

EJERLEDELSE I DANMARK

Rapport 7: Personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte

Ellen M. Korsager

Assistant Professor

Center for Ejerlede Virksomheder, Copenhagen Business School

**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 Thomas Hofman-Bang, Industriens Fond.....	3
I. Forord af forfatteren.....	5
II. Om projektet ejerledelse i Danmark.....	6
III. Executive summary	9
1. Indledning	11
2. Ejerlederen og exitplanlægning	13
3. Hvad betyder virksomheden for ejerlederen?.....	19
3.1 Ejerlederens identifikation med virksomheden	19
3.2 Ejerlederens behov for kontrol med virksomheden.....	20
3.3 Ejerlederkvadranten	22
4. Styrker og svagheder for ejerlederen i forbindelse med ejerskifte.....	25
4.1 Ejerskifte for ejerlederen med høj identifikation og lavt behov for kontrol	25
4.2 Ejerskifte for ejerlederen med højt behov for kontrol og lav identifikation	29
4.3 Ejerskifte for ejerlederen med høj identifikation og højt behov for kontrol.....	32
4.4 Ejerskifte for ejerlederen med lav identifikation og lavt behov for kontrol.....	33
5. Planlægning af ejerskifte med udgangspunkt i ejerlederkvadranten.....	35
5.1 Hvordan træffes beslutninger?	35
5.2 anbefalinger til ejerskifteprocessen	37
6. Ejerskiftebarometeret.....	42
6.1 Barometersamtalen	42
6.2 Test af Ejerskiftebarometeret	45
6.3 Erfaringer fra test af Ejerskiftebarometeret	46
6.4 Rådgiverens rolle i forbindelse med personlig afklaring om ejerskifte	47
7. Afrunding.....	50
Appendiks 1 – Ejerskiftebarometerets elementer.....	52
Litteratur	56

Oversigt over figurer

Figur 1: Aldersfordeling danske ejerledere 2015.....	13
Figur 2: Andelen af ejerledere, der har påbegyndt langtidsplanlægning.....	14
Figur 3: Aldersfordelingen blandt ejerledere og planlægning af ejerskifte.....	14
Figur 4: Hvornår forventer ejerlederne at påbegynde et ejer- eller generationsskifte?.....	15
Figur 5: I hvilken grad oplever ejerlederne, at ejerskifte er et presserende problem?	15
Figur 6: Hvad er de væsentligste udfordringer forbundet med planlægning af ejerskifte?.....	17
Figur 7: Ejerlederkvadranten.	22
Figur 8: Fire forskellige former for ejerledelse	23
Figur 9: Ejerlederkvadranten. Hvad er vigtigt i forbindelse med ejerskifte?.....	34
Figur 10: Hvordan træffes beslutninger?.....	36
Figur 11: Tre anbefalinger til et godt ejerskifte med udgangspunkt i kognitiv psykologi.	37
Figur 12: Anbefalinger til konkrete handlinger i forbindelse med ejerskifte..	39
Figur 13: Barometerets spilleplade	52
Figur 14: Barometerets transparent 1.	53
Figur 15: Barometerets transparent 2.	54
Figur 16: Barometerets transparent 3.	55



Forord af Thomas Hofman-Bang, Industriens Fond

At drive en virksomhed handler om mange ting. Ofte er der fokus på de regnskabsmæssige nøgletal og virksomhedens udvikling. Da Industriens Fond i 2013 udbød en temaindkaldelse med overskriften ”Ejerskifte med Vækstambitioner”, var ambitionen klar. At skabe ny viden, der understøtter ejerledere eller ejerkredse i at forberede, hvordan de gennemfører et succesfuldt ejerskifte i virksomheden. Fokuset på nøgletal og udviklingspotentialer spiller helt naturligt en hovedrolle i det arbejde.

Men virksomhedsdrift er også følelser. I hvert fald for de tusindvis af ejerledere der hver dag står i spidsen for egen virksomhed. Og når ejerledede virksomheder står over for et ejerskifte, så kan følelser og psykologi få en uventet stor rolle. Mange aktører kommer i spil. Måske også de allernærmeste såsom familien og andre potentielle ejere. Da temaindkaldelsen om ejerskifter mandede ud i etableringen af Center for Ejerledede Virksomheder, blev der også sat fokus på det psykologiske element i centerets arbejde, og dermed har centeret – henover de seneste fem år – udviklet sig til et dansk knudepunkt for udvikling og formidling af viden og værktøjer målrettet ejerledere – også med fokus på de psykologiske aspekter.

Center for Ejerledede Virksomheder har gennem sit virke udviklet nye strategiske værktøjer målrettet ejerledede virksomheder. Værktøjer som også behandler den følelsesmæssige dimension. For eksempel Ejerstrategi-kortet som kan anvendes til langsigtet planlægning og vurdering af exitmuligheder i ejerledede virksomheder, Ejerskiftebarometeret som guider til at planlægge det personlige og

ledelsesmæssige exit for ejerledere, og senest iLEAD som er et digitalt ledelsesudviklingsforløb til ledere i ejerledede virksomheder og mindre virksomheder generelt.

Fundamentalt for hele centerets arbejde er det at værktøjer og formidling bygger på et solidt grundlag af forskningsbaseret viden og empiri. Nærværende rapport er et eksempel derpå. Den ser nærmere på psykologisk teori og international forskning i ejerlederes personlige barrierer for at forberede ejerledere på de udfordringer, der givetvis opstår i forbindelse med et forestående exit.

Som med alle øvrige rapporter, der udgives af Center for Ejerledede Virksomheder, er hensigten at øge mængden af viden på området og ruste både forskere, rådgivere og ikke mindst ejerledere til at agere bedst muligt i forbindelse med ejerskifter. Der er nemlig store værdier og stærke personlige relationer på spil for den enkelte ejerleder. Og for de medarbejdere og det samfund som omgiver ham eller hende.

God læselyst.

Thomas Hofman-Bang
Adm. direktør
Industriens Fond

I. Forord af forfatteren

Dette er rapport 7 i serien ”Ejerledelse i Danmark.” I tidligere rapporter har vi set nærmere på en række forhold omkring ejerledelse og særligt ejerskifte i danske ejerledede virksomheder. I rapport 5 diskuterede vi de personlige og familiemæssige udfordringer, der er forbundet med ejerskifte. Det tema fortsætter vi i denne rapport, som sætter yderligere fokus på de personlige eller psykologiske udfordringer, der er forbundet med ejerskifte for danske ejerledere.

De øvrige rapporter i denne serie har primært trukket på statistisk viden og casebeskrivelser om ejerledere og forholdene i danske virksomheder. I denne rapport vender vi os i stedet mod psykologisk teori og forskning i de personlige barrierer, ejerledere oplever i forbindelse med exit. Med aldrig svigtende nordjysk lune har Niels Hausgaard engang mindet os om, at *man sår’ skal pas på, der ikke går føleri i den*. Den advarsel vil vi tillade os at sidde overhørig her, hvor vi vil se nærmere på netop de mange følelser, der er forbundet med ejerskifte for ejerlederen.

Jeg vil gerne takke min kollega Ann-Louise Holten, som sammen med mig har udviklet og testet dialogværktøjet Ejerskiftebarometeret og som med sin baggrund i psykologien har været drivende for at introducere dette afgørende perspektiv i forskningen på Center for Ejerledede Virksomheder. Ligeledes vil jeg gerne takke Thordis Bjartmarz og Davide Cannito, som begge har bidraget til dataindsamling i forbindelse med test af Ejerskiftebarometeret. Jeg vil også gerne takke holdet på Center for Ejerledede Virksomheder, som har bidraget til design og produktion af Barometeret. Også tak til professorerne Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, hvis tidligere rapporter jeg trækker på i rigt omfang.

En særlig tak til de rådgivere, der har deltaget i testen af Ejerskiftebarometeret. Det drejer sig om Preben Rasmussen Høj og hans kollegaer i Dansk Revision, Anders Bisgaard og hans kollegaer hos Beierholm, samt Henrik Nielsen, ASNETBoard og den gruppe af ASNET medlemmer, der havde Barometeret med ude hos deres ejerlederbestyrelser. Og sidst men ikke mindst tak til de ejerledere, der har deltaget i ejerskiftesamtaler i forbindelse med test af Barometeret, og som har sendt værdifulde data om deres erfaringer tilbage til os.

Rigtig god læselyst.

Ellen M. Korsager
Assistant Professor
Center for Ejerledede Virksomheder, Copenhagen Business School

II. Om projektet 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, 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 delementerne: VIDEN, VÆRKTØJER og DIALOG. I VIDENSDELEN har vi afdækket de faktiske forhold omkring ejerledede virksomheder i Danmark i seks rapporter, som er offentliggjort i perioden fra 2015 til 2019. Rapporterne afdækker 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 institutionelle udfordringer ved ejerskifte.

Sammen med denne syvende og sidste rapport danner rapporterne 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

bliver læst og brugt 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 Ejerlede Virksomheders hjemmeside www.cbs.dk/cev.

Endelig skaber DIALOGDELEN en større forståelse for nødvendigheden af langsigtet planlægning i ejerlede virksomheder og udbredelsen af de planlægningsværktøjer, som er udviklet i VÆRKTØJSDELEN.

DIALOGDELEN fokuserer på at komme i dialog med den enkelte ejerleder, gennem blandt andet workshops og anvendelsen af værktøjerne i virksomhederne, samt at 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.

Om projektet Ejerskifte & de bløde værdier

I forbindelse med projektet Ejerledelse i Danmark valgte Center for Ejerlede Virksomheder sammen med Industrien Fond at sætte særligt fokus på at undersøge de personlige aspekter af ejerskifte for ejerlederen. Formålet er at hjælpe ejerlederen til bedre planlægning af ejerskifte ved at undersøge betydningen af de personlige aspekter af ejerskifte. Ligesom hovedprojektet består Ejerskifte & de bløde værdier af delementerne: VIDEN, VÆRKTØJER og DIALOG. Den viden, der er genereret om de personlige aspekter af ejerskifte, er samlet i nærværende rapport under titlen *Personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte*. Det er målet, at denne rapport, sammen med de seks rapporter fra hovedprojektet, danner en vidensplatform for ejerledere og rådgivere.

I VÆRKTØJSDELEN er Ejerskiftebarometeret udviklet og testet. Det er et dialogværktøj, som sigter mod at hjælpe ejerlederen til personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte. Ejerskiftebarometeret er

udviklet dels på baggrund af viden, der er genereret i hovedprojektet, dels på baggrund af international forskning på området.

I DIALOGDELEN har vi i projektet Ejerskifte & de bløde værdier fokuseret på at udbrede kendskabet til og brugen af viden om de personlige aspekter af ejerskifte og Ejerskiftebarometeret blandt rådgivere af ejerledere. Derudover har en mere bred dialog, ligesom i hovedprojektet, sigtet på at udbrede det generelle kendskab til projektet og den nye viden, der er genereret. Gennem disse tre dele er det projektets ambition at forbedre ejerledernes mulighed for rettidig personlig afklaring til gavn for den generelle planlægning af ejerskifte i danske ejerledede virksomheder.

III. Executive summary

Kapitel 1 Der er mange forskellige tanker, bekymringer og udfordringer i spil, når ejerlederen planlægger fremtiden for sin virksomhed og sig selv. I denne rapport er det disse personlige overvejelser og deres betydning i forbindelse med ejerskifte, vi går i dybden med. Konkret introducerer vi dialogværktøjet *Ejerskiftebarometeret* til brug for ejerlederen og dennes rådgivere, når de vigtige samtaler om ejerskab og ejerskifte forberedes og foretages.

I **kapitel 2** ser vi nærmere på, hvad vores undersøgelse om exit og exitplanlægning blandt danske ejerledere fra 2015 kan fortælle om de udfordringer, der kan være forbundet med ejerskifte. Samlet set peger undersøgelsen på to ting. For det første, kan vi konstatere, at der blandt ejerledere er en generel modstand mod planlægning af exit. For det andet, kan vi observere en række udfordringer af personlig art, som ejerlederne konfronteres med i forbindelse med planlægning af exit.

De udfordringer ejerlederen oplever i forbindelse med ejerskifte kan føres tilbage til den betydning virksomheden har for hende/ham. Meget tyder på, at der er to helt grundlæggende forhold, som i høj grad bestemmer, hvad virksomheden betyder for ejerlederen. Det ene er, at ejerlederen ofte oplever, at virksomheden er afgørende for hendes/hans identitet. Det andet er, at ejerlederen ofte oplever et stort behov for at have kontrol med virksomheden. I **kapitel 3** bruger vi disse to forhold til at formulere ejerlederkvadranten, som beskriver fire forskellige måder at være ejerleder på.

I **kapitel 4** diskuterer vi forbindelsen mellem virksomhedens betydning for ejerlederen og ejerlederens opfattelse af ejerskifte. Dette baseres på ejerlederkvadranten og gør det klart, at når det kommer til ejerskifte, så har ejerledere forskellige svagheder men også styrker. Vi diskuterer særligt de personlige udfordringer og dilemmaer, ejerlederen oplever i forbindelse med ejerskifte og ser på, hvordan de kan overkommes.

I **kapitel 5** går vi mere i detaljer med ejerskifteprocessen, og hvordan denne kan gribes an af ejerlederen. Målet er, at personlige udfordringer håndteres bedst muligt, og processen holdes i gang, selvom det kan være vanskeligt. Desuden diskuterer vi, hvordan beslutninger træffes i forbindelse med ejerskifte. Det er vigtigt for at forstå, hvorfor der opstår barrierer for ejerskifte.

I **kapitel 6** præsenterer vi Ejerskiftebarometeret. Formålet med Ejerskiftebarometeret er at skabe et værktøj, der kan hjælpe ejerledere med at håndtere personlige udfordringer og undgå, at der opstår

barrierer i forbindelse med ejerskifte. Barometeret bygger på den teori og forskning, vi har gennemgået i rapportens første fem kapitler. Vi forklarer, hvordan Barometeret anvendes, samt diskuterer erfaringerne med brug af Barometeret.

1. Indledning

Denne rapport *Personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte* er skrevet til danske ejerledere og deres rådgivere. Tusindvis af danske ejerledere står over for et ejerskifte i de nærmeste år, og i tidligere rapporter har vi præsenteret en mængde ny viden om netop dette tema. Vores undersøgelser viser, at der er mange forskellige tanker, bekymringer og udfordringer i spil, når ejerlederen planlægger fremtiden for sin virksomhed og sig selv. I denne rapport er det disse personlige overvejelser og deres betydning i forbindelse med ejerskifte, vi går i dybden med.

Ejerskifte er ofte en kompliceret proces, som ejerlederen oplever som en personlig udfordring. Håbet er, at denne rapport kan være til inspiration i forbindelse med de udfordringer, mange ejerledere møder i forbindelse med ejerskifte. Konkret introducerer vi dialogværktøjet *Ejerskiftebarometeret* til brug for ejerlederen og dennes rådgivere, når de vigtige samtaler om ejerskab og ejerskifte forberedes og foretages.

I denne rapport beskæftiger vi os med forhold, der kan opleves som meget personlige og som ejerlederen ofte ikke er afklaret omkring og heller ikke er vant til at tale om. Betydningen af ejerskabet for den enkelte er kompliceret og under alle omstændigheder ikke et aspekt af ejerskifte eller ledelse, hvor vi forskere kan pege på én bedste praksis.

Men forhåbentligt kan vi anspore til:

- at sætte en tankeproces i gang hos ejerlederen,
- at afklare betydningen af ejerskabet for ejerlederen personligt,
- at forberede ejerlederen på de personlige udfordringer, et ejerskifte kan medføre og
- at gøre ejerlederen parat til at arbejde frem mod et ejerskifte, også selvom det måske er udfordrende.

I tidligere rapporter har vi fokuseret på ejerskifte og differentieret mellem dette og direktørskifte, fx når vi har undersøgt de økonomiske konsekvenser af begge. I denne rapport taler vi derimod bredt om exitprocessen. Med det mener vi den proces, der udfolder sig, når en ejerleder fjerner sig fra den primære ejer- og beslutningsstruktur i virksomheden. Processen strækker sig fra ejerlederen første gang overvejer at forlade eller overdrage virksomheden, indtil den reelle ledelse og det konkrete ejerskab er overført til andre. Det betyder, at vi favner alle typer exit. Fra overdragelse mellem generationer i

familievirksomheden, til den unge entreprenørs exit fra et start-up. Det betyder også, at vi i denne rapport har fokus på ejerlederen, som ofte er den primære (ofte den eneste) beslutningstager i den ejerledede virksomhed.

I tidligere rapporter har vi primært beskæftiget os med at sætte tal på danske ejerledede virksomheder, ejerskifter og ejerledelse. I denne rapport skal vi i en noget anden retning.

