

Ejerledelse i Danmark

Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark

Bennedsen, Morten; Meisner Nielsen, Kasper

Document Version

Final published version

Publication date:

2016

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Bennedsen, M., & Meisner Nielsen, K. (2016). *Ejerledelse i Danmark: Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark*. Center for Ejerledede 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: 03. Jul. 2024



EJERLEDELSE I DANMARK

Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark

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

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indholdsfortegnelse	1
Forord af Mads Lebech, Industriens Fond.....	2
I. Om projekt Ejerledelse i Danmark.....	4
II. Executive summary	6
1. Indledning	8
2. Databeskrivelse	10
3. Ejer- og direktørskifter i perioden 1995 – 2013	12
4. Identiteten af de nye ejere og direktører.....	22
5. Sammenfald, timing og regionale forskelle og ligheder	25
Regionale forskelle og ligheder	29
Sammenfald af direktør- og ejerskifte på regionalt niveau.....	42
6. Fremtidige virksomhedsoverdragelser.....	46
7. De økonomiske konsekvenser af direktør- og ejerskifter.....	55
8. Konsekvenser på længere sigt.....	70
9. Afrunding.....	76



FORORD AF MADSS LEBECH, INDUSTRIENS FOND

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

Eksisterende viden og ny forskning på området er imidlertid begrænset. Både i internationalt perspektiv og i Danmark. Men med Center for Ejerlede Virksomheder, som er grundlagt på CBS i et samarbejde med INSEAD i Paris, findes der nu en institution, som entydigt fokuserer på de ejerlede 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 Ejerlede 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 ejerledere kan benchmarke sin virksomhed med andre virksomheder og på den baggrund få lavet individuelt tilpassede rapporter, som kan bruges ved planlægningsprocessen og selve gennemførelse af et ejerskifte. Derudover skal centeret tilbyde information, rådgivning og uddannelse som skal ruste

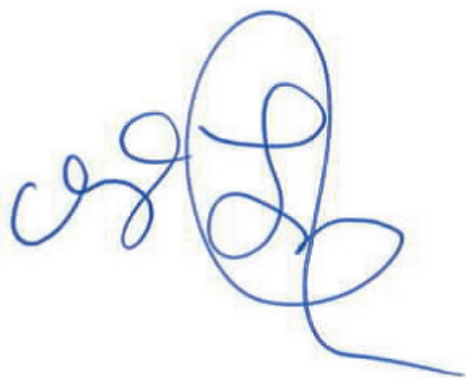
ejerledere til at tænke på ejerskifte, som en naturlig del af det at eje en virksomhed. Sidst, men ikke mindst, så skal centeret sørge for en tæt dialog med alle interessenter på området, heriblandt eksempelvis revisorerne som ofte er ejerledernes eneste eksterne rådgiver.

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 anden af i alt seks udgivelser, tager Center for Ejerledede Virksomheder et vigtigt skridt i kortlægningen af de danske ejerledede virksomheder. Således belyser rapporten ejer- og direktørskifte i virksomhederne de seneste mange år og de kommende, identiteten af de nye ejere, økonomiske konsekvenser af direktør- og ejerskifte, konsekvenser på længere sigt 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 økonomiske konsekvenser ved ejerskifte i de danske ejerledede virksomheder, og for det andet får vi et værdifuldt udgangspunkt for den fremtidige aktivitet i Center for Ejerledede Virksomheder.

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



Mads Lebech,

Industriens Fond

I. OM PROJEKT EJERLEDELSE I DANMARK

Dette er Rapport 2 i serien ”Ejerledelse i Danmark”. Denne rapport fokuserer på at afdække, hvor mange direktør- og ejerskifter, der har fundet sted i ejerledede virksomheder siden 1995, og hvor mange, der kan forventes i fremtiden. Rapporten undersøger også, hvilke økonomiske konsekvenser disse skift i ledelses- og ejerforholdene har haft for virksomhederne.

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

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

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

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

- Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse.
- Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark
- Rapport 3: Ejerlederne og ejerskiftet
- Rapport 4: Det gode ejerskifte
- Rapport 5: 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 input til at forbedre virksomhedsledelsen i ejerledede virksomheder. Vi håber således, at rapporterne vil blive vel modtaget af både ejerledere og af alle de mange andre aktører – fra offentlige instanser til interesseorganisationer, rådgivere, banker og potentielle investorer – der tilsammen udgør økosystemet omkring ejerledede virksomheder i Danmark.

Rapporternes indsigt og konklusioner vil danne fundamentet for projektets VÆRKTØJSDEL. I VÆRKTØJSDELEN vil der blive udviklet planlægningsmoduler og interaktive benchmarkingværktøjer for at hjælpe ejerledere med at finde de bedste løsninger på virksomhedernes langsigtede udfordringer. Disse planlægningsværktøjer udarbejdes med udgangspunkt i den forskning, som udarbejdes i VIDENSDELEN, således at det sikres, at værktøjerne modsvarer størrelsen og arten af de muligheder og udfordringer, som de danske ejerledere og deres virksomheder står overfor. Der vil blandt andet blive udviklet to benchmarking rapporter: Exit-planlægning og Ejerstrategi-kortet, som ejerlederne kan bruge til at identificere, planlægge og implementere planerne for det fremtidige lederskab og ejerskab i virksomhederne.

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 benchmarkingrapporter og formidle viden om projektet til en bred skare af rådgivere, investorer og øvrige interessenter. Dialog med den enkelte ejerleder sker i samarbejde med revisorer, der på baggrund af de udviklede værktøjer vil føre en 1:1 dialog med ejerledere omkring planlægning af netop deres ejerskifte. Herudover vil Center for Ejerledede Virksomheder udbyde workshops, kurser og konferencer, hvor ejerledere og rådgivere bliver introduceret til værktøjerne.

Gennem disse tre dele er det projektets ambition at forbedre ejerskiftet i små og mellemstore danske virksomheder til skabelse af vækst og beskæftigelse i dansk erhvervsliv.

II. EXECUTIVE SUMMARY

INDLEDNING: Dette er anden rapport i en serie af seks rapporter, der går under fællestitlen ”Ejerledelse i Danmark”. Formålet med rapporterne er at præsentere et vidensgrundlag til at forbedre den langsigtede planlægning i ejerledede virksomheder. ”Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark” analyserer ejer- og direktørskifter i små og mellemstore danske virksomheder. Vi har samlet et unikt datasæt vedrørende danske små og mellemstore virksomheder i perioden fra 1995 til 2013.

EJER- OG DIREKTØRSKIFTER I PERIODEN 1995–2013: Antallet af direktørskifter har været stødt stigende, mens antallet af ejerskifter har været relativt stabilt. Det er værd at notere, at vi ikke ser en tilsvarende tendens blandt direktørskifterne i de ikke-ejerledede virksomheder. Her er frekvensen lavere end hos de ejerledede virksomheder, mens der ikke er nogen synlig ændring over tid.

IDENTITETEN AF DE NYE EJERE OG DIREKTØRER: Mere end halvdelen af alle ejerskifter sker inden for familien, og over en tredjedel af alle direktørskifter holdes inden for familien.

SAMMENFALD, TIMING OG REGIONALE FORSKELLE OG LIGHEDER: De fleste ledelsesskifter sker enten gennem en professionalisering, hvor nye direktører hentes udefra, uden at dette ændrer på ejerskabet, eller som forberedelse til et generationsskifte, hvor nye familiemedlemmer træder ind i ledelsen af virksomhederne, uden at stifteren eller den ældre generation opgiver den kontrollerende del af ejerskabet.

FREMTIDIGE DIREKTØR- OG EJERSKIFTER: Vi dokumenterer, at et sted mellem 20.000 og 30.000 virksomheder står overfor et generationsskifte i løbet af de næste ti år. Der er således tusindvis af ejerledere, der skal i gang med eller er dybt involveret i planlægningen af deres exit og de dertil hørende store spørgsmål: Hvordan skal virksomheden overleveres og til hvem? Er der nogen i familien, der kan overtage? Skal virksomheden sælges?

DE ØKONOMISKE KONSEKVENSER AF DIREKTØR- OG EJERSKIFTER: Rapporten viser, at der er store økonomiske konsekvenser forbundet med et direktør- og ejerskifte i danske små og

mellemstore virksomheder. Når skiftet sker inden for familien, falder virksomhedens overskudsgrad. Familieskifter er, som udgangspunkt, mere velpolstrede end direktør- og ejerskifter ud af familien, hvilket måske skyldes, at den ældre generation vil give den næste generation det bedst mulige udgangspunkt at starte med. Udefrakommende direktører klarer sig bedre end dem, der er valgt inden for familien. Når vi sammenligner forskelle i overskudsgrad før og efter skiftet mellem direktørskifter inden for og uden for familien, medfører de sidstnævnte et markant bedre resultat. Når vi sammenligner med direktør- og ejerskifter ud af familien, ser vi, at disse formår både at få medarbejderantallet og aktivmassen til at stige markant, samtidig med at lønsomheden forbedres.

KONSEKVENSER PÅ LÆNGERE SIGT: Valget af overdragelsesform på ledelses- og direktørniveau har ikke en stor effekt på, om en virksomhed stadig er aktiv, bliver opkøbt eller lukket på længere sigt. Der er dog en lille tendens til, at familieoverdragelse fører til, at lidt flere virksomheder bliver ved med at være aktive og selvstændige, mens overdragelser ud af familien fører til en lidt større opkøbsfrekvens.

1. INDLEDNING

Denne rapport analyserer de økonomiske konsekvenser forbundet med direktør- og ejerskifter i danske virksomheder på kort og langt sigt. Der er op mod 75.000 aktie- og anpartsselskaber i dag foruden flere hundrede tusinde enkeltmandsvirksomheder. Blandt disse er der mange tusinde ejerledere, der inden for relativt få år skal planlægge, hvad der skal ske med deres virksomhed, når de engang skal forlade den. Ikke overraskende har temaer som familieeje, generationsskifter og virksomhedsoverdragelser fået en større og større synlighed i medierne de senere år. Det er emner, der er helt essentielle for de mange virksomhedsejere, for de ansatte, kunderne og leverandørerne og for væksten og udviklingen af det danske samfund. Vi ønsker med denne rapport at levere et fælles datagrundlag for virksomhedsejere, interesseorganisationer, offentlige instanser samt alle andre med en interesse for disse emner.

For at forstå virksomhedsstrukturens betydning for væksten og udviklingen af det danske samfund er det formålstjenligt at opbygge en platform, der på en objektiv måde viser, hvordan forskellige virksomhedsformer og forskellige udviklinger i ledelse og ejerskab påvirker virksomheder på kort og langt sigt. Vi håber, at rapporten kombineret med de øvrige fem rapporter i samme serie kan blive denne platform – en platform, der vil kvalificere den fremtidige debat og diskussion om mulighederne og udfordringerne for små og mellemstore ejerledede virksomheder i Danmark.

Vi præsenterer i denne rapport et nyt og meget omfangsrigt datasæt til at analysere konsekvenserne af direktør- og ejerskifter i ejerledede virksomheder. Det er et unikt datasæt, som vi bruger til at levere den største og mest dækkende analyse af disse problemstillinger i Danmark. Vi har valgt at fokusere på permanente direktør- og ejerskifter i virksomheder, der er aktive, og som viderefører virksomhedsformen over en længere periode. Der gives således ikke et komplet billede af alle virksomhedstransitioner i Danmark, men det er et forsøg på at analysere, hvordan ejerskifte, generationsskifte og virksomhedsoverdragelse påvirker de danske virksomheder, der fortsætter deres drift som selvstændige virksomheder. Et stort antal ejerledede virksomheder lukkes ned, når ejerlederen trækker sig tilbage, og vi gør opmærksom på, at disse virksomheder ikke behandles i denne rapport.

Vi har derfor valgt at analysere virksomheder, der opfylder følgende forudsætninger:

- De er aktive og leverer således regnskaber.
- De har foretaget et direktør- eller ejerskifte.
- Direktør- og ejerskiftet er reelt og ikke en overgangsløsning, hvilket vil sige, at vi kræver, at de nye direktører og ejere er tilstede i virksomheden i mindst to år.

- Virksomheden fortsætter efter skiftet på direktør- eller ejersiden. Det vil sige, at vi ikke analyserer virksomheder, der bliver opkøbt af andre virksomheder eller lukkes ned efter ejerlederens exit.

Vi har valgt disse begrænsninger for at kunne fokusere på vigtige emner som generationsskifte, professionalisering af virksomheder og virksomhedsoverdragelse til nye ejere. Konkret har vi udvalgt følgende områder:

- Direktør- og ejerskifter i perioden 1995 – 2013.
- Identiteten af de nye ejere og direktører.
- Sammenfald, timing og regionale forskelle og ligheder.
- Fremtidige direktør- og ejerskifter.
- De økonomiske konsekvenser af direktør- og ejerskifter.
- Konsekvenser på længere sigt.

Denne rapport er ligesom forgængeren ”Ejerledelse – baggrund og udbredelse” (rapport 1 i serien ”Ejerledelse i Danmark”) baseret på registerdata, som er sammensat af forskellige offentlige registre. Registerdata giver en række muligheder for at se rammerne omkring ejerledede virksomheder fra et helikopterperspektiv, dvs. at afdække overordnede sammenhænge. Registerbaserede analyser er dog mindre velegnede til at analysere væsentlige forhold omkring de individuelle og psykologiske aspekter forbundet med ejerskifte og virksomhedsoverdragelse. Rapporterne ”Ejerledelse – baggrund og udbredelse” og ”De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark” er derfor forholdsvist deskriptive. Hovedformålet er at præsentere en databaseret platform, der kan bruges til en fælles ramme for aktører med interesse i ejerledelse. Rapport 3, 4 og 5 i serien ”Ejerledelse i Danmark” vil give et mere analytisk indblik i ejerledelse og virksomhedsoverdragelse på mikroniveau ved at bruge erfaringer fra spørgeskemaanalyser og cases.

2. DATABESKRIVELSE

Det har været vores målsætning at etablere et datasæt med aktive virksomheder, der har foretaget varige direktør- og ejerskifter. Vi har fremskaffet dette datasæt, ved at kræve en række forhold opfyldt. Virksomhederne skal være aktive, de skal fortsætte som selvstændige virksomheder efter et direktør- og ejerskifte, og vi vil kun analysere tilfælde, hvor den nye direktør eller ejer bliver i virksomheden et vist stykke tid.

Datamæssigt tager vi udgangspunkt i alle registrerede aktie- og anpartsselskaber i Danmark. Som det fremgår af "Ejerledelse – baggrund og udbredelse", rapport 1 i serien "Ejerledelse i Danmark", er der i dag omkring 75.000 aktie- og anpartsselskaber Danmark, og disse udgør således udgangspunktet for vores data.

Vi har regnskabstal fra alle danske selskaber i perioden 1995 til 2013. Ifølge årsregnskabs- og selskabslovgivningen er alle aktie- og anpartsselskaber pålagt at indsende deres årsregnskab til Erhvervsstyrelsen. Perioden er afgrænset af, at de underliggende registerdata kun giver mulighed for at gå tilbage til 1995. Datakvaliteten før 1995 er desværre ikke tilstrækkelig til brug i forbindelse med de analyser, vi præsenterer i denne rapport.

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, og endelig en liste over alle aktionærer, som besidder mere end fem procent af aktiekapitalen.

Alle aktie- og anpartsselskaber er, udover at indsende årsregnskab, også forpligtede 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-registeret, 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, ud fra hvilke det ikke er muligt at identificere de enkelte virksomheder.

3. EJER- OG DIREKTØRSKIFTER I PERIODEN 1995 - 2013

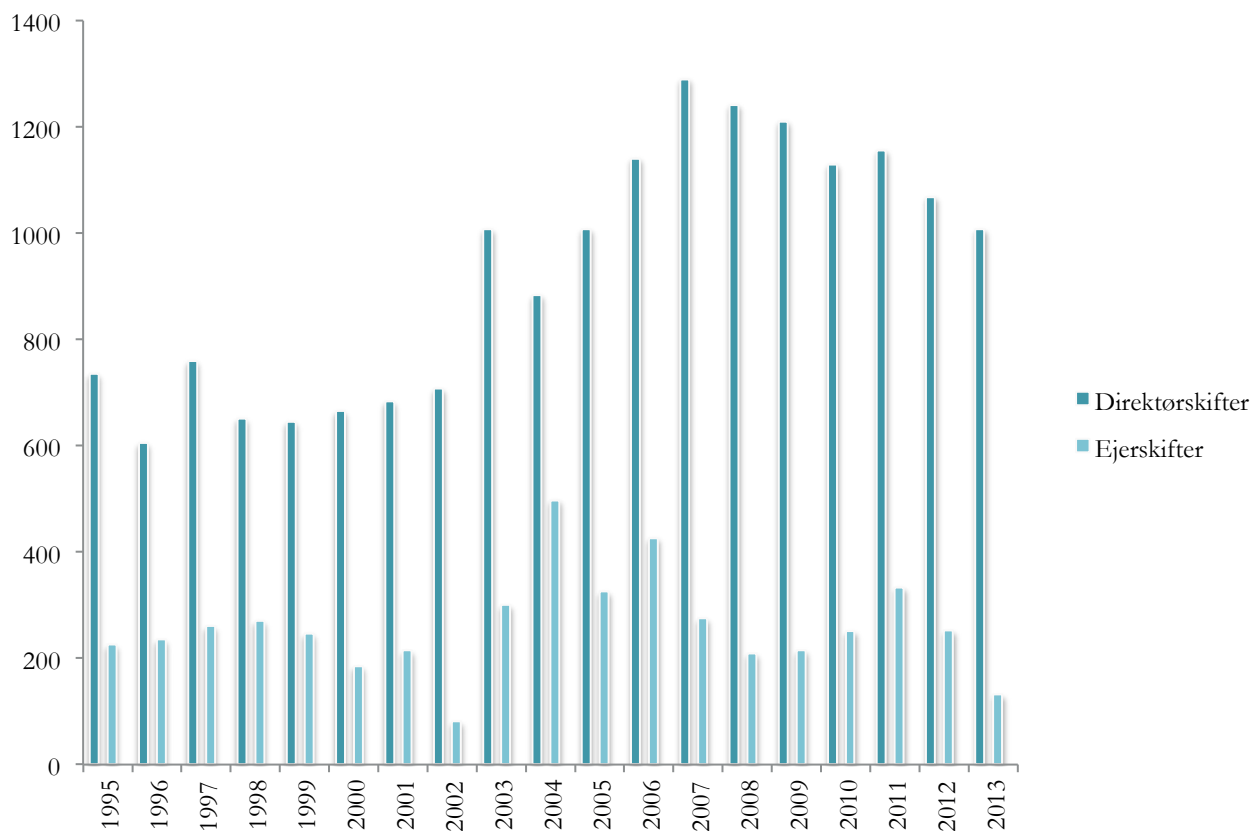
Vi ønsker til at starte med at give et overblik over antallet af direktør- og ejerskifter, der indgår i vores data. Som nævnt ovenfor skal alle virksomheder meddele Erhvervsstyrelsen, når der sker ændringer i ledelsen af en virksomhed. Da vi har fået adgang til dette datasæt, bygger vores ledelsesanalyser på et relativt komplet materiale. Det vil sige, at tabeller og figurer i det følgende omhandler alle direktørskifter, der er oplyst til Erhvervsstyrelsen, og dermed at de bygger på langt den overvejende del af de faktiske direktørskifter i perioden.

