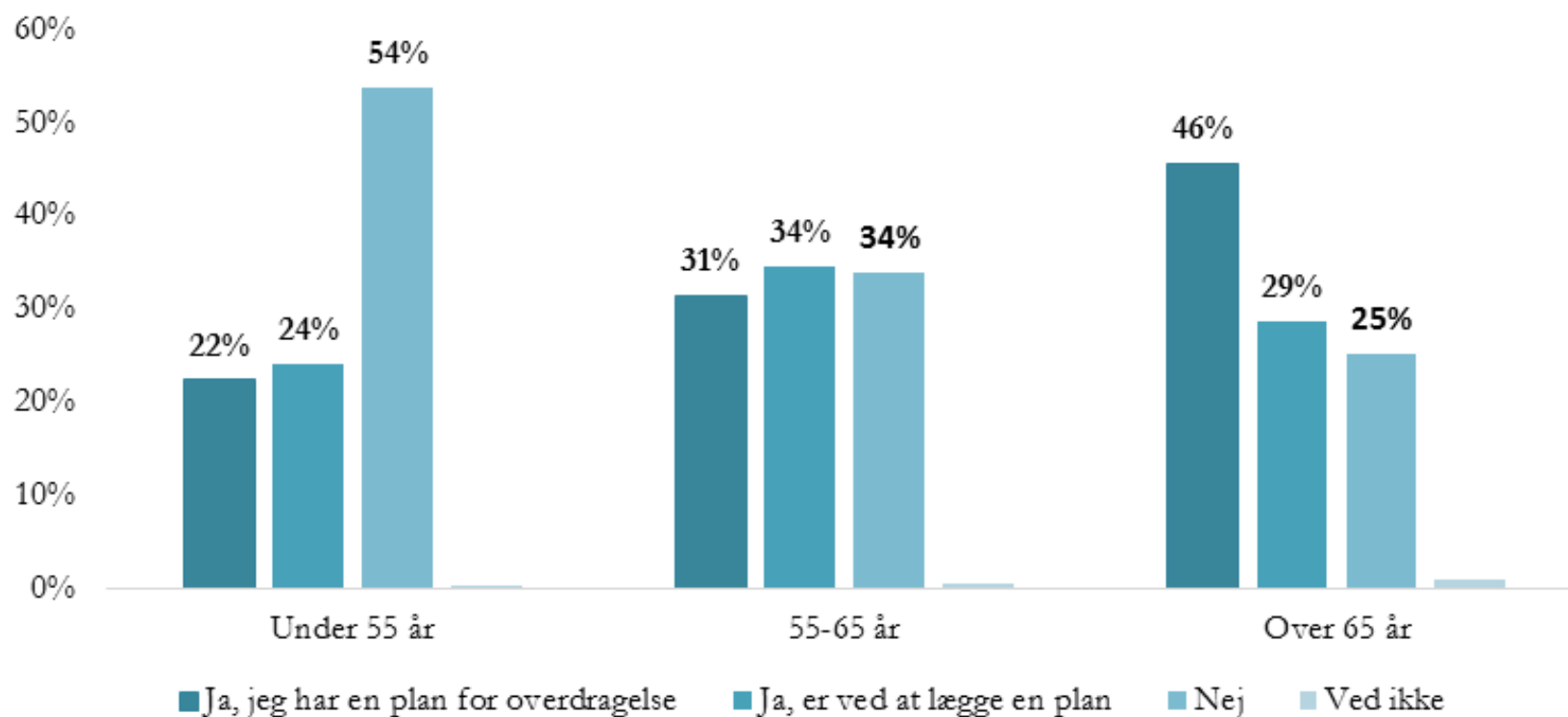
- Hvornår forventer du, at foretage exit?
- Har du lagt en plan eller er du ved at lægge en plan for overdragelse?

Tabel 14 – Tidshorisont og planlægning

Hvornår forventer du, at der skal påbegyndes et ejer- eller generationsskifte?	Har du lagt en plan for overdragelse eller er du ved at lægge en plan?			
	Ja, har en plan	Ja, er ved at lægge en plan	Nej	Ved ikke
Inden for 2 år	54,2 %	36,5 %	9,2 %	0,2 %
2-5 år	29,1 %	43,2 %	27,5 %	0,2 %
6-10 år	29,2 %	30,4 %	40,3 %	0,1 %
Mere end 10 år	33,6 %	16,7 %	49,4 %	0,3 %
Ved ikke	41,0 %	14,8 %	41,0 %	3,3 %

# Ejerleederne mangler exitplaner !

Figur 8 – Har du lagt en plan eller er du ved at lægge en plan for overdragelse?



