CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Ejerledelse i Danmark

Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse

Bennedsen, Morten; Meisner Nielsen, Kasper

Document Version
Final published version

Publication date:
2015

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Bennedsen, M., & Meisner Nielsen, K. (2015). *Ejerledelse i Danmark: Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse*. Center for Ejerlededе Virksomheder. Copenhagen Business School.

Link to publication in CBS Research Portal

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 13. okt.. 2026

EJERLEDELSE I DANMARK

Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse

Morten Bennedsen

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

Kasper Meisner Nielsen

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

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

CBS CENTER FOR EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

INSEAD
The Business School for the World®

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indholdsfortegnelse i
Forord af Mads Lebech, Industriens Fond ii
I. Om projekt ejerledelse i danmark iv
II. Executive summary vi
1. Indledning 1
2. Databeskrivelse 3
3. Den Danske Virksomhedsstruktur 4
3.1 Oversigt over virksomhedsformer 4
3.2 Udbredelsen af virksomhedsformerne 7
4. Ejerskab 17
5. Ledelse og bestyrelse 22
6. Ejerledelse 34
7. Exit, direktør- og ejerskifter 45
8. Fremtidige exits og generationsskifter 52
9. Regional udbredelse 56
10. Afrunding 68

FORORD AF MADS LEBECH, INDUSTRIENS FOND

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

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

Center for Ejerledede Virksomheder har flere opgaver foran sig for at nå målsætningen om, at flere ejerskifter gennemføres med succesfuldt resultat. Der skal udvikles nye strategiske værktøjer, som tænkes ind i en dansk kontekst, og som kan benyttes, uanset om der er tale om et generationsskifte, eller om ejerskiftet foranlediges af andre årsager. Der skal også udvikles en interaktiv planlægningsplatform, så ejerlederen kan benchmarke sin virksomhed med andre virksomheder og på den baggrund få lavet individuelt tilpassede rapporter, som kan bruges ved tilrettelæggelse og gennemførelse af et ejerskifte. Derudover skal centeret tilbyde information, rådgivning og uddannelse,

som skal ruste ejerledere til at tænke på ejerskifte som en naturlig del af det at eje en virksomhed. Sidst, men ikke mindst, skal centeret sørge for en tæt dialog med alle interessenter på området, heriblandt eksempelvis revisorerne som ofte er ejerledernes eneste eksterne rådgiver.

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

Med nærværende rapport, den første af i alt seks udgivelser, tager Center for Ejerledede Virksomheder et vigtigt skridt i kortlægningen af de danske ejerledede virksomheder. Således belyser rapporten forhold om selskabsformer, omsætning, antal ansatte, ejerforhold, bestyrelser, eksport og mange andre data for de ejerledede virksomheder i Danmark.

På den måde giver denne rapport os ny viden på to afgørende fronter. Først og fremmest giver rapporten os det første fuldstændige billede af de danske ejerledede virksomheder, og for det andet får vi et værdifuldt udgangspunkt for den fremtidige aktivitet i Center for Ejerledede Virksomheder. Således tager denne rapport også det første spæde skridt i forhold til at kigge på de økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark, hvilket vil være det bærende tema i rapport nummer to.

God læselyst – nu og i de kommende tre år, hvor de øvrige fem rapporter udkommer.

Mads Lebech,

Industriens Fond

I. OM PROJEKT EJERLEDELSE I DANMARK

Industriens Fond har bevilliget 22,8 mio. kroner til projektet "Vækst gennem ejerskifte i danske ejerledede 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 INSEAD i Frankrig og Center For Ejerledede Virksomheder på Copenhagen Business School i Danmark.

Ejerledede virksomheder er den mest typiske organisationsform blandt danske virksomheder. Ejerledede virksomheder dækker et bredt spektrum fra private virksomheder, hvor stifteren ejer og leder virksomheden, over store familievirksomheder, hvor ejerskab og ledelse er blevet nedarvet gennem generationer, til en række andre typer virksomheder, hvor én eller flere ejere er aktivt involveret i ledelsen.

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

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

- Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse
- Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark
- Rapport 3: Ejerlederne og ejerskiftet
- Rapport 4: Det gode ejerskifte
- Rapport 5: Udfordringer for ejerledere omkring ejerskifte og exit
- Rapport 6: De skattemæssige udfordringer ved ejerskifte

Det er meningen, at de seks rapporter tilsammen skal danne en vidensplatform for aktører med interesse i langsigtet planlægning i danske ejerledede virksomheder. Rapporternes formål er at levere et input til at forbedre selskabsledelsen i ejerledede virksomheder. Vi håber således, at rapporterne vil blive vel modtaget af både ejerledere og alle de mange andre aktører – fra offentlige instanser til interesseorganisationer, rådgivere, banker og potentielle investorer – der har en interesse i ejerledede virksomheder.

Rapporternes indsigt og konklusioner vil danne fundamentet for projektets VÆRKTØJSDEL. I VÆRKTØJSDELEN vil der blive udviklet planlægningsmoduler og interaktive benchmarking

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

Endelig vil DIALOGDELEN skabe en større forståelse for nødvendigheden af langsigtet planlægning i ejerledede virksomheder og udbrede de planlægningsværktøjer, som er udviklet i VÆRKTØJSDELEN. DIALOGDELEN vil fokusere på at komme i dialog med den enkelte ejerleder gennem individuelle benchmarkings rapporter og kurser samt 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.

II. EXECUTIVE SUMMARY

INDLEDNING: Dette er første rapport i en serie af seks rapporter under fællestitlen "Ejerledelse i Danmark". Formålet med rapporterne er at præsentere et vidensgrundlag til at forbedre den langsigtede planlægning i ejerledede virksomheder. "Rapport 1: Ejerledelse – baggrund og udbredelse" analyserer udbredelsen af ejerledede virksomheder i Danmark med fokus på ejerskab, ledelse, bestyrelse, exit og generationsskifte.

DEN DANSKE VIRKSOMHEDSSTRUKTUR: Den Generelle Firmastatistik hos Danmarks Statistik kortlægger aktiviteterne i de godt 200.000 aktive virksomheder i Danmark. Langt de fleste virksomheder i Danmark er små. Fire ud af fem virksomheder har bogførte aktiver på mindre end 5 millioner kroner, og kun én ud af tredive virksomheder har aktiver over 50 millioner. Otte ud af ti virksomheder har mindre end fem ansatte, og det er kun hver tyvende virksomhed, der har 25 eller flere ansatte. Knap halvdelen af virksomhederne er under 5 år, og tre ud af fem virksomheder er under 10 år. Der er kun 11 pct., der er over 25 år, og det er i denne gruppe, vi ser flest virksomheder, der er i gang med et exit eller generationsskifte. I resten af rapporten fokuserer vi på de cirka 95.000 aktive aktie- og anpartsselskaber der udgør rygraden i dansk erhvervsliv både hvad angår størrelse, omsætning og beskæftigelse.

EJERSKAB: Ejerskabsstrukturen i Danmark er karakteriseret ved, at der er meget få ejere i de små og mellemstore virksomheder. Samlet set er 67 pct. af alle danske aktie- og anpartsselskaber ejet af en enkelt person. Det er kun én ud af ti virksomheder, der har tre eller flere ejere. Den typiske ejerskabsmodel har én kontrollerende ejer. Syv ud af ti virksomheder har en kontrollerende ejer med mere end 50 pct. af aktiekapitalen. Hos aktieselskaber har lidt under halvdelen en kontrollerende ejer.

LEDELSE OG BESTYRELSE: I Danmark kan aktie- og anpartsselskaber vælge at have op til tre direktører. Den typiske virksomhed har én direktør. Det er et lovkrav i Danmark, at aktieselskaber har en bestyrelse på mindst tre medlemmer. For anpartsselskaber er det valgfrit at etablere en bestyrelse. Kun én ud af ti anpartsselskaber har etableret en bestyrelse. Etablering af en bestyrelse i anpartsselskaberne sker ofte, når ejerkredsen udvides. Der er en skæv kønsfordeling i bestyrelserne. I små virksomheder er 21 pct. af bestyrelsesposterne besat af kvinder, i mellemstore og store er henholdsvis 15 pct. og 8 pct. af posterne besat af kvinder.

EJERLEDELSE: En ejerledet virksomhed defineres som en virksomhed med en kontrollerende ejer, der er aktiv i den daglige ledelse. I over 43.000 virksomheder er den kontrollerende ejer også direktør, det

udgør hele 81,5 pct. af alle virksomheder med en kontrollerende ejer. Af disse er der næsten 5.000 virksomheder, hvor den kontrollerende ejer både er direktør og medlem af bestyrelsen. Ejerledelse er den dominerende ledelsesstruktur i såvel små som mellemstore og store danske virksomheder. Det er således 72 pct. af alle virksomheder med en kontrollerende ejer og aktiver over 50 mio., der er ejerledede. Kun blandt de allerstørste danske virksomheder er ejerledelse ikke dominerende. Ejerledelse er udbredt i alle brancher.

EXIT OG GENERATIONSSKIFTER: I de 19 år, i perioden fra 1995 til 2013, var der over 18.000 direktørskifter i danske virksomheder. Herudover analyserer vi de næsten 5.000 ejerskifter, der er mulige at identificere i data. Blandt alle direktørskifter er det knap hver tredje (32 pct.), der sker inden for familien. De typiske direktørskifter inden for familien er mellem ægtefæller og et decideret generationsskifte, hvor det er en søn eller datter, der overtager direktørstolen. Blandt de ejerskifter, der kan identificeres, er der en ligelig fordeling mellem ejerskifter ud af familien og ejerskifter inden for familien. Virksomhederne med ejerskifte indenfor familien i perioden 1995 til 2013 stod for 38 pct. af de samlede aktiver, 22 pct. af den samlede omsætning og 35 pct. af det samlede antal ansatte i Danmark.

FREMTIDIGE EXITS OG GENERATIONSSKIFTER: Der er 10.200 ejerledede virksomheder, hvor ejerlederen er over 65 år, og 13.100 hvor ejerlederen er mellem 55 og 65 år. Det antages, at hele den første gruppe og halvdelen af den anden grupper vil foretage ejerskifte indenfor 10 år, det vil sige i alt næsten 17.000 virksomheder. Derudover identificeres 6.000 ikke-ejerledede virksomheder, der også skal foretage ejerskifte i samme periode. Totalt vil der således være 23.000 virksomheder i Danmark, der skal foretage ejer- eller generationsskifte inden 2025.

REGIONAL UDBREDELSE: Det estimeres, at der inden 2025 vil være omkring 5.700 ejer- eller generationsskifter i ejerledede virksomheder i Region Hovedstaden. I de øvrige regioner forventer vi omkring 2.000 ejer- eller generationsskifter blandt ejerledede virksomheder i Region Sjælland; 3.400 i Region Syddanmark; 4.000 i Region Midtjylland og endelig 1.700 i Region Nordjylland.

1. INDLEDNING

Denne rapport giver et overblik over ejer- og ledelsesstrukturer i danske virksomheder. Vi analyserer antallet af ejer- og generationsskifter de sidste 19 år, og giver et bud på antallet af ejer- og generationsskifter frem til 2025. Rapporten leverer en systematisk gennemgang af, hvilke ejerskifte modeller, der bliver brugt i danske virksomheder. Det giver et solidt udgangspunkt for at kunne udvikle planlægningsværktøjer, der er relevante for ejerledere i en dansk kontekst, og ved hjælp af disse designe den bedst mulige dialog med ejerledere og andre interessenter.

Ejerledede virksomheder – hvad enten de er traditionelle familievirksomheder eller drevet af dygtige iværksættere – har stor betydning for samfundsudviklingen i Danmark. Der er familier bag mange af de største danske industrisucceser og mange af dem er nu i 2., 3. eller 4. generation. Linak, Lego, Danfoss, Grundfos, Bestseller og Ecco – bare for at nævne nogle få – er eksempler på store virksomheder, hvor familierne er stærke ressourcer både på ejer- og direktionssiden. I denne og de følgende rapporter har vi valgt at fokusere på den store underskov af ejerledede virksomheder blandt de mindre og mellemstore virksomheder. De findes spredt ud over Danmark, og de udgør på mange måder rygraden i dansk industri, handel og service.

I denne rapport ønsker vi at afdække betydningen af ejerledede virksomheder i Danmark. Iværksættere og familier påvirker virksomheder på mange måder. Det kan ske gennem ejerskabet eller gennem ledelsen af virksomheden, og det kan være en enkelt ejerleder eller flere familiemedlemmer, der er involveret. For at afdække omfanget og betydningen af ejerledede virksomheder er det derfor vigtigt, at vi præcist afdækker, på hvilke måder virksomheder er ejerledede. Inden for den akademiske litteratur er der ikke klarhed over, hvad en ejerledet virksomhed er, og forskellige analyser og udredninger bruger vidt forskellige definitioner. Hvilken definition, der anvendes, har ofte stor indflydelse på, hvilken type virksomhed, der analyseres og hvor stor en andel af virksomhederne, der inddrages i en given undersøgelse.

For at give et dækkende billede af, hvad ejerledede virksomheder er, har vi valgt at opbygge rapporten i en række afsnit:

I afsnit 2 giver vi en kort beskrivelse af det datagrundlag, der findes for at studere ejerledede virksomheder i Danmark.

Afsnit 3 giver et overordnet billede af den danske virksomhedsstruktur. Vi viser, hvor mange aktive virksomheder, der er i Danmark, og hvilken selskabsform de har valgt. Derefter viser vi, hvor store de danske virksomheder er både på aktiver og beskæftigelse.

Afsnit 4 fokuserer på ejerskabet i virksomhederne. Vi analyserer, hvor mange ejere danske virksomheder har, og estimerer antallet af virksomheder med en kontrollerende ejer.

Afsnit 5 analyserer bestyrelsen i de små og mellemstore virksomheder. Det er lovpligtigt for aktieselskaber at have en bestyrelse, hvorimod det er valgfrit for anpartsselskaber. Valgfriheden betyder, at det typiske anpartsselskab ikke har en bestyrelse, eftersom andelen af anpartsselskaber med en bestyrelse kun er 9 pct. Vi analyserer, hvordan bestyrelsesfrekvensen blandt anpartsselskaber varierer med virksomhedens størrelse og ejerskabsstruktur.

I afsnit 6 estimerer vi antallet af ejerledede virksomheder, og sætter det i relation til størrelse og alder. Vi afdækker udbredelsen af ejerledede virksomheder fordelt på brancher, og deres betydning for beskæftigelse og eksport.

Afsnit 7 tager et første kig på antallet af ejer - og ledelsesskifter i danske virksomheder. Det er et tema, vi uddyber i Rapport 2 "De økonomiske konsekvenser af ejerskifte". Afsnittet giver et overblik over udfaldet af direktør- og ejerskifter i perioden 1995-2013.

I afsnit 8 beregnes antallet af fremtidige ejer- og generationsskifter i ejerledede virksomheder. Vi analyserer aldersfordelingen af nuværende direktører, ejere og ejerledere. Med udgangspunkt i aldersfordelingen estimerer vi, hvor mange ejerledere der kan forventes at exite inden 2025.

Afsnit 9 præsenterer de vigtigste tabeller fra de øvrige afsnit opdelt på regioner. Vi estimerer udbredelse, størrelsen og branchefordelingen af ejerledede virksomheder i de enkelte regioner. Afsnittet afsluttes med et overblik over antallet af generationsskifter i perioden 1995-2013 og antallet af fremtidige exits og generationsskifter fordelt på regioner. Dette afsnit har som formål at levere baggrundsdata til offentlige og private aktører i de enkelte regioner.

Rapporten afrundes i afsnit 10.

2. DATABESKRIVELSE

I denne rapport vil analysen tage udgangspunkt i alle registrerede aktie- og anpartsselskaber i Danmark. Vores fokus er baseret på to afvejninger: relevans og datagrundlag. Aktie- og anpartsselskaber udgør rygraden i den danske virksomhedsstruktur, og problemstillingen omkring ejerskifte i ejerledede virksomheder er specielt relevant for denne gruppe af virksomheder. Antallet af aktie- og anpartsselskaber, og deres størrelse, gør samtidig problemstillingen relevant for den fremtidige økonomiske vækst. Datagrundlaget for aktie- og anpartsselskaber er også ideelt, eftersom vi har systematisk adgang til både regnskabsdata og information omkring ledelse og ejerforhold, som gør det muligt at følge virksomheders udvikling over tid. Datagrundlaget for andre virksomhedsformer (enkeltmandsejede, interessentskaber og partnerskaber), hvor ejerskifte også er en relevant problemstilling, er utilstrækkeligt til at gøre en dybdegående analyse mulig. For eksempel er det ikke muligt systematisk at følge en enkeltmandsvirksomhed efter et ejerskifte, da virksomheden ophører og aktiviteterne overføres til en anden virksomhed.

Vi har regnskabstal fra alle danske aktie- og anpartsselskaber i perioden 1995 til 2013. Ifølge årsregnskabs- og selskabslovgivningen er alle aktie- og anpartsselskaber pålagt at indsende deres årsregnskab til Erhvervsstyrelsen.

Foruden en række stamoplysninger skal årsregnskabet også indeholde finansielle oplysninger (en opgørelse med årets resultat og en balance ved regnskabsårets afslutning), samt informationer om virksomhedens ledelse, herunder både direktion og bestyrelse. Endelig skal årsregnskabet indeholde en liste over alle aktionærer, som besidder mere end 5 pct. af aktiekapitalen.

Alle aktie- og anpartsselskaber er udover at indsende årsregnskab også forpligtet til at underrette Erhvervsstyrelsen om ændringer i virksomhedens ledelse, herunder både direktion og bestyrelse, senest to uger efter ændringen. Vi har fået adgang til Erhvervsstyrelsens database over nuværende og tidligere direktører og bestyrelsesmedlemmer. Det datasæt har vi suppleret med oplysninger om familierelationer fra CPR-registret, der gør os i stand til at identificere de familiære bånd mellem medlemmerne i de virksomhedsdrivende familier. Idet CPR-registeret indeholder en række personlige oplysninger om et givent individs kernefamilie (forældre, søskende, ægtefælle og børn) er det i den forbindelse vigtigt at understrege, at dataadgang er sket med tilladelse fra Datatilsynet og under fortrolighedserklæring. Det medfører, at vi ikke kan eller vil identificere enkeltvirksomheder, personer eller familier i denne rapport. Det betyder, at alle resultater, tabeller og figurer vil afdække generelle tendenser, hvorfra det ikke er muligt at identificere de enkelte virksomheder.

3. DEN DANSKE VIRKSOMHEDSSTRUKTUR

I dette afsnit giver vi et overordnet billede af den danske virksomhedsstruktur. Vi har valgt at starte dette afsnit med en kort introduktion til de mest almindelige virksomhedsformer i Danmark. Introduktionen giver en kort opsummering af, hvad der karakteriser de enkelte virksomhedsformer, og hvordan forskellige virksomhedsformer adskiller sig fra hinanden. Efter denne deskriptive introduktion til virksomhedsformer giver vi et overblik over virksomhedsstrukturen i Danmark. Vi viser, hvor mange aktive virksomheder, der er, og hvilken selskabsform de har valgt. Derefter viser vi, hvor store de danske virksomheder er fordelt på aktiver, alder og beskæftigelse.

3.1 OVERSIGT MED VIRKSOMHEDSFORMER

AKTIESELSKAB

Et aktieselskab (A/S) er en selvstændig juridisk enhed, og ejerne af et aktieselskab har begrænset hæftelse for selskabets gæld og forpligtelser. Ved en eventuelt konkurs er aktionærernes tab således begrænset til værdien af deres indskud. Ved oprettelse af et aktieselskab skal det samlede indskud, aktiekapitalen, være på minimum 500.000 kr.

Et aktieselskabs ledelse består af en direktion og en bestyrelse. Bestyrelsen i et aktieselskab står for den langsigtede ledelse, mens direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet. Bestyrelsen skal som minimum bestå af tre personer, mens direktionen skal bestå af minimum én person. Aktionærerne i et aktieselskab har medbestemmelse på baggrund af den andel af aktier, de ejer.

Overskuddet fra et aktieselskab beskattes med selskabsskat og eventuelle udbytter beskattes med en udbytteskat.

ANPARTSSELSKAB

Et anpartsselskab (ApS) er i lighed med aktieselskabet en selvstændig juridisk enhed, hvor anpartshaverne har begrænset hæftelse for selskabets gæld og forpligtelser. Den samlede værdi af disse indskud kaldes anpartskapitalen og skal være minimum 50.000 kr.

Den daglige ledelse i et anpartsselskab varetages af en direktion eller en bestyrelse eller både af en direktion og en bestyrelse. Hvis anpartsselskabet vælger at have en bestyrelse, skal den mindst bestå af

tre medlemmer. Der gælder desuden den særregel, at hvis selskabet de seneste tre år har beskæftiget gennemsnitlig minimum 35 medarbejdere, har selskabets medarbejdere ret til at vælge bestyrelsesmedlemmer, og selskabet har derfor pligt til at oprette en bestyrelse. Anpartshaverne har medbestemmelse på baggrund af deres andel af anparter.

Overskuddet i et anpartsselskab beskattes med selskabsskat, mens udbytte beskattes med en udbytteskat.

ENKELTMANDSVIRKSOMHED

En enkeltmandsvirksomhed er en personligt ejet virksomhed, der kun har én ejer. Enkeltmandsvirksomheden er identisk med sin ejer i ét og alt. Det betyder, at virksomhedens aktiver tilhører ejeren. Det betyder også, at ejeren hæfter personligt for, at virksomheden opfylder sine forpligtelser over for andre. Der er ingen lovkrav om, at der skal indskydes en vis minimumskapital i en enkeltmandsvirksomhed, for at den kan startes. Man kan altså starte en enkeltmandsvirksomhed uden at indskyde én eneste krone.

Der er ingen lovkrav om, at en enkeltmandsvirksomhed skal have en ledelse i form af f.eks. en direktion eller bestyrelse. Som eneste ejer træffer man alle beslutninger om virksomheden, og man handler på virksomhedens vegne i forhold til omverdenen.

En enkeltmandsvirksomhed beskattes som udgangspunkt efter personskattereglerne, hvor overskuddet beskattes som personlig indkomst. Alternativt kan ejere vælge at blive beskattet efter virksomhedsordningen, hvor renteudgifter kan fratrækkes i den personlige indkomst og overskuddet opspares i virksomheden således at skattebetalingen udskydes. Vi ser enkeltmandsvirksomheder inden for mange områder, og virksomhedsformen er egnet til såvel håndværkervirksomheder som servicevirksomheder.