Med hensyn til ejerskifter bygger vores materiale på de ejerskifter, vi kan se i registre, og det i sig selv medfører nogle begrænsninger for vores analyser. For det første er der ikke de samme krav til at registrere ændringer i ejerandele som ved direktørskifter. Ifølge selskabslovgivningen skal ejere registreres i virksomhedens årsregnskab, når den enkelte ejer har mere end fem procent af aktierne. Det betyder, at registrene ikke giver et fuldstændigt billede af den eksakte ejerskabsfordeling i samtlige danske virksomheder. For det andet kan en virksomhedsoverdragelse på ejersiden være langt mere flydende, end den typisk er på direktørsiden. Et typisk eksempel er generationsskiftet, hvor næste generation overtager ledelsesfunktionerne, men kun en lille del af aktierne til at starte med. Over tid overføres flere og flere aktier, således at generationsskiftet sker flydende. Et alternativ er, at stifteren er aktieindehaver til sin dødsdag.

Vi har derfor valgt at bygge analysen på de ejerskifter, som vi har kunnet identificere i data. Hermed menes der, at der er blevet oplyst, at et kontrollerende ejerskab har skiftet fra en ejerleder til en anden ejerleder. Vi inkluderer ikke de situationer, hvor virksomheden skifter fra en ejerleder til en anden ejerskabsform, eller hvor virksomheden ophører eller bliver likvideret. Vi har fokuseret på at identificere en gruppe af ejerskifter, som er veldefineret, og hvor vi kan se, hvem der ejer virksomhederne før og efter ejerskiftet. Der er derfor tale om en væsentlig gruppe af ejerskifter, der giver et repræsentativt billede af, hvordan ejerskabet udvikles i de danske ejerledede virksomheder. Men det er også vigtigt at understrege, at vores data for ejerskifter ikke er lige så komplet som vores data for direktørskifte. Vores analyses af ejerskifter dækker derfor kun en delmængde af det faktiske antal ejerskifter.

I figur 1 præsenterer vi det samlede antal direktør- og ejerskifter, vi analyserer i rapporten. Figur 1 viser det årlige antal direktør- og ejerskifter i en periode på 19 år fra 1995 til 2013.

Figur 1, Antallet af ejerskifter og direktørskifter



Vi noterer, at antallet af direktørskifter ligger relativt stabilt, men stiger svagt fra lige under 800 i 1995 til lige over 1.000 i 2013. Vi ser færre ejerskifter i de enkelte år. Det skyldes hovedsageligt, at ejerskabet over en virksomhed ændrer sig knap så sjældent som ledelsessammensætningen, foruden at kvaliteten af ejerskiftedata ikke er så god som kvaliteten af direktørdata.

Figuren viser, at der i slutningen af 90'erne og begyndelsen af 00'erne skete en stigning i antallet af direktørskifter fra cirka 600 pr. år til 1.300 i 2007 og 2008. Tendensen viser, at der fandt flest direktørskifter sted omkring og efter den finansielle krises start. De sidste år er antallet faldet en smule igen.

Alt i alt indgår der således 18.181 direktørskifter og 4.932 ejerskifter i vores materiale i de 19 år, vi analyserer. Tabel 1 opsummerer det samlede antal direktør- og ejerskifter fordelt på, om ejerformen er

ejerledet eller ikke-ejerledet. Med ejerledelse mener vi, om der før skiftet på direktør- eller ejerskabsniveau var en dominerende ejer, der også var direktør i virksomheden.¹

Tabel 1, Antallet af ejer- og direktørskifter fordelt på ejerledelse, 1995-2013

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

Ovenstående tabel illustrerer, at der er færre direktørskifter blandt de ejerledede virksomheder. Af alle direktørskifter mellem 1995 og 2013 er der 43,2 pct., hvor den afgangende direktør er ejerleder. Til sammenligning viste vi i rapporten ”Ejerledelse – baggrund og udbredelse”, at 81,5 pct. af alle virksomheder drives af en ejerleder. Der er således ikke overraskende en lavere frekvens af direktørskifter i ejerledede virksomheder. Ejerne er ofte stiftere af virksomheden og har et langvarigt og personligt engagement i virksomheden. Direktørskifte kommer ofte kun på tale, hvis ejerlederen er i gang med at realisere sit personlige exit, eller hvis virksomheden har vokset sig så stor, at ejerlederen ønsker at professionalisere virksomheden ved at indsætte en ekstern ledelse. Direktørskifter blandt virksomheder uden en ejerleder forekommer oftere som en del af ledelsesændringer i virksomheder med en tydeligere adskillelse mellem ejerskab og ledelse.

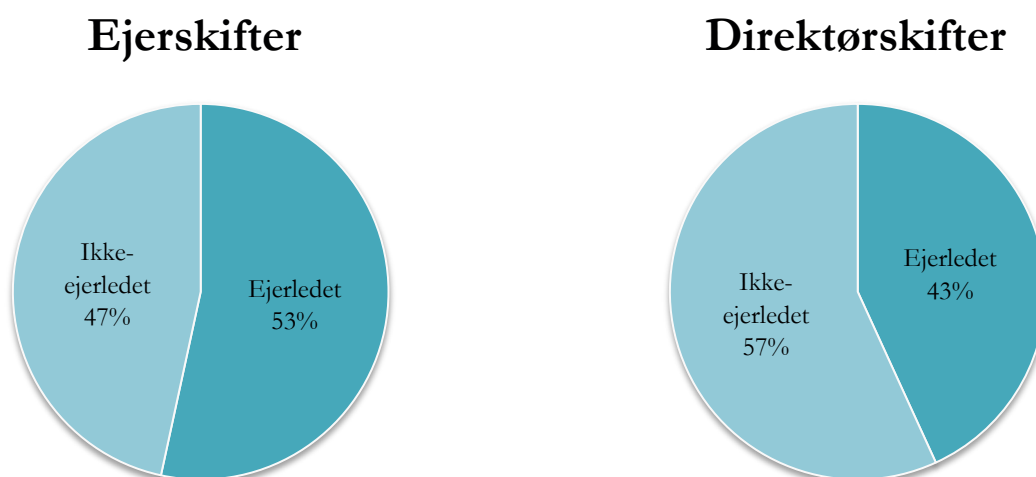
Når vi kigger på andelen af ejerskifter, hvor den afgangende ejer er ejerleder, udgør de omkring halvdelen, hvilket igen er væsentligt mindre end andelen af ejerledede virksomheder i Danmark.² Dette er en naturlig følge af vores databegrænsninger. For det første er ejerledere dybt engageret i deres livsværk og ønsker ofte ikke at sælge eller generationsskifte, før de selv er klar til et exit. For det andet sker generationsskiftet ofte i etaper, og der er en del ejerledede virksomheder, hvor næste generation først får direktørposten uden ejerskab og først senere overtager ejerskabet, når stifteren trækker sig helt tilbage eller i sidste ende dør. I vores data vil der være tale om et ejerskifte i en ikke-ejerledet virksomhed, når direktøren og den kontrollerende ejer ikke er den samme person.

¹ I rapport 1 ”Ejerledelse – baggrund og udbredelse” gennemgår vi definitionen af at være en ejerledet virksomhed. En ejerledet virksomhed er således en virksomhed med en kontrollerende ejer, der samtidig også er aktiv i ledelsen af virksomheden.

² Se rapport 1 ”Ejerledelse – baggrund og udbredelse” for en gennemgang af antallet af ejerledede virksomheder i Danmark.

Vi illustrerer den relative fordeling af direktør- og ejerskifter på ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder i figur 2.

Figur 2, Fordeling af ejer- og direktørskifter i ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder



Tabel 1 og figurene 1 og 2 beskrev overordnet de direktør- og ejerskifter, der indgår i denne rapport i perioden 1995 til 2013. Vi vender os nu mod det egentlige tema, nemlig ledelses- og ejerskifter, der bliver i familien, versus ledelses- og ejerskifter ud af familien. Vi begynder med et overblik over, hvor stor en andel af direktør- og ejerskifter der sker inden for familien i de danske virksomheder.

Vi kigger først på ejerskifte. Udgangspunktet er her de ejerledede virksomheder, og vi er interesserede i at vide, hvor ofte ejerskabet bliver i familien. Tabel 2 viser, at over halvdelen af alle ejerskifter, vi kan identificere, sker inden for familien. Det kan være det traditionelle generationsskifte fra en forælder til et barn, eller det kan være et ejerskifte mellem ægtefæller eller søskende. Til denne gruppe hører også det automatiske ejerskifte ved dødsfald, f.eks. når en stifter dør, og ejerskabet arves af ægtefællen eller børnene.

Tabel 2, Udfaldet af ejer- og direktørskifter fordelt på ejerledelse, 1995-2013

	Familie		Ikke-familie		Alle
	Antal	%	Antal	%	Antal
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
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

Tabel 2 viser, at ejerskiftet inden for familien forekommer ofte både i de ejerledede og i de ikke-ejerledede virksomheder. Totalt set er det næsten hvert andet ejerskifte, der ender inden for familien. 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 et exit end et klassisk generationsskifte inden for familien. Det understøtter motivationen bag 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.

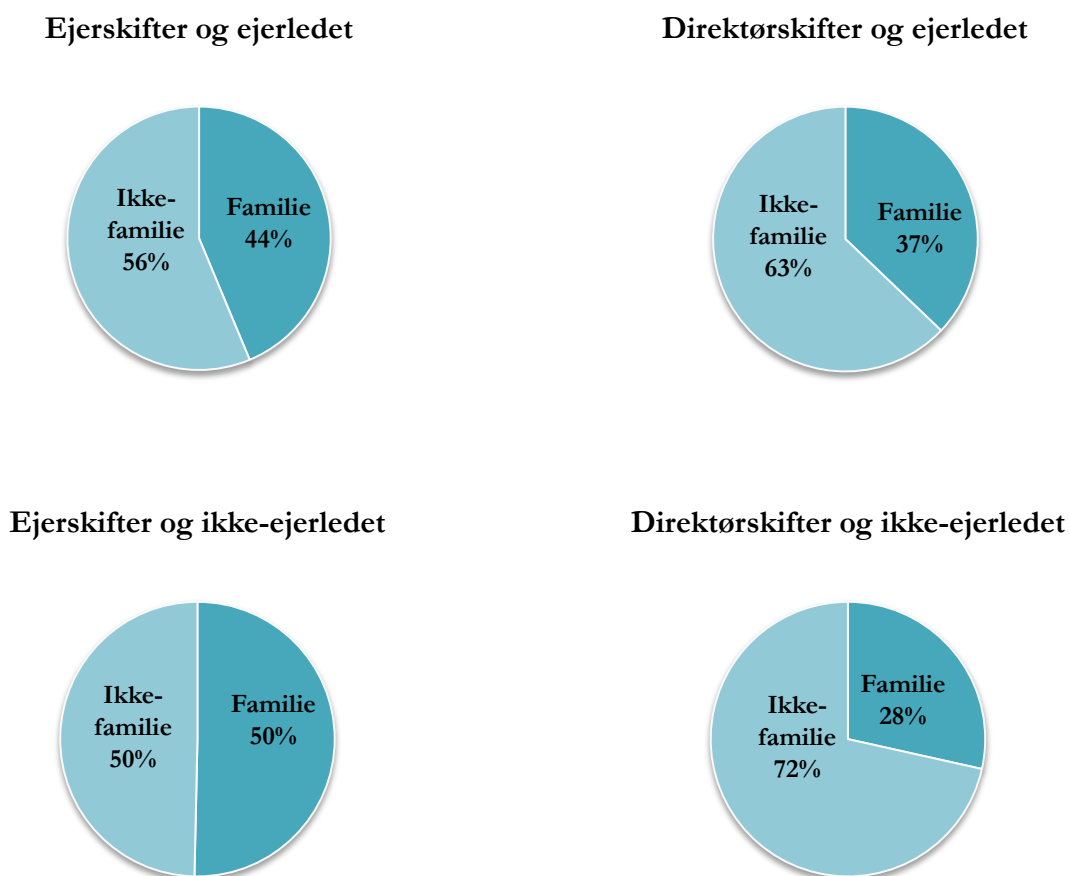
Nogle ejerledede virksomheder vil foretage et glidende generationsskifte inden for familien. De starter med direktørposten og derefter ejerskiftet. Efter skiftet i direktørposten er virksomheden ikke længere ejerledet, men når ejerskiftet foretages, vil det stadig være inden for familien. Dette er med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

Hvis man sammenligner antallet af direktør- og ejerskifter inden for familien, observeres det, at der sker flere ejerskifter inden for familien. Det skyldes, at der er to typer af virksomheder, der vælger direktører udefra: dels virksomheder, der er i gang med at professionalisere ledelsen i virksomheden, og dels familier, der vælger en ekstern ledelse som et første skridt hen imod en fuld afvikling af familiens engagement i virksomheden.

Blandt alle direktørskifter er det knap hvert 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 eller dør uden at have givet ledelsen videre. Der er en tendens til flere direktørskifter i familien for ejerledede virksomheder, hvilket igen signalerer, at disse virksomheder ofte opfatter sig selv som familievirksomheder i højere grad end ikke-ejerledede virksomheder.

Vi illustrerer hovedindsigten fra tabel 2 i følgende figur:

Figur 3, Udfaldet af ejer- og direktørskifter fordelt på ejerledelse, 1995-2013



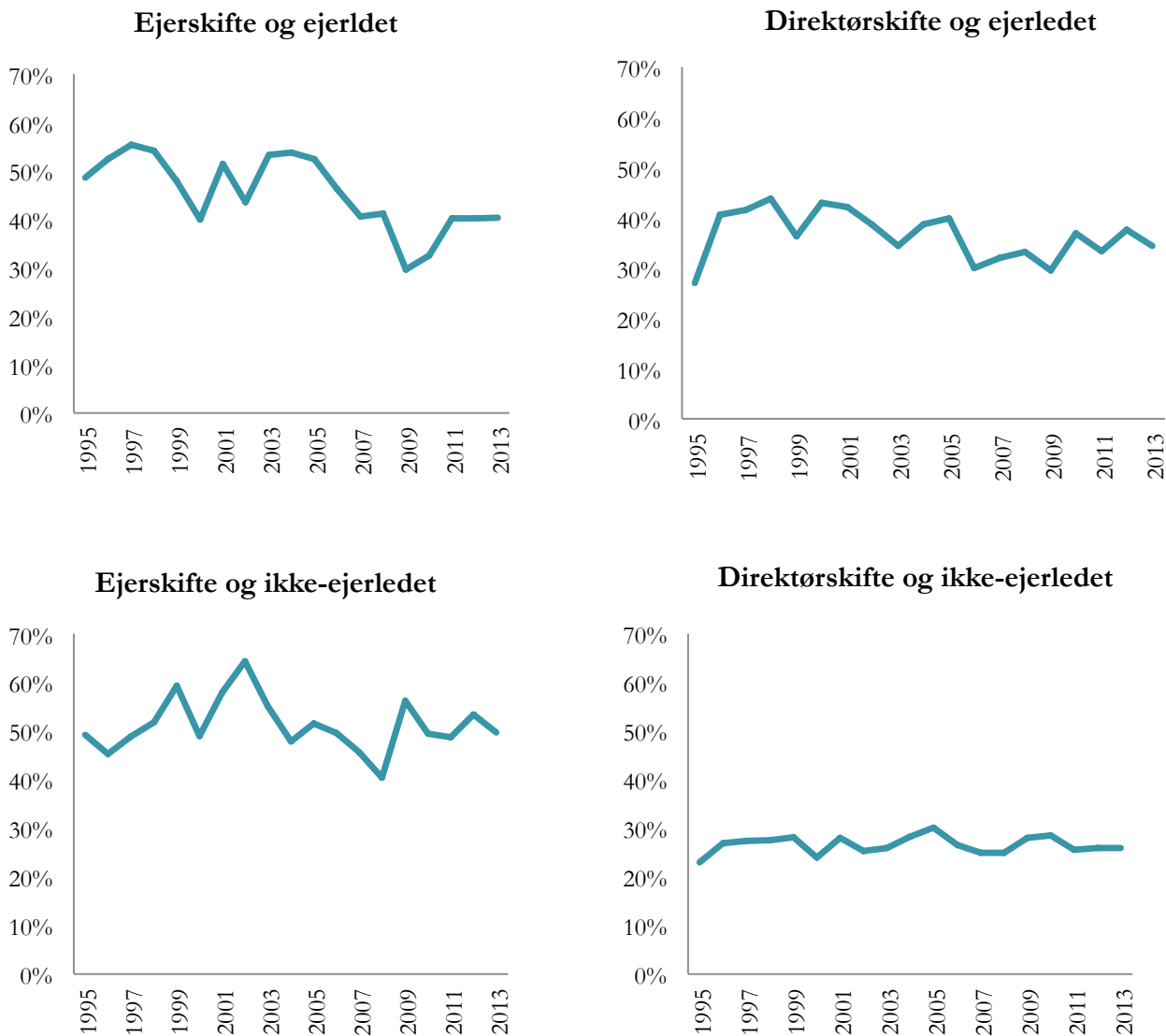
Ovenstående tabeller og figurer viser det samlede antal virksomheds- og ledelsesoverdragelser i den 19-årige periode, vi har data for. Det rejser en række vigtige spørgsmål, som vi vil analysere i resten af denne rapport.

