EJERLEDELSE I DANMARK

Rapport 5: Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte

Morten Bennedsen

Andre and Rosalie Hoffmann Chaired Professor of Family Enterprise
Director of INSEAD Family Business Activities
Director of the Wendel International Centre for Family Enterprise
Professor in Economics and Political Science

Kasper Meisner Nielsen

Associate Professor of Finance at Hong Kong University of Science and Technology
Academic Director of HKUST-NYU Stern MS in Global Finance

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

CBS CENTER FOR EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

INSEAD
The Business School for the World®

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indholdsfortegnelse 1

Forord af Mads Lebech, Industriens Fond 2

I. Forord af forfatterne 4

II. Om projekt ejerledelse i Danmark 5

III. Executive Summary 7

1. Indledning 10

2. Nøglepersons risiko og værdien af planlægning 12

3. De planlægningsmæssige udfordringer 22

4. De psykologiske udfordringer ved ejerskifte 31

Bidrag af Ellen Mølgaard og Camilla Nellemann 31

5. Værdifastsættelsespsykologi 40

Bidrag af Camilla Nellemann 40

6. Den ledelsesmæssige udfordring: Professionalisering 49

7. Den store generationsskifte udfordring 59

8. Konflikter mellem ejere og ledelse 66

9. Afrunding 73

Forord af Mads Lebech, Industriens Fond

"Ejerskifte med Vækstambitioner", sådan lød overskriften på en temaindkaldelse fra Industriens Fond i 2013. Målsætningen var at skabe ny viden, der kan understøtte ejerledere eller ejerkredse af industrivirksomheder i at forberede, hvordan de gennemfører et succesfuldt ejerskifte i virksomheden. Med Center for Ejerledede Virksomheder, der er skabt som resultat af temaindkaldelsen, har vi fået et dansk knudepunkt for arbejdet med at sikre succesfulde ejerskifter i fremtiden.

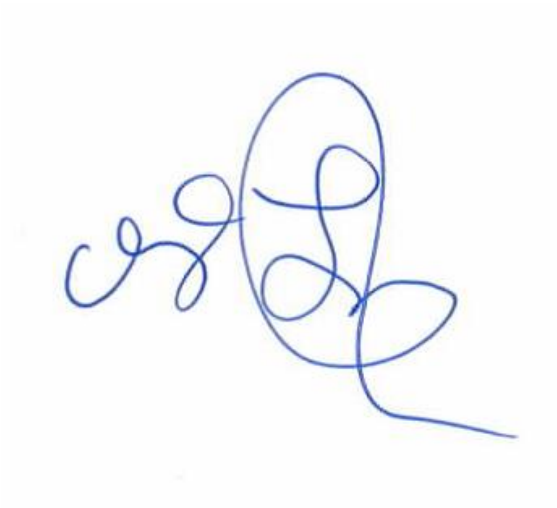
Eksisterende viden og ny forskning på området er imidlertid begrænset. Både i internationalt perspektiv og i Danmark. Men med Center for Ejerledede Virksomheder, som er grundlagt på CBS i et samarbejde med INSEAD i Paris, findes der nu en institution, som entydigt fokuserer på de ejerledede virksomheder i Danmark – en gruppe af virksomheder, som er en afgørende del af dansk industri, handel og service. Virksomheder, som bidrager til samfundet med både jobs, vækst og indtægter.

Center for Ejerledede Virksomheder har iværksat flere aktiviteter for at nå målsætningen om, at flere ejerskifter gennemføres med succesfuldt resultat. Der er udviklet nye strategiske værktøjer, som tænkes ind i en dansk kontekst, og som kan benyttes, uanset om der er tale om et generationsskifte, eller om ejerskiftet foranlediges af andre årsager. Der er også udviklet en interaktiv planlægningsplatform ejerstrategi-kortet.dk, så ejerledere kan benchmarke deres virksomhed med andre virksomheder og på den baggrund få lavet individuelt tilpassede rapporter, som kan bruges ved planlægningsprocessen og selve gennemførelsen af et ejerskifte. Derudover tilbyder centeret information, rådgivning og uddannelse, som skal ruste ejerledere til at tænke på ejerskifte som en naturlig del af det at eje en virksomhed. Sidst, men ikke mindst, så sørger centeret for en tæt dialog med interessenter på området, heriblandt eksempelvis revisorerne, som ofte er ejerledernes eneste eksterne rådgiver.

Så der er rigeligt at gøre. Men fundamentalt for det hele er det at kende det landskab, som centeret opererer i. Hvordan ser de danske ejerledede virksomheder ud, og hvordan ser Danmark ud i relation til ejerledede virksomheder?

Med nærværende rapport, den femte af i alt seks udgivelser, tager Center for Ejerledede Virksomheder et vigtigt skridt i kortlægningen af udfordringerne ved ejerskifte hos danske ejerledede virksomheder. Rapporten vil med hjælp fra registerdata, spørgeskemaundersøgelser og cases se på ejerledernes planlægningsmæssige udfordringer ved exit og virksomhedsoverdragelse, og forsøge at belyse personlige, psykologiske og familiemæssige udfordringer ved ejerskifte i Danmark.

God læselyst.



Mads Lebech,

Industriens Fond

I. Forord af forfatterne

Dette er Rapport 5 i serien "Ejerledelse i Danmark", hvis tema er de planlægningsmæssige udfordringer, som ejerledere står overfor i forbindelse med et ejerskifte. Rapporten fokuserer på de personlige, psykologiske og familiemæssige udfordringer. Vi forsætter dette tema i Rapport 6, der vil fokusere på de markedsmæssige og regulative udfordringer i forbindelse med ejerskifte.

Vi vil gerne takke for den store støtte vi har fået fra en række mennesker både i udarbejdelsen af denne rapport og gennem hele projektet "Ejerledelse i Danmark".

Vi vil gerne takke Ph.d. Camilla Nellemann for at have skrevet kapitlet om "Værdifastsættelsens psykologi" og været medforfatter på kapitlet om "De psykologiske udfordringer ved ejerskifte". Vi vil gerne takke adjunkt Ellen Mølgaard for at være medforfatter på kapitlet om "De psykologiske udfordringer ved ejerskifte", samt for godt samarbejde igennem hele projektet "Ejerledelse i Danmark".

Vi skylder også stor tak til journalist Carsten Steno for fremragende casestudier, som vi har anvendt i både i Rapport 4 og 5 i denne serie. Vi vil også gerne takke Jette Poulsen-Jørgensen, leder af Center for Ejerledede Virksomheder, for et stærkt og produktivt samarbejde gennem hele projekt "Ejerledelse i Danmark" og for hendes store input til vores rapporter. Vi takker desuden stud. polit. Matilde Dyrberg Stjernstrøm og Tina Okbo for deres hjælp med opsætning og redigeringen af rapporten.

Vi vil også gerne takke ejerlederne bag de virksomheder, som har været villige til at dele deres erfaringer med os og de øvrige biddragsydere: Jørgen Strøjer (Strøger Tegl), Kaj og Jens Egholm (Egholm Maskiner), Niels Nymark (Dansommer), Anette Hansen (Anettes Mad), Peder Eriksen (MC Emballage) og Ole Teglgaard (Resolux).

Sidst men ikke mindst vil vi gerne takke Mads Lebech og Industriens Fond for den støtte og det aktive samarbejde vi har haft igennem hele projektets levetid.

Morten Bennedsen
Andre Rosalié Hoffmann Professor in Family Enterprise, INSEAD, Frankrig

&

Kasper Meisner Nielsen
Associate Professor, Hong Kong University of Science and Technology

II. Om projekt ejerledelse i Danmark

Industriens Fond har bevilliget 22,8 mio. kroner til projektet "Vækst gennem ejerskifte i ejerledede danske virksomheder" med den forkortede titel "Ejerledelse i Danmark". Formålet er at hjælpe ejerledere til at forbedre ejerskiftet til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst. Projektet er et femårigt projekt, der udføres i et samarbejde mellem Center For Ejerledede Virksomheder på Copenhagen Business School i Danmark og INSEAD i Frankrig.

Ejerledede virksomheder er den mest typiske organisationsform blandt danske virksomheder. I Rapport 1 "Ejerledelse – baggrund og udbredelse", opgjorde vi, at næsten alle små og mellemstore virksomheder og en meget stor del af de større virksomheder er ejerledede. Ejerledede virksomheder dækker et bredt spektrum fra private virksomheder, hvor stifteren ejer og leder virksomheden, over store familievirksomheder, hvor ejerskab og ledelse er blevet nedarvet gennem generationer, til en række andre typer virksomheder, hvor én eller flere ejere er aktivt involveret i ledelsen.

Projektet "Ejerledelse i Danmark" består af delelementerne: VIDEN, VÆRKTØJER og DIALOG. I VIDENSDELEN vil vi afdække de faktiske forhold omkring ejerledede virksomheder i Danmark, det gør vi i seks rapporter, der offentliggøres i perioden fra 2015 til 2018. Rapporterne vil afdække forskellige sider af de planlægningsmæssige muligheder og udfordringer som ejerledede virksomheder i Danmark står overfor.

De seks individuelle rapporter i serien "Ejerledelse i Danmark" har følgende titler:

- Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse
- Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark
- Rapport 3: Ejerlederne og ejerskiftet
- Rapport 4: Det gode ejerskifte
- **Rapport 5: Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte**
- Rapport 6: De markedsmæssige og reguleringsmæssige udfordringer ved ejerskifte

Det er meningen, at de seks rapporter tilsammen skal danne en vidensplatform for aktører med interesse i langsigtet planlægning i danske ejerledede virksomheder. Rapporternes formål er at levere

input til at forbedre virksomhedsledelsen i ejerledede virksomheder. Vi håber således, at rapporterne vil blive vel modtaget af både ejerledere og af alle de mange andre aktører – fra offentlige instanser til interesseorganisationer, rådgivere, banker og potentielle investorer – der tilsammen udgør økosystemet omkring de tusindvis af virksomheder i Danmark.

Rapporternes indsigt og konklusioner danner fundamentet for projektets VÆRKTØJSDEL. I VÆRKTØJSDELEN er der blevet udviklet planlægningsmoduler og interaktive benchmarkings værktøjer for at hjælpe ejerledere med at finde de bedste løsninger til de langsigtede udfordringer, deres virksomheder står overfor. Adgang til benchmarking værktøjer sker gennem Center For Ejerledede Virksomheders hjemmeside på CBS.

For at kunne udvikle effektive planlægningsværktøjer til brug for danske virksomheders ejerskifte, er det helt afgørende at forstå størrelsen og arten af de muligheder og udfordringer, som de danske ejerledere og deres virksomheder står overfor, ikke mindst når ejerlederen har et ønske om at forlade virksomheden inden for en overskuelig årrække. De seks rapporter vil gennem en systematisk gennemgang, af de sidste 19 års ejerskifter, danne et videns-fundament til at udvikle effektive planlægningsværktøjer i en dansk kontekst.

Endelig skaber DIALOGDELEN en større forståelse for nødvendigheden af langsigtet planlægning i ejerledede virksomheder og udbrede de planlægningsværktøjer, som er udviklet i VÆRKTØJSDELEN. DIALOGDELEN fokuserer på at komme i dialog med den enkelte ejerleder gennem individuelle benchmarkingrapporter og formidle viden om projektet til en bred skare af rådgivere, investorer og øvrige interessenter. Gennem disse tre dele er det projektets ambition at forbedre ejerskiftet i små og mellemstore danske virksomheder til gavn for vækst og beskæftigelse i dansk erhvervsliv.

III. Executive summary

1. Indledning

Formålet med denne rapport er at identificere de planlægningsmæssige udfordringer, som ejerledere står overfor i forbindelse med et ejerskifte. Dette er Rapport 5 i serien "Ejerledelse i Danmark" og rapporten fokuserer på de personlige, psykologiske og familiemæssige udfordringer. De markedsmæssige og regulative udfordringer vil blive behandlet i Rapport 6.

2. Nøglepersons risiko og værdien af planlægning

Ejerlederen er en nøgleperson i virksomheden og når der sker chok til helbredet hos ejerlederen eller i dennes nærmeste familie har det store omkostning for virksomheden. Vi måler de virksomhedsmæssige omkostninger af hospitalsindlæggelser og finder, at 10 dages hospitalsophold betyder et fald i virksomhedens afkast på cirka 20 pct. I 2009 udførte vi en spørgeskemaundersøgelse, hvor vi spurgte 3,000 ejerledere om de har en plan for ejer- og generationsskifte. Ved at kombinere disse svar med efterfølgende helbredschok måler vi den virksomhedsmæssige værdi af langsigtet planlægning: Når uheldet er ude, klarer virksomheder med en plan for ejerskifte sig markant bedre end virksomheder uden en plan.

3. De planlægningsmæssige udfordringer

Planlægning af ejerskifte er en stor udfordring for mange ejerledere og alt for mange ejerledere får ikke planlagt i god tid. Planlægning rejser en række spørgsmål af både praktisk, virksomhedsmæssig, familiemæssig og personlig karakter. Det kan ende med at blive overvældende for den enkelte ejerleder, der derfor udskyder planlægningen på ubestemt tid.

Et mindretal af ejerledere angiver, at der er markante familiemæssige udfordringer og nævner manglende egnet efterfølger som den største.

4. De psykologiske udfordringer ved ejerskifte (skrevet af Ellen Mølgaard og Camilla Nellemann)

Der er ofte en række stærke følelser forbundet med at eje og lede en virksomhed. Disse følelser bliver udfordret i forbindelse med ejerskifte, hvor ejerlederen skal forholde sig til at afgiver ejerskabet. Vi har interviewet to ejerledere omkring de psykologiske udfordringer i forbindelse med, at de solgte deres virksomheder. Eksemplerne viser, at der kan opstå væsentlige psykologiske barrierer, når ejerlederen udfordres på sit ejerskab af tanken om ejerskifte. Disse

udfordringer kan overvindes ved at designe ejerskiftet med specifik fokus på dette, også selvom det eventuelt medfører en indskrænkning i det mulige antal købere af virksomhederne.

5. Værdifastsættelsens psykologi (skrevet af Camilla Nellemann)

Tidligere rapporter i denne serie har påvist, at ejerledere ofte har svært ved at værdifastsættelse en virksomhed, og at dette er en af hovedårsagerne til, at mange potentielle ejerskifter ikke realiseres. Teoretiske modeller for værdifastsættelse af ejerledede virksomheder bruges sjældent som udgangspunkt for en handel, og i stedet er der en række psykologiske og "mave"-baserede faktorer, der påvirker hvilken pris, en ejerleder kræver for sin virksomhed. Vi har interviewet fire ejerledere om, hvordan de værdifastsatte deres virksomhed i forbindelse med et ejerskifte. Én fastsatte prisen ud fra en simpel multipel på indtjeningen og ville ikke forhandle, én havde et target og startede 20 pct. højere for at kunne give sig i forhandlingsprocessen, én var voldsomt presset efter finanskrisen og endeligt var én pris kraftigt påvirket af, at virksomheden skulle sælge til en samlet gruppe af medarbejdere.

6. Den ledelsesmæssige udfordring: Professionalisering

Professionalisering af en ejerledet virksomhed betyder en langsigtet proces, hvor man skifter fra en ledelse bestemt af grundlæggeren selv, til en mere professionel ledelsesorienteret virksomhed, der udnytter de menneskelige ressourcer på den bedst mulige måde. Strukturering og professionalisering af ledelsen er ofte drevet af ønsker og krav fra forskellige stakeholders i virksomheden. Professionaliseringsprocessen omhandler ofte bestyrelsens sammensætning, organiseringen af den daglige ledelses, familiemedlemmers roller og funktioner i virksomheden samt en formaliseret udvikling af virksomhedens strategi.

7. Den store generationsskifte udfordring

Generationsskiftet er en helt afgørende udfordring for de fleste ejerledede virksomheder, ikke bare i Danmark, men i resten af verden. Det, at en ejerleder, der succesfuldt har drevet en virksomhed i en generation, overgiver ledelse og ejerskab til næste generation, kræver planlægning, omtanke og vilje fra begge generationer. Tidligere rapporter har vist, at generationsskiftet i danske ejerledede virksomheder har økonomiske konsekvenser for virksomhedernes overskud og vækst. Én af de afgørende faktorer for et succesfuldt generationsskifte er, hvor godt den næste generation er klædt på til at overtage virksomheden og hvilke kompetencer den har erhvervet sig udenfor virksomheden.

8. Konflikter mellem ejere og ledelse

Vi analyserer hyppigheden og karakteren af alvorlige konflikter mellem ejere og ledelse eller mellem forskellige ejere baseret på et spørgeskema besvaret af knap 8.000 ejerledere i virksomheder, hvor der er flere om ejer- og ledelsesansvaret. Vi identificerer cirka 500 virksomheder, der har oplevet konflikter, som har påvirket virksomheden i markant grad. Dette er kun godt 7 pct. af de virksomheder, hvor der er mulighed for konflikt. To tredjedele af konflikterne er blevet løst, mens en tredjedel stadig fortsætter. De fleste konflikter afsluttes indenfor to år, men et mindretal kan fortsætte i op til 10 år eller mere. Konflikter drejer sig ofte om forskellige holdninger til strategi, om forskellige personligheder der støder sammen eller om familieforhold. Konflikter løses typisk ved, at en eller flere personer forlader virksomhedens ledelse og/eller ejerskab.

1. Indledning

Formålet med rapporten om udfordringer i forbindelse med ejerskifte og exit er at dele de erfaringer, der findes omkring ledelses- og ejerskifte i Danmark.

I Rapport 1 i denne serie, så vi, at 23.000 virksomheder står overfor et ejer- og generationsskifte i løbet af de kommende ti år. Der er således tusindvis af ejerledere, der skal i gang med planlægningen af deres exit og de dertilhørende spørgsmål: Hvordan skal virksomheden overleveres og til hvem? Er der nogen i familien, der kan overtage? Skal virksomheden sælges?

Denne planlægningsproces er en kæmpe udfordring for mange ejerledere og i mange tilfælde udskydes beslutningen på trods af, at ejerlederens dåbsattest burde give anledning til at påbegynde planlægningen. Under halvdelen af alle ejerledere over 65 år har en færdig plan, mens hver fjerde ejerleder over 65 år endnu ikke har påbegyndt planlægningen.

De tidligere rapporter i serien "Ejerledelse i Danmark" har således vist, at behovet for langsigtsplanlægning er væsentligt, og at det er meget udfordrende for ejerlederne. Mange ejerledere har svært ved langsigtsplanlægning og fokuserer i stedet på den daglige ledelse af virksomheden. Den største barriere, ejerlederne støder på, angår deres egen holdning til, at ejerskifte og alderdom hænger sammen. Dernæst kommer afklaring af virksomhedens økonomiske værdi og spekulationer om, hvad ejerlederen skal lave bagefter.

I denne rapport vil vi gå dybere ned i, hvad det er for udfordringer, der gør planlægning så svært for mange ejerledere. Planlægning af ejerskifte og exit er en kompleks størrelse, og det betyder, at der er mange forskellige elementer, der kan være med til at blokere for en optimal planlægning og implementering af et kommende ejerskifte.

Vi vil i denne rapport bruge en række forskellige datamaterialer. Som i de tidligere rapporter vil en del af vores analyser være baseret på registerdata. Vi har registerdata for samtlige ejerledede virksomheder i Danmark, og det giver et godt overblik over de store linjer. Men registerdata har også sine svagheder, da der er mange væsentlige faktorer, der ikke kan måles. Det gælder ikke mindst de blødere elementer, såsom ejerledernes psykologiske overvejelser omkring ejerskiftet. Derfor supplerer vi analysen af registerdata med andre datakilder.

I 2015 lavede vi den hidtil største spørgeskemaunderskøgelse omkring ejerledelse og planlægning af ejerskifte og exit i Danmark. Mere end 13.000 ejerledere deltog, og vi vil bruge resultaterne fra dette

spørgeskema i denne rapport til at belyse, hvor ejerlederne er i planlægningen og hvilke udfordringer de har.

Endeligt har vi lavet casestudier af ejerskifter, hvor vi har interviewet en række ejerledere omkring de tanker og erfaringer de har gjort sig omkring deres eget ejerskifte. Disse interviews giver et stærkt indblik i de refleksioner, som ejerledere gør sig og de psykologiske og idiosynkratiske aspekter af ejerskiftet.

2. Nøglepersons risiko og værdien af planlægning

Vi har tidligere i projektet "Ejerledelse i Danmark" påvist, at den ejerledede virksomhed er den typiske organisationsform blandt danske virksomheder. Langt de fleste små og mellemstore danske virksomheder er ejerledede, og de udgør også en væsentlig andel af de største virksomheder i Danmark.

Ejerlederen er en central person i den ejerlede virksomhed, eftersom ejerlederen udfylder rollen som kontrollerende ejer, og samtidig er den daglige leder i virksomheden. Den centrale rolle betyder, at ejerlederen tager de fleste beslutninger. Det gælder beslutninger som spænder fra virksomhedens daglige drift, til beslutninger omkring nye strategiske tiltag, der kan medføre radikale ændringer i virksomhedens drift. Ejerlederen er også personen, der sidder for bordenden, når afgørende beslutninger om investeringer, ejerskab og ejerskifte skal træffes.

Ejerlederen leverer således en meget stor værdi til virksomheden, og er den afgørende person i forhold til virksomhedens drift, vækst og rentabilitet.

Når ejerlederen udgør så vigtigt et element i virksomheden betyder det også, at værdiskabelsen i virksomheden i høj grad afhænger af én person. Hvis ejerlederen af f.eks. helbredsmæssige årsager ikke kan deltage i virksomhedens drift, vil det påvirke virksomhedens vækst og rentabilitet. Ejerledede virksomheder er med andre ord eksponeret for en unik form for risiko, som gør den særligt sårbar overfor ændringer i ejerlederens helbred. Generelt set afhænger en virksomheds eksponering for helbredsmæssige risici af størrelsen af ledelsesgruppen. I virksomheder med en ledelsesgruppe bestående af flere personer, er der naturlige arvtagere internt i virksomheden, såfremt en enkelt leder bliver uarbejdsdygtig. Eftersom ledelsesgruppen i den typiske ejerledede virksomhed kun består af ejerlederen, mangler der interne arvtagere, såfremt ejerlederen bliver uarbejdsdygtig. Ejerledede virksomheder vil derfor være særligt sårbare overfor helbredsmæssige choks.