INTERESSENTSKAB

I et interessentskab hæfter deltagerne personligt, direkte og solidarisk for alle selskabets forpligtelser. Det medfører, at hver enkelt deltager hæfter med hele sin personlige formue. At hæfte solidarisk vil sige, at hvis selskabet går konkurs, så kan kreditorerne hente den sidste krone fra den medejer, som har mulighed for at betale.

Der er ingen krav om en særlig stiftelsesprocedure vedrørende oprettelse af et interessentskab. Det kan stiftes ved en aftale mellem deltagerne, oftest bliver der dog udformet en skriftlig interessentskabsaftale deltagerne imellem. Der stilles ikke krav om et kapitalindskud fra deltagerne, og et eventuelt indskud aftales normalt i forbindelse med oprettelse af interessentskabet. Der er ligeledes heller ingen formelle krav til virksomhedens ledelse.

Skattemæssigt er et interessentskab ikke et selvstændigt skattesubjekt, hvorfor hver enkelt interessent svarer personlig indkomstskat af sin del af overskuddet.

Interessentskabet anvendes især ved samarbejde mellem få personer. Selskabsformen har især været udbredt inden for liberale erhverv: F.eks. læger, dyrlæger, ingeniører, arkitekter, advokater og revisorer. Flere af disse erhverv er efterhånden gået over til at drive virksomhed i selskabsformer med begrænset ansvar på grund af de større risici, der kan være forbundet med disse erhverv.

KOMMANDITSELSKABER

Et kommanditselskab består altid af mindst to personer. Det er et krav, at mindst en af deltagerne i selskabet skal hæfte personligt for selskabets gæld. Denne person kaldes for komplementaren. De øvrige deltagere i kommanditselskabet kan vælge at have begrænset hæftelse. Disse deltagere kaldes for kommanditister.

Forholdet mellem komplementaren og kommanditisterne hviler på de vedtægter og regler, der gælder for kommanditselskaber. Der gælder ingen fastsatte regler for selskabets ledelsesform. Reglerne for ledelsesformen fastlægges i selskabets vedtægter. Komplementaren står for ledelsen af selskabet, medmindre andet fremgår af vedtægterne.

Kommanditselskabet er en selvstændigt juridisk enhed, men er ikke et skattemæssigt subjekt, hvorfor hver enkelt deltager svarer personlig indkomstskat af sin del af overskuddet. En væsentlig grund til at anvende kommanditselskab som selskabsform er, at kommanditisterne har begrænset hæftelse, men svarer personlig skat af selskabets overskud. Vi ser oftest, at kommanditselskaber benyttes til investering i skibe, vindmøller eller containere.

ANDELSSELSKABER

Det mest traditionelle andelsselskab, og det der anvendes mest, er et såkaldt A.M.B.A. Denne betegnelse står for et andelsselskab med begrænset ansvar. For et A.M.B.A. er der i

selskabslovgivningen ikke fastsat et minimums kapitalgrundlag, hvilket gør det muligt frit at vælge struktur og organisationsform. Helt kort kan et andelsselskab defineres ved, at det er et selskab, hvis formål er at virke til fremme af deltagernes fælles interesser gennem deres deltagelse i virksomheden som aftagere, leverandører eller lignende. Andelsselskaber ejes af de personer, som bruger selskabets ydelser, dvs. som kunder i en brugsforening eller et grovvareselskab, eller i landbruget, hvor ejerne (medlemmerne) bruger selskabet til at sælge deres afgrøder, husdyr, mælk, æg osv. Andelsselskabets overskud fordeles blandt medlemmerne i forhold til deres andel i omsætningen eller forbliver indestående i virksomheden.

I dag anvendes andelsselskaber typisk inden for landbrugs- og mejerisektoren. Til forskel fra aktie- og anpartsselskaber er andelsselskaber ikke lovregulerede, vi har altså ingen andelsselskabslov i Danmark, men reguleringen bygger alene på selskabernes vedtægter. Dog findes der særlige regler for beskatning af andelsselskaber.

PARTNERSELSKABER

Et partnerselskab minder på mange områder om et aktieselskab. Partnerne har et antal aktier, der også bestemmer hver enkelt ejers andel af partnerselskabet. Med hensyn til de mere formelle krav er der ligesom med aktieselskaber også et kapitalkrav på 500.000 kroner for at stifte et partnerselskab.

På samme måde betyder det, at ejerne kun hæfter begrænset samtidig med, at de har mulighed for at opnå skattemæssige fordele. Den begrænsede hæftelse kender vi fra øvrige selskabsformer som aktie- og anpartsselskaber, hvor ejerne maksimalt risikerer den indskudte kapital.

Partnerskaber er ikke genstand for beskatning. Det vil sige, at al beskatning sker uden for selskabet hos de enkelte ejere. Ejernes andel af overskuddet kan enten tilfalde et holdingselskab og blive beskattet i forhold til selskabstypen, blive beskattet som personlig indkomst, eller som personligt indkomst gennem virksomhedsskatteordningen. Vi ser oftest partnerselskaber inden for liberale erhverv for eksempel konsulentbranchen, revisions-, advokat- og ingeniørfirmaer samt ejendomsselskaber.

3.2 UDBREDELSEN AF VIRKSOMHEDSFORMERNE

Ifølge det Centrale Virksomhedsregister (CVR), er der omkring 670.000 virksomheder i Danmark. I omegnen af 280.000 af disse er reelt aktive virksomheder, mens resten ifølge Danmarks Statistik er hobbylignende virksomheder med begrænsede aktiviteter.

Der findes cirka 30.000 aktive aktieselskaber i Danmark og omkring 80.000 aktive anpartsselskaber. Disse virksomheder udgør rygraden i dansk erhvervsliv og bidrager med langt hovedparten af aktiviteten målt både på størrelse og antal ansatte. Der findes dog langt flere enkeltmandsvirksomheder end aktie- og anpartsselskaber Der findes omkring 150.000 selvstændige inden for landbrug, salg, rådgivning, og tjenesteydelser. Disse enkeltmandsvirksomheder har – som navnet antyder – relativt få ansatte, og værdiskabelsen er begrænset, idet virksomheden hovedsageligt skaber beskæftigelse for den enkelte iværksætter. De resterende virksomheder fordeler sig i runde tal på 14.000 interessentskaber, 3.000 øvrige, 1.800 kommanditselskaber, 1.300 andelsselskaber og 250 partnerselskaber.

Nedenstående tabeller og figurer viser de virksomheder, der er aktive. Figur 1 er en grafisk illustration af tabel 1, der viser de virksomhedsformer, der ifølge Det Erhvervsstatistiske Register findes i Danmark.

Tabel 1, Virksomhedsformer i Det Erhvervsstatistiske Register

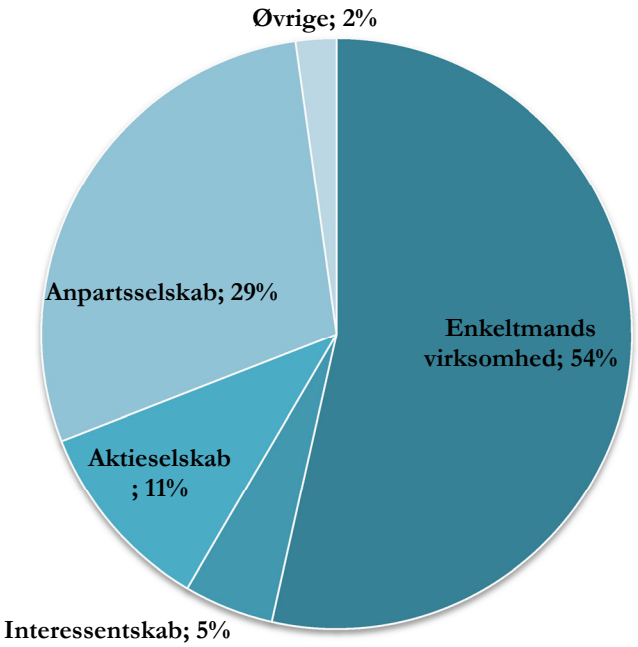
Virksomhedsform	Antal	%
Aktieselskab	30.031	10,6%
Anpartsselskab	80.991	28,7%
Enkeltmandsvirksomhed	151.088	53,5%
Interessentskab	13.859	4,9%
Kommanditselskab	1.831	0,6%
Andelsselskab	1.340	0,5%
Partnerskab	256	0,1%
Øvrige	2.875	1,0%
Alle	282.271	100 %

Som nævnt ovenfor fokuserer vi i denne rapport på aktive virksomheder. Vi finder en del virksomheder, der ikke er aktive, enten fordi de ikke har ansatte, måske er de henliggende, eller måske er de reelt ophørt. Tabel 2 viser, hvor mange virksomheder der indgår i Danmark Statistiks Erhvervsstatistiske Register.

I de regnskabsstatistikker, Danmarks Statistiks interne erhvervsregister udstikker, indgår kun de reelt aktive virksomheder. Erhvervsregisteret definerer aktive virksomheder ved hjælp af en bagatelgrænse.

Fra 1999 er afgrænsningen af reelt aktive virksomheder ændret til, at statistikken kun skal indeholde virksomheder, hvor der præsteres en arbejdsindsats på mindst et halvt årsværk. Et årsværk er lig 1.924 timer pr. år, hvilket svarer til en fuldtidsansat. Denne afgrænsning er operationaliseret på den måde, at regnskabsstatistikken kun indeholder de virksomheder, som har haft ATP-indbetalinger svarende til mindst et halvt årsværk for ansatte lønmodtagere, eller har en omsætning og et overskud, der giver en indtjening til den selvstændige, der svarende til lønnen for en deltidsansat.

Figur 1, Virksomhedsformer i Det Erhvervsstatistiske Register



Tabel 2 illustrerer hvilke virksomheder, der indgår i det Erhvervsstatistiske Register. Vi ser, at procentdelen er større ved aktieselskaber og anpartsselskaber, de ligger på hhv. 88,8 pct. og 84,7 pct. Samtidig ser vi, at hele 34,8 pct. af enkeltmandsvirksomhederne og 38,5 pct. af interessentskaberne reelt er inaktive.

Tabel 2, Regnskabsdata i Det Erhvervsstatistiske Register

Virksomhedsform	Regnskabsdelen			
	Ja		Nej	
	Antal	%	Antal	%
Aktieselskab	26.680	88,8%	3.351	11,2%
Anpartsselskab	68.572	84,7%	12.419	15,3%
Enkeltmandsvirksomhed	98.445	65,2%	52.643	34,8%
Interessentskab	8.530	61,5%	5.329	38,5%
Kommanditselskab	1.672	91,3%	159	8,7%
Andelsselskab	1.253	93,5%	87	6,5%
Partnerskab	239	93,4%	17	6,6%
Øvrige	226	7,9%	2.649	92,1%
Alle	205.617	72,8%	76.654	27,2%

Tabel 3 viser størrelsen af aktive virksomheder målt på de bogførte aktiviteter. Vi tager udgangspunkt i de 205.617 virksomheder, der ifølge Danmarks Statstik er aktive og indgår i deres regnskabsstatistik. Langt de fleste virksomheder i Danmark er meget små. Hver anden virksomheder har bogførte aktiver på mindre end én million. Fire ud af fem virksomheder har bogførte aktiver for mindre end 5 mio, og det er kun godt hver tiende virksomhed, der har aktiver for mere end ti millioner kroner. Endeligt er der kun én ud af tredive virksomheder, der har mere end 50 mio. i aktiver. Vi ser en meget stor variation af størrelsen, når vi kigger på forskellige virksomhedsformer.

Blandt virksomheder med mere en 10 mio. i bogførte aktiviteter er anparts- og aktieselskaber de mest typiske. Der er lidt over 8.000 aktieselskaber og godt 6.000 anpartsselskaber med aktiver mellem 10 og 50 mio. kroner. Blandt de store virksomheder med mere end 50 mio. kroner i aktiver er der over 4.000 aktieselskaber og over 1.000 anpartsselskaber. Det vil sige at blandt de store virksomheder, er aktieselskaberne dominerende.

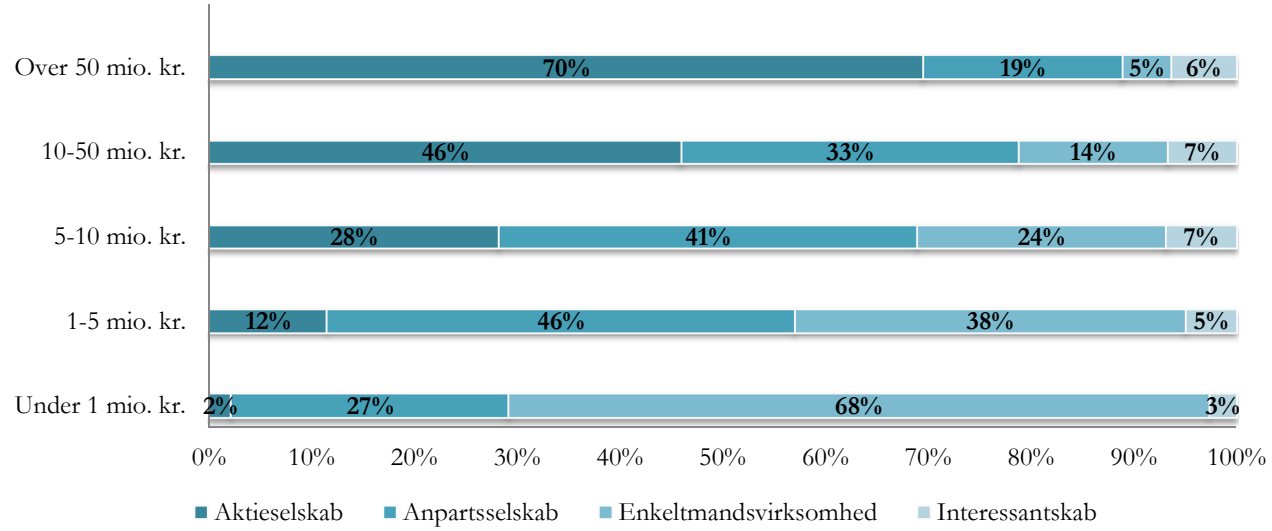
For enkeltmandsvirksomheder viser tabellen, at mere end ni ud af 10 virksomheder har aktiver for under 5 mio. Enkeltmandsvirksomheder står således for en langt mindre andel af aktiverne, end man skulle tro ud fra deres antal. Samtidig er det værd at bemærke, at der også er en del interessentskaber og nogle enkelte relativt store partnerselskaber typisk inden for advokat, revisions- og konsulentbranchen.

Der findes store virksomheder (målt på aktiver), der ikke er aktie- og anpartsselskaber. Blandt de mellemstore og store virksomheder med aktiver for mere end 50 mio. kroner finder vi således knap 300 enkeltmandsvirksomheder, 404 interessentskaber og 369 kommanditselskaber. Det er således værd at bemærke, at når vi i det følgende fokuserer på aktie- og anpartsselskaber, udelukker vi altså mere end 1.000 virksomheder med en betydelig aktiv masse. En del af disse virksomheder har dog en stor aktiv beholdning, men er relativt passive og har meget få ansatte. Det kan for eksempel dreje sig om ejendoms- eller investeringsselskaber, hvor der ligger skattemæssige overvejelser til grund for valget af selskabsform.

Tabel 3, Virksomhedsformer fordelt på aktiver

Virksomhedsform	Under 1 mio.		1-5 mio.		5-10 mio.		10-50 mio.		Over 50 mio.		Alle
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal
Aktieselskab	2.226	8,3%	6.884	25,8%	4.868	18,2%	8.313	31,2%	4.389	16,5%	26.680
Anpartsselskab	27.201	39,7%	27.217	39,7%	7.009	10,2%	5.921	8,6%	1.224	1,8%	68.572
Enkeltmands-virksomhed	68.654	69,7%	22.711	23,1%	4.164	4,2%	2.618	2,7%	298	0,3%	98.445
Interessentskab	2.719	31,9%	2.994	35,1%	1.194	14,0%	1.219	14,3%	404	4,7%	8.530
Kommanditselskab	129	7,7%	231	13,8%	186	11,1%	757	45,3%	369	22,1%	1.672
Andelsselskab	72	5,7%	308	24,6%	293	23,4%	368	29,4%	212	16,9%	1.253
Partnerselskab	39	16,3%	52	21,8%	31	13,0%	65	27,2%	52	21,8%	239
Øvrige	68	30,1%	66	29,2%	37	16,4%	30	13,3%	25	11,1%	226
Alle	101.108	49,2%	60.463	29,4%	17.782	8,6%	19.291	9,4%	6.973	3,4%	205.617

Figur 2, Virksomhedsformer fordelt på aktiver



Tabel 4 afdækker virksomhedsformer fordelt på antal ansatte i danske virksomheder. Langt de fleste virksomheder i Danmark har få ansatte. Godt fire ud af fem virksomheder har mindre end fem ansatte, og det er kun hver tyvende virksomhed, der har 25 eller flere ansatte. Der er 1.422 større virksomheder med mellem 100 og 1.000 ansatte, og 104 meget store virksomheder der har mere end 1.000 ansatte.

Blandt de største virksomheder dominerer aktieselskaberne, 92 ud af de 104 største virksomheder målt på antal ansatte er aktieselskaber. Tabel 4 illustrerer således også, at aktieselskaber generelt set har flere ansatte: Én ud af 25 aktieselskaber har over 100 ansatte. Det er dog værd at notere sig, at der findes 151 anpartsselskaber med mere end 100 ansatte, og 5 af disse har mere end 1.000 ansatte.

Enkeltmandsvirksomheder er generelt set den gruppe af virksomheder, der har færrest ansatte. Det er kun hver tiende enkeltmandsvirksomhed, der har mere end 5 eller flere ansatte. Kun 11 enkeltmandsvirksomheder har mere end 100 ansatte og ingen har mere end 1.000 ansatte. Ovenfor så vi, at der var godt 300 store enkeltmandsvirksomheder, når vi målte på aktiverne. Det bekræfter, at de store enkeltmandsvirksomheder er meget kapitalintensive, men generelt set bidrager denne type virksomheder mindre til beskæftigelsen i Danmark.

Interessent- og kommanditselskaberne er kun marginalt større end enkeltmandsvirksomhederne. Det er typisk virksomheder med meget få ansatte, og selvom der findes 51 virksomheder inden for disse grupper med mere end 100 ansatte, er der kun en enkelt med mere end 1.000 ansatte.

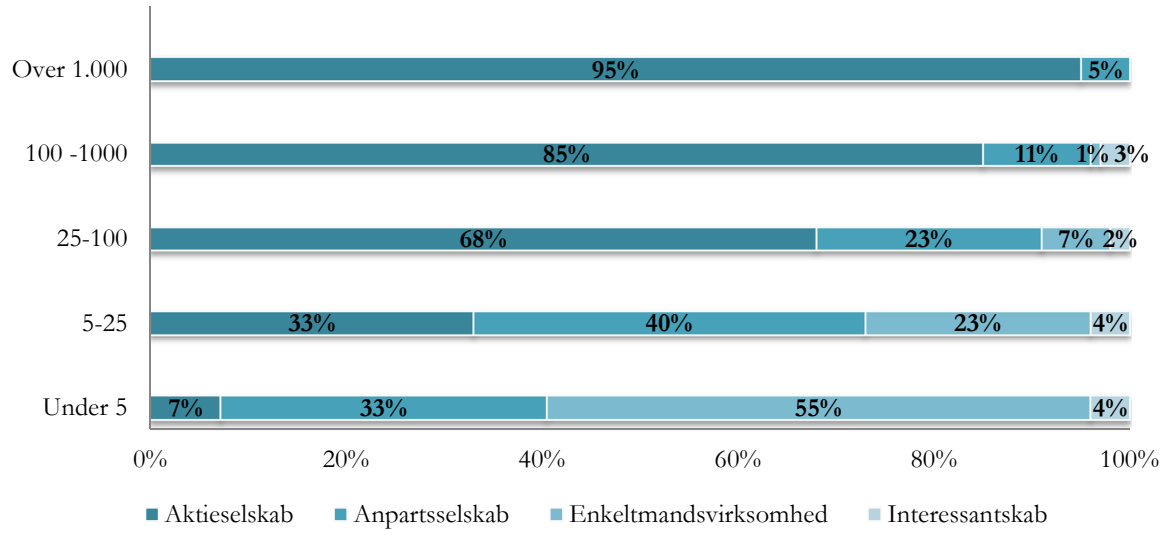
Partnerselskaberne følger til dels det samme mønster som aktieselskaberne. Der findes en del større partnerselskaber, og endda har tre partnerselskaber i dag mere end 1.000 ansatte. Partnerselskaberne ses oftest inden for advokat-, konsulent- og regnskabsvirksomheder. Da der i disse brancher har været en del konsolidering de sidste årtier, har nogle af disse partnerselskaber vokset sig væsentligt større.

Endeligt er der de 1.253 andelsselskaber i Danmark. Godt hver anden af disse har under 5 ansatte, men der findes også 27 andelsselskaber med mere end 100 ansatte, og der er 2 af disse, der har vokset sig meget store med mere end 1.000 ansatte.

Tabel 4, Virksomhedsformer fordelt på antal ansatte

Virksomhedsform	Under 5		5-25		25-100		100 - 1.000		Over 1.000		Alle
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal
Aktieselskab	11.838	44,4%	9.438	35,4%	4.147	15,5%	1.165	4,4%	92	0,3%	26.680
Anpartsselskab	55.482	80,9%	11.564	16,9%	1.375	2,0%	146	0,2%	5	0,0%	68.572
Enkeltmands-virksomhed	91.561	93,0%	6.445	6,5%	428	14,0%	11	0,0%	0	0,0%	98.445
Interessentskab	7.221	84,7%	1.118	13,1%	150	1,8%	41	0,5%	0	0,0%	8.530
Kommanditselskab	1.578	94,4%	60	3,6%	23	1,4%	10	0,6%	1	0,1%	1.672
Andelsselskab	778	62,1%	316	25,2%	132	10,5%	25	2,0%	2	0,2%	1.253
Partnerselskab	138	57,7%	52	21,8%	29	12,1%	17	7,1%	3	1,3%	239
Øvrige	184	81,4%	28	12,4%	6	2,7%	7	3,1%	1	0,4%	226
Alle	168.780	82,1%	29.021	14,1%	6.290	3,1%	1.422	0,7%	104	0,1%	205.617

Figur 3, Virksomhedsformer fordelt på antal ansatte



Tabel 5 viser virksomhedsformer i Danmark fordelt på alder. De fleste virksomheder er meget unge. Knap halvdelen (45,2 pct.) er under 5 år og tre ud af fem virksomheder er under 10 år. Kun hver tiende virksomhed er over 25 år. Det er i den gruppe, vi ser flest af de virksomheder, der er i gang med et exit eller et generationsskifte. Samlet set er mere end otte ud af ni virksomheder under 25 år.