Vi vil starte med at analysere, i hvilken grad frekvensen af ejer- og ledesskifter inden for familien ændrer sig over tid. Der er en række socioøkonomiske faktorer omkring det at drive ejerledede og familievirksomheder, der har ændret sig betydeligt. Hvis vi kigger på langt sigt, har familien som institution ændret sig betydeligt. Fødselstallet er gået ned, skilsmisseraten er gået op, børn får længerevarende uddannelser og søger i højere grad væk fra de mindre byer og ind til uddannelsesbyerne. Generationerne ændrer sig også. Ejerledere født i perioden efter anden verdenskrig har andre idealer og måder at kommunikere på end *Millennium*-generationen, der nu er ved at overtage arbejdsmarkedet. Sidstnævnte er en generation, der tænker globalt, der rejser meget, bygger relationer på tværs af lande og kulturer og ser hele verden som potentiel arbejdsplads. Den er vokset op med sociale medier som en uundværlig del af dagligdagen og med nogle langt større krav til personlig realisering gennem arbejde og fritid end deres forældres generation. Det er derfor naturligt at tro, at det at overtage en mindre eller mellemstor virksomhed, og fortsætte det arbejds- og familieliv, som forældrene har haft, bliver mindre attraktivt for mange af ejerledernes børn. Det er også tydeligt, at ejerledere i dag, i forhold til deres egen forældregeneration, har en tendens til at lade deres børn vælge frit og lægge mindre pres på i forhold til en overtagelse af familievirksomheden.

Vi starter med at se på, om der har været ændringer i andelen af familietransitioner på direktør- og ejerniveau over tid. Det er klart, at mange af de socioøkonomiske faktorer beskrevet ovenfor ændrer sig over generationer, og at de 19 år, vi har data for, er en relativt kort periode til at kunne se, hvordan socioøkonomiske forhold påvirker generationsskifter og virksomhedsoverdragelser i danske ejerledede virksomheder.

Figur 4 viser andelen af virksomheds- og ledesskifter inden for familien i perioden 1995 til 2013 opdelt på, om virksomhederne er ejerledede eller ej.

Figur 4, Udviklingen i direktør- og ejerskifte inden for familien i perioden 1995 til 2013



Figuren over ejerskifter inden for familien i ejerledede virksomheder viser et klart fald over de 19 år, vi har data for. I 1995-97 var det op mod 50-60 pct. af ejerskifterne i de ejerledede virksomheder, der skete inden for familien, mens dette er faldet til kun godt 30 pct. i 2010 og cirka 40 pct. i 2011-13. Dette er en meget voldsom udvikling på bare to årtier, der viser en kraftig reduktion i antallet af virksomhedsoverdragelser inden for familien. Nedgangen kan skyldes, at færre ejerledere ønsker at give virksomhederne videre i familien efter deres personlige exit, fordi der enten ikke er en interesse, vilje eller talent til stede i næste generation eller blandt de øvrige familiemedlemmer. På den anden side kan

vi ikke udelukke, at udviklingen også delvist kan dække over, at ejerlederne i stigende grad lader virksomheden gå i arv gennem glidende generationsskifter. Den faktiske udformning af sådanne generationsskifter kan påvirke vores evne til at måle, om en ejerledet virksomhed går i arv.

For bedre at forstå, hvorfor vi ser færre ejerskifter inden for familien, er det væsentligt at sammenligne med ejerskifterne i de ikke-ejerlede virksomheder. Det gøres i højre side af den øverste del af figur 4. Det fremgår, at der ikke er den samme tendens over tid blandt de ikke-ejerlede virksomheder. Andelen af ejerskifte inden for familien for de ikke-ejerlede virksomheder ligger nogenlunde på samme niveau i perioden 2010-13 som i perioden 1995-97. I disse virksomheder er ejeren per definition ikke samtidig direktør i virksomheden. Figurerne viser, at de socioøkonomiske tendenser, der fører til færre generationsskifter blandt ejerlede virksomheder, ikke ser ud til at gøre det mindre attraktivt at arve eller overtage en ejer position, der ikke er bundet op på at være den daglige leder i virksomheden.

Den nederste del af figur 4 illustrerer udviklingen af direktørskifter i samme periode. I venstre side vises udviklingen for direktørskifter inden for familien for de ejerlede virksomheder. Her er tendensen svagere, men stadig observerer vi en svag nedgang i andelen af direktørskifter inden for familien i perioden. Hvor andelen lå over 40 procent i perioden fra 1996 til 2005, er den sidenhen faldet til 30-35 pct. Dette bekræfter hypotesen om, at der observeres en langsigtet tendens i retning af færre klassiske generationsskifter i de danske ejerlede virksomheder. At niveauet er en smule lavere end for ejerskiftet i de ejerlede virksomheder, betyder, at der er en gruppe af ejerlede virksomheder, hvor ejerskabet går i arv inden for familien, mens der samtidig ansættes direktører udefra til at stå for virksomhedens daglige drift.

I højre side af den nederste række i figur 4 observerer vi udviklingen af direktørskifter inden for familien i de ikke-ejerlede virksomheder. Vi noterer for det første, at andelen af direktørskifter inden for familien er signifikant lavere, hvilket er naturligt, eftersom disse virksomheder enten har adskillelse mellem direktør og ejer eller et ejerskab fordelt på flere ejere. For det andet er der ikke nogen tendens, der peger i retning af, at antallet af direktørskifter inden for familien skulle være faldende over tid.

Dette afsnit har givet et overordnet indblik i antallet af ejer- og direktørskifter i danske virksomheder. Det er markant, at der sker en reduktion i familieoverdragelser både på ejerskabs- og ledelsesniveau i de ejerlede virksomheder. Det bekræfter, at de socioøkonomiske tendenser, der over tid påvirker familiestrukturer og de yngre generationers valg af uddannelse, og deres visioner om, hvad et godt arbejds- og familieliv er, kan mærkes i de ejerlede virksomheder. Vi har set, at der ikke ses en tilsvarende reduktion, når ejerskabet eller ledelsen bliver overdraget i ikke-ejerlede virksomheder,

hvilket bekræfter, at der er væsentlige forskelle på de to typer af virksomheder. I det næste afsnit vil vi kigge nærmere på, hvem de ny ejere og direktører er.

4. IDENTITETEN AF DE NYE EJERE OG DIREKTØRER

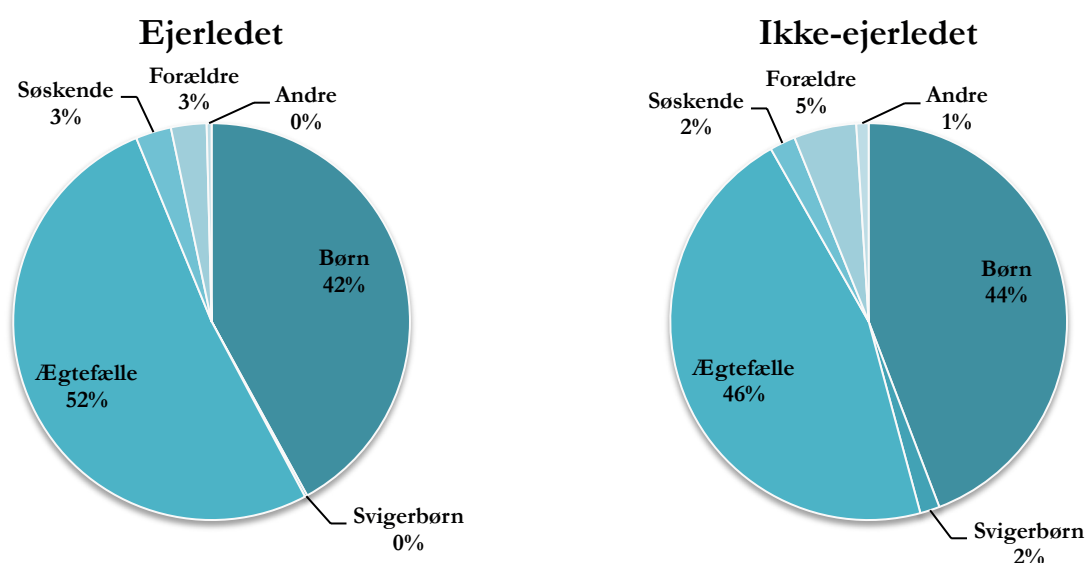
I dette afsnit kigger vi nærmere på, hvem de nye ejere og direktører er. Vi ved fra sidste afsnit, at mere end halvdelen af alle ejerskifter sker inden for familien, og at det er over en tredjedel af alle direktørskifter, der sker til familiemedlemmer. Vi analyserer nu, hvilken type familiemedlemmer der overtager virksomhederne. Er det børnene i et klassisk generationsskifte, eller er det ægtefællen, der bliver den nye ejerleder, når stifteren dør?

Tabel 3 og figur 5 nedenfor viser, hvem den nye ejer er ved ejerskifte inden for familien.

Tabel 3, Hvem er den nye ejer ved ejerskifte inden for familien?

	Ejerledet	Ikke-ejerledet
Børn	42,0 %	44,2 %
Svigerbørn	0,2 %	1,6 %
Ægtefælle	51,6 %	46,0 %
Søskende	2,9 %	2,1 %
Forældre	2,9 %	5,1 %
Andre	0,4 %	1,0 %
Alle	100 %	100 %

Figur 5, Hvem er den nye ejer ved ejerskifte inden for familien?



Det fremgår, at ejerskabet i halvdelen af tilfældene overgår til en ægtefælle, mere nøjagtigt 52 pct. for ejerledede virksomheder og 46 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. Dernæst viser tabellen, at det er i knap halvdelen af tilfældene, at ejerskabet overgår til børnene. Dette gælder for både ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder med henholdsvis 42 pct. og 44 pct. af virksomhederne. Vi ser kun i ganske få tilfælde, at ejerskabet overgår til søskende eller forældre. Ejerskifte til ægtefælle og børn er derfor de to helt dominerende ejerskiftemodeller inden for familien. Ejerskiftet til næste generation er ofte noget, der sker meget sent i livet for den typiske ejerleder. Selv i situationer, hvor ledelsen er blevet overdraget, beholder ejerlederen ofte aktiemajoriteten. Derfor er der mange ejerskifter, der sker ved dødsfald. Med mindre andet er beskrevet i et testamente, overgår ejerskabet ved dødsfald til den overlevende ægtefælle, og det forklarer, hvorfor ægtefællen er den mest typiske nye ejer inden for familien. Ejerskiftet til børnene sker i de situationer, hvor ejerlederen har gennemført ejerskiftet før sin død og ved dødsfald i de situationer, hvor ejerlederen lever længere end ægtefællen.

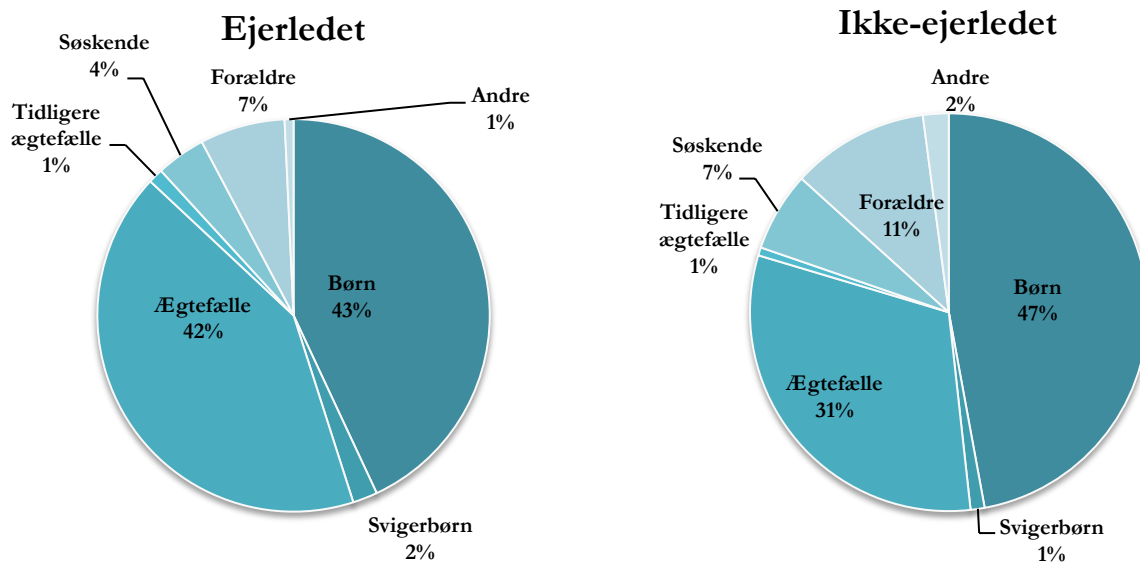
Tabel 4 og figur 6 ser på, hvem den nye direktør er ved direktørskifter inden for familien. Både for ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder sker de fleste direktørskifter til børn eller ægtefælle. Skifte til børn i familien er sket i 43 pct. af de ejerledede virksomheder, mens andelen for ikke-ejerledede virksomheder er 47 pct. Direktørskifte til en ægtefælle sker for ejerledede virksomheder i 42 pct. af tilfældene, og for ikke-ejerledede virksomheder er det lidt mindre end en tredjedel.

I ganske få tilfælde ser vi også direktørskifter til forældre, svigerbørn og tidligere ægtefæller.

Tabel 4, Hvem er den nye direktør ved direktørskifter inden for familien?

	Ejerledet	Ikke-ejerledet
Børn	43,0 %	47,1 %
Svigerbørn	2,0 %	1,1 %
Ægtefælle	41,9 %	31,4 %
Tidligere ægtefælle	1,2 %	0,7 %
Søskende	4,1 %	6,5 %
Forældre	7,0 %	11,2 %
Andre	0,7 %	2,1 %
Alle	100 %	100 %

Figur 6, Hvem er den nye direktør ved direktørskifter inden for familien?



Igen viser tallene, at der findes to væsentlige former for familieskifter i de små og mellemstore virksomheder. Den første er det klassiske generationsskifte, hvor et eller flere børn overtager virksomhederne. Det andet og mindre beskrevne skifte er det, hvor ægtefællen overtager efter stifteren af virksomheden. Det sker oftest uplanlagt og kan være en meget usikker situation for både familien og for virksomheden. Her er der ofte tale om situationer, hvor ejerlederen er blevet syg eller dør, og ægtefællen træder til og leder virksomheden igennem den opståede krise.

Tabel 5 viser, hvor den nye direktør kommer fra, når der vælges en direktør uden for familien. Det er interessant, at direktøren i mere end to ud af tre tilfælde er hentet internt i virksomheden. Det vil sige, at det er en betroet medarbejder, der overtager direktørstolen. Kun ved knap en tredjedel af direktørskifterne hentes direktøren helt udefra.

Tabel 5, Hvem er den nye direktør ved direktørskifter ud af familien?

	Ejerledet	Ikke-ejerledet
	%	%
Intern	69,3 %	69,0 %
Ekstern	30,7 %	31,0 %

5. SAMMENFALD, TIMING OG REGIONALE FORSKELLE OG LIGHEDER

I dette afsnit vil vi se nærmere på en række mere detaljerede forhold omkring ejer- og ledelsesskifter i små og mellemstore danske virksomheder. Vi er interesserede i at afdække, på hvilken måde der er et sammenfald i ejer- og ledelsesskiftet. Er det eksempelvis tilfældet, at et direktørskifte ofte er første trin mod en virksomhedsoverdragelse, eller sker ledelsesskiftet som en del af en professionaliseringsproces i de ejerledede virksomheder? Har der kunnet ses systematiske tendenser over tid i ejer- og ledelsesskifter?

I dette afsnit leverer vi et andet væsentligt bidrag i form af en beskrivelse af ejer- og ledelsesskifter opdelt på regioner. Mange af de ejerledede virksomheder spiller en central rolle i de regionale samfund og bidrager væsentligt til den regionale udvikling. Mange af de initiativer og regulative indsatser, der tages for at forbedre ejerledede virksomheders konkurrenceevne, sker på regionalt niveau. Det er derfor vigtigt at have et godt datagrundlag for de ejerledede virksomheders situation opdelt på regionsniveau. Vi indledte dette i rapport 1 ”Ejerledelse - baggrund og udbredelse”, hvor vi leverede et datagrundlag, der karakteriserede de ejerledede virksomheder i de fem regioner. Vi fortsætter dette, i dette afsnit, hvor vi karakteriserer ejer- og ledelsesskifter opdelt på regioner.

Vi vil starte med at kigge på sammenfald mellem ejer- og ledelsesskifter i perioden 1995-2013. Vi er interesserede i at forstå, hvor hyppigt ejer- og ledelsesskifter forekommer.

Tabel 6, Antal direktør- og ejerskifter per virksomhed, 1995-2013

Antal direktørskifter	Antal ejerskifter					Alle
	0	1	2	3	4	
0	-	2.629	145	6	0	2.780
1	13.346	1.532	105	5	0	14.988
2	1.189	169	20	3	1	1.382
3+	125	11	2	0	0	138
Alle	14.660	4.341	272	14	1	19.288

Tabel 6 tager alle de ejer- og ledelsesskifter, vi observerede i tabel 2, og fordeler dem ud på virksomhederne, så vi har direktørskifter og ejerskifter per virksomhed i perioden fra 1995 til 2013. Der er tale om 19.288 virksomheder, hvor der er sket et skifte. 14.600 virksomheder har udelukkende foretaget et direktørskifte og 2.780 kun et ejerskifte. Dette viser, at langt den største andel af virksomhederne sjældent foretager skifter på ledelses- og ejerniveau. Det typiske skifte sker, i form af at stifteren eller den siddende direktør overlader posten til en ny direktør (enten fra samme familie eller udefra) som en del af en udvikling af ledelsesstrukturen. Der findes også mange virksomheder, hvor overdragelsen af ejerskabet sker, uden at det fører til ændringer i ledelsesforholdene. Det kan f.eks. være, at ejerskabet skifter mellem generationer eller mellem ægtefæller, uden at den eksterne direktør samtidig bliver udskiftet.

Tabellen viser dog, at der er nogle virksomheder, der foretager flere ledelsesskifter. Ser vi først på direktørskifter, så har 13.346 ud af de 14.660 virksomheder med direktørskifter kun foretaget et enkelt direktørskifte, hvilket svarer til 91 pct. Der er 1.189 virksomheder, der har foretaget to direktørskifter, hvilket er svarende til 8,1 pct., mens der kun er 125 virksomheder, der har foretaget tre eller flere direktørskifter i de 19 år, vi har data for.

Ser vi efterfølgende på de i alt 2.780 ejerskifter, er der 2.629, der har foretaget et enkelt ejerskifte, hvilket svarer til 94,6 pct. Der er 145 virksomheder, der har foretaget to ejerskifter, svarende til 5,2 pct., mens der kun er 151 virksomheder, der har foretaget tre eller flere ejerskifter.