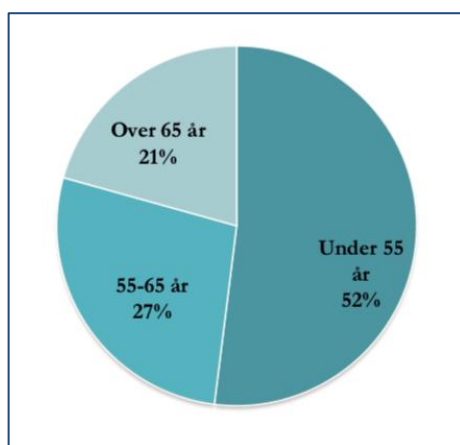
Grundlaget for både Ejerskiftebarometeret og denne rapport er en gren af psykologien, der kaldes kognitiv psykologi, og som kan bruges til at forstå, hvordan virkeligheden opleves af den enkelte. Det kaldes også *perception*. I denne rapport vil vi beskæftige os med ejerlederens perception af virksomheden og af exit. Vi diskuterer en række spørgsmål, men først og fremmest, hvilken betydning ejerlederens oplevelse af virksomheden og af exit har for hendes/hans beslutninger i forbindelse med ejerskifte.

I de følgende kapitler ser vi først på, hvad vi ved om ejerskifte og ejerlederen. Dernæst diskuterer vi, hvad virksomheden typisk betyder for ejerlederen og introducerer den såkaldte ejerlederkvadrant til at beskrive dette. Baseret på kvadranten diskuterer vi dernæst, hvordan ejerlederen typisk oplever ejerskifte og hvilke udfordringer, det kan medføre, samt hvad ejerlederen kan gøre for at overkomme udfordringerne. Efterfølgende præsenterer vi Ejerskiftebarometeret. Barometeret bygger på ejerlederkvadranten og den viden om ejerskifte og personlige udfordringer, der ellers er præsenteret i denne rapport. Vi beskriver, hvordan Barometeret anvendes og diskuterer erfaringerne med brugen af værktøjet baseret på den test, der blev foretaget vinteren 2018/2019.

2. Ejerlederen og exitplanlægning

I dette kapitel diskuterer vi, hvad vi ved om danske ejerledere og exit. Det har vi tidligere undersøgt i en række rapporter. Vi diskuterer også de personlige udfordringer i forbindelse med exit, som vi kan udlede af vores statistiske viden og som peger på en række psykologiske barrierer for exit.

Aldrende befolkninger i en lang række lande betyder, at en stor andel af virksomheder over hele verden står over for ejerskifte inden for de kommende år. Det gælder også i Danmark. Baseret på alderssammensætningen af danske ejerledere, vurderer Center for Ejerlede Virksomheder, at ca. 23.000 danske virksomheder står over for ejerskifte (eller afvikling) frem mod 2025 (Se Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark). Estimatet bygger på eksisterende viden om danske ejerlederes alder på tidspunktet for exit, i perioden fra 1995 til 2013, sammenholdt med alderen på direktøren (altså ejerlederen) i danske virksomheder i dag. Danske ejerledere var i gennemsnit 56 år i 2015.



Figur 1: Aldersfordeling danske ejerledere 2015

Vi ved desuden, at ejer- og direktørskiftet som regel har store økonomiske konsekvenser for virksomheden. Fx viser Center for Ejerlede Virksomheders forskning, at virksomhedens vækst ofte falder i flere år efter ejer- og direktørskiftet. Populært sagt flyttes foden fra speederen og over på bremsen i virksomheden. En del af forklaringen på dette er, at der ofte forsvinder aktiver ud af virksomheden i forbindelse med et ejerskifte, hvor en afgangende ejer jo skal kompenseres for overdragelsen. Men en anden væsentlig del af forklaringen på de voldsomme konsekvenser af ejerskifte er, at der ofte er alvorlige udfordringer forbundet med planlægning af ejer- og direktørskiftet i de ejerlede virksomheder.

I 2015 svarede godt 13.500 danske ejerledere på et omfattende spørgeskema om ejerskifte og planlægning af samme. Undersøgelsen viste, at de danske ejerledere oplever mange udfordringer i forbindelse med at planlægge og implementere ejerskifte (Se Rapport 3: Ejerlederne og Ejerskiftet). Det viste sig for eksempel, at rigtig mange ejerledere uanset alder enten slet ikke var begyndt på eller kun havde gjort sig sporadiske tanker om planlægning af ejerskifte.

	%
1. Slet ikke planlagt	31,1 %
2.	39,1 %
3.	16,6 %
4.	9,8 %
5. Meget planlagt	3,4 %

Figur 2: Andelen af ejerledere, der har påbegyndt langtidsplanlægning

Ser vi på aldersfordelingen i undersøgelsen, viser det sig desuden, at selv blandt de ældste ejerledere var der en del, der ingen planer havde for ejerskifte. En fjerdedel af ejerledere over 65 år havde ikke en plan og var heller ikke er gået i gang med at udarbejde en.

Har du lagt en plan, eller er du ved at lægge en plan for overdragelse?	Ejerlederens alder		
	Under 55 år	55-65 år	Over 65 år
Ja, jeg har en plan for overdragelse	22,3 %	31,4 %	45,5 %
Ja, er ved at lægge en plan	24,0 %	34,5 %	28,6 %
Nej	53,6 %	33,8 %	25,1 %
Ved ikke	0,1 %	0,3 %	0,8 %

Figur 3: Aldersfordelingen blandt ejerledere og planlægning af ejerskifte

I undersøgelsen blev alle de ejerledere, der ikke havde påbegyndt exitplanlægning, spurgt om hvorfor de endnu ikke var gået i gang. Mange ejerledere (44,3%) svarede, at de ikke havde påbegyndt planlægningen, fordi der endnu var længe til, og hele 61,9% svarede, at ejerskifte ikke var noget presserende problem for dem. Dette er bemærkelsesværdigt, når det tages i betragtning, at de ejerledere, der deltog i undersøgelsen, i gennemsnit var mere end 58 år gamle, og at mange af dem desuden svarede, at de regnede med at ejerskifte inden for max fem år. Faktisk gælder det sidste for lige knap halvdelen af de ejerledere, der deltog i undersøgelsen, og særligt dette peger på et centralt problem. Det tager nemlig lang tid at planlægge et ejerskifte, uanset om ejeren sigter efter et salg, et generationsskifte eller noget helt tredje.

	Antal	%
Inden for 2 år	1.940	20,4 %
Om 2-5 år	2.208	23,2 %
Om 6-10 år	2.229	23,5 %
Mere end 10 år	3.053	32,1 %
Ved ikke	73	0,8 %
Alle	9.503	100 %

Figur 4: Hvornår forventer ejerlederne at påbegynde et ejer- eller generationsskifte?

Men ejerskifte opleves simpelthen ikke som et presserende problem for ejerlederne. Og dette er tilsyneladende ofte uafhængigt af ejerlederens alder og hvor langt ude i fremtiden, et ejerskifte opleves at være. Kun godt 7% af de ejerledere, der deltog i undersøgelsen angav, at de i høj grad oplevede ejerskifte som et presserende problem.

	Antal	%
1. Slet ikke	8.389	61,9 %
2.	1.975	14,6 %
3.	1.574	11,6 %
4.	593	4,4 %
5. I høj grad	923	6,8 %
Ved ikke	97	0,7 %
Alle	13.551	100 %

Figur 5: I hvilken grad oplever ejerlederne, at ejer- eller generationsskifte er et presserende problem?

Alt i alt, tegner undersøgelsen et billede af en typisk aldrende ejerleder, som på den ene side oplever, at ejerskifte ikke er et presserende problem, og at der er længe til, men som på den anden side, regner med at gennemføre ejerskifte inden for en kort årrække. Ofte er det også en ejerleder, som enten ikke har en plan for ejerskifte, eller som kun så småt er gået i gang med at lægge en. Vi ved fra forskning i andre lande, at ejerledere mange gange udskyder at planlægge exit (eller at tænke på fremtiden i det hele taget) og i stedet fokuserer på hverdagen i virksomheden. Det har vi i en tidligere rapport kaldt for hverdagsforblændelse.

Hverdagsforblændelse

Ejerledere har 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 1950'erne konkluderede Harvard professor C. Roland Christensen, at denne *hverdagsforblændelse* kan være en barriere for exit. 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 ledelseskrafter, der kan tage over efter ham selv. For det tredje har ejerleder ofte en form for urokelig 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 opstartsfasen, 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.

Set udefra kan man godt få den tanke, at ejerlederne opfører sig temmelig irrationelt, når det kommer til ejerskifte. Særligt når det betænkes, at vi taler om mennesker, som jo ellers er vant til at træffe alle væsentlige beslutninger i deres eget liv på egen hånd, og som ofte ikke kan forestille sig, at det kunne være anderledes. En amerikansk forsker har engang kaldt dette for *ejerskifteparadokset*. Altså det, at ejerlederen på den ene side er lykkedes med at opbygge en virksomhed, som er centrum for ejerlederens tilværelse og måske det største hun/han har præsteret i sit liv, mens hun/han på den anden side undlader at sikre virksomheden for fremtiden. Jo, det kunne minde om et paradoks. Men hvad handler det om, når ejerlederen tilsyneladende opfører sig så irrationelt?

Undersøgelsen fra 2015 peger på, hvor vi skal lede efter en forklaring. Vi spurgte for eksempel ejerlederne, hvad de så som de væsentligste udfordringer i forbindelse med planlægning af ejerskifte. Her peger en stor del af ejerlederne på, at det er en udfordring for dem, at ejerskifte i deres egen optik hænger sammen med alderdom. Der er også en del, der er bekymrede for, hvad de skal lave efter et

ejerskifte. Et andet sted i undersøgelsen angiver en del desuden, at de regner med at blive fuldtidspensionister efter et ejerskifte (se Rapport 3), og noget kunne altså tyde på, at dette ikke nødvendigvis er en fremtid, som ejerlederne kan se sig selv i.

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

Figur 6: Hvad er de væsentligste udfordringer forbundet med planlægning af ejerskifte?

Udover at ejerlederne forbinder ejerskifte med bekymringer om alderdom, tab af anseelse og lediggang, lægger vi mærke til, at en del gør sig bekymringer i forhold til afklaring af virksomhedens økonomiske værdi. Det har vi diskuteret i tidligere rapporter. I denne sammenhæng vil vi nøjes med at sige, at selvom værdiansættelse kan lyde som et rimeligt og helt rationelt spørgsmål at overveje i forbindelse med ejerskifte, så viser forskning fra andre lande, at der kan gemme sig en række personlige overvejelser og udfordringer bag dette. En værdiansættelse fordrer, at der bliver sat en pris på summen af et helt livs arbejde. For nogle ejerledere kan tanken om dette i sig selv være nok til at holde dem fra at planlægge ejerskifte.

Ser vi på figur 6, lægger vi også mærke til, at ca. en tredjedel af ejerlederne svarer, at de ikke oplever en eneste af de 10 udfordringer, undersøgelsen foreslår. Dette bør formodentligt ses i forlængelse af, at ejerlederne ikke opfatter ejerskifte som et presserende problem på trods af, at mange regner med at ejerskifte inden for en ganske kort årrække. Det er vores antagelse, at begge dele kan være udtryk for den samme bagvedliggende mekanisme, nemlig fortrængning.

Det kan se ud som, at mange ejerledere helt undlader, undgår, eller udsætter at tænke på exit og forholde sig til de udfordringer, det måtte bringe. Hvis det er rigtigt, at mange ejerledere nærmest

fortrænger tanken om exit, kan der godt være personlige udfordringer forbundet med exit, selvom ejerlederne svarer det modsatte i vores undersøgelse. Dette er dog ikke noget, vi har haft mulighed for at spørge nærmere ind til, men der findes enkelte internationale forskningsresultater, der peger i den samme retning.

Samlet set peger undersøgelsen på to ting, der er centrale i forbindelse med de psykologiske udfordringer ved ejerskifte. For det første, kan vi konstatere, at der blandt ejerledere er en generel modstand mod planlægning af exit. For det andet, kan vi observere en række udfordringer af personlig art, som ejerlederne konfronteres med i forbindelse med planlægning af exit.

I senere afsnit vil vi se nærmere på de personlige udfordringer, ejerlederne typisk møder i forbindelse med exit. Men før vi kommer så langt, vil vi se på, hvad virksomheden betyder for ejerlederen. Det er nemlig vores klare opfattelse, at der er en nær sammenhæng mellem dette og de udfordringer, ejerlederen risikerer at løbe ind i, når det handler om exit.

3. Hvad betyder virksomheden for ejerlederen?

Der findes mængder af international forskning, der beskæftiger sig med, hvad virksomheden betyder for ejerlederen. Ofte handler det fx om, hvorfor en entreprenør starter en virksomhed i første omgang, altså hvad der motiverer hende/ham til at lægge den indsats, det kræver at drive virksomhed. Det er en almindelig antagelse at de motiver, ejerlederen tager med sig ind i virksomheden, er afgørende for hvilken betydning virksomheden får for ejerlederen på længere sigt. Og vi mener, som nævnt, at disse motiver er afgørende i forbindelse med exit.

Meget tyder på, at der er to helt grundlæggende forhold, som i høj grad bestemmer, hvad virksomheden betyder for ejerlederen. Det ene er, at ejerlederen ofte oplever, at virksomheden er afgørende for hendes/hans identitet. Det andet er, at ejerlederen ofte oplever et stort behov for at have kontrol med virksomheden. Det er disse to forhold, vi har valgt at arbejde videre med i forbindelse med Ejerskiftebarometeret.

I dette kapitel diskuterer vi hver af de to forhold – identifikation med virksomheden og behov for kontrol - og undersøger, hvad de hver især betyder for ejerlederens oplevelse af virksomheden, og hvad virksomheden betyder for hende/ham. Som det vil blive klart, er der en nær forbindelse mellem ejerlederens oplevelse af virksomheden, hendes/hans ledelse og de udfordringer, der opstår i forbindelse med exit.

I de følgende to afsnit vil vi først præsentere de to grundlæggende oplevelser af virksomheden og diskutere, hvad de hver især betyder for ejerlederens lederskab. Det skal dog ikke forstås sådan, at ejerlederen enten er fuldstændig drevet af identifikation med virksomheden eller udelukkende styret af sit behov for kontrol med virksomheden. Man kan være begge dele i større eller mindre grad på samme tid. Det er en pointe, vi vender tilbage til i afsnittet om ejerlederkvadranten.

3.1 Ejerlederens identifikation med virksomheden

Det ene af to forhold, der er med til at definere ejerlederens oplevelse af virksomheden er, i hvor høj grad hun/han identificerer sig med virksomheden. Er virksomheden afgørende for ejerlederens identitet, betyder den meget for, hvordan ejerlederen forstår sig selv. I den situation oplever ejerlederen typisk, at virksomheden er det mest betydningsfulde hun/han har skabt eller præsteret i sit liv. En ejerleder, hvis identitet er nært knyttet til virksomheden, vil ofte have vanskeligt ved at tale om sig selv uden at tale om virksomheden. Det vil også typisk være sådan, at når ejerlederen taler om

virksomheden, taler hun/han om ”os” eller ”vi”, fordi virksomheden opleves som noget, der er større og måske endda vigtigere end ejerlederen selv.

Nær sammenknytning mellem ejerlederens identitet og virksomheden har ofte også betydning for, hvordan hun/han agerer som leder. Udadtill vil en ejerleder, der identificerer sig stærkt med virksomheden, ofte være bekymret for virksomhedens omdømme og interesseret i at opretholde et godt image, hvor kunder og andre interessenter forbinder virksomheden med de værdier, ejerlederen lægger vægt på. På den måde forbinder omverden også ofte virksomheden med ejerlederen. Det gælder for kunder og leverandører, men også i virksomhedens lokalsamfund, hvor ejerlederen ofte ses som en markant person.

Når ejerlederen identificerer sig stærkt med virksomheden, kan det hænge sammen med oplevelsen af en klar vision for virksomheden. Om visionen drejer sig om at skabe innovative, bæredygtige løsninger på aktuelle samfundsproblemer, om at yde den bedste service, eller levere det bedste produkt til kunder er underordnet. Uanset hvad betyder det, at ejerlederen ser virksomheden som noget, der er større og vigtigere end ejerlederen selv. Det er oftest denne tanke, om et formål med virksomheden, der rækker ud over ejerlederen selv, som driver ejerlederen. Hun/han har dermed heller ikke nødvendigvis den store trang til at lede andre. Det er, så at sige, ikke derfor at vedkommende fik en virksomhed i første omgang. Ledelse er snarere en slags afledt effekt af, at virksomheden er vokset.

Det er dog ikke nødvendigvis det samme som, at ejerlederen, der har en tæt identifikation med virksomheden, ikke formår at bygge en effektiv organisation. Internt i virksomheden inspirerer og påvirker hendes/hans entusiasme ofte medarbejderne, og der kan udvikles et stærkt fællesskab over tid. I ejerlederens øjne er gode medarbejdere villige til at knokle for at nå virksomhedens vision. Hun/han er derfor også ofte parat til at tage medarbejderne med på råd, når det gælder virksomhedens udvikling. I den situation ser ejerlederen nærmest virksomheden som én stor familie. Derfor tager hun/han også ansvar for, at alle trives. Ofte langt ud over det punkt, man ellers kunne forvente af en leder.