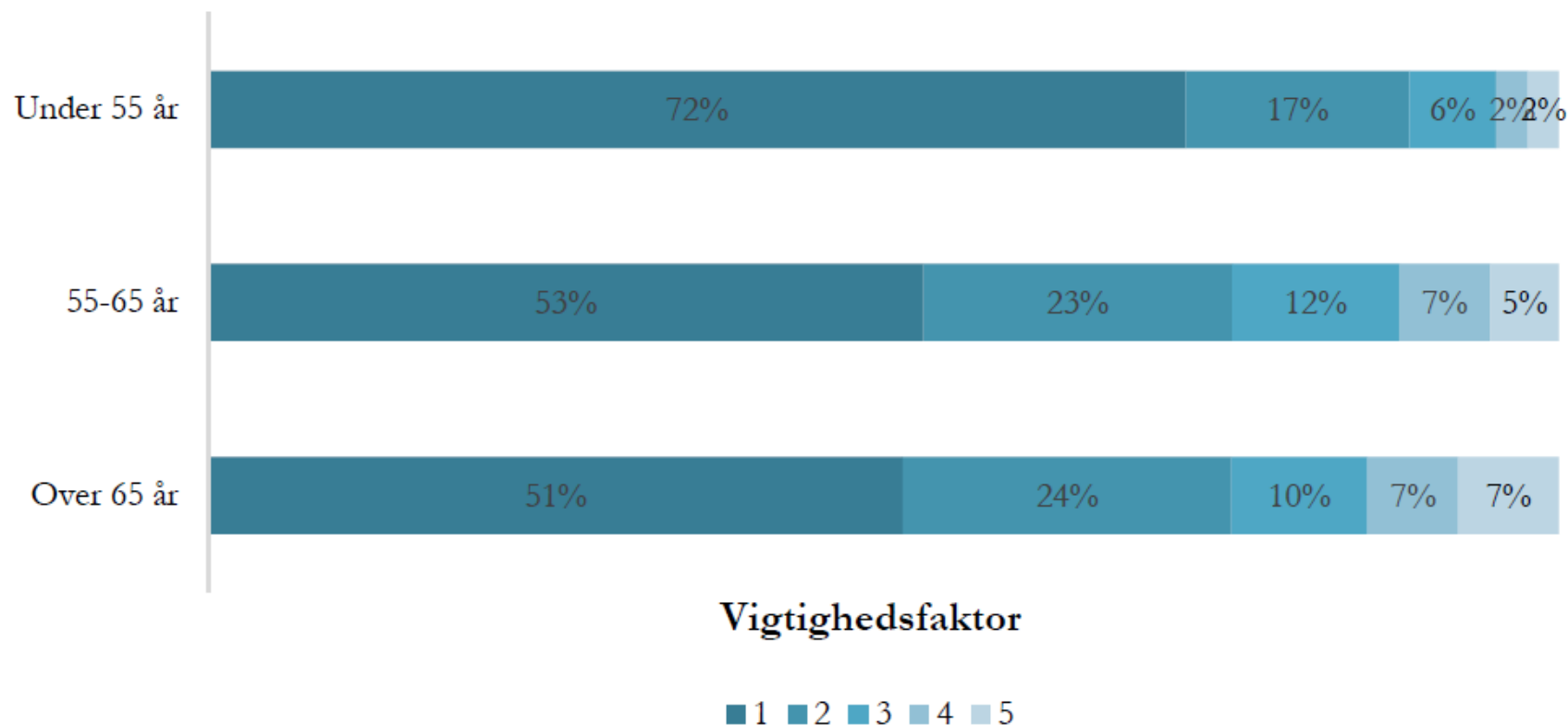
# Udfordringer ved exit planlægning

**Tabel 44 – Er du stødt på nogle af følgende udfordringer i forbindelse med planlægning af ejer- eller generationsskifte?**

	Antal	%
Andres holdning til, at ejerskifte og alderdom hænger sammen	540	9,3 %
Min egen holdning til, at ejerskifte og alderdom hænger sammen	2.158	37,3 %
Spekulationer i forhold til, hvad jeg skal bagefter	865	14,9 %
Manglende information om, hvor jeg kan søge rådgivning	240	4,2 %
Dårlig hjælp fra mine rådgivere	110	1,9 %
Risiko for konflikter i familien	506	8,7 %
Afklaring af virksomhedens økonomiske værdi	1.431	24,7 %
Den aktuelle samfundsøkonomiske situation	547	9,5 %
Manglende køber af min virksomhed	652	11,3 %
Ingen kan drive virksomheden så godt som jeg	273	4,7 %
Nej, ingen af disse	1.884	32,6 %

# Hver fjerde ejerleder oplever exit som et presserende problem !

- I hvilken grad oplever du, at ejer- eller generationsskifte er et presserende problem for dig?



# Er exitplanerne formaliseret?

**Tabel 27 - Er andre end dig selv bekendt med dine planer for overdragelse?**

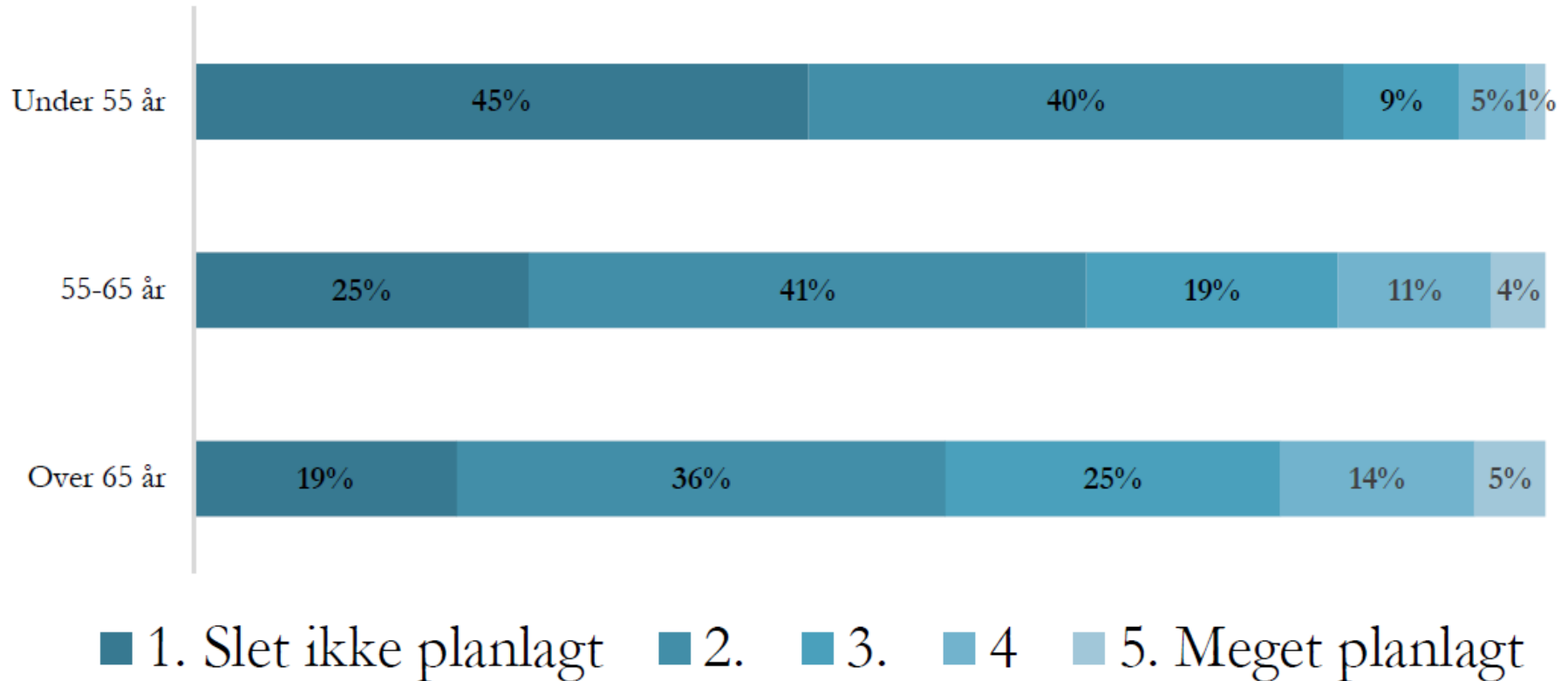
	<b>Antal</b>	<b>%</b>
Ja	4.675	81,3 %
Nej	985	17,1 %
Ved ikke	92	1,6 %
Alle	5.752	100 %