Vi konkluderer ud fra tabel 6, at ledelsen og ejerskabet i små og mellemstore virksomheder i Danmark er relativt stabil. I løbet af en 19-årig periode er det langt de fleste virksomheder, der ikke har skiftet ud på ejersiden. I direktionen er der oftest kun sket ét skifte.

Tabel 7 viser sammenfaldet mellem direktør- og ejerskifter i perioden 1995 til 2013 opdelt på, om virksomhederne er ejerledede. Tager vi de 19.288 direktør- og ejerskifter, der har fundet sted fra 1995-2013, så fordeler de sig med 8.975 på ejerledede virksomheder og 10.313 på ikke-ejerledede virksomheder.

Tabel 7, Sammenfald mellem direktør- og ejerskifter

	Ejerledet		Ikke-ejerledet	
	Antal	%	Antal	%
Foretager kun direktørskifte	6.085	67,8 %	8.575	83,1 %
Foretager kun ejerskifte	1.516	16,9 %	1.264	12,3 %
Direktør og ejerskifte samme år	527	5,9 %	96	0,9 %
Foretager direktørskifte før ejerskifte	620	6,9 %	231	2,2 %
Foretager direktørskifte efter ejerskifte	227	2,5 %	147	1,4 %
Alle	8.975	100 %	10.313	100 %

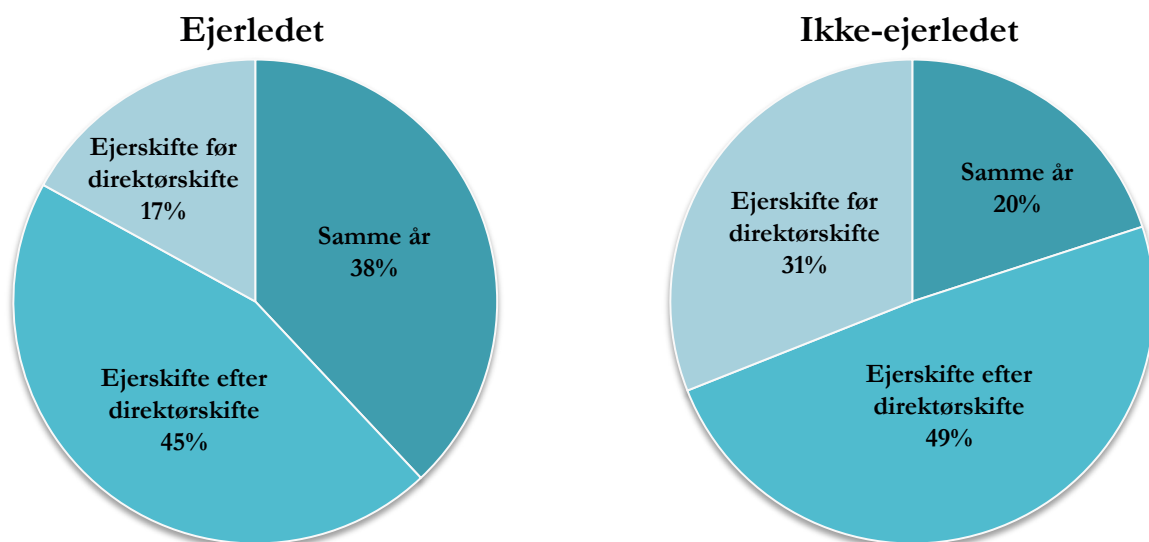
Ser vi først på de ejerledede virksomheder, er det 67,8 pct., der kun har foretaget et direktørskifte, mens det for ikke-ejerledede er 83,1 pct. Blandt de ejerledede virksomheder er det kun 16,9 pct., der har foretaget et ejerskifte, for ikke-ejerledede virksomheder er andelen 12,3 pct. I de tilfælde hvor direktør- og ejerskiftet sker samme år, er det 5,9 pct. for ejerledede virksomheder og kun 0,9 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. De virksomheder, der har foretaget et direktørskifte før ejerskiftet, udgør 6,9 pct. for ejerledede virksomheder og 2,2 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. De virksomheder, der har foretaget et ejerskifte før direktørskiftet, udgør 2,5 pct. for ejerledede virksomheder og 1,4 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. Tabellen viser således ikke overraskende, at når der er en ejer, der samtidig er direktør, er der en større tendens til, at der ikke sker et direktørskifte uden et ejerskifte.

Tabel 7 indikerer således, at de fleste direktørskifter sker, uden at der også sker et skifte af den kontrollerende ejer. Det signalerer således, at ledelsesskiftet sker som en del af en ledelsesudvikling inden for det eksisterende ejerskab. I den næste tabel fokuserer vi derfor på de virksomheder, der har foretaget ændringer i både ledelsen og i ejerskabet. Vi ønsker at afdække, hvordan sammenfaldet er mellem de to dele af virksomhedstransitionen.

Tabel 8 og figur 7 viser timingen af direktør- og ejerskifter. Vi tager udgangspunkt i de virksomheder i den foregående tabel, der både foretog et direktør- og ejerskifte. Det drejer sig om 1.374 ejerledede virksomheder og 474 ikke-ejerledede virksomheder.

Tabel 8, Timing af direktør- og ejerskifter, 1995-2013 i virksomheder, der har foretaget begge

Virksomhedsform	Ejerledet		Ikke-ejerledet	
	Antal	%	Antal	%
Direktør- og ejerskifte samme år	527	38,4 %	96	20,3 %
Foretager direktørskifte før ejerskifte	620	45,1 %	231	48,7 %
Foretager direktørskifte efter ejerskifte	227	16,5 %	147	31,0 %
Alle	1.374	100 %	474	100 %

Figur 7, Timing af direktør- og ejerskifter, 1995-2013

Ser vi først på de ejerledede virksomheder, så fordeler timingen af direktør- og ejerskifter sig således, at 45 pct. foretager ejerskifte efter direktørskifte, 38 pct. foretager ejerskifte og direktørskifte samme år, mens kun 17 pct. foretager ejerskifte før direktørskifte. Dette giver et billede af transitionen i danske familievirksomheder. Knap halvdelen foretager et generationsskifte, hvor stifteren/ejerlederen først overdrager direktørposten til et andet familiemedlem og derefter overdrager ejerskabet enten ved det personlige exit eller ved dødsfald. De 38 pct. af virksomhederne er dem, der bliver solgt, og hvor der er

en ny ejer, der også bliver direktør, eller som indsætter en direktør udefra. Endeligt er der en lille andel virksomheder, hvor stifteren/ejerlederen har accepteret at blive som direktør i virksomheden efter et salg for at sikre den bedst mulige kontinuitet i processen.

Ser vi efterfølgende på ikke-ejerledede virksomheder, fordeler timingen sig således, at 49 pct. foretager ejerskifte efter direktørskifte, 31 pct. foretager ejerskifte før direktørskifte, mens 20 pct. foretager ejer- og direktørskifte samme år. Der er således en større andel af ejerskifter, hvor direktøren bliver siddende. Forskellene mellem de to typer af virksomheder er netop, at direktøren ikke er i familie med ejeren før ejerskiftet, og derfor sker direktør- og ejerskiftet mere uafhængigt af hinanden.

REGIONALE FORSKELLE OG LIGHEDER

I resten af dette afsnit vil vi beskrive transition i ledelse og ejerskab opdelt på regioner. En meget stor del af den rådgivende og regulative indsats på området i forhold til at vækst og virksomhedsoverdragelse i ejerledede virksomheder foregår ofte på lokalt og regionalt plan. Et af hovedformålene med denne serie af rapporter er at give aktørerne i de enkelte regioner et datagrundlag til brug i deres arbejde med at rådgive og støtte ejerledede virksomheder. Vi vil derfor, så vidt det er muligt, i alle rapporter forsøge at opdele mange af vores tabeller på regionalt niveau. Da de overordnede tendenser ofte går igen i de enkelte regioner, har vi valgt at gøre kommenteringen af de regionale figurer og tabeller relativt kortfattet.

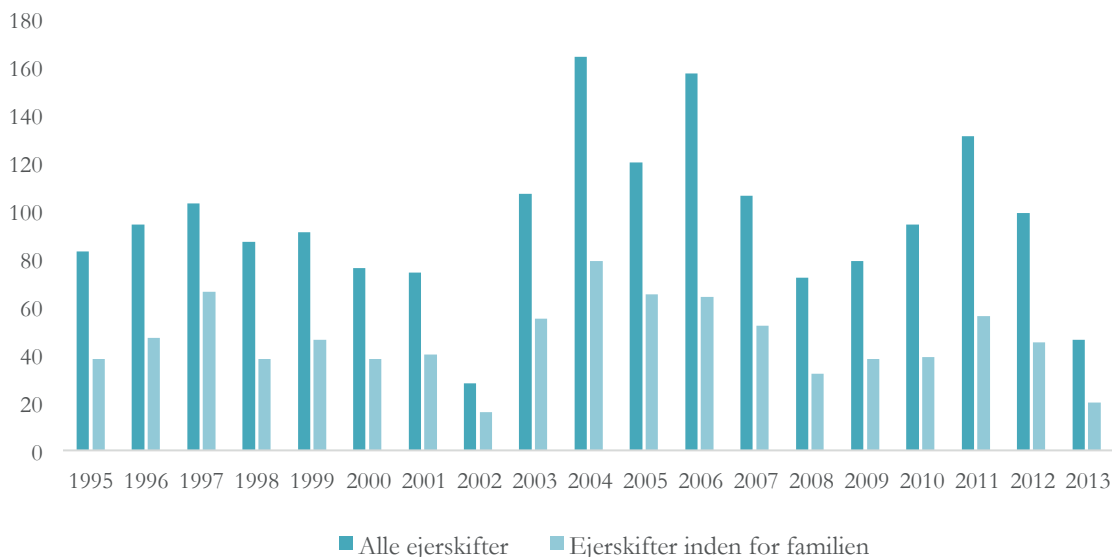
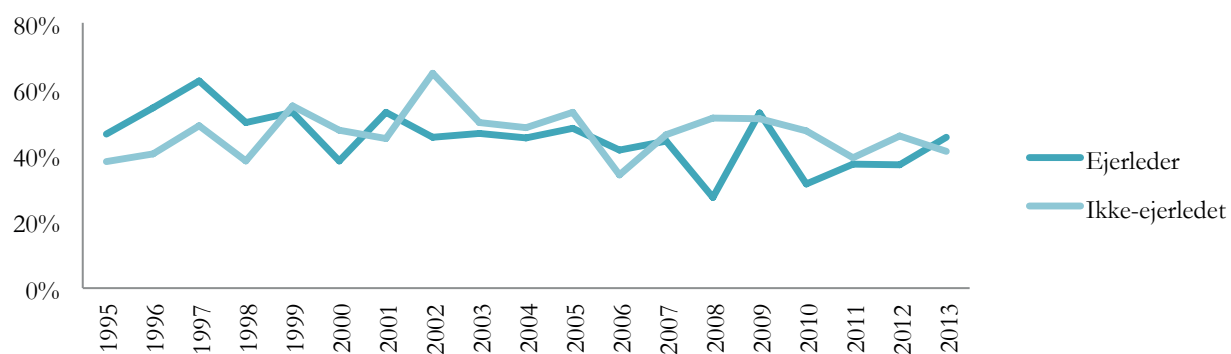
Vi vil starte med at beskrive antallet af ejerskifter og direktørskifter i de enkelte regioner. Tabel 9 og 10 opsummerer antallet af direktør- ejerskifter i perioden fra 1995 til 2013.

Tabel 9 viser antallet af ejerskifter i hver region fordelt på de 19 år, vi har data for. Det er vigtigt at gentage, at vores data for ejerskifte ikke har samme kvalitet som vores data for direktørskifte. Det faktiske antal ejerskifter i de enkelte regioner kan derfor være højere end de tal, vi præsenterer i tabel 9.

I nedenstående figurer ser vi på typen af ejerskifte i de fem regioner i perioden 1995 til 2013. For hver region viser vi, hvordan andelen af ejerskifter inden for familien udvikler sig over tid. I tabel 2 ovenfor så vi på ejerskifter på landsplan. Her ligger gennemsnittet af ejerskifter inden for familien på cirka 44 pct. for ejerledede virksomheder og 51 pct. for ikke-ejerledede virksomheder.

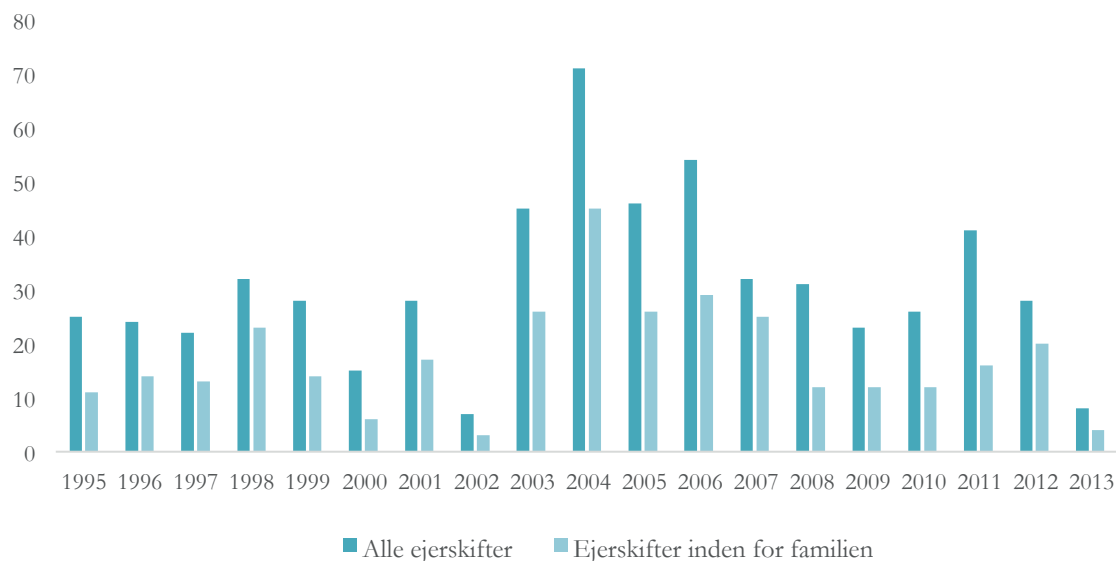
Tabel 9, Antallet af virksomheder med ejerskifter fordelt på regioner fra 1995-2013

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland
	Antal	Antal	Antal	Antal	Antal
1995	83	25	49	45	23
1996	94	24	42	50	25
1997	103	22	53	59	23
1998	87	32	55	66	30
1999	91	28	47	58	22
2000	76	15	48	27	19
2001	74	28	40	51	21
2002	28	7	23	12	11
2003	107	45	57	66	25
2004	164	71	89	115	58
2005	120	46	57	82	20
2006	157	54	77	92	46
2007	106	32	48	60	29
2008	72	31	36	50	20
2009	79	23	44	56	13
2010	94	26	45	59	27
2011	131	41	52	86	23
2012	99	28	43	56	26
2013	46	8	21	43	14
Alle	1.811	586	926	1.133	475

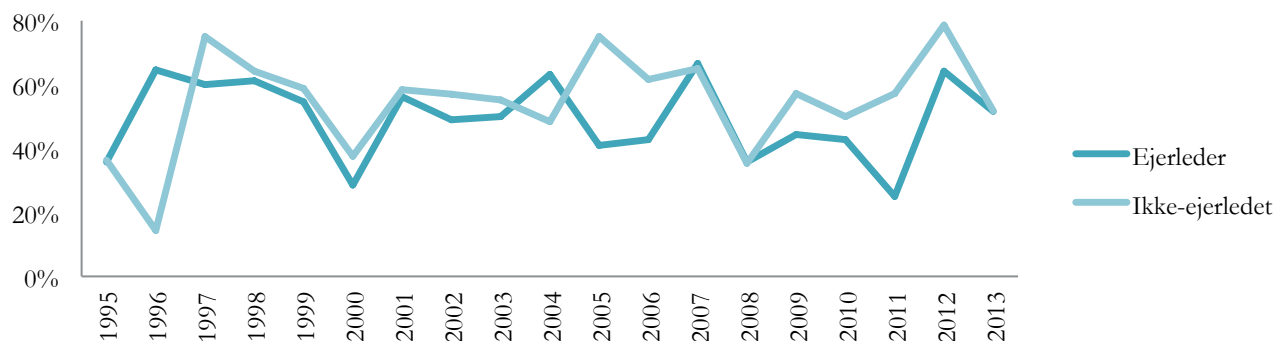
Figur 8, Alle ejerskifter inden for familien i Region Hovedstaden, 1995-2013**Figur 9, Andelen af ejerskifter inden for familien i Region Hovedstaden, 1995-2013**

Ser vi først på gennemsnittet af ejerskifter i Region Hovedstaden, så ligger andelen af familieejerskifter i gennemsnit på 45 pct. for ejerledede virksomheder og 47 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. Region Hovedstaden varierer således ikke markant fra gennemsnittet på landsplan.