3.2 Ejerlederens behov for kontrol med virksomheden

Det andet af to forhold, der er med til at definere ejerlederens oplevelse af virksomheden, er i hvor høj grad hun/han har behov for at have kontrol med virksomheden. Igen er der inspiration at finde i de motiver, som entreprenører har for at starte virksomhed og knokle for at få den til at vokse. I det populære billede af entreprenøren ser vi ofte en karakter, som er drevet af en god idé eller en måske

ligefrem en vision om at forbedre verden. Men forskning viser, at entreprenører lige så ofte er drevet af helt andre motiver, når de starter virksomhed. Det kan nemlig lige så godt handle om kontrol.

I en dansk kontekst kan kontrol, som et primært motiv for at drive virksomhed, måske virke lidt fremmet eller negativt. Det handler da også sjældent om at få afløb for en trang til at bestemme over andre. Tværtimod. For ejerlederen handler det primært om at undgå, at andre har kontrol over hende/ham. Dermed er behovet for kontrol med virksomheden meget nært knyttet til ejerlederens frihedstrang. Denne frihedstrang kan komme til udtryk på mange forskellige måder. Det kan fx være som et ønske om at kunne træffe beslutninger uden andres indblanding, eller som en forventning om at de projekter, hun/han sætter i gang, har en realistisk mulighed for at blive ført ud i livet afhængig af ejerlederens egen indsats.

I forhold til at få tilfredsstillet et behov for kontrol kan det være mindre afgørende for ejerlederen, hvad virksomheden sælger, producerer eller mere bredt bidrager med til samfundet. Men ligesom den ejerleder, der er drevet af en høj grad af identifikation med virksomheden, er ejerlederen med et stort behov for kontrol villig til at arbejde hårdt for at lykkes med virksomheden. Det sker bare ud fra andre motiver.

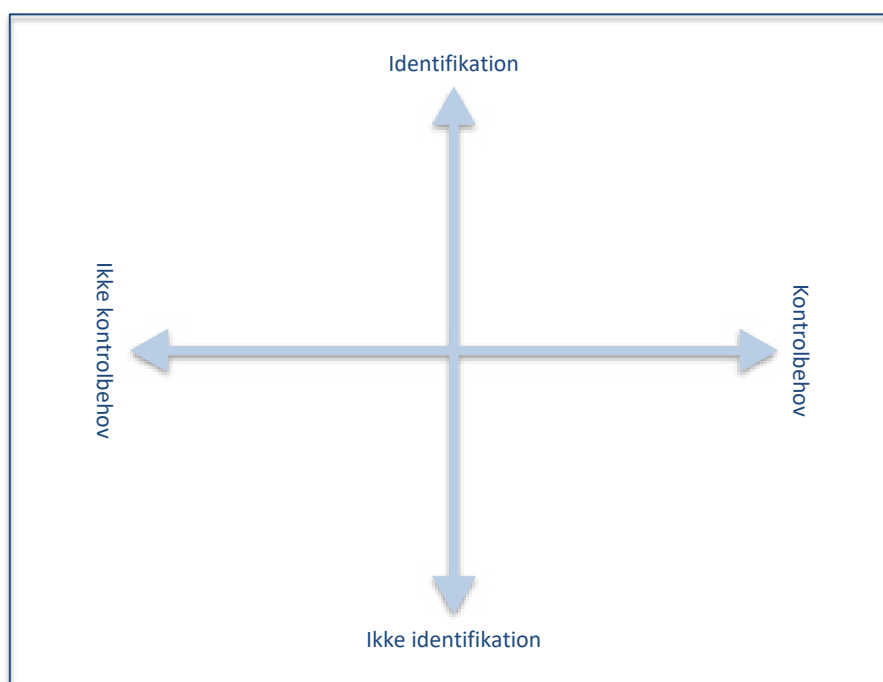
Der findes en del forskningslitteratur, som forsøger at sammenligne ledelsen i den ejerledede (eller familiedrevne) virksomhed med ledelsen i en virksomhed med ekstern ledelse. Her pointeres det ofte, at den ejerledede virksomhed er særligt beslutningsdygtig. Der er nemlig ofte kort mellem beslutning og handling i den ejerledede virksomhed, fordi beslutningskraften så at sige ligger samlet hos ejerlederen. Hvis det er tilfældet, er det formodentligt en styrke, som er forbundet med ejerlederens behov for kontrol.

Ofte kommer behovet for kontrol temmelig direkte til udtryk i de organisationer, ejerledere bygger og i den ledelse, de praktiserer. Der er ofte tale om synlige ledere med et stort drive, som kender alle funktioner og arbejdsopgaver i virksomheden ned til mindste detalje. Behovet for kontrol kan samtidig betyde, at ejerlederen involverer sig i stort set alle beslutninger i virksomheden og nøje overvåger dens drift. I den situation kan det blive en udfordring for ejerlederen at uddelegere ansvar, efterhånden som virksomheden vokser.

3.3 Ejerlederkvadranten

Virksomhedens betydning for ejerlederen kan altså være afgørende for, hvordan virksomheden ledes samt for hvilken organisation og kultur, der opbygges over tid. Det bundes i ejerlederens identifikation og behov for kontrol med virksomheden. Som allerede nævnt skal dette ikke forstås sådan, at den enkelte ejerleder enten er fuldstændig drevet af identifikation med virksomheden eller udelukkende er styret af sit behov for kontrol med virksomheden.

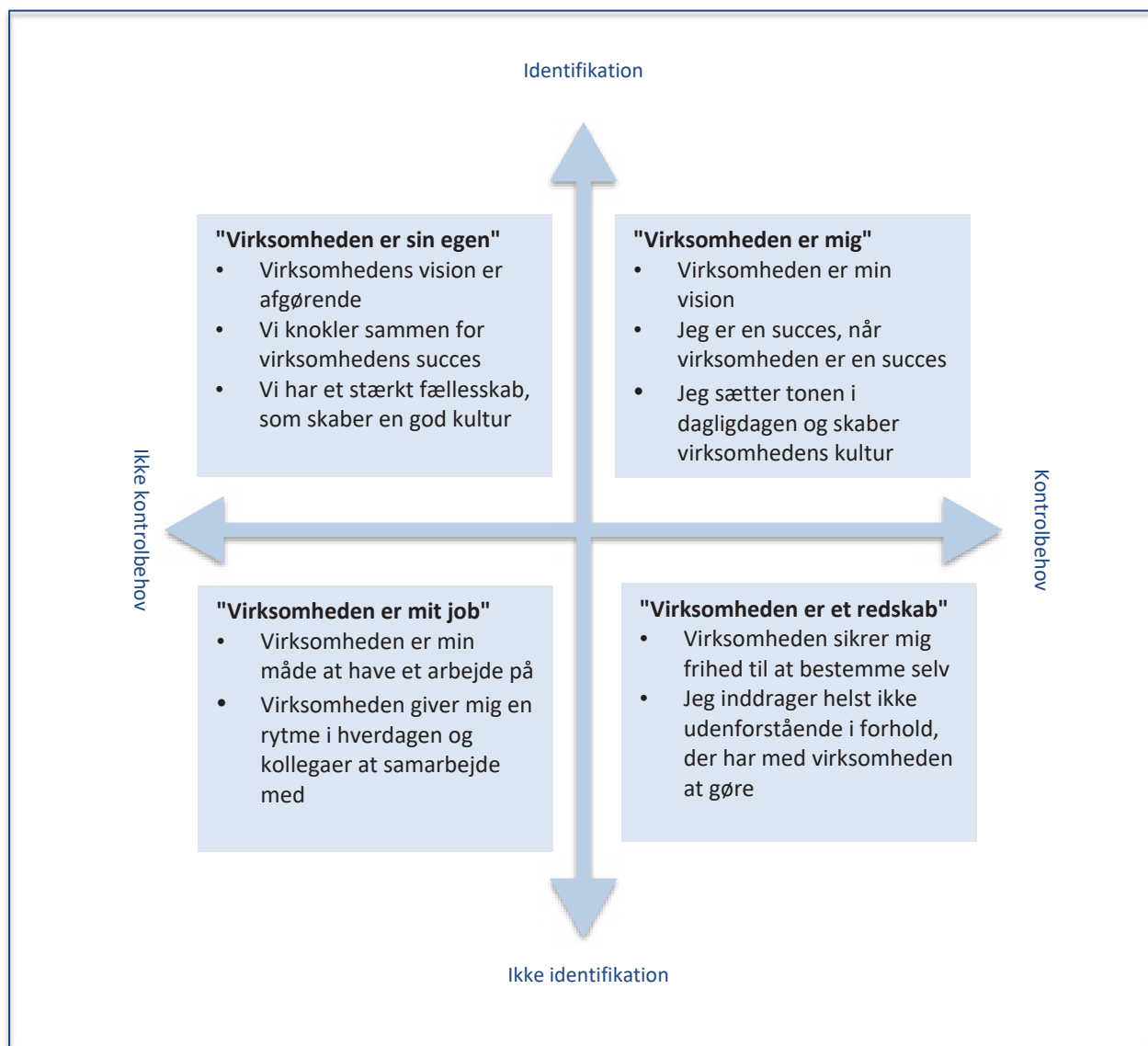
I forbindelse med udviklingen af Ejerskiftebarometeret har vi derimod arbejdet ud fra den antagelse, at vi kan forstå ejerlederens tilknytning til virksomheden ud fra to kontinua. Det ene udtrykker graden af ejerlederens identifikation med virksomheden. Det andet udtrykker graden af ejerlederens behov for kontrol med virksomheden. Det betyder, at alle ejerledere oplever en større eller mindre grad af identifikation med virksomheden *og* et større eller mindre behov for kontrol med virksomheden. Dette er udtrykt i figur 7 nedenfor.



Figur 7: Ejerlederkvadranten.

Ejerlederen kan opleve stor identifikation med virksomheden, men ikke have behov for kontrol med virksomheden, eller omvendt have et stort behov for kontrol med virksomheden uden at opleve den store identifikation med virksomheden (henholdsvis den øverste venstre og den nederste højre kvadrant i figuren). Men ejerlederen kan også opleve en stor grad af identifikation og samtidig have et stort behov for kontrol med virksomheden (den øverste højre kvadrant i figuren). Endeligt kan

ejerlederen opleve, at virksomheden ikke er afgørende for vedkommendes identitet samtidig med, at vedkommende ikke oplever et behov for at have kontrol med virksomheden (den nederste venstre kvadrant i figuren). Som opsummeret i figur 8 resulterer dette dybest set i fire forskellige oplevelser af virksomheden.



Figur 8: Fire forskellige former for ejerledelse baseret på de to grundlæggende oplevelser af virksomhedens betydning for ejerlederen.

De fire forskellige måder at være ejerleder på og ikke mindst de to grundlæggende forhold, de bygger på, er centrale når vi arbejder med ledelse i den ejerledede virksomhed. Det kan som allerede diskuteret forklare en hel del om, hvordan ejerlederen opbygger sin organisation og hvilken kultur, der udvikles i virksomheden. Men, når vi har introduceret ejerlederkvadranten i denne rapport, er det først og fremmest, fordi det er væsentligt for at forstå de personlige udfordringer, ejerlederen oplever i

forbindelse med ejerskifte. Tanken er nemlig, at der for hver kvadrant er forskellige styrker ved og barrierer for ejerlederens exitproces. Det ser vi nærmere på i næste kapitel.

Hvilken betydning har ejerlederens oplevelse af virksomheden for vækst i den ejerledede virksomhed?

Spørgsmålet om vækst i de ejerledede virksomheder har over de seneste år modtaget megen opmærksomhed både i den generelle debat og inden for forskningen. Tanken bag har været den samme, nemlig at øget vækst i de ejerledede virksomheder, som jo udgør en væsentlig del af økonomien, vil være til gavn for samfundet.

Den generelle pointe i diskussionen er, at de ejerledede virksomheder enten ikke vokser nok eller hurtigt nok sammenlignet med andre virksomheder. I erhverspressen henføres dette jævnligt til det såkaldte BMW-syndrom, som tilskriver lav vækst i de ejerledede virksomheder til manglende ambition. Ejerlederne stiller sig simpelthen tilfredse, når de har opnået tilstrækkelig succes til at kunne tilfredsstille deres materielle ønsker.

Der er, så vidt vides, ikke forskningsmæssigt belæg for at antage, at ejerledere skulle mangle ambitioner for deres virksomheder. Og det er under alle omstændigheder tydeligt, at rigtig mange ejerledere er villige til at arbejde, endog meget hårdt, for at lykkes med deres virksomheder. Forskningen peger dog på andre forhold, der kan være med til at begrænse den ejerledede virksomheds vækst.

Fx tyder meget på, at ejerledere ofte er yderst skeptiske over for at optage gæld eller på andre måder risikere at skulle afgive kontrol med virksomheden. Dette kan være en hindring for vækst i de ejerledede virksomheder. Men billedet af en ejerleder, der er styret af frygt for afgivelse af kontrol, kan nuanceres ved også at medtænke det andet forhold, der har betydning for ejerlederens tilknytning til virksomheden, nemlig identifikation.

Ejerledere, som har en høj grad af identifikation med virksomheden, kan være mindre styret af frygt for at miste kontrol. Til gengæld kan disse ejerledere så at sige "lade sig rive med" af deres passion for virksomheden. Det kan fx betyde, at ideer til forbedring af produkt eller service gennemføres uden tilstrækkelige overvejelser af de økonomiske fordele eller konsekvenser ved ideen. Eller at medarbejdere, som ejerlederen kærer sig om, fastholdes langt ud over det punkt, hvor det er økonomisk ansvarligt.

Hvad angår ejerledere med et stort behov for kontrol er det selvsagt klart, at de ofte har en modvilje mod at risikere afgivelse af kontrol som et led i finansiering af vækst. Men et højt behov for kontrol kan også begrænse virksomhedens vækst på andre måder. Fx kan et højt behov for kontrol betyde, at ejerlederen ikke er specielt villig til at uddelegere opgaver og derfor har svært ved at skabe et velfungerende lag af mellemledere eller funktionschefer. Det kan endda være sådan, at ejerlederen insisterer på at varetage alle funktioner selv og dermed aldrig når til at opbygge en organisation, der kan vokse. Desuden er der international forskning, der tyder på, at nogle ejerledere generelt er mistroiske overfor alle former for indblanding i deres virke, uanset om det er internt eller eksternt i forhold til virksomheden. Dette vil nærmest uundgåeligt føre til udfordringer i forhold til, at virksomheden kan vokse.

Der kan altså være al mulig grund til at have et bredere fokus end blot på udfordringer i forhold til finansiering, når vækst i de ejerledede virksomheder diskuteres. Under alle omstændigheder kan det anbefales at være opmærksom på de organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer, der også kan gøre sig gældende, og som ofte knytter sig til ejerlederens egen oplevelse af virksomhedens betydning for hende/ham selv.

Når alt dette er sagt, skal det selvfølgelig siges, at der heldigvis også er vækstvirksomheder blandt de ejerledede virksomheder, og at disse ofte klarer sig særdeles godt. Yderligere forskning kan være med til at kaste lys over, hvordan disse virksomheder er ledet, samt hvilken personlig tilknytning til virksomheden den vækstorienterede ejerleder typisk har.

4. Styrker og svagheder for ejerlederen i forbindelse med ejerskifte

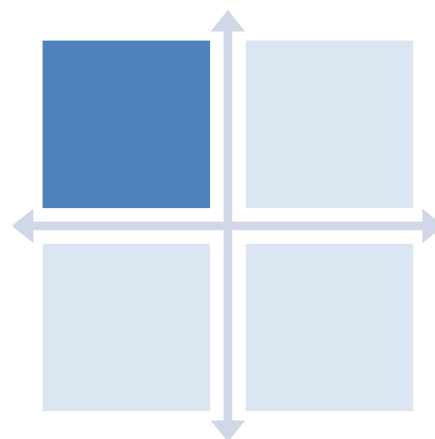
Center for Ejerledelede Virksomheder har afholdt rigtig mange foredrag, workshops, kurser mm. om ejerskifte. Her sker det ofte, at vi diskuterer, hvad der skal til for, at en ejerleder vil skille sig af med sin virksomhed. Det er lige meget, om deltagerne er ejerledere eller rådgivere. Der sker næsten altid det samme: En deltager læner sig tilbage i stolen og konstaterer (ikke altid på jysk, men ofte), at alt er til salg, hvis bare prisen er rigtig. Det er dog langt fra tilfældet. Faktisk sker det formodentligt lige så ofte, at en virksomhed ikke bliver solgt, selvom prisen er den rigtige. Årsagen til dette skal findes i virksomhedens betydning for ejerlederen.

I sidste kapitel introducerede vi to grundlæggende forhold, der afgør virksomhedens betydning for ejerlederen. Her brugte vi ejerlederkvadranten til at skelne mellem fire forskellige typer af ejerledelse baseret på ejerlederens identifikation og behov for kontrol med virksomheden. I dette kapitel vil vi diskutere forbindelsen mellem virksomhedens betydning for ejerlederen og dennes opfattelse af ejerskifte ligeledes baseret på ejerlederkvadranten.