**Tabel 31 - Er planerne for ejerskifte skrevet ned, eller eksisterer de kun mundtligt eller i tankerne?**

	<b>Antal</b>	<b>%</b>
Ja, skrevet ned i en formaliseret exit-strategi	1.167	20,4 %
Ikke skrevet ned, men er diskuteret mundtligt	2.877	50,2 %
Planerne er stadig kun på tankeplan	1.584	27,6 %
Ved ikke	101	1,8 %
Alle	5.729	100 %

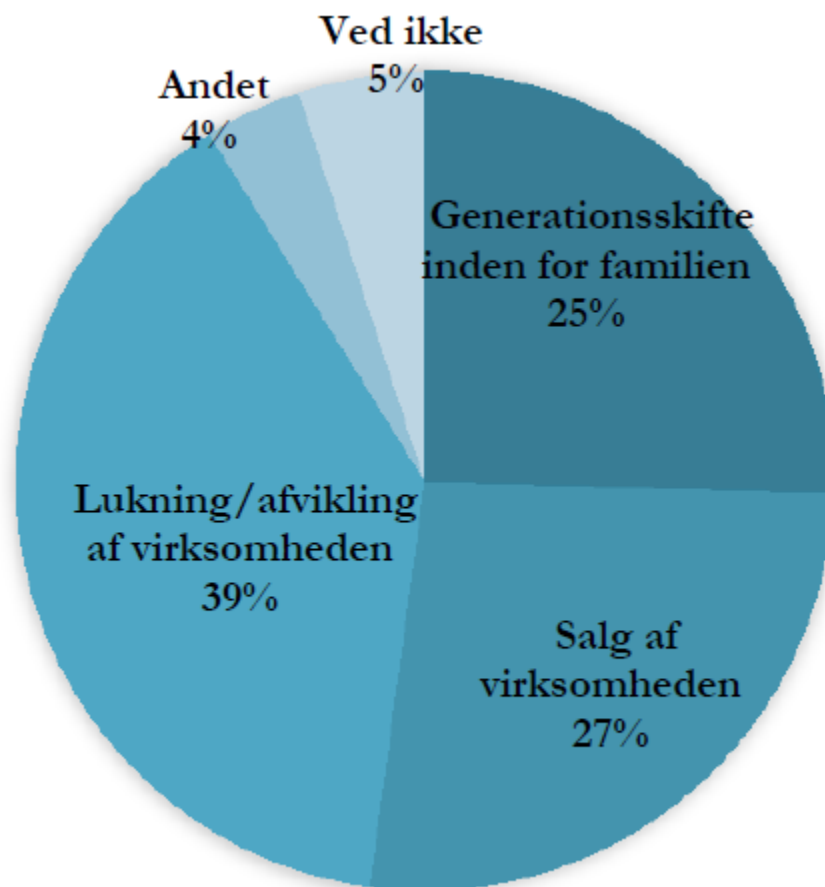
# Exitplanerne er ikke formaliseret!

Figur 18 – Planlægningsfaktor fordelt på ejerlederens alder



# Ejerlederne forventer af sælge eller afvikle

- Hvad tror du er den mest sandsynlige exitform?