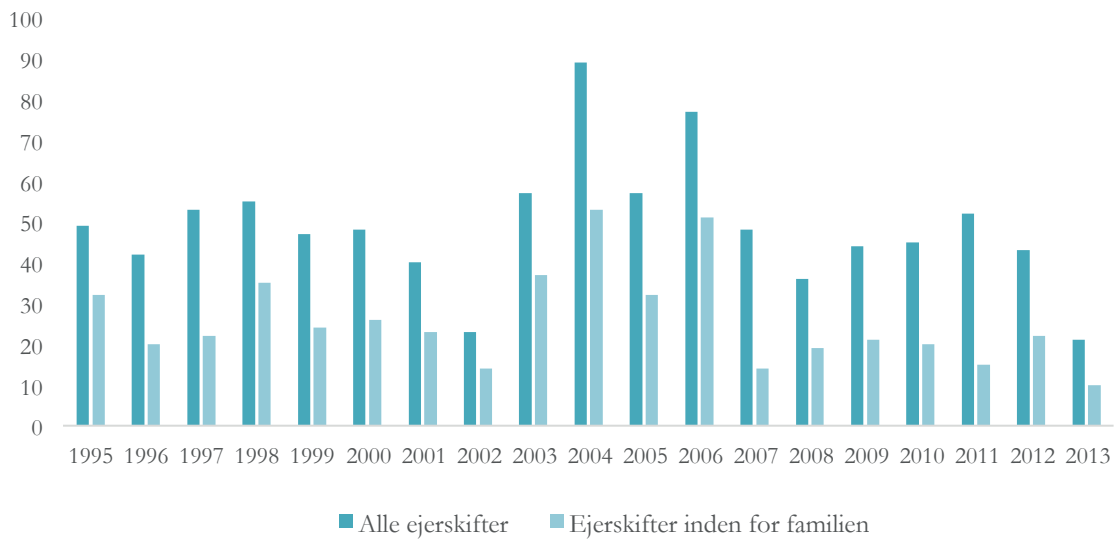
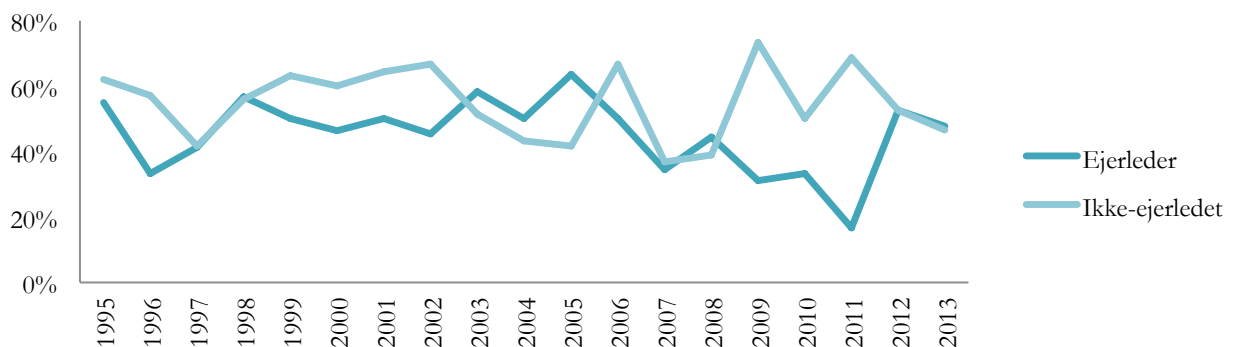
Figur 10, Alle ejerskifter inden for familien i Region Sjælland, 1995-2013



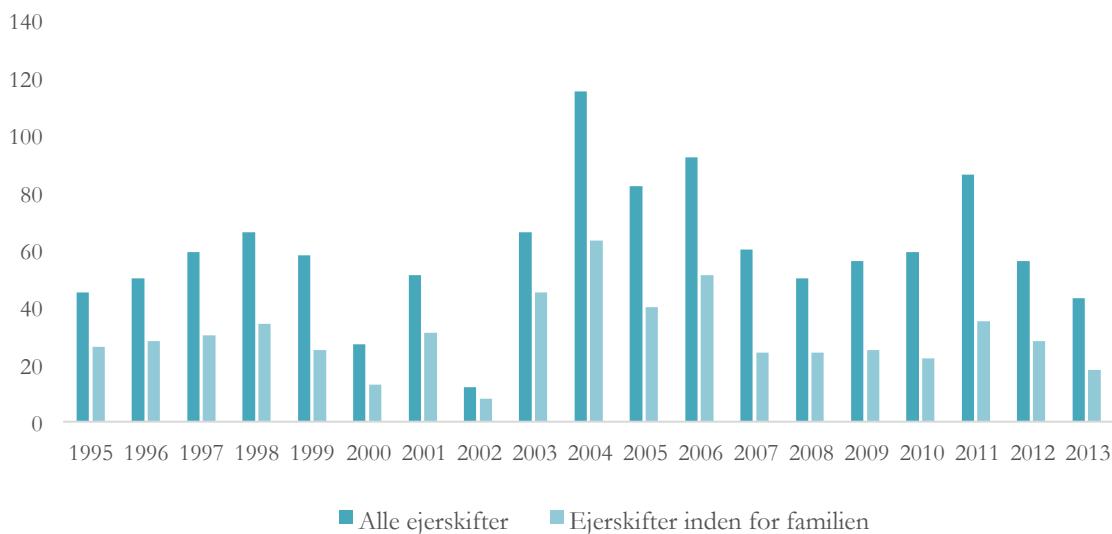
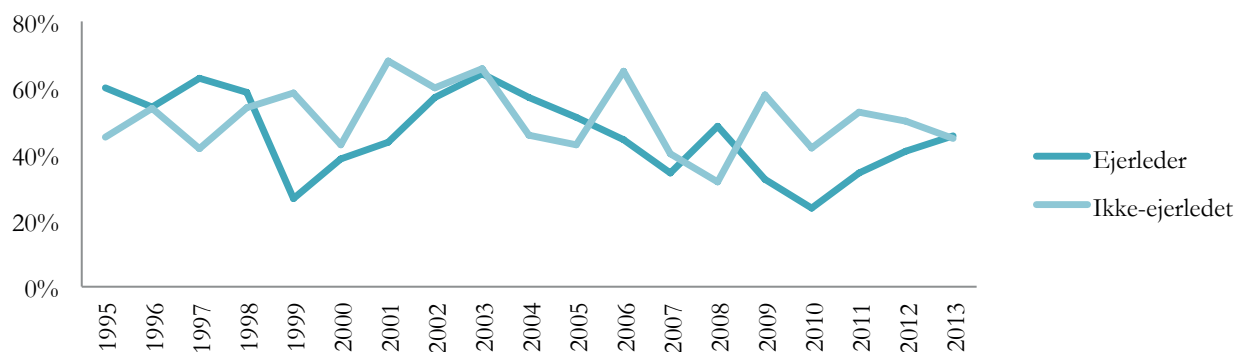
Figur 11, Andelen af ejerskifter inden for familien i Region Sjælland, 1995-2013



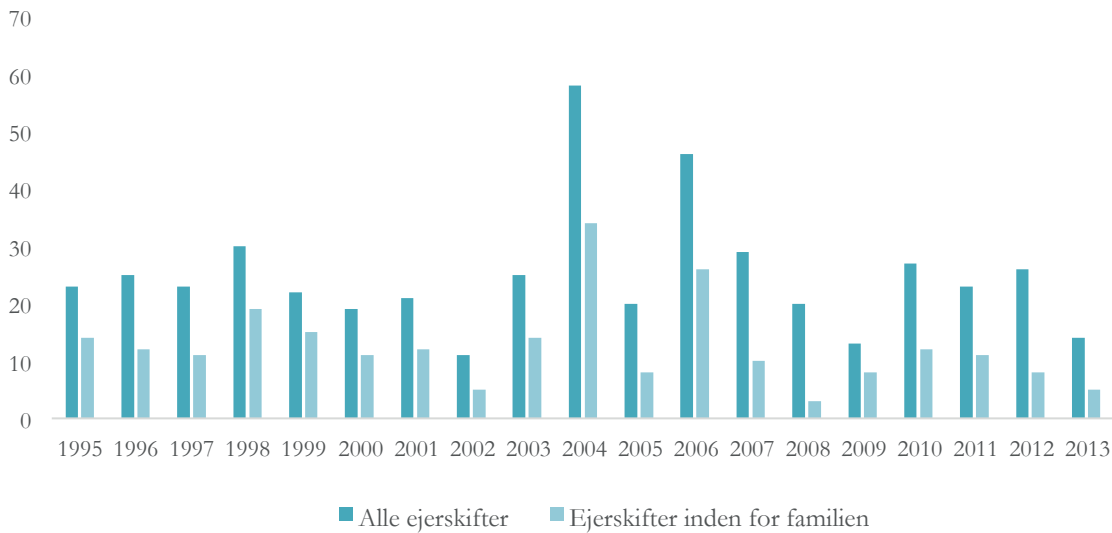
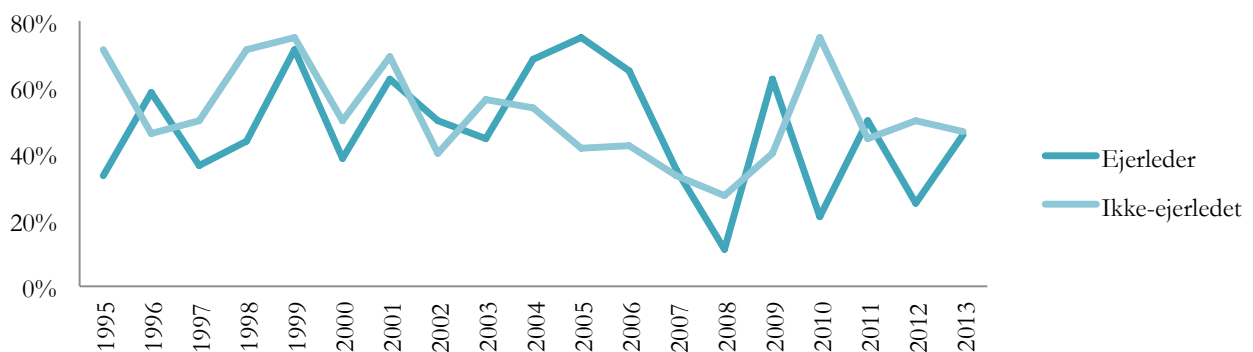
Region Sjælland har et gennemsnit af familieejerskifter på 46 pct. for ejerledede virksomheder og 57 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. Region Sjælland ligger således over landsgennemsnittet for ikke-ejerledede virksomheder.

Figur 12, Alle ejerskifter inden for familien i Region Syddanmark, 1995-2013**Figur 13, Andelen af ejerskifter inden for familien i Region Syddanmark, 1995-2013**

Region Syddanmark har et gennemsnit af familieejerskifter på 45 pct. for ejerledede virksomheder og 55 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. Region Syddanmark ligger dermed omkring landsgennemsnittet for ejerledede virksomheder, men en smule over for ikke-ejerledede virksomheder.

Figur 14, Alle ejerskifter inden for familien i Region Midtjylland, 1995-2013**Figur 15, Andelen af ejerskifter inden for familien i Region Midtjylland, 1995-2013**

Region Midtjylland har et gennemsnit for familieejerskifter på 46 pct. for ejerledede virksomheder og 51 pct. for ikke-ejerledede virksomheder, hvilket er svarende til landsgennemsnittet.

Figur 16, Alle ejerskifter inden for familien i Region Nordjylland, 1995-2013**Figur 17, Andelen af ejerskifter inden for familien i Region Nordjylland, 1995-2013**

Endelig har Region Nordjylland et gennemsnit for familieejerskifter på 47 pct. for ejerledede virksomheder og 52 pct. for ikke- ejerledede virksomheder, hvilket er lige over landsgennemsnittet.

Figurerne 8 til 17 viser således meget små afvigelser i andelen af familieejerskifter mellem de enkelte regioner.

Vi fortsætter de regionale analyser med at kigge på antallet af direktørskifter i den enkelte region i perioden 1995 til 2013. Som det er tilfældet for vores analyser af landsgennemsnittet i tidligere afsnit,

er data for direktørskifter af meget høj kvalitet, og vi har et stort set komplet billede af direktørskifter i små og mellemstore virksomheder i de enkelte regioner.

Tabel 10 nedenfor illustrerer antallet af direktørskifter for de enkelte regioner i perioden 1995 til 2013. Antallet af direktørskifter følger i nogen grad antallet af ejerledede virksomheder, og det er derfor naturligt, at der er flest direktørskifter i Hovedstaden, efterfulgt af Midtjylland, Syddanmark, Sjælland og endeligt Nordjylland.

Tabel 10, Antallet af virksomheder med direktørskifter fordelt på regioner fra 1995-2013

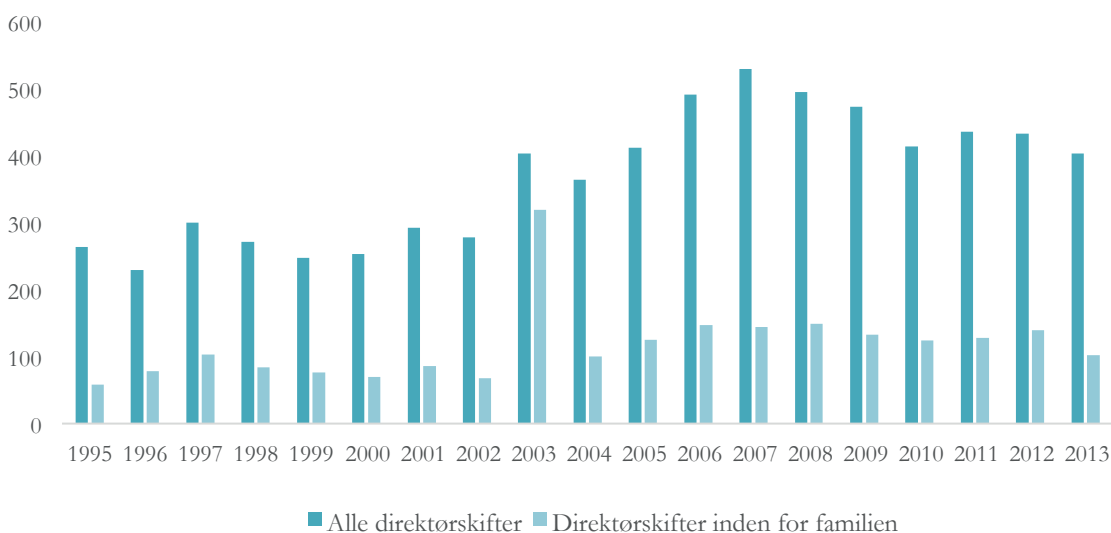
	<u>Hovedstaden</u>	<u>Sjælland</u>	<u>Syddanmark</u>	<u>Midtjylland</u>	<u>Nordjylland</u>
	Antal	Antal	Antal	Antal	Antal
1995	264	59	149	185	78
1996	229	74	118	124	60
1997	300	83	168	146	62
1998	271	52	116	151	61
1999	247	64	128	137	69
2000	253	59	145	146	62
2001	292	51	130	148	62
2002	278	81	147	126	75
2003	403	87	168	235	114
2004	364	80	158	194	87
2005	412	104	176	227	88
2006	491	101	210	236	102
2007	529	142	257	275	86
2008	495	127	250	262	107
2009	473	108	235	292	102
2010	414	115	218	289	93
2011	436	101	228	265	125
2012	433	113	190	224	108
2013	403	87	168	235	114
Alle	7.218	1.782	3.481	4.002	1.698

Ser vi på figurerne 18 til 27, præsenterer de andelen af direktørskifter for hver region i perioden 1995 til 2013. I alle fem regioner ser vi desuden også, at der er flere direktørskifter inden for ejerledede virksomheder sammenlignet med ikke-ejerledede virksomheder.

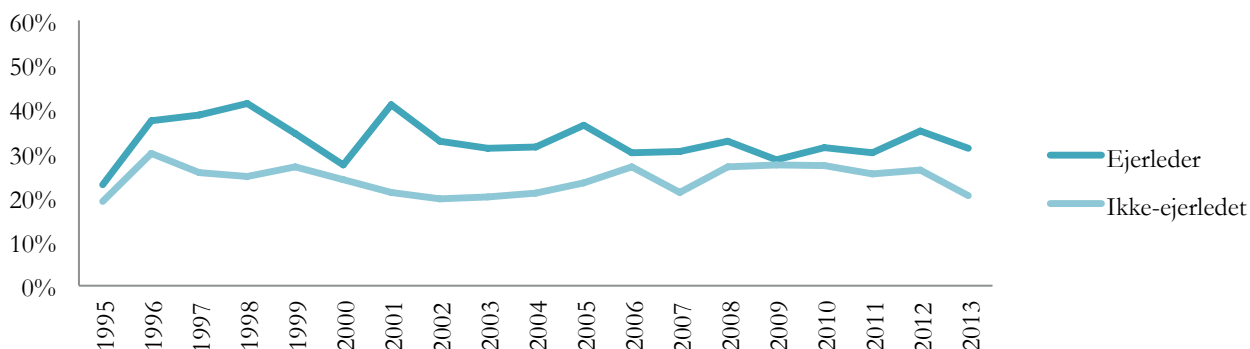
Figuren for Region Hovedstaden skiller sig ud fra de fire andre regioner ved at være langt mere stabil over tid. Det skyldes, at der er flere virksomheder repræsenteret i Region Hovedstaden, og variationen fra år til år er derfor mindre. Ser vi på de fire andre regioner, oplever vi langt flere udsving, som skyldes, at der er færre virksomheder repræsenteret.

Tidligere i tabel 2 så vi på direktørskifter på landsplan. Gennemsnittet for ejerledede virksomheder er på 37 pct., og for ikke-ejerledede virksomheder er det på 28 pct.

Figur 18, Antal direktørskifter i Region Hovedstaden, 1995-2013

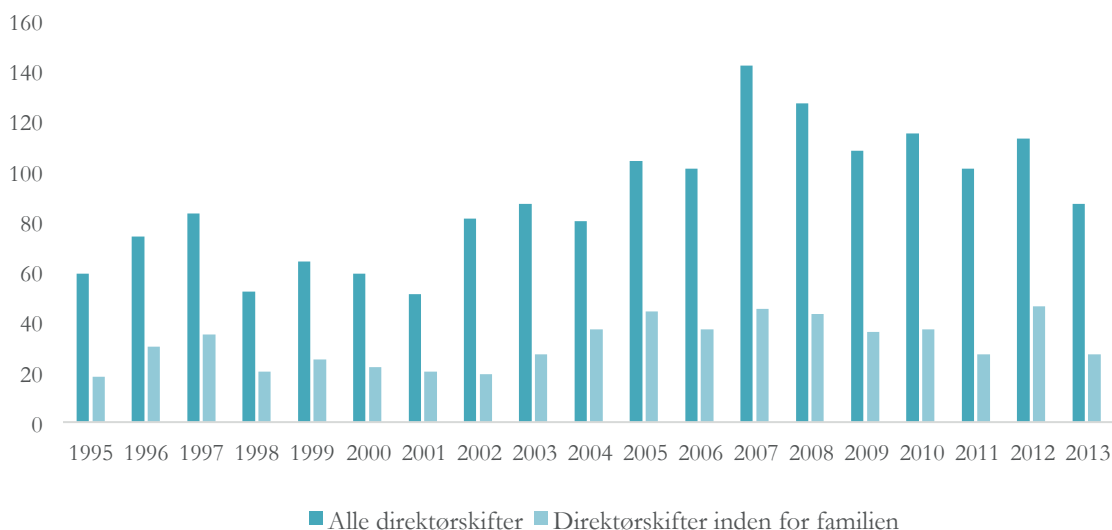


Figur 19, Andelen af direktørskifter inden for familien i Region Hovedstaden, 1995-2013

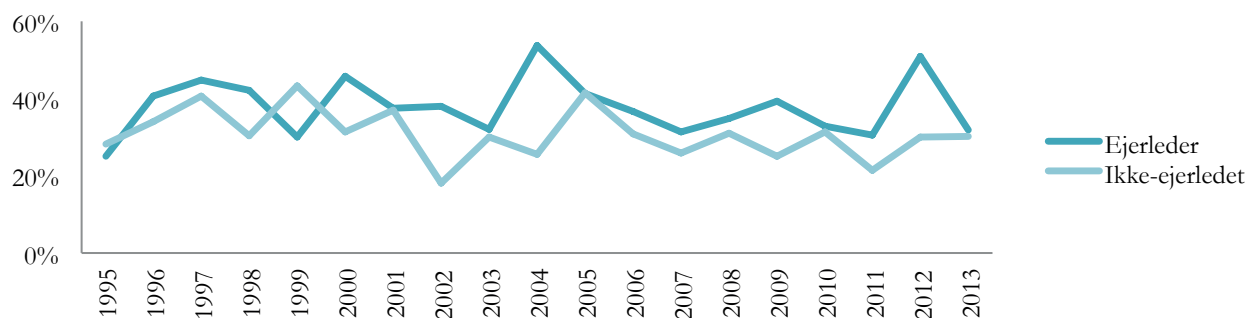


Gennemsnittet af direktørskifter i Region Hovedstaden er i årrækken fra 1995 til 2013 på 34 pct. for ejerledede virksomheder og 25 pct. for ikke-ejerledede, hvilket er under landsgennemsnittet.