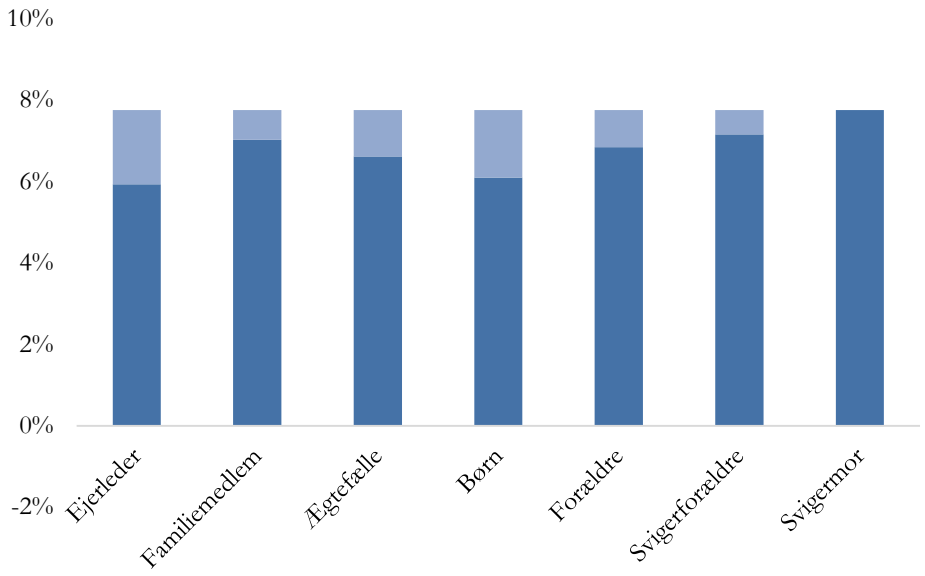
I dette kapitel analyserer vi de virksomhedsmæssige konsekvenser af helbredsmæssige choks. Vi starter med at fokusere på de virksomhedsmæssige konsekvenser af ejerlederens bortgang og af dødsfald i ejerlederens nære familie. Dødsfald er heldigvis en ekstrem og sjælden begivenhed blandt danske ejerledere. Vi kigger derfor efterfølgende på de virksomhedsmæssige konsekvenser af, at ejerlederen bliver alvorligt syg. Dette er en udfordring, der er væsentligt hyppigere i danske virksomheder. Endelig bruger vi helbredsmæssige choks til at illustrere værdien af planlægning, idet vi undersøger om

virksomheder, som har planlagt et exit og ejerskifte kan mindske de virksomhedsmæssige konsekvenser af helbredsmæssige chocks.

2.1 Konsekvenserne af dødsfald i små og mellemstore virksomheder

Vi starter med at analysere de virksomhedsmæssige konsekvenser af et dødsfald blandt ejerledere og deres nære familie. Vi ønsker at undersøge, hvor robuste ejerledede virksomheder er i de mest ekstreme situationer. En ejerleders dødsfald er det ultimative chok til virksomheden: Det er virksomhedens vigtigste humane ressourcer, der går bort, og det er ofte meget svært at navigere virksomheden i en sådan situation.

Figur 2.1 - Virksomhedens omkostninger ved død i familien



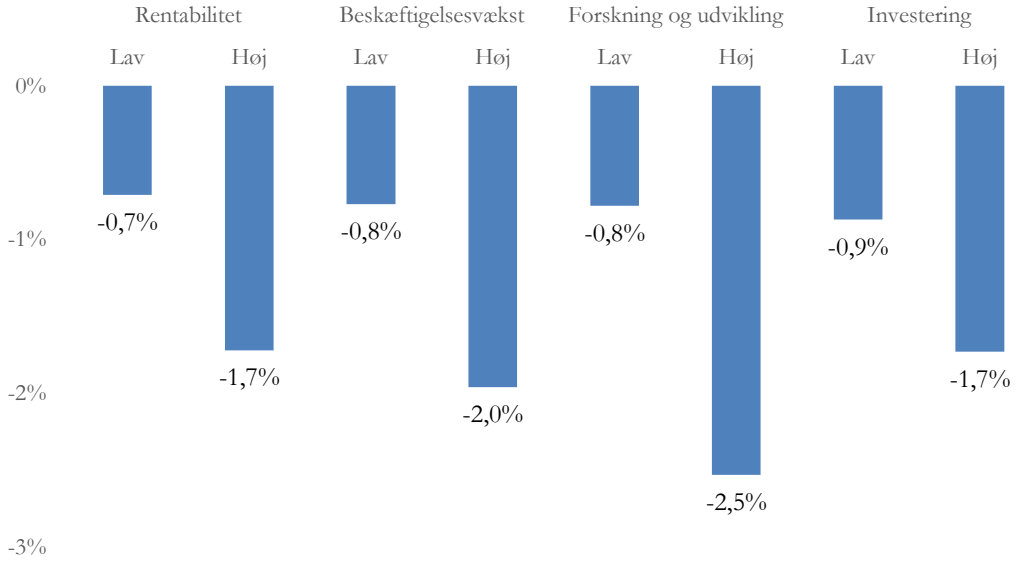
Figur 2.1 viser virksomhedens omkostninger ved dødsfald blandt ejerlederne og ejerledens nærmeste familie. Dette måles som ændringen i overskudsgraden, dvs. det ordinære afkast af aktiver, i forbindelse med ejerlederens dødsfald eller dødsfald i den nærmeste familie. Ændringen aflæses som den lyseblå del af søljen for hver gruppe af choks. Figur 2.1 viser en negativ effekt af dødsfald i hver gruppe. Den største effekt ses ved ejerlederens egen bortgang, samt hvis et af ejerlederens børn dør. I forhold til virksomhedens overskudsgrad i perioden før dødsfaldet, så falder overskudsgraden med henholdsvis ca.

23 og 21 procent. De mindste effekter på virksomhedens drift ses ved svigerforældrenes dødsfald. Her er der ingen effekt på overskudsgraden.

Ovenstående figur viser, at ejerledede virksomheder er meget sårbare overfor dødsfald blandt ejerledere eller de nærmeste familiemedlemmer. For ejerlederen (søjle 1) ser vi, at det i gennemsnit koster virksomheden et fald i overskudsgraden på omkring 23 pct. Det meget store tab understreger samtidig ejerlederens unikke betydning for virksomhedens drift.

Det er forventeligt, at ejerlederens pludselige død fører til kaos og uro i mange virksomheder. Det er derfor interessant at se på, hvor følsom den typiske virksomhed er overfor dødsfald i familien i det hele taget. Analysen viser, at den typiske virksomhed også er meget følsom over for, hvad der sker i familien omkring ejerlederen. Søjle 2 viser, at et dødsfald i ejerlederens nærmeste familie i gennemsnit koster 10 pct. af virksomhedens resultat. Søjlerne 3 og 4 viser, at det især er dødsfald blandt ægtefæller og børn, der påvirker virksomhederne. Hvis ejerlederens ægtefælle dør, koster det omkring 15 pct. af virksomhedens resultat. Hvis et af ejerlederens børn dør, har det næsten samme effekt på virksomheden, som når ejerlederen selv dør.

Figur 2.2 – Virksomhedernes omkostninger fordelt på rentabilitet, beskæftigelsesvækst, forskning og udvikling, samt investering

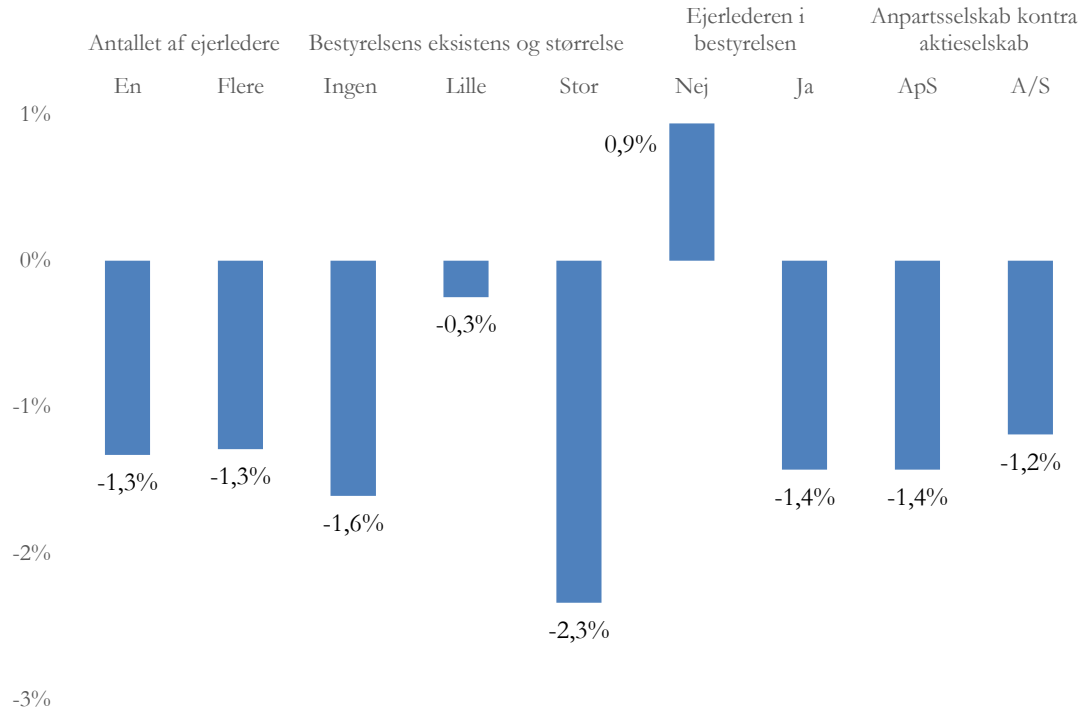


Virksomhedernes sårbarhed overfor dødsfald afhænger også af virksomhedens type. Vi forventer at ejerlederne er mere betydende for virksomhedens drift i virksomheder med høj vækst, som opererer i

brancher med store investeringer og udgifter til forskning og udvikling. Vi forventer derfor at finde større sårbarhed overfor dødsfald i disse virksomheder.

I figur 2.2 opdeler vi derfor virksomhederne i to grupper, høj og lav, for hver af de fire virksomhedskarakteristika: rentabilitet, beskæftigelsesvækst, forskning- og udvikling og investering i anlægsaktiver. Den høje gruppe udgøres af virksomheder som har f.eks. en beskæftigelsesvækst over medianen, mens den lave gruppe har en vækst under medianen. Det ses i figuren, at gruppen af virksomheder over medianen viser en større sårbarhed overfor ejerlederens død sammenlignet med gruppen af virksomheder under medianen. Den største effekt af ejerlederen finder vi i virksomheder, som er aktive i forskning og udvikling, hvor overskudsgraden falder med 2,5 procentpoint. Den mindste effekt af ejerlederens død finder vi blandt virksomheder med lav rentabilitet. Her falder overskudsgraden 0,7 procentpoint, svarende til omkring 10 procent af virksomhedens overskud.

Figur 2.3 – Virksomhedens omkostninger fordelt på virksomhedens styringsegenskaber



Anmærkning: En lille bestyrelse er angivet ved en bestyrelse på under 3 medlemmer.

I figur 2.3 undersøger vi, om der er en sammenhæng mellem virksomhedernes styringsegenskaber og effekten af ejerlederens dødsfald, stadig målt som ændringen i overskudsgraden. Forskellen i

virksomhedernes sårbarhed i figuren er lille, når virksomhederne opdeles i om de har en eller flere ejerledere. Modsat ses der stor variation i ejerlederens værdi afhængigt af, om virksomhederne har en bestyrelse og størrelsen af denne. Overskudsgraden falder således med henholdsvis 1,6 procentpoint, 0,3 procentpoint og 2,3 procentpoint for virksomheder uden en bestyrelse, med en lille bestyrelse og med en stor bestyrelse. En måde at fortolke denne forskel på er, at små og velfungerende bestyrelser hjælper virksomheden med at håndtere pludselige ændringer i virksomhedens ledelse.

I virksomheder, hvor ejerlederen ikke er en del af bestyrelsen, ses overraskende et positivt resultat på 0,9 procentpoint. Der ses modsat et fald på 1,4 procentpoint for virksomheder, hvor ejerlederen er en del af bestyrelsen. Til sidst er værdien af ejerlederen beregnet ud fra om virksomhederne er anpartsselskaber eller aktieselskaber. Blandt aktieselskaber påvirkes overskudsgraden mindre, end hos anpartsselskaberne., hvor aktieselskaber gennemsnitligt oplever et fald på 1,2 procentpoint, så oplever anpartsselskaber et fald på 1,4 procentpoint.

Opsummerende kan det konstateres, at ejerlederne leverer afgørende og målbare bidrag til deres virksomheder. I den gennemsnitlige virksomhed påvirkes virksomhedens drift positivt af ejerlederens centrale rolle, hvilket medfører, at virksomheden er eksponeret for en unik form for risiko, som gør den særligt sårbar overfor ændringer i ejerlederens helbred. En måde at reducere denne risiko er ved at planlægge exit og ejerskifte, så virksomhedens drift bliver mindre sårbar overfor pludselige ændringer.

2.2 Værdien af planlægning

Konsekvenserne af manglende planlægning og afklaring af virksomhedens fremtid er vanskelige at opgøre. En kreativ måde at illustrere konsekvenserne på, er at analysere, hvordan virksomhedernes drift påvirkes, når uforudsete situationer opstår. Eftersom ejerlederen er central for virksomhedens drift, er det naturligt at tage udgangspunkt i uforudsete begivenheder, som påvirker ejerlederens evne til at fortsætte i virksomheden. I forrige afsnit anvendte vi dødsfald som et oplagt eksempel på en sådan uforudset begivenhed, selvom det heldigvis er en sjælden begivenhed. Andre og mere hyppige begivenheder kan også påvirke virksomhedens drift. Det kan være gennem skilsmisse, der skaber splid i familien, eller alvorlig sygdom, der rammer ejerlederen eller ejerlederens familie.

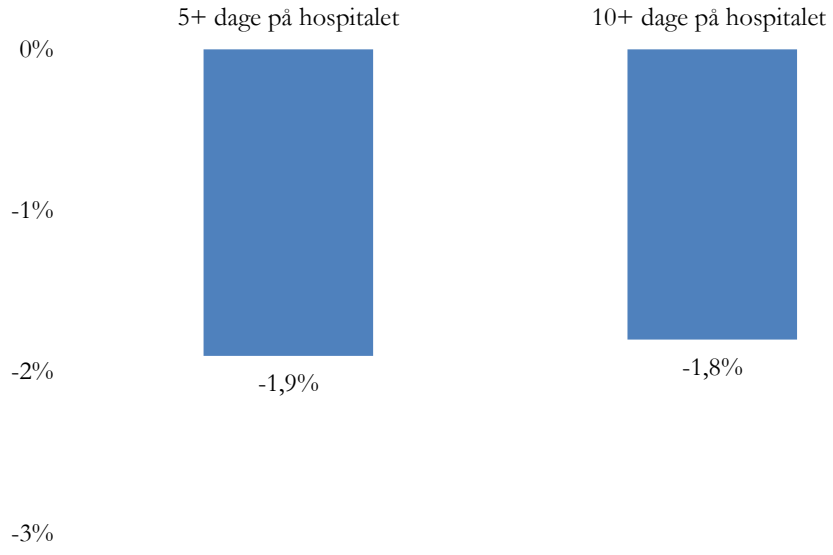
Vores forskning i ejerledede virksomheder viser, at ejerledere, der har planlagt virksomhedens fremtid, klarer sig bedre, når uforudsete situationer opstår. I 2009 spurgte vi godt 3.000 ejerledere i Danmark, hvor langt de var i deres planlægningsproces. Vi har fulgt disse virksomheder i den efterfølgende

periode, hvilket giver mulighed for at undersøge om, ejerledere der havde en plan for virksomhedens fremtid, har klaret sig bedre, både generelt, og ikke mindst når sygdom har påvirket ejerledernes helbred.

Tabel 2.1 – Alvorlig sygdom og driftsresultat

Mål for alvorlig sygdom	**5+ dage på hospitalet**	**10+ dage på hospitalet**
	(1)	(3)
Alvorlig sygdom	-0,019***	-0,018***
	(-2,55)	(-2,59)
Årseffekter	Ja	Ja
Virksomheds fixed-effect	Ja	Ja

Figur 2.4 – Alvorlig sygdom og driftsresultat



I stedet for at analysere dødsfald, kigger vi i det følgende på alvorlige sygdomsforløb, defineret som 5 (10) eller flere hospitalsdage i et givent kalenderår. Det er vigtigt at understrege, at længere hospitalsindlæggelser typisk medfører et betydeligt større antal sygedage, da det tager tid at komme sig efter alvorlig sygdom. For en gennemsnitlig dansker medfører 5 hospitalsdage typisk omkring 40 fraværsdage fra arbejdspladsen. Så selvom ledere generelt set vender hurtigere tilbage til arbejdspladsen,

så fører længere hospitalsindlæggelser stadig til en reduktion i ejerlederens evne til at passe virksomhedens drift i en længere periode.

For at kunne analysere effekten af planlægning på virksomhedens drift, har vi matchet ejerlederne i vores spørgeskemaundersøgelse med et register fra Sundhedsstyrelsen over hospitalsindlæggelser, hvor vi kan måle om en person har været indlagt i løbet af et givent kalenderår. Fra dette register har vi fået oplyst, hvor mange indlæggelsesdage en ejerleder har haft, og hvilken diagnose som forårsagede indlæggelsen. Vi har derefter gennem Danmarks Statistik, i anonymiseret form, matchet dette data med vores virksomhedsdata og set på effekten af hospitalsindlæggelse på samme års overskudsgrad målt som det ordinære resultat over aktiverne.

Tabel 2.1 og figur 2.4 viser, at der er en overraskende stor effekt på virksomhedens drift, når ejerlederen har været igennem et længere sygdomsforløb. Allerede efter 5 hospitalsdage kan vi måle en signifikant effekt på virksomhedens afkast for hele året, som ejerlederen har været indlagt i. Det er værd at bemærke, at vi måler årlige indlæggelsesdage, så der er ikke nødvendigvis tale om sammenhængende hospitalsophold. Den gennemsnitlige effekt svarer til, at for virksomheder med en ejerleder, der er indlagt mere end fem dage i løbet af året, koster hver indlæggelsesdag 0,4 procentpoint af overskudsgraden. Denne effekt svarer til, at en gennemsnitlig dansk virksomheds ordinære resultat over aktiverne vil falde med 25 pct. hvis ejerlederen er indlagt i 5 dage eller mere. Vi finder stort set samme effekt, hvis ejerlederen er indlagt i 10 dage eller mere. Dette er meget store effekter på virksomhedens drift af en ejerleders fravær.

Tabel 2.2 – Alvorlig sygdom og ejerskifte planlægning

	Har du lagt en plan for ejerskifte?			Alle
	Ja	**I gang**	**Nej**	
A. Alvorlig sygdom				
Antal ejerleder	113	109	219	441
% af total	4,4	4,4	3,8	4,1
B. År for alvorlig sygdom				
2010	26	34	61	121
2011	41	38	83	162
2012	46	37	75	158
Alle	113	109	219	441

Tabel 2.2 viser antallet af ejerledere i vores spørgeskemaundersøgelse fra 2009, der i perioden 2010 til 2012 blev ramt af alvorlig sygdom, hvornår sygdommen indtræf, og om den, der bliver ramt, har forberedt sig ved planlægning af ejerskifte. I alt blev 441 ejerledere, svarende til 4,1 pct. af ejerlederne i analysen ramt af alvorlig sygdom, som medførte 5 eller flere hospitalsdage. Andelen er stort set uafhængig af om ejerlederen har lagt en plan for ejerskifte, hvilket indikerer, at planlægningen ikke er et resultat af frygt for forværret helbred.

Vi ser desuden, at de alvorlige sygdomme falder tilfældigt i årene 2010 til 2012, der er ingen systematik. Ejerlederne er dermed ikke i stand til at forudsige, om eller hvornår alvorlig sygdom indtræffer.

I det følgende analyserer vi om effekten af alvorlig sygdom, som vi dokumenterede i tabel 2.1 og figur 2.4, kan afhjælpes, hvis virksomheden har lagt en plan for exit og ejerskifte. I tabel 2.3 supplerer vi derfor analysen fra tabel 2.1 ved at sammenligne effekten af alvorlig sygdom på virksomhedens drift i virksomheder med og uden en plan for ejerskifte og exit. Rent statistisk gøres dette ved at inkludere en interaktion mellem indikatoren for alvorlig sygdom og en indikator for om virksomheden har en plan for ejerskifte og exit. Interaktionen (Alvorlig sygdom x Generationsskifte planlægning) angiver således forskellen i effekten på virksomhedens drift, som kan tillægge planlægning. Ved hospitalsindlæggelser på 5 dage eller mere, reduceres effekten af ejerlederens sygdom på virksomhedens drift i tabel 2.3 med to tredjedele, når virksomheden har en plan for generationsskifte. Virksomheder uden en plan for exit og ejerskiftet taber i gennemsnit mere end 3 procentpoint af deres overskudsgrad, når ejerlederen er fraværende på grund af et alvorligt sygdomsforløb. Til sammenligning så falder overskudsgraden blot med 1 procentpoint for virksomheder med en plan for exit og ejerskifte. Værdien af planlægning kan således opgøres til 2 procentpoint, svarende til to tredjedele af effekten af alvorlig sygdom på overskudsgraden.