Afhængigt af hvor ejerlederens oplevelse af virksomheden er i ejerlederkvadranten, vil de forhold der er mest vigtige i forbindelse med ejerskifte variere. Dette er opsummeret i figur 9 og diskuteres i de fire afsnit i dette kapitel.

4.1 Ejerskifte for ejerlederen med høj identifikation og lavt behov for kontrol

Øverst til venstre i kvadranten er ejerlederen, som identificerer sig stærkt med virksomheden, men som ikke har så stort behov for at have kontrol med den. Som beskrevet i sidste kapitel er det ofte en ejerleder, der er meget optaget af kulturen, livet og hverdagen i virksomheden og som ikke nødvendigvis har den store trang til at lede andre. I den situation er det netop dét at holde fast i hverdagen og det meningsfulde fællesskab i virksomheden, der vægtes højt i forhold til ejerskifte. Derudover er det afgørende for denne ejerleder, at de værdier og den kultur hun/han forbinder med virksomheden, samt den vision ejerlederen ser for virksomheden, bevares gennem et ejerskifte.



Hermed er vi tilbage ved den pointe, at det langt fra er alle ejerledede virksomheder, der er til salg, hvis bare prisen er rigtig. Det er nemlig særligt den ejerleder, der identificerer sig stærkt med virksomheden, som kan løbe ind i en barriere her. For hvad nu hvis en potentiel køber (måske en konkurrent, måske en kapital fond) kunne finde på at rokke ved netop de værdier, der er vigtigst for ejerlederen eller kunne finde på at nedlægge eller flytte arbejdspladser? Så bliver denne ejerleder udfordret. Faktisk er det sådan, at bare tanken om en køber kan blive en barriere for ejerskifte for den ejerleder, der identificerer sig stærkt med virksomheden. Det samme kan tanken om værdiansættelse af virksomheden. For hvordan forholder man sig til prisen på det, der praktisk talt er meningen med ens hverdag og tilværelse? Det er en ubehagelig tanke for ejerlederen, som simpelthen ikke kan forliges med, at virksomheden på den måde behandles som en ting eller en vare. Derfor kan værdiansættelse i sig selv være en barriere for ejerskifte for nogle ejerledere.

For den ejerleder, der primært er drevet af identifikation med virksomheden, er den væsentligste personlige udfordring i forbindelse med ejerskifte, frygten for at miste den oplevelse af mening i tilværelsen, som virksomheden giver hende/ham. Ejerlederen øverst til venstre i ejerlederkvadranten har dog også nogle styrker i forhold til ejerskifte. Det har at gøre med, at denne ejerleder ikke oplever det store behov for kontrol med virksomheden. Som allerede nævnt kommer det til udtryk ved, at denne ejerleder ikke altid har det store behov for at lede andre. Derfor har denne ejerleder også lettere ved at uddelegere opgaver og ledelse end en ejerleder, der oplever et større behov for kontrol med virksomheden. I forhold til ejerskifte er det en helt konkret styrke, som den ejerleder, der ligger lavt på behov for kontrol, kan udnytte.

Når en ejerleder, der ligger højt på identifikation og lavt på behov for kontrol, arbejder med ejerskifte, anbefaler vi, at hun/han tager udgangspunkt i de styrker hun/han har i forhold til ejerskifte og først derefter arbejder forsigtigt med de dele af exit, som vil være mere vanskelige at håndtere. Helt overordnet handler det om at tilstræbe følgende:

- 1) Planlæg et ejerskifte, der sikrer virksomhedens vision og værdier
- 2) Planlæg et ejerskifte, der giver mulighed for, at ejerlederen kan holde fast i identifikationen med virksomheden så længe, det er nødvendigt
- 3) Planlæg et ejerskifte, hvor der er mulighed for, at ejerlederen samtidig kan finde nye veje til en meningsfuld hverdag.

Hvordan planlægger man et ejerskifte, der sikrer virksomhedens vision og værdier? Det kan der være mange veje til, men i den mindre ejerledede virksomhed handler det ofte om to ting. Næmlig hvem der vælges til at efterfølge ejerlederen som leder, og hvilken rolle ejerlederen, som en væsentlig kulturbærer, spiller gennem ejerskiftet. Helt konkret bør der laves en plan for fastholdelse af virksomhedens vision og værdier og findes en efterfølger, som brænder for begge dele. Kan ejerlederen mærke afløserens engagement i værdier og kultur, vil hun/han formodentligt være tryk ved løbende at overdrage mere og mere ansvar til efterfølgeren.

Hvordan får ejerlederen mulighed for at holde fast i identifikationen med virksomheden så længe, det er nødvendigt? Det kan for eksempel ske ved, at ejerlederen finder en ny funktion i virksomheden, i takt med at hun/han fjerner sig fra ledelsen. Her er det en god idé at vælge det område af virksomhedens drift, ejerlederen finder mest interessant. Vi har allerede været inde på, hvad der motiverer denne type ejerleder til at drive virksomhed. Det handlede ofte om en passion for et produkt, et projekt eller lignende. Netop dette betyder, at det ofte vil være overraskende let for denne ejerleder at vælge netop den del af virksomheden, hun/han brænder mest for. Er der for eksempel tale om en ingeniør med et stærkt fokus på at levere et godt eller innovativt produkt, ja så kan det give god mening for hende/han at flytte sig væk fra den overordnede ledelse af virksomheden for i stedet at koncentrere sig om produktudvikling. Eller er der tale om en dygtig sælger, der har bygget sin virksomhed på et stærkt kundefokus, ja så giver det formodentligt god mening at fokusere primært på salg.

Vi har også tidligere diskuteret denne ejerleders forhold til ledelse og været inde på, at denne ejerleder kan opleve at være blevet leder som en form for følgevirkning af at være lykkedes med virksomheden. Og faktisk kan ejerlederen opleve, at det føles som en lettelse at slippe den overordnede ledelse for udelukkende at fokusere på det, der er tættest knyttet til ejerlederens passion. Det er en vej til at holde fast i identifikationen med og hverdagen i virksomheden.

Brødrene Sejersø

Brødrene Sejersø er gode eksempler på ejerledere, der ligger højt på identifikation og lavt på behov for kontrol. De er begge uddannede møbelsnedkere og stifter virksomheden Sejersø Møbler i 1996. De producerer møbler i nordisk træ – det har været deres store passion helt fra ungdommen. Sidst i 90'erne introducerer brødrene spisebordsstolen Kattegat, der sælger endog meget godt i USA og Europa. De satser på denne og få andre modeller og sælger resten af deres modeller til en større producent. Brødrene er hurtige til at opsøge rådgivning om, hvordan de bedst kan drive deres forretning. De ansætter en økonomichef, så de bedre kan hellige sig produktudvikling. De professionaliserer virksomheden yderligere med en bestyrelse i 2002. I 2005 modtager de et købstilbud fra en international møbelproducent, som ønsker at købe 50 % af aktierne for retten til at sælge Sejersø møblerne i eget navn. I 2006 kommer en anden virksomhed med et lignende tilbud. Men brødrene Sejersø er ikke interesserede i at sælge. Slet ikke i lyset af, at den mulige køber nr. to vil flytte arbejdspladserne til Polen. I 2007 henvender der sig to kapitalfonde, men dem vil brødrene da slet ikke sælge til. Hvis de skal sælge, skal det være til en partner, der kan tilføre synergi og reelt udvikle virksomheden.

Efterhånden føler brødrene dog, at Sejersø Møbler er vokset dem over hovedet. Løsningen bliver at ansætte en professionel direktør til at varetage driften. De fokuserer nu udelukkende på produktudvikling og design i en mindre bygning, ved siden af virksomheden. Medarbejderne er dog utilfredse med direktøren, som laver om på for meget, og den ene af brødrene træder igen til som direktør, indtil en ny bliver fundet. Dette sker netop, som finanskrisen bryder ud i efteråret 2008. Pludselig holder kunderne op med at købe de relativt dyre møbler, banken kræver kassekreditten sat ned, og nye investorer ind.

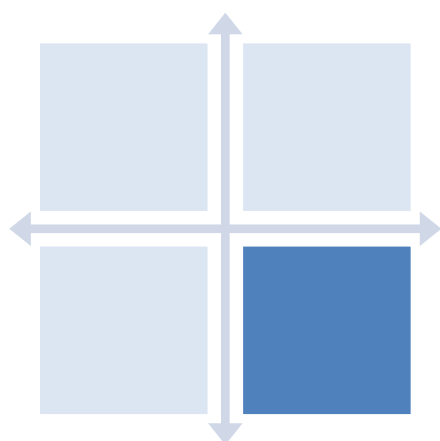
I efteråret 2009 får brødrene ansat en ny direktør, og ret hurtigt kommer Sejersø Møbler igen ind i god gænge. De to ejere koncentrerer sig atter om produktudvikling og design i deres egen bygning. Igen henvender den internationale møbelproducent sig med et købstilbud. I lyset af finanskrisen og den forskrækkelse, det var for brødrene, ser de nu positivt på købstilbuddet, som kan cementere virksomhedens fremtid. I sidste ende sælger de to brødre altså deres virksomhed for at beskytte den.

Samtidig med at ejerlederen, der primært er drevet af identifikation, arbejder med ejerskiftet, anbefaler vi, at hun/han har mulighed for at arbejde med nye projekter. De nye projekter kan efter ejerskiftet være med til at give ejerlederen den følelse af identifikation og mening, som virksomheden gav. Det afhænger selvfølgelig af omstændighederne i ejerlederens liv og hendes/hans alder, hvad et sådant projekt kan være. Det kan måske være produktion af æblemost på et nedlagt landbrug på Sydøstfyn, en aktiv rolle i (det lokale) foreningsliv eller i en velgørende organisation, men det kan også være en ny start-up drøm, en karriere som investor eller rådgiver eller noget helt andet. Det væsentlige for ejerlederen, der ligger højt på identifikation med virksomheden, er at pensionisttilværelsen, med finpudsning af golfhandicappet eller nyindretning af sommerhuset, ikke umiddelbart vil opleves som meningsfyldt nok til at stå i stedet for hverdagen i virksomheden. Det er afgørende at tage det alvorligt,

at ejerskiftet medfører tab af identitet for ejerlederen og anerkende, at det er nødvendigt at arbejde struktureret med opbygning af nyt indhold i hverdagen.

4.2 Ejerskifte for ejerlederen med højt behov for kontrol og lav identifikation

Nederst til højre i ejerlederkvadranten er ejerlederen, som har et stærkt behov for kontrol med virksomheden, men som ikke identificerer sig i høj grad med virksomheden. Som beskrevet i sidste kapitel er det ofte en ejerleder, som er motiveret af muligheden for frihed i hverdagen og tilværelsen generelt. Det er en ejerleder, der gerne er fri for, at andre bestemmer over hende/ham, og som ofte er



drevet af muligheden for at kunne føre egne ideer ud i livet. Det store behov for kontrol kan komme til udtryk i en tendens til, at ejerlederen træffer alle beslutninger i virksomheden på egen hånd, både store og små.

For ejerlederen, der ligger højt på behov for kontrol og lavt på identifikation, er det afgørende i forhold til ejerskifte at kunne holde fast i kontrol med virksomheden så længe, det er nødvendigt. Men da det samtidig ofte er sådan, at ejerlederen med

højt behov for kontrol er forsigtig med at uddelegere ansvar, kan dette være yderst vanskeligt.

Ejerlederen nederst til højre i kvadranten har dog også styrker i forhold til at gennemføre ejerskifte. Det har at gøre med, at denne ejerleder ikke oplever en stor identifikation med virksomheden. Det betyder, at hverdagen og fællesskabet i virksomheden ikke nødvendigvis er afgørende for ejerlederen, forudsat at hun/han ikke oplever at tabe kontrol, hvis hun/han ikke er der. Ejerlederen er i stand til at se virksomheden, ikke som en central del af meningen med selve livet, men som en genstand der opfylder et behov i hendes/hans tilværelse. Derfor kan ejerlederen, der ligger højt på kontrol og lavt på identifikation, også ofte forestille sig, at den værdi virksomheden repræsenterer kan realiseres og investeres i andre projekter. På den måde kan denne ejerleder opleve, at værdiansættelse af virksomheden ligefrem kan være en katalysator for ejerskifte. Når en virksomhed værdiansættes, behandles den som en ting eller en vare, der kan omsættes, og det giver ejerlederen en grundlæggende oplevelse af frihed i tilværelsen.

Når ejerlederen, der ligger højt på behov for kontrol og lavt på identifikation, arbejder med ejerskifte, anbefaler vi, at hun/han tager udgangspunkt i de styrker hun/han har i forhold til ejerskifte og først

derefter arbejder forsigtigt med de dele af exit, som vil være mere vanskelige at håndtere. Det handler om at tilstræbe følgende:

- 1) Planlæg et ejerskifte, hvor der er mulighed for, at ejerlederen kan opbygge tillid til sin efterfølger over en periode.
- 2) Planlæg et ejerskifte, hvor ejerlederen har mulighed for at følge med i, hvad der foregår i virksomheden.
- 3) Planlæg et ejerskifte, der i videst muligt omfang sikrer ejerlederen uafhængighed.

Som nævnt kan det være vanskeligt for denne ejerleder at fatte tillid til udenforstående samtidig med, at hun/han ofte undlader at uddelegere ansvar for at kunne fastholde kontrol. Derfor må ejerlederen, der ligger højt på kontrol være forberedt på, at det er en vanskelig opgave at finde en afløser, som vedkommende kan have tillid til. Det lykkes ofte bedst, hvis ejerlederen er sig sit behov for kontrol bevidst og derfor parat til at forsøge sig i retning af uddelegering. Her kan det dog på lidt længere sigt være en fordel, at denne ejerleder ligger lavt på identifikation. Det betyder nemlig, at ejerlederen er i stand til at trække sig fra hverdagen i virksomheden, efterhånden som der opbygges tillid til en efterfølger. Derefter kan ejerlederen holde fast i en mere overordnet eller formel kontrol med virksomheden gennem resten af ejerskiftet fx via en bestyrelse.

Netop tanken om at holde fast i en mere overordnet eller formel kontrol med virksomheden, efterhånden som der opbygges tillid til en efterfølger, kan samtidig være med til at sikre, at ejerlederen fortsat har adgang til at vide, hvad der foregår i virksomheden. Det kan være en vigtig ventil for den ejerleder, der ligger højt på behov for kontrol.

Jens Holmager

Jens Holmager er et godt eksempel på en ejerleder, der ligger højt på behov for kontrol og lavt på identifikation. Han stiftede sit rejsebureau i 1989. Hans familie havde drevet betonvarervirksomhed i fem generationer – på godt og ondt. Under sin opvækst bliver Jens Holmager vidne til utallige skænderier om betonvarerproduktion henover middagsbordet, og de gør et dybt indtryk på ham. Han beslutter i en ung alder, at hvis han stifter en virksomhed, skal den aldrig gå i arv.

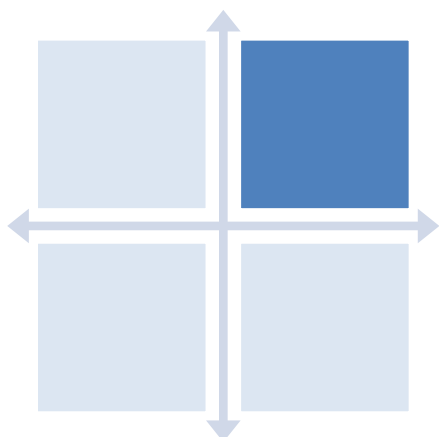
Som den iværksætter han er, får Jens Holmager lyst til at prøve kræfter med noget nyt allerede i 1996 og indleder forhandlinger om et salg af virksomheden til et stort dansk rejserbureau. Ejeren af den store konkurrent springer dog fra, så Jens Holmager driver sin virksomhed videre med succes i yderligere 15 år.

Jens Holmager ansætter en professionel direktør for at hellige sig bestyrelsesarbejde og nye forretningsmuligheder. Men det går ikke, for Jens Holmager er typen, der nok vil uddelegere, men også vide, hvad der foregår. Han forsøger sig med hele tre professionelle direktører, før han lukker for den mulighed. Men rejsebureauet er blevet for stort et foretagende for Niels Holmager, der helst vil arbejde i virksomheder, hvor han kan følge med i det hele. Han er ikke sentimental omkring sin virksomhed, men han venter på den rette timing for et salg.

Kapitalfonde, der går efter at udvikle og konsolidere brancher, får omkring 2010 øje på indtjeningspotentialer i pakkerejser og begynder at interessere sig for branchens virksomheder. Den situation sørger Jens Holmager for at udnytte til sin egen fordel, og i 2011 sælger han sin virksomhed til en kapitalfond, der for nyligt har købt en konkurrerende virksomhed også. De to virksomheder lægges sammen. Jens Holmager beholder 10% af aktiekapitalen i det nye selskab og sidder i virksomhedens bestyrelse de følgende tre år.