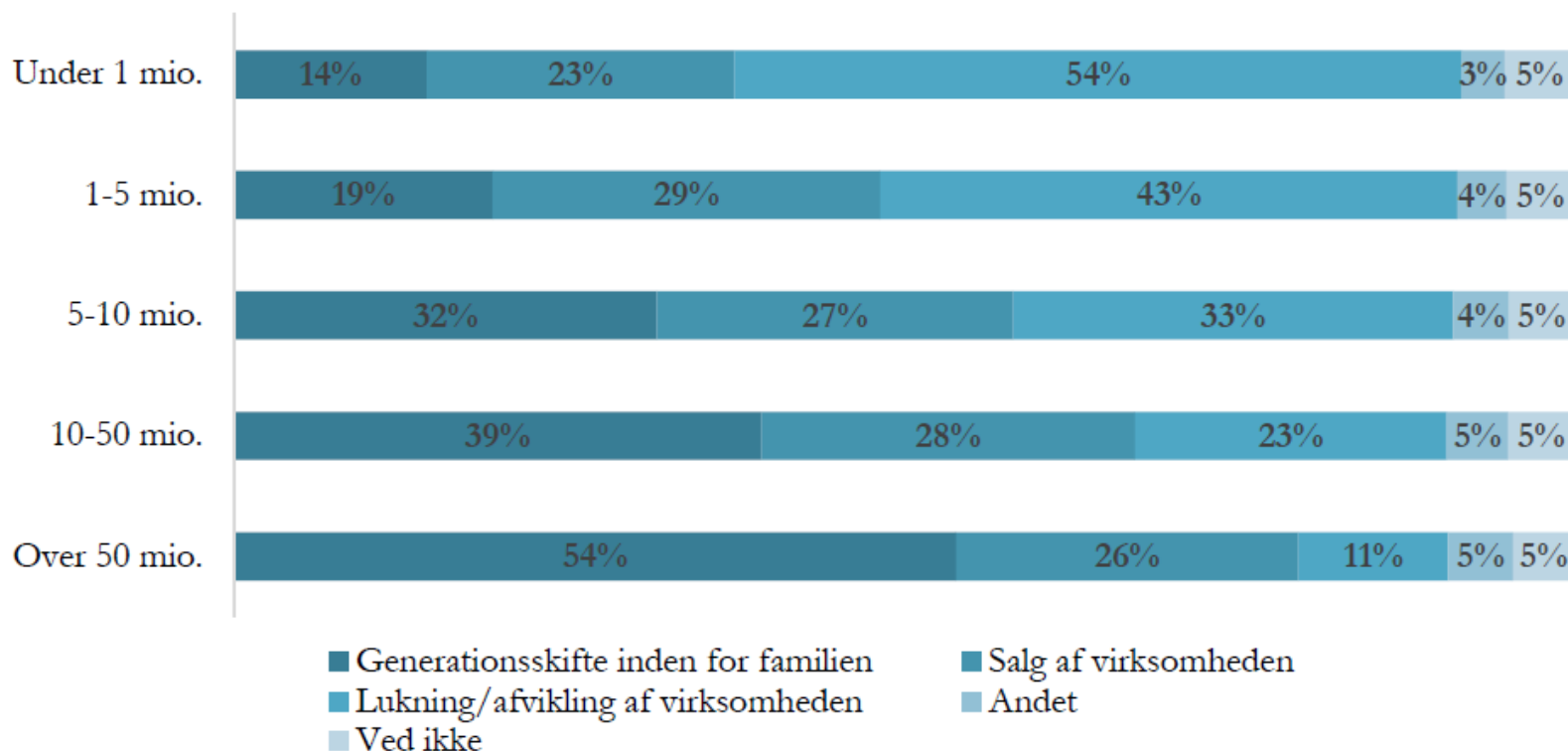




# Ejerlederne forventer af sælge eller afvikle

- Hvad tror du er den mest sandsynlige exitform?

Figur 12 - Hvad forventer du der vil ske med virksomheden? – fordelt på virksomhedsstørrelse



# Er din virksomhed klar til salg?

- Er din virksomhed, efter din mening, klargjort til et salg hvis den rigtige køber bankede på i morgen?
  - Grøn: Ja, den er klar til salg
  - Gul: Ikke klar, men kan hurtigt blive det
  - Rød: Nej, den er ikke klar til salg

# Virksomhederne er ikke klargjorte !

- Er din virksomhed, efter din mening, klargjort til et salg hvis den rigtige køber bankede på i morgen?

**Tabel 47 - Er din virksomhed, efter din mening, klargjort til et salg hvis den rigtige køber bankede på i morgen?**

	Antal	%
Ja, er klar	2.796	21,0 %
Ja næsten klar	1.394	10,5 %
Ikke klar, men kan hurtigt blive det	3.469	26,0 %
Nej, og det ville tage tid at blive klar	943	7,1 %
Nej, slet ikke klargjort til salg	4.672	35,1 %
Ved ikke	56	0,4 %
Alle	13.330	100 %

# Ved du, hvad din virksomhed er værd ?

- Grøn: Ja, baseret på erfaring
- Gul: Ja, ekstern værdisat
- Rød: Nej

Tabel 52 - Ved du, hvad din virksomhed er værd?

	Antal	%
Ja, ud fra min erfaring	4.196	31,5 %
Ja, intern værdisat	2.177	16,3 %
Ja, ekstern værdisat	1.958	14,7 %
Nej	4.947	37,1 %
Ved ikke	52	0,4 %
Alle	13.330	100 %

# Revisoren er den foretrukne rådgiver

- Fra hvem har du indhentet rådgivning?

Tabel 39 – Fra hvem har du indhentet rådgivning?

	Antal	%
Advokat	1.246	42,8 %
Revisor	2.493	85,6 %
Bank	626	21,5 %
Anden rådgiver	331	11,4 %
Offentlig vejledning	47	1,6 %
Internt i virksomheden	129	4,4 %
Familiemedlemmer	547	18,8 %
Bestyrelse	462	15,9 %
Andre	82	2,8 %

# Ejerlederne og ejerskiftet

- Ejerlederne har store udfordringer omkring planlægning af ejerskiftet
  - Manglende planlægning
  - Planerne eksisterer ofte kun på tankeplan og indeholder få konkrete elementer
- Mange forventer at sælge eller afvikle deres virksomhed, men ...
- Virksomhederne er ikke klargjort til salg

## II. EJERSTRATEGI-KORTET

*”En succesfuld ejerleder skaber værdi ved at opbygge forretningsstrategier baseret på de specifikke ejerressourcer samtidig med at ledelse og ejerskab organiseres, så dine udfordringer løses bedst muligt”*

# Planlægningsprocessen

## Trin 1: Identificer

- Ejerlederens og familiens unikke bidrag til virksomheden.
- Særlige udfordringer for din virksomhed og din familie.
- Benchmark op imod 13.491 virksomheder der har svaret samme survey.

## Trin 2: Planlæg

- Hvordan skal ejerskab og ledelse se ud om 10 eller flere år?
- Værktøj: Ejerstrategikortet.

## Trin 3: Implementer

- Hvilke ledelses- og ejerskabselementer skal du arbejde med for at komme dertil, hvor du gerne vil være om 10 år?



# Trin 1: Identificer

- Ejerressourcer
  - Netværk

Tabel 78 - I hvilken grad har du et stærkt forretningsrelateret netværk?

	Antal	%
1. Slet ikke	3.105	25 %
2.	1.973	16 %
3.	3.076	24 %
4.	2.270	18 %
5. I høj grad	2.206	17 %
Ved ikke	15	<u>0 %</u>

# Trin 1: Identificer

- Ejerressourcer
  - Omdømme, navn, og brand

**Tabel 74 - I hvilken grad vurderer du, at familienavn og virksomhedens historie er vigtige for virksomhedens komparative fordele? Det kan fx gælde i forhold til mærkevarer eller produktanerkendelse?**

	Antal	%
1. Slet ikke	6.149	48 %
2.	1.422	11 %
3.	1.960	15 %
4.	1.517	12 %
5. I høj grad	1.604	13 %
Ved ikke	30	0 %