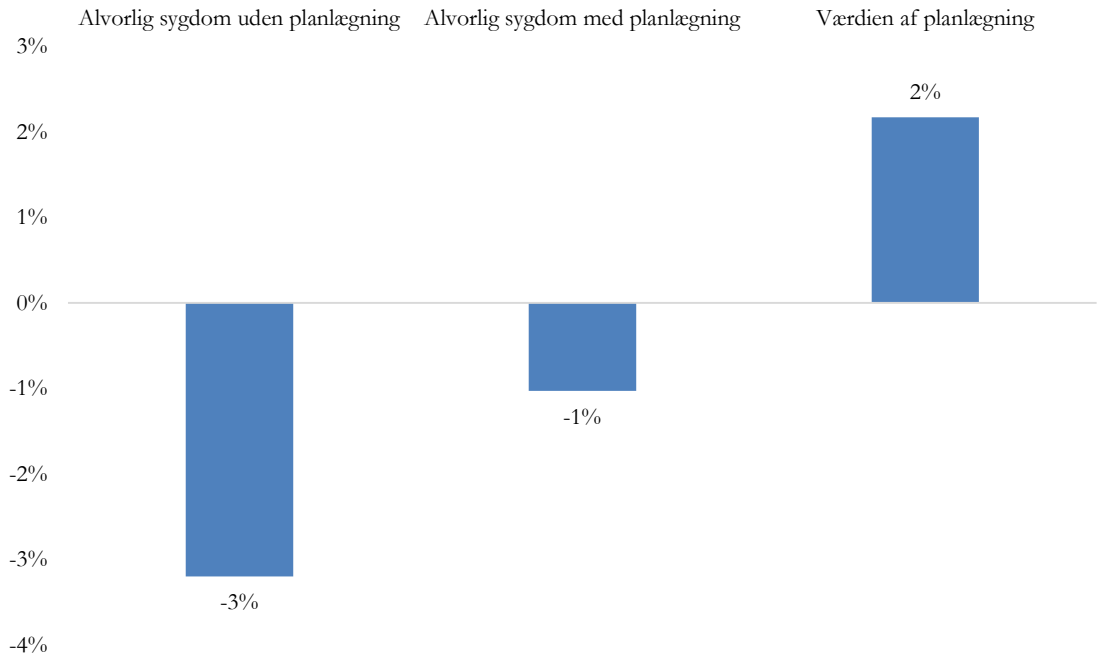
Tabel 2.3 – Alvorlig sygdom og driftsresultat

Mål for alvorlig sygdom	**5+ dage på hospitalet**	**5+ dage på hospitalet**	**10+ dage på hospitalet**	**10+ dage på hospitalet**
	(1)	(2)	(3)	(4)
Alvorlig sygdom	-0,019***	-0,030***	-0,018***	-0,039***
	(-2,55)	(-2,66)	(-2,59)	(-2,59)
Alvorlig sygdom x Generationsskifte planlægning		0,020		0,039*
		(1,31)		(1,91)
Årseffekter	Ja	Ja	Ja	Ja
Virksomheds fixed-effect	Ja	Ja	Ja	Ja

Jo længere et sygdomsforløb, desto større er værdien af planlægning. Ved hospitalsindlæggelser på 10 dage eller mere finder vi, at en plan for exit og ejerskiftet fuldstændig modvirker den negative effekt af alvorlig sygdom på virksomhedens drift.

En anden måde at fortolke resultaterne i figur 2.5 er, at planlægning af exit og ejerskifte er en forsikring mod uforudsete begivenheder, som reducer risikoen forbundet med choks til ejerlederens arbejdsevne. Hvis ejerlederen allerede har planlagt sit exit og ejerskifte, så reduceres virksomhedens sårbarhed overfor uforudsete begivenheder betydeligt. Dette kan på den ene side skyldes, at planlægning reducerer ejerlederens centrale rolle i virksomhedens drift, eller på den anden side være drevet af, at virksomheden har identificeret en person, som kan overtage virksomhedens daglige ledelse. I begge tilfælde vil virksomheden være bedre rustet til at modvirke de negative konsekvenser af den pludselig ændring i ejerlederens helbred.

Figur 2.5 – Værdien af planlægning: Alvorlig sygdom og driftsresultat



Afrunding

Ejerlederen er en meget central person i den ejerledede virksomhed, og bringer stor værdi til virksomheden. Den værdi og effekt på virksomheden som ejerlederen skaber, har vi i dette kapital prøvet at måle ved at se på ændringer af overskudsgraden ved ejerlederens dødsfald, dødsfald i ejerlederens nærmeste familie, samt ved hospitalsindlæggelser af ejerlederen.

Analysen lader ingen tvivl stå tilbage. Ejerlederen er afgørende for værdiskabelsen i deres virksomheder. Den afgørende rolle eksponerer samtidig virksomheden for chok til ejerlederens arbejdsevne i form af sygdom eller dødsfald. Eksponeringen til denne risiko kan reduceres, hvis virksomheden har en lille velfungerende bestyrelse, som kan handle hurtigt på chokket og hjælpe med at finde en afløser.

Selvom eksponering kan reduceres ved hjælpe af organisatoriske tiltag som f.eks. en bestyrelse, så er planlægning af exit og ejerskifte det mest effektive tiltag. Virksomheder, der har planlagt et exit og ejerskifte klarer sig således betydeligt bedre, når ejerlederens arbejdsevne påvirkes af dødsfald eller alvorlig sygdom. Planlægning forsikrer ejerlederen og dennes familie mod, at ejerlederens livsværk og formue går tabt, hvis helbredet svigter. Indsigten, at planlægning er en forsikring mod uforudsete begivenheder, 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.

3. De planlægningsmæssige udfordringer

De fleste ejerledere er stærke virksomhedsledere, der har en virksomhed, der er så tidskrævende, at de stort set ikke har tid til at beskæftige sig med andet end den daglige drift. Dette betyder for mange ejerledere, at de har arbejdsdage på 10-12 timer uden stop, og nogle gange mere. En stor del af deres arbejdsdage går med at tage vigtige beslutninger om virksomhedens daglige drift, som ingen andre i virksomheden kan tage. For mange ejerledere betyder dette, at der mangler tid til langsigtet planlægning omkring strategi og ejerskifte.

Vi har tidligere i Rapport 3 om Ejerledelse i Danmark i denne serie vist, at mere end to ud af fem ejerledere, der tror, at de vil trække sig tilbage fra deres virksomhed indenfor to år, overraskende ikke har lavet en færdig plan over ejerskiftet. Som illustreret i det foregående kapitel, så er det netop disse ejerledere, som ikke har planlagt fremtiden for virksomheden, der er sårbare over for helbredsmæssige choks i form af uventede hospitalsindlæggelser eller pludselige dødsfald. Udover sundhedsproblemer kan manglende afklaring af virksomhedens fremtid medføre følelsesmæssige byrder for familiemedlemmer, der bliver holdt hen, hvilket kan resultere i, at de vender sig mod virksomheden på grund af manglende planlægning og kommunikation.

Udover at udgøre en forsikring imod de værst tænkelige scenarier kan langsigtet planlægning på flere måder også have en positiv påvirkning på virksomheden, familien og andre interessenter. Når ejerlederen har planlagt sit exit og ejerskifte medfører det oftest, at familiemedlemmer vil føler sig mere forpligtet overfor virksomheden, når de ved, at deres bidrag til virksomheden bliver anerkendt af ejerlederen. Det er ikke kun familiemedlemmer, der er sætter pris på, at ejerlederen tager hensyn til deres behov, men ligeledes medarbejdere, leverandører, kunder og andre interessenter i den ejerledede virksomhed.

Tid er ikke den eneste udfordring i forbindelse med planlægningen af ejerskifte. Planlægningen rammer nogle svære personlige spørgsmål, der kræver perioder med refleksion. Selve planlægningen kan derfor først gå i gang, når ejerlederen er afklaret i forhold til disse spørgsmål. Nedenstående figur illustrerer blot nogle af de spørgsmål, vi er stødt på igennem vores forskning.

Med de mange spørgsmål in mente, er det ikke overraskende, at mange ejerledere udsætter planlægning af exit og ejerskifte på ubestemt tid. For bedre at forstå de planlægningsmæssige udfordringer, starter vi med at repetere, hvad der kendetegner de virksomheder, der har en plan for exit og ejerskifte.

3.1 Hvilken type virksomheder har en plan for ejerskifte?

I Rapport 3 kortlagde vi, hvor langt ejerledede virksomheder var med planlægning af exit og ejerskifte baseret på en spørgeskemaundersøgelse af mere end 13.500 ejerledede virksomheder i Danmark. Tabel 3.1 og figur 3.1 viser antallet af virksomheder, der enten allerede har en plan for ejerskifte, er i gang med at planlægge eller slet ikke er begyndt endnu. Ud af de 9.205 ejerledere, som havde gjort sig tanker om et generationsskifte, var det lidt over en tredjedel, der slet ikke er i gang med at planlægge endnu, mens resten enten er i gang eller har en plan.

Blandt ejerlederne, der forventer, at der skal ejerskiftets inden for mindre end 2 år, er det over halvdelen, der har en plan og lidt over en tredjedel, som er i gang med at planlægge. Hos virksomheder,

der forventer et ejerskifte om 2-5 år, er det under 30 pct., som har en plan og omkring 43 pct. der er i gang med at planlægge. Blandt de virksomheder, der først forventer at skulle foretage et generationsskifte om mere end 10 år, er det omkring halvdelen, der endnu ikke har påbegyndt planlægningen. Vi kan således konstatere, at planlægning af exit og ejerskifte sker relativt kort tid før ejerlederen forventer at forlade virksomheden.

Den manglende langsigtede planlægning af exit og ejerskifte, understreger at mange ejerlederne er stødt på udfordringer, som har udskudt eller forsinket planlægningen. I de følgende afsnit vil vi derfor forsøge at kortlægge de familiemæssige udfordringer, som ejerlederen er stødt på i forbindelse med planlægningen af exit og ejerskifte.

3.2 Familiemæssige udfordringer

Hvor stor indflydelse har familien, når det kommer til ejerleders beslutninger? I dette afsnit ser vi på familiens betydning for planlægning. Tabel 3.1 viser, at det er lidt under halvdelen af alle ejerledede virksomheder, hvor et eller flere familiemedlemmer har indflydelse på de beslutninger ejerlederen tager i virksomheden.

Tabel 3.1 - Har et eller flere familiemedlemmer indflydelse på de beslutninger du tager i virksomheden?

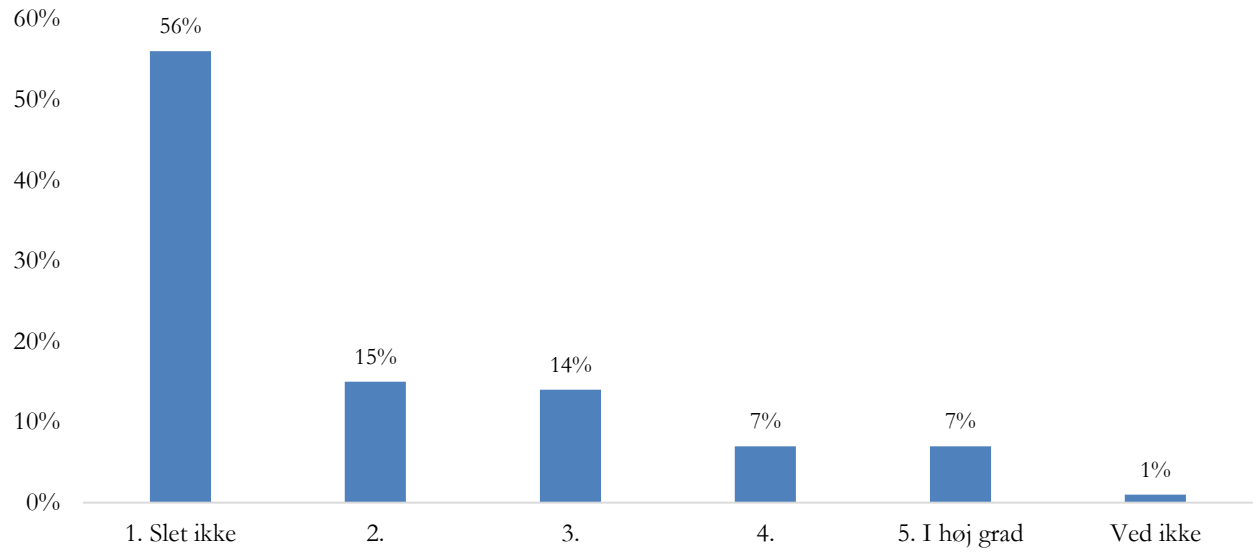
	Antal	%
Ja	5.599	43 %
Nej	7.517	57 %
Ved ikke	18	0 %

Vi spurgte samtidig ejerlederen i hvor høj grad generationsskifte er blevet et presserende problem på grund af ejerleders alder eller familiesituation? Tabel 3.2 og figur 3.1 viser, at lidt over halvdelen af ejerlederne slet ikke opfatter generationsskifte som et presserende problem, mens relativt få ejerledere ser det som et presserende problem. Samtidig tilkendegiver tallene, at overraskende få ejerledere føler, at planlægning er et presserende emne på grund af deres egen alder, hvilket står i kontrast til datoen på deres dåbsattest og risikoen for et helbredsmæssigt chok.

Tabel 3.2 - I hvilken grad er det din opfattelse, at ejer- eller generationsskifte er blevet et presserende emne på grund af din alder og/eller familieudvikling?

	Antal	%
1. Slet ikke	3.154	56 %
2.	819	15 %
3.	797	14 %
4.	408	7 %
5. I høj grad	402	7 %
Ved ikke	12	0 %

Figur 3.1 - I hvilken grad er det din opfattelse, at er ejer- eller generationsskifte er blevet et presserende emne på grund af din alder og/eller familieudvikling?

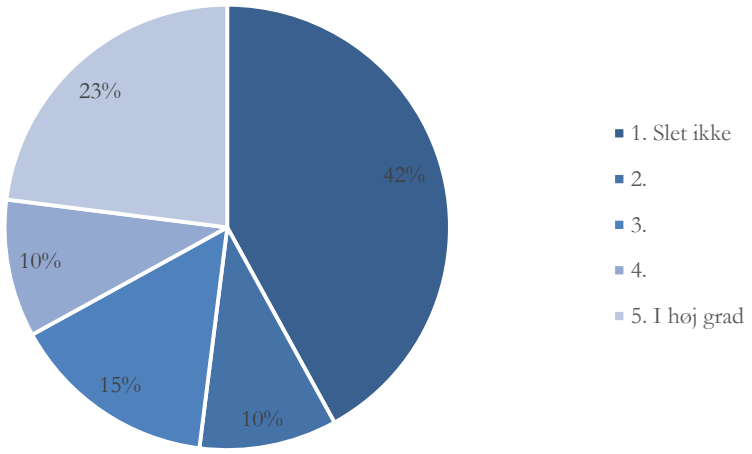


Samtidig viser tabel 3.3 og figur 3.2, at størstedelen af ejerlederne, svarende til 42 pct., vurderer, at der i familien, ikke er en egnet kandidat til at efterfølge ejerlederen i virksomheden. Omvendt vurderer 23 pct. af ejerlederne, at der i høj grad er en i familien, der er egnet som efterfølger. Samtidig er der relativt få ejerledere som er i tvivl om, hvorvidt der er (eller ikke er) et familiemedlem, der er egnet. Vi konkluderer derfor, at den manglende planlægning ikke skyldes usikkerhed omkring familiens egnethed til at videreføre virksomheden.

Tabel 3.3 – I hvor høj grad er der en i familien, som du vurderer, er en egnet efterfølger for dig?

	Antal	%
1. Slet ikke	2.339	42 %
2.	537	10 %
3.	824	15 %
4.	573	10 %
5. I høj grad	1.301	23 %
Ved ikke	18	0 %

Figur 3.2 - I hvor høj grad er der en i familien, som du vurderer, er en egnet efterfølger for dig?



I tabel 3.4 ser vi nærmere på om manglende planlægning kan skyldes mangel på kommunikation i ejerlederens familie. Vi noterer, at to ud af tre ejerledere slet ikke mener, at der mangler åbenhed og konstruktiv kommunikation omkring virksomhedsanliggender inden for familien, mens 10 pct. i lidt højere grad oplever, at der mangler en åben og konstruktiv kommunikation. Blot 2 pct. af ejerlederen oplever, at der i høj grad mangler åbenhed og konstruktiv kommunikation omkring virksomhedsanliggender. Manglende planlægning skyldes med andre ord ikke mangel på kommunikation inden for ejerlederens familie.

Tabel 3.4 - I hvor høj grad mangler der en åben og konstruktiv kommunikation omkring virksomhedsanliggender inden for familien?

	Antal	%
1. Slet ikke	10.096	77 %
2.	1.269	10 %
3.	996	8 %
4.	346	3 %
5. I høj grad	312	2 %
Ved ikke	41	0 %

En anden årsag til de planlægningsmæssige udfordringer kan være manglende enighed inden for ejerlederens familie omkring virksomhedens fremtid. I tabel 3.5 har vi derfor spurgt ejerlederne om de oplever divergerende interesser omkring virksomhedsanliggender internt i familien. Hertil svarer fire ud af fem, at de slet ikke oplever denne problematik internt i familien. Kun en tiendedel ser i lidt større grad divergerende interesser omkring virksomhedsanliggender som et problem. Det ses dermed tydeligt i tabellen, at divergerende interesser omkring virksomhedsanliggender internt i familien, kun er et problem for ganske få af de adspurgte ejerledere.

Tabel 3.5 - I hvilken grad er der divergerende interesser eller dagsorden omkring virksomhedsanliggender mellem forskellige personer eller dele af familien?

	Antal	%
1. Slet ikke	10.454	80 %
2.	1.368	10 %
3.	816	6 %
4.	232	2 %
5. I høj grad	135	1 %
Ved ikke	54	0 %

Ejerlederne giver heller ikke udtryk for, at der mangler redskaber til at løse uoverensstemmelser blandt familiemedlemmerne omkring virksomhedsanliggender. I tabel 3.6 svarer 84 pct. af ejerlederne, at de ikke mangler redskaber til at løse uoverensstemmelser blandt familiemedlemmer vedrørende

virksomhedsanliggender. Blot 1 pct. af ejerlederne svarer, at der i høj grad mangler redskaber til at løse uoverensstemmelser.

Tabel 3.6 - I hvilken grad er der en mangel på redskaber til at løse uoverensstemmelser blandt familiemedlemmer eller dele af familien omkring virksomhedsanliggender?

	Antal	%
1. Slet ikke	10.988	84 %
2.	1.048	8 %
3.	651	5 %
4.	182	1 %
5. I høj grad	119	1 %
Ved ikke	69	1 %

Selvom der ikke er divergerende interesser eller forskellige dagsordener inden for ejerlederens familie i forhold til den daglige drift, udelukker det ikke, at der kan være divergerende interesser i forhold til udformningen af den fremtidige ejerstruktur. Tabel 3.7 viser i lighed med tabel 3.5, at dette ikke er tilfældet. Fem ud af seks af de adspurgte ejerledere oplever slet ikke, at familiemedlemmer har divergerende interesser i forhold til udformningen af den fremtidige ejerstruktur. Blot 8 pct. vurderer, at de i lidt højere grad oplever denne form for divergerende interesser. Forskellige holdninger til virksomheden fremtid er tilsyneladende ikke medvirkende til at udsætte eller forsinke planlægningsarbejdet.

Tabel 3.7 - I hvilken grad har familiemedlemmer eller dele af familien divergerende interesser i udformningen af den fremtidige ejerstruktur?

	Antal	%
1. Slet ikke	10.750	83 %
2.	1.094	8 %
3.	684	5 %
4.	200	2 %
5. I høj grad	246	2 %
Ved ikke	47	0 %

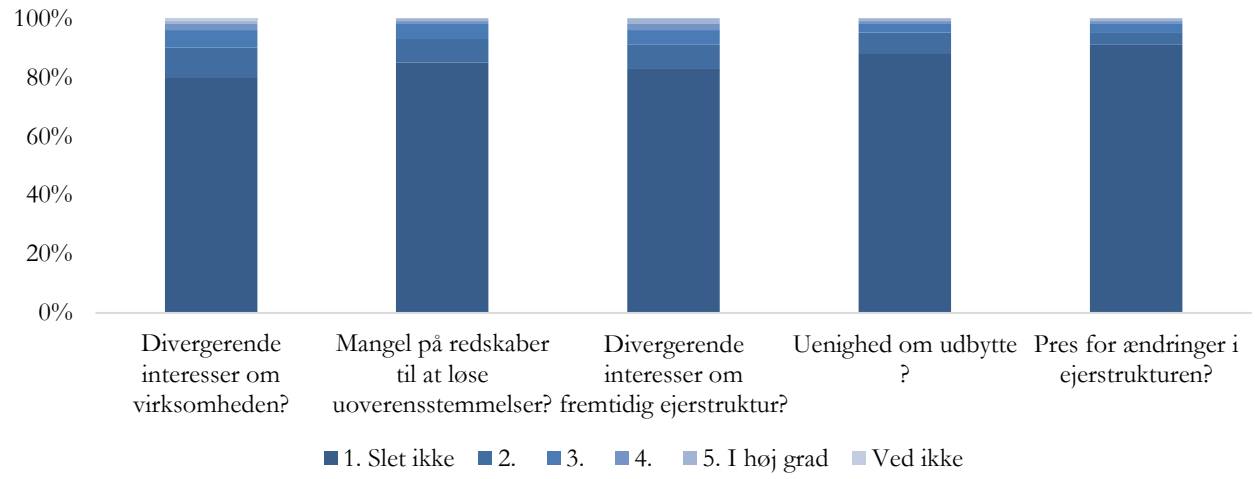
Selvom ejerlederne ikke tillægger de familiemæssige udfordringer særlig betydning, kan familien også bidrage med at sætte fokus på planlægningen af exit og generationsskifte. Tabel 3.8 viser derimod, at ejerlederens familie sjældent presser på for ændringer i ejerstrukturen. Mere end 9 ud af 10 ejerledere svarer således, at familien slet ikke presser på for ændringer i ejerskrukturen.