Som vi så i sidste afsnit har ejerlederen, der ligger højt på identifikation, behov for at skabe nye projekter, der kan give mening i hverdagen som en modvægt til det tab af identifikation, som ejerskiftet repræsenterer. I forhold til tanker om tilværelsen efter ejerskiftet er det helt andre forhold, der er afgørende for ejerlederen, der ligger højt på behov for kontrol. Her handler det primært om at sikre, at ejerlederen gennem hele ejerskiftet og efter har mulighed for at opretholde den uafhængighed, som virksomheden har været kilde til. Derfor kan det for eksempel være svært for ejerlederen, der ligger højt på kontrol, at finde sig tilrette i en overgangsordning, hvor virksomheden er solgt, men aftalen er afhængig af, at ejerlederen er tilknyttet i en længere periode for at overdrage viden til en ny ledelse. En sådan situation udfordrer helt grundlæggende ejerlederens behov for kontrol og kan blive en alvorlig barriere for ejerskifte.

4.3 Ejerskifte for ejerlederen med høj identifikation og højt behov for kontrol



Øverst til venstre i ejerlederkvadranten er en ejerleder, der opfatter virksomheden som en forlængelse af sig selv og sin egen person. Dette er ejerlederen, som både identificerer sig meget med virksomheden og samtidig har et stort behov for kontrol. Som vi så tidligere, er det ofte en ejerleder med en stærk vision for virksomheden; en vision som kan falde sammen med det, ejerlederen ser som succeskriteriet for sit eget liv. Denne ejerleder forener både styrker og svagheder ved høj identifikation og højt behov for kontrol som leder af og centrum for virksomheden.

Den stærke tilknytning mellem ejerlederen og virksomheden betyder, at ejerlederen er særligt udfordret i forhold til ejerskifte. Ingen anden oplevelse af virksomheden medfører den samme grad af personlige udfordringer og barrierer for exit.

Udfordringerne handler blandt andet om, at ejerlederen ønsker, at virksomheden bliver drevet videre med udstrakt respekt for hendes/hans egen vision for virksomheden. Det kan være vanskeligt at sikre selv for en ny leder, som er stærkt engageret i virksomheden. Samtidig kan det være svært for en ny leder at få lov at lede, fordi den gamle ejerleder har vanskeligt ved at uddelegere og kan have svært ved at stole på udenforstående. Ejerlederen kan desuden have svært ved at tro på, at der findes andre end hende/ham selv, som kan klare opgaven godt nok. For ejerlederen virker denne tanke helt rimelig eftersom hun/han kender virksomheden ned til selv den mindste detalje og kan udføre de fleste opgaver i virksomheden. Der stilles altså meget høje krav til en ny leder, der skal overtage efter en ejerleder, der både ligger højt på identifikation og har et stort behov for kontrol. Men en ny leder skal jo også overtage, hvad der svarer til essensen af ejerlederens tilværelse.

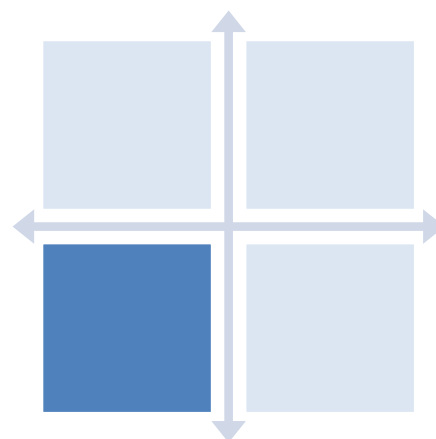
Hvad angår tanker om tilværelsen efter et ejerskifte, som vi allerede har været inde på for to af de andre kvadranter i modellen, så er ejerlederen, som ligger højt på identifikation og behov for kontrol, også ofte udfordret. Hun/han har yderst vanskeligt ved at forestille sig en hverdag uden virksomheden. Fordi virksomheden er det helt centrale i denne ejerleders tilværelse, forbinder hun/han ejerskifte med alderdom og svaghed, afmægtighed og måske endda død. Denne ejerleder har desuden svært ved at forestille sig, at nye projekter kunne give hende/ham nye udfordringer og nyt indhold i hverdagen, og hun/han har lige så svært ved at se virksomheden som et aktiv, der kan veksles til frihed til at følge andre lyster.

Alt i alt tegner der sig et billede af en ejerleder, der har overordentligt vanskeligt ved at komme i gang med ejerskifte og som oplever så mange personlige udfordringer og barrierer i forhold til ejerskifte, at der er stor risiko for, at en eventuel proces vil gå i stå. Det sker desværre ofte.

I dette projekt har vi ikke haft mulighed for at vurdere fordelingen af danske ejerlederes tilknytning til deres virksomheder ud fra ejerlederkvadranten. Men i mødet med ejerledere og rådgivere i forbindelse med diverse workshops ser vi ofte den holdning, at netop den ejerleder, der både ligger højt på identifikation og højt på behov for kontrol, er yderst velkendt. Uanset hvad, så er der behov for, at også de ejerledere, der er særligt nært knyttet til deres virksomheder, får mulighed for at arbejde med de personlige udfordringer i forbindelse med ejerskifte, så de kan komme godt igennem ejerskifte. I de følgende kapitler kommer vi nærmere ind på, hvordan dette kan gribes an.

4.4 Ejerskifte for ejerlederen med lav identifikation og lavt behov for kontrol

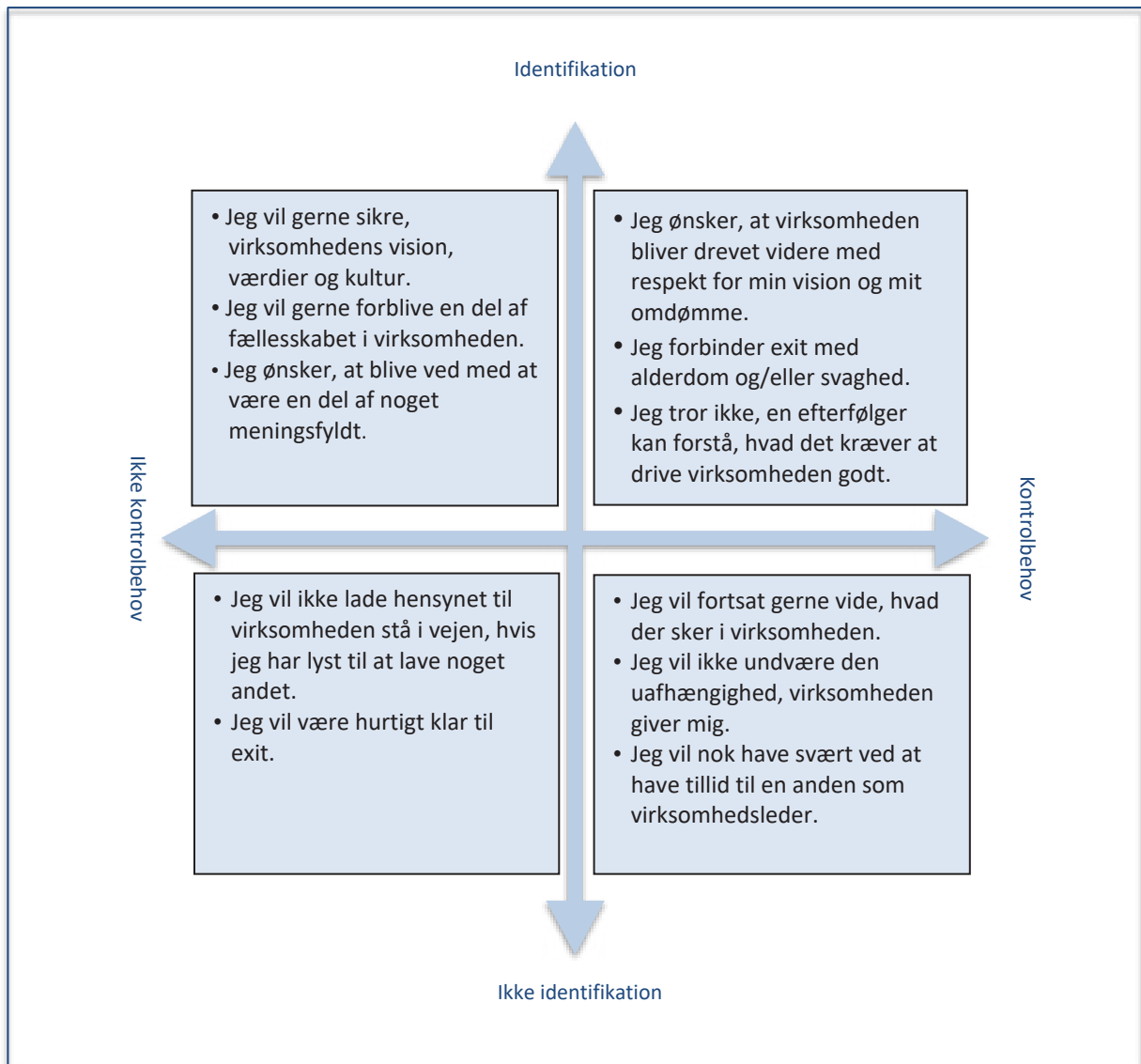
Den sidste kvadrant i ejerlederkvadranten har vi endnu ikke været inde på, og den skiller sig da også ud i forhold til de øvrige, når vi taler om ejerskifte. Det drejer sig om en ejerleder, der ikke ligger højt på identifikation og heller ikke på behov for kontrol med virksomheden. Virksomheden er denne ejerleders måde at have et arbejde på, og derfor er ejerskifte heller ikke forbundet med de samme udfordringer, som mange andre ejerledere oplever. Da der ikke er en nær tilknytning mellem ejerlederen og virksomheden har ejerlederen heller ikke vanskeligt ved at forestille sig, at andre skal



lede virksomheden, eller at virksomheden skal afvikles. Hvad angår at forestille sig hverdagen uden virksomheden og tilværelsen efter ejerskifte kan det formodentligt sammenlignes med at gå på pension eller skifte job for de fleste andre. Det kan selvsagt være en vanskelig transition i tilværelsen uden dog at være forbundet med de massive udfordringer, mange ejerledere oplever i forhold til at give slip på virksomheden.

Alt i alt vil en ejerleder, der hverken oplever at ligge højt på identifikation eller kontrol, være relativt mere parat til at ejerskifte end ejerledere hvis opfattelse af virksomheden ligger i andre kvadranter i ejerlederkvadranten. I figur 9 nedenfor har vi opsummeret, hvad ejerledere lægger vægt på i forbindelse med ejerskifte med udgangspunkt i ejerlederkvadranten. I det følgende kapitel vil vi se nærmere på,

hvordan vi kan arbejde med ejerskifte med udgangspunkt i denne viden, samt viden om hvordan vi mennesker – ejerledere inklusive – træffer beslutninger.



Figur 9: Ejerlederkvadranten. Hvad er vigtigt i forbindelse med ejerskifte?

5. Planlægning af ejerskifte med udgangspunkt i ejerlederkvadranten

I det foregående kapitel diskuterede vi, hvad der er vigtigt for ejerlederen i forbindelse med ejerskifte. Det gjorde vi med udgangspunkt i ejerlederkvadranten. Samtidig var vi inde på, hvad ejerlederen skal være opmærksom på i forbindelse med at planlægge ejerskifte. Dette afhænger af hvor i ejerlederkvadranten, ejerlederen oplever at være. I hver enkelt tilfælde har ejerlederen både styrker og svagheder, som bør medtænkes i forbindelse med planlægningen.

I dette kapitel vil vi gå mere i detaljer med ejerskifteprocessen og hvordan denne kan gribes an af ejerlederen. Målet er, at personlige udfordringer håndteres bedst muligt og processen holdes i gang, selvom det kan være vanskeligt. Før vi kommer så langt, vil vi dog først se lidt på, hvordan ejerlederen træffer beslutninger. Det kan nemlig være med til at forklare, præcis hvad der sker, når dele af et ejerskifte – som for eksempel værdiansættelse – kan blive en barriere for ejerskifte.

5.1 Hvordan træffes beslutninger?

For at forstå ejerlederen ser vi først på, hvordan vi mennesker træffer beslutninger sådan helt generelt. Det baserer vi på forskning inden for kognitiv psykologi, hvor man blandt andet har beskæftiget sig med emnet inden for det, der kaldes for abstraktionsteori. Abstraktionsteorien siger helt kort, at det er nemmere at træffe beslutninger på baggrund af tanker, som er konkrete end på baggrund af abstrakte tanker. Det vil læseren formodentligt kunne genkende fra sit eget liv.

Diverse ting, fænomener, hændelser eller handlinger kan opfattes som abstrakte på mange forskellige måder. Det kan fx opfattes, som noget der sker for andre end en selv, som noget der er usandsynligt eller som noget, der ligger lang ude i fremtiden. Fælles er at de ting, der er abstrakte, opfattes som fjerne. Derfor er det også vanskeligt at træffe beslutninger på baggrund af abstrakte fænomener, og vi undgår det typisk. Desuden viser forskning, at ting, der opfattes som abstrakte og samtidig negative, har en tendens til at opfattes mere og mere negativt over tid.

Når det handler om at træffe beslutninger, kan vi meget bedre forholde os til konkrete tanker. At noget er konkret betyder, at det opfattes som tæt på og lige til. Forskning viser, at modsat de abstrakte tanker, så er der en tendens til at konkrete tanker, som forbindes med noget positivt, bliver mere og mere positive over tid. Og hvem vil ikke hellere træffe beslutninger og handle med udgangspunkt i noget

positivt, der er til at overskue end på baggrund af noget negativt, der virker uoverskueligt? I forhold til ejerledere og ejerskifte er udfordringen dog, at mange ejerledere opfatter ejerskifte som noget abstrakt og negativt.

Konkrete tanker	Abstrakte tanker
Opleves som tæt på og lige til.	Opleves som fjerne og uklare.
Opleves som noget, der måske er relevant for mig, nu eller snart.	Opleves som noget, der måske ikke bliver relevant, først bliver relevant om lang tid eller kun bliver relevant for andre end mig.
Bliver mere positive over tid, hvis udgangspunktet er positivt.	Bliver mere negative over tid, hvis udgangspunktet er negativt.
Beslutninger træffes lettest på baggrund af konkrete tanker.	Det er vanskeligt at træffe beslutninger på baggrund af abstrakte tanker.

Figur 10: Hvordan træffes beslutninger? Inspiration fra abstraktionsteori.

Både dansk og international forskning tyder for eksempel på, at ejerledere ofte forbinder ejerskifte med alderdom og nogle gange med svaghed og ligefrem død. For de fleste må det nok betegnes som abstrakte og negative tanker, som formodentligt vil være svære og/eller ubehagelige at handle på baggrund af. Som vi så i det første kapitel af denne rapport, var de mest almindelige udfordringer, ejerlederne i vores undersøgelse oplevede, at de spekulerede på, hvad de skulle lave efter et ejerskifte, og at de forbandt ejerskifte med alderdom.

Med udgangspunkt i ejerskiftekvadranten og den diskussion af styrker og svagheder i forhold til ejerskifte, vi havde i sidste kapitel, må vi formode, at det ikke er de samme dele af ejerskifte, der er abstrakte, negative og svære at forholde sig til for alle ejerledere. Det afhænger af, om ejerlederens tilknytning til virksomheden primært er drevet af identifikation eller behov for kontrol. Men, med afsæt i abstraktionsteori er vores anbefaling i begge tilfælde den samme: *Begynd med de dele af ejerskifte, der opleves som mest konkrete og dermed overskuelige, og vent med de dele af ejerskiftet, der lige nu forekommer uoverskuelige.* Så vil risikoen for at gå i stå på grund af personlige udfordringer være mindst og sandsynligheden for, at et ejerskifte gennemføres være størst.

Sagt på en anden måde, så hjælper det at øve sig. Når ejerlederen arbejder med de dele af et ejerskifte, der er konkrete og overskuelige for hende/ham, holdes ejerskifteprocessen i gang. Det medfører, at de dele af ejerskiftet, der som udgangspunkt virkede mest abstrakte, efterhånden bliver mere konkrete. Ved hele tiden at handle på de mest konkrete tanker, bliver det samlede ejerskifte altså gradvist mere konkret for ejerlederen. Til sidst kan ejerlederen forholde sig til selv de aspekter af ejerskifte, som ellers virkede mest uhåndterlige.

Ud fra dette perspektiv er ejerskifte en proces. En lang række beslutninger (nogle ganske små, andre større), som hjælper ejerlederen med at håndtere de personlige udfordringer, der er forbundet med exit, og efterhånden gør ejerlederen parat til at slippe virksomheden helt. Det kræver, at ejerlederen hele tiden fokuserer på den næste handling og undlader at fokusere på endemålet – ejerskifte – som formodentligt opfattes som noget abstrakt, indtil processen er fremskreden. I figuren nedenfor er de tre anbefalinger opsummeret.