Figur 20, Antal direktørskifter i Region Sjælland, 1995-2013

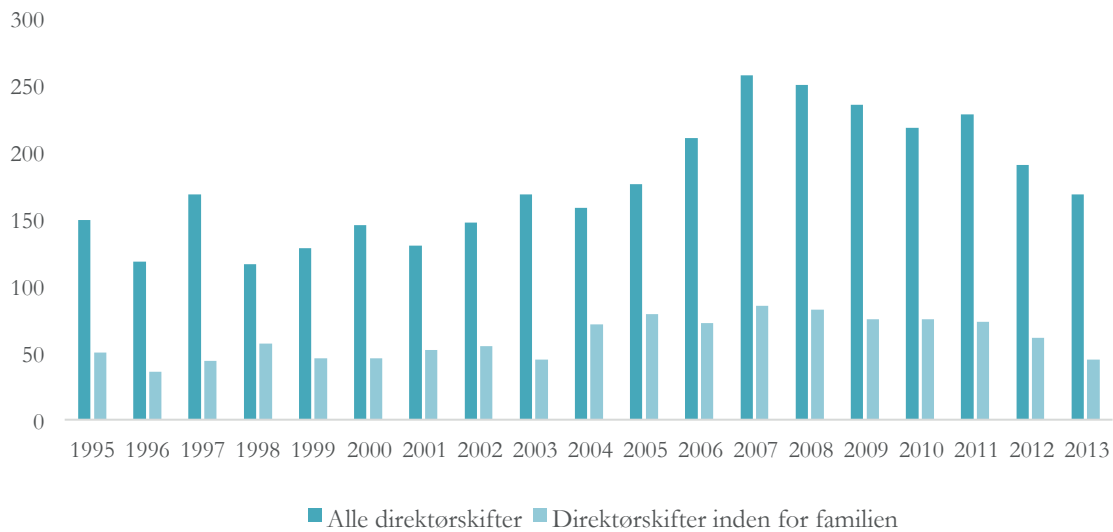


Figur 21, Andelen af direktørskifter inden for familien i Region Sjælland, 1995-2013



Region Sjælland har et gennemsnit i årrækken 1995 til 2013 på 40 pct. for ejerledede virksomheder og 32 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. Regionen ligger dermed dvs. over landsgennemsnittet.

Figur 22, Antal direktørskifter i Region Syddanmark, 1995-2013

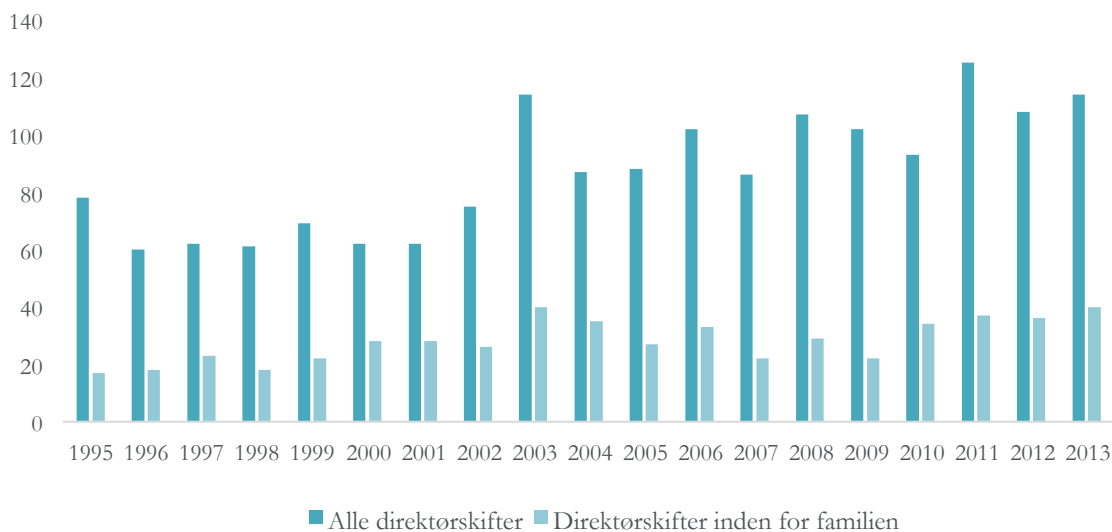


Figur 23, Andelen af direktørskifter inden for familien i Region Syddanmark, 1995-2013

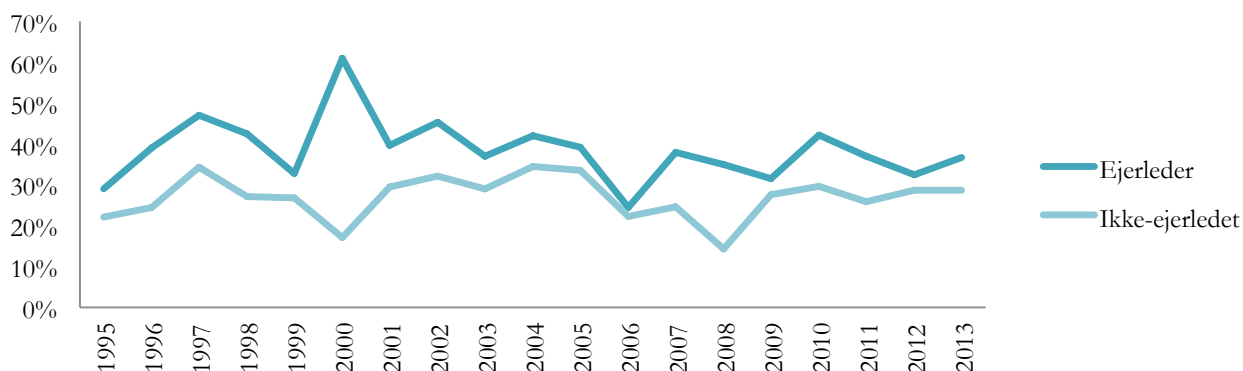


Region Syddanmark har et gennemsnit af direktørskifter på 42 pct. for ejerledede virksomheder og 30 pct. for ikke-ejerledede virksomheder., hvilket er over landsgennemsnittet.

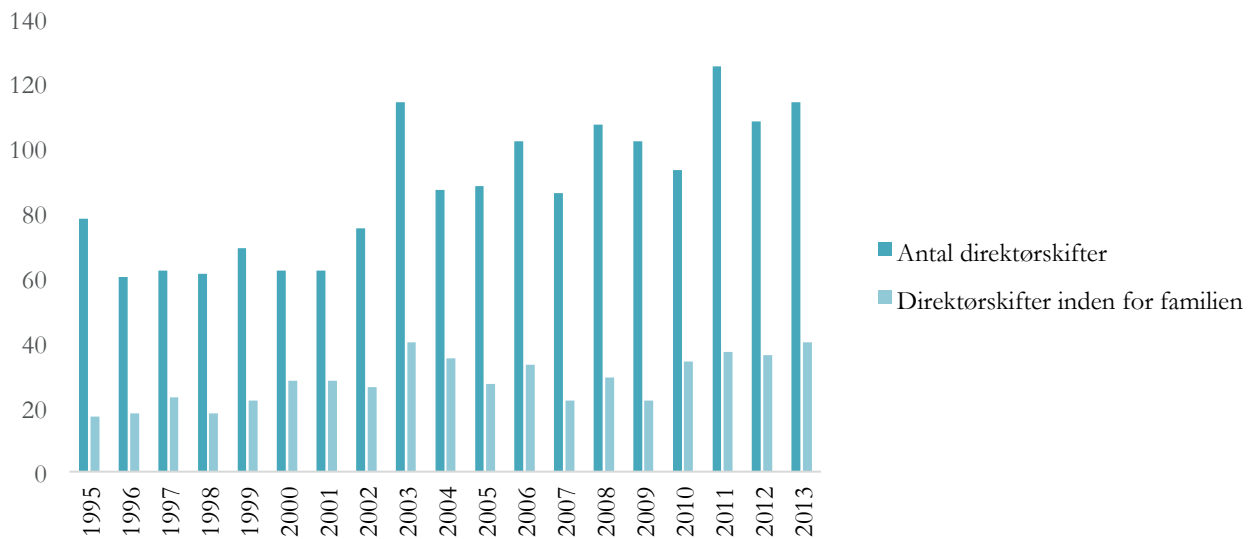
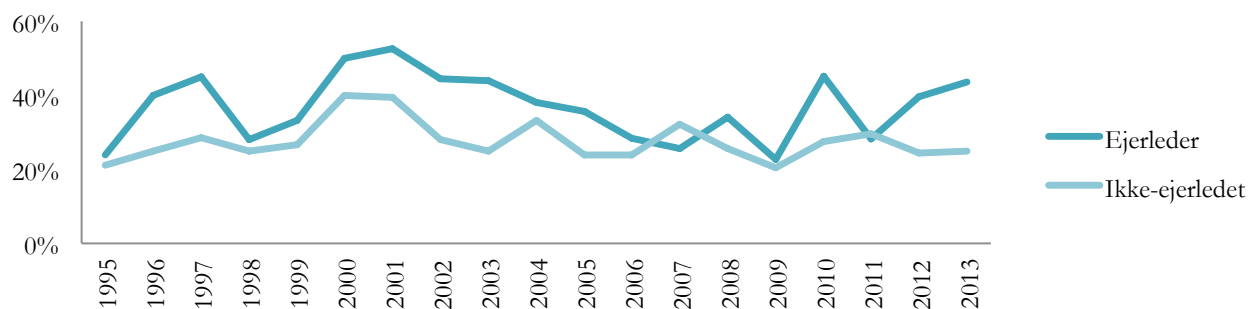
Figur 24, Antal direktørskifter i Region Midtjylland, 1995-2013



Figur 25, Andelen af direktørskifter inden for familien i Region Midtjylland, 1995-2013



Region Midtjylland har et gennemsnit på 40 pct. for ejerledede virksomheder og 28 pct. for ikke-ejerledede virksomheder, hvilket igen er over landsgennemsnittet.

Figur 26, Antal direktørskifter i Region Nordjylland, 1995-2013**Figur 27, Andelen af direktørskifter inden for familien i Region Nordjylland, 1995-2013**

Region Nordjylland har et gennemsnit af direktørskifter fra 1995 til 2013 på 37 pct. for ejerledede virksomheder og 29 pct. for ikke-ejerledede virksomheder. Andelen ligger under landsgennemsnittet for ejerledede virksomheder, men over for ikke-ejerledede virksomheder.

Det vigtigste ved ovenstående tabeller og figurer har været at præsentere de regionale tal, da de har en selvstændig interesse i regionerne. Opsummerende konstateres det, at der ikke er de store relative forskelle mellem regionerne, hverken når vi kigger på andelen af ejerskifter inden for familien eller andelen af direktørskifter inden for familien.

SAMMENFALD AF DIREKTØR- OG EJERSKIFTE PÅ REGIONALT NIVEAU

Tidligere i rapporten så vi på sammenfaldet mellem direktør- og ejerskifte for hele populationen og noterede, at de fleste ændringer sker på ledelsesniveau. Det vil sige enten gennem en professionalisering, hvor nye direktører hentes udefra uden at ændre på ejerskabet, eller som forberedelse til et generationsskifte, hvor nye familiemedlemmer træder ind i ledelsen af virksomhederne, uden at stifteren eller den ældre generation opgiver den kontrollerende del af ejerskabet.

Vi ser de samme tendenser på regionalt niveau, hvilket de følgende figurer og tabeller viser. Vi kigger først på de ejerledede virksomheder. Det gælder generelt for de næste tabeller, at mønsteret for sammenfaldet af direktør- og ejerskifter ikke varierer meget i de fem regioner, og at det i høj grad ligner mønsteret for sammenfald af direktør- og ejerskifter på landsplan. Igen medtager vi de regionale tabeller, fordi det giver en platform for de enkelte regioner til at diskutere ejer- og direktørskifter inden for deres region.

Tabel 7 viste sammenfaldet mellem ejer- og direktørskifter for ejerledede virksomheder for hele landet. I tabel 11 og figur 28 gentager vi denne sammenligning, fordelt ud på de enkelte regioner.

Tabel 11, Sammenfald mellem direktør- og ejerskifter i ejerledede virksomheder fordelt på regioner, 1995-2013

	Hovedstaden		Sjælland		Syddanmark		Midtjylland		Nordjylland	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Foretager kun direktørskifte	2.304	69,4 %	617	64,1 %	1.177	67,4 %	1.388	66,2 %	599	68,8 %
Foretager kun ejerskifte	518	15,6 %	166	17,3 %	292	16,7 %	394	18,8 %	146	16,8 %
Direktør- og ejerskifte samme år	184	5,5 %	78	8,1 %	109	6,2 %	123	5,9 %	54	6,2 %
Foretager direktørskifte før ejerskifte	222	6,7 %	78	8,1 %	122	7,0 %	141	6,7 %	57	6,5 %
Foretager direktørskifte efter ejerskifte	93	2,8 %	23	2,4 %	46	2,6 %	50	2,4 %	15	1,7 %
Alle	3.321	100 %	962	100 %	1.746	100 %	2.096	100 %	871	100 %

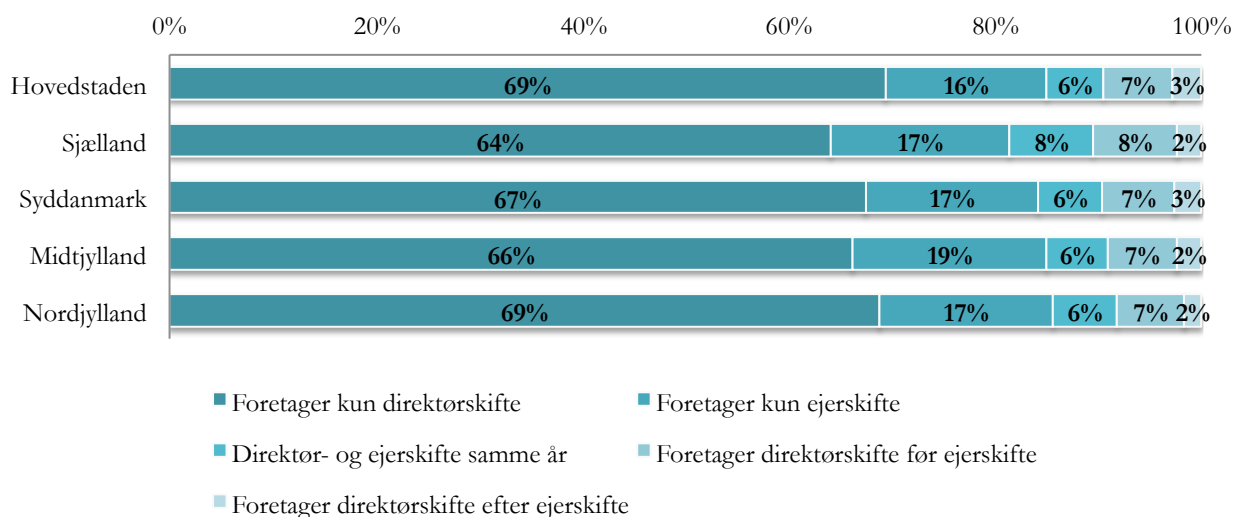
Andelen af ejerledede virksomheder, der kun har foretaget direktørskifte, ligger på omkring to tredjedel i alle regioner. Andelen er størst i Region Hovedstaden med 69,4 pct. efterfulgt af Region Nordjylland med 68,8 pct. Derefter følger Region Syddanmark med 67,4 pct., Region Midtjylland med 66,2 pct. og til sidst Region Sjælland med 64,1 pct.

Blandt de ejerledede virksomheder, der kun har foretaget ejerskifte, finder vi den højeste repræsentation i Region Midtjylland med 18,8 pct., efterfulgt af Region Sjælland med 17,3 pct., Region Nordjylland med 16,8 pct., Region Syddanmark med 16,7 pct., og endelig findes den laveste repræsentation i Region Hovedstaden med 15,6 pct.

Ejerledede virksomheder, der har foretaget direktør- og ejerskifte samme år, er der flest af i Region Sjælland med 8,1 pct., efterfulgt af Region Syddanmark og Nordjylland med 6,2 pct. Region Midtjylland er nummer fire med 5,9 pct., hvorimod Region Hovedstaden havde færrest med 5,5 pct.

Andelen af ejerledede virksomheder, der har foretaget direktørskifte før ejerskifte, varierer fra 8,1 pct. i Region Sjælland til 6,5 pct. i Region Nordjylland, hvorimod andelen af ejerledede virksomheder, der har foretaget ejerskifte før direktørskifte, varierer fra 2,8 pct. i Region Hovedstaden til 1,7 pct. i Region Nordjylland.

Figur 28 viser sammenfaldet mellem ejer- og ledelsesskifte på regionalt niveau for ejerledede virksomheder. Figuren viser, at der ses de samme tendenser i alle regionerne. Det typiske skifte er et direktørskifte uden et ejerskifte. I mere end 2/3 af virksomhederne beholder stifteren eller familien bagved den kontrollerende ejerpost, når der kommer en ny direktør. Vi konstaterer igen, at variationen mellem regionerne er lille, og at mønsteret for sammenfald af ejer- og direktørskifte i ejerledede virksomheder ligner landsgennemsnittet.