Tabel 3.8 - I hvilken grad presser den nærmeste familie på for ændringer i ejerstrukturen?

	Antal	%
1. Slet ikke	11.873	91 %
2.	583	4 %
3.	350	3 %
4.	95	1 %
5. I høj grad	76	1 %
Ved ikke	41	0 %

Afslutningsvis ønsker vi i figur 3.3, at opsummere de familiemæssige udfordringer i forbindelse med planlægning af exit og ejerskifte.

Figur 3.3 - Familiemæssige udfordringer



Sammenligningen af de forskelle familiemæssige udfordringer viser, at divergerende interesser om virksomheden er den vigtigste udfordring for ejerlederne. Samtidig fremgår det også, at de familiemæssige udfordringer kun er vigtige for omkring hver femte ejerleder, og dermed ikke kan forklare, hvorfor den typiske ejerleder vælger at udsætte planlægningen af exit og generationsskifte.

Vores analyse af de planlægningsmæssige udfordringer har vist, at det for den typiske ejerleder er de personlige udfordringer, der fylder mest i forbindelse med planlægningen af exit og generationsskiftet. Familiemæssige udfordringer er kun vigtige for omkring hver femte ejerleder.

4. De psykologiske udfordringer ved ejerskifte

Bidrag af Ellen Mølgaard og Camilla Nellemann

Der er ofte en række stærke følelser forbundet med at eje og lede en virksomhed. Disse følelser kan være vanskelige at håndtere i forbindelse med ejerskifte. I dette kapitel ser vi derfor nærmere på de psykologiske udfordringer ved ejerskifte. Vi præsenterer begrebet *psykologisk ejerskab*, som beskriver de grundlæggende følelser, der er knyttet til det at eje noget som f.eks. en virksomhed. Netop de følelser bliver udfordret i forbindelse med ejerskifte, hvor ejerlederen jo skal forholde sig til en situation, hvor han/hun afgiver ejerskabet. Vi giver eksempler på ejerskiftesituationer i danske virksomheder, som har været introduceret i Rapport 4, hvor følelsesmæssige udfordringer har været en forhindring på vejen frem mod et godt ejerskifte. Eksemplerne viser, at der kan opstå psykologiske barrierer, når ejerlederen udfordres på sit ejerskab af tanken om ejerskifte. Forskningslitteraturen på området beskriver en række af denne type barrierer, som vi vil diskutere. Samtidig ser vi nærmere på nogle af de typiske coping strategier, som ejerledere anvender for at forholde sig til disse følelsesmæssige udfordringer.

Hvad er ejerskabets psykologi?

Ved første øjekast er ejerskab måske ikke et kompliceret begreb. Vi har alle en fornemmelse af, hvad det vil sige at eje noget, formodentligt ejer de fleste en del, og vi ved at ifølge grundloven, er vores ret til det vi ejer ukrænkelig. Ved nærmere eftertanke er det dog klart, at så simpelt er ejerskab alligevel ikke. Det hænger sammen med, at vi mennesker ofte kobler det vi ejer sammen med vores oplevelse af hvem vi er. Det observerede f.eks. den franske filosof Jean-Paul Sartre der skrev: "*At eje er sammen med at gøre og at være en af de tre grundlæggende kategorier, der definerer den menneskelige eksistens*".

Men hvad vil det sige at føle ejerskab for noget? Det forsøgte organisationsteoretikerne Pierce, Kostova og Dirks, der alle arbejder med individer og gruppers adfærd i organisationer, omkring år 2000 at beskrive med begrebet *psykologisk ejerskab*. Helt bredt definerede de begrebet således: "Mennesker udvikler en følelse af ejerskab overfor diverse ting – uanset om disse er materielle eller immaterielle. Dette kalder vi for psykologisk ejerskab". Siden har flere arbejdet videre med ideen om psykologisk ejerskab i organisationer, oftest baseret på studier af ejerskabs betydning for individet indenfor filosofi og psykologi. Det førte i 2011 til formuleringen af en model for psykologisk ejerskab, der beskriver to grundlæggende følelser, der er involveret i oplevelsen af ejerskab, nemlig: *kontrol* og *identifikation*.

Kontrol handler først og fremmest om tilfredsstillelsen ved, at et objekt tilhører den enkelte. Men oplevelsen af kontrol handler i lige så høj grad om muligheden for at få afløb for virketrang. Man kan sige, at i forhold til ejerskabet over en virksomhed, handler kontrol om evnen til og glæden ved at kunne træffe beslutninger og se dem gennemført.

Oplevelsen af ejerskab over en bestemt ting kan desuden have indflydelse på den enkeltes selvforståelse. Det kaldes identifikation og kan handle om flere ting. Det drejer sig dels om, at vi som individer har behov for at udtrykke eller markere vores identitet overfor omverdenen, og at vi bruger ejerskab i den sammenhæng. Desuden kan oplevelsen af ejerskab være med til at rodfæste den enkeltes identitet og give en følelse af kontinuitet og stabilitet i tilværelsen. Derudover kan oplevelsen af ejerskab give den enkelte oplevelsen af at høre til og af at have et formål i tilværelsen. Slutteligt kan oplevelsen af ejerskab hænge sammen med et behov for at yde omsorg. Det vil sige, at den enkelte drager omsorg for netop det de føler er deres, og at dette igen styrker oplevelsen af ejerskab.

Begrebet psykologisk ejerskab blev oprindeligt formuleret for at beskrive det fænomen, at en medarbejder, der formelt set ikke ejer nogen som helst andel i den virksomhed vedkommende arbejder for, alligevel kan føle et stærkt ejerskab for virksomheden. Men begreberne giver også et glimrende billede af, hvordan ejerskab opleves af ejerlederen. Med begreberne kontrol og identifikation i tankerne er det ikke svært at forestille sig, at ejerskabet over virksomheden kan have endog meget stor betydning for ejerlederen. Det er Jørgen Strøjer, der er 5. generation i familieforetagendet Strøjer Tegl, et godt eksempel på.

Case om Strøjer Tegl og Jørgen Strøjer[1]

Jørgen Strøjer tager sig af al ledelse i den fynske teglværksvirksomhed, som han overtog i 1984, dog støttet af sin hustru. I 2001 udvider Strøjer Tegl sin familiebestyrelse med to professionelle medlemmer. Bestyrelsen understøtter en række vigtige beslutninger, særligt under finanskrisen i 2008. Den bliver yderligere professionaliseret i 2013 med endnu et medlem, Flemming Rasmussen. Det nye bestyrelsesmedlem finder det uholdbart, at Strøjer Tegl endnu ikke har påbegyndt et ledelsesmæssigt generationsskifte. Jørgen Strøjer har overdraget en del af aktiekapitalen til sine sønner, men det er svært for ham at dele ledelsesposten med andre. Han har på det tidspunkt virket i Strøjer Tegl i 43 år, og kender virksomheden til mindste detalje. Bestyrelsen insisterer på at igangsætte det ledelsesmæssige generationsskifte af hensyn til både Jørgen Strøjers omdømme, familien Strøjer, virksomhedens fremtid

[1] For baggrund henvises til Rapport 4, side 47.

og dens medarbejdere. Sønnerne vil dog ikke overveje at have med den daglige drift at gøre, før deres far har fundet sig til rette i en mere tilbagetrukken rolle. Efter en række samtaler i bestyrelsesregi opstår den mulighed, at Flemming Rasmussen kan fungere som ny adm. direktør i en overgangsfase. Men Jørgen Strøjer er ikke i stand til at træffe en beslutning. Teglværket er hele hans liv – han kommer der syv dage om ugen, hvis han da ikke lige er ude at rejse.

Forskningen indenfor særligt generationsskifte i familieejede virksomheder giver en lang række eksempler på psykologiske barrierer, som opstår for mange ejerledere, når planlægning af ejerskifte udfordrer deres oplevelse af ejerskab og tvinger dem til at overveje at opgive det. Overordnet opstår disse barrierer, fordi ejerlederens kontrol og/eller identifikation med virksomheden udfordres. I de følgende afsnit diskuterer vi dette nærmere og kommer med eksempler på ejerledere, der har stået i denne vanskelige situation.

Frygten for tab af identitet

For en gruppe af ejerledere er ejerskabet over virksomheden meget nært knyttet til deres identitet og selvforståelse. De oplever, at det er vanskeligt at forklare, hvem de er uden at henvise til virksomheden. Den giver dem en oplevelse af stabilitet og mening i tilværelsen. Samtidig føler denne gruppe ejerledere et stærkt fællesskab med deres medarbejdere. De ser ofte også virksomheden som stærkt forankret i deres lokalområde og lokalt kender alle ejerlederen og virksomheden. De ejerledere, der identificerer sig stærkt med virksomheden, er ofte energiske kulturbærere, der er optaget af at værne om deres virksomheds værdier og omdømme. Deres behov for kontrol er ikke udtalt, og man kan sige, at det vigtigste for dem er at være med i noget, de føler er større end dem selv.

Case om Egholm Maskiner og Kaj og Jens Christian Egholm

Brødrene Kaj og Jens Christian Egholm er gode eksempler på ejerledere, der oplever tanken om ejerskifte som en risiko for tab af identitet. De er begge tillærte smede/maskinarbejdere. Udvikling af små maskiner har været deres helt store passion fra barnsben. I 1991 stifter de virksomheden Egholm Maskiner. Midt i 90'erne udvikler brødrene en af de første universalmaskiner i en størrelse, som er specielt godt til at feje-suge. De udvikler maskinen for egen regning. Den kan slå græs, feje skidt sammen og suge det op i en beholder. Da maskinen vækker begejstring hos rengøringskoncernen ISS, vælger brødrene at satse på denne niche indenfor multitraktorer og sælger deres øvrige produkter fra. Håndværkerbrødrene er hurtige til at opsøge rådgivning om, hvordan de bedst kan drive deres

forretning. De ansætter en økonomichef for selv at fokusere på produktudvikling. Senere professionaliserer de virksomheden yderligere med en bestyrelse. I 2000 afviser de et købstilbud fra Nilfisk, som ønsker at købe 50 pct. af aktierne for retten til at sælge Egholm-maskinerne i eget navn. I 2002 kommer den sydtyske koncern Kärcher med et lignende tilbud. Men Egholm-brødrene er fortsat ikke interesserede i at sælge, da de frygter, at Kärcher vil flytte arbejdspladserne til Sydtyskland. I 2007 henvender to kapitalfonde sig, men dem vil brødrene slet ikke sælge til. Hvis de skal sælge, skal det være til en industriel partner, der kan tilføre synergier og udvikle virksomheden. Efterhånden føler brødrene, at Egholm Maskiner er vokset dem over hovedet. Løsningen bliver at ansætte en professionel direktør til at varetage driften. De fokuser nu udelukkende på produktudvikling i en bygning, der ligger adskilt fra virksomheden. Medarbejderne er dog utilfredse med den nye direktør, som laver om på for meget. Jens Christian Egholm genindtræder som direktør indtil en ny er fundet.

Brødrene Egholm får et wake-up call under finanskrisen i 2008, hvor salget går i stå, og de ser deres værdier smuldre på kort tid. Da Nilfisk i 2009 henvender sig for anden gang, og denne gang tilbyder at købe hele virksomheden, slår brødrene til. Efter grundig overvejelse fremsætter de en række krav, som Nilfisk vælger at honorere. Handlen bliver en realitet og Egholm-brødrenes maskiner markedsføres nu under navnet "Nilfisk Egholm". Det er vigtigt for brødrene, at de har kunnet beholde den separate bygning ved virksomheden, hvor de den dag i dag arbejder med at udvikle nye maskiner. Samtidigt lægger de vægt på, at virksomheden fortsat ligger i Lemvig, og beskæftiger de samme medarbejdere.

Brødrene Egholm skubbede ejerskiftet så længe det var muligt. Da de til sidst anså det for en nødvendighed for at sikre virksomheden, gjorde de deres yderste for at sikre de værdier og det fællesskab de forbandt med virksomheden. Samtidig betingede de sig, at de også efter ejerskiftet kunne fortsætte den del af arbejdet i virksomheden de fandt mest meningsfyldt.

For brødrene var deres ejerskab af virksomheden nært forbundet med deres identitet. Deres ejerskifte blev en proces, hvor de værnede om netop denne del af deres ejerskab ved at bevare deres daglige tilknytning til virksomheden, mens de kun gradvist og ikke uden udfordringer overlod ansvaret for fællesskabet og værdierne i virksomheden til andre. For ejerledere, som brødrene Egholm, er den afgørende udfordring ved ejerskifte, truslen om tab af identitet. Den følelse af mening og fællesskab virksomheden giver hverdagen, kan ofte blive en alvorlig barriere for denne gruppe ejere.

Risikoen for tab af kontrol

For en anden gruppe ejerledere er ejerskabet over virksomheden ikke nært knyttet til deres selvforståelse men snarere til et behov for at opleve kontrol. Denne gruppe ejere ser ikke nødvendigvis

virksomheden som en forlængelse af deres egen person. De oplever derimod at virksomheden primært opfylder deres behov for at tjene penge og forvalte dem og hverdagen i frihed fra andres indblanding. I det hele taget er netop frihed fra andres indblanding et afgørende element af ejerskab for denne type ejere. Niels Nymark, der stiftede sin sommerhusudlejningsvirksomhed i 1979, er et godt eksempel på den gruppe ejere, som oplever tanken om ejerskifte som en risiko for tab af kontrol.

Case om Dansommer og Niels Nymark

Niels Nymarks familie har drevet teglværksvirksomhed i syv generationer – på godt og ondt. Under sin opvækst bliver Niels Nymark vidne til utallige skænderier om teglværksdriften henover middagsbordet, og de gør et dybt indtryk på ham. Han beslutter i en ung alder, at hvis han nogensinde stifter en virksomhed, skal den aldrig gå i arv. Niels Nymark bliver matematisk student og anser sig selv for at være naturlig talbegavet. Under studietiden ernærer han sig som kortspiller, men indser, at han må have sig et rigtigt arbejde. Det får han som assistent i et revisionsfirma, hvor han er ansat i fem år. Ved siden af handler han med byggegrunde. Via sin kones veninde kommer Niels Nymark i forbindelse med en tysk forretningsmand, der sælger pakkerejser. Han tilbyder Niels Nymark at gå ind i sit firma, Nordring Rejser. Da parterne går hver til sit i 1979 overtager Niels Nymark Nordrings rettigheder til at udleje 405 danske sommerhuse. På det grundlag overtager han virksomheden Jysk Sommerhusudlejning og en halvdagsansat. Niels skifter virksomhedens navn til Dansommer, som er mere velegnet navn til det tyske marked. Som den iværksætter han er, får Niels Nymark lyst til at prøve kræfter med noget nyt allerede i 1986. Han indleder forhandlinger om et salg af Dansommer til sin hovedkonkurrent. Modparten springer dog i målet, så Niels Nymark driver Dansommer videre med succes i yderligere 15 år. Der mangler dynamik i branchen, da ingen tilsyneladende er villige til at betale en høj pris for en konkurrent. Niels Nymark vælger at ansætte en professionel direktør for at hellige sig bestyrelsesarbejde og forfølge nye forretningsmuligheder. Men det går ikke, for Niels Nymark er typen, der nok vil uddelegere, men også vide, hvad der foregår. Han forsøger sig med hele tre professionelle direktører, før han opgiver projektet. Niels Nymark er ikke sentimental omkring sin virksomhed, men han venter på den rette timing for et salg. Dansommer er blevet for stort et foretagende for Niels Nymark, der helst vil arbejde i virksomheder, hvor han kan involvere sig i det hele.

Niels Nymark tilbyder sin virksomhed til den danske kapitalfond Polaris, der netop har købt konkurrenten Novasol. Polaris ønsker at konsolidere markedet. Niels Nymark insisterer på en pris, der svarer til et antal gange gennemsnittet af de sidste tre års driftsoverskud. Polaris accepterer prisen og

overtager Dansommer i 2001. Polaris' krav er, at Niels Nymark beholder 10 pct. af aktiekapitalen og stiller sig til rådighed som bestyrelsesmedlem i tre år. Alle hans medarbejdere følger med over i Polaris. Det er helt fint med Niels Nymark, at Novasol vil droppe "Dansommer"-navnet. Navnet beholdes dog som et binavn til Novasol. I dag er navnet Dansommer endnu mere kendt på det tyske og danske marked end Novasol-navnet. Bare ni måneder senere sælger Polaris den nyfusionerede virksomhed til en amerikansk koncern, hvorved Niels Nymark maksimerer sit oprindelige salg til Polaris – han er yderst tilfreds. Niels Nymark starter et nyt firma, hvor han udlejer sommerhuse, som han selv har fået opført i Tyskland.

For Niels Nymark var ejer- og lederskabet i virksomheden en mulighed for frihed til at træffe beslutninger og forfølge de muligheder han så. Det var vanskeligt for ham at affinde sig med en ansat direktør, fordi det begrænsede netop denne frihed og fratog ham kontrol. Når salget af virksomheden var interessant for Niels Nymark, var det fordi, det tillod ham indflydelse på virksomhedens overordnede ledelse i en overgangsperiode. Mere afgørende var det dog, at salget sikrede ham selv uafhængighed. For denne gruppe ejere er den afgørende udfordring ved ejerskifte, ikke at skulle opgive hverdagen i virksomheden, men at skulle opgive den overordnede kontrol med virksomheden. I sidste ende vil tanken om personlig uafhængighed dog ofte være en katalysator for et ejerskifte for disse ejere, mens risikoen for ikke at kunne opnå dette gennem et ejerskifte, kan blive en alvorlig barriere.

Typiske psykologiske barrierer for ejerskifte

Både brødrene Egholm og Niels Nymark oplevede, at deres psykologiske ejerskab over virksomheden gjorde det vanskeligt for dem at planlægge og effektuere ejerskifte. Forskningslitteraturen giver flere eksempler på de barrierer, der kan opstå i denne situation. Flere af disse har sammenhæng med det tab af identitet, som ejerskiftet repræsenterer for mange ejerledere. Det drejer sig for eksempel om at ejerskifte kædes sammen med pension, at ejerlederen frygter en form for intethed på den anden side af ejerskiftet eller knytter ejerskifte til frygt for alderdom og ultimativt døden.

Alle disse er eksempler på barrierer, som opstår fordi ejerens identitet er nært knyttet til det at lede og eje virksomheden. De er tidligere beskrevet i en række internationale studier og en nyere undersøgelse viser, at noget lignende formodentligt gør sig gældende i en dansk sammenhæng. I efteråret 2015 gennemførte Center for Ejerledede Virksomheder en spørgeskemaundersøgelse, hvor mere end 13.000 ejerledere svarede på en række spørgsmål om ejerskifte og exitplanlægning. Her spurgte Center for Ejerledede Virksomheder ind til de udfordringer ejerlederne oplever i den forbindelse (se Rapport 3 i denne serie). Blandt de ejerledere, der har lagt eller er ved at lægge en exit plan, svarer mere end 37pct.,

at det var/er en udfordring, at ejerskifte og alderdom i deres egen optik hænger sammen og knap 15 pct. er plaget af spekulationer i forhold til hvad de skal lave efter et exit.

En anden type psykologiske barrierer, der særligt er kendt fra internationale studier, har at gøre med frygten for tab af kontrol. Det kan helt overordnet dreje sig om problemer med at slippe ledelsen, uvilje til at indtage en ny post som opfattes som en degradering og mangel på eller direkte mistillid til ens efterfølger som leder. Denne sidste barriere havde for eksempel en betydning for Niels Nymark. Som vi har set, måtte han igennem hele tre professionelle direktører, før han fandt en løsning for sig selv og sin virksomhed.

Ligesom forskningslitteraturen giver eksempler på typiske psykologiske barrierer, findes en række studier af, hvordan ejerlederen håndterer disse barrierer. De mest almindelige reaktioner spænder fra proaktiv håndtering til benægtelse og fortrængning. Den proaktive ejerleder er i stand til at erkende og acceptere udfordringerne, søge hjælp og støtte hos familie eller professionelle rådgivere og få gennemført et exit. For denne gruppe kan man sige, at de psykologiske barrierer håndteres ved at grundlaget for dem fjernes. Det at erkende barriererne og forholde sig aktivt til dem er altså i sig selv afgørende for at overvinde dem.

Modsat den proaktive ejerleder, håndterer den afvisende ejerleder de psykologiske barrierer med strategier som fortrængning eller benægtelse, hvilket i praksis giver sig udslag i manglende planlægning af exit. At dette er en typiske strategi (bevidst eller ubevidst) er velkendt fra forskning. Det ses også af Center for Ejerledede Virksomheders spørgeskemaundersøgelse, hvor knap 37 pct. af ejerlederne (der i gennemsnit er 58,4 år gamle) svarer, at de ingen plan har for ejerskifte. Af denne gruppe svarer godt 44 pct., at der er lang tid til at ejerskifte bliver aktuelt. For en del er dette selvsagt en ganske rimelig tanke. Men for andre er det formodentligt snarere et tegn på, at en psykologisk barriere, som for eksempel fortrængning er i spil. Det samme gælder antageligt blandt gruppen af ejerledere, der angiver at de ikke har tænkt på ejer- eller generationsskifte eller som svarer, at de har overvejet det, men endnu ikke er kommet i gang.

Forskning viser i øvrigt også, at det er ganske typisk for ejerleder at gå i stå i løbet af ejer- eller generationsskifteprocessen. Årsagen er, at ejerlederen, når han begynder at tage skridt til exit, overvældes af opgavens omfang og erkendelsen af virksomhedens betydning for sin tilværelse. Det kan i værste fald betyde, at planlægningen går i stå og ikke kommer i gang igen.