1. Se exit som en proces – en række af mindre beslutninger
2. Fokuser altid på den næste mulige beslutning i processen
3. Undgå at fokusere på slutmålet.

Figur 11: Tre anbefalinger til et godt ejerskifte med udgangspunkt i kognitiv psykologi.

Med disse tre anbefalinger i tankerne vil vi nu vende tilbage til ejerskiftekvadranten og diskutere konkrete veje til ejerskifte.

5.2 Anbefalinger til ejerskifteprocessen

Med udgangspunkt i ejerskiftekvadranten og diskussionen af styrker og svagheder i forhold til ejerskifte må vi som nævnt formode, at det ikke er de samme dele af ejerskifte, der er abstrakte, negative og svære at forholde sig til for alle ejerledere. Det afhænger af ejerlederens tilknytning til virksomheden.

Ejerlederen, der ligger højt på identifikation og lavt på kontrol (øverst til venstre i kvadranten), vil opleve at de dele af ejerskiftet, der har at gøre med risiko for tab af identitet, er mest abstrakte for hende/ham. Samtidig er de dele, der har at gøre med tab af kontrol mindre negative og mere konkrete. Det er netop derfor, denne ejerleder kan opleve, at risikoen for at miste hverdagen i virksomheden er en barriere for hende/ham. Det opleves som abstrakt og svært at forholde sig til. Men det er også derfor, samme ejerleder har relativt let ved at begynde uddelegering af lederansvar i virksomheden i forbindelse med et ejerskifte. Det opleves mere konkret og lettere at håndtere.

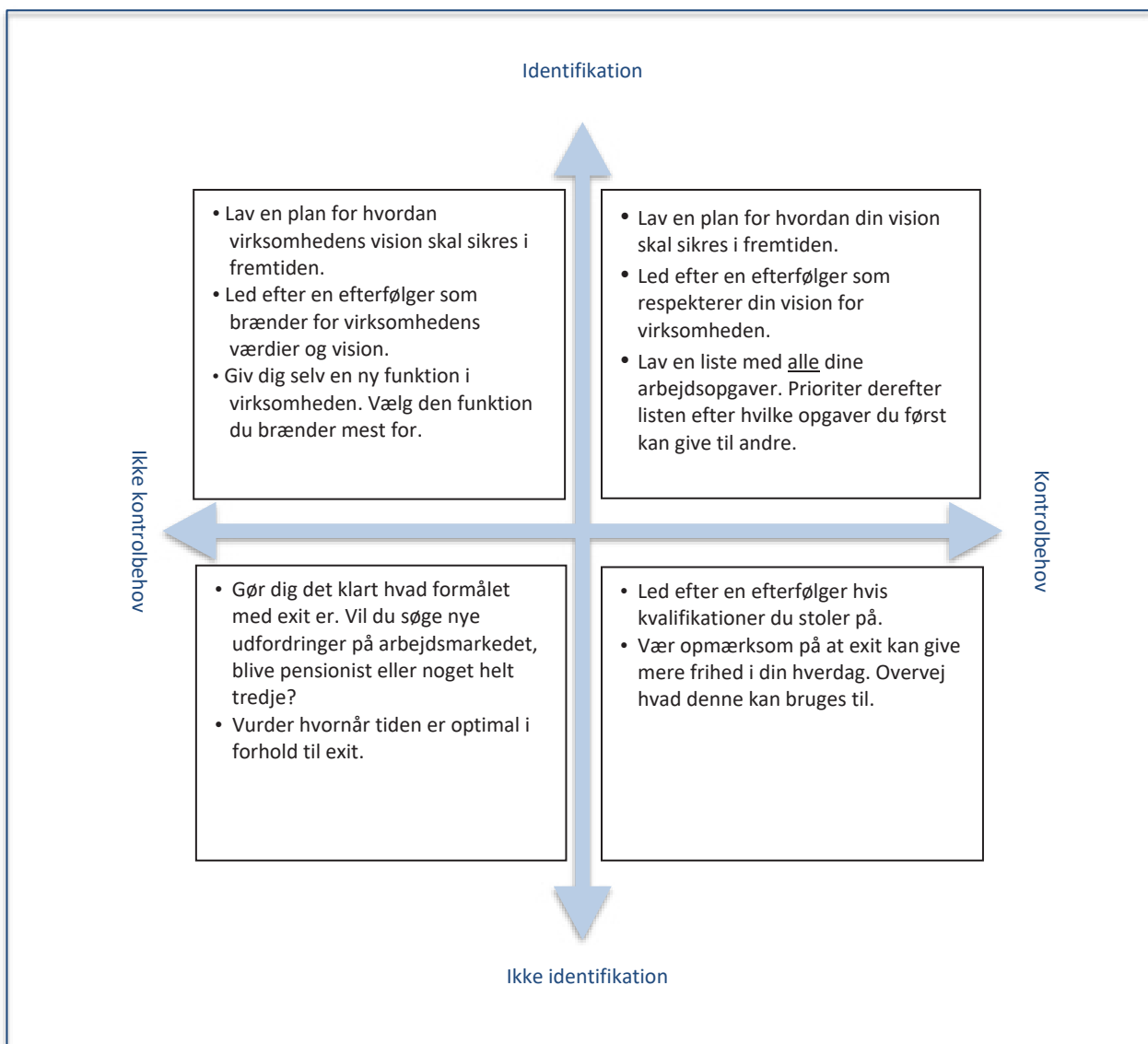
Modsat vil den ejerleder, der ligger højt på behov for kontrol, men lavt på identifikation (nederst til højre i kvadranten), formodentligt opleve, at de dele af ejerskifte, der er forbundet med risiko for tab af kontrol, er mest abstrakte for hende/ham. Samtidig er de dele af ejerskiftet, der har med tab af identifikation at gøre, mindre negative og mere konkrete. Det er derfor, denne ejerleder kan opleve, at tanken om at opgive den formelle ledelse af virksomheden er en barriere i forhold til ejerskifte, mens det ikke er vanskeligt for samme ejerleder at slippe hverdagen i virksomheden. Det første opleves abstrakt og svært at håndtere, det andet er konkret og håndterbart.

Samlet set vil det altså sige at:

- Ejerlederen, der ligger højt på identifikation, men lavt på kontrol, bør begynde med at fokusere på dele af ejerskifte, som har at gøre med afgivelse af kontrol.
- Ejerlederen, der ligger højt på behov for kontrol, men lavt på identifikation, bør begynde med at fokusere på de dele af ejerskiftet, der har at gøre med at slippe identifikationen med virksomheden.

I figur 12 nedenfor har vi samlet en række anbefalinger til konkrete handlinger i forbindelse med ejerskifte. De tager udgangspunkt i ejerlederkvadranten og de pointer fra abstraktionsteori, vi netop har diskuteret.

Vi har allerede været inde på, at ejerlederen øverste højre i ejerlederkvadranten, som ligger højt på både identifikation og behov for kontrol, har vanskeligt ved at håndtere exit. Årsagen er, at hun/han oplever alle dele af ejerskifte som abstrakt, negativt og udfordrende at handle på. Så hvordan kan denne ejerleder hjælpes til at komme i gang med ejerskifteprocessen? Og kan vi øge sandsynligheden for, at hun/han ikke går i stå igen?



Figur 12: Anbefalinger til konkrete handlinger i forbindelse med ejerskifte. De tager udgangspunkt i ejerlederkvadranten og abstraktionsteori.

Der er desværre ikke nogen let vej til dette, hverken for ejerlederen der arbejder med ejerskifte på egen hånd eller for rådgiveren, der søger at facilitere processen. Vores anbefaling er, at ejerlederen diskuterer sin tilknytning til virksomheden med sig selv og andre indtil et punkt, hvor det vil være muligt for hende/ham at prioritere enten fastholdelse af identifikation eller behov for kontrol. Altså bør ejerlederen kunne sige, at selvom både identifikation med og kontrol over virksomheden er afgørende for mig, så er det ene af de to forhold dog en smule vigtigere end det andet. Herefter er vejen til ejerskifte den samme som for den ejerleder, der enten ligger højt på identifikation eller behov for kontrol.

”Virksomheden er mig” – høj på identifikation og behov for kontrol

Fra sin tidlige ungdom har Søren Livø Jensen arbejdet i gartneriet og kender alt til produktion og produkter. Han har også et godt navn i kundekredsen, hvor man respekterer hans faglige ekspertise. Gennem årene har Søren Livø Jensen taget sig af al ledelse, støttet af sin hustru, Inge Livø Jensen, der fungerer som hans assistent og sekretær. Siden Søren Livø Jensen overtog familievirksomheden i 1986, er produktionskapaciteten vokset dramatisk – især ved etableringen af et nyt gartneri i 2002.

Den oprindelige familiebestyrelse blev i 2003 suppleret med medlemmer uden for familiens kreds. Bl.a. en direktør fra expeditionsbranchen, samt en professor i markedsføring. Bestyrelsen har styrket Søren Livø Jensen lederskab og understøttet flere væsentlige beslutninger. Allerede fra 2007 blev der påbegyndt et ejermæssigt generationsskifte i gartneriet, hvor Inge og Sørens to børn fik aktier i virksomheden. Aktiekapitalen er fordelt sådan, at Søren Livø Jensen ejer stemmetunge A-aktier. Mens børnene ejer stemmesvage B-aktier.

Som led i en yderligere professionalisering af bestyrelsesarbejdet blev Lars Henriksen, der igennem fem år var produktionsdirektør i en større produktionsvirksomhed, optaget som medlem i efteråret 2015. ”Vi må have sat generationsskifte på dagsordenen”, konstaterer det nyudnævnte bestyrelsesmedlem. 65-årige Søren Livø Jensen har efterhånden ejet og ledet gartneriet i 32 år. Af hensyn til både familien, virksomhedens fremtid, dens medarbejdere og Søren Livø Jensens eget omdømme presser bestyrelsen nu på for at påbegynde det ledelsesmæssige generationsskifte.

Men det er svært for Søren Livø Jensen at træffe en beslutning. For det første betyder virksomheden alt for ham: ”gartneriet er mit liv, og jeg er her syv dage om ugen, når jeg ikke lige er ude at rejse”, forklarer han. Søren Livø Jensen havde på det tidspunkt (efteråret 2015) arbejdet i gartneriet i 43 år. Han kendte virksomheden ned til mindste detalje, men det kneb med uddelingen, og virksomheden ville være svær at overtage for andre.

Efter en række samtaler i bestyrelsesregi opstod den mulighed, at Lars Henriksen kunne være et emne som ny administrerende direktør i en overgangsfase. Søren Livø Jensen var dog ikke parat til umiddelbart at tage en beslutning. I stedet blev Lars Henriksen tilknyttet den daglige ledelse på ad hoc-basis fra 1. januar 2014. Det gav dels Søren Livø Jensen mulighed for at se Lars Henriksen an, og dels gav det Lars Henriksen en dybere indsigt i virksomhedens drift. I april 2016 var Søren Livø Jensen i stand til at tage den definitive beslutning – Lars Henriksen blev udnævnt til administrerende direktør, mens Søren Livø Jensen skulle stå for produktion. Der blev desuden aftalt, at alle mellemledere fremover skulle referere direkte til Lars Henriksen. Lars Henriksen fik en direktørkontrakt, der ville stille ham godt, hvis samarbejdet skulle ophøre.

I dag er Søren Livø Jensen ikke længere aktiv i gartneriet og han endte altså med at gennemføre et vellykket ejerskifte, hvor både ejer- og lederskab er givet videre til en ny generation. Ser vi på casen, er det dog også tydeligt, at det var nødvendigt for Søren Livø Jensen at gå forsigtigt frem. I realiteten tog exitprocessen mere end 10 år, hvor Søren Livø Jensen begyndte med små skridt i forhold til afgivelse af kontrol ved at begynde at invitere nye medlemmer ind i bestyrelsen. Først langt senere var han i stand til for alvor at afgive kontrol og senere endnu i stand til at forlade hverdagen i virksomheden, selvom det betød et tab af identitet.

Vi anbefaler, at ejerlederen, der ligger højt på begge parametre, går mere forsigtigt frem i processen og begynder med at træffe beslutninger af mindre omfang eller med lavere frekvens. Hermed kan risikoen for, at der opstår barrierer minimeres. I figur 12 afspejles dette ved anbefalingen *Lav en liste med alle dine arbejdsopgaver. Prioriter derefter listen efter hvilke opgaver, du først kan give til andre*. Det kræver ikke i sig selv en

beslutning men kan snarere være en anledning til at komme i gang med at tænke over ejerskifte og dermed hjælpe til den nødvendige afklaring af, om fastholdelse af identifikation eller kontrol er mest afgørende.

6. Ejerskiftebarometeret

Formålet med Ejerskiftebarometeret er at skabe et værktøj, der kan hjælpe ejerleder med at håndtere de personlige udfordringer og undgå, at der opstår barrierer i forbindelse med ejerskifte. Det er udviklet på baggrund af den teori og forskning, der er gennemgået i de foregående kapitler.

Forskning peger på, at ejerledere, der inddrager andre i deres overvejelser om ejerskifte, generelt set lykkedes bedre med ejerskifte end ejerledere, der ikke inddrager andre i processen. Derfor er Barometeret udviklet som et samtaleværktøj, der skal facilitere en samtale mellem ejerlederen og en samtalepartner. Fra vores egen undersøgelse ved vi, at danske ejerledere ofte inddrager deres familie i diskussion af ejerskifte. Af professionelle rådgivere inddrages oftest revisor og mindre ofte advokat, bestyrelse eller bankrådgiver. I forbindelse med udvikling og test af Barometeret valgte vi at fokusere på at skabe et værktøj, der kan anvendes af en rådgiver (uanset dennes baggrund) sammen med ejerlederen.

6.1 Barometersamtalen

En barometersamtale består af følgende trin. Den opmærksomme læser vil kunne genkende trinene fra de foregående kapitler i denne rapport:

- **Afklar** hvilken betydning virksomheden har for dig.
- **Forstå** hvilke udfordringer der typisk er forbundet med exit i din situation.
- **Brug** dine styrker og Barometerets anbefalinger til at træffe den næste beslutning i forhold til exit.
- **Hold** exitprocessen i gang ved at bruge Barometeret flere gange.

Da exit ofte er en langstrakt proces, anbefales det i sidste trin, at Barometeret bruges flere gange. Derudover medfører en ejerskifteproces, som vi diskuterede i det foregående kapitel, at virksomhedens betydning for ejerlederen forandrer sig, og at hun/han altså flytter sig i ejerlederkvadranten. Derfor giver det god mening at gentage samtalen i løbet af processen. Det kan medvirke til at opretholde momentum og undgå barrierer.



Billede 1: Ejerskiftebarometeret. Dialogværktøj til personlig afklaring, der bygger på ejerlederkvadranten.

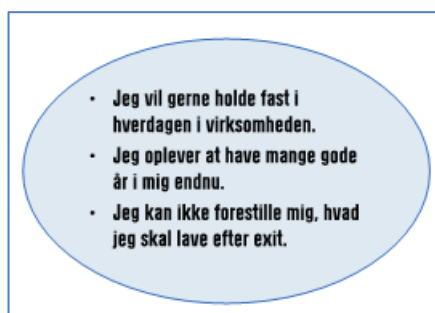
Barometeret består af en ”spilleplade,” som lægges ned på bordet mellem ejerlederen og samtalepartneren. På spillepladen er den grundlæggende figur i ejerlederkvadranten med de to kontinua for identifikation og behov for kontrol (alle elementer af Ejerskiftebarometeret kan ses i appendiks 1 bagerst i rapporten). Derudover består Barometeret af tre transparenter, der på skift lægges ned over den grundlæggende figur for at facilitere samtalen (de tre transparenter svarer til figur 8, 9 og 12 i denne rapport).

Transparent 1 bruges til at afklare virksomhedens betydning for ejerlederen, som dermed kan placere sin egen oplevelse af virksomheden i ejerlederkvadranten. Formålet med transparent 2 er at hjælpe ejerlederen med at forstå de udfordringer, der typisk vil være forbundet med ejerskifte, afhængig af

hvor ejerlederen er i ejerlederkvadrenten. Til sidst lægges transparent 3 ned over ejerlederkvadrenten og bruges til at hjælpe ejerlederen med at træffe den næste beslutning i forbindelse med ejerskifte.

I kontekst af den enkelte samtale kan vores anbefalinger på transparent 3 være for generelle. Derfor anbefaler vi, at ejerleder og rådgiver bruger dem som inspiration. Derudover bør de bruge den indsigt, de har opnået, gennem dialogen ud fra de to første transparente, til at formulere mere konkrete beslutninger. Jo mere konkrete, jo bedre og hellere flere små skridt end forsøg på ét stort skridt. Årsagerne hertil var vi inde på i det foregående kapitel.