Formålet med denne serie af rapporter er at forbedre den langsigtede planlægning i ejerledede virksomheder, især med henblik på at klæde ejerledere bedre på til at gennemføre deres personlige exit og deraf følgende valg af exit model. Et gennemgående tema vil være, hvordan generationsskifte eller ejerskifte ud af familien kan planlægges, så virksomheden kommer styrket ud af denne proces. Det er klart, at generations- og ejerskifte er mest aktuelt for virksomheder, der har en vis alder, dvs. under halvdelen af virksomhederne i tabel 5. Det er dog et væsentligt tema, vi vil udforske i de kommende rapporter, at en succesfuld planlægning af et ejerskifte (både inden for og ud af familien) kan tage mange år, og med fordel kan påbegyndes mindst et årti før, at det faktiske ejerskifte finder sted. For mange virksomheder vil det derfor være relevant at starte planlægningsprocessen allerede efter det første årti af virksomhedens levetid.

Aktieselskaber er præget af lidt ældre virksomheder end gennemsnittet, og tabellen viser, at næsten to ud af fem aktieselskaber er mellem 10 og 25 år, og at to ud af 10 aktieselskaber er over 25 år. Aktieselskaber er derfor i gennemsnit ældre end anpartsselskaberne. Tendensen med aktieselskaber som

værende den ældste virksomhedsform skyldes blandt andet også, at anpartsselskaber først blev introduceret i selskabslovgivningen i 1974.[1]

Blandt de øvrige virksomhedstyper er det især andelsselskaberne, der afviger i aldersstrukturen. Andelsselskaberne er i gennemsnit den ældste type af virksomheder og knap halvdelen af andelsselskaber er over 25 år. Næsten hver tiende andelsselskab er over 50 år gammel og andelsselskaberne udgør også cirka 11 pct. af alle danske selskaber, der er over 50 år gamle. Det illustrerer, at andelsselskabs-tanken går langt tilbage i den danske industrialiseringsproces, og vi traditionelt set havde mange andelsselskaber inden for landbrugsforarbejdning og lokale banker og sparekasser.

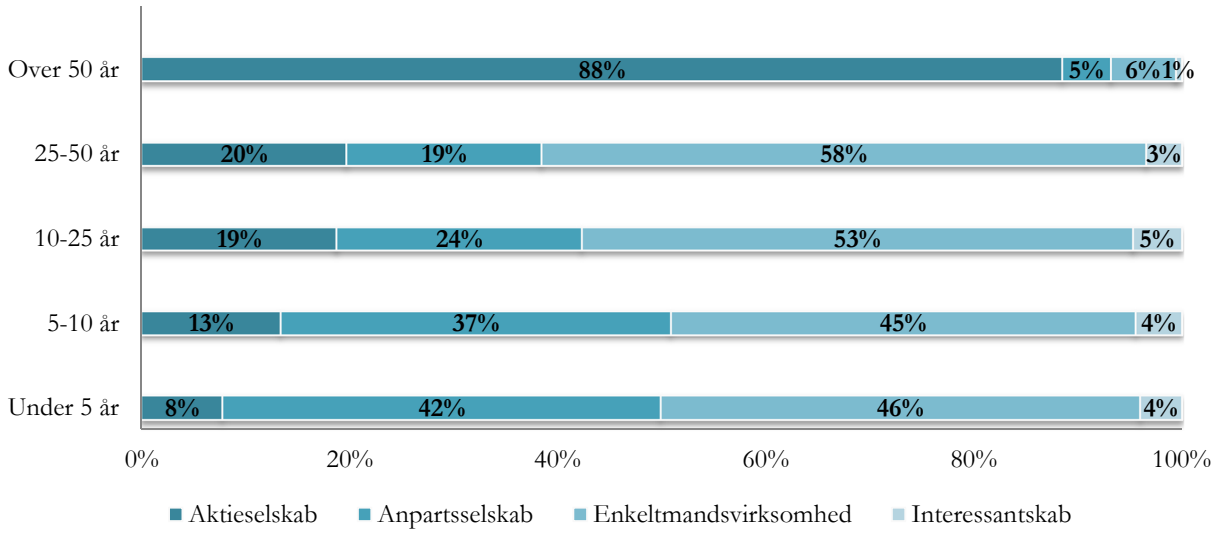
Det er værd at notere, at der findes mange interessentskaber, partnerselskaber og kommanditselskaber, der er under 5 år. Der er således ikke tale om, at disse virksomhedskategorier er uddøende over tid, tværtimod har de fundet en niche, hvor denne type virksomhedsstruktur kan være værdiskabende og attraktiv for nye iværksættere og investorer.

Tabel 5, Virksomhedsformer fordelt på virksomhedens alder

Virksomhedsform	Under 5 år		5-10 år		10-25 år		25-50 år		Over 50 år		Total
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal
Aktieselskab	7.143	26,8%	4.966	18,6%	9.441	35,4%	4.408	16,5%	722	2,7%	26.680
Anpartsselskab	38.574	56,3%	13.900	20,3%	11.867	17,3%	4.193	6,1%	38	0,1%	68.572
Enkeltmands-virksomhed	42.201	42,9%	16.561	16,8%	26.646	14,0%	12.986	13,2%	51	0,1%	98.445
Interessentskab	3.701	43,4%	1.660	19,5%	2.386	28,0%	778	9,1%	5	0,1%	8.530
Kommanditselskab	669	40,0%	595	35,6%	368	22,0%	40	2,4%	0	0,0%	1.672
Andelsselskab	338	28,8%	54	4,6%	236	20,1%	440	37,5%	105	9,0%	1.173
Partnerselskab	197	82,4%	28	11,7%	12	5,0%	2	0,8%	0	0,0%	239
Øvrige	44	19,5%	41	18,1%	88	38,9%	52	23,0%	1	0,4%	226
Alle	92.867	45,2%	37.805	18,4%	51.044	24,8%	22.899	11,1%	922	0,4%	205.537

[1] Selvom anpartsselskabslove først blev introduceret i 1974, kan enkelte anpartsselskaber værre ældre end 39 år. ApS'er startet før 1974 er således et eksempel på virksomheder, der har virksomhedsform.

Figur 4, Virksomhedsformer fordelt på virksomhedens alder



I dette afsnit har vi afdækket den danske virksomhedsstruktur. Enkeltmandsvirksomheden er den mest typiske organisationsform blandt de 205.537 aktive danske virksomheder. Aktie- og anpartsselskaber udgør omkring 40 pct. af det samlede antal virksomheder i Danmark. Alligevel er det i disse selskaber, at langt den overvejende del af aktiviteten sker, uanset hvilken måde det opgøres på. Fordi der er mindre aktivitet i enkelmandsvirksomhederne, og fordi andre selskabsformer udgør en mindre del af det samlede virksomhedsbillede, har vi valgt i de følgende afsnit at fokusere udelukkende på aktie- og anpartsselskaberne. I næste afsnit vil vi analysere ejerskabet af de cirka 95.000 aktive aktie- og anpartsselskaber.

4. EJERSKAB

I dette afsnit analyserer vi ejerskabsstrukturen i danske virksomheder. I dette og de følgende afsnit af rapporten udgøres populationen af virksomheder således af alle aktive aktie- og anpartsselskaber. Vi dokumenterer, at der generelt er meget få ejere i de små og mellemstore virksomheder. Den typiske ejerskabsmodel har én kontrollerende ejer.

Som vi beskrev i afsnit 2, skal aktie- og anpartsselskaber offentliggøre en liste over alle aktionærer, der besidder mere end 5 pct. af aktiekapitalen. På baggrund af denne liste kigger vi nærmere på, hvordan ejerskabet i Danmark er fordelt. I de tilfælde, hvor der er tale om en enkelt ejer, giver registeret et præcist billede af ejerskabet. Men når der er to eller flere ejere, afhænger det af, om virksomheden opgiver ejerskabsandelene. Det er valgfrit, da virksomhederne ikke er forpligtiget til at opgive de eksakte ejerskabsandele. Der er mange virksomheder, der kun oplyser antallet af ejere uden at opgive de enkelte ejerskabsandele. Mange virksomheder opgiver, at de f.eks. har tre ejere, men undlader at fortælle, om den ene ejer er majoritetsaktionær, eller om de tre ejere deler ejerskabet ligeligt. Der er således en del information, vi ikke har om ejerskabet. De følgende tabeller prøver derfor at give et så præcist billede af ejerskabet i Danmark som muligt.

Vi starter ud med at undersøge antallet af ejere i danske virksomheder. Fra medierne hører vi ofte om de store børsnoterede selskaber med tusindvis af ejere. Vestas betegnes ofte som en "folkeaktie", fordi mange tusinde danskere og de fleste pensionsselskaber har købt aktier i virksomheden. På den anden side findes der også meget store ikke-børsnoterede virksomheder som Lego og Jysk, der har endog meget få ejere. Ældre virksomheder, der er gået i arv gennem generationer, har typisk oplevet at få ejerkredsen udvidet, når familien over generationer vokser og forgrener sig, mens yngre opstartsvirksomheder stadig har ejerskabet koncentreret hos stifteren (eller stifterne) og måske en enkelt eller to investorer.

For at kunne klassificere ejerskabet identificerer vi de ultimative ejere af hver virksomhed. Vi identificerer de ultimative ejere ved at "rulle" ejerskabet gennem holdingselskaber og lignende konstruktioner tilbage, indtil vi har identificeret de bagvedliggende ejere. Identifikationen af de ultimative ejere har desuden det formål, at vi undgår dobbelttælling af holdingselskaber og virksomheder med forgrenede koncernstrukturer. Datterselskaber og holdingselskaber, der er indskudt som mellemled af selskabstekniske årsager, er derfor ikke medtaget i analysen. Antallet af virksomheder der indgår i analysen reduceres således fra 26.680 til 13.428 aktieselskaber og fra 68.572 til 60.827 anpartsselskaber.

Tabel 6 og figur 5 giver det første systematiske indblik i ejerskabsstrukturen i danske virksomheder. Vi har talt antallet af ultimative ejere registreret hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Igen er vi sikre på at have fået oplyst alle ejere med mere end 5 pct. af aktierne, men der er også nogle virksomheder, der angiver, hvis de har ejere, der har mindre end 5 pct. af aktierne.

Der er rigtig mange virksomheder i Danmark, der er ejet af en enkelt person. Tabel 6 viser, at én ud af tre aktieselskaber og tre ud af fire anpartsselskaber, har en enkelt ejer. Sammenlagt er det således 67,3 pct. af alle aktie- og anpartsselskaber, der er ejet af en enkelt person. En enkelt hovedaktionær er altså det mest typiske ejerskab i små og mellemstore virksomheder.

Tabellen viser også, at en tredjedel af aktieselskaberne og knap en femtedel af anpartsselskaberne har to ejere. Det betyder, at det er 88 pct. af alle danske virksomheder, der har én eller to ejere. Det er således kun én ud af otte virksomheder, der har tre eller flere ejere.

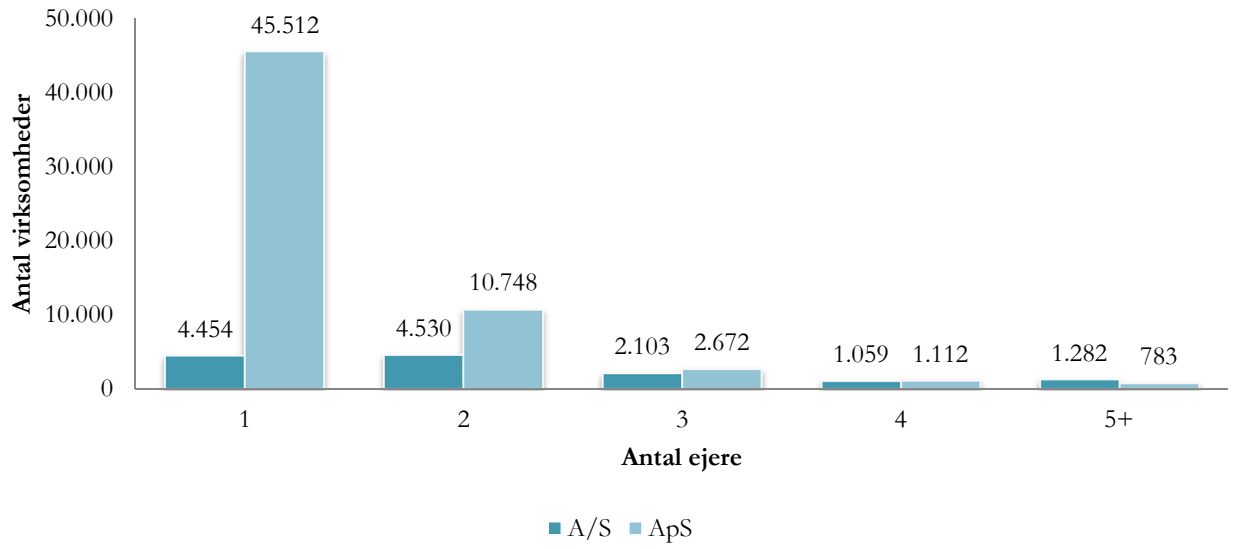
Det er værd at bemærke, at selvom de fleste virksomheder har meget få ejere, er der stadig næsten 9.000 virksomheder, der har tre eller flere ejere. Over 2.000 virksomheder har fem eller flere ejere.

Vi kan således opsummere de to væsentligste indsigter fra tabel 6 og figur 5. For det første har langt de fleste virksomheder i Danmark én ejer, og der er relativt få virksomheder med mere end tre ejere. For det andet er der en tendens til, at ejerskabet er endnu mere koncentreret i anpartsselskaberne end i aktieselskaberne, hvilket naturligt hænger sammen med, at anpartsselskaberne i gennemsnit er mindre.

Tabel 6, Antal ejere fordelt på virksomhedsform

Antal ejere	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
1	4.454	33,2 %	45.512	74,8 %	49.966	67,3 %
2	4.530	33,7 %	10.748	17,7 %	15.278	20,6 %
3	2.103	15,7 %	2.672	4,4 %	4.775	6,4 %
4	1.059	7,9 %	1.112	1,8 %	2.171	2,9 %
5+	1.282	9,5 %	783	1,3 %	2.065	2,8 %
Alle	13.428	100 %	60.827	100 %	74.255	100 %

Figur 5, Antal ejere fordelt på virksomhedsform



Vi fortsætter nu med at undersøge, hvor mange virksomheder der har en kontrollerende ejer. Her tænker vi på en stærk majoritetsaktionær, der har indflydelse nok til at sætte dagsordenen i virksomheden. Som nævnt ovenfor, så er det et problem, at vi ikke har den præcise fordeling af ejerskabet mellem de forskellige aktionærer. Hvis der kun er én ejer, er denne naturligvis kontrollerende. Med flere ejere kan ejerskabet være fordelt på sådan en måde, at der ikke er en dominerende majoritetsaktionær.

Tabel 7 og figur 6 illustrerer, hvor mange virksomheder, der har kontrollerende ejere. En kontrollerende ejer er en ejer, der besidder mere end 50 pct. af aktiekapitalen. Vi definerer i det følgende, at en virksomhed med to aktionærer, der er lige store, ikke har en dominerende ejer.

I tabel 7 og figur 6 har vi kun medtaget virksomheder, hvor vi med sikkerhed kan afgøre, om de har en dominerende ejer eller ej. Det vil sige, at hvis en virksomhed har opgivet, at den har tre ejere uden at give yderligere information om, hvordan ejerskabet er fordelt mellem disse tre ejere, så er det "*ikke muligt*" at klassificere, om den har en kontrollerende ejer.

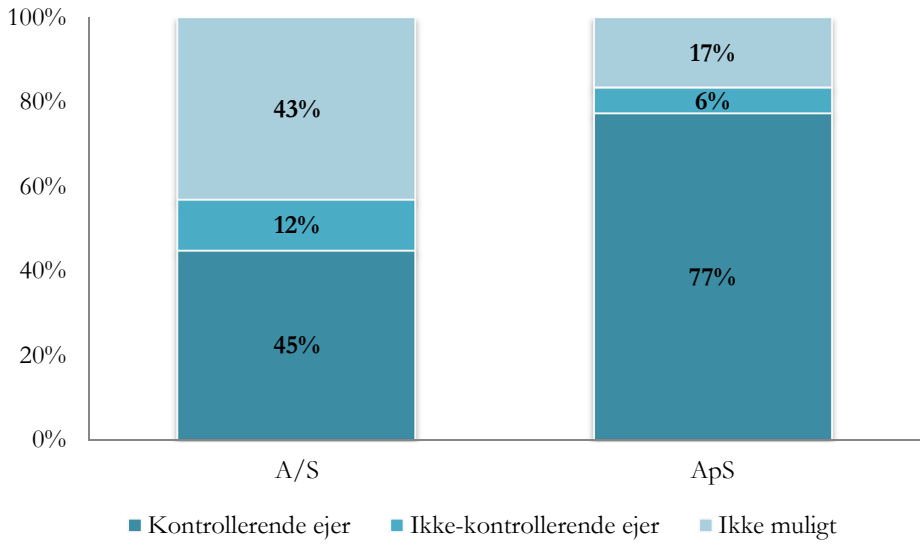
Tabellen viser således, at syv ud af ti virksomheder har en dominerende ejer. Hos aktieselskaber har lidt under halvdelen (44,8 pct.) en kontrollerende ejer, mens tallet er lidt større hos anpartsselskaber, hvor tre ud af fire (77,3 pct.) har en kontrollerende ejer. Det stemmer overens med, hvad vi så i tabel 6, hvor 74,8 pct. af anpartsselskaber havde én ejer. Det tal var mindre for aktieselskaber, som har flere ejere og dermed også en mindre andel af kontrollerende ejere.

Tabel 7, Har virksomheden en kontrollerende ejer?

Kontrollerende ejere?	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ja	6.021	44,8 %	47.032	77,3 %	53.053	71,4 %
Nej	1.592	11,9 %	3.693	6,1 %	5.285	7,1 %
Ikke muligt	5.815	43,3 %	10.102	16,6 %	15.917	21,4 %
Alle	13.428	100 %	60.827	100 %	74.255	100 %

Note: For virksomheder med to eller flere ejere, hvor ejerskabsfordelingen er uoplyst, er det ikke muligt at klassificere, om virksomheden har en kontrollerende ejer.

Figur 6, Virksomhedsform fordelt på om virksomheden har kontrollerende ejere



Note: For virksomheder med to eller flere ejere, hvor ejerskabsfordelingen er uoplyst, er det ikke muligt at klassificere om virksomheden har en kontrollerende ejer.

I tabel 7 undersøgte vi, hvor mange virksomheder der har en kontrollerende ejer. Tabel 8 viser sammenhængen mellem antallet af ejere og indikatoren for, om virksomheden har en kontrollerende ejer. Alle virksomheder med én ejer har per definition én kontrollerende ejer. Hos virksomheder med to ejere er der 13,5 pct., der har en kontrollerende ejer, og 25,7 pct. der ikke har en kontrollerende ejer. Blandt de resterende 60,8 pct. er det ikke muligt at klassificere, om én af ejerne er kontrollerende.

Hos virksomheder med tre og fire ejere er der 23 pct., der har en kontrollerende ejer, og 34 pct. der ikke har en kontrollerende ejer. Igen er det ikke muligt at identificere, om virksomhederne har en kontrollerende ejer for mere end to tredjedele af virksomhederne med tre eller fire ejere. For virksomheder med fem eller flere ejere har 9 pct. en kontrollerende ejer, 5 pct. har ikke en kontrollerende ejer, mens vi for 85 pct. af virksomhederne ikke kan identificere, om der er en kontrollerende ejer. Overordnet set viser tabel 8, at langt de fleste virksomheder med en kontrollerende ejer kun har én ejer. Der er således en udbredt tendens til at dele ejerskabet ligeligt mellem ejerne i virksomheder med to eller flere ejere.

Tabel 8, Kontrollerende ejer fordelt på antal ejere

Antal ejere	Kontrollerende ejer?					
	Ja		Nej		Ikke muligt	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
1	49.966	100 %	-	-	-	-
2	2.059	13,5 %	3.928	25,7 %	9.291	60,8 %
3	627	13,1 %	935	19,6 %	3.213	67,3 %
4	218	10,0 %	314	14,5 %	1.639	75,5 %
5+	183	8,9 %	108	5,2 %	1.774	85,9 %
Alle	53.053	71,4 %	5.285	7,1 %	15.917	21,4 %

Opsummerende kan vi konkluderer, at ejerskabsstrukturen er karakteriseret ved, at der er meget få ejere i de små og mellemstore virksomheder, og den typiske ejerskabsmodel er at have én kontrollerende ejer. Samlet set er det 67 pct. af alle danske aktie- og anpartsselskaber, der er ejet af en enkelt person. Det er kun én ud af ti virksomheder, der har tre eller flere ejere. Syv ud af ti virksomheder har en kontrollerende ejer med mere end 50 pct. af aktiekapitalen. Hos aktieselskaber har lidt under halvdelen en kontrollerende ejer. Efter at have afdækket ejerskabsforholdene vender vi os i næste afsnit til organisationen af ledelsen og bestyrelsen i den typiske virksomhed.

5. LEDELSE OG BESTYRELSE

I det foregående afsnit så vi, at ejerskabet er meget koncentreret i små og mellemstore virksomheder. I dette afsnit belyser vi ledelsen ved at beskrive direktører og bestyrelsesmedlemmer. I det efterfølgende afsnit vil vi kombinere ejerskab, ledelse og bestyrelse til en beskrivelse af ejerledede virksomheder.

Aktie- og anpartsselskaber skal indberette til Erhvervsstyrelsen, hvem der er direktør. Og ændringer i ledelsen skal indberettes senest 2 uger efter ændringen. Et aktieselskab er forpligtiget til at have mindst én direktør, men kan vælge at have op til tre direktører. Det er typisk i en situation, hvor to eller tre stiftere har etableret virksomheden sammen og gerne vil signalere, at de er lige betydningsfulde i virksomheden. Et anpartsselskab kan derimod vælge, om ledelsen skal varetages af en direktion, en bestyrelse, eller både af en direktion og en bestyrelse. Der findes derfor anpartsselskaber, der har valgt ikke at have en direktion.