Hverdagen som barriere

Hverdagen kan være en alvorlig barriere for ejerskifte. Ejerledere har nemlig ofte en tendens til at være overordentligt optaget af hverdagen og den umiddelbare drift af virksomheden, hvilket mange rådgivere formodentligt vil kunne genkende fra deres arbejde. Allerede i 1950erne konstaterede Harvard professor C. Roland Christensen, at denne *hverdagsforblændelse* er et paradoks. På den ene side gør ejerlederen virksomheden til centrum i sit liv. Han stræber efter at udvikle og styrke den som en form for forlængelse af sig selv eller et monument over egen succes. På den anden side forsømmer ejerlederen at sikre virksomhedens langsigtede overlevelse ved for eksempel at undlade at planlægge ejerskifte.

Christensen pegede på tre væsentlige og indbyrdes afhængige årsager til, at denne barriere for ejerskifte opstår. For dem alle tre gælder, at de formodentligt er lige så typiske i dag, som tidligere. For det første bygger hverdagsforblændelsen på den grundlæggende indstilling, at i dag er vigtig, mens i morgen kan vente. For det andet betyder denne indstilling, at ejerlederen opbygger en organisation, hvor han selv træffer alle de væsentligste (samt en lang række mindre væsentlige) beslutninger og derfor ikke kultiverer nye ledelseskræfter, der kunne tage over efter ham selv. For det tredje har ejerleder ofte en form for urokkelig tro på fremtiden. Det skyldes som regel den oplevelse, at ejerlederen tidligere har været i stand til at overvinde en lang række udfordringer og derfor har den samme forventning til fremtiden.

Alle de faktorer Christensen pegede på hænger sammen med den erfaring ejerlederen gjorde sig i den vanskelige opstartsfase, hvor virksomhedens overlevelse var på spil - ofte hver eneste dag i en lang periode og hvor der for det meste ikke var andre end ejerlederen selv til at løse problemerne. På lang sigt betyder det, at der ofte bliver tale om organisationer med en operationelt fokuseret ledelse, hvor den væsentligste beslutningskompetence er samlet hos ejerlederen og hvor der mangler oplagte kandidater til at overtage ledelsen. Det er en organisation, hvor det dels er uvant og derfor svært at tænke langsigtet, dels er vanskeligt at forestille sig et lederskifte. Derfor bliver hverdagsforblændelsen ofte en barriere for ejerskifte.

Det gælder for hovedparten af danske ejerledere, at de er grundlæggere af deres virksomhed. Som vi har været inde på tidligere ved vi, at en stor andel af danske ejerledere ikke har nogen planer for exit, men der findes endnu ikke nogen undersøgelser af, hvordan, hvorfor og i hvilke sammenhænge ejerlederen bedst bringes til at sætte sig ud over hverdagen og påbegynde langtidsplanlægning.

Afrunding

I dette kapitel har vi diskuteret ejerskabets psykologi og de barrierer for ejerskifte, der ofte følger af ejerlederens stærke tilknytning til virksomheden og dennes behov for at føle identifikation og/eller kontrol med virksomheden. At der ofte er tale om barrierer, der er vanskelige at overkomme, er klart både ud fra eksisterende forskning og ud fra den viden vi har om danske ejerledere på baggrund af Center for Ejerledede Virksomheders undersøgelser. Men vi ved endnu ikke meget om, hvordan de psykologiske barrierer bedst overkommes, så ejerskifteprocessen kan gennemføres bedst muligt for ejerlederen.

5. Værdifastsættelsespsykologi

Bidrag af Camilla Nellemann

I de tidligere rapporter har vi set, at et ejerskifte kan tilrettelægges på forskellige måder. Nogle ejerskifter er planlagte gennem længere tid, men mange sker uventet som følge af økonomisk krise, helbredsmæssige ændringer, et tilbud fra en interesseret køber m.m. Ejerledere har således en interesse i løbende at kende værdien af deres virksomhed. Rapport 3 i denne serie dokumenterede med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen blandt 13.593 danske ejerledere i 2015, at de færreste ejerledere ved, hvad deres virksomhed er værd. Undersøgelsen viste endvidere, at værdiansættelse er blandt de største udfordringer, som ejerlederne støder på i deres exitplanlægning[2].

Der findes nu heller ingen fast formel til formålet. Tværtimod er der gennem årene formuleret adskillige modeller, og en virksomheds værdi svinger markant afhængigt af den valgte metode. Desuden kan der ske fejl i implementeringen af værdiansættelsesmodellerne. Grundlæggende gælder det om at afdække virksomhedens historiske rentabilitet i en regnskabsanalyse, og sammenholde denne viden med virksomhedens forventede udvikling baseret på en strategisk analyse. I den strategiske analyse er det vigtigt at kortlægge de faktorer på samfundsniveau, brancheniveau såvel som virksomhedsniveau, der påvirker værdien. Tidsperspektivet for analyserne er typisk tre til fem år, men længere for udpræget konjunkturfølsomme virksomheder. Regnskabsanalysen og den strategiske analyse er gensidigt afhængig af hinanden. I tilfælde, hvor virksomheden er nystartet eller kører som en underskudsforretning, er den strategiske analyse dog særligt vigtig[3].

Derudover kan ejerledere operere med psykologiske motiver, der påvirker prisen i den ene eller anden retning. Det kan være at sælge til den køber, som ejerlederen synes bedst om, fremfor til køberen med det højeste bud:

"Min ideelle efterfølger er en lokal ildsjæl. Jeg ønsker ikke at blive købt op af en catering-kæde" (interview med Anette Hansen, ejerleder af Anettes Mad ApS, december 2016).

Endelig udspiller der sig gerne et psykologisk spil i forhandlingssituationen, hvor køber og sælger forsøger at tale prisen henholdsvis ned og op. En køber af en ejerledet produktionsvirksomhed, forklarer her, hvordan han forsøgte at presse prisen i sin forhandling med sælger i 2015:

---

[2] Se Bennedsen, M. og Nielsen, K. M. (2016) *Ejerledelse i Danmark, Rapport 3: Ejerlederne og Ejerskiftet*, Industriens Fond, Copenhagen Business School og INSEAD

[3] Christian V. Petersen og Thomas Plenborg (2004) *Værdiansættelse af virksomheder:* http://ledelse.borsen.dk/article/view/522/vaerdiansaettelse_af_virksomheder.html, tilgået 25.04.2017

"Gamle maskiner. Ingen vedligeholdelsesplaner. Ingen ISO certificering. Få medarbejdere på nøglepositioner og deraf følgende sårbarhed. Få, meget store kunder og deraf følgende sårbarhed. Konkurrence fra Polen og Kina. At virksomheden nærmest var dødsdømt. Nådighedsgerningen ved at jeg tog over. Det fik jeg ham aldrig til at købe ind på, men det var det billede, jeg gerne ville fremmane i hans hoved" (interview med anonym køber, februar 2017).

Det er tydeligvis ingen snorlige proces at fastsætte prisen for en virksomhed. I sidste ende er den rigtige pris den, som køber og sælger kan blive enige om. Nedenfor illustreres, hvordan en række ejerledere valgte at prissætte livsværket og gennemføre forhandlingen om et salg. De fire cases er skrevet på baggrund af interviews á en til to timers varighed med de pågældende ejerledere i efteråret 2016. Til sidst i dette kapitel sammenfattes den læring, vi kan drage af de praktiske erfaringer.

Case om Dansommer og Niels Nymark - Driftsresultatet gange en multipel

"Uanset hvilken nogle børn vi får, så vil jeg gøre alt for, at de aldrig skal overtage en virksomhed efter mig", siger Niels Nymark til sin kone, da de venter deres første barn. Han er søn af en familie, der gennem syv generationer har drevet teglværksvirksomhed. I sin opvækst bevidnede Niels så mange stridigheder om driften mellem sin far og storebror, at han i dag ikke ser nogen charme ved familieforetagender.

I 1986 forsøger Niels at afhænde sit veldrevne sommerhusudlejningsfirma, Dansommer A/S, der har syv år på bagen. Han indgår en mundtlig aftale med sin hovedkonkurrents ejerleder om et salg til 15 mio. kr. Niels begiver sig fra Århus til København sammen med sin advokat, hvor mødet mellem parterne skal foregå. "Vi har holdt bestyrelsesmøde, mens I var undervejs", fortæller køber, da Niels og advokaten har sat sig til rette i mødelokalet. "Vi er enige om, at 15 mio. kr. er for meget. Det skal kun koste 13 mio. kr.", fortsætter han.

I købers bestyrelse sidder en advokat og en direktør for en større produktionsvirksomhed. Sidstnævnte påtager sig skylden for prisreduktionen. "13?", gentager Niels overrasket og spørger: "Er det jeres endelige tilbud?". "Ja, det er det", svarer køber uden at begrunde den nye pris. "Så siger vi tak for venligheden, men det er desværre ikke acceptabelt for os. Jeg har en mundtlig, telefonisk aftale med køber. Hvis ikke den aftale kan holde, så kan vi ikke handle sammen", siger Niels. Han er nået frem til de 15 mio. kr. ved at gange driftsresultatet med en såkaldt multipel. Om det er fire, fem eller syv gange, husker han ikke. Der ligger ingen videre beregninger bag tallet. Det er bare det beløb, som Niels er nået frem til, at han vil have for Dansommer.

Da Niels og advokaten pakker sammen for at tage hjem, udbeder køber sig fem minutters betænkningstid sammen med sin bestyrelse. Da de vender tilbage, står de dog fast på de 13 mio. kr. Niels afskyr mennesker, der ikke forstår at overholde en *gentleman agreement*, og forsøger derfor ikke at møde køber på f.eks. 14 mio. kr. Tværtimod begiver Niels og advokaten sig mod togstationen med uforrettet sag.

De næste 15 år driver Niels Dansommer med succes. Branchen består af fire store virksomheder, heriblandt Dansommer, samt mere end 50 små aktører. Niels føler sig overbevist om, at de eneste potentielle købere er hans tre hovedkonkurrenter, men tænker samtidigt, at de næppe vil købe hans sommerhuskontrakter, som de alligevel vil kunne slås om, hvis Niels opgiver ævred.

En skønne dag i 2001 får Niels nys om, at kapitalfonden Polaris har købt en af hovedkonkurrenterne og ønsker at konsolidere branchen. Han tager turen over Storebælt for at foreslå Polaris at købe Dansommer. Prisen er Niels igen kommet frem til ved at gange driftsresultatet med en multipel. Han er så opsat på at sælge, at han ikke prioriterer at vende prisen med en rådgiver: "Det skal bare gå hurtigt", tænker Niels, der tvivler på, at der nogensinde igen vil komme nogen og byde på deltagerne i hans nichebranche. Desuden skønner han, at Konkurrencestyrelsen maksimalt vil tillade Polaris at erhverve to af de største sommerhusudlejningsfirmaer.

I forhandlingen lægger Niels ud med et beløb. Det får han. Oveni får han 10 % af den virksomhed, som skal drive Dansommer og det andet sommerhusudlejningsfirma videre. Niels giver 1 % til sin førstemand og glæder sig over, at Dansommer nu aldrig vil tynge hans børn som et møllehjul om halsen. "Jeg føler mig så HELDIG, at nogen vil købe det", fortæller Niels begejstret og understreger, at det var en stor fornøjelse at handle med Polaris. "Det hele foregik så reelt", siger han.

Niels hemmeligholder salgsprisen af hensyn til tredje mand, men lægger ikke skjul på, at han er yderst tilfreds. Blot ni måneder senere sælger Polaris firmaet til et amerikansk børsnoteret selskab, hvor Niels i den forbindelse opnår en god pris for sit ejerskab på 9 %.

Case om Egholm Maskiner og brødrene Egholm - Et pænt, rundt beløb

I et sommerhus sidder brødrene Kaj og Jens Christian Egholm. De overvejer strategien for deres fælles virksomhed, Egholm Maskiner A/S, og bliver enige om, at den på sigt skal sælges. "Hvis vi engang kan få 100 mio. kr. for det, så er det ikke helt tosset", mener de. Det er sådan et pænt, rundt beløb.

Gennem årene afviser brødrene op til flere købstilbud på maskinfabrikken, som de etablerede i Lemvig i 1991. Finanskrisen i 2008 vender imidlertid op og ned på alting. Kaj tænker, at hvis de klarer sig gennem krisen, må han ud af virksomheden på en eller anden måde. En gylden mulighed opstår, da Nilfisk koncernen henvender sig med en forespørgsel på rettigheder til at sælge Egholm-maskiner i udlandet. Reelt ønsker Nilfisk dog at købe hele butikken.

"Vi skal matche Kärschers maskiner til udendørs vedligehold. Vi kan se, at jeres program er som skræddersyet til det. Alting vil forblive fuldstændigt, som det er i dag. Vi blander bare vores produkter og tager virksomheden til næste niveau", forklarer Nilfisks team af forhandlere på et møde med Kaj og Jens Christian. Det kan brødrene godt lide at høre. Nu er det bare et spørgsmål om prisen.

"Hvordan gør vi det her uden, at det bliver alt for kompliceret", spørger brødrene deres tidligere bestyrelsesformand. Han har erfaring med at sælge egen virksomhed og forklarer, at det er som at sælge en bil: "Man kan godt slå modellen op på nettet og se, hvad lignende biler går for, men hvis køber så har en særlig præference og så videre... I bund og grund drejer det sig om, hvad køber vil give og, hvad sælger vil have".

Brødrene ihukommer dengang i sommerhuset, hvor de blev enige om, at 100 mio. kr. er et pænt, rundt tal. For at være på den sikre side, spiller de ud med 120 mio. kr. i forhandlingen med Nilfisk. "Ej, ej, ej, ej… det kan vi slet ikke være med på. Vi byder 90", svarer de tre Nilfisk-repræsentanter og udbeder sig en tænkepause på 10 minutter.

"Yes!", jubler brødrene, da de er kommet udenfor. Der er ikke langt op til de 100 mio. kr. "Nu har vi snakket om det", indleder forhandlingsteamet, da brødrene kommer ind i mødelokalet igen. "Vi kan godt lide det her, og vi synes, at det er 100 mio. kr. værd", siger de. "Skal I lige have 10 minutter mere?", spørger Jens Christian drilsk. Men nej; Nilfisk kan ikke byde højere i dag. Parterne går hver til sit.

Kaj og Jens Christian kontakter nu deres advokat. Brødrene ved godt, at det er dem, der har fat i den lange ende. Nilfisk har brændt sig varm på brødrenes ny-lancerede maskine, som de har investeret 20 mio. kr. i at udvikle; Egholm Maskiner tjener årligt godt 10 mio. kr.; og brødrene har tidligere afvist et

købstilbud fra Nilfisk. "Hvis det er, som I siger, så skal I lade være med at kontakte Nilfisk. Lad bare tiden gå", foreslår advokaten.

Bestyrelsen i Egholm Maskiner ser gerne, at brødrene sætter virksomheden i udbud for at presse prisen op. Men Kaj og Jens Christian er opsatte på at sælge til Nilfisk, der om nogen kan tilføre synergi til foretagendet og tilbyde medarbejderne spændende karrieremuligheder.

Som advokaten forudså, henvender Nilfisk sig igen og starter en seks måneder lang due diligence proces. Med støtte fra den administrerende direktør i Egholm Maskiner, som tidligere var ansat i Nilfisk, opnår brødrene en endelig pris på 110 mio. kr. eksklusiv bygninger.

Og så er der lige det med madordningen. Kaj og Jens Christian er vant til at få leveret en kasse mad ugentligt fra virksomhedens kantine. "Hvis vi sælger, så får vi ingen mad", siger Kaj for at lave lidt sjov med det. "Det er intet problem", svarer Nilfisks forhandlere straks: "Det fortsætter I bare med".

Da handlen indgås, beskæftiger Egholm Maskiner 95 mennesker, omsætter årligt for 140 mio. kr., og har en egenkapital på 33,6 mio. kr. "Det endte med at blive en rigtig jysk handel", smiler Kaj.

Case om MC Emballage - Revisoren som matchmaker

I en norsk-ejet emballagekoncern sidder Peder Eriksen som administrerende direktør med knap 200 mand under sig. Han har netop vendt datterselskabets negative udvikling og gjort røde tal på bundlinjen sorte. Det er ikke første gang i sin direktør-karriere, at han har foretaget et *turnaround*.

"Pokker stå i at ejeren løber med hele gevinsten", tænker Peder. Han vil have en fair del af kagen for sit arbejde, der koster ham blod, sved og tårer. Desuden foretrækker Peder at arbejde i mindre organisationer med større dynamik og fleksibilitet.

Så Peder henvender sig til Deloittes afdeling for virksomhedshandler. "Hvis I får en virksomhed på hånden, kan det godt være interessant for mig", siger han. Snart efter springer en køber fra i en igangværende virksomhedshandel. Deloitte forelægger den opståede mulighed for Peder. "Vi har en virksomhed, men du skal købe den sammen med medarbejderne", siger de. "Fint nok", tænker Peder. Som leder er han nemlig vant til at involvere sit personale for at sikre effektivitet.

Der er tale om det århusianske grossistfirma MC Emballage A/S stiftet i 1988 af Jørgen Mølgaard og Poul Christoffersen. Da den ene stifter rammes af alvorlig sygdom i starten af 00'erne, forsøger de to

kompagnoner at sælge virksomheden. Medarbejderne ønsker at bevare deres arbejdsplads og bliver enige om, at medarbejdereje er midlet til at nå målet.

MC Emballage bliver værdiansat af både en uvildig rådgiver og Deloitte. Medarbejderne accepterer en handelspris, der ligger midt imellem de to værdiansættelser. Mens nogle er utrygge ved at tage en privatøkonomisk risiko, vælger 28 af de i alt 46 medarbejdere at tegne aktier i selskabet. De søger nu en administrerende direktør, som vil købe resten.

Peder kigger salgsmaterialet igennem og konstaterer, at virksomheden er lønsom med en årsomsætning på 150 mio. kr. og 4 mio. kr. i overskud efter skat. Grundlæggende fokuserer Peder på teknologi, kapital og mennesker. Da sidstnævnte i Peders optik er det vigtigste element, ser han frem til mødet, hvor styregruppen skal vurdere, om han er egnet som deres ejerleder.

Det er en ny situation for styregruppen at skulle tage *lead* og føre ordet. "Det her er det mest tandløse interview, jeg nogensinde har været til", tænker Peder, der ser sig nødsaget til selv at bringe mange af spørgsmålene op. Foreløbigt har styregruppen haft et par kandidater til samtale, som de måler op imod hinanden med hjælp fra Deloitte og en advokat. Det unikke ved Peder er hans erfaring fra emballagebranchen.

Styregruppen præsenterer Peder for ejerskabsfordelingen og tilbyder ham et forholdsmæssigt større ejerskab. "Ej, det beløb tør jeg ikke risikere", svarer Peder til deres udspil. Parterne finder et kompromis, hvor Peder undgår at sætte hus og hjem på spil.

I forbindelse med salget til Peder gennemføres en ny værdiansættelse og due diligence. "Det har vi lidt stridigheder omkring", fortæller Peder, men understreger, at det er *peanuts*. "Der skal jo være lidt", som han siger.

I 2016 trives Peder fortsat i jobbet. Heldigvis er han ikke typen, der ærgrer sig over, at han i sin tid lod muligheden for at købe en større del af virksomheden passere. Det kunne han nemlig roligt have gjort. "Vi har jo tredivedoblet værdien i perioden, foruden at vi har taget mange gange prisen ud i udbytte", fortæller han.

Case om Resolux og Ole Teglgaard - Byttehandlen blev guld værd

Om bord på sit skib et sted i Middelhavet tænker Ole Teglgaard, at tiden er moden til et karriereskifte. De seneste 15 år har han sejlet jorden rundt med belastede unge i et kommunalt projekt, som nu er ved at nå sin afslutning.

En af Oles bekendte driver virksomheden Resolux ApS. Hans fabrik, der ligger på Lolland, producerer reflektorer til lysstofrør, men har været ude af drift i tre måneder. Selvom Ole intet kendskab har til branchen ser han en forretningsmulighed. De to bekendte bliver enige om, at værdien af Resolux svarer nogenlunde til Oles skib, der er vurderet til 300.000 kr. De bytter lige over.

Ole ansætter medarbejdere, der besidder de færdigheder, som han har brug for, og allierer sig med rådgivere. Han driver Resolux med succes frem til finanskrisen i 2008, hvor ordrebeholdningen falder markant. Virksomhedens bank bliver betænkelig og kræver, at Ole finder medinvestorer.

Industri Udvikling har længe haft kig på Resolux. Før krisen henvendte fonden sig til Ole med et tilbud om at købe 30 % af virksomheden for 8 mio. kr. Men dengang følte Ole sig i stand til at finansiere væksten selv. Nu har omstændighederne ændret sig og Ole tilbyder fonden medejerskab. I lyset af Resolux' seneste regnskaber med millionunderskud halverer fonden imidlertid sit købstilbud. Ole accepterer den nye prissætning: "I den situation kan man jo bare ikke tillade sig at forlange en hel masse", som han siger. Løsningen bliver, at Kraks Fond og Industri Udvikling hver indskyder 4 mio. kr. for en ejerandel på 30 %.

Fondene udfordrer Oles ledelsesstil; de anviser måder at reducere omkostninger på og insisterer på en række investeringer. Resolux udvikler sig gunstigt og fondene ønsker efterhånden at trække sig. Da Oles ejerandel begrænser sig til 40 %, har han intet andet valg end at bakke op om et salg. Han får udarbejdet salgsmateriale hos PwC og afholder møde med 11 kapitalfonde. Det udmønter sig i tre konkrete bud på 100 mio. kr.

Sideløbende forsøger Ole dog selv at mobilisere de 100 mio. kr., da han ingenlunde føler sig exit-parat: "Jeg kan nok ikke udvikle virksomheden så meget mere i økonomisk forstand, men på andre måder kan jeg godt", tænker han. Med hjælp fra Resolux' bank og Vækstfonden lykkes det Ole at købe investorerne ud.