# Trin 1: Identificer

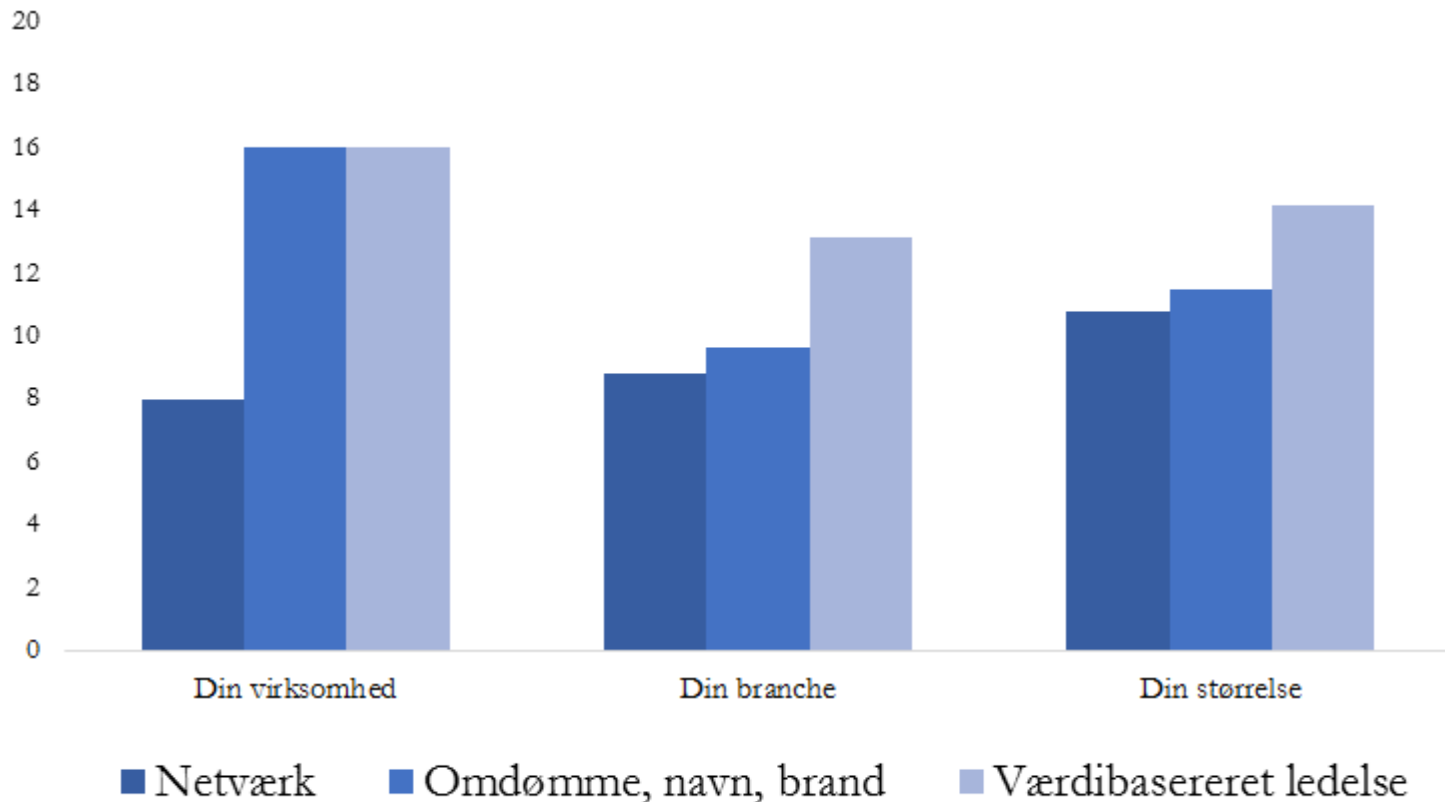
- Ejerressourcer
  - Værdibaseret ledelse

**Tabel 71 - I hvilken grad er ledelsesværdierne synlige for medarbejderne og er til stede ned gennem virksomheden?**

	Antal	%
1. Slet ikke	279	5 %
2.	373	6 %
3.	1.189	20 %
4.	1.698	28 %
5. I høj grad	2.421	41 %
Ved ikke	9	0 %

# Trin 1: Identificer

- Dine **ejerressourcer** i forhold til branche og virksomhedsstørrelse



# Trin 1: Identificer

- Udfordringer
  - Familien internt

**Tabel 44 - I hvilken grad er der divergerende interesser eller dagsorden omkring virksomhedsanliggender mellem forskellige personer eller dele af familien?**

	Antal	%
1. Slet ikke	4.016	72,2 %
2.	804	14,5 %
3.	499	9,0 %
4.	137	2,5 %
5. I høj grad	94	1,7 %
Ved ikke	15	0,3 %

# Trin 1: Identificer

- Udfordringer
  - Marked og branche

**Tabel 55 - I hvilken grad lægger markedskræfterne pres på ændringer i ejerstrukturen? (f.eks. behov for vækst, rejse kapital, etc.)**

	Antal	%
1. Slet ikke	8.446	65 %
2.	1.764	14 %
3.	1.549	12 %
4.	691	5 %
5. I høj grad	485	4 %
Ved ikke	46	0 %

# Trin 1: Identificer

- Udfordringer
  - Institutionelle begrænsninger

Tabel 67 - I hvilken grad begrænses virksomhedens aktiviteter af særlige love, regler, eller regulering?

	Antal	%
1. Slet ikke	4.383	34 %
2.	2.607	20 %
3.	2.290	18 %
4.	1.191	9 %
5. I høj grad	1.690	13 %
Ved ikke	660	5 %