Tabel 9 viser antallet af direktører i danske virksomheder. Tabellen viser, at 83,7 pct. af alle virksomheder har én direktør. For aktieselskaber er der 95,3 pct., der har én direktør, mens der for anpartsselskaber er 81,2 pct. med én direktør. For aktieselskaber er der 4,3 pct. med to direktører, og for anpartsselskaber er det 10,3 pct., der har to direktører, altså er der lidt flere anpartsselskaber med mere end én direktør. Endelig er virksomheder med tre direktører ret sjældne.

Tabel 9, Antal direktører fordelt på virksomhedsform

Antal direktører	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
0	-	-	4.536	7,5 %	4.536	6,1 %
1	12.796	95,3 %	49.383	81,2 %	62.179	83,7 %
2	573	4,3 %	6.286	10,3 %	6.859	9,2 %
3+	59	0,4 %	622	1,0 %	681	0,9 %
Alle	13.428	100 %	60.827	100 %	74.255	100 %

En bestyrelse er den øverste ledelse i et aktieselskab. Bestyrelsen vælges af ejerne og har til opgave at forestå den overordnede ledelse af virksomheden, herunder at ansætte direktøren. En bestyrelse

forestår sammen med en direktion ledelsen af virksomheden, herunder at den drives på en forsvarlig måde, således at selskabets formål opfyldes.

Som nævnt i afsnit 3.1 er det et lovkrav, at et aktieselskab har en bestyrelse på mindst tre medlemmer. Opfylder selskabet ikke mindstekravet, skal selskabet opløses. Bestyrelsesmedlemmer, der er valgt af medarbejdere, tælles ikke med i mindstekravet. Selskabets vedtægter skal opgive antallet af bestyrelsesmedlemmer, og hvordan og hvor tit de vælges.

Det er op til stifterne af et anpartsselskab at bestemme, om der skal være en bestyrelse. Hvis selskabet kun har en bestyrelse, udgår direktionen af ledelsen. Hvis selskabet omvendt kun har en direktion udgår bestyrelsen af ledelsen. Hvis selskabet har begge, er det bestyrelsen, der er den øverste ledelse over direktion.

Bestyrelsen sørger for at ansætte en kvalificeret direktion. I et selskab hvor der kun er én ejer, er det i praksis denne person, der bestemmer, hvem direktionen skal bestå af.

En bestyrelse har ansvaret for den overordnede ledelse af selskabet, og direktionen den daglige ledelse. Bestyrelsen skal bl.a.:

- Udstikke retningslinjerne for direktionens arbejde.
- Træffe beslutninger af usædvanlig art og af stor betydning for selskabet.
- Påse forsvarlig formueforvaltning.
- Påse at lovgivningens krav om bogføring og regnskab er overholdt.
- Nøje gennemlæse og underskrive årsregnskabet, hvis de kan godkende det.

Vi vil nu undersøge, hvor mange anpartsselskaber der har en bestyrelse, og hvilke faktorer der får ejerne til at bruge ressourcer på at etablere en bestyrelse. Der findes en meget stor litteratur om bestyrelsers roller i forskellige typer virksomheder. Nogle bestyrelser er etableret for at styrke den strategiske ledelse af virksomheden, f.eks. som et ekspertpanel en ejerleder kan bruge til at udvikle og afprøve strategiske diskussioner i. Andre bestyrelser er mere ledelsesfokuseret, og forholder sig nøje til regnskaber, og forsøger at skabe modspil til den daglige ledelse. Denne type bestyrelse er ikke så udbredt i ejerledede virksomheder. Endeligt ser vi ofte bestyrelser, der som hovedformål er etableret for at give aktionærerne indblik i virksomheden. Det kan f.eks. være for at give mindretalsaktionærer et forum, hvor de kan diskutere forhold, der er vigtige for afkastet på deres investering, og hvor de kan få information om virksomhedens tilstand. Ofte vil en bestyrelse blive etableret med en blanding af alle

tre formål. I det følgende vil vi få et større indblik i, hvad der driver etableringen af bestyrelser i små og mellemstore virksomheder ved at kigge på, hvilke type virksomheder der vælger at etablere en bestyrelse.

Vi begynder med at vise, hvor mange virksomheder der har en bestyrelse i tabel 10. Som nævnt er det et lovgivningsmæssigt krav, at aktieselskaber etablerer en bestyrelse med minimum tre medlemmer. Det er derfor ikke overraskende, at 100 pct. af aktieselskaberne i vores data har en bestyrelse.

For anpartsselskaber er der ingen krav om at have en bestyrelse, og det er derfor valgfrit for de enkelte anpartsselskaber, om de ønsker en bestyrelse. Kun én ud af ti anpartsselskaber har valgt at have en bestyrelse. Det er således den langt overvejende del af anpartsselskaberne, der har valgt ikke at oprette en bestyrelse til at lede virksomheden.

Tabel 10, Har virksomheden en bestyrelse?

Har virksomheden en bestyrelse?	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ja	13.428	100 %	5.532	9,1 %	18.960	25,5 %
Nej	-	-	55.295	90,9 %	55.295	74,5 %

Vi fortsætter med at analysere, hvilke karakteristika der påvirker, om anpartsselskaber vælger at etablere en bestyrelse. Ved at gøre dette kan vi få et større indblik i hvilken rolle, bestyrelsen spiller i den typiske virksomhed. Hvis bestyrelsen spiller en institutionel og strategisk rolle, formoder vi, at bestyrelsesfrekvensen er stigende i takt med virksomhedens kompleksitet, målt f.eks. ved virksomhedens størrelse.

Tabel 11 og figur 7 ser på, hvorvidt anpartsselskaber har en bestyrelse i forhold til deres størrelse målt ved aktiver i mio. kroner. Tabel 10 viste en bestyrelsesfrekvens på 9,1 pct., svarende til at 5.532 anpartsselskaber har en bestyrelse. Ser vi nærmere på det antal, så viser tabellen, at den procentvise andel er stigende, jo større virksomheden er. Ser vi på virksomheder med aktiver for under 1 mio. kroner, så er det 7,3 pct., der har en bestyrelse: Andelen stiger jo større virksomheden er, og for virksomheder med aktiver for over 50 mio. kroner er der 21,1 pct. af virksomhederne, der har en

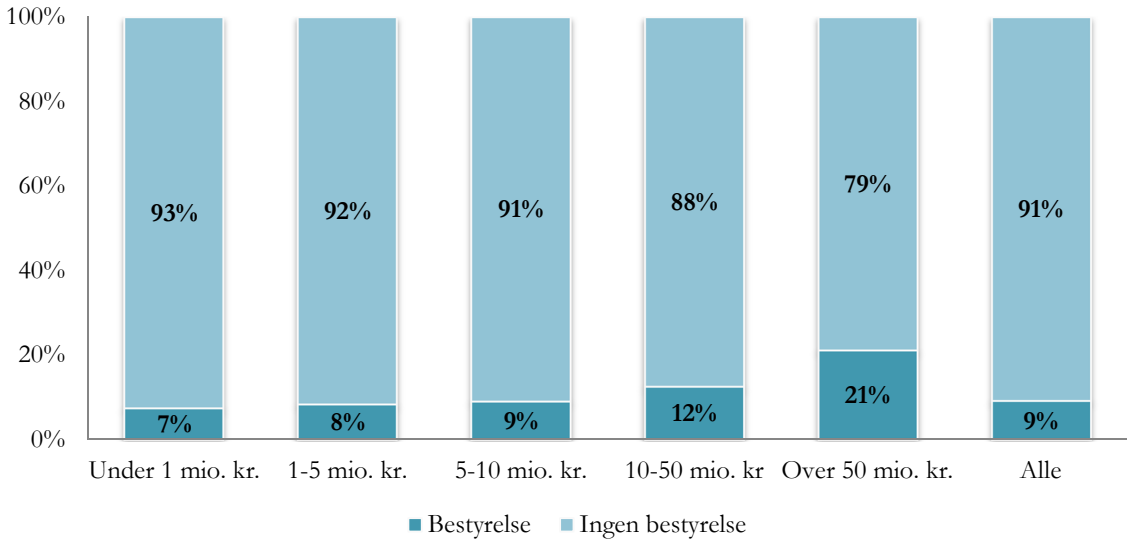
bestyrelse. Vi kan derfor konstatere, at jo større og mere kompliceret anpartsselskabet bliver, jo større er sandsynligheden for, at virksomheden vælger at oprette en bestyrelse.

Men grundlæggende viser tabellen, at majoriteten af anpartsselskaber, selv blandt de største med mere end 50 mio. kr. i aktiver, ikke føler, at det er værd at investere ressourcer i en bestyrelse. Det gælder både blandt små og større selskaber, og det understreger således, at det ikke er oplagt, at en bestyrelse altid er værdiskabende for små og mellemstore selskaber.

Tabel 11, Bestyrelsesfrekvens fordelt på aktiver for ApS

Aktiver	Har bestyrelse?			
	Ja		Nej	
	Antal	%	Antal	%
Under 1 mio. kr.	1.545	7,3 %	19.484	92,7 %
1-5 mio. kr.	1.753	8,3 %	19.433	91,7 %
5-10 mio. kr.	674	9,0 %	6.811	91,0 %
10-50 mio. kr.	1.122	12,4 %	7.934	87,6 %
Over 50 mio. kr.	438	21,1 %	1.633	78,9 %
Alle	5.532	9,1 %	55.295	90,9 %

Figur 7, Bestyrelsesfrekvens fordelt på aktiver for ApS



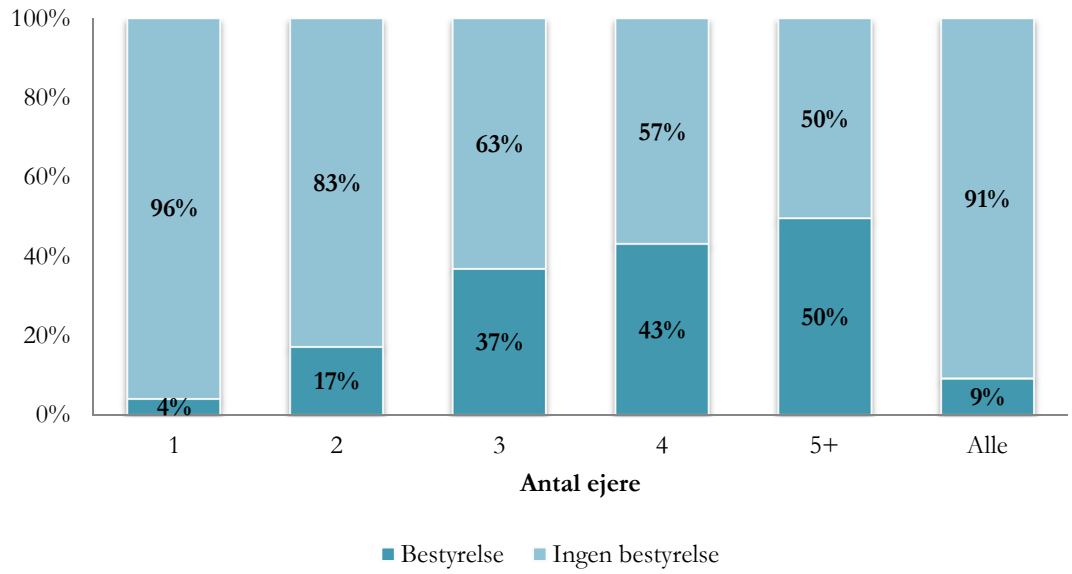
Tabel 12 og figur 8 ser på bestyrelsesfrekvensen fordelt på antal ejere for anpartsselskaber. Vi ser, at virksomheder med én ejer ofte vælger ikke at have en bestyrelse. Det er således kun hver tyvende anpartsselskab med én ejer, der har en bestyrelse. Den stærke ejer føler ikke, at han har brug for en bestyrelse til at give modspil til sin indsats, og oplever ikke, at det strategiske input fra en bestyrelse er større end omkostningen ved at etablere og drive den.

Det er bemærkelsesværdigt, at bestyrelsesfrekvensen stiger kraftigt, når man går fra én til flere ejere. Det er således knap hver femte virksomhed med to ejere, der har en bestyrelse og halvdelen af virksomhederne med fem eller flere ejere. Etableringen af bestyrelsen sker i høj grad, fordi ejerkredsen bliver større. Det kan være et krav, for at en ekstern investor vil investere i virksomheden, eller den kan være etableret for, at forskellige aktionærer har en platform, hvor de kan følge med i virksomheden fra.

Tabel 12, Bestyrelsesfrekvens fordelt på antal ejere for ApS

Antal ejere	**Har bestyrelse?**			
	Ja		**Nej**	
	Antal	%	Antal	%
1	1.854	4,1 %	43.658	95,9 %
2	1.831	17,0 %	8.917	83,0 %
3	981	36,7 %	1.691	63,3 %
4	478	43,0 %	634	57,0 %
5+	388	49,6 %	395	50,4 %
Alle	5.532	9,1 %	55.295	90,9 %

Figur 8, Bestyrelsesfrekvens fordelt på antal ejere for ApS



Vi ser ofte, at bestyrelsen fungerer som en beskyttelse af mindretalsaktionærer over for stærke ejerledere. Det illustrerer vi i tabel 13, der angiver bestyrelsesfrekvensen opdelt på, om der er en kontrollerende ejer eller ej. For de mange virksomheder med to og tre ejere, er der flere virksomheder, der har en bestyrelse, når der er en dominerende majoritets aktionær, end når ejerne er lige store. Det er interessant, fordi det antyder, at en afgørende rolle for bestyrelser i små og mellemstore virksomheder, er at beskytte mindretalsaktionærer mod stærke majoritets ejere.

Tabel 13, Bestyrelsesfrekvens fordelt på antal ejere og kontrollerende ejer for ApS

Antal ejere	Har kontrollerende ejer?	
	Ja	Nej
1	4.1 %	-
2	34.5 %	15,0 %
3	44.6 %	35.9 %
4	48.3 %	42.5 %
5+	43.6 %	50.0 %

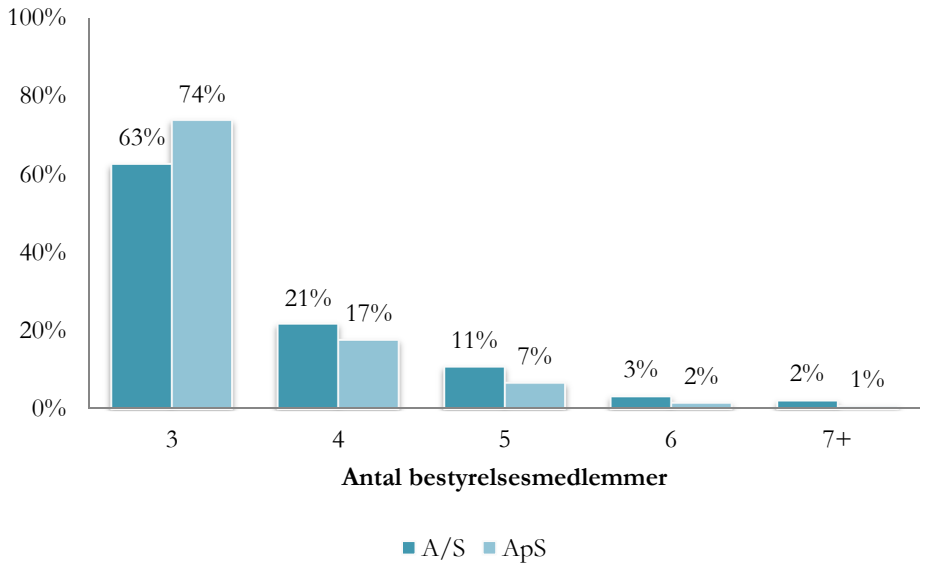
Opsummerende viser analysen af bestyrelsesfrekvenser i anpartsselskaberne, at de fleste små og mellemstore virksomheder ikke vælger at etablere en bestyrelse. De må vurdere, at de ressourcer, der skal investeres i at etablere og drive en bestyrelse, er større end den værdiskabelse, som en bestyrelse kan bidrage med til virksomheden. Derudover er det også bemærkelsesværdigt, at bestyrelsen primært bliver etableret af hensyn til minoritetsejernes beskyttelse og bruges som et forum, hvorfra de kan følge med i virksomheden. Vores analyser viser, at beskyttelsen af minoritetsaktionærerne er et stærkere motiv for at etablere en bestyrelse end behovet for bestyrelsens strategiske rådgivning, selvom disse to motiver godt kan være overlappende.

Hvor store er bestyrelserne i små og mellemstore virksomheder? Tabel 14 og figur 9 viser fordelingen af antallet af bestyrelsesmedlemmer. Som nævnt er der ifølge selskabslovgivningen en minimumsstørrelse på tre medlemmer. Der er således ingen bestyrelser, der har færre end tre medlemmer. Størstedelen af alle virksomheder har den mindst mulige bestyrelse: 65,8 pct. af alle virksomheder har tre bestyrelsesmedlemmer, 20,3 pct. har fire bestyrelsesmedlemmer, og det er kun knap 14 pct., der har flere end fire bestyrelsesmedlemmer. Hos aktieselskaber er der 62,5 pct., der har tre bestyrelsesmedlemmer, og 21,5 pct., der har fire medlemmer, og 16 pct., der her flere end fire bestyrelsesmedlemmer. Hos anpartsselskaber er der 73,7 pct., der har tre medlemmer i bestyrelsen, og 17,4 pct. med fire medlemmer, kun knap 9 pct. har mere end fire bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelserne i anpartsselskaberne er med andre ord mindre end bestyrelserne i aktieselskaber.

Tabel 14, Antal bestyrelsesmedlemmer

Antal bestyrelsesmedlemmer	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
3	8.399	62,5 %	4.076	73,7 %	12.475	65,8 %
4	2.884	21,5 %	965	17,4 %	3.849	20,3 %
5	1.434	10,7 %	364	6,6 %	1.798	9,5 %
6	426	3,2 %	86	1,6 %	512	2,7 %
7+	285	2,1 %	41	0,7 %	326	1,7 %
Alle	13.428	100 %	5.532	100 %	18.960	100 %

Figur 9, Antal bestyrelsesmedlemmer



Tabel 15 bekræfter, hvad vi så i tabel 12 og 13, nemlig at jo større og mere kompleks en virksomhed bliver, jo større er behovet for bestyrelsens input. Tabel 15 illustrerer bestyrelsens gennemsnitlige størrelse fordelt på virksomhedens størrelse målt på aktiver i millioner kroner. Vi ser samme tendens med en jævn stigning i bestyrelsens størrelse, jo større virksomheden bliver. Samtidig kan vi konstatere, at vi har flest virksomheder med små bestyrelser. Andelen af virksomheder med en bestyrelse med fem eller flere medlemmer er lille.

Tabel 15, Bestyrelsesstørrelse fordelt på virksomhedens størrelse målt i aktiver

Aktiver	Gennemsnitligt antal bestyrelsesmedlemmer	Andel med flere end 5 bestyrelsesmedlemmer
Under 1 mio. kr.	3,29	1,7 %
1-5 mio. kr.	3,38	2,3 %
5-10 mio. kr.	3,51	3,0 %
10-50 mio. kr.	3,62	4,5 %
Over 50 mio. kr.	3,95	12,0 %
Alle	3,54	4,4 %

Danmark er kommet langt med hensyn til at sikre en høj deltagelse af både kvinder og mænd i dansk erhvervsliv. Danmark er et af de få lande i verden, hvor forskellen i erhvervsfrekvensen mellem mænd og kvinder er mindre end 10 procentpoint.

Kigger vi derimod på direktionen og bestyrelserne, ser det noget anderledes ud. Der er stadig langt til ligestilling. Ifølge ligestillingsministeriet var mindre end 5 pct. af toplederne i de 2.300 største danske virksomheder kvinder i 2001, mens kun 10 pct. af bestyrelsesposterne i de samme virksomheder var besat af kvinder.

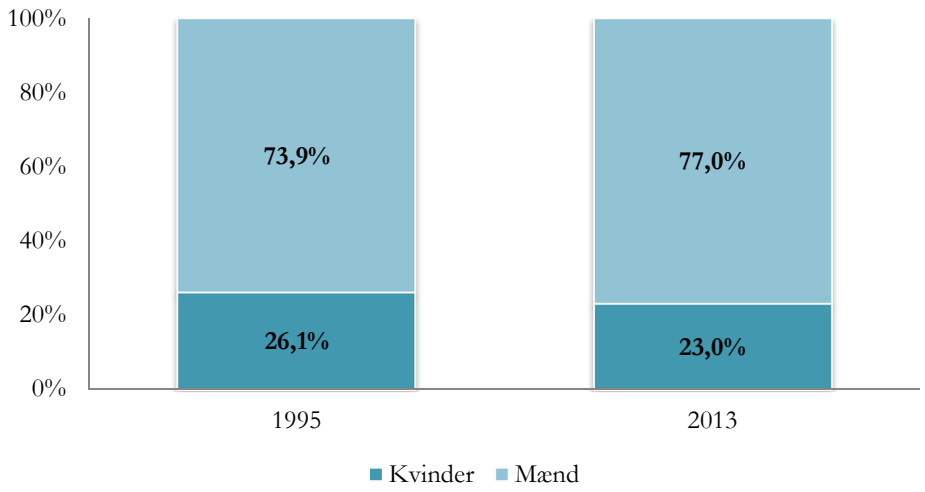
Igennem vores tidligere forskning har vi set på kønsfordelingen blandt bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder. Forskningen dækker alle danske aktie- og anpartsselskaber fra 1995 og frem. For at give et retvisende billede af kønsfordelingen i bestyrelserne fokuserer vi på ligheden med den øvrige analyse på moderselskaber, og medtager dermed ikke datterselskaber i opgørelsen.

Fra tabel 16 fremgår det, at 26 pct. af bestyrelsesposterne i alle aktie- og anpartsselskaber i 1995 er besat af kvinder. I 2013 er andelen af kvinder faldet til 23 pct., som illustreret i figur 10. Tabel 16 viser, at selvom antallet af kvindelige bestyrelsesposter er steget, så er antallet af mandlige bestyrelsesposter steget relativt mere. Fra 1995 til 2013 steg antallet af kvindelige bestyrelsesposter med 542 fra 14.140 til 14.682. Samtidig steg antallet af mandlige bestyrelsesposter med 9.064 fra 40.033 til 49.097. Nedgangen i andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer skyldes således, at væksten i antallet af bestyrelsesposter besat af kvinder stort set har stået i stampe.