I dag ejer Ole 90 % af virksomheden, mens de øvrige 10 % ejes af medarbejdere. Industri Udvikling og Kraks Fond er godt tilfredse med at have fået deres investering mange gange igen. "Det er dem

velundt", siger Ole. Han takker fondene for, at han klarede sig gennem krisen og i dag står med et endnu stærkere aktiv.

Læring

Indledningsvist, blev der nævnt at værdiansættelse ikke blot er en funktion af regnskabsanalyse og strategisk analyse, men også påvirket af psykologiske faktorer. Alle tre elementer er til stede i højere eller mindre grad i de fire cases ovenfor.

Niels Nymark understreger, at der ikke ligger nogen akademiske overvejelser bag det beløb, som han vælger at forlange for Dansommer. Dog hænger hans prissætning sammen med virksomhedens driftsresultat, som han mindes at have ganget med "noget". I sin strategiske analyse vurderer han, at det vil være mest oplagt for en konkurrent at købe Dansommer og henvender sig således til hovedkonkurrenten. I forhandlingsforløbet spænder psykologien ben for at få handlen i hus; Niels bliver vred på sin forhandlingspartner, som han føler, render fra en aftale, da denne forsøger at presse prisen. Nok vil Niels gerne sælge, men det skal gå ordentligt for sig. Selvom han vurderer, at muligheden for at sælge til en anden er lig nul, vælger han at afbryde forhandlingen. I processen med Polaris anvender Niels samme værdiansættelsesmetode og har in mente, at fonden maksimalt kan købe ét sommerhusudlejningsfirma mere af hensyn til lovgivningen. Niels lægger også vægt på psykologiske faktorer i dette forhandlingsforløb, som han glæder sig over "foregår helt reelt".

Brødrene Kaj og Jens Christian Egholm søger råd hos en erfaren ejerleder under deres forberedelse til mødet med Nilfisk, og finder ud af, at værdiansættelse er svært at sætte på formel. Brødrene vurderer selv, at deres virksomhed er 100 mio. kr. værd. De tilbyder den til Nilfisk for 120 mio. kr., så de har lidt at give af i forhandlingen. De tør insistere på en høj pris, fordi de ved, at Egholm Maskiner er en god forretning med efterspurgte produkter, og det strategiske *fit* mellem de to virksomheder er unikt. De psykologiske faktorer kommer her til udtryk, idet brødrene afviser en budrunde, der har til formål at presse prisen op. Brødrene har nemlig en særlig præference for at sælge til Nilfisk, som i deres optik er den bedste til at pusle Egholm Maskiner videre.

MC Emballage bliver handlet på udramatisk vis mellem stifterne og medarbejderne til en pris midt imellem to professionelle værdiansættelser. Ved videresalget til deres administrerende direktør, Peder Eriksen, presser han medarbejderne en smule. Dels vil han købe en mindre del af virksomheden end de ønsker at sælge, og dels er han ikke helt enig i den efterfølgende værdiansættelse og due diligence. Men

partnerne formår at lande en fornuftig aftale, idet medarbejderne foretrækker Peder blandt de andre kandidater, og Peder vurderer, at MC Emballage er en sund virksomhed, som han gerne vil købe sig ind i. De mindre stridigheder i forhandlingsforløbet skyldes, at Peder synes, at det hører sig til i en forhandling.

Finansielle vanskeligheder tvinger Ole Teglgaard til at tilbyde Resolux til to kapitalfonde. Han accepterer fondenes pris, som de er nået frem til på baggrund af regnskaberne. Desuden ved Ole godt, at hans forhandlingskraft er svækket så længe virksomheden kører med underskud. Da de tre medejere i fællesskab atter har gjort Resolux til et attraktivt aktiv, får de udarbejdet et professionelt salgsmateriale og modtager tre købsbud. Udsigten til den økonomisk gevinst ved et salg tiltaler dog ikke Ole, der fortsat ønsker at videreudvikle Resolux. Han tvivler på, at han kan øge værdien i økonomisk forstand, men tænker værdi bredt og føler, at han kan bidrage på andre måder. Så han køber investorerne ud og sidder i dag på 90 % af anparterne.

I dette kapitel blev det belyst, hvordan psykologiske bevæggrunde kan spille ind i værdiansættelsen af ejerledede virksomheder. Denne indsigt er relevant både for ejerledere i deres vurdering af, hvad de gerne vil opnå ved at sælge livsværket og for købere, der står overfor en forhandling om en mulig overtagelse af en ejerledet virksomhed.

6. Den ledelsesmæssige udfordring: Professionalisering

6.1 Hvad er professionalisering af en ejerledet virksomhed?

Professionalisering af en ejerledet virksomhed betyder en langsigtet proces, hvor man skifter fra en ledelse bestemt af grundlæggeren selv, til en mere professionel ledelsesorienteret virksomhed, der udnytter de menneskelige ressourcer på den bedst mulige måde. Det kan være en vanskelig proces, fordi den berører flere følelsesmæssige problemstillinger som ikke-ejerledede virksomheder aldrig bliver konfronteret med. Men professionaliseringsprocessen er ofte afgørende for overlevelse og succes i ejerledede virksomheder.

Det er værd at bemærke at professionalisering af en ejerledet virksomhed kan tage mange former. Ofte betyder det, at der kommer en ekstern direktør, og at der etableres en professionel bestyrelse, hvor majoriteten af medlemmerne ikke er tilknyttet familien. Men det kan også ske som led i et generationsskifte, hvor næste generation bliver ejerleder, men professionaliserer virksomhedens ledelsesmæssige strukturer. Populært sagt kan professionalisering ses som rejsen fra, at virksomheden ledelsesmæssigt går fra at være et en-mands band, til at blive et velfungerende symfoniorkester.

Strukturering og professionalisering af ledelsen er ofte drevet af ønsker og krav fra forskellige stakeholders i virksomheden: For det første er der ejerlederen. Mange virksomhedsstiftere starter processen med professionalisering med et stort ønske om at frigive nogle af deres ressourcer til at håndtere det overordnede lederskab. I større ejerledede virksomheder med få formelle procedurer eller definerede strukturer, ender det ofte med, at det er ejerlederen selv, der står for at løse de daglige problemer og ender med at bruge al sin tid på dette. Det betyder, at ejerledere udskyder de store visionære strategiske tanker og diskussioner omkring nye forretningsstrategier, nye investeringsprojekter, omstrukturering af anlægsaktiver, erobre nye markeder osv. De fleste ejerledere har et ønske om at kunne fokusere mere på de langsigtede beslutninger og visioner. Professionalisering af ledelsen er et værktøj, der kan frigøre ejerlederens ressourcer til dette.

For det andet kan professionalisering af virksomhedens ledelse og organisation være en nødvendighed for at gøre det interessant for næste generation at engagere sig i virksomheden. Jo mere stifteren kan overbevise den næste generation om, at virksomheden ledes som enhver anden professionel

virksomhed, jo mere sandsynligt vil det være, at familiemedlemmer føler sig forpligtet til at spille en mere aktiv rolle generation efter generation.

Sidst, men ikke mindst, ser vi ofte at professionalisering af den ejerledede virksomheden er et krav fra banker og nuværende eller potentielle investorer. De ser ofte professionaliseringsprocessen som en måde at realisere virksomhedens værdier gennem at gøre organisationen mere transparent. Det er også en målsætning at gøre virksomhedens værdiskabelse mere uafhængig af ejerlederen, således at virksomhedens værdi øges ved et eventuelt salg. Endeligt ses processen som et middel til at mindske den risiko, der altid er forbundet ved, at ejerlederen er den helt centrale person i virksomheden.

Formålet med at professionalisere er i korthed at skabe en transparent organisationsstruktur, hvor ledelsesmæssige potentialer og ressourcer udnyttes på alle niveauer. De typiske elementer i en professionalisering proces er:

- At finde den rigtige formand for bestyrelsen og sammen med ham eller hende at sammensætte den rigtige bestyrelse. Afklaring af bestyrelsen, herunder, rollen, strukturen og sammensætning med den hensigt, at få en bestyrelse med flere relevante kompetencer, og at den bliver mere uafhængig af ejerlederen og dennes familie.
- Omstrukturering af den daglige ledelse:
    - Vurdere, hvornår det er relevant at have en ekstern direktør, og hvornår ejerlederen er den rette direktør.
    - For ejerlederen – varetage en mindre operationel rolle og en stærkere strategisk rolle.
    - For familiemedlemmer - at finde de rigtige roller og opgaver for de nuværende familiemedlemmer.
    - Udstede retningslinjer for næste generations ansættelse og rolle i virksomheden.
    - Stærke ledere på alle niveauer i organisationen, klare roller og ansvarsområder for hvert familie- og ikke-familiemedlem i ledelse.
- Strategiudvikling
    - Udvikling af forretningsstrategien.
    - Familien skal beslutte, hvilken strategi de vil følge, og hvilke konsekvenser det vil have for deres ejerskab.
    - At benytte de rigtige mennesker til at gennemføre strategien.

6.2 Udfordringer i en professionaliseringsproces

Vi har samlet en række erfaringer, som vi har opnået gennem vores arbejde med ejerledede virksomheder og gennem vores forskning.

Vi deler erfaringerne op i 3 dele: Erfaringer omkring at professionalisere gennem et generationsskifte, hvor næste generation overtager ledelse i virksomheden; erfaringer med at ansætte en ny direktør, der ikke er en del af familien; og, erfaringer med at ansætte og arbejde med en professionel bestyrelse.

Erfaringer 1: Professionalisering gennem et generationsskifte:

Vi har her samlet en række indsigter, som er erhvervet fra vores arbejde med en række cases i forbindelse med projektet Ejerledelse i Danmark:

1) Det er væsentligt, at den næste generation, der skal overtage ledelsen i virksomheden, har erhvervet erfaringer fra arbejde i andre virksomheder. Erfaringer fra andre virksomheder giver en række kompetencer, der kan overføres til virksomheden. Dette gælder på alle niveauer. På det strategiske niveau giver det erfaringer med, hvordan andre virksomheder arbejder med at udvikle nye markeder og nye produkter; på det ledelsesmæssige niveau giver det mulighed for at se på virksomheden ude fra, og bedre forstå virksomheden isoleret fra familien og dennes rolle og funktion.
2) Overgangen til den nye leder i en ejerledet virksomhed skal ses som en igangværende proces. For den kommende leder vil det være en fordel med erfaring fra flere forskellige stillinger. For den afgående leder, giver det mulighed for at se, om den nye generation er kvalificeret til jobbet. For selve virksomheden og de øvrige medarbejdere, giver det dem muligheden for at se den nye leder opbygge sin egen stil og legitimitet.
3) Forud for enhver ændring, er det vigtigt, at familien diskuterer deres forventninger og ønsker. Det er også meget vigtigt, at den rolle, som de aktive familiemedlemmer har, er veldefineret og aftalt med de resterende ejere.
4) En forudsætning for en professionel ledelse er, at enhver funktion i virksomheden er defineret og beskrevet. Den administrerende direktør skal kunne fungere med en professionel gruppe af ledere, hver med deres ansvar. Det er vigtigt, at den administrerende direktør overlader ansvaret til de relevante ledere. Det kan ofte være svært i en ejerledet virksomhed og kræver en ændring af virksomhedskulturen.

5) Det er vigtigt, at den administrerende direktørs legitimitet er bygget op omkring indsats og evner som leder. Det skal ikke være givet en status som ejer, og hvis den administrerende direktør nogensinde kommer i en situation, hvor legitimiteten reduceres til ejerskabet, så er professionalisering af virksomheden for alvor i fare.
6) Bestyrelsens funktion er en central del af, at professionalisere virksomheden. Bestyrelsesmedlemmerne skal vælges, så de balancerer ejerens indflydelse i bestyrelsen. I forhold til virksomhedens situation og strategiske mål, bør bestyrelsen være i stand til at tilbyde relevante ressourcer og supplere ejerens evner. Ved at udfordre den administrerende direktør og ledelsen i virksomheden, styrker bestyrelsen faktisk legitimiteten af den administrerende direktør.

6.3 Erfaringer 2: Professionalisering gennem en ekstern direktør

At gå fra at være ejerledet til at ansætte en ekstern direktør er ofte en meget stor udfordring for ejerledede virksomheder. Vi har i dette afsnit samlet nogle af de erfaringer, der kan hjælpe ejerledere og familier, der står i overvejelser om at professionalisere deres virksomhed gennem ansættelse af en ekstern direktør.

1) Professionaliserings hovedpunkter:

- Professionalisering kræver et klart mål. Ejerlederen og familien skal være helt klare på, hvorfor de ønsker en ekstern direktør, og hvad dennes rolle og ansvar skal være. Det er vigtigt, at dette er afklaret før ansættelsen sker.
- Ejerlederen og familiens ønsker skal omsættes til klare budskaber, der skal kommunikeres til den nye direktør i forbindelse med ansættelsen. For ejerlederen og familien opfattes det ofte som en svær proces, og de kan være meget usikre på, hvordan virksomheden vil udvikle sig og hvordan deres egen rolle vil udvikle sig. For den nye direktør er det en kolossal udfordring ikke bare at skulle drive en virksomhed, men også forholde sig til en familie og en ejer, der ofte har drevet virksomheden ud fra mavefornemmelser og personlige erfaringer. Derfor er klare budskaber og ærlig kommunikation mellem direktør og ejerleder/familie helt afgørende for, at processen kan lykkes.

- Start med at udpege en ekstern bestyrelsesformand, der kan stå for processen. Hvis der er flere familiemedlemmer, der er engageret i virksomheden, kan den eksterne direktør ofte føle, at han eller hun både skal lede virksomheden og samtidig være en sparringspartner for familien. Det er derfor vigtigt, at disse roller bliver adskilt. Det kan ske ved at have en god og kompetent ekstern bestyrelsesformand, der kan lede professionaliseringsprocessen i samarbejde med ejerne.

2) Hvorfor benytte sig af en ekstern direktør?

Ejerledede virksomheder vælger at ansætte eksterne direktører i mange forskellige situation. Det kan ske både, fordi virksomheden står overfor nogle økonomiske udfordringer, som gør, at der er et stort pres på virksomheden eller fordi der er strategiske muligheder, som bedst kan udnyttes, ved at tilføre nye ledelsesressourcer eller det kan ske, fordi virksomheden står i en situation hvor virksomhedens fremtid er truet.

Strategiske muligheder:

- Introduktion af en ekstern direktør er et værktøj til at realisere øget vækst f.eks. gennem internationalisering eller introduktion af nye produkter på nye markeder.
- Ejerskabet bliver for spredt. Når der mangler en klar hovedaktionær, vil det ofte være naturligt, at tænke på at ansætte en ekstern ledelse, der kan repræsentere alle ejere.
- Exit: Hvis ejerleder/familie har en plan om at sælge virksomheden, er det vigtigt, at ledelsen professionaliseres for, at potentielle købere kan se, at virksomheden er veldreven og transparent også når familien forlader den.

Trusler:

- Brug for "turnaround": Virksomheden er inde i en udfordrende periode med dårlige finansielle resultater, tab af markedsandele, faldende kundetilfredshed.
- Mangel på topledelse og/eller organisatorisk engagement. Ejerne er blevet fraværende og den nuværende ejerleder har andre interesser end at drive virksomheden, og dermed har svært ved at allokere tilstrækkelig tid og fokus.
- Konflikter og uenigheder i familien, f.eks. om generationsskifte, strategi og familiemedlemmers roller i den daglige ledelse. En professionalisering af ledelsen kan være

med til at løse disse uenigheder og flytte diskussioner og konflikter fra virksomhedsniveau til familieniveau.

3) Fordelene ved en professionel direktør/den professionelle direktørs rolle

Der er en række potentielle fordele ved at få en ekstern direktør og opbygge en professionel ledelse omkring denne. I de virksomheder vi har arbejdet med, som har haft en positiv oplevelse af at gå fra ejerledelse til en ekstern ledelse, har der været en række fordele, der er gået igen:

- At skabe en organisation og kultur, der vedrører alle medarbejdere og lederene er transparente i forhold til den administrerendes direktørs funktion og magt.
- At opbygge og implementere en forretningsstrategi, der ikke er baseret på følelser.
- At ansætte en ledergruppe og opbygge en professionel organisation, hvor der er flere ledere med ansvar, som er i stand til at træffe beslutninger.
- At evaluere hvert familiemedlem og finde den bedst mulige rolle til vedkommende i virksomheden (herunder fyring af familiemedlemmer, hvis nødvendigt). Dette sker ideelt set i samspil med en aktiv bestyrelsesformand.

4) Hvornår er en ekstern professionel direktør en succes for en virksomhed?

Der er både gode og mindre gode erfaringer med at gå fra ejerledelse til professionel ledelse i danske virksomheder. Når det går godt, er det en proces, der kan få virksomheden til at udvikle sig og nå nye resultater. Der findes ikke én formel, som man kan avende til at sikre sig, at denne proces bliver succesfuld, men vi har samlet nogle af de erfaringer, som vi har stødt på:

- Den administrerendes direktørs personlighed, kompetencer og personlige interesser. Der er forskel på direktører, og det er naturligvis helt afgørende at få den rette person til den givne virksomhed. Det handler om vedkommendes kompetencer, erfaring med at arbejde i virksomheder, der er præget af en ejerleder, samt den personlighed, visioner og ambitioner han eller hun er drevet af.
- Behov for at være robust og en god leder. På det personlige plan er det vigtigt, at en ekstern direktør er klar over, at mange ejerledede virksomheder opererer på andre måder end andre virksomheder. Der skal være robusthed og tålmodighed med familiens idiosynkratiske aktioner i

en overgangsperiode, og der skal kunne opnås resultater i en proces, der ofte starter uden megen struktur.

- Familiens personlighed, kompetencer og personlige interesser. Det er vigtigt, at familien er åben overfor de ændringer, der vil komme i professionaliseringsprocessen.
- Når de forskellige roller er etableret, er det vigtigt, at familien forstår sin rolle som ejere og bestyrelsesmedlemmer, og at de kan give reel autoritet til den nye direktør, også hvis de ikke altid er enige i dennes beslutninger. Det er også vigtigt at forstå, at direktøren først og fremmest er ansat til at drive en virksomhed, og at denne ikke skal fungere som familierådgiver på samme tid.
- Bestyrelsens kompetencer og rolle er et væsentligt succesparameter. Jo mere bestyrelsen er kompetent til at sparre med direktøren om virksomheden og med familien om familiens roller, jo nemmere vil det være for den nye ledelse at drive virksomheden.
- En kompetent, erfaren og engageret bestyrelsesformand er en ekstra ressource i professionaliseringsprocessen. Ofte er familien meget søgende og har derfor brug for en erfaren formand, der kan styre processen.

5) Vejen til katastrofe set både fra familiens og den administrerende direktørs vinkel

At forklare, hvorfor en professionaliseringsproces går galt, afhænger ofte af øjnene, der ser det. Selvom familien og den eksterne direktør observerer de samme ting, så fortolkes det ofte forskelligt. Vi har derfor valgt at opsummere de følgende punkter, som sammenfatter hvornår processen går galt, set fra både familiens og den eksterne direktørs synspunkt.

Familiens syn på, hvornår processen med en ekstern direktør kører galt:

- Den administrerende direktør leverer ikke en ny strategi. I de fleste tilfælde er den eksterne direktør valgt fordi virksomheden har brug for en ny strategi. Ofte for at forbedre den økonomiske performance drastisk. Derfor er der naturligt nok et meget stort fokus på om direktøren leverer på strategifronten. Når den nye strategi mest bliver på skrivebordet og implementeringen trækker i langdrag, bliver familien og bestyrelsen bekymrede.
- De eksterne bestyrelsesmedlemmer mister tilliden til den nye direktør. Det er ofte første gang familien skal arbejde med en ekstern direktør, og de kan være meget usikre på hele processen. Derfor vælger de naturligt at støtte sig til den sparring, der kommer fra de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Hvis familien føler, at de eksterne bestyrelsesmedlemmer

stiller spørgsmålstegn til valget af direktør, fører det ofte til, at familien også mister tilliden til personen.

- Den administrerende direktør kommunikerer forskelligt til familiemedlemmerne og bestyrelsesmedlemmerne. Når man er direktør i en virksomhed, der er ejet af en familie, er kommunikationskanalerne ofte meget ustrukturerede. Der vil være ejere, bestyrelsesmedlemmer, ansatte familiemedlemmer og øvrige familiemedlemmer, der ofte vil holde en uformel dialog gående. Det er meget vigtigt, at direktøren forstår at kommunikere klart, og at der ikke opstår en situation, hvor forskellige personer føler, at de får forskellige versioner af en historie. Så den eksterne direktør skal være klar i mælet og ikke være konfliktsky, når budskaberne/beslutningerne/ideerne bliver udfordret.
- Familien føler, at den administrerende direktør sætter spørgsmålstegn ved deres rolle som ejere. Familien er ejere, og det er ikke nogen, der skal stille spørgsmål ved det. Familiemedlemmer kan være usikre på om en ny ejerleder respekterer dem og accepterer, at hun eller han har en underlæggende agenda om at få købt familien ud gennem nye og måske stærkere investorer. Det kan især ske, hvis direktøren har store vækst ambitioner og har brug for investeringer, der går ud over, hvad familien kan levere.

En variant af ovenstående er, at processen får familiemedlemmer til at tabe ansigt eller mindske deres betydning. Når en ejerledet virksomhed bliver professionaliseret og får en mere transparent struktur bliver det også klare, hvilke kompetencer og bidrag de enkelte familiemedlemmer og de professionelle ledere leverer. Når familien ikke har stærke personlige ressourcer, kan det føre til, at forholdet bliver skævt, og at familiemedlemmer taber ansigt eller føler deres manglende kompetencer udstillet.