På de tre transparente er fire ”bobler”, der hver markerer en slags fællesmængde mellem de to kvadranter, de overlapper (se appendiks). På transparent 2 fx ser fællesmængden mellem kvadranterne øverst til venstre og øverst til højre således ud:



Ejerledere, der placerer deres oplevelse af exit i de to kvadranter, har det til fælles, at de ligger højt på identifikation, hvilket afspejles i fællesmængden mellem de to kvadranter. På transparent 1 markerer fællesmængderne overlap mellem de forskellige oplevelser af virksomhedens betydning for ejerlederen. På transparent 2 markerer fællesmængderne overlap mellem de forskellige oplevelser af, hvad der er vigtigt i forhold til ejerskifte. På transparent 3 markerer fællesmængderne overlap mellem de forskellige anbefalinger til handlinger mellem kvadranterne. Fællesmængderne er en hjælp til ejerlederen og rådgiveren i barometersamtalen. Som vi har diskuteret tidligere, kan det fx være vanskeligt for ejerlederen, der både ligger højt på identifikation og behov for kontrol, at træffe beslutninger i forbindelse med ejerskifte. Det kræver en vanskelig afvejning af, om ejerlederen skal begynde med at fokusere på forhold, der har at gøre med afgivelse af identifikation eller kontrol. Her kan fællesmængderne være til inspiration.

En barometersamtale bør afsluttes med, at ejerlederen i fællesskab med rådgiveren beslutter, hvilken handling der skal være den næste i ejerskifteprocessen. Her er det, som diskuteret i et tidligere kapitel, meget vigtigt at være så konkret som muligt. Det er afgørende for at holde processen i gang, at der træffes beslutninger, som ejerlederen har en realistisk mulighed for at kunne gennemføre, også selvom det betyder, at processen kommer til at bestå af en lang række mindre skridt.

Sammen med Barometeret får ejerlederen og rådgiveren en bunke små handlingsplankort, som de kan bruge til at notere de beslutninger, der er truffet. Kortet kan ejerlederen beholde, men rådgiveren bør også notere sig beslutningerne. Det er desuden vigtigt, at de to bliver enige om, hvornår de følger op på, om beslutningerne er ført ud i livet og samtidig aftaler, hvornår der skal tilføjes nye punkter til planen (evt. på baggrund af endnu en samtale ud fra Barometeret). På den måde holdes processen i gang, også selvom det er med små skridt. Erfaringsmæssigt er det vores vurdering, at jo længere tid ejerlederen har arbejdet seriøst og velovervejet med ejerskifteprocessen ud fra Barometerets anbefalinger, jo mere omfattende beslutninger vil hun/han være i stand til at træffe. Årsagen til dette har vi diskuteret i afsnittet om abstraktionsteori.

6.2 Test af Ejerskiftebarometeret

For at teste Ejerskiftebarometeret havde vi det i efteråret/vinteren 2018 og vinteren/foråret 2019 med ude hos en række danske rådgivere af ejerledere, primært revisorer, som har anvendt det sammen med deres kunder – altså ejerledere. Vi ønskede dels at undersøge, hvordan ejerleder og rådgivers oplevelse af en barometersamtale var, dels at undersøge om ejerlederen tænkte anderledes om exit efter brug af Barometeret.

Forud for de barometersamtaler, der blev gennemført som del af testen, afholdt vi et introduktionskursus, hvor rådgiverne blev undervist i de personlige udfordringer ved ejerskifte, blev præsenteret for Barometeret og sat ind i, hvordan det anvendes. Godt 50 rådgivere – revisorer, management konsulenter, pensionsrådgivere, bestyrelsesmedlemmer – har deltaget i et sådan kursus og har fået Barometeret med hjem til test. Efter kurset havde rådgiveren ansvar for at finde en eller flere kunder, som Barometeret kunne anvendes sammen med. Rådgiverne havde adgang til informationsmateriale om Barometeret, som de kunne bruge forud for samtalen, så ejerlederne havde mulighed for at forberede sig inden samtalen.

Umiddelbart forud for samtalen fik ejerleder tilsendt et online spørgeskema. Her stillede vi en række spørgsmål om deres oplevelse af virksomheden og ejerskifte. Efter samtalen udfyldte rådgiver et spørgeskema om samtalsforløbet og den handlingsplan, der blev vedtaget som afslutning på samtalen. Endeligt fik ejerleder tilsendt endnu et spørgeskema, en til to måneder efter samtalen, hvor vi dels stillede en del af spørgsmålene fra første spørgeskema igen, dels stillede en række nye spørgsmål, primært om hvorvidt de efter samtalen havde arbejdet med de punkter, de havde sat på handlingsplanen i forbindelse med samtalen. Ud fra hver enkelt barometersamtale skabes således et større sæt data, som kan anvendes til at forstå, hvordan Barometeret modtages og fungerer i samtale, og om samtalen bidrager til refleksion efterfølgende.

Hvert sæt af data kan tage op til et halvt år at få samlet ind, fordi der er en del koordinering imellem hvert skridt i testen. Det har vist sig at tage tid for rådgiveren at få arrangeret samtalerne, dels fordi det kræver at rådgiveren finder og kontakter egnede kunder, dels fordi kunderne derefter skal have tid til at overveje tilbuddet og derefter endeligt fastsætte dato for en samtale. Derfor var det først i foråret 2019, der begyndte at komme hele data sæt tilbage fra test af samtaler. Ved siden af indsamlingen af kvantitative data, blev der indsamlet kvalitative data fra observation af samtaler, hvor en forsker fulgte samtaler i forbindelse med testen.

6.3 Erfaringer fra test af Ejerskiftebarometeret

Resultaterne af testen peger i retning af, at Barometeret bidrager særligt til tre ting hos de ejerledere, der gennemfører samtaler med en rådgiver:

- 1) *Barometeret giver mulighed for at reflektere over ejerlederens egen oplevelse af virksomheden og ejerskifte.*

I forbindelse med testen spurgte vi, hvilken del af barometersamtalen, ejerlederen vurderede gjorde den største forskel i forbindelse med hendes/hans overvejelser om ejerskifte. Her svarede ca. halvdelen, at det særligt var muligheden for refleksion over deres egen situation, der havde været brugbar for dem. En lidt mindre del svarede, at handlingsplanen havde været afgørende, og en del pegede på, at de nu så på ejerskifte på en ny måde.

- 2) *Barometeret bidrager til større bevidsthed om, at der kan være personlige udfordringer forbundet med ejerskifte.*

I forbindelse med testen svarede ca. 60% af ejerlederne, at de efter samtalen fandt ejerskifte mere overskueligt. Samtidig pegede mange dog også på, at de efter samtalen i højere grad er klar over, hvilke personlige udfordringer de risikerer at møde, samt hvilke barrierer der kan opstå.

3) *Barometeret bidrager til større bevidsthed om, at det kan tage lang tid at gennemføre ejerskifte.*

Efter samtalen angiver ca. 50% af ejerlederne, at de vil forholde sig til ejerskifte tidligere, end de ellers havde forestillet sig.

Overordnet set er udsigterne til, at Ejerskiftebarometeret kan gøre en positiv forskel for ejerledere i forbindelse med at tackle personlige udfordringer i relation til ejerskifte altså gode. Vurderingen af at Barometerets handlingsplan har en positiv effekt for ejerleder, og at de samtidig vurderer, at de vil gå tidligere i gang med exit end ellers planlagt er desuden positivt i forhold til, at Barometeret kan bidrage til fremdrift i exitplanlægning. Yderligere test kan være med til at give mere viden om dette og på længere sigt om effekten af at bruge Barometeret flere gange i løbet af ejerskifteprocessen.

6.4 Rådgiverens rolle i forbindelse med personlig afklaring om ejerskifte

Vi har tidligere været inde på rådgiverens rolle i forbindelse med ejerskifte, og som nævnt er samtale generelt set en positiv faktor i forbindelse med gennemførelse af ejerskifte. Vores tidligere undersøgelser viser desuden, at ejerlederne inddrager flere forskellige rådgivere, men først og fremmest deres revisor i ejerskifteprocessen. Derfor har vores test af Barometeret fokuseret på samtaler med primært revisorer, men også andre typer af rådgivere, fx management konsulenter og bestyrelsesmedlemmer.

I forbindelse med testen af Ejerskiftebarometeret har vi via kvalitative data haft mulighed for at få erfaring med, hvordan rådgivere oplever og håndterer samtaler om personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte. Efterhånden som vi indsamler mere data, vil vi få mere systematisk viden om rådgivers rolle i ejerskifteprocessen, hvilket i en forskningsmæssig sammenhæng vil være nyt både i en dansk og international kontekst.

Fra rådgivere har vi oplevet en stor interesse for projektet og Barometeret. Der er generelt set stor lydhørhed overfor, at ejerskifteplanlægning er væsentligt og bør indgå i den rådgivning, der tilbydes. Det gælder også håndtering af de personlige aspekter af ejerskifte. Dog er det ofte også sådan, at netop de personlige aspekter af ejerskifte og af ejerlederens liv generelt ikke ligger inden for det, rådgiverne er vant til at rådgive om. Det gælder eksempelvis revisorerne.

At rådgiverne med Barometeret, bevæger sig ind på områder, de ikke er vant til at rådgive om, har en række konsekvenser. For det første betyder det i mange tilfælde, at rådgiveren har behov for at øve sig for at opbygge erfaring på området. Vores erfaring er, at der er stor interesse for at få mulighed for

dette i forbindelse med kurset i brg af Barometeret. Derfor bør der i udstrakt grad anvendes cases og øvelser i en sådan sammenhæng.

Vi bør altså ikke glemme, at det for mange rådgivere er første gang, de taler med ejerlederen om noget, der er så personligt, som fx hvad hverdagen skal fyldes med efter et ejerskifte, og hvad håbet er for alderdommen. Når det kommer til rådgiverens eget liv, er det formodentligt ikke et tema, hun/han selv er så vant til at diskutere, og derfor er det ikke sikkert, at hun/han har erfaringer at trække på. Samtidig oplever nogle rådgivere, at de nærmest sætter deres faglighed på spil, når de tager initiativ til at tale om de personlige forhold omkring ejerskifte. Er rådgiveren fx vant til at rådgive om skatteforhold og finansiering, kan det godt bekymre hende/ham, om ejerlederen vil miste tiltro til rådgiverens viden og kompetencer på det område, hvis de også taler om mere personlige emner.

En rådgivers erfaringer med barometersamtaler

Revisoren Asger var blandt de første rådgivere, der anvendte Barometeret til at tale med en ejerleder om personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte. Her følger en række praktiske råd til rådgiveren på baggrund af de erfaringer, Asger har gjort:

- Begynd med at bede ejerlederen om at fortælle om virksomheden, eller spørg hvordan det går, hvis du allerede kender virksomheden. Det får ejerlederen i gang med at tale.
- Forklar derefter de to kontinua i ejerlederkvadranten. Hvis det er muligt, så brug ejerlederens egne ord til at give eksempler.
- Vær også grundig med at forklare de fire skridt, som samtalen består af (svarende til 3 transparente og et handlingsplankort). Så ved ejerlederen, hvad hun/han skal igennem.
- Vær grundig med at komme hele vejen rundt om hver kvadrant på hver enkelt transparent. Brug også tid på de kvadranter ejerlederen virker afvisende overfor og vær udfordrende, hvis ejerlederen hurtigt låser sig fast på en bestemt kvadrant. For ejerlederen kan der nemlig være god læring i at se, at andre ejerledere kan tænke helt anderledes end dem selv.
- Hvis det er muligt, så prøv at nå frem til en form for konklusion om hvilken kvadrant ejerlederen ser sig selv mest i. Det gælder for alle tre transparente og gør det nemmere at bevare fremdrift i samtalen.
- Hvis hun/han kan, så bed ejerlederen om at give eksempler på situationer, der kan hjælpe med at gøre ejerlederens tilknytning til virksomheden eller opfattelse af exit klar for dig.
- I løbet af samtalen kommer du og ejerlederen sikkert ud af mange forskellige tangenter. Sørg for at få samtalen tilbage til Barometeret - gerne uden at det virker for styrende for ejerlederen.
- Være forstående overfor ejerlederen, hvis du kan mærke, at hun/han er udfordret. Henvis fx til at det som ejerlederen beskriver, om eks. tilknytning til virksomheden eller behov for at have kontrol, er helt almindeligt.
- Ved afslutningen af samtalen: Vær insisterende først i forhold til at få konkrete punkter sat på handlingsplanen og dernæst i forhold til at aftale et specifikt tidspunkt, hvor du følger op. Det sidste er lige så vigtigt som det første. Det er en form for tilladelse til at være irriterende overfor ejerlederen, som ofte vil fortrække at fokusere på drift end på de punkter, I sammen har sat på handleplanen.

Af disse grunde kræver det ofte et vist tilløb og god forberedelse for rådgivere at tage initiativ til samtaler om personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte. Det er formodentligt en del af forklaringen på, at det som nævnt ofte tog en del tid for rådgiverne at få samtaler arrangeret i forbindelse med testen. Dette var på trods af, at langt de fleste rådgivere, der deltog i testen mente, at temaet var vigtigt, og at Barometeret kunne gøre en positiv forskel for deres kunder. Erkendelsen af at der også blandt rådgivere er udfordringer, forbundet med at arbejde med personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte, er en vigtig læring fra dette projekt. Særligt når vi samtidig husker på, hvor afgørende samtale eller rådgivning kan være for processen.

Der er dog al mulig grund til at kaste sig ud i det for rådgiverne. Noget tyder nemlig også på, at det i sidste ende ikke er så afgørende, hvilken erfaring rådgiveren har med personlig afklaring. En væsentlig del af de ejerledere, der deltog i testen, angiver som nævnt, at det mest afgørende, i forbindelse med samtalen, var muligheden for at reflektere over de personlige aspekter af ejerskifte. Skåret lidt firkantet ud kan man altså sige, at alene det at rådgiveren faciliterer en samtale gør en positiv forskel.

Ejerstrategi-kortet

I forbindelse med rapport 4 *Det gode ejerskifte* præsenterede vi *Ejerstrategi-kortet*, som er et interaktivt værktøj til langtidsplanlægning og ejerskifte i ejerledede virksomheder. Ejerstrategi-kortet giver en overordnet vurdering af den enkelte virksomheds styrker og svagheder og kommer med en konkret anbefaling i forhold til planlægning af ejerskabet i fremtiden. Formålet er at sikre og optimere virksomhedens vækst gennem et ejerskifte. Siden introduktionen af Ejerstrategi-kortet har det været anvendt mere end 5000 gange. Det er ofte en lejlighed for ejerlederen til konkret at overveje virksomhedens fremtid uden ham/hende som leder/ejer. For mange ejerledere er mødet med Ejerstrategi-kortet første gang, de gør sig denne type konkrete overvejelser. Jo mere vi sætter os ind i de personlige udfordringer, der er forbundet med ejerskiftet for ejerlederen, jo mere forståeligt er det også, hvorfor det ofte er tilfældet.



Det er vores erfaring, at det ofte er en fordel at introducere *Ejerskiftebarometeret* i forlængelse af arbejdet med *Ejerstrategi-kortet*. De to værktøjer komplimenterer hinanden godt, fordi *Ejerstrategi-kortet* ansporer ejerlederen til at forholde sig aktivt til virksomhedens fremtid, mens *Ejerskiftebarometeret* ansporer ejerlederen til at afklare hvilke tanker, det sætter i gang, og hvilken betydning disse tanker måtte have i forbindelse med ejerskiftet.

7. Afrunding

De personlige udfordringer ved ejerskifte er en væsentlig del af forklaringen på, at ejerskifte ofte er dyrt, vanskeligt og planlægges for sent. Det viste vores undersøgelse af exit og exitplanlægning blandt danske ejerledere fra 2015. Baseret på undersøgelsen kan vi konstatere, at der blandt ejerledere er en generel modstand mod planlægning af exit. Og derudover kan vi observere, at ejerlederne peger på en række udfordringer af personlig art, som de væsentligste udfordringer i forbindelse med planlægning af exit.

Betydningen af ejerskabet for den enkelte ejerleder personligt er ikke et aspekt af ejerskifte, hvor vi forskere kan pege på én bedste praksis. I stedet har vi søgt at skabe mulighed for, at ejerlederen kan afklare betydningen af ejerskabet for hende/ham selv personligt, forberede sig på de udfordringer, et ejerskifte kan medføre og blive parat til at arbejde frem mod et ejerskifte, også selvom det måske er udfordrende. Som et redskab til dette har vi udviklet dialogværktøjet *Ejerskiftebarometeret*, der kan bruges af ejerlederen og dennes rådgivere, når de vigtige samtaler om ejerskab og ejerskifte skal forberedes og foretages.

De udfordringer, ejerlederen oplever i forbindelse med ejerskifte, kan føres tilbage til den betydning virksomheden har for hende/ham. Der er to helt grundlæggende forhold, som i høj grad bestemmer, hvad virksomheden betyder for ejerlederen. Det ene er, at ejerlederen ofte oplever, at virksomheden er afgørende for hendes/hans identitet. Det andet er, at ejerlederen ofte oplever et stort behov for at have kontrol med virksomheden.