Tabel 16, Antal bestyrelsesposter for henholdsvis kvinder og mænd

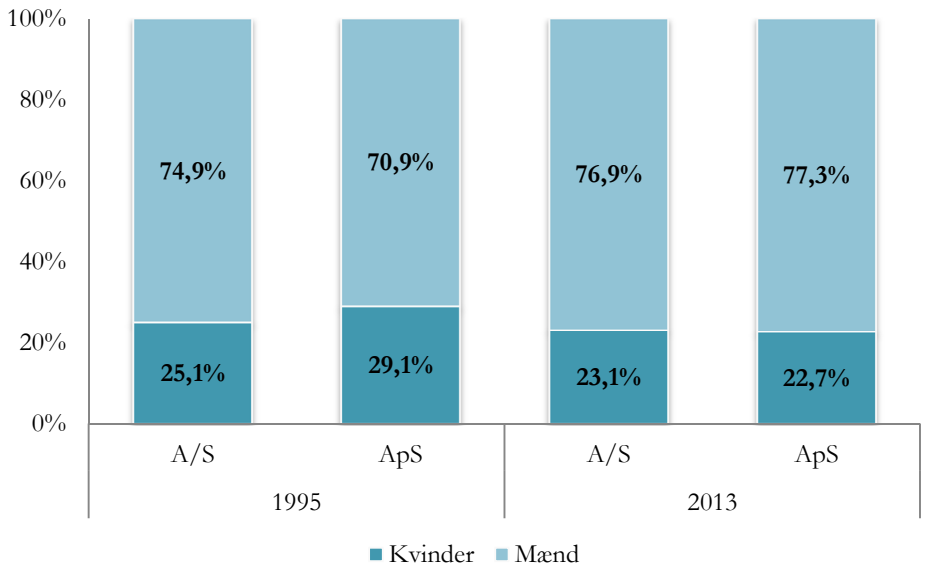
Virksomhedsform	1995		2013	
	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd
A/S	10.320	30.731	10.988	36.508
ApS	3.820	9.302	3.694	12.589
Alle	14.140	40.033	14.682	49.097

Figur 10, Bestyrelsesposter i alle virksomheder, fordelt på kvinder og mænd



Af figur 11 fremgår det, at andelen af kvindelige bestyrelsesposter er faldet i både aktie- og anpartsselskaber. Størst er nedgangen i andelen i anpartsselskaber, som er faldet fra 29,1 pct. til 22,7 pct. Den store nedgang i andelen af kvindelige bestyrelsesposter i anpartsselskaber er formentlig en konsekvens af ændringerne i selskabslovgivningen i 1997. Her nedsattes kapitalgrundlaget for anpartsselskaber fra 125.000 kr. til 80.000 kr., hvilket medførte en betydelig stigning i antallet af anpartsselskaber. Samtidig blev bestyrelser i anpartsselskaber gjort valgfrit. Langt de fleste anpartsselskaber i 2013 har ikke en bestyrelse, og bestyrelsesfrekvensen er stigende i takt med selskabets størrelse som illustreret i tabel 11.

Figur 11, Bestyrelsesposter i A/S og ApS, fordelt på kvinder og mænd



Repræsentationen af kvinder i bestyrelsen afhænger i høj grad af virksomhedens størrelse. I små virksomheder med under 10 mio. kr. i aktiver er 25 pct. af bestyrelsesposterne besat af kvinder, i mellemstore virksomheder med mellem 10 og 50 mio. kr. i aktiver er det 23 pct., mens kun 20 pct. af bestyrelsesposterne i store virksomheder med mere end 50 mio. kr. i aktiver er besat af kvinder. Fordelingen af kvinder og mænd afhængigt af virksomhedsstørrelse har stort set ikke ændret sig fra 1995 til 2013, men til gengæld er der blandt anpartsselskaber med en bestyrelse relativt flere store virksomheder i 2013 end i 1995, hvilket har påvirket andelen af kvindelige bestyrelsesposter negativt.

Den kendsgerning, at der er flere kvinder repræsenteret i bestyrelsen, jo mindre virksomheden er, kan blandt andet ses i sammenhæng med, at der findes mange mindre virksomheder, hvor ægteparret er sammen om at drive virksomheden og sammen om at repræsentere bestyrelsen.

Størstedelen af det samlede antal bestyrelsesposter findes i små virksomheder. Af de 14.682 bestyrelsesposter, der var besat af kvinder i 2013, er 8.111 bestyrelsesposter i virksomheder med under 10 mio. kr. i aktiver. Fordelingen af kvinder og mænd på det samlede antal bestyrelsesposter er i høj grad drevet af fordelingen af mænd og kvinder i de små virksomheder.

Dette afsnit har givet et bredt billede af ledelses- og bestyrelsesstrukturen i danske virksomheder. Langt de fleste aktieselskaber har én direktør og en bestyrelse, som lige netop opfylder lovgivningens

minimumskrav på tre medlemmer. For anpartsselskaber er det valgfrit for de enkelte anpartsselskaber, om de ønsker at etablere en bestyrelse. Vi finder, at kun én ud af fem anpartsselskaber vælger at etablere en bestyrelse. Etablering af en bestyrelse i anpartsselskaberne sker ofte, når ejerkredsen udvidedes. Der er en skæv kønsfordeling i bestyrelserne: I små virksomheder er 21 pct. af bestyrelsesposterne besat af kvinder, i mellemstore virksomheder er det 15 pct. og i store virksomheder er det kun 8 pct., der er besat af kvinder.

6. EJERLEDELSE

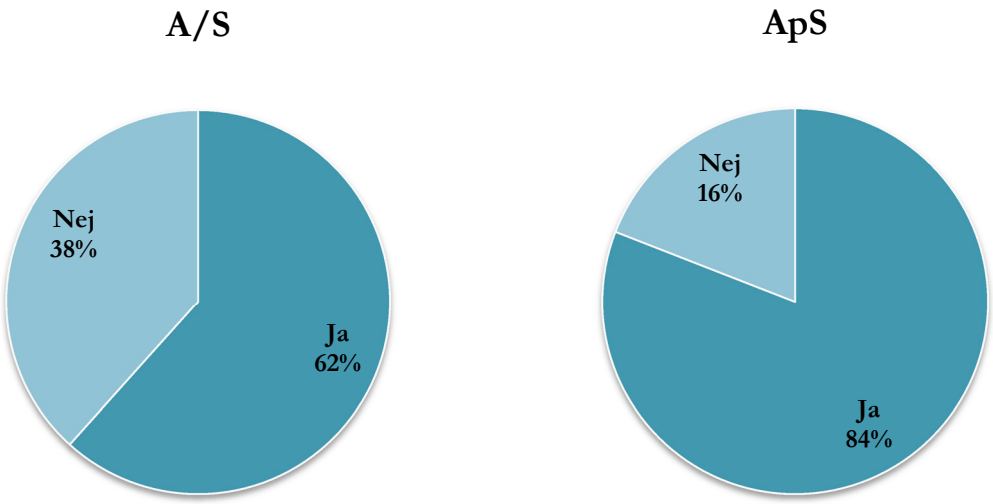
I de foregående afsnit har vi dokumenteret, at ejerskabet i de fleste danske virksomheder er meget koncentreret. Vi vil nu koble ejerskab og ledelse i virksomheden, og analysere hvor mange ejerledede virksomheder, der findes. En ejerledet virksomhed er en virksomhed med en kontrollerende ejer, der samtidig også er aktiv i ledelsen af virksomheden. I de fleste ejerledede virksomheder vil der være tale om en ejer, der også er direktør i virksomheden. Men der kan også være virksomheder, hvor den kontrollerende ejer har ansat en direktør og i stedet leder virksomheden gennem bestyrelsen. Vi vil prøve at adskille disse former i det følgende.

Tabel 17 giver det først bud på antallet af ejerledede virksomheder i Danmark. Tabellen viser, om den kontrollerende ejer også er direktør. Vi så i tabel 7, at 71 pct., svarende til 53.053 virksomheder, havde en kontrollerende ejer. Ud af de 53.053 virksomheder med en kontrollerende ejer ser vi i tabel 17, at 81,5 pct. samtidig også er direktør. I tabel 7 så vi, at 6.021 aktieselskaber havde en kontrollerende ejer, heraf er 61,7 pct. også direktører. Hos anpartsselskaber så vi i tabel 7, at 47.032 virksomheder havde en kontrollerende ejer, og her viser tabel 17, at 84 pct. samtidig er direktører.

Tabel 17, Er den kontrollerende ejer også direktør

Er den kontrollerende ejer også direktør?	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ja	3.713	61,7 %	39.501	84,0 %	43.214	81,5 %
Nej	2.308	38,3 %	7.531	16,0 %	9.839	18,5 %

Figur 12, Er den kontrollerende ejer direktør?



En ejer kan lede virksomheden på flere måder. Der er mange ejerledede virksomheder, der har eksterne direktører, men hvor den kontrollerende ejer leder gennem bestyrelsen. Tabel 18 viser, om den kontrollerende ejer sidder i bestyrelsen. For alle virksomheder med en bestyrelse viser tabellen, at i mere end to ud af tre virksomheder sidder den kontrollerende ejer samtidig i bestyrelsen. Den tendens, ser vi, er gældende både hos aktieselskaber og hos anpartsselskaber, hvor andelene næsten er lige store, dog viser tabellen en lidt mindre andel af anpartsselskaber (69,2 pct.) med en kontrollerende ejer i forhold til aktieselskaber (72,3 pct.).

Tabel 18, Sidder den kontrollerende ejer i bestyrelsen?

Kontrollerende ejer i bestyrelsen?	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ja	4.352	72,3 %	1.675	69,2 %	6.027	71,4 %
Nej	1.669	27,7 %	745	30,8 %	2.414	28,6 %

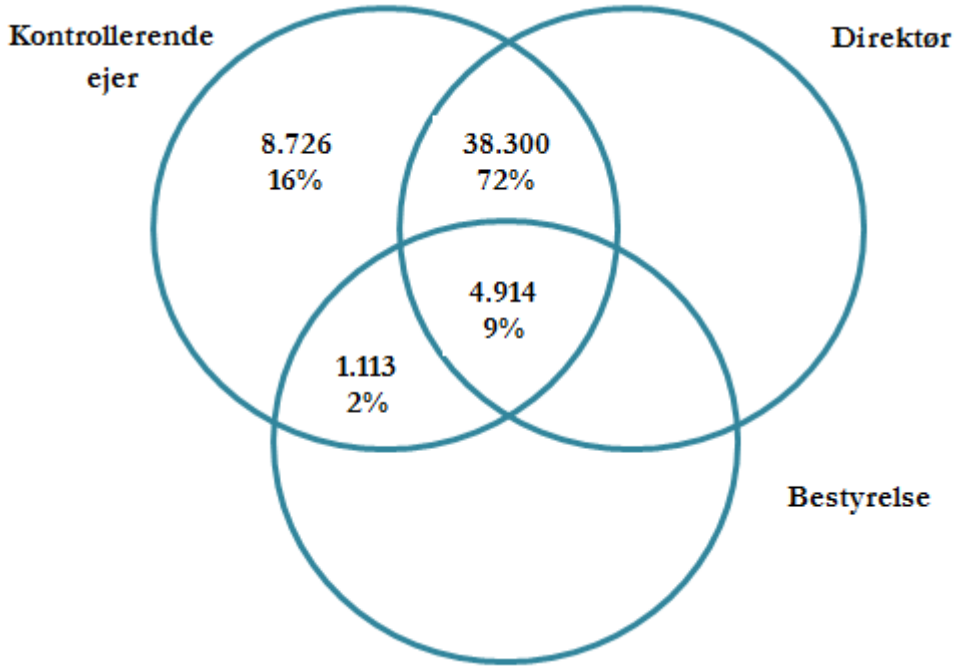
Tabel 19 afdækker, om den kontrollerende ejer er direktør og sidder i bestyrelsen. Tabellen viser overlappet mellem tabel 17, der viser hvorvidt den kontrollerende ejer er direktør, og tabel 18, der viser om den kontrollerende ejer sidder i bestyrelsen. Tabel 19 viser, at 9,3 pct. af alle virksomheder har en kontrollerende ejer, som er direktør og også sidder i bestyrelsen, mens det blot er 0,4 pct. af alle virksomheder, der har en kontrollerende ejer, som er direktør, men som samtidig ikke sidder i bestyrelsen. Mere end to tredjedele af alle virksomheder har en kontrollerende ejer, som er direktør, men ingen bestyrelse. For virksomheder, hvor den kontrollerende ejer ikke er direktør, er der kun få tilfælde, hvor den kontrollerende ejer sidder i bestyrelsen. Samlet set udgør disse virksomheder kun 2,1 pct. af alle virksomheder med en kontrollerende ejer. I de resterende virksomheder sidder den kontrollerende direktør ikke i bestyrelsen (4,2 pct.), eller også har virksomheden ikke en bestyrelse (12,2 pct.).

Tabel 19, Er den kontrollerende ejer direktør og i bestyrelsen?

Kontrollerende ejer er direktør?	**Kontrollerende ejer i bestyrelsen?**				**Ingen bestyrelse**	
	Ja		**Nej**			
	Antal	% af total	Antal	% af total	Antal	% af total
Ja	4.914	9,3 %	186	0,4 %	38.114	71,8 %
Nej	1.113	2,1 %	2.228	4,2 %	6.498	12,2 %

Figur 13 illustrer overlappet mellem kontrollerende ejere, direktionen, og bestyrelsen. Den typiske ejerskabsmodel er, at den kontrollerende ejer også er direktør, men ikke sidder i bestyrelsen (i de fleste tilfælde fordi virksomheden ikke har en bestyrelse). Denne model er efterfulgt af en kontrollerende ejer, som står helt udenfor den daglige ledelse. En del af disse virksomheder vil være fondsejede eller ejede af virksomheder, hvor det ikke er muligt at rulle ejerskabet tilbage og identificere den ultimative ejer. Enten fordi ejeren er en udenlandsk virksomhed, eller fordi der er tale om en virksomhedsform, som ikke er forpligtet til at oplyse om ejerskabsstrukturen. Endelig er der næsten 5.000 virksomheder, hvor den kontrollerende ejer både er direktør og medlem af bestyrelsen.

Figur 13, Er den kontrollerende ejer direktør og i bestyrelsen?

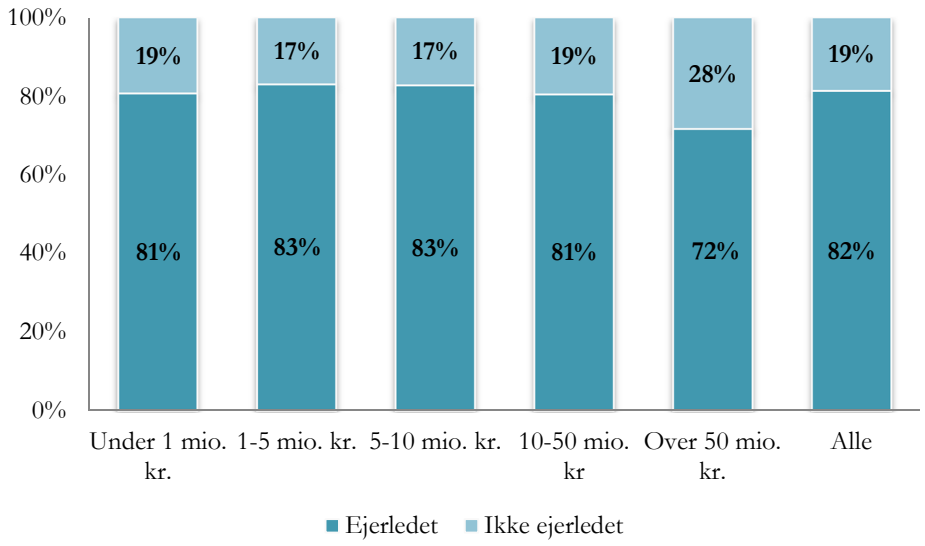


Tabel 20 synliggør, hvordan andelen af ejerledede virksomheder afhænger af størrelsen på virksomheden. En ejerledet virksomhed er, som vi så i tabel 17, en virksomhed hvor ejeren både er kontrollerende og direktør. Ejerledede virksomheder er dominerende inden for alle størrelser af danske virksomheder. Andelen af ejerledede virksomheder er størst i de små og mellemstore virksomheder, hvor mere end tre ud af fire virksomheder med en kontrollerende ejer og med aktiver mellem 1-50 mio. er ejerledede. Vi ser, at virksomheder med aktiver for mere end 50 mio. har en tendens til mere spredt ejerskab, men stadig er to ud af tre danske virksomheder med en kontrollerende ejer og med aktiver over 50 mio. ejerledede. Tabellen understreger, at ejerledede virksomheder i Danmark ikke kun er udbredt blandt små og mellemstore virksomheder, men også blandt de allerstørste virksomheder.

Tabel 20, Fordeling af ejerledede virksomheder på aktiver

Aktiver	Ejerledet			
	Ja		Nej	
	Antal	%	Antal	%
Under 1 mio. kr.	13.894	80,9 %	3.288	19,1 %
1-5 mio. kr.	14.953	83,2 %	3.022	16,8 %
5-10 mio. kr.	5.557	82,9 %	1.143	17,1 %
10-50 mio. kr.	7.051	80,6 %	1.692	19,4 %
Over 50 mio. kr.	1.759	71,7 %	694	28,3 %
Alle	43.214	81,5 %	9.839	18,5 %

Figur 14, Fordeling af ejerledede virksomheder på aktiver

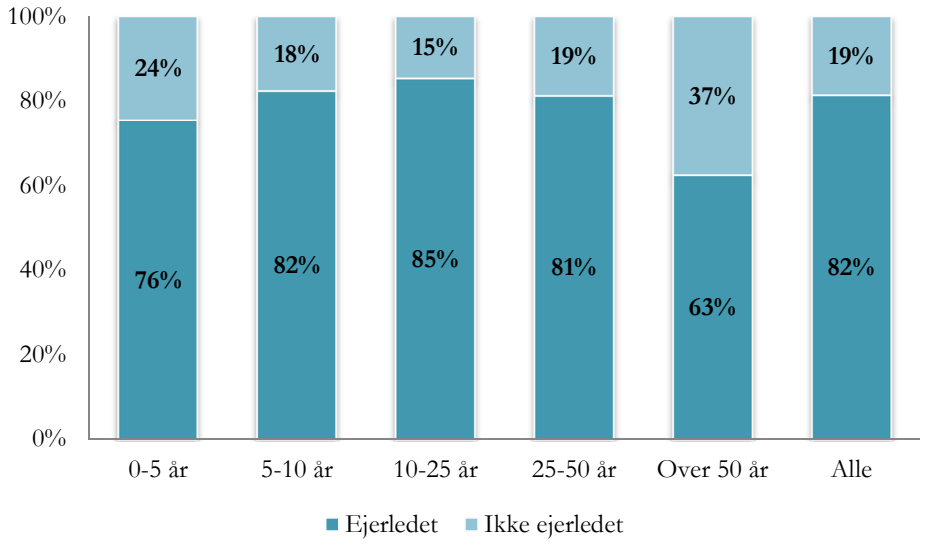


Tabel 21 illustrerer, at andelen af ejerledede virksomheder er jævnt fordelt blandt både yngre og ældre virksomheder. Der er en tendens til en lidt mindre ejer involvering, jo yngre virksomheden er, hvilket kan skyldes de mange opstartsvirksomheder, som endnu ikke er struktureret som en decideret ejerledet virksomhed. Endvidere ser vi, at blandt de ældre virksomheder i Danmark er knap to ud af tre virksomheder over 50 år ejerledede.

Tabel 21, Fordeling af ejerledede virksomheder på virksomhedsalder

Alder	Ejerledet			
	Ja		Nej	
	Antal	%	Antal	%
0-5 år	9.825	75,5 %	3.180	24,5 %
5-10 år	13.924	82,5 %	2.960	17,5 %
10-25 år	14.651	85,4 %	2.498	14,6 %
25-50 år	4.557	81,3 %	1.047	18,7 %
Over 50 år	257	62,5 %	154	37,5 %
Alle	43.214	81,5 %	9.839	18,5 %

Figur 15, Fordeling af ejerledede virksomheder på virksomhedsalder



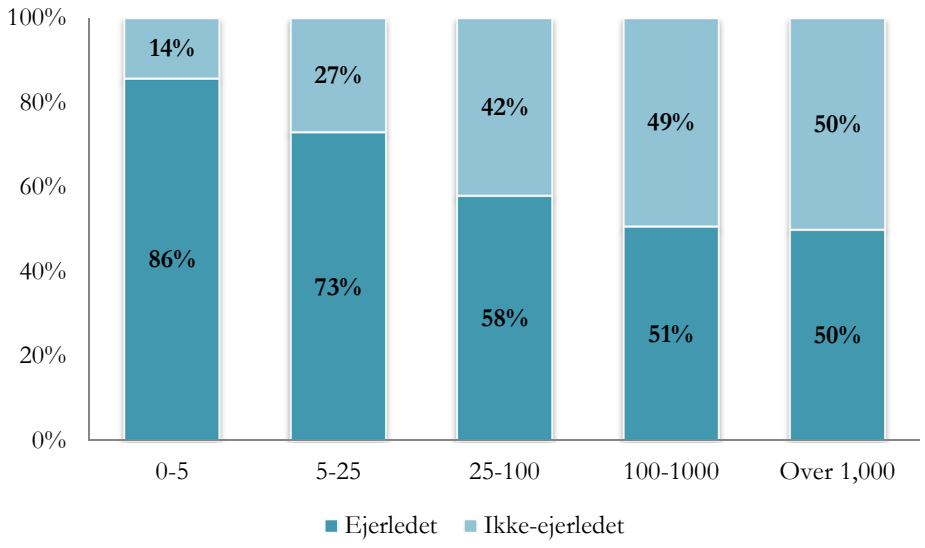
Tabel 22 ser på antallet af ansatte i forhold til, om virksomheden er ejerledet eller ikke-ejerledet. Tabellen giver et billede af, at jo mindre virksomheden er (målt på antal ansatte) jo mere ejer involvering. Ved 0-5 antal ansatte er der 85,5 pct. af virksomhederne, der er ejerledede. Andelen falder jo større virksomheden bliver og ved 5-25 ansatte er andelen 73 pct.. For virksomheder med 25-100 ansatte er det 58 pct. af virksomhederne, der er ejerledede. Vi ser altså en mindre ejer involvering, jo større virksomheden er.