Administrerende direktørs syn på hvornår processen kører galt:

- Familien er ikke forpligtet til at følge den valgte proces. Den eksterne direktør føler, at der er en klar rollefordeling ved ansættelse, og at det er ham eller hende, der skal lede virksomheden i fremtiden. Når processen kører og beslutninger tages, kan det ske, at den eksterne direktør føler, at familien vil indover beslutningerne og detailstyre i ledelsen. Hvis direktøren føler, at stillingen ændres og, at der ikke er det operationelle rum som oprindeligt blev aftalt, vil vedkommende begynde, at se sig om efter en ny stilling.
- De enkelte familiemedlemmer vil ofte forsøge at få en direkte kommunikation med direktøren. Hvis direktøren bliver i tvivl om hvad, der er familiens rolle og holdninger,

f.eks. fordi de enkelte medlemmer fortæller forskellige historier, bliver det vanskeligt at tage de rigtige beslutninger for virksomheden og for familien.

- Familien etablerer en bestyrelse, der hovedsageligt består af brancheeksperter, men ingen med ledelseserfaring. Som ekstern direktør har man brug for at kunne sparre med stærke eksterne bestyrelsesmedlemmer med ledelseserfaring, gerne fra en familievirksomhed. Når der kun er familiemedlemmer og brancheeksperter i bestyrelsen, mangler direktøren nogle at sparre med i processen med at udvikle organisationen.
- Den valgte strategi fremhæver, at familien er overflødig eller står over for en aftagende rolle. Rollen som direktør bliver vanskelig, når processen viser, at familien har meget lidt at bidrage med i fremtiden og vil være en begrænsning for udviklingen af virksomheden. En ambitiøs direktør, der genre vil producere de bedst mulige virksomhedsresultater, vil ofte lave forskellige scenarier, f.eks. et med familien som ene ejer, et med medinvestorer og et med salg til ny ejer.

6.4 Erfaringer 3: Etablering af en professionel bestyrelse

Bestyrelsen spiller en væsentlig rolle i hele professionaliseringsprocessen. Etableringen af en bestyrelse med eksterne bestyrelsesmedlemmer med brancheerfaring og stærke ledelsesressourcer, er en afgørende del af hele processen. Der er mange kompetencer man kan lede efter:

- Brancheerfaringer.
- Erfaringer med at implementere strategier, der kan få en økonomisk trængt virksomhed til at blive solid. ("turnaround" erfaringer).
- Erfaringer med at tage virksomheder på en rejse mod nye produkter og/eller nye markeder.
- Erfaringer med digitalisering og innovation.
- Erfaring med at lede virksomheder gennem en professionaliseringsproces.
- Erfaring med finansiel planlægning.

Bestyrelsen kan have en vigtig rolle i professionaliseringsprocessen. Når de fungerer bedst, er familien, bestyrelsen og den eksterne ledelse tre uafhængige ledelses- og ejerniveauer, der kan sparre med hinanden. Især vil den eksterne direktør drage nytte af en markant bestyrelsesformand, der både kan bidrage til ledelsen af virksomheden og med at lede familien gennem processen. På den måde kan

bestyrelsen overtage en del af rollen som familierådgiver, hvilket giver direktøren mere plads til at lede og udvikle virksomheden.

6.5 Afrunding

Vi har i dette afsnit givet vores egne erfaringer videre omkring udfordringerne ved professionalisering af den ejerledede virksomhed. Professionalisering af en ejerledet virksomhed betyder en langsigtet proces, hvor man skifter fra en ledelse bestemt af virksomhedsstifteren selv, til en mere professionel ledelsesorienteret virksomhed, der udnytter de menneskelige ressourcer på den bedst mulige måde. Vi har set, at det er en kompliceret projekt og at det er vigtigt at formulere, hvad man ønsker at opnå ved en professionalisering. Klar kommunikation og rene linjer i forholdet mellem familiemedlemmer, eksterne bestyrelsesmedlemmer og eksterne ledere er en afgørende faktor for at processen bliver succesfuld.

7. Den store generationsskifte udfordring

Generationsskiftet er en helt afgørende udfordring for de fleste ejerledede virksomheder, ikke bare i Danmark, men i resten af verden. Det, at en ejerleder, der har succesfuldt drevet en virksomhed i en generation eller mere overgiver ledelse og ejerskab kræver planlægning, omtanke og vilje fra begge generationer.

Erfaringer og udfordringer ved generationsskifte har været et gennemgående tema i alle de foregående rapporter i serien "Ejerledelse i Danmark" og vi vil kort opsummere nogle elementer i dette kapitel.

Vi så i Rapport 2, at både danske og udenlandske erfaringer med at skifte direktører inden for familien afslører, at det ikke er nemt. Udfordringerne ved generationsskiftet er så alment accepteret, at de fleste sprog har et udryk for, hvordan anden eller tredje generation i familien formøbler de værdier, som er blevet skabt af den første generation. Vi har samlet nogle af disse folkloristiske ordsprog i følgende box:

Ordsprog vedrørende generationsskifte inden for familien:

- Engelsk: "*From shirt sleeves to shirt sleeves in three generations*".
  (Fra skjorteærmer til skjorteærmer i tre generationer)
- Italiensk: "*Dalle stalle alle stelle alle stalle*".
  ("Fra stald til stjerner tilbage til stald")
- Spansk: "*Quien no lo tiene, lo hace; y quien lo tiene, lo deshace*".
  (Den der ikke har, gør det, og den der har, ødelægger det).
- Japansk: "「三代目が家を潰す"
  (Tredje generation knuser huset)
- Kinesisk: "富不过三代"
  (Rigdom overlever ikke tre generationer.)

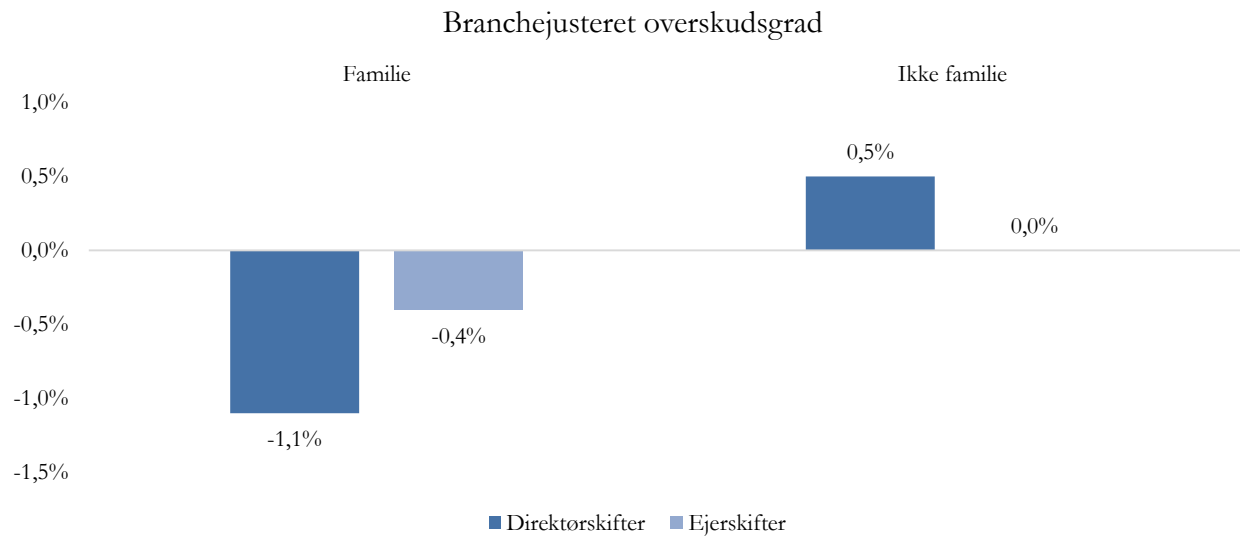
I Rapport 2 analyserede vi de økonomiske effekter af generationsskiftet i danske ejerledede virksomheder. Vi sammenlignede direktør- og ejerskifter inden for familien med direktør og ejerskifter uden for familien. Vi så således på, hvordan en virksomhed, der lavede et generationsskifte inden for

familien klarede sig relativt til en virksomhed, der ansatte eksterne direktører eller skiftede ejerskab ud af familien.

Tabel 7.1 viser denne sammenligning for henholdsvis direktør- og ejerskifte. Som vi gennemgik i Rapport 2 klarer virksomheder, der vælger den næste generation som direktør, sig i gennemsnit dårligere end den virksomhed, der vælger at få en ny ledelse ude fra. Som det fremgår af figuren, falder den gennemsnitlige overskudsgrad i de virksomheder, der vælger et generationsskifte inden for familien, mens den stiger marginalt i de virksomheder, der vælger en ny direktør udefra. Når vi kigger på skift i ejerskabet, er resultaterne ikke så markante, der er langt mindre forskel på de to måder at generationsskifte på.

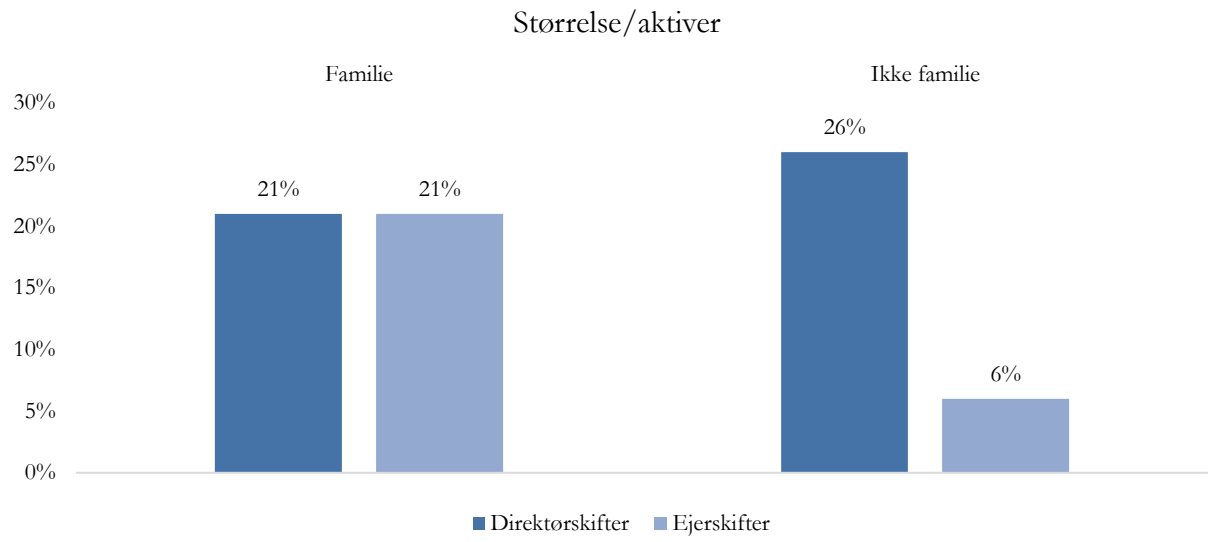
Det er værd at bemærke, at dette gennemsnit dækker over en stor variation. Der er rigtig mange generationsskifter, der går godt, og hvor virksomheden blomstrer og vækster efter skiftet, men der er tilsvarende eller flere virksomheder, hvor udviklingen ikke går så godt og virksomheden typisk kommer i økonomisk krise efter generationsskiftet.

Figur 7.1 – Økonomiske konsekvenser af direktør- og ejerskifter



Hvor figur 7.1 fokuserede på bundlinjen, fokuserer vi i figur 7.2 på vækst omkring generationsskifter. Begge typer af direktørskifter fører til en relativt markant vækst i aktiver, men de eksterne direktører formår dog, at vokse en smule mere end familiedirektørerne. Dog må man sige, at dette er omvendt når vi kigger på ejerskifte, her er det de eksterne ejere der vokser mindst.

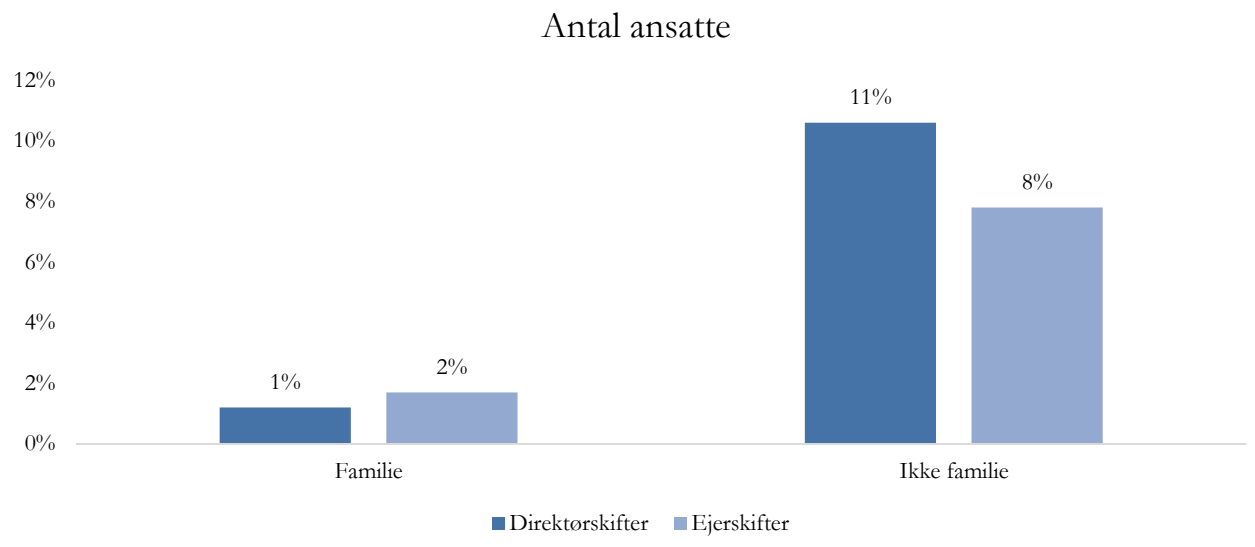
Figur 7.2 Effekter af direktør- og ejerskifte på virksomhedens størrelse



I figur 7.3 kigger vi på beskæftigelse. Her er det markant, at generationsskiftet inden for familien skaber langt mindre beskæftigelse end når nye ejere eller nye direktører kommer udefra. Målt i antallet af ansatte sker der ikke meget i det gennemsnitlige generationsskifte, mens beskæftigelse vokser med mere end 10 pct., når der kommer eksterne direktører ind. Igen bemærker vi, at gennemsnitstal dækker over en meget stor variation, så der er naturligvis også en del familiegenerationsskifter, der har ført til vækst i antal ansatte.

Ejerledere og deres familie forstår, at generationsskiftet er en udfordring, der kræver planlægning fra alles sider. Vi har i de tidligere kapitler analyseret mange af de problemstillinger, der er relevante i forbindelse med generationsskiftet: Udfordringen ved at skulle lave struktureret planlægning for generationsskiftet, de psykologiske aspekter, værdifastsættelsen, at kunne kommunikere på en ordentlig og klar måde indenfor familien, og med de relevante stakeholders i virksomheden og hele professionaliseringsudfordringen, der er forbundet med et generationsskifte.

Figur 7.3 - Effekt af direktør- og ejerskifte på beskæftigelse

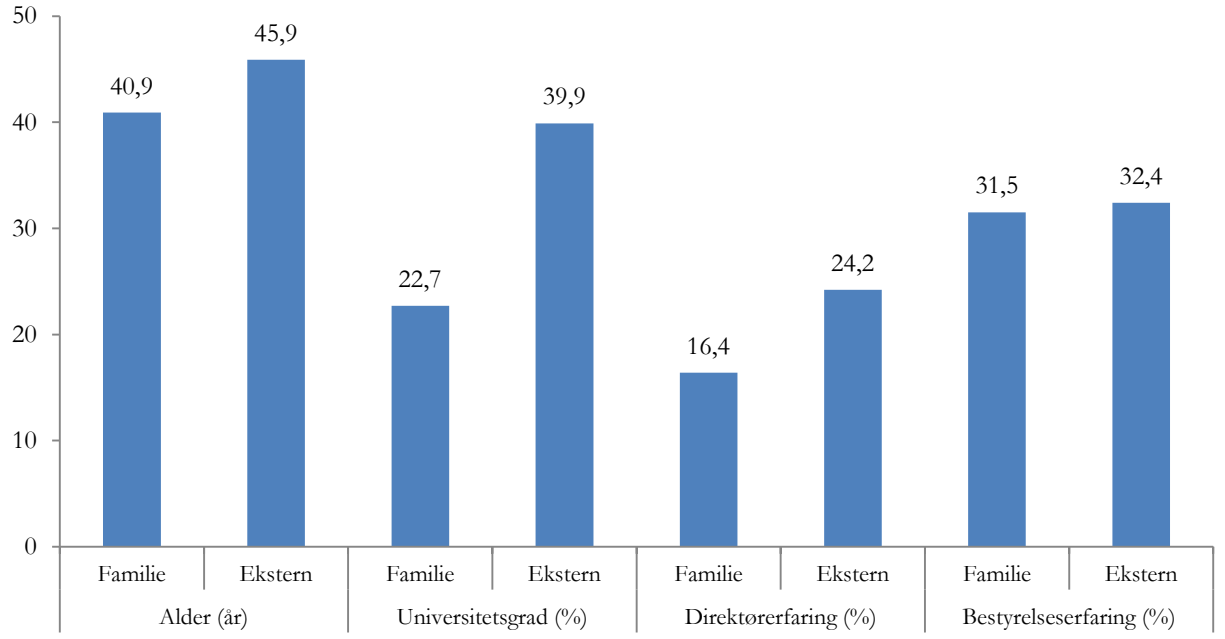


Vi vil slutte af med at diskutere betydningen af den næste generations kompetencer. Grundlæggende set er det vigtigt, at den næste generation har de rette kompetencer til at drive virksomheden videre. Det drejer sig både om håndgribelige kompetencer som uddannelse, erhvervserfaring og ledelseserfaring. Men også om de mere bløde kompetencer som at kunne forstå, hvordan familien kan drive virksomheden, kommunikation med familie og medarbejdere og en fornemmelse for, hvor virksomheden skal vokse og udvikle sig de næste mange år.

Vi har kigget på forskellen i målbare kompetencer mellem de eksterne direktører og de nye familiedirektører. I vores dataset er der omkring 5.000 direktør skift, hvor cirka 1/3 sker inden for familien og 2/3 sker uden for. Vi henviser til Rapport 2 i serien "Ejerledelse i Danmark" for en nærmere beskrivelse af datasættet. Forskellen i målbare kompetencer vises i figur 7.4.

I en direkte sammenligning mellem nye direktører inde fra familien og dem, der kommer ude fra, er der en del interessante forskelle. For det første er familiedirektørerne i gennemsnit yngre. Det er ikke overraskende, da de jo ofte er børn af de afgående ejerledere.

Figur 7.4 - Målbare kompetencer mellem de to typer af generationsskifte på ledelsessiden



For det andet har de eksterne direktører i gennemsnit mere uddannelse. Det er næsten 4 ud af 10 direktører, der har en universitetsgrad, mens det kun er godt hver femte af familiedirektørerne, der har en formel lederuddannelse.

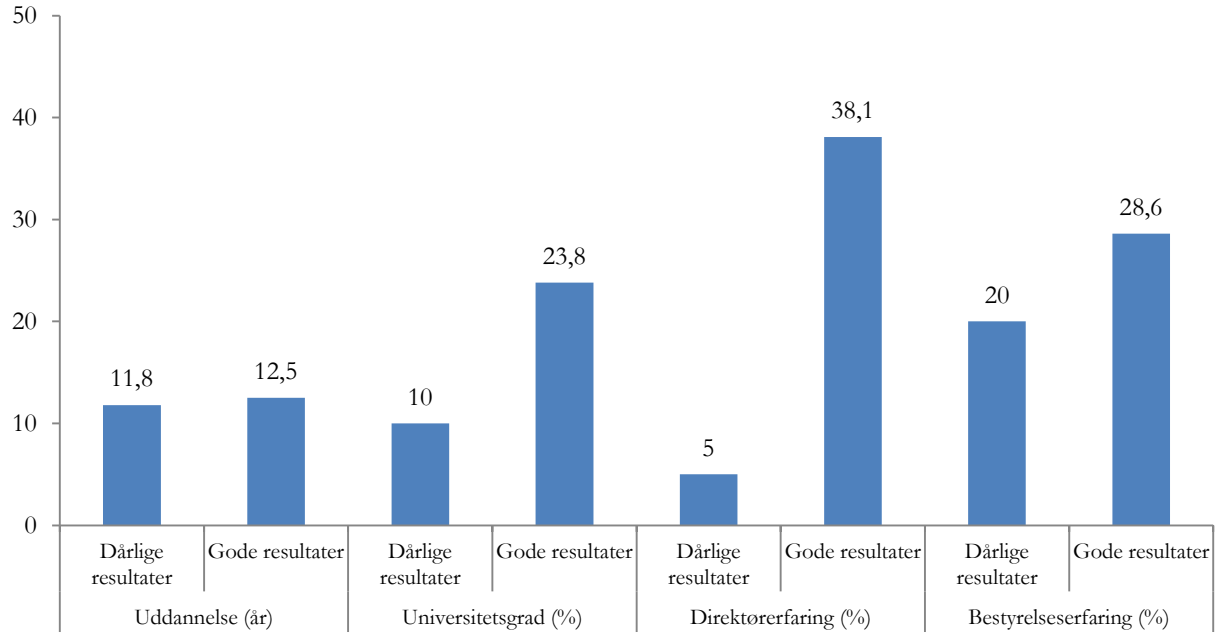
For det tredje har de eksterne direktører i gennemsnit mere erfaring fra at lede en virksomhed før de bliver ansat. Det er næsten 25 pct. af de udefrakommende direktører, der har været direktør i en anden virksomhed, mens det samme kun gælder for godt 16 pct. af familiedirektørerne. Endeligt er der ikke de store forskelle, når vi sammenligner bestyrelseserfaring, det er cirka 1/3 af begge grupper, der har siddet i en virksomhedsbestyrelse før de bliver ansat som direktør.