Figur 28, Sammenfald mellem direktør- og ejerskifter i ejerledede virksomheder fordelt på regioner, 1995-2013

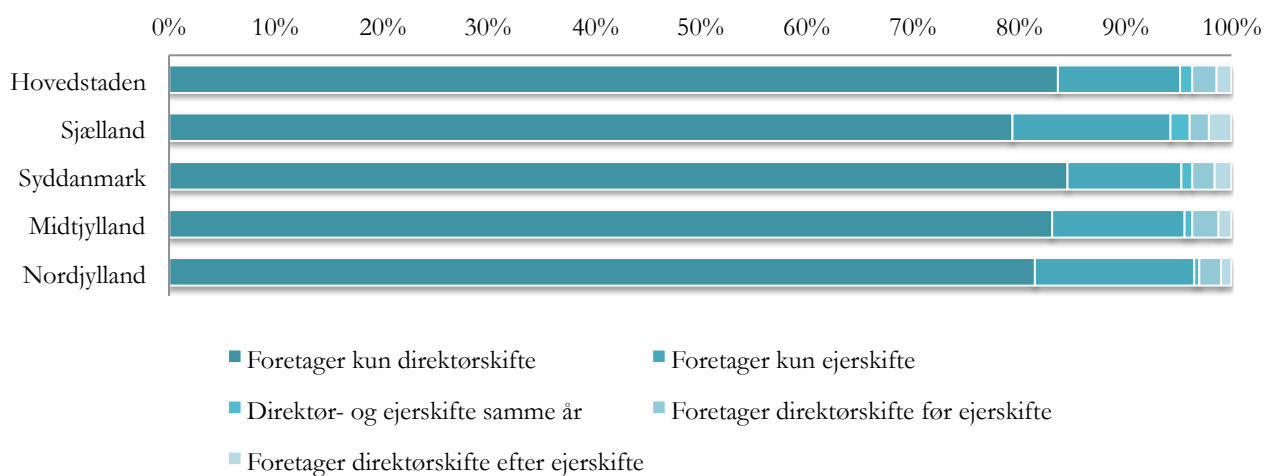
Tabel 12 og figur 29 ser på sammenfaldet mellem direktør- og ejerskifter i regionerne for ikke-ejerledede virksomheder.

Tabel 12, Sammenfald mellem direktør- og ejerskifter i ikke-ejerledede virksomheder fordelt på regioner, 1995-2013

	Hovedstaden		Sjælland		Syddanmark		Midtjylland		Nordjylland	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Foretager kun direktørskifte	3.524	83,7 %	816	79,3 %	1.631	84,6 %	1.819	83,1 %	785	81,5 %
Foretager kun ejerskifte	486	11,5 %	153	14,9 %	207	10,7 %	274	12,5 %	144	15,0 %
Direktør- og ejerskifte samme år	46	1,1 %	19	1,8 %	19	1,0 %	16	0,7 %	5	0,5 %
Foretager direktørskifte før ejerskifte	98	2,3 %	19	1,8 %	41	2,1 %	54	2,5 %	19	2,0 %
Foretager direktørskifte efter ejerskifte	58	1,4 %	22	2,1 %	30	1,6 %	27	1,2 %	10	1,0 %
Alle	4.212	100 %	1.029	100 %	1.928	100 %	2.190	100 %	963	100 %

Ovenstående illustreres i figur 29, der viser de samme tendenser i alle regionerne. Vi sammenholder tallene med, at det typiske skifte er et direktørskifte uden et ejerskifte, hvilket gør sig gældende for fire ud af fem af virksomhederne.

Figur 29, Sammenfald mellem direktør- og ejerskifter i ikke-ejerledede virksomheder fordelt på regioner, 1995-2013



Vi har i dette afsnit set på sammenfald af direktør- og ejerskifte i henholdsvis ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder i de fem regioner. Langt de fleste virksomheder har kun foretaget et direktørskifte i de 19 år, vi har data for, uden at vi kan måle et skifte i ejerskabet. Der er meget lille variation i mønsteret på direktør- og ejerskifter, når vi kigger på tværs af regionerne.

6. FREMTIDIGE VIRKSOMHEDSOVERDRAGELSER

Vi har i de foregående afsnit fokuseret på, hvad vi ved om generationsskifte på ledelses- og ejerniveau i med udgangspunkt i de skifter, der har fundet sted de sidste 19 år. Det er nu blevet tid til at rette fokus fremad og prøve at estimere antallet af fremtidige generationsskifter, virksomhedsoverdragelser og ledelsesskifter de kommende ti år. Det er netop 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. Disse virksomheder er kernemålgruppe for projektet ”Ejerledelse i Danmark”, som denne rapport er en del af.

Der er ikke nogen entydig måde at definere antallet af fremtidige virksomhedsoverdragelser på. Vi vil nedenfor give to metoder til at estimere dette. Disse metoder fokuserer på forskellige forhold og vil derfor ikke nødvendigvis give det samme resultat.

Først vil vi analysere, hvor stor en andel af samtlige virksomheder der i løbet af de kommende år står overfor en virksomhedsoverdragelse, enten i form af et generationsskifte inden for familien eller et generationsskifte til nye ejere, ved hjælp af vores registerdata over alle danske virksomheder. Vi vil udlede et groft estimat for fremtidige virksomhedsoverdragelser ved at kigge på aldersfordelingen af direktørernes alder i de små og mellemstore virksomheder. Vi fokuserer på direktørens alder, fordi vi har et komplet datasæt for disse, og vi har dokumenteret, at direktøren også er ejer i de fleste virksomheder. Vi har valgt denne metode, fordi vi har langt færre data for ejerne. Hvis vi fokuserede på ejerne (som jo ofte er de samme som direktørerne), ville vi få et for lille antal fremtidige generationsskifter, fordi der vil være alt for mange virksomheder, hvor vi ikke kan identificere den kontrollerende ejer.

Dernæst supplerer vi registerdataanalysen med resultaterne af den spørgeskemaundersøgelse, vi gennemførte i efteråret 2015 som en del af projektet ”Ejerledelse i Danmark”. Vi sendte spørgeskemaer ud til de fleste reelle aktie- og anpartsselskaber i Danmark og modtog omkring 13.500 svar. Vi spurgte ind til ejerledernes tanker og planlægning omkring exit, og hvilke forestillinger de gjorde sig vedrørende virksomheden bagefter. Vi vil bruge svarene fra denne undersøgelse til at supplere det registerbaserede estimat for fremtidige generationsskifter.³

Vi vil begynde med det, vi kan udlede af de danske registerdatabaser. Vi bruger en simpel metode i beregningerne nedenfor. Vi kigger på aldersfordelingen blandt de nuværende direktører. Præmissen for

³ De 13.500 surveybesvarelser giver et interessant datagrundlag til forståelse af ejerledelse i Danmark set fra ejerledernes synsvinkel. Det er temaet i rapport 3 i serien ”Ejerledelse i Danmark”, der udkommer i april 2016.

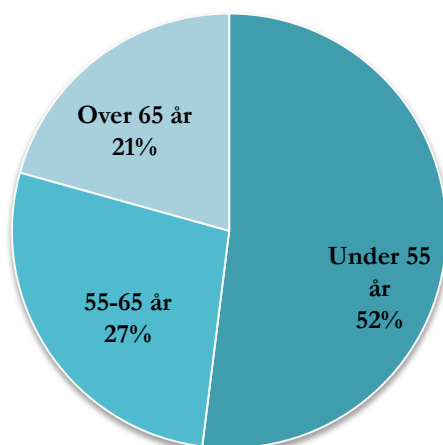
denne analyse er, at de fleste ældre direktører også er ejere i danske små og mellemstore virksomheder. Derfor vil aldersfordelingen blandt direktørerne give et billede af det fremtidige generationsskiftepres. Vi antager, at alle, der er 65 år eller ældre i dag, vil trække sig tilbage inden for det næste årti, det vil sige, før de bliver 75 år. Derudover antager vi, at halvdelen af de direktører og ejere, der er mellem 55 og 65 år, vil foretage et exit inden for samme periode.

Resultatet af denne metode til estimering af fremtidige virksomhedsoverdragelser er vist i tabel 13 og figur 30:

Tabel 13, Antallet af fremtidige virksomhedsoverdragelser baseret på aldersfordelingen blandt de nuværende direktører

	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 30, Andelen af fremtidige virksomhedsoverdragelser baseret på aldersfordelingen blandt de nuværende direktører



Tabel 13 og figur 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 exits 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 inden 2025. Figur 32 illustrerer fordelingen af den nuværende direktørs alder og viser således, at exit og generationsskifte er et presserende spørgsmål for ejerledede virksomheder.

Vi fokuserer nu nærmere på, hvordan antallet af fremtidige exits er fordelt på ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder. Det gøres i den følgende tabel og den dertil hørende figur.

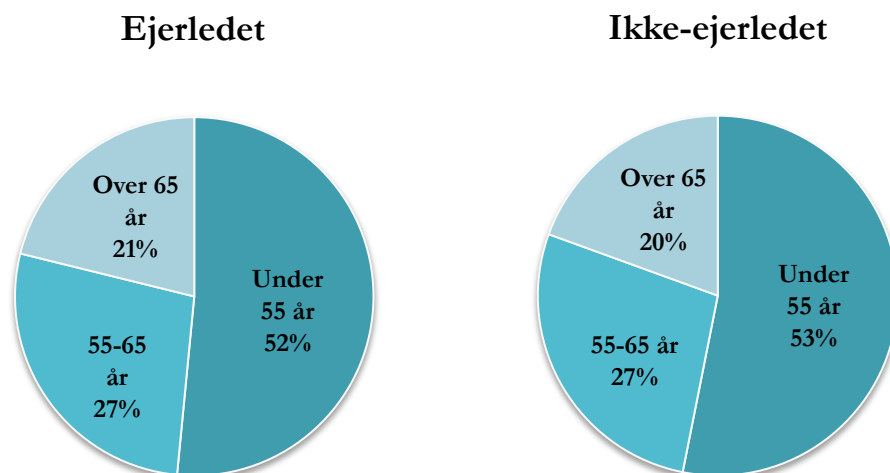
Tabel 14 og figur 31 ser på antallet af fremtidige virksomhedsoverdragelser fordelt på ejerledere og ikke-ejerledere.

Tabel 14, Antallet af fremtidige virksomhedsoverdragelser 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 %

I lighed med tabel 13 viser tabel 14, 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.

Figur 31, Andelen af fremtidige virksomhedsoverdragelser for ejerledet og ikke-ejerledet baseret på direktørenes alder

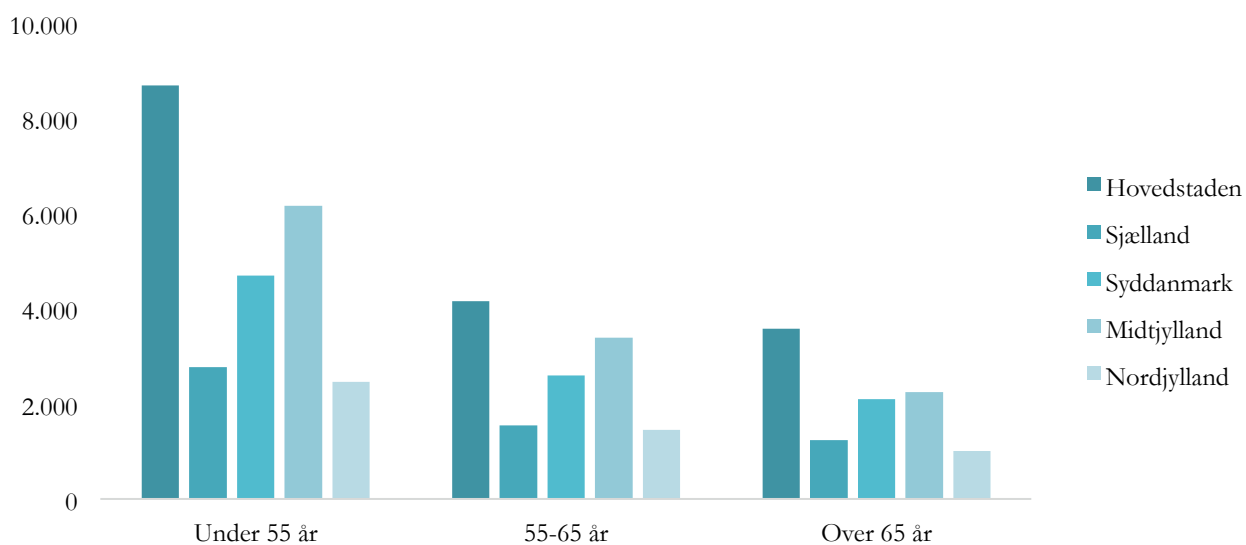


Vi konkluderer, at der ikke er nogen nævneværdig forskel i aldersfordelingen blandt direktører i ejerledede og ikke-ejerledede virksomheder. Dette underbygger præmissen om, at vi kan få et estimat af det fremtidige exit i små og mellemstore virksomheder ved at kigge på aldersfordelingen blandt direktørerne i virksomhederne.

For de regionale aktører er det interessant at vide, hvor mange exits der står for døren i de fem regioner. I tabel 15 og figur 32 giver vi derfor et bud på det fremtidige antal virksomhedsoverdragelser på regionalt niveau. Metoden er den samme, som vi brugte til at beregne antallet i tabel 14. 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 virksomhedsoverdragelser de næste ti år som antallet af ejerledere over 65 år lagt sammen med halvdelen af ejerlederne i gruppen mellem 55 og 65 år.

Tabel 15, Antallet af fremtidige virksomhedsoverdragelser baseret på aldersfordelingen blandt ejerlederne fordelt på regioner, 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 32, Antallet af fremtidige generationsskifter baseret på aldersfordelingen blandt ejerlederne, 2013

Vores beregninger viser, at der i de næste ti år vil være omkring 5.700 virksomhedsoverdragelser 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 en stor usikkerhed forbundet med 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

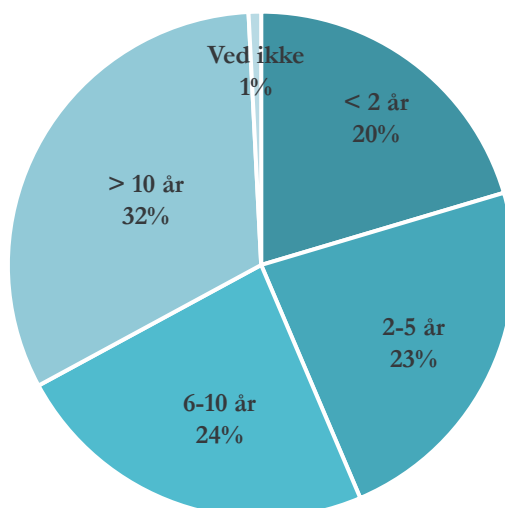
enkelte regioner står overfor en kæmpemæssig udfordring med at hjælpe de tusindvis af ejerledere med at planlægge deres exit på en måde, der fortsat skaber vækst. I samtlige regioner er det mere end hver tredje virksomhed, der står over for et ejerskifte eller generationsskifte, og det gør det til den måske største regionale erhvervsudfordring de næste ti år.

En anden metode til at estimere, hvor store generationsskifte- eller ejerskiftepakken vil blive de næste ti år, er direkte at spørge ejerlederen selv om, hvor lang tid der er til hans/hendes eget exit. I vores spørgeskemaundersøgelse af omkring 13.500 danske familievirksomheder i 2015 stillede vi således spørgsmålet ”Hvor mange år er der til du forventer at trække dig tilbage?” Tabel 16 og figur 33 viser fordelingen vedrørende ejerledernes forventede tilbagetrækning.

Tabel 16, Antal år til ejerlederens forventede tilbagetrækning

	Antal	%
Inden for mindre end 2 år	1.940	20,4 %
Om 2-5 år	2.280	23,2 %
Om 6-10 år	2.229	23,5 %
Om mere end 10 år	3.053	32,1 %
Ved ikke	73	1,0 %

Figur 33, Antal år til ejerlederens forventede tilbagetrækning



Knap hver femte virksomhed svarede, at et generationsskifte vil finde sted inden for to år. Knap en fjerdedel svarede inden for fem år. Det samme antal svarede inden for seks til ti år. Det er kun hver

tredje ejerleder, der forventer at være i deres virksomhed om ti år. Vi ser derfor, at to ud af tre ejerledere forventer at forlade deres virksomhed inden for ti år.

Disse svar styrker resultaterne fra registerdataanalysen. Vi kan ikke udelukke, at der kan være en bias i, hvem der vælger at svare på vores spørgeskema. Det er muligt, at ejerledere, der er begyndt at tænke på generationsskiftet og føler det som en presserende udfordring, også er mere interesserede i at besvare spørgsmål omkring generationsskiftet. Derfor vurderer vi, at det ikke er muligt at konkludere med sikkerhed, at seks ud af ti danske familievirksomheder vil foretage et generationsskifte inden for de næste ti år. Vi bruger derfor dette til at estimere en øvre grænse for antallet af exits. Der er cirka 55.000 reelle virksomheder i Danmark, og 60 pct. af 55.000 er 33.000. Det vil sige, at den øvre grænse for antallet af fremtidige exits er cirka 10.000 mere, end hvad vi estimerede ud fra registerdataene. Derfor underbygger de to estimater hinanden.

På baggrund af ovenstående er det klart, at der vil være en kolossal udfordring i fremtiden forbundet med at planlægge og implementere virksomhedsoverdragelser, både som generationsskifter inden for en familie og som virksomhedssalg, i mange tusinde danske små og mellemstore virksomheder. For at forstå disse udfordringer bedre er det interessant at se på, hvilke brancher der står overfor flest generationsskifter. Det fokuserer vi på i tabel 17.

Tabel 17, Brancheopdelte fremtidige virksomhedsoverdragelser baseret på aldersfordelingen blandt ejerlederne

Branche	Alder					
	Under 55 år		55-65 år		Over 65 år	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	376	46,2 %	235	28,9 %	202	24,8 %
Industri	643	48,1 %	388	29,0 %	307	22,9 %
Energi- og vandforsyning	1.676	57,9 %	770	26,6 %	450	15,5 %
Bygge og anlæg	2.472	49,0 %	1.379	27,4 %	1.191	23,6 %
Handel, hotel og restauration	593	55,4 %	274	25,6 %	204	19,0 %
Transport, post og tele	900	72,8 %	257	20,8 %	79	6,4 %
Finansiering og forretningsservice	16.141	51,3 %	8.566	27,2 %	6.784	21,5 %
Offentlige og personlige tjenester	1.381	44,3 %	1.002	32,1 %	736	23,6 %
Uoplyst aktivitet	616	55,3 %	273	24,5 %	224	20,1 %

Vi har valgt at præsentere resultaterne fra de registerbaserede data på brancheniveau. Tabellen viser helt overordnet, at der inden for alle brancher vil finde mange exits og virksomhedsoverdragelser sted i løbet af de næste ti år.