Tabel 22, Fordeling af ejerledede virksomheder på antal ansatte

Antal ansatte	Ejerledet			
	Ja		Nej	
	Antal	%	Antal	%
0-5	16.882	85,8%	2.798	14,2%
5-25	3.740	73,0%	1.383	27,0%
25-100	601	58,0%	435	42,0%
100-1.000	71	50,7%	69	49,3%
Over 1,000	5	50,0%	5	50,0%

Note: Ikke alle virksomheder opgiver antallet af ansatte. Det totale antal virksomheder i tabellen er derfor mindre end populationen af virksomheder.

Figur 16, Fordeling af ejerledede virksomheder på antal ansatte



Tabel 23 ser på, hvorvidt virksomheden er eksportorienteret eller ej. En eksportorienteret virksomhed er en virksomhed, hvor minimum 10 pct. af omsætningen går til eksport til et enkelt land eller region. Vi kan ud af tabellen se, at de fleste virksomheder ikke er eksportorienterede. Hos de ejerledede virksomheder er det gældende for 97,5 pct., og hos de ikke-ejerledede er det 93 pct. Samlet for alle virksomheder med en kontrollerende ejer er det 96,6 pct., der ikke er eksportorienterede.

Tabel 23, Fordeling af ejerledede virksomheder på eksportorientering

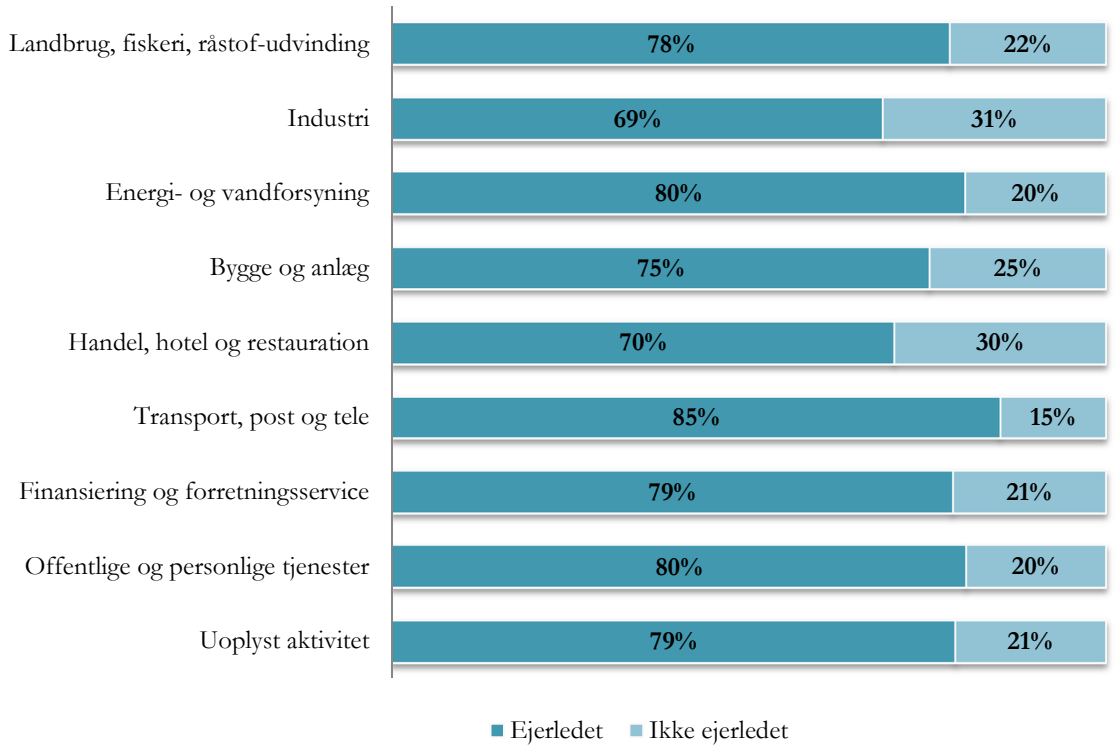
Ejerledet	**Eksportorienteret**			
	Ja		**Nej**	
	Antal	%	Antal	%
Ja	1.099	2,5%	42.115	97,5%
Nej	688	7,0%	9.151	93,0%
Alle	1.787	3,4%	51.266	96,6%

Tabel 24 viser, at ejerledede virksomheder er dominerende inden for alle brancher, og der er ikke de store udsving brancherne imellem. Dog viser tabellen, at der er færrest ejerledede virksomheder inden for industrien, samt i handel-, hotel- og restaurationsbranchen, mens der er en højere andel af ejerledede virksomheder inden for transport-, post- og telebranchen. En del af brancheforskellene kan forklares med graden af kapitalintensiteten. I kapitalintensive brancher vil behovet for ekstern finansiering være større, hvilken mindsker sandsynligheden for, at virksomheden kan forblive ejerledet over tid. Samtidig kan brancheforskellene også skyldes konsolidering på grund af økonomiske skalaafkast. F.eks. er hotel- og restaurationsbranchen i stigende grad præget af store nationale og internationale kæder, hvilket er medvirkende til en lavere andel af ejerledede virksomheder.

Tabel 24, Fordeling af ejerledede virksomheder på branche

Branche	Ejerledet			
	Ja		Nej	
	Antal	%	Antal	%
Landbrug, fiskeri, råstof-udvinding	679	78,1 %	190	21,9 %
Industri	1.031	68,7 %	469	31,3 %
Energi- og vandforsyning	2.543	80,3 %	625	19,7 %
Bygge og anlæg	4.175	75,3 %	1.370	24,7 %
Handel, hotel og restauration	872	70,4 %	367	29,6 %
Transport, post og tele	23.650	85,2 %	4.103	14,8 %
Finansiering og forretningsservice	6.516	78,6 %	1.778	21,4 %
Offentlige og personlige tjenester	2.757	80,4 %	672	19,6 %
Uoplyst aktivitet	991	78,9 %	265	21,1 %
Alle	43.214	81,5 %	9.839	18,5 %

Figur 17, Fordeling af ejerledede virksomheder på branche



Tabel 25 giver indblik i fordelingen af ejerledede virksomheder på brancher og størrelse målt på aktiver. Den generelle tendens til, at andelen af ejerledede virksomheder falder med virksomhedens størrelse er også gældende på tværs af brancher. Jo større virksomheden er målt ved aktiver i mio. kroner, jo lavere er andelen af ejerledede virksomheder. Set på tværs af brancherne er der nogle brancher, hvor andelen falder mere end andre. Andelen falder mindst på transport, post og tele, finansiering og forretningsservice samt på offentlige og personlige tjenester området. Her falder andelen i gennemsnit med omkring 5-10 procentpoint. Industrien er den branche med det største fald. Her er det 4 ud af 5 af de mindste virksomheder, der er ejerledede, mens det kun er knap hver femte af de største virksomheder med aktiver over 50 mio. kr. Igen ser vi en tendens til, at andelen af ejerledede virksomheder falder mest, når virksomhedens størrelse stiger i brancher, som er kapitalintensive.

Tabel 25, Fordeling af ejerledede virksomheder på brancher og størrelser

Branche	**Aktiver**				
	Under 1 mio.	1-5 mio.	5-10 mio.	10-50 mio.	Over 50 mio.
Landbrug, fiskeri, råstof-udvinding	84,0 %	82,2 %	78,6 %	74,1 %	62,8 %
Industri	79,3 %	79,1 %	58,6 %	34,2 %	17,6 %
Energi- og vandforsyning	82,6 %	83,4 %	70,5 %	64,6 %	25,9 %
Bygge og anlæg	77,3 %	78,4 %	72,2 %	66,3 %	42,2 %
Handel, hotel og restauration	74,2 %	72,4 %	64,2 %	60,2 %	37,1 %
Transport, post og tele	83,1 %	86,3 %	88,1 %	86,4 %	78,7 %
Finansiering og forretningsservice	79,6 %	88,0 %	80,2 %	76,6 %	65,5 %
Offentlige og personlige tjenester	78,1 %	83,1 %	82,3 %	78,7 %	72,7 %
Uoplyst aktivitet	78,1 %	81,5 %	81,1 %	71,8 %	75,0 %
Alle	80,9 %	83,2 %	82,9 %	80,6 %	71,7 %

Dette afsnit har dokumenteret, at de fleste virksomheder i Danmark er ejerledede. Ejerledede virksomheder findes inden for alle brancher og alle virksomhedsaldre. Vi har set, at jo større virksomheder er, jo større er andelen, som har en ekstern ledelse og begynder at gennemgå en såkaldt professionaliseringsproces. Det er en naturlig proces, når virksomheder vokser, idet det bliver sværere og sværere for ejerlederen at være en effektiv leder for hele organisationen. Ejerlederen vil derfor naturligt igangsætte en proces, hvor flere og flere funktioner delegeres til andre, og funktionsopdelingen

af virksomheden bliver tydeligere. For de store virksomheder vil det ofte føre til ansættelse af en ekstern direktør, og at ejeren ændrer sin ledelsesrolle til at være mere strategisk og med længere afstand til den daglige ledelse.

7. EXIT, DIREKTØR- OG EJERSKIFTER

Hvert år trækker hundredvis af ejerledere sig tilbage fra deres virksomhed. En virksomhed som de har ejet og drevet i mange år, og som de fleste enten har stiftet eller købt i en ung alder. I forbindelse med exit og valg af generationsskiftemodel står ejerlederen over for en række store udfordringer. De mest pågående spørgsmål handler om hvornår, hvordan, og hvem: Hvornår skal der generationsskiftes? Hvornår er ejerlederen og virksomheden klar? Hvordan skal der generationsskiftes? Og hvem skal overtage virksomheden?

Som nævnt i indledningen til denne rapport er formålet med projektet "Ejerledelse i Danmark" at hjælpe ejerledere til at forbedre langsigtet planlægning omkring exit, generations- og ejerskifte. Dette vil gavne den fortsatte drift og vækst i små og mellemstore virksomheder i Danmark. De følgende rapporter i denne serie vil alle omhandle forskellige elementer i planlægningsprocessen omkring exit, generations- og ejerskifte med fokus på at udvikle viden, der kan bruges af de enkelte virksomhedsejere i deres planlægningsproces. Viden som samtidig kan give andre interessenter, som f.eks. relevante organisationer, ministerier, styrelser, regionale centre og rådgivningsvirksomheder, et solidt materiale for at kunne fortsætte deres samarbejde med ejerledede virksomheder i Danmark.

I dette afsnit vil vi starte analysen af exit, ejer- og generationsskifter. Vi vil dokumentere, hvor mange direktør- og ejerskifter der har været siden 1995, og i næste afsnit estimerer vi det forventede antal exits frem til 2025. Formålet er at give et overordnet billede af hvor stor en transition, der har foregået, og hvor stor en transition vi kan forvente vil foregå i de næste ti år. De dybere problemstillinger så som de økonomiske konsekvenser af ejer- og direktørskifter, og hvordan det gode generationsskifte ser ud, vil blive behandlet i de næste rapporter.

Vi begynder med at rapportere antallet af direktør- og ejerskifter i de sidste 19 år i tabel 26. Vi følger virksomhederne fra 1995 til 2013. Perioden er afgrænset af vores data grundlag, som giver mulighed for at gå tilbage til 1995. Før 1995 er kvaliteten af data desværre ikke tilstrækkelig til at kunne foretage vores analyse.

Vi medtager kun veldefinerede direktør- og ejerskifter. For direktørskifter kræver vi, at der både er en afgående og en indtrædende direktør. Det vil sige, at hvis virksomheden lukker, regner vi den ikke med i tabel 26 og 27. På samme måde med ejerskifter, her medtager vi kun de tilfælde, hvor vi kan se et veldefineret skifte fra en kontrollerende ejer til en anden kontrollerende ejer.

Der er en række forhold, der gør, at vi ser væsentligt flere direktørskifter end ejerskifter i vores data. For det første er der mange virksomheder, der skifter direktører uden at skifte kontrollerende ejere. For det andet er vores data bedre til at analysere direktørskifter end ejerskifter. Forskellen i kvaliteten af data skyldes, at der er strenge krav til indberetning af ændringer i ledelsesforhold til Erhvervs og Selskabsstyrelsen. Som vi diskuterede indledningsvist, er der ikke så strenge krav til opgivelse af specifikke ejerskabsandele, og det er derfor sværere for os at få et præcist billede af alle ejerskifter. Derfor kan vi kun kategorisere ejerskifter blandt de virksomheder, hvor vi med sikkerhed ved, at der er foretaget et reelt ejerskifte. Vores udgangspunkt er derfor kontrollerende ejere, som forlader virksomheden. Tallene i de følgende tabeller er således de direktør- og ejerskifter, vi kan observere i data. På trods af de datamæssige begrænsninger er det muligt at give et (næsten) fuldstændigt billede af direktørskifterne og et nogenlunde fyldestgørende billede af ejerskifterne. Vi kan identificere en kontrollerende ejer i mere end 70 pct. af alle virksomheder. Eftersom vi kun medtager ejerskifter fra en kontrollerende til en anden kontrollerende ejer, vil antallet af ejerskifter i vores analyse udgøre omkring halvdelen af det faktiske antal ejerskifter.[2]

Tabel 26 viser det årlige antal direktør og ejerskifter i vores data i en 19 års periode fra 1995 til 2013. Vi noterer, at antallet af direktørskifter ligger relativt stabilt, men stiger svagt fra 789 i 1995 til 1016 i 2013. Vi ser færre ejerskifter i de enkelte år, men det kan skyldes at kvaliteten af ejerskiftedata ikke er så god som kvaliteten af direktørdata.

[2] Af tabel 7 fremgår det at 71,4 pct. af alle virksomheder har en kontrollerende ejer. Andelen af ejerskifter fra én kontrollerende direktør til en anden kontrollerende direktør vil således udgøre 51 pct. (71,4% * 71,4% = 51%) af det samlede antal ejerskifter.

Tabel 26, Andelen af virksomheder med direktør og ejerskifter fra 1995-2013

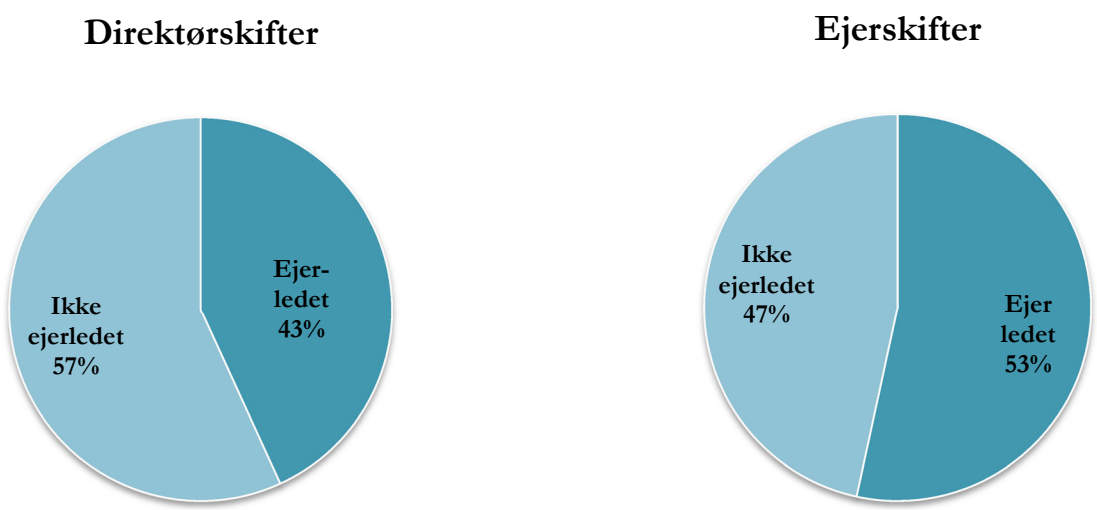
År	Direktørskifte		Ejerskifte	
	Antal	% af alle virksomheder	Antal	% af alle virksomheder
1995	739	2,6%	225	1,2%
1996	606	1,9%	235	1,1%
1997	761	2,2%	257	1,1%
1998	651	1,8%	270	1,1%
1999	645	1,7%	241	1,0%
2000	665	1,6%	178	0,7%
2001	684	1,6%	208	0,7%
2002	707	1,5%	78	0,3%
2003	1.604	3,4%	298	0,9%
2004	883	1,5%	489	1,3%
2005	1.007	1,5%	323	0,7%
2006	1.144	1,6%	418	0,8%
2007	1.312	1,6%	269	0,5%
2008	1.260	1,5%	196	0,3%
2009	1.223	1,5%	209	0,4%
2010	1.143	1,5%	244	0,4%
2011	1.143	1,3%	318	0,5%
2012	1.083	1,3%	243	0,4%
2013	1.016	1,3%	110	0,2%

Tabel 27 opsummerer antallet af direktørskifter og ejerskifter i danske virksomheder i perioden 1995-2013. I denne periode ser vi 18.181 direktørskifter og 4.932 ejerskifter. Tabellen illustrerer at, der er færre direktørskifter blandt de ejerledede virksomheder. Kun i 43,2 pct. af alle direktørskifter mellem 1995 og 2013 er den afgående direktør ejerleder. Til sammenligning viser tabel 17, at 81,5 pct. af alle virksomheder drives af en ejerleder. Den lave andel skyldes ejerledernes langvarige personlige engagement i virksomheden, og at direktørskifte derfor først bliver aktuelt, når ejerlederen ønsker at trække sig tilbage. Direktørskifter blandt virksomheder uden en ejerleder forekommer dermed hyppigere. Når vi kigger på andelen af ejerskifter, hvor den afgående ejer er ejerleder, udgør de omkring halvdelen. Igen betyder ejerledernes langvarige engagement, at de er underrepræsenteret blandt virksomheder med ejerskifter.

Tabel 27, Antallet af direktør- og ejerskifter fordelt på om virksomheden er ejerledet, 1995-2013

	Antal	Ejerledet			
		Ja		Nej	
		Antal	%	Antal	%
Direktørskifter	18.181	7.849	43,2%	10.332	56,8%
Ejerskifter	4.932	2.634	53,4%	2.298	46,6%

Figur 18, Antal af direktørskifter og ejerskifter



Tabel 28 illustrerer, om direktør og ejerskifte sker inden for familien. Vi kigger først på direktørskifter og analyserer, om den afgående og indgående direktør er i familie, dvs. om det er ægtefælle, børn, søskende eller andre familiemedlemmer, der overtager direktørerhvervet. Blandt alle direktørskifter er det knap hver tredje (32,2 pct.), der sker inden for familien. De typiske direktørskifter inden for familien er mellem ægtefæller og et decideret generationsskifte, hvor det er en søn eller datter, der overtager direktørstolen. Direktørskiftet mellem ægtefæller er ofte første stadie til et generationsskifte og signalerer, at det er familiens ønske at drive virksomheden videre, når den oprindelige stifter trækker sig tilbage. Der er en tendens til flere direktørskifter inden for familien i ejerledede virksomheder, hvilket igen signalerer at disse virksomheder ofte opfatter sig selv som familievirksomheder i højere grad end ikke-ejerledede virksomheder.

Der er flere ejerskifter, der sker inden for familien. Det skyldes, at der er to typer af virksomheder, der vælger direktører udefra: Dels virksomheder der er i gang med et generationsskifte, og dels virksomheder der ikke er i gang med et exit, men har behov for en ekstern professionel ledelse. Det forklarer, hvorfor andelen af familietransitioner er større for ejerskifter end for direktørskifter.

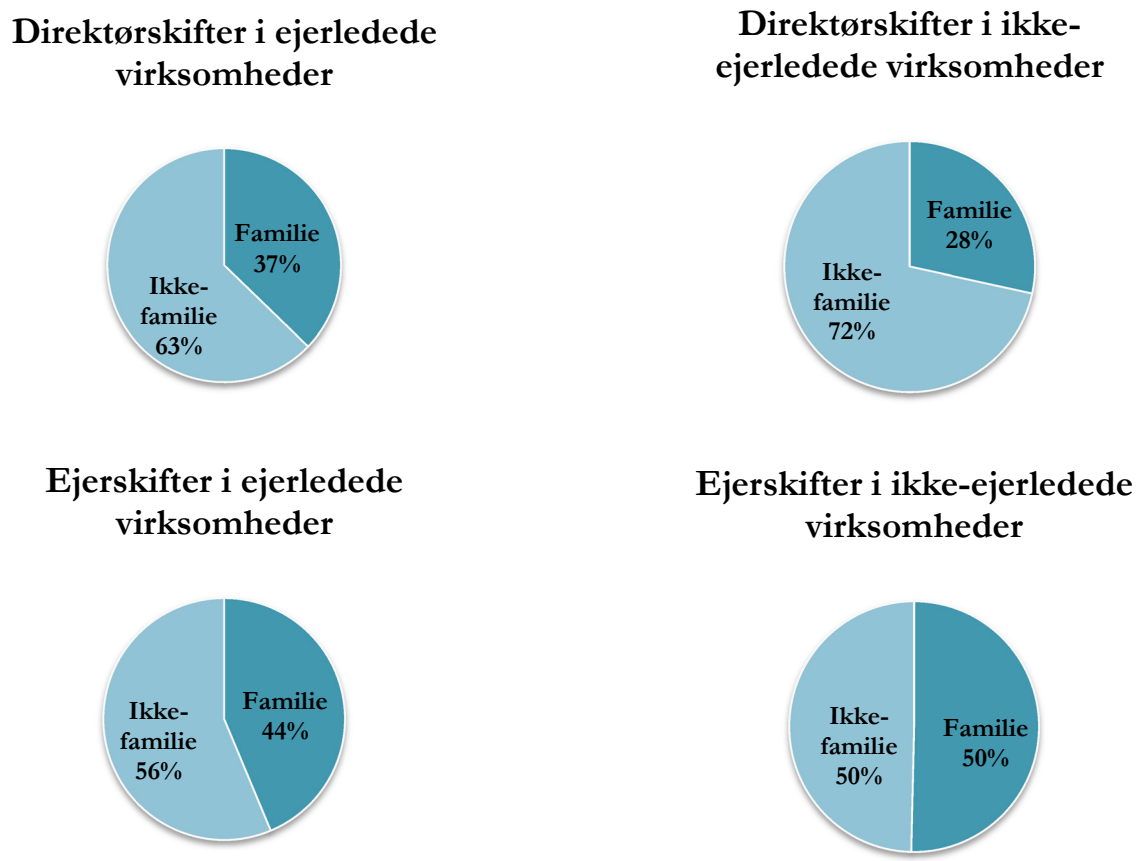
Totalt set er det næsten hvert andet ejerskifte, der sker inden for familien. Og interessant nok, er der flere ejerskifter inden for familien i virksomheder, der ikke er ejerledede. Tabellen viser således, at det klassiske generationsskifte sker i under halvdelen af alle ejerledede virksomheder, og at ejerskiftet ud af familien forekommer ofte. Virksomhedsejerne har i dag væsentligt flere muligheder for exit end et generationsskifte inden for familien. Det understøtter motivationen af formålet med projektet "Ejerledelse i Danmark", hvilket er at hjælpe ejerledere til at forbedre den langsigtede planlægning omkring exit, generations- og ejerskifte til gavn for den fortsatte drift og vækst i små og mellemstore virksomheder i Danmark.