Figur 7.4 viser, at der generelt er store forskelle i de målbare kvalifikationer som de eksterne direktører og familie direktørerne har. Det er ikke overraskende, men stadigt værd at notere. De eksterne direktører har generelt set flere målbare kompetencer eller sagt på en anden måde, de har et bedre CV. Dette kan eventuelt blive opvejet af, at de nye familiedirektører må formodes at kende virksomheden bedre og måske have andre styrker qua deres opvækst med virksomheden.

For at belyse dette nærmere undersøger vi i figur 7.5 om der er en sammenhæng mellem de målbare kompetencer de nye familiedirektører har, og hvordan virksomheden har klaret sig økonomisk gennem generationsskiftet.

Vi har analyseret de mange virksomheder, der har foretaget et direktørskifte inden for familien. Så har vi rangordnet dem efter, hvor godt det er gået virksomhederne omkring dette direktørskifte. Dernæst tager vi så de 20 bedste og de 20 værste generationsskifter målt som ændringer i virksomhedens overskudsgrad i perioden omkring direktørskiftet. Figur 7.5 viser de målbare kompetencer i de virksomheder, der har klaret sig bedst igennem generationsskiftet og de virksomheder der har klaret sig dårligst igennem generationsskiftet.

Figur 7.5 - Målbare kompetencer mellem de bedste og de dårligste generationsskifter indenfor familien.



Figur 7.5 giver en række interessante sammenhæng mellem målbare kompetencer hos nye familiedirektører og virksomhedernes overskudsgrad omkring generationsskiftet. Vi tillader os for nemheds skyld at kalde de direktører, der er ansat i virksomheder, der klarer sig godt omkring direktørskiftet for direktører med "gode resultater" og at kalde de direktører, der er ansat i virksomheder, der klarer sig dårligt omkring generationsskiftet for direktører med "dårlige resultater".

Figur 7.5 viser, at de målbare kompetencer er stærkere hos direktørerne med gode resultater end hos dem med dårlige resultater. For det først har direktører med gode resultater næsten et års mere uddannelse end dem med dårlige. For det andet er det tre gange så sandsynligt, at de har taget en lederuddannelse fra en handelshøjskole eller fra et universitet. For det tredje har de i gennemsnit langt mere ledelseserfaring fra andre virksomheder, før de bliver ansat i virksomheden. Endelig har de også mere bestyrelseserfaring før de bliver hentet hjem til virksomheden.

Vi har i dette kapitel set, at generationsskiftet er en stor udfordring for danske ejerledede virksomheder. Vi har studeret de økonomiske konsekvenser og set at målbare kompetencer er af afgørende betydning for om den næste generation vil klare sig godt når de overtager virksomheden.

Udover de målbare kompetencer er der mange andre elementer i et succesfuldt generationsskifte. En del af disse har vi diskuteret i detaljer i andre kapitler i denne rapport. Opsummerende er det vigtigt at understrege, at vejen til et succesfuldt generationsskifte går gennem struktureret planlægning og at denne proces tager tid. Der går ofte mange år fra de første tanker melder sig, til det færdige generationsskifte er implementeret.

8. Konflikter mellem ejere og ledelse

Vi har i denne rapport fokuseret på en række udfordringer som ejerledere og deres familier står overfor i forbindelse med et ejerskifte. Mange af disse udfordringer har potentiale til at skabe store konflikter i familien, mellem ejere og mellem ejere og ledelse. Vi vil derfor i dette sidste kapitel undersøge, hvor hyppigt konflikter opstår mellem ejere og ledelse i små og mellemstore virksomheder. I Rapport 1 i denne serie, dokumenterede vi, at omkring en tredjedel af alle danske virksomheder har to eller flere ejere, mens omkring en femtedel har en ekstern direktør. For disse virksomheder udgør potentielle konflikter mellem ejerne og ledelsen en væsentlig udfordring for virksomhedens drift.

Selvom vi forventer, at alvorlige konflikter mellem ejerne er relativt sjældne, så eksisterer der rent faktisk ikke nogen systematisk analyse af konflikter mellem ejerne og ledelse i ejerledede virksomheder. En af grundende til den manglende viden er, at konflikter først bliver synlige for omverdenen, når de har eskaleret til et stadie, hvor de enten opnår medieomtale eller bliver genstand for en retssag.

For at afdække omfanget og varigheden af konflikter mellem ejere og ledere i danske virksomheder, inkluderede vi i den tidligere beskrevne spørgeskemaundersøgelse fra 2015 en række spørgsmål vedrørende konflikter mellem ejere og ledelse i deres virksomheder. Tabel 8.1 viser, som forventet, at relativt få virksomheder har oplevet alvorlige konflikter mellem ejere og ledelsen. Lidt over halvdelen af de ejerledede virksomheder, svarer, at der ikke har været nogen alvorlige konflikter, mens konfliktpotentialet er udelukket i knap to ud af fem virksomheder, fordi ejerlederen sidder alene som både ejer og leder. Samtidig har næsten 500 virksomheder oplevet en konflikt som påvirkede virksomhedens drift, enten mellem ejere eller mellem ejere og ledelse. Uenigheder har således påvirket virksomhedens drift i 7 pct. af de virksomheder, der enten har flere ejere eller har ansat en ekstern direktør.

Tabel 8.1 - Har der været alvorlige konflikter mellem ejer(e) og ledelse, som har påvirket virksomhedens drift væsentligt, f.eks. ved at blokere for effektiv beslutningstagning?

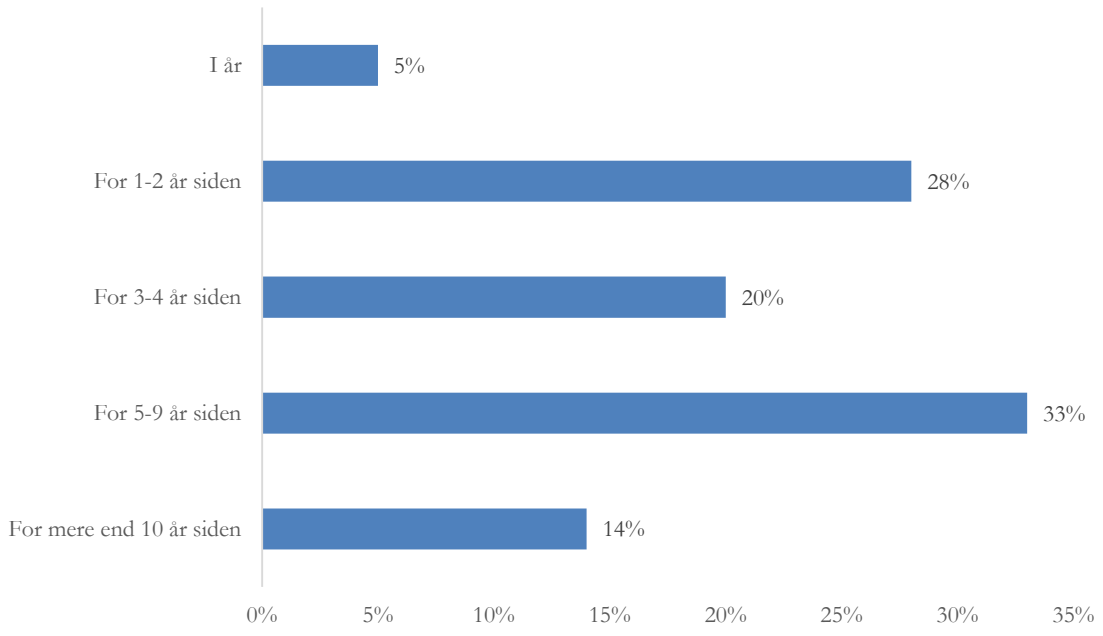
	Antal	%
Nej, der har ikke været alvorlige konflikter	7.039	52 %
Ja, der har været konflikter mellem ejere, der ikke er i familie med hinanden	262	2 %
Ja, der har været konflikter mellem ejere indenfor familien	193	1 %
Ja, der har været konflikter mellem ejere og ledelse	108	1 %
Nej, jeg sidder alene med både ejer- og ledelsesansvar	5.194	38 %
Ved ikke / ønsker ikke at svare	388	3 %

Vi analyserer nu videre på de næsten 500 virksomheder, der har svaret, at de har oplevet konflikter mellem ejere og ledelse. Vi ønsker at forstå, hvornår konflikterne startede, og hvor lang tid de varede. Tabel 8.2 og figur 8.1 viser, at størstedelen af konflikterne, omkring en tredjedel, startede for 5-9 år siden. En femtedel startede for 3-4 år siden og lidt mere end en fjerdedel er nyere konflikter, der er startet indenfor de sidste 1-2 år. Blot 5 pct. af konflikterne er startet i år.

Tabel 8.2 - Hvornår startede konflikten?

	Antal	%
I år	17	5 %
For 1-2 år siden	88	28 %
For 3-4 år siden	64	20 %
For 5-9 år siden	104	33 %
For mere end 10 år siden	44	14 %

Figur 8.1 - Hvornår startede konflikten?



Tabel 8.3 viser, hvor mange af de virksomheder, der har oplevet, at en konflikt påvirkede den daglige drift, hvor konflikten endnu ikke er afsluttet. Her viser tabel 8.3, at tre ud af fem af virksomhederne har afsluttet konflikten, mens omkring en tredjedel af virksomhederne stadig har en igangværende konflikt.

Tabel 8.3 - Er konflikten slut?

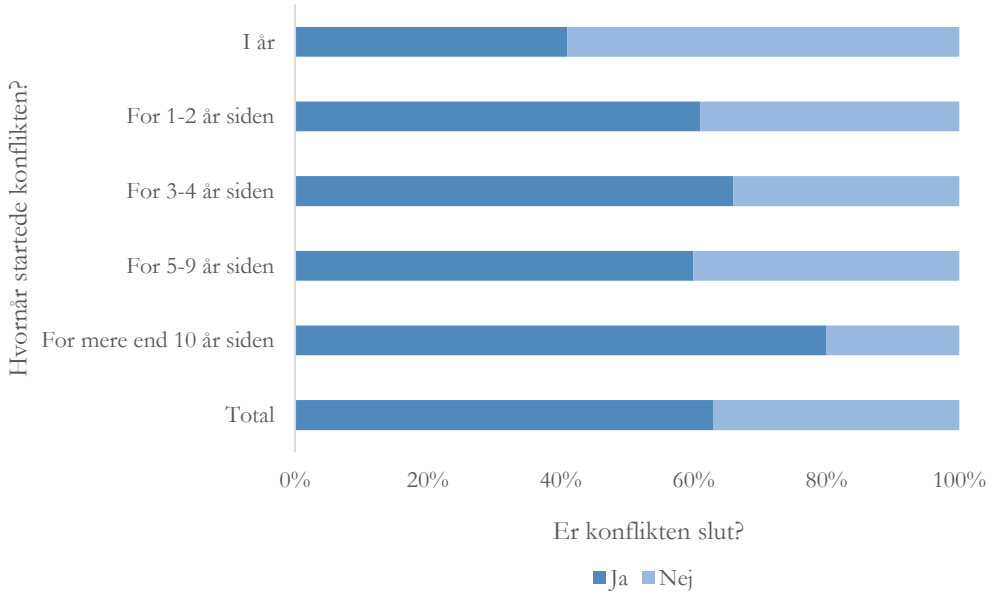
	Antal	%
Ja	200	63 %
Nej, konflikten er ikke slut	96	30 %
Ved ikke	21	7 %

Hvor lang tid varer den typiske konflikt? I tabel 8.4 og figur 8.2 kombinerer vi svarerne i tabel 8.2 og 8.3, hvor vi ser på om konflikten er slut i forhold til starttidspunktet. Her ser vi, at størstedelen af de konflikter, der startede for mere end 1-4 år siden er afsluttede. Derimod er omkring to ud af fem af konflikterne fra denne periode uafsluttede. Blandt konflikterne, der startede for mere end 10 år siden, kan det i figuren og tabellen ses, at 20 pct. af konflikterne er uafsluttet. Endelig er de fleste af de konflikter, der startede i år stadig igangværende.

Tabel 8.4 - Er konflikten slut i forhold til starttidspunktet?

	Ja		Nej	
	Antal	%	Antal	%
I år	7	41%	10	59 %
For 1-2 år siden	54	61%	34	39 %
For 3-4 år siden	42	66%	22	34 %
For 5-9 år siden	62	60%	42	40 %
For mere end 10 år siden	35	80%	9	20 %
Alle	200	63%	117	37 %

Figur 8.2 – Er konflikten slut i forhold til starttidspunktet?



For de konflikter, der allerede er afsluttet, kan vi opgøre, hvor længe den typiske konflikt varede. Tabel 8.5 viser, at halvdelen af konflikterne varede 1-2 år, mens knap en ud af fem svarer, at konflikten varede under 1 år. En ud af seks konflikter varede i 3-4 år, hvor en tiendedel af konflikterne varede 5-9 år. Tabellen viser, at det blot er en ud af femten af konflikterne, der varede i mere end 10 år. Vi konkluderer derfor, at konflikter som påvirker virksomhedens drift i mange tilfælde tager lang tid at løse: 82 pct. af alle konflikter varer mere end 1 år og 17 pct. af konflikterne påvirker virksomhedens drift i mere end 5 år.

Tabel 8.5 - Hvor længe varede konflikten?		
	Antal	**%**
Under 1 år	35	18 %
1-2 år	100	50 %
3-4 år	31	16 %
5-9 år	22	11 %
Mere end 10 år	12	6 %

Hvad drejer konflikterne sig om? Tabel 8.6 viser, at størstedelen af konflikterne mellem ejere og ledelsen, har drejet sig om uenigheder om virksomhedsstrategien. Derudover har næsten lige så mange af konflikterne drejet sig om forskellige personligheder, der støder sammen. Det ses i tabellen, at lidt over en sjettedel af konflikterne har drejet sig om familiemæssige forhold, der har påvirket beslutningstagningen i virksomheden.

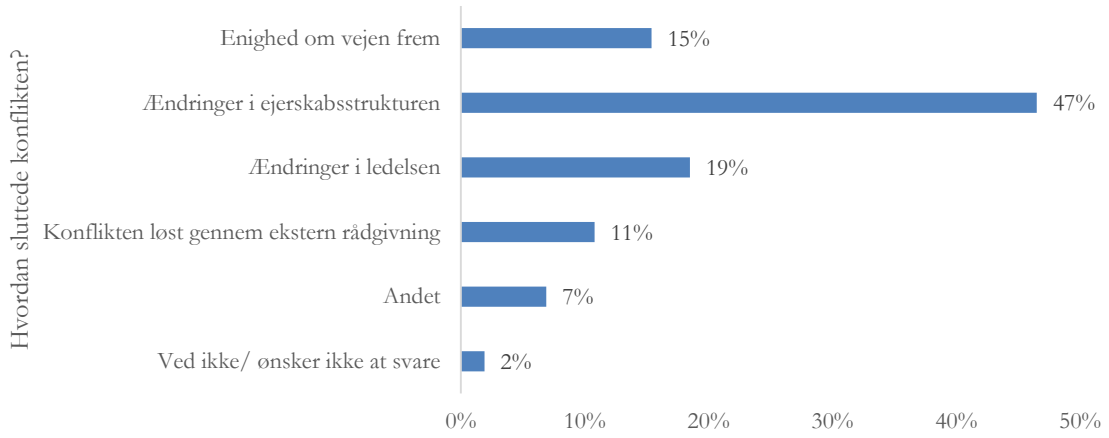
Tabel 8.6 - Hvad drejede konflikten sig om?		
	Antal	**%**
Uenighed om virksomhedsstrategien	265	38 %
Forskellige personligheder der stødte sammen	236	34 %
Familiemæssige forhold der påvirkede beslutningstagningen i virksomheden	120	17 %
Andet	59	8 %
Ved ikke / ønsker ikke at svare	22	3 %

Hvordan bliver konflikterne løst? Tabel 8.7 og figur 8.3 giver et overblik over, hvordan konflikterne blev afsluttet. Her ses det, at størstedelen af konflikterne er afsluttet med ændringer i ejerskabsstrukturen. Dernæst er knap en ud af fem konflikter afsluttet med ændringer i ledelsen. Det ses ligeledes i tabellen og figuren, at knap en sjettedel af konflikterne sluttede da parterne opnåede enighed om vejen frem. Blot en tiendedel af konflikterne sluttede ved hjælp af ekstern rådgivning.

Tabel 8.7 - Hvordan sluttede konflikten?

	Antal	%
Enighed om vejen frem	40	15 %
Ændringer i ejerskabsstrukturen	121	47 %
Ændringer i ledelsen	48	19 %
Konflikten løst gennem ekstern rådgivning	28	11 %
Andet	18	7 %
Ved ikke / ønsker ikke at svare	5	2 %

Figur 8.3 – Hvordan sluttede konflikten?



Aktionæroverenskomster er et gængs redskab, som både kan modvirke konflikter og som samtidig kan være medvirkende til at løse konflikter mellem ejere. I tabel 8.8 spørger vi derfor ind til om virksomheden havde en aktionæroverenskomst og om denne indeholdt løsninger på konflikten. Vi ser, at knap to ud af fem svarer, at aktionæraftalen ikke indeholdt løsninger på konflikten, mens lidt over en fjerdedel svarer, at de ikke har indgået nogen overenskomst. Endelig har en fjerdedel af virksomhederne en aktionæroverenskomst, der indeholdt løsninger på konflikten. Det er dermed mindre end halvdelen af de aktionæroverenskomster, der er indgået, som indeholdt en løsning på konflikten. Samtidig viste tabel 8.7, at omkring to tredjedele af alle konflikter bliver løst ved udskiftning i ejerkredsen eller ledelsen.

Tabel 8.8 - Havde virksomheden forud for konflikten en aktionæroverenskomst, og indeholdt den løsninger til konflikten?

	Antal	%
Aktionæroverenskomsten indeholdt ikke løsninger på konflikten	193	37 %
Aktionæroverenskomsten indeholdt løsninger på konflikten	134	25 %
Der er ikke indgået aktionæroverenskomst	141	27 %
Ved ikke / ønsker ikke at svare	60	11 %

Afslutningsvist har vores analyse af konflikter vist, at alvorlige konflikter mellem ejere og ledelse er relativt sjældne i små og mellemstore virksomheder. Vi er dog opmærksomme på, at vores analyse bygger på den nuværende ejerleders svar på vores spørgsmål. Det er værd at bemærke, at vi ikke har spurgt tidligere ejere eller ledere i virksomhederne. Såfremt tidligere ejere ellere ledere har en anden holdning til graden af konflikter og karakteren af den enkelte konflikt, vil ovenstående analyse undervurdere omfanget af konflikter.

Vi identificerer cirka 500 virksomheder, der har oplevet konflikter, der har påvirket virksomheden i markant grad. Dette er kun godt 7 pct. af de samlede virksomheder, hvor der er mulighed for konflikt. For de virksomheder, der kommer i alvorlig konflikt, er der store omkostninger. Konflikter har en tendens til at fortsætte i årevis. To tredjedel af konflikterne er blevet løst, mens en tredjedel stadig fortsætter. De fleste konflikter afsluttes indenfor to år, men et mindretal kan fortsætte i op til 10 år eller mere.

Konflikterne drejer sig ofte om forskellige holdninger til virksomhedens strategi, om forskellige personligheder, der tørner sammen, eller om konflikter mellem familiemedlemmer. Vores analyse viser, at ejerledere mangler værktøjer til at løse konflikterne. For de virksomheder, der får løst konflikten, sker det oftest ved en ændring i ejerkredsen eller en ændring i den daglige ledelse. Konflikter løses typisk ved, at en eller flere personer forlader virksomhedens ledelse og/eller ejerskab.

9. Afrunding

Alle ejere og ledere har udfordringer i at udvikle og vækste deres virksomhed. Det er udfordringer såsom, hvordan ny kapital tiltrækkes, hvordan virksomheden skal organisere, hvordan kunder fastholdes eller hvordan man klarer digitalisering og/eller at komme ind på nye markeder.

Ejerledede virksomheder har udover disse udfordringer også en række specifikke udfordringer, der relaterer sig til at have et koncentreret ejerskab, en ejerleder og ofte også en aktiv familie.

Denne rapport har fokuseret på organisatoriske udfordringer for danske ejerledede virksomheder. Vi har forsøgt at opsummere mange af de udfordringer, vi har mødt gennem vores arbejde med danske ejerledede virksomheder; enten i form af casestudier, gennem spørgesekmaundersøgelser blandt ejerlederne eller gennem systematisk anvendelse af registerdata fra Danmarks Statistik.

Vi har analyseret en række forskellige udfordringer, som danske ejerledede virksomheder står overfor. I summarisk form har det inkluderet udfordringer ved:

- Risikoen ved at være afhængig af en eller få centrale beslutningstagere, når der sker uforudsete choks til deres eller deres families helbred.
- Betydningen af at have en struktureret planlægning for, hvordan virksomheden skal ejes og ledes ud over den nuværende ejerleders periode.
- De planlægningsmæssige udfordringer som danske ejerledere og deres familier har og som vi har afdækket i en spørgeskemaundersøgelse besvaret af omkring 13.500 ejerledere.
- De psykologiske udfordringer ved ejerskifte for danske ejerledere.
- Udfordringen ved at værdifastsætte sin virksomhed.
- Udfordringerne ved at professionalisere den ejerledede virksomhed gennem generationsskifte, eksterne ledere og eksterne bestyrelses medlemmer.
- Omfanget af konflikter i ejerledede virksomheder.

Udfordringerne for danske ejerledede virksomheder er mange. Heldigvis er der en underskov af erfaringer og mange rollemodeller, som ejerledere kan trække på for at finde den bedste løsning for dem selv, deres familie og deres virksomhed. Vi har med denne rapport givet en række ideer, erfaringer og eksempler videre. Vi håber disse kan tjene til inspiration for de mange ejerledere, der er i gang med at planlægge fremtiden for deres virksomhed.