# Trin 1: Identificer

- Udfordringer
  - Institutionelle begrænsninger

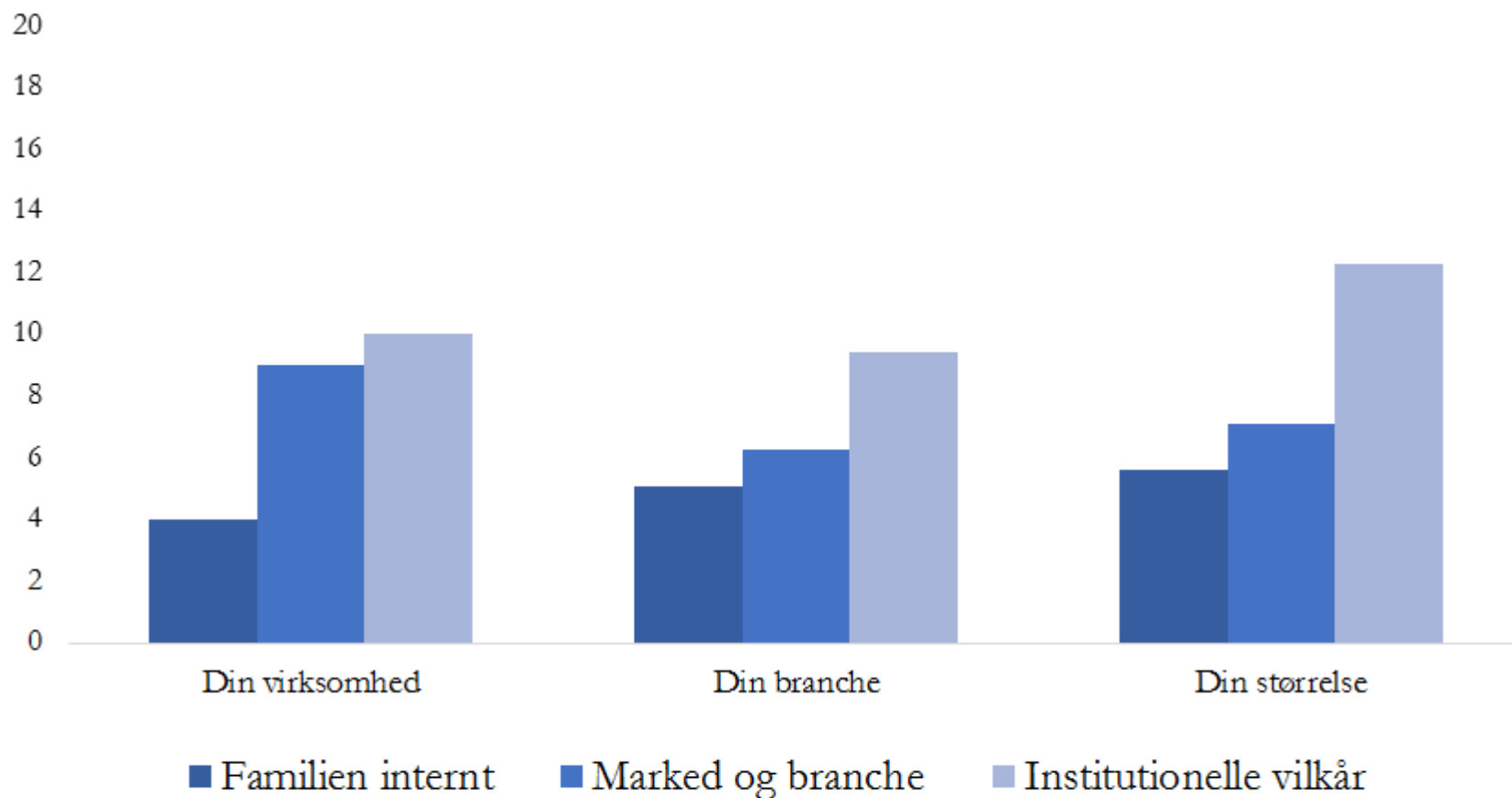
**Tabel 68 - I hvilken grad begrænser arveafgifter og arveregler planlægningen af ejer- eller generationsskifte?**

	Antal	%
1. Slet ikke	7.007	55 %
2.	981	8 %
3.	1.020	8 %
4.	640	5 %
5. I høj grad	1.758	14 %
Ved ikke	1.389	11 %