Nogle ejerledede virksomheder vil foretage glidende generationsskifte inden for familien. De starter med direktørposten og derefter ejerskifte. Efter skiftet på direktørposten er virksomheden ikke længere ejerledet, men når ejerskiftet foretages, vil det stadig være inden for familien. Dette er med til at forklare, hvorfor andelen af generationsskifter inden for familien er større blandt ikke-ejerledede virksomheder.

Tabel 28, Udfaldet af direktør- og ejerskifter fordelt på om virksomheden er ejerledet, 1995-2013

	Familie		Ikke-familie		Alle
	Antal	%	Antal	%	Antal
Direktørskifter					
Ejerledet	2.923	37,2 %	4.926	62,8%	7.849
Ikke-ejerledet	2.936	28,4%	7.396	71,6%	10.332
Alle	5.859	32,2%	12.322	67,8%	18.181
Ejerskifter					
Ejerledet	1.151	43,7%	1.483	56,3%	2.634
Ikke-ejerledet	1.157	50,4%	1.140	49,6%	2.297
Alle	2.308	46,8%	2.623	53,2%	4.931

Figur 19, Udfaldet af direktør- og ejerskifter fordelt på om virksomheden er ejerledet, 1995-2013

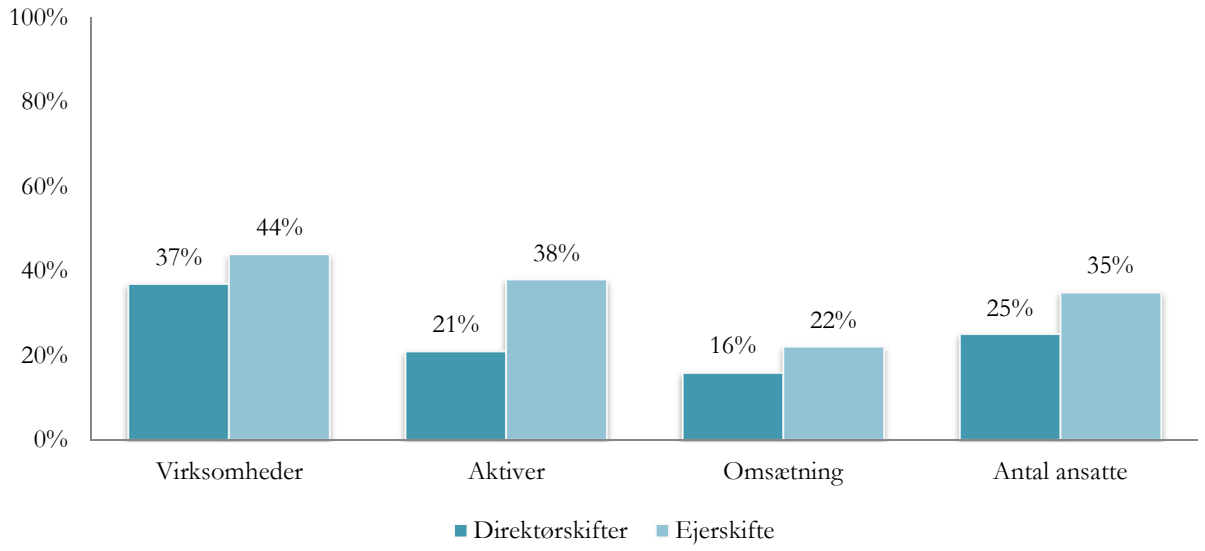


For at få et indblik i den potentielle effekt af exits og den valgte generationsskiftemodel, ønsker vi at vægte antallet af generationsskifter med et mål for den økonomiske aktivitet. Tabel 29 viser andelen af generationsskifter inden for familien målt på aktiver, omsætning og antal ansatte blandt de virksomheder, der har foretaget generationsskifte. Vi ser, at direktørskifte inden for familien udgør 21 pct. af aktiverne, 16 pct. af omsætningen og 25 pct. af antal ansatte. For ejerskifte er andelene større, her udgør de 38 pct. af aktiverne, 22 pct. af omsætningen og 35 pct. af antal ansatte. Idet andelen af virksomheder med et familiegenerationsskifte er 37 pct. for direktørskifter og 44 pct. for ejerskifter kan vi konkludere, at der er større tilbøjelighed til familiegenerationsskifte blandt små og mellemstore virksomheder end blandt de større virksomheder.

Tabel 29, Andelen af generationsskifter inden for familien målt på virksomheder, aktiver, omsætning og antal ansatte, 1995-2013

	Virksomheder	Aktiver	Omsætning	Antal ansatte
Direktørskifter	37%	21%	16%	25%
Ejerskifter	44%	38%	22%	35%

Figur 20, Andelen af generationsskifter inden for familien målt på virksomheder, aktiver, omsætning og antal ansatte, 1995-2013



Opsummerende kan vi konstatere, at der de sidste 19 år har været 18.181 direktørskifter i danske virksomheder. Vi har samtidig identificeret 4.932 ejerskifter. Knap hver tredje direktørskifte sker inden for familien. De typiske direktørskifter inden for familien er mellem ægtefæller og et decideret generationsskifte, hvor det er en søn eller datter, der overtager direktørstolen. Blandt de ejerskifter, der kan identificeres i vores data, er der en ligelig fordeling mellem ejerskifter ud af familien og ejerskifter inden for familien. Virksomheder som foretog ejerskifte indenfor familien i perioden fra 1995 til 2013, stod for 38 pct. af de samlede aktiver, 22 pct. af den samlede omsætning og 35 pct. af det samlede antal ansatte.

8. FREMTIDIGE EXITS OG GENERATIONSSKIFTER

I gennemgangen af antallet af direktør- og ejerskifter i afsnit 7 kunne vi konstatere, at der har været mere end 18.000 direktørskifter i perioden fra 1995 til 2013. Frekvensen af direktørskifter svarer til, at mellem 1,3 pct. og 3,4 pct. af alle virksomheder hvert år foretager generationsskifte og cirka en tredjedel af disse er generationsskifter inden for familien. Vi har sværere ved at måle antallet af generationsskifter på ejersiden, men blandt de mere end 4.900 ejerskifter, som vi kan kategorisere, er det cirka 43 pct., der er gået i arv inden for familien.

Fremadrettet er det derfor interessant at få et indblik i, hvor mange virksomheder der står foran at skulle generationsskifte i den nærmeste fremtid. Det er jo disse virksomheder, der i øjeblikket står over for en meget stor planlægningsmæssig udfordring, hvor viden og rådgivning eventuelt kan hjælpe dem til at komme bedre gennem generationsskiftet.

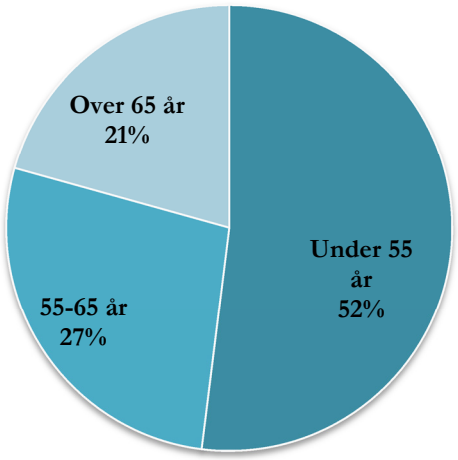
Ethvert estimat for antallet af fremtidige direktør- og ejerskifter vil af naturlige årsager være behæftet med stor usikkerhed. Alligevel mener vi, at det er væsentligt og værdifuldt at frembringe sådanne estimater, fordi det giver et indtryk af, hvor stor en udfordring generations- og ejerskifte vil blive de næste mange år. Vi har valgt først at estimere antallet af fremtidige direktørskifter, fordi vi her har et bedre datagrundlag. Givet at de fleste direktører også er ejere, giver det et første bud på antallet af fremtidige generations- og ejerskifter. Vi vil bagefter give et lidt lavere antal af forventede generations- og ejerskifte i ejerledede virksomheder, hvor vi med sikkerhed ved, at direktøren også er kontrollerende ejer.

Vi bruger en simpel metode i beregningerne nedenfor. Vi kigger på aldersfordelingen af nuværende direktører og ejere. Vi antager, at alle, der er 65 år eller ældre i dag, vil trække sig tilbage inden for det næste årti. Derudover antager vi, at halvdelen af direktører og ejere, der er mellem 55 og 65 år, vil foretage et exit inden for samme periode. Tabel 30 viser, at knap halvdelen af direktørerne i danske virksomheder er under 55 år. Der er godt 18.000 direktører, der er mellem 55 år og 65 år og knap 14.000 direktører over 65 år. Et første estimat for antallet af exit de næste ti år er således 23.000 virksomheder (14.000 plus halvdelen af 18.000). Det svarer til, at godt hver tredje virksomhed skal igennem et exit frem mod 2025. Figur 21 illustrerer fordelingen af den nuværende direktørs alder, og viser således, at exit og generationsskifte er et presserende spørgsmål for ejerledede virksomheder.

Tabel 30, Antallet af fremtidige generationsskifter baseret på aldersfordelingen af den nuværende direktør, 2013

	Alder					
	Under 55 år		55-65 år		Over 65 år	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Direktør	34.736	52,0 %	18.273	27,3 %	13.816	20,7 %

Figur 21, Antallet af fremtidige generationsskifter baseret på aldersfordelingen af den nuværende direktør, 2013

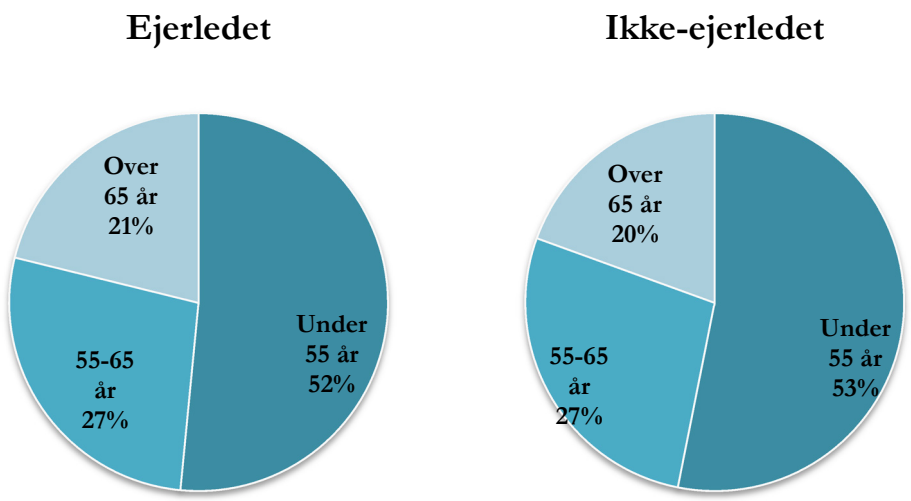


Tabel 31 ser på antallet af fremtidige generationsskifter fordelt på ejerleder og ikke-ejerleder. I lighed med tabel 30 viser tabel 31, at knap halvdelen af direktørerne i ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder er under 55 år. Forskellen mellem ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder er lille. Vi ser dog en lidt større andel af ejerledere i aldersgruppen under 55 år, 51,5 pct. mod 53,1 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. I aldersgruppen 55-65 år ser vi, at 27 pct. er gældende både for ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder. Samtidig er der en mindre forskel i aldersgruppen over 65 år, hvor andelen for ikke-ejerledede virksomheder er 19,5 pct. mod 21,1 pct. for ejerledede virksomheder.

Tabel 31, Antallet af fremtidige generationsskifter for ejerledet og ikke-ejerledet, 2013

	Alder					
	Under 55 år		55-65 år		Over 65 år	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ejerledet	24.798	51,5%	13.144	27,3%	10.177	21,1%
Ikke-ejerledet	9.938	53,1%	5.129	27,4%	3.639	19,5%
Alle	34.736	52,0%	18.273	27,3%	13.816	20,7%

Figur 22, Antallet af fremtidige generationsskifter for ejerledet og ikke-ejerledet



Tabel 31 giver os en mulighed for at estimere antallet af fremtidige ejerskifter blandt de ejerledede virksomheder. Der er 10.177 ejerledede virksomheder, hvor ejerlederen er over 65 år, og 13.144 hvor ejerlederen er mellem 55 og 65 år. Hvis vi igen antager, at halvdelen af ejerlederne mellem 55 og 65 vil foretage et exit inden for ti år, vil næsten 17.000 ejerledede virksomheder stå foran at skulle gennemføre et ejerskifte inden 2025.

Vi kan altså konkludere, at vi på baggrund af de foreliggende tal forventer, at cirka 17.000 ejerledede virksomheder og måske op imod 23.000 virksomheder i alt i Danmark står foran et generations- eller ejerskifte i løbet af de næste ti år. Vi understreger igen, at disse tal er forbundet med en vis usikkerhed,

men at de under alle omstændigheder indikerer, at der er rigtigt mange virksomheder, der står over for en meget stor udfordring. Det er således mere end hver tredje virksomhed i Danmark, der skal i gang med at planlægge hele forløbet omkring exit og generationsskifte. På grund af det store antal virksomheder er det klart, at dette er en udfordring for dansk økonomi som helhed. Resultatet af denne proces vil have en betydelig indflydelse på den fremtidige forrentning og vækst i dansk erhvervsliv. Dette forhold motiverer i særlig grad de øvrige rapporter i denne serie, der vil belyse forskellige aspekter af, hvordan virksomheder kan foretage langsigtet planlægning med henblik på at opnå det bedst mulige ejerskifte.

9. REGIONAL UDBREDELSE

Det er et væsentligt formål med rapporterne i serien "Ejerledelse i Danmark", at de både kan give et samlet baggrundsmateriale for alle med interesse i ejerledede virksomheder, og at de samtidig kan anvendes direkte af de aktører, der er engageret i at hjælpe med at forbedre planlægningen omkring ejer- og generationsskifte. Mange offentlige og private aktører arbejder på et regionalt niveau med at udbringe viden og værktøjer til ejerledere og andre interessenter. Det er derfor væsentligt at give et overblik over ejerledelse og ejerskifte på regionalt niveau, så det kan bruges direkte i dette arbejde i de fem regioner. I dette afsnit præsenterer vi derfor nogle af rapportens hovedtabeller opdelt på regionsniveau. Overordnet set er der ikke de store variationer mellem regionerne, men vi håber alligevel, at de regionale tal vil være brugbare for de regionale aktører i både offentlig og privat regi.

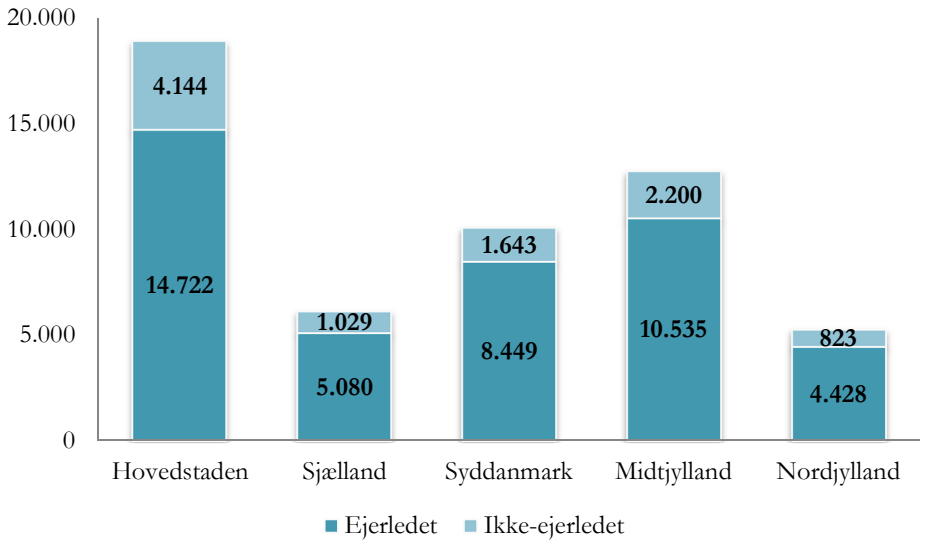
Tabel 32 afdækker ejerledede virksomheder fordelt på regioner. Der er 14.722 ejerledede virksomheder i Hovedstaden, 5.080 i resten af Sjælland, 8.449 i Syddanmark, 10.535 i Midtjylland og 4.428 i Nordjylland. Det er således Region Hovedstaden og Region Midtjylland, der har langt de fleste ejerledede virksomheder, hvilket til dels skyldes størrelsen af og antallet af virksomheder i de to regioner.

Når vi kigger på andelen af virksomheder, der er ejerledede, er der ikke den store variation mellem regionerne bortset fra Hovedstaden. Region Sjælland, Syddanmark, Midtjylland og Nordjylland har alle en andel af ejerledede virksomheder på omkring 80 pct. Andelen i Region Hovedstaden er derimod lidt mindre og ligger på omkring 75 pct. Denne forskel er en naturlig konsekvens af, at mange af de store virksomheder med mere spredt ejerskab er placeret i Hovedstaden. Vi noterede os i tabel 20, at andelen af ejerledede virksomheder er størst inden for de små og mellemstore virksomheder og lidt mindre for de helt store virksomheder. Forskellen i andelen af ejerledede virksomheder på tværs af virksomhedsstørrelse er dermed medvirkende til, at andelen af ejerledede virksomheder er mindre i Hovedstaden.

Tabel 32, Fordeling af ejerledede virksomheder på region

Region	Ejerledet				
	Ja		Nej		
	Antal	%	Antal	%	Total
Hovedstaden	14.722	75,2%	4.144	24,8%	18.866
Sjælland	5.080	79,2%	1.029	20,8%	6.109
Syddanmark	8.449	80,2%	1.643	19,8%	10.092
Midtjylland	10.535	79,3%	2.200	20,7%	12.735
Nordjylland	4.428	80,6%	823	19,4%	5.251

Figur 23, Fordeling af ejerledede virksomheder på region

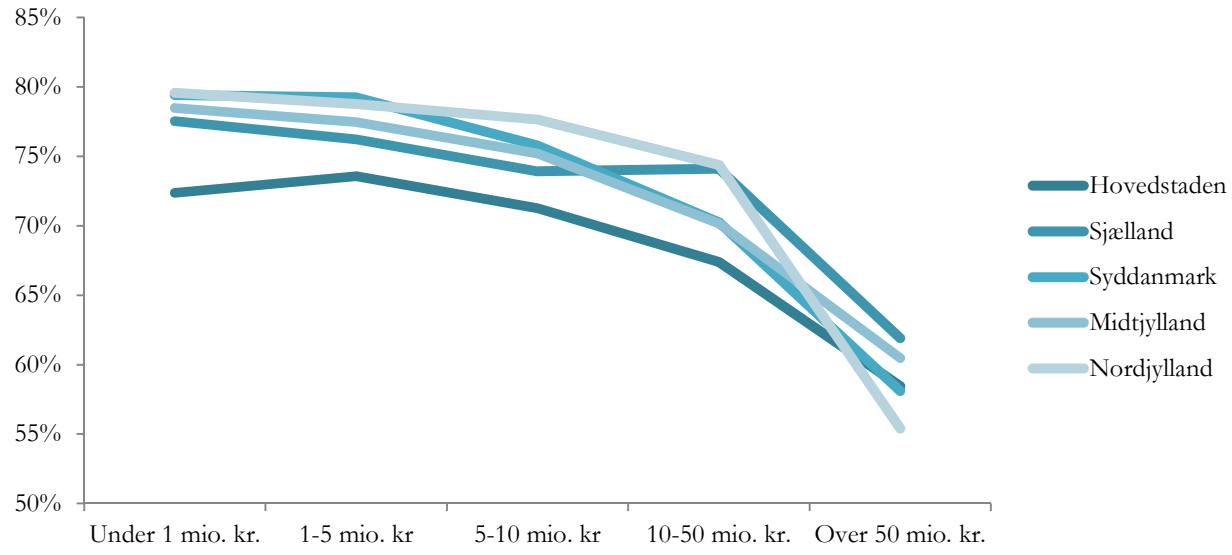


Tabel 33 illustrerer andelen af ejerledede virksomheder fordelt på region og virksomhedsstørrelse målt i mio. kroner. Virksomheder med aktiver under 1 mio. kroner er ligeligt fordelt på tværs af regionerne, dog ser vi en mindre andel på 72,4 pct. i Hovedstadsområdet. Tendensen er den samme for de virksomheder med aktiver for mellem 1-10 mio. Ser vi på virksomheder med aktiver over 50 mio., ser vi igen en jævn fordeling regionerne imellem. Figur 24 illustrerer andelene af ejerlede virksomheder som funktion af virksomhedsstørrelse i de fem regioner.