Der er en tæt forbindelse mellem virksomhedens betydning for ejerlederen og ejerlederens opfattelse af ejerskifte. Når det kommer til ejerskifte, har ejerledere derfor forskellige svagheder men også styrker afhængig af deres tilknytning til virksomheden. Dette bør tages med i betragtning, når ejerleder og rådgiver arbejder med ejerskifte.

Ejerskiftebarometeret er et dialogværktøj, som ejerlederen og dennes rådgiver kan bruge til at facilitere en samtale om de personlige aspekter af ejerskifte. Gennem samtalen vil ejerleder kunne afklare, hvilken betydning virksomheden har for hende/ham og få hjælp til at forstå hvilke udfordringer, der typisk er forbundet med exit i ejerlederens specifikke situation. Derefter gives anbefalinger til hvordan ejerlederen kan bruge sine styrker til at træffe beslutninger i forhold til exit og dermed initiere ejerskifteprocessen eller holde den i gang.

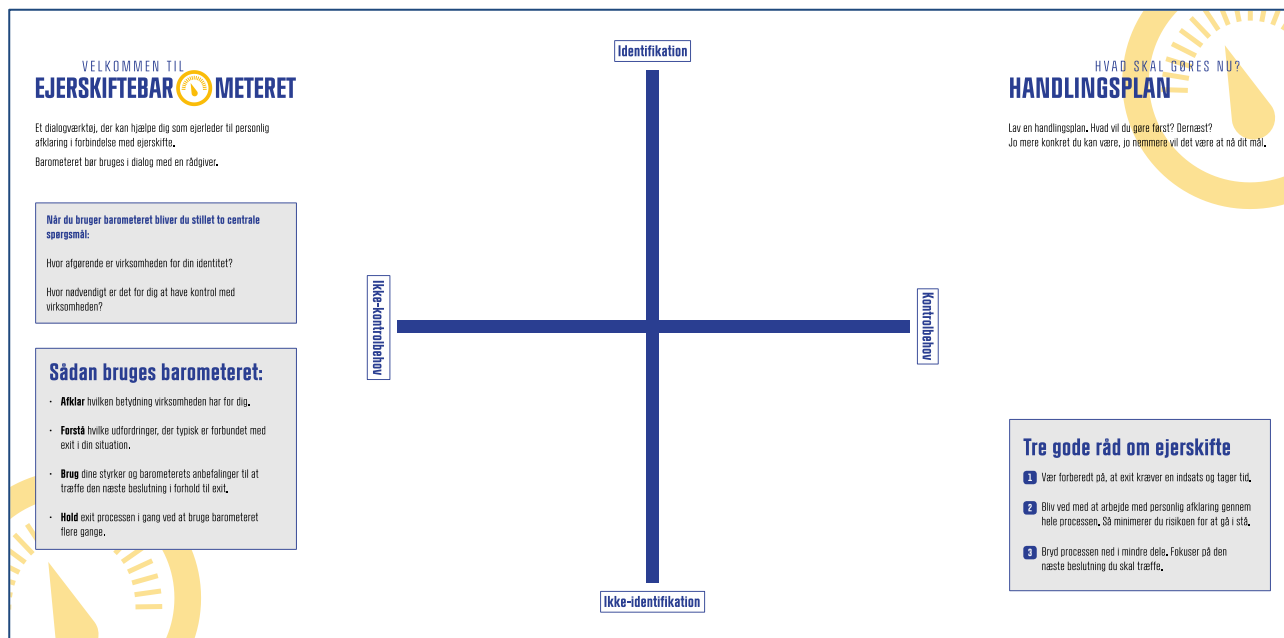
For at teste Ejerskiftebarometeret havde vi det i efteråret/vinteren 2018 og vinteren/foråret 2019 med ude hos en række rådgivere af ejerledere, som har anvendt det sammen med deres kunder. Vi ønskede dels at undersøge, hvordan ejerleder og rådgivers oplevelse af en barometersamtale var, dels at undersøge om ejerlederen tænkte anderledes om exit efter brug af Barometeret.

De foreløbige resultater af testen tyder på, at Barometeret særligt bidrager til tre ting hos de ejerledere, der gennemfører samtaler med en rådgiver. For det første giver Barometeret ejerlederen mulighed for at reflektere over sin egen oplevelse af virksomheden og ejerskifte. For det andet bidrager Barometeret til større bevidsthed om, at der kan være personlige udfordringer forbundet med ejerskifte. For det tredje bidrager Barometeret til en øget forståelse for, at ejerskifte tager tid, og at planlægningen ofte må påbegyndes tidligere end forventet. Der er altså gode indikationer på, at Ejerskiftebarometeret kan gøre en positiv forskel for ejerledere i forbindelse med at tackle personlige udfordringer i relation til ejerskifte.

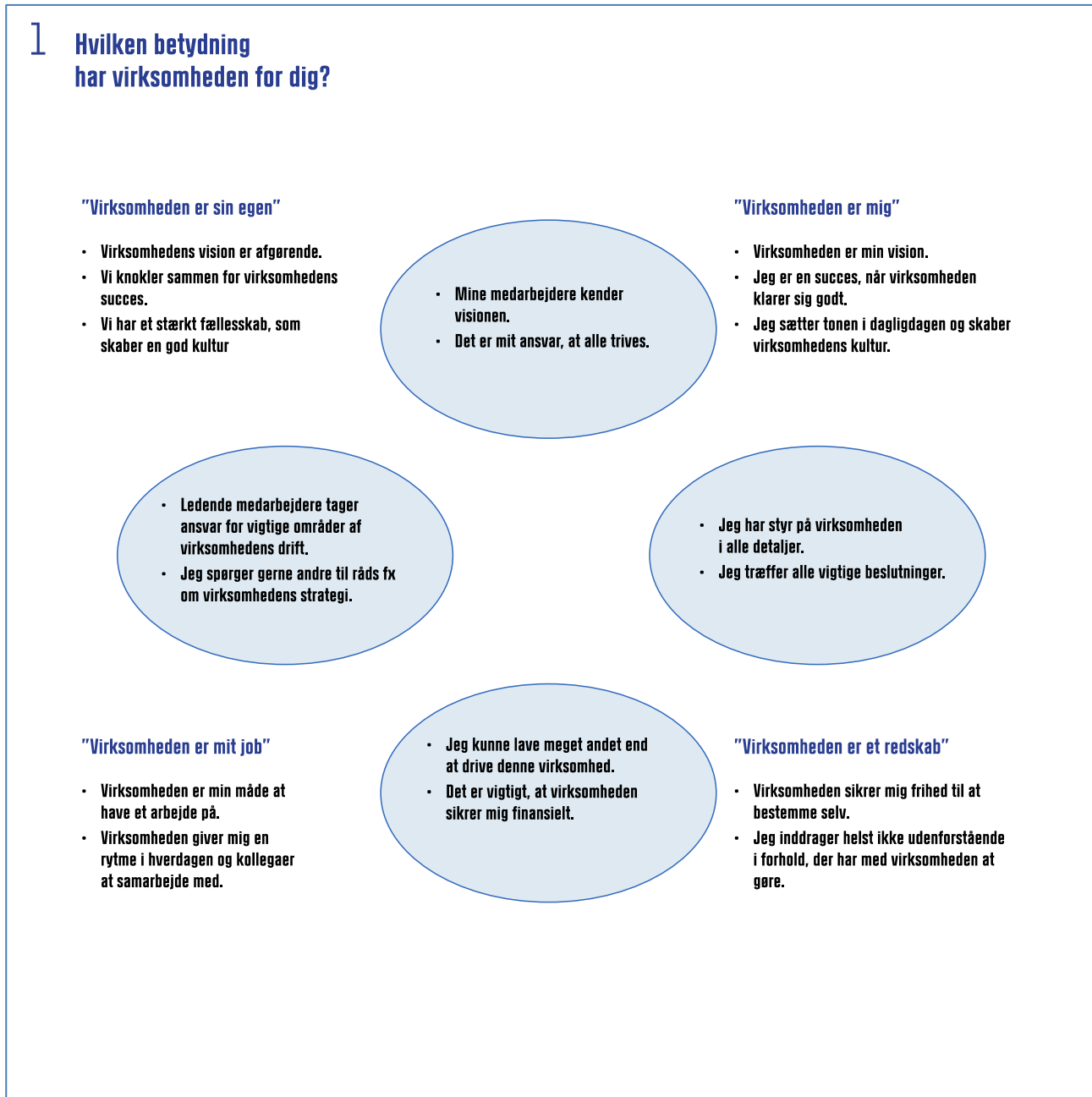
I forbindelse med testen af Ejerskiftebarometeret har vi desuden haft mulighed for se nærmere på, hvordan rådgivere oplever og håndterer samtaler om personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte. Indtil videre peger erfaringerne på, at der også blandt rådgivere er udfordringer forbundet med at arbejde med personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte. Mere data og forskning kræves på dette område.

Appendiks 1 – Ejerskiftebarometerets elementer

”Spillepladen” som lægges ud på bordet mellem dialogdeltagerne og de tre transparenter, der lægges ned over spillepladen, når barometeret anvendes.



Figur 13: Barometerets spilleplade



Figur 14: Barometerets transparent 1.

2 Hvad er vigtigt for dig i forbindelse med exit?

- Jeg vil gerne sikre, virksomhedens vision, værdier og kultur.
- Jeg vil gerne forblive en del af fællesskabet i virksomheden.
- Jeg ønsker, at blive ved med at være del af noget meningsfyldt.

- Jeg vil gerne holde fast i hverdagen i virksomheden.
- Jeg oplever at have mange gode år i mig endnu.
- Jeg kan ikke forestille mig, hvad jeg skal lave efter exit.

- Jeg ønsker, at virksomheden bliver drevet videre med respekt for min vision og mit omdømme.
- Jeg forbinder exit med alderdom og/eller svaghed.
- Jeg tror ikke, en efterfølger kan forstå, hvad det kræver at drive virksomheden godt.

- Jeg vil finde de mest relevante rådgivere.
- Jeg vil gerne lade mig inspirere af andres erfaringer med exit.

- Jeg kan ikke forestille mig, at andre skal have indflydelse på mit exit.
- Jeg vil ikke føle mig tvunget til noget i forbindelse med exit.

- Jeg vil ikke lade hensynet til virksomheden stå i vejen, hvis jeg har lyst til at lave noget andet.
- Jeg vil være hurtigt klar til exit.

- Jeg vil sikre, at virksomheden bliver solgt eller overdraget til en fornuftig pris.
- Jeg vil kunne gå på pension med finansiell sikkerhed, hvis det er det jeg har lyst til.

- Jeg vil fortsat gerne vide, hvad der sker i virksomheden.
- Jeg vil ikke undvære den uafhængighed, virksomheden giver mig.
- Jeg vil nok have svært ved at have tillid til en anden som virksomhedsleder.

Figur 15: Barometerets transparent 2.

3 **Anbefalinger - Gør dig selv og virksomheden klar til exit**

- Lav en plan for, hvordan virksomhedens vision skal sikres i fremtiden.
- Led efter en efterfølger, som brænder for virksomhedens værdier og vision.
- Giv dig selv en ny funktion i virksomheden. Vælg den funktion, du brænder mest for.

- Planlæg et forløb, hvor du kan lære en ny leder/ejer op.
- Lav en plan for din egen rolle som overgangsfigur i virksomheden.
- Find et nyt projekt udenfor virksomheden, der kan inspirere dig, og som du kan fordybe dig i efter et exit.

- Lav en plan for, hvordan din vision skal sikres i fremtiden.
- Led efter en efterfølger, som respekterer din vision for virksomheden.
- Lav en funktionsbeskrivelse af dit nuværende job – skriv alle arbejdsopgaver på listen. Prioriter derefter listen efter hvilke opgaver, du først kan give til andre.

- Overvej om du vil sætte en dato for din sidste arbejdsdag i virksomheden.
- Inddrag familie/venner i dine overvejelser og også gerne i dine beslutninger om exit.

- Begynd at trække dig ud af den daglige ledelse, fx ved at skabe en aktiv rolle for dig selv i bestyrelsen.
- Overvej, om der skal indsættes funktionschefer i virksomheden og lær funktionscheferne at lede i deres egne funktioner.

- Gør dig klart, hvad formålet med exit er. Vil du søge nye udfordringer på arbejdsmarkedet, blive pensionist eller noget helt tredje?
- Vurder, hvornår tiden er optimal i forhold til exit.

- Få virksomheden værdiansat.
- Tænk over hvilke nye mål du gerne vil nå og hvordan?

- Led efter en efterfølger, hvis kvalifikationer du stoler på.
- Være opmærksom på, at exit kan give mere frihed i din hverdag. Overvej hvad denne kan bruges til.

Figur 16: Barometerets transparent 3.

Litteratur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (Eds.). (2014). *The psychology of entrepreneurship*. Psychology Press.
- Bruce, D. & Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44, 306–309.
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2012). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28: 373–396.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34: 511–532.
- Christensen, C. R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Collewaert, V. (2012). Angel investors' and entrepreneurs' intentions to exit their ventures: A conflict perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 36, 753-779.
- De Massis, A., Chua J.H. & Chrisman, J.J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21, 183–199.
- DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38: 351–374.
- DeTienne, D.R., & Wennberg, K. (2013) Small business exit: Review of past research, theoretical considerations and suggestions for future research. In: Newbert, S. (ed.) *Small Businesses in a Global Economy: Creating and Managing Successful Organizations*. Westport, CT: Praeger.
- DeTienne, D.R., & Chirico, F. (2013) Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37, 1297-1318.
- DeTienne, D. R., A. McKelvie, and G. N. Chandler (2015) "Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test." *Journal of Business Venturing*, 30: 255-272.
- DeTienne, D. & Wennberg, K. (2015). Introduction. In: DeTienne, D. & Wennberg, K. (Eds.), *Research Handbook of Entrepreneurial Exit* (pp. 1–10). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- DeTienne, D. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203–215.
- Dyer, W.G. Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eckensberger, L. H., Smelser, N. J., & Baltes, P. B. (2001). *Psychology of action theory*. *International encyclopedia of the social & behavioural sciences*. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of

- founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54: 935–957.
- Filser, M., Kraus, S. & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36, 256–277.
- Frey, U., Halter, F. & Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht!: Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. St Gallen, Switzerland: KMU-HSG.
- Gersick, K. F., Hampton, M. M., Lansberg, I., & Davis, J. A. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P. & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5:1, 653-707.
- Haag, K. (2012). *Rethinking family business succession: From a problem to solve to an ongoing practice*. JIBS Dissertation Series No. 082, Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School, Jönköping University.
- Hoang, H., & Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing*, 25: 41–53.
- Hsu, D. K., J. Wiklund, S. E. Anderson, and B. S. Coffey (2016). Entrepreneurial exit intentions and the business-family interface. *Journal of Business Venturing*, 31: 613-627.
- Ip, B. & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 326–350.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, March, 90–98.
- Lieberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 5–18.
- Long, R.G., & Chrisman, J.J. (2014). Management Succession in Family Business. In Melin, L., Nordqvist, M. & Sharma, P. (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business* (pp. 249–268). London, UK: SAGE Publications.
- Lortie, J. (2015). For the greater good: why and how social entrepreneurs exit social ventures. In: DeTienne, D. & Wennberg, K. (Eds.), *Research Handbook of Entrepreneurial Exit* (pp. 226–246). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Markowska, M. (2011) *Entrepreneurial Competence Development: Triggers, Processes & Consequences*. Jönköping: Jönköping University.
- McGivern, C. (1978). The Dynamics of Management Succession. *Management Decision*, 16, 32–46.
- Morris, M. H., Williams, R. W. & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2, 68–81.

- Powell, E., & Baker, T. (2014). It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, 57: 1406–1433.
- Rouse, E. D. (2016): Beginning's end: How founders psychologically disengage from their organizations. *Academy of Management Journal* 2016, Vol. 59, No. 5, 1605–1629.
- Rüttimann, R., Hallier, C., Fuchs, K., Nägeli, M., Liebermann, F., Gartmann, A., & Kundert, R. (2005). *Unternehmen Zukunft: Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz*. Zürich, Switzerland: Zürcher Kantonalbank.
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 321-348.
- Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Ca: John Wiley & Sons.
- Shane, S., Locke, E.A., & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review*, 13, 257–279.
- Sharma, P., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 233–43.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Shepherd, D., & Zacharakis, A. (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(4), 25–39.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T., & Terrien, J. (2011). "Don't Lock Me Out": Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession. *Family Process* 50(2), 149–166.
- Stam E., Thurik R., and Van der Zwan P. (2010) Entrepreneurial exit in real and imagined markets. *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1109–1139.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological review*, 117(2), 440–463.
- Wennberg, K., & DeTienne, D.R. (2014). What Do We Really Mean When We Talk About 'Exit'? - A Critical Review of Research on Entrepreneurial Exit. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(1), 4–16.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010) Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25: 361–375.
- Wiesenfeld, B., Reyt, J., Brockner, J., & Trope, Y. (2017) Construal level theory in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 4, 367–400.

Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(6), 1319–1340.

United Nations (2015) *World Population Ageing 2015*, Report from Department of Economic and Social Affairs Population Division, United Nations, New York, 2015.