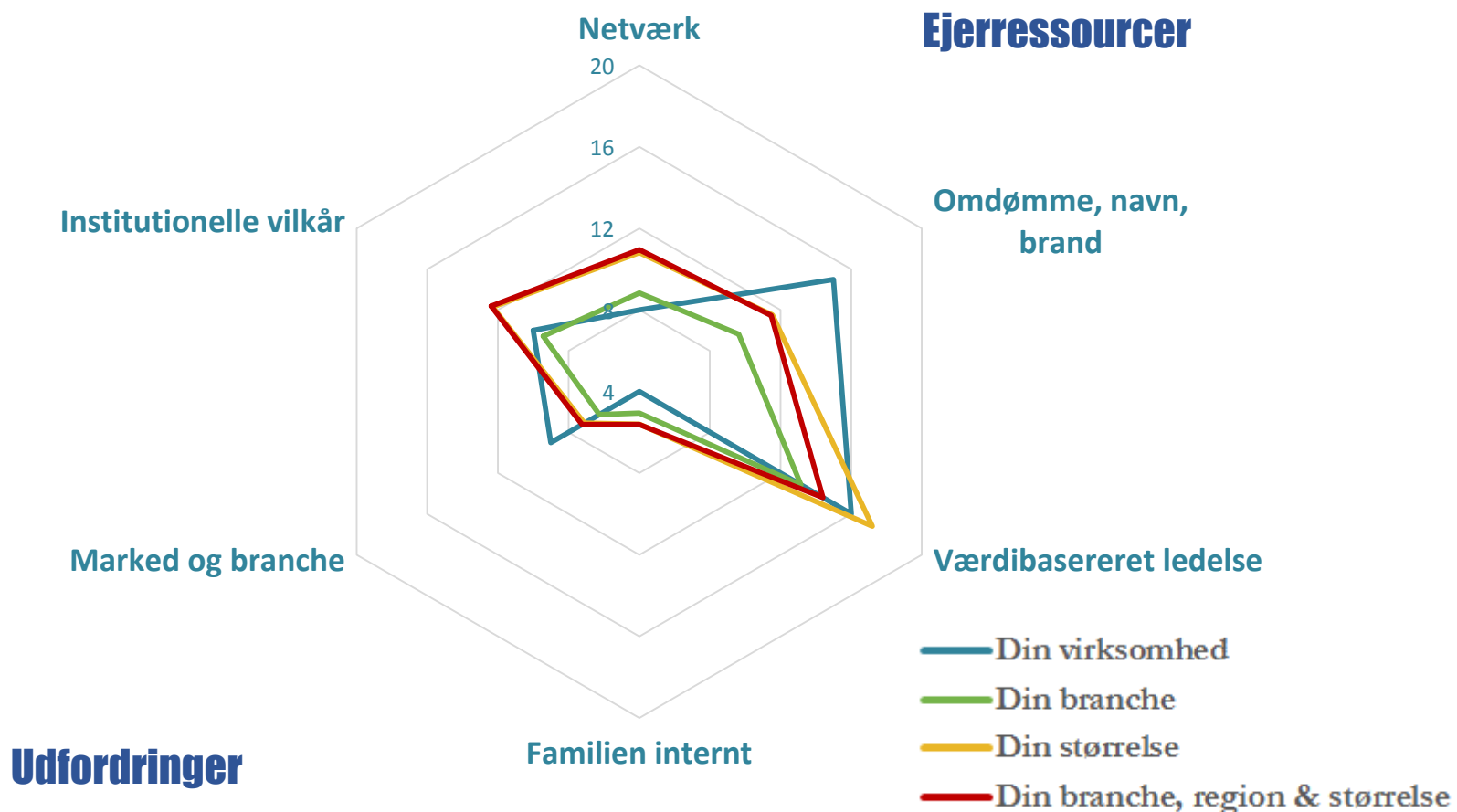
# Trin 1: Identificer

- Dine **udfordringer** i forhold til branche og virksomhedsstørrelse

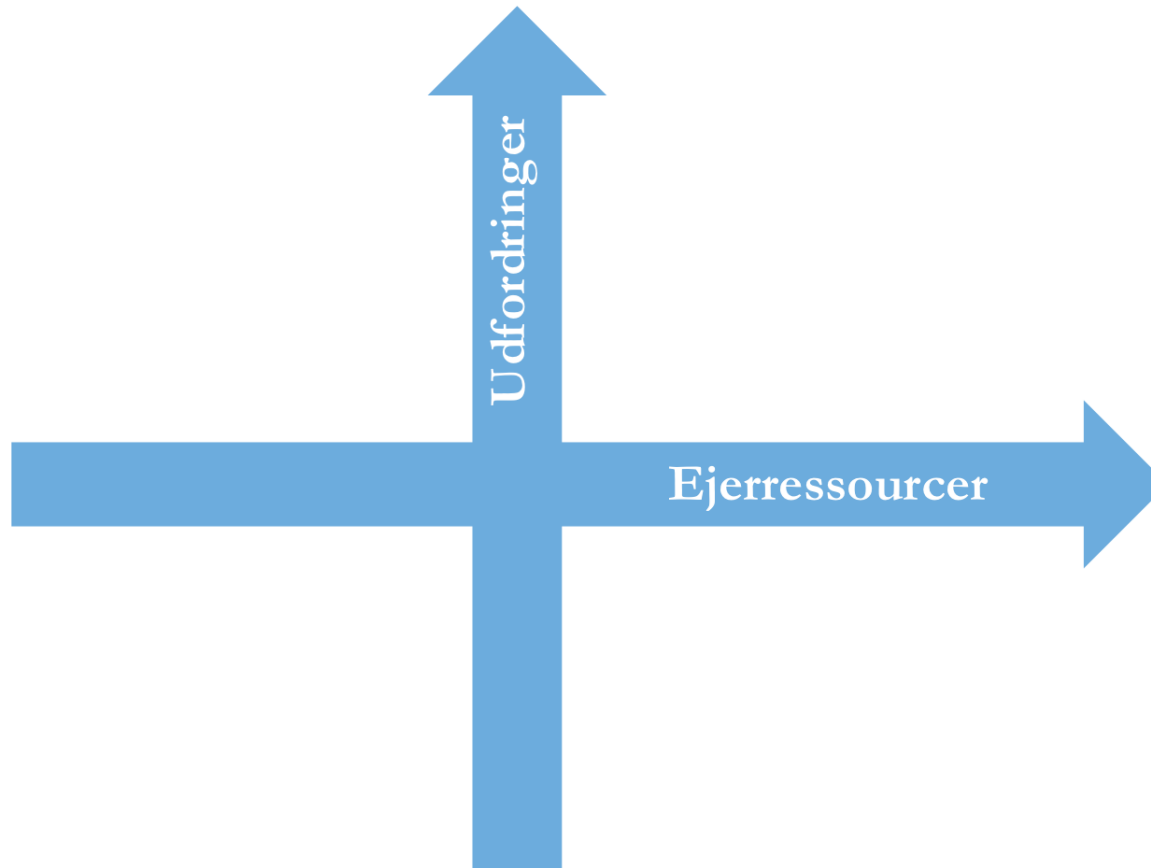


# Trin 1: Identificer

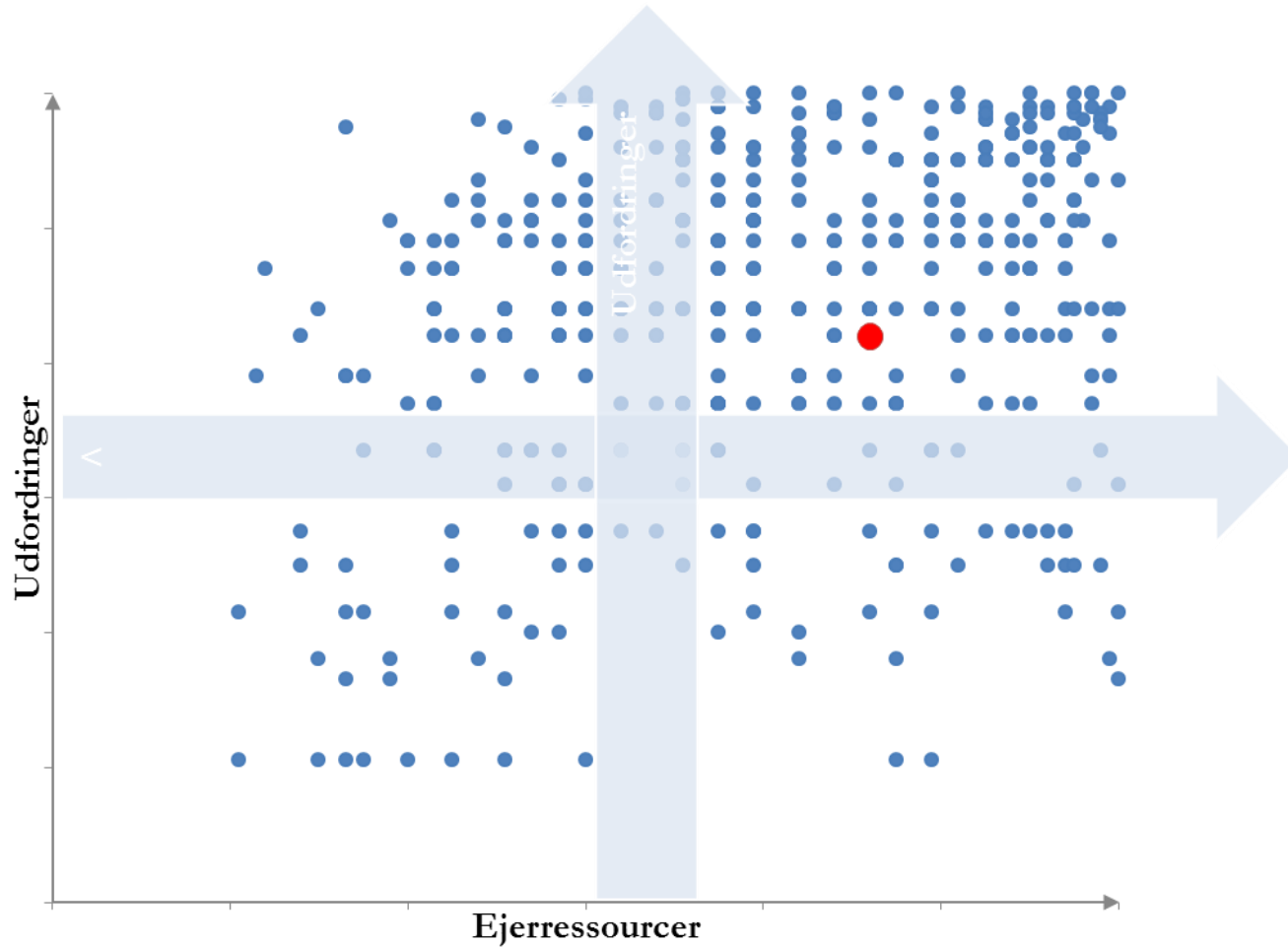
- Sammenlign **ejerressourcer** og **udfordringer**