Tabel 33, Andelen af ejerledede virksomheder fordelt på region og virksomhedsstørrelse

Region	Aktiver				
	Under 1 mio. kr.	1-5 mio. kr.	5-10 mio. kr.	10-50 mio. kr.	Over 50 mio. kr.
Hovedstaden	72,4%	73,6%	71,3%	67,4%	58,4%
Sjælland	77,5%	76,2%	73,9%	74,1%	61,9%
Syddanmark	79,4%	79,2%	75,8%	70,2%	58,1%
Midtjylland	78,5%	77,5%	75,2%	70,2%	60,5%
Nordjylland	79,6%	78,8%	77,6%	74,4%	55,4%

Figur 24, Andelen af ejerledede virksomheder fordelt på region og virksomhedsstørrelse



Tabel 34 viser andelen af ejerledede virksomheder fordelt på region og alder. Vi ser, at virksomheder under 10 år er jævnt fordelt blandt regionerne. Der er dog en tendens til, at der er lidt færre af de yngre

virksomheder i Region Hovedstaden. Faktisk er den tendens gældende helt op til virksomheder med 25 år på bagen. Billedet ser lidt anderledes ud, når vi kommer til virksomheder, der er over 25 år, her er det ligelig fordelt mellem Region Hovedstaden, Syddanmark, Midtjylland og Nordjylland, mens Region Sjælland har lidt flere virksomheder over 25 år. For de virksomheder, der er over 50 år, ligger regionerne igen tæt, men vi ser flest i Region Sjælland og færrest i Region Midtjylland. Tabel 34 bekræfter, at der generelt set ikke er de store forskelle mellem regionerne på andelen af ejerledede virksomheder for de forskellige virksomhedsaldersgrupper.

Tabel 34, Andelen af ejerledede virksomheder fordelt på region og alder

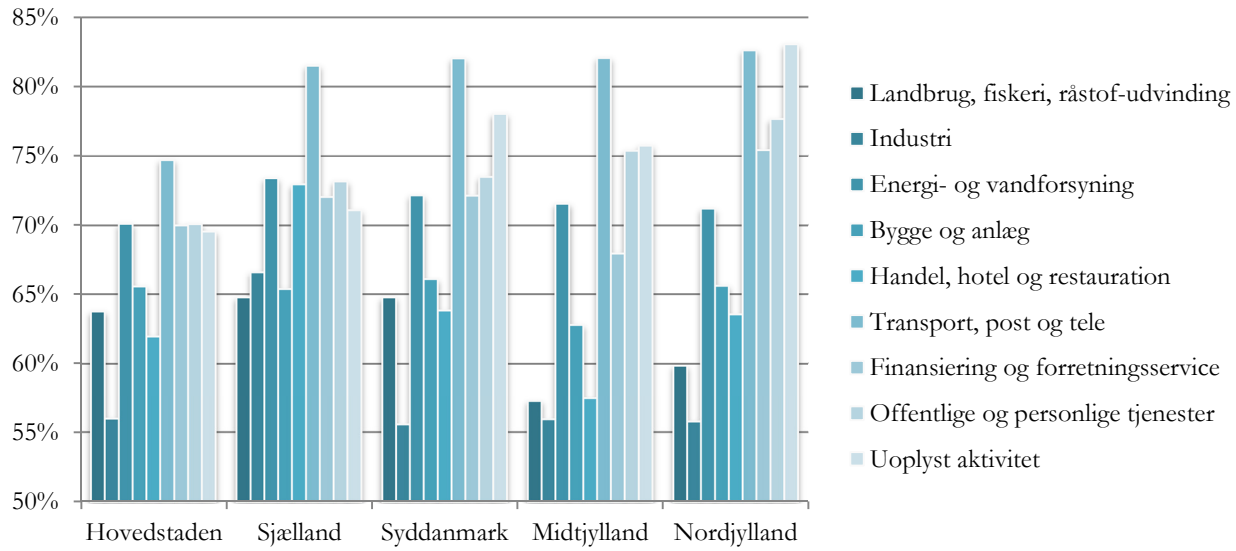
Region	**Alder**				
	Under 5 år	5-10 år	10-25 år	25-50 år	Over 50 år
Hovedstaden	64,8%	72,3%	76,7%	67,3%	67,3%
Sjælland	72,6%	79,1%	76,4%	71,9%	71,9%
Syddanmark	74,2%	77,6%	78,5%	69,8%	69,8%
Midtjylland	72,0%	79,0%	77,5%	66,7%	66,7%
Nordjylland	75,0%	80,6%	77,5%	70,0%	70,0%

Tabel 35 og figur 25 illustrerer andelen af ejerledede virksomheder fordelt på region og branche. Generelt set ser vi den samme variation henover industrierne, som vi så i tabel 24. Det er ikke den store variation mellem regionerne, dog er det værd at nævne industrien. Industrien har den største andel på 66,7 pct. på Sjælland, og den mindste andel er i Syddanmark med 55,6 pct. Som vi så i tabel 24, er der færrest ejerledede virksomheder i Industrien, der jo har mange af de store danske virksomheder. Men industrivirksomheder på Sjælland er dog oftere ejerledede end i resten af landet.

Tabel 35, Andelen af ejerledede virksomheder fordelt på region og branche

Branche	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland
Landbrug, fiskeri, råstof-udvinding	63,8%	64,8%	64,8%	57,3%	59,9%
Industri	56,0%	66,7%	55,6%	55,9%	55,8%
Energi- og vandforsyning	70,1%	73,4%	72,1%	71,6%	71,2%
Bygge og anlæg	65,6%	65,4%	66,1%	62,8%	65,6%
Handel, hotel og restauration	62,0%	72,9%	63,8%	57,5%	63,6%
Transport, post og tele	74,7%	81,5%	82,1%	82,1%	82,6%
Finansiering og forretningsservice	70,0%	72,0%	72,1%	68,0%	75,5%
Offentlige og personlige tjenester	70,1%	73,1%	73,5%	75,4%	77,7%
Uoplyst aktivitet	69,6%	71,1%	78,1%	75,8%	83,1%

Figur 25, Andelen af ejerledede virksomheder fordelt på region og branche



Vi nævnte i afsnit 6 og 7, at vi håber at denne rapport vil udgøre et baggrundsmateriale, som kan bruges af private og offentlige aktører, der er involveret i at rådgive og hjælpe ejerledede virksomheder i deres planlægning omkring exit og ejerskifte. Mange af disse aktører arbejder i regionerne, og vi vil derfor i de følgende tabeller give et overblik over både den historiske og den fremtidige udvikling i antallet af direktør- og ejerskifter på regionsniveau.

Tabel 36 viser antallet af exit på direktør- og ejerniveau fordelt på regioner i perioden fra 1995 til 2013. Tabellen viser at Hovedstaden står for langt de fleste direktørskifter. Med 7.218 direktørskifter svarer Hovedstadens andel til 40 pct. af alle direktørskifter i perioden. Derefter kommer Region Midtjylland med 4.002 direktørskifter, Region Syddanmark med 3.481 direktørskifter, Region Sjælland med 1.782 direktørskifter og Region Nordjylland med 1.698 direktørskifter. Tabellen viser også ejerskifter i samme periode, og her ser vi at Region Hovedstaden har 1.811 ejerskifter - svarende til en andel på 37 pct. Dernæst er det Midtjylland med 1.133 ejerskifter, Syddanmark med 926 ejerskifter, Sjælland med 586 ejerskifter og til sidst Nordjylland med 476 ejerskifter. Det er vigtigt at erindre, at vi kun rapporterer det antal af ejerskifter, som vi med sikkerhed kan identificere i vores data. Som påpeget i tidligere afsnit er data for ejerskab ikke af samme kvalitet som data for direktørskifter, og derfor er det faktiske antal ejerskifter i de enkelte regioner væsentligt større.

Tabel 36, Antal generationsskifter fordelt på regioner, 1995-2013

	Direktørskifter	Ejerskifter
Hovedstaden	7.218	1.811
Sjælland	1.782	586
Syddanmark	3.481	926
Midtjylland	4.002	1.133
Nordjylland	1.698	476
Hele landet	18.181	4.932

I tabel 37 kigger vi nærmere på direktørskifterne. Vi ønsker at bestemme, hvor mange direktørskifter der er i ejerledede virksomheder, og hvor stor en andel af disse der skete henholdsvis inden for og uden for familien.

I Hovedstanden var der 7.218 direktørskifter i perioden 1995 til 2013. Disse var fordelt på 2.944

direktørskifter i ejerledede virksomheder og 4.274 direktørskifter i ikke-ejerledede virksomheder. Den nye direktør kom fra familien i omkring en tredjedel af tilfældene hos de ejerledede virksomheder og i omkring en fjerdedel af tilfældene hos de ikke-ejerledede virksomheder. Andelen af familiegenerationsskifter er lavest i Hovedstaden blandt alle fem regioner.

I Region Sjælland var der 1.782 direktørskifter i perioden fordelt på 809 blandt ejerledede og 973 blandt ikke-ejerledede virksomheder. I lighed med de tre andre regioner udenfor Hovedstaden er det omkring to ud af fem ejerledede virksomheder, der lader direktørposten blive i familien. Blandt de ikke-ejerledede er andelen omkring en tredjedel.

I Region Syddanmark har der været 3.481 direktørskifter i perioden fordelt på henholdsvis 1.520 og 1.961 i ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder. Blandt de ejerledede virksomheder var der 325 direktørskifter inden for familien og 913 ud af familien.

I Region Midtjylland fandt der 4.002 direktørskifter sted fordelt på 1.815 i ejerledede og 2.187 i ikke-ejerledede virksomheder. Hos de ejerledede virksomheder var der 705 direktørskifter inden for familien og 1.110 direktørskifter ud af familien.

Endelig var der i Region Nordjylland 1.698 direktørskifter fra 1995 til 2013 fordelt på 761 i ejerledede og 937 i ikke-ejerledede virksomheder. Blandt de ejerledede virksomheder var der 279 direktørskifter inden for familien og 761 ud af familien.

Tabel 37, Udfaldet af direktørskifter fordelt på regioner og om virksomheden er ejerledet

Region	Virksomhedstype	Familie		Ikke-familie		Alle
		Antal	%	Antal	%	Antal
Hovedstaden						
	Ejerledet	1.007	34,2%	1.937	65,8%	2.944
	Ikke-ejerledet	1.121	26,2%	3.153	73,8%	4.274
	Alle	2.128	29,5%	5.090	70,5%	7.218
Sjælland						
	Ejerledet	325	40,2%	484	59,8%	809
	Ikke-ejerledet	316	32,5%	657	67,5%	973
	Alle	641	36,0%	1.141	64,0%	1.782
Syddanmark						
	Ejerledet	607	39,9%	913	60,1%	1.520
	Ikke-ejerledet	597	30,4%	1.364	69,6%	1.961
	Alle	1.204	34,6%	2.277	65,4%	3.481
Midtjylland						
	Ejerledet	705	38,8%	1.110	61,2%	1.815
	Ikke-ejerledet	626	28,6%	1.561	71,4%	2.187
	Alle	1.331	33,3%	2.671	66,7%	4.002
Nordjylland						
	Ejerledet	279	36,7%	482	63,3%	761
	Ikke-ejerledet	276	29,5%	661	70,5%	937
	Alle	555	32,7%	1.143	67,3%	1.698

I tabel 38 fokuserer vi på de ejerskifter, vi kan identificere i data. Vi ønsker at bestemme, hvor mange ejerskifter der var i ejerledede virksomheder, og hvor stor en andel af disse, der skete henholdsvis inden for og uden for familien.

I Hovedstanden var der 1.810 ejerskifter i perioden 1995 til 2013. Disse var fordelt på 908 ejerskifter i ejerledede virksomheder og 902 ejerskifter i ikke-ejerledede virksomheder. Da langt de fleste virksomheder er ejerledede, betyder tallene, at der er flere ejerskifter i de ikke-ejerledede virksomheder i vores data. Dette gælder for alle regionerne. Det hænger naturligvis sammen med, at en stor del af de ikke-ejerledede virksomheder er i gang med et løbende generationsskifte, hvor man foretager

direktørskifte, før man foretager ejerskifte. Efter direktørskiftet er virksomheden i princippet ikke længere ejerledet, og ejerskiftet vil derfor for disse virksomheders vedkommende tælle med som et ejerskifte i en ikke-ejerledet virksomhed. I Hovedstaden kom den nye ejer fra familien i 42,8 pct. af tilfældene hos de ejerledede virksomheder og i 45,8 pct. af tilfældene hos de ikke-ejerledede virksomheder. Det er bemærkelsesværdigt, at for alle regioner går ejerskiftet oftere i arv blandt de ikke-ejerledede virksomheder. Det skyldes formentlig, at det glidende generationsskifte foretrækkes, når den nye ejerleder kommer fra familien. For de ejerledede virksomheder er det i højere grad en beslutning om at føre hele virksomheden videre i familiens regi eller at foretage et ejerskifte ud af familien. Derfor ser vi oftere et glidende generationsskifte, hvis virksomheden går i arv.

I Region Sjælland var der 586 ejerskifter i perioden fordelt på 290 blandt ejerledede, og 296 blandt ikke-ejerledede virksomheder. Blandt de ejerledede virksomheder var det næsten hvert andet ejerskifte (48,3 pct.), der skete inden for familien. Denne andel er endda en smule højere (56,8 pct.) for de ikke-ejerledede virksomheder. Region Sjælland er dermed den region med den højeste andel af ejerskifter inden for familien.

I Region Syddanmark har der været 926 ejerskifter i perioden fordelt på 527 i ejerledede og 399 i ikke-ejerledede virksomheder. Blandt de ejerledede virksomheder var der 229 ejerskifter inden for familien og 298 ud af familien. De tilsvarende tal for de ikke-ejerledede virksomheder i Region Syddanmark er 215 ejerskifter inden for familien og 184 ud af familien. Igen noterer vi, at der oftere sker et ejerskifte ud af familien hos de ejerledede virksomheder end hos de ikke-ejerledede virksomheder.

I Region Midtjylland fandt der 1.133 ejerskifter sted fordelt på 661 i ejerledede og 472 i ikke-ejerledede virksomheder. Hos de ejerledede virksomheder var der 282 ejerskifter inden for familien og 379 ejerskifter ud af familien. I Region Midtjylland er der også relativt flere exits ud af familien i de ikke-ejerledede virksomheder.

I Region Nordjylland var der 476 ejerskifter fra 1995 til 2013 fordelt på 248 i ejerledede og 226 i ikke-ejerledede virksomheder. Blandt de ejerledede virksomheder var der 111 ejerskifter inden for familien og 137 ud af familien.

Opsamlende giver tabel 38 et interessant overblik over antallet af ejerskifter på regionalt niveau. Der er ikke de store forskelle mellem regionerne. For de ejerledede virksomheder gælder det, at mere end hvert andet ejerskifte sker ud af familiens eller stifterens hænder. Igen understreger det behovet for planlægning.

Tabel 38, Udfaldet af ejerskifter fordelt på regioner og om virksomheden er ejerledet

Region	Virksomhedstype	Familie		Ikke-familie		Alle
		Antal	%	Antal	%	Antal
Hovedstaden						
	Ejerledet	389	42,8%	519	57,2%	908
	Ikke-ejerledet	413	45,8%	489	54,2%	902
	Alle	802	44,3%	1.008	55,7%	1.810
Sjælland						
	Ejerledet	140	48,3%	150	51,7%	290
	Ikke-ejerledet	168	56,8%	128	43,2%	296
	Alle	308	52,6%	278	47,4%	586
Syddanmark						
	Ejerledet	229	43,5%	298	56,5%	527
	Ikke-ejerledet	215	53,9%	184	46,1%	399
	Alle	444	47,9%	482	52,1%	926
Midtjylland						
	Ejerledet	282	42,7%	379	57,3%	661
	Ikke-ejerledet	241	51,1%	231	48,9%	472
	Alle	523	46,2%	610	53,8%	1.133
Nordjylland						
	Ejerledet	111	44,8%	137	55,2%	248
	Ikke-ejerledet	120	52,6%	108	47,4%	228
	Alle	231	48,5%	245	51,5%	476

For de regionale aktører er det interessant at vide, hvor mange exits, der står for døren i de fem regioner. I tabel 39 og figur 26 giver vi derfor et bud på det fremtidige antal direktør- og ejerskifter på regionalt niveau. Metoden er den samme, som vi brugte til at beregne antallet i tabel 31. Eneste forskel er, at vi deler antallet af kommende generationsskifter ud på regioner. Vi fokuserer på ejerledede virksomheder og udregner antallet af ejerledere fordelt på tre aldersgrupper (under 55 år, 55 til 65 år og over 65 år) i hver region. Derefter estimerer vi antallet af forventede ejerskifter de næste 10 år, som antallet af ejerledere over 65 år lagt sammen med halvdelen af ejerlederne i gruppen mellem 55 og 65 år.

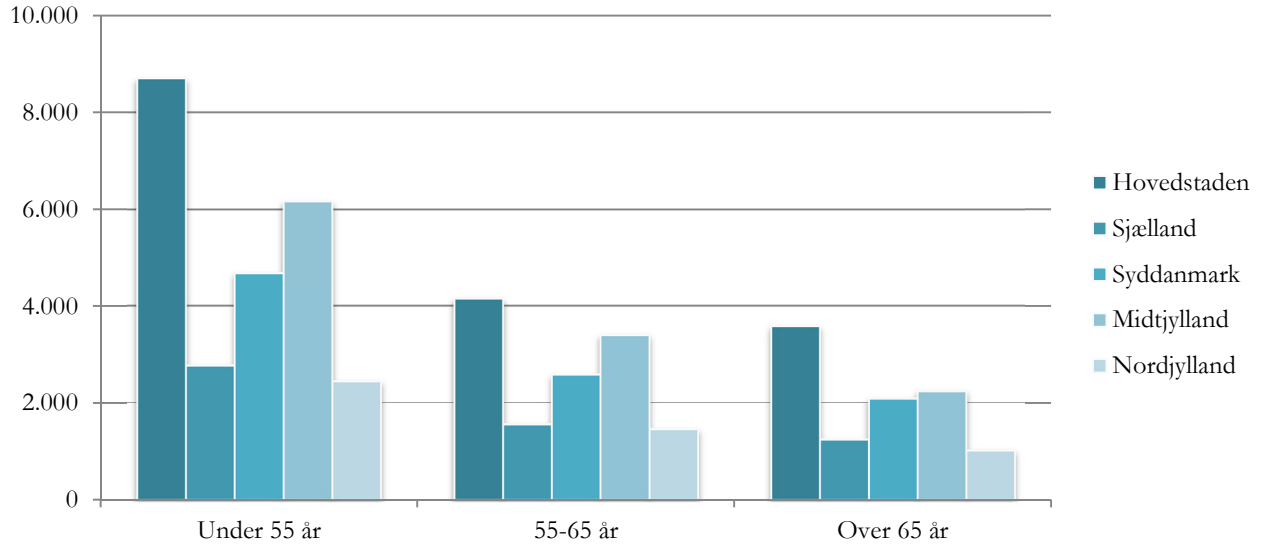
Vores beregninger viser, at der i de næste 10 år vil være omkring 5.700 ejerskifter inden 2025 i Region Hovedstaden. I de øvrige regioner forventer vi omkring 2.000 ejerskifter i Region Sjælland; 3.400 i Region Syddanmark; 4.000 i Region Midtjylland og endelig 1.700 i Region Nordjylland.

Igen noterer vi, at der er stor usikkerhed i disse beregninger, og at det faktiske antal exits kan være mindre eller større i de enkelte regioner. Men det er væsentligt at understrege, at de enkelte regioner står over for en kæmpemæssig udfordring med at hjælpe de tusindvis af ejerledere med at planlægge deres exit på en måde, der fortsat skaber vækst. I samtlige regioner er det mere end hver tredje virksomhed, der står over for et ejerskifte eller generationsskifte, og det gør det til den måske største regionale erhvervsudfordring de næste 10 år.

Tabel 39, Antallet af fremtidige generationsskifter baseret på aldersfordelingen af ejerlederen, 2013

Region	Alder					
	Under 55 år		55-65 år		Over 65 år	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Hovedstaden	8.700	52,9%	4.154	25,3%	3.582	21,8%
Sjælland	2.778	49,9%	1.549	27,8%	1.239	22,3%
Syddanmark	4.696	50,0%	2.591	27,6%	2.096	22,3%
Midtjylland	6.167	52,2%	3.398	28,8%	2.250	19,0%
Nordjylland	2.457	49,9%	1.452	29,5%	1.010	20,5%

Figur 26, Antallet af fremtidige generationsskifter baseret på aldersfordelingen af ejerlederen, 2013



Vi har i dette afsnit leveret de vigtigste af rapportens tabeller på regionsniveau. Vi håber, at de vil være til hjælp i arbejdet med at rådgive og være i dialog med ejerledede virksomheder i de enkelte regioner. Opsummerende viser afsnittet, at der i de næste 10 år vil være omkring 5.700 ejerskifter inden 2025 i Region Hovedstaden, 2.000 ejerskifter i Region Sjælland; 3.400 i Region Syddanmark; 4.000 i Region Midtjylland og endelig 1.700 i Region Nordjylland.

På grund af antallet af fremtidige generationsskifter vil rådgivning i exit processen til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst være den måske største erhvervsøkonomiske udfordringer i regionerne de næste mange år.

10. AFRUNDING

Vi har i denne rapport givet et overordnet billede af ledelses- og ejerskabsstrukturen i danske virksomheder. Vi har analyseret antallet af ejer- og generationsskifter de sidste 19 år og givet et bud på antallet af ejer- og generationsskifter i de kommende 10 år.

Rygraden i dansk erhvervsliv består af 14.000 aktieselskaber og godt 60.000 anpartsselskaber. De fleste virksomheder er meget små og er etableret inden for de sidste 10 år. Ejerskabsstrukturen er simpel, oftest med én ejer, der også er direktør i virksomheden. Vi har vist, at når virksomhederne har et valg, er det kun de færreste, der vælger at etablere en bestyrelse.

Ejerskifte er en kæmpe udfordring for de fleste små og mellemstore virksomheder. I løbet af de sidste 19 år har de generationsskiftede virksomheder stået for 38 pct. af de samlede aktiver, 22 pct. af den samlede omsætning og 35 pct. af det samlede antal ansatte. Vi har estimeret, at op mod 23.000 danske virksomheder kan forventes at skulle generations- eller ejerskiftes inden 2025. Rapporten understreger med al tydelighed, at planlægningen af det gode ejerskifte er en af de største erhvervsmæssige udfordringer i Danmark.

Formålet med projektet "Ejerledelse i Danmark" er at hjælpe ejerledere til at forbedre den langsigtede planlægning omkring exit, generations- og ejerskifte. Dette vil gavne den fortsatte drift og øge vækst i små og mellemstore virksomheder i Danmark. De følgende rapporter i denne serie vil alle omhandle forskellige elementer i planlægningsprocessen omkring exit, generations- og ejerskifte med fokus på at videregive et solidt materiale, som kan danne baggrund for den information, rådgivning og uddannelse, som skal ruste ejerledere til at tænke på ejerskifte som en naturlig del af det, at eje en virksomhed.