# Trin 1: Identificer

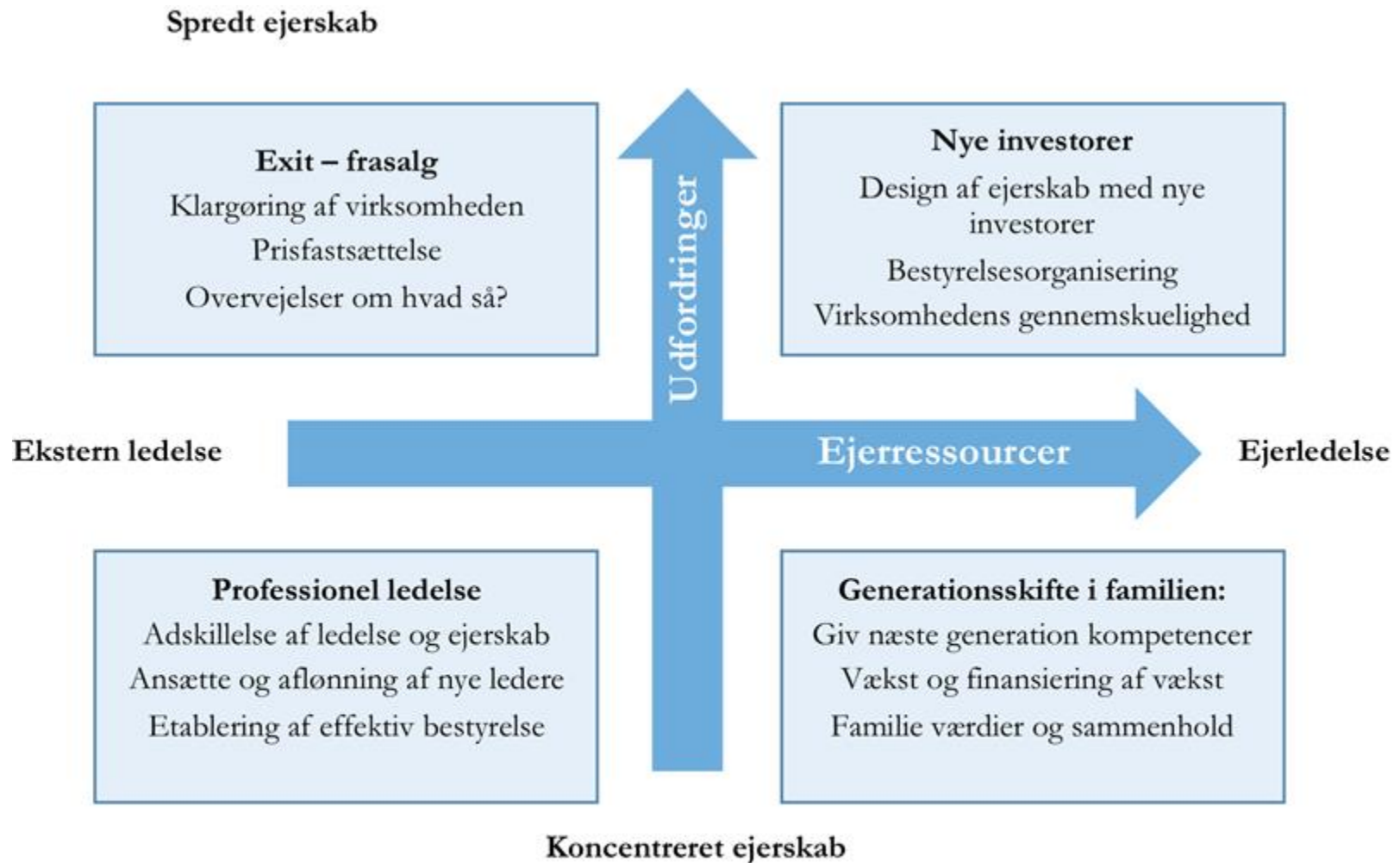


# Trin 2: Planlæg



■ Din virksomhed

# Trin 3: Implementer



# Tag med hjem ...

- Ejerlederne har store udfordringer omkring langtsigtsplanlægning
- Ejerstrategi-kortet er et struktureret værktøj til brug af ejerledere, rådgivere, investorer og andre
- Ejerstrategi-kortet består af tre trin:
  - Identificer
  - Planlæg
  - Implementer