Vi har relativt få landbrug i vores data, da vi netop har valgt at fokusere på aktie- og anpartsselskaber, og de fleste landbrug er enkeltmandsejede eller interessentselskaber. Alligevel indikerer tabellen, at det er mindst en tredjedel af alle landbrug, der står overfor en virksomhedsoverdragelse i løbet af de næste ti år. Da det kan formodes, at de landbrug, der er aktie- eller anpartsselskaber, oftere ejes af yngre landmænd, er generationsskifteproblematikken et af de allerstørste problemer inden for landbrugssektoren.

Inden for industrien er det op mod 38 pct. af virksomhederne, som, vi kan forvente, vil skulle overdrages i løbet af de næste ti år. Det vil således være afgørende for industriudviklingen i Danmark og for driften og væksten i små og mellemstore danske industrivirksomheder, at virksomhedsejerne kommer i gang med at planlægge deres exit og får konstrueret en overdragelsesmodel, der er til gavn for dem selv, deres familie, virksomheden og medarbejderne.

Energi- og vandforsyning er eb af de brancher med de yngste direktører. Det er under 30 pct. af disse, der kan forventes at forlade virksomheden i løbet af det næste årti.

Bygge og anlæg ligner meget gennemsnittet for alle brancherne, og det vil sige, at det er godt en tredjedel af alle direktørerne, der forventes at trække sig tilbage.

Handel og restauration er også en branche med relativt unge direktører, men derfor er det stadig op mod hver tredje virksomhed, der vil skulle generationsskiftes.

Transportbranchen er en branche med de yngste direktører. Her forventer vi at det blot 15 pct. af virksomhederne, som vil skulle overdrages inden for det næste årti.

Finansiering og forretningsservice er den branche med den ældste aldersprofil i vores data. Der er 21,5 pct. af direktørerne, der er over 65 år, og vi estimerer, at over hver tredje virksomhed står overfor at skulle planlægge og implementere ejerlederens exit og en deraf følgende virksomhedsoverdragelse.

Endelig følger offentlige og personlige tjenester nogenlunde billedet for gennemsnittet af alle brancher, det vil sige, at godt hver tredje virksomhed står for at skulle planlægge og implementere et ejerleder exit.

Analysen i dette afsnit har vist, at der er mange tusinde danske virksomheder, der står overfor at skulle planlægge og implementere ejerlederens exit. Der er således tale om en veritabel

generationsskiftepukkel i de danske virksomheder, hvor vi har set, at mere end 20.000 virksomheder skal igennem en overdragelsesproces i løbet af de næste ti år. Det er en kolossal udfordring, som disse virksomheder og deres ejere står overfor. Det er store og afgørende beslutninger, der skal tages, og som har stor betydning for ejerlederen selv, dennes familie, virksomhedens fremtidige vækst og overlevelse og ikke mindst medarbejdernes ve og vel.⁴ Vi har set, at presset på fremtidige virksomhedsoverdragelser er stort i alle regioner og inden for alle brancher.

For bedre at forstå de udfordringer, ejerlederne og deres familier står overfor, er det væsentligt at analysere de økonomiske konsekvenser af en virksomhedsoverdragelse og ikke mindst af generationsskifterne i danske virksomheder. Dette emne tager vi op i det næste afsnit.

⁴ Disse personlige og virksomhedsmæssige udfordringer er temaet for rapport 3 i serien "Ejerledelse i Danmark". Rapport 3 undersøger, hvilke tanker ejerlederne har gjort sig omkring det personlige exit og den følgende virksomhedsoverdragelse, og analyserer, hvor langt de er med at planlægge og implementere generationsskiftet.

7. DE ØKONOMISKE KONSEKVENSER AF DIREKTØR- OG EJERSKIFTER

Vi har i de foregående afsnit givet et overblik over virksomsoverdragelser i Danmark, både inden for og ud af familien. Vi har fokuseret på at afdække, hvor mange virksomhedstransitioner der sker, hvilken form de tager, og om der er regionale og branchemæssige forskelle.

I dette afsnit går vi videre og analyserer, hvad de økonomiske konsekvenser af virksomhedstransitionerne har været de sidste 19 år. For at kunne hjælpe ejerledede virksomheder i planlægningen af deres exit er det vigtigt ikke kun at forstå, hvilke muligheder og hvilket pres der ligger på dem, men også at få viden om, hvad konsekvenserne er af de forskellige virksomhedsoverdragelsesformer.

Derfor vil vi i dette afsnit forsøge at besvare nogle helt basale spørgsmål omkring konsekvenserne af direktør- og ejerskifter i danske virksomheder: Hvad sker der med en virksomheds bundlinje efter et generationsskifte? Er det økonomisk set en fordel eller ulempe at ansætte et familiemedlem som direktør, når ejerlederen går af? Har resultaterne noget med de enkelte brancher at gøre? Hvad er konsekvenserne for væksten i den enkelte virksomhed? Vil en virksomhed, der ansætter en ny direktør udefra, opleve en større vækst i medarbejderstaben end en virksomhed, der har foretaget et klassisk generationsskifte inden for familien?

Vi starter ud med at analysere, hvordan det går med virksomhedens overskud, når der sker et skifte på direktørposten, og når virksomhedens ejer bliver erstattet af en ny ejer.

Tabel 18 viser effekten af et direktørskifte målt på overskudsgraden. Overskudsgraden er defineret som det ordinære resultat divideret med den bogførte værdi af aktiverne.

For at isolere effekten af generationsskiftet sammenligner vi den gennemsnitlige overskudsgrad i de tre år forud for generationsskiftet med de tre efterfølgende år. Selve året med generationsskiftet anvendes således ikke i analysen af udviklingen i virksomhedens performance.

Tabel 18, Effekten af direktørskifte på overskudsgrad i pct.

Direktørskifte	Før	Efter	Ændring
Familie	6,5	4,8	-1,7*** (-5,69)
Ikke-familie	5,7	5,3	-0,5* (-1,83)
Forskel	0,8*** (2,49)	-0,4* (-1,90)	-1,2*** (-2,78)

Note: Tallene i parentes er t-værdier, og *, ** og *** angiver, at resultaterne er statistisk signifikante på hhv. 10, 5- og 1-procentsniveau.

I tabel 18 opdeler vi virksomhederne i to grupper: dem, der foretager et direktørskifte inden for familien, og dem, der foretager et direktørskifte ud af familien. Ud fra tabel 18 noterer vi, at virksomheder, der foretager et direktørskifte inden for familien, før skiftet har en overskudsgrad på 6,5 pct. Når ejerlederen trækker sig tilbage og giver direktørposten videre i familien, falder overskudsgraden med 1,7 procentpoint til 4,8 pct.

Virksomheder med en direktør udefra har før skiftet en overskudsgrad på 5,7 pct. Denne falder med 0,5 procentpoint efter skiftet.

Vi kan således notere en række væsentlige tendenser: For det første er virksomheder, der foretager et direktørskifte ud af familien, i dårligere stand eller mindre profitable end virksomheder, der foretager et skifte inden for familien. Det kan skyldes, at den næste generation hellere vil overtage en profitabel virksomhed og måske har en større tendens til at afvise at overtage en mindre profitabel virksomhed, som derfor må søge efter en ny direktør udefra. For det andet gælder der for begge grupper af virksomheder, at der er en mindre omkostning ved at skifte direktør. I gennemsnit koster det på bundlinjen. For det tredje er der en større nedgang i performance i de virksomheder, der foretager et direktørskifte inden for familien. Ser vi på ændringerne for familiedirektører efter generationsskiftet, oplever de en nedgang i overskudsgraden på 1,7 procentpoint, hvilket svarer til en nedgang på 26 pct. i forhold til overskudsgraden før skiftet. Virksomheder med professionel direktør oplever en nedgang på 8 pct. Vi konkluderer derfor, at den professionelle direktør klarer sig mindre dårligt efter generationsskiftet.

Forskellen i ændringen på familiedirektøren og den professionelle direktør er på 1,2 procentpoint, hvilket svarer til, at virksomheder, der vælger en direktør fra familien, i gennemsnit taber 12.000 kr. pr. million i aktiver, i forhold til hvis de havde valgt en direktør udefra.

I tabel 19 vil vi se på effekten af ejerskifte.

Overordnet viser nedenstående tabel, at der kun er en lille forskel i performance både for familievirksomheder og ikke-familievirksomheder. Vi ser, at ikke-familievirksomheder før ejerskiftet har en lidt større overskudsgrad end familievirksomhederne.

Tabel 19, Effekten af ejerskifte på overskudsgrad i pct.

Ejerskifte	Før	Efter	Ændring
Familie	5,4	4,5	-0,9* (-1,71)
Ikke-familie	5,7	4,9	-0,8 (-1,31)
Forskel	-0,3 (-0,52)	-0,4 (-0,63)	-0,1 (-0,64)

Note: Tallene i parentes er t-værdier, og *, ** og *** angiver, at resultaterne er statistisk signifikante på hhv. 10, 5- og 1-procentsniveau.

I tabel 19 opdeler vi ligeledes virksomhederne i to grupper: dem, der foretager et ejerskifte inden for familien, og dem, der foretager et ejerskifte ud af familien. I tabel 19 ser vi, at virksomheder, der foretager et ejerskifte inden for familien, før skiftet har en overskudsgrad på 5,4 pct. Når ejerlederen trækker sig tilbage og giver posten videre i familien, falder overskudsgraden med 0,9 procentpoint til 4,5 pct.

Virksomheder med en ejer udefra har før skiftet en overskudsgrad på 5,7 pct. Denne falder med 0,1 procentpoint efter skiftet, og virksomhederne har efter skiftet en overskudsgrad på 4,9 pct.

Overskudsgraden for familievirksomheder ligger på 5,4 pct., og for ikke-familievirksomheder er det 5,7 pct., en lille forskel på 0,3 procentpoint. Efter generationsskiftet fortsætter den tendens, hvor ikke-familievirksomheder har en lidt større overskudsgrad. Helt nøjagtigt har familievirksomheder en overskudsgrad på 4,5 pct. og ikke-familievirksomheder en overskudsgrad på 4,9 pct. – en forskel på 0,4 procentpoint.

De oplever dog begge en nedgang efter generationsskiftet. Familievirksomheder oplever en nedgang på 0,9 procentpoint, hvilket er svarende til et fald på 17 pct., og ikke-familievirksomheder oplever en nedgang på 0,8 procentpoint., hvilket svarer til et fald på 15 pct. Vi ser, at både familievirksomheder og ikke-familievirksomheder oplever en nedgang efter skiftet og stort set i den samme størrelsesorden, 15-17 pct. nedgang i overskuddet.

Forskellen mellem de to er meget lille, kun 0,1 procentpoint, hvilket svarer til et fald på 1.000 kr. pr. million. Set i forhold til ovenstående tabel 19 med direktørskifte, hvor der sås et fald på 12.000 kr. pr. million, oplever vi her ikke så stor en påvirkning af ejerskiftet.

Forskellen i de ændringer, vi så i tabel 18 og 19, kan skyldes brancheforskelle. Hvis det f.eks. er tilfældet, at det inden for landbrugsområdet er mere omkostningsfuldt at foretage et direktørskifte, og at vi samtidig oplever væsentligt flere familieinterne direktørskifter i landbruget, kan forskellen i tabellerne ovenfor helt eller delvist forklares med, at der finder flere familieoverdragelser sted i landbrugsbranchen. Vi er derfor nødt til at kontrollere for brancheforskelle i vores analyse. Dette gøres i tabel 20, hvor vi måler virksomhedens overskudsgrad minus den gennemsnitlige overskudsgrad i branchen. Branchen er defineret som den tocifrede branchekode. Virksomheder, som klarer sig bedre end gennemsnittet i branchen, vil således have en positiv branchejusteret overskudsgrad.

Tabel 20, Effekten af direktørskifte på branchejusteret overskudsgrad i pct.

Direktørskifte	Før	Efter	Ændring
Familie	1,6	0,5	-1,1 (-1,10)
Ikke-familie	0,5	1,0	0,5*** (6,32)
Forskel	1,1*** (5,38)	-0,6 (-1,20)	-1,6*** (-3,77)

Note: Tallene i parentes er t-værdier, og *, ** og *** angiver, at resultaterne er statistisk signifikante på hhv. 10-, 5- og 1-procentsniveau.

Som ovenfor opdeler vi virksomhederne i dem, der foretager et direktørskifte inden for familien, og dem, der foretager et direktørskifte ud af familien. Tabellen viser, at virksomheder med direktørskifte

inden for familien før skiftet har en branchejusteret overskudsgrad på 1,6 pct. Når direktøren trækker sig tilbage og giver posten videre i familien, falder overskudsgraden med 1,1 procentpoint til 0,5 pct.

Virksomheder med en direktør udefra har før skiftet en branchejusteret overskudsgrad på 0,5 pct. Denne stiger med 0,5 procentpoint efter skiftet, og virksomhederne har derfor efter skiftet en overskudsgrad på 1,0 pct.

Tabel 20 viser således, at virksomheder, der foretager et direktørskifte inden for familien, er kendetegnet ved et bedre driftsresultat i de tre år, som går forud for generationsskiftet. I gennemsnit har virksomheder, der vælger en familiedirektør, lidt over et procentpoint højere overskudsgrad end virksomheder, som vælger en professionel direktør. Mere nøjagtigt har virksomheder med en familiedirektør en branchejusteret overskudsgrad før skiftet på 1,6 pct. Til sammenligning har virksomheder med en professionel direktør en overskudsgrad på 0,5 pct., hvilket giver en forskel på knap et procentpoint. Dette kan for eksempel skyldes, at det er mindre attraktivt for den næste generation at overtage en virksomhed, der er finansielt svag.

Efter generationsskiftet ændres dette billede. Virksomheder med familiedirektør har nu en overskudsgrad på 0,5 pct., mens virksomheder med professionel direktør har en overskudsgrad på 1 pct.

Virksomhederne med familietransition oplever således en nedgang i den branchejusterede overskudsgrad på 1,1 procentpoint. Samtidig ser vi, at de professionelle direktører forbedrer resultatet med 0,5 procentpoint. Forskellen mellem performanceudviklingen i de virksomheder, der har valgt at generationsskifte inden for familien, og dem, der har valgt en professionel direktør, er 1,6 procentpoint. Denne relativt store forskel er statistisk signifikant. Familiedirektører klarer sig derfor i gennemsnit dårligere end professionelle direktører, når vi sammenligner dem på denne måde.

En virksomhed, der vælger en direktør fra familien, taber i gennemsnit ca. 11.000 kroner pr. million kr. i aktiver. Omvendt oplever virksomheder, der vælger en professionel direktør, en resultatforbedring på 0,5 procentpoint, svarende til en ekstra indtjening på ca. 5.000 kroner pr. million kroner i aktiver. Det vil sige, at forskellen mellem at vælge en familiedirektør eller en professionel direktør i denne simple måling ligger på omkring 16.000 kroner pr. million kr. i aktiver

Vi vil nu undersøge, om der er tilsvarende omkostninger forbundet med, at en virksomhed går i arv på ejersiden.

Tabel 21 viser effekten af ejerskifte på overskudsgraden justeret for brancheforskelle. Som nævnt er det sværere at analysere ejerskifter end direktørskifter. Dels er kvaliteten af data ikke så god, dels er det en udfordring at definere generationsskifte på ejersiden. Ofte sker der en gradvis overførsel af aktierne, og det er derfor svært at sætte et præcist tidspunkt på generationsskiftet. Vi har i denne tabel derfor kigget på de generationsskifter og salg, hvor der har været et klart skifte fra en hovedaktionær til en ny hovedaktionær. Blandt disse virksomheder er det muligt at klassificere, om der sket et familie- eller ikke-familiegenerationsskifte.

Resultaterne for generationsskifte på ejersiden er en smule mindre negative end for direktørskifterne, jf. tabel 20. Men derudover ser vi også en lille negativ ændring i performance for de ejerskifter, der sker ud af familien. Den samlede forskel bliver dermed mindre. Det er dog stadig tilfældet, at generationsskiftet inden for familien medfører dårligere resultater end generationsskiftet ud af familien, selv om resultaterne generelt set ikke er så væsentlige og ikke er så statistisk signifikante som for direktørskifterne.

Tabel 21, Effekten af ejerskifte på branchejusteret overskudsgrad i pct.

Ejerskifte	Før	Efter	Ændring
Familie	0,2	-0,1	-0,4 (-0,71)
Ikke-familie	0,4	0,4	0,0 (0,01)
Forskel	-0,1 (-0,25)	-0,5 (-0,88)	-0,4 (-0,45)

I ovenstående tabel ser vi igen på virksomhederne opdelt i to grupper: dem, der foretager et ejerskifte inden for familien, og dem, der foretager et ejerskifte ud af familien. Vi ser, at virksomheder, der laver et ejerskifte inden for familien, før skiftet har en overskudsgrad på 0,2 pct. Når ejerlederen trækker sig tilbage falder overskudsgraden med 0,4 procentpoint til -0,1 pct.

Virksomheder med en ejer udefra har før skiftet en overskudsgrad på 0,4 pct., som hverken falder eller stiger efter skiftet, men ligger stabilt på 0,4 pct.

Vi ser derfor i tiden op til skiftet, at ikke-familievirksomheder har en større overskudsgrad end familievirksomheder. Familievirksomheder har en branchejusteret overskudsgrad på 0,2 pct., og ikke-familievirksomheder har en overskudsgrad på 0,4 pct. Forskellen før skiftet er således på 0,2 procentpoint. Efter skiftet er tendensen den samme, idet familievirksomheder har en negativ overskudsgrad på 0,1 pct. Ikke-familievirksomheder har nu en overskudsgrad på 0,4 pct., det vil sige 0,5 procentpoint større end familievirksomheder. Ændringen for familievirksomheder efter generationsskiftet på ejersiden er et fald i overskudsgraden på 0,4 procentpoint. For ikke-familievirksomheder viser tabellen, at der ingen ændring er før og efter generationsskiftet. Mere nøjagtigt medfører generationsskiftet inden for familien et fald efter skiftet svarende til 4.000 kr. pr. million, hvorimod der ingen ændring er ved et generationsskifte ud af familien.

I tabel 20 og 21 så vi, at virksomheder, der ved generationsskifte vælger en familiedirektør eller en ejer inden for familien, klarer sig dårligere målt på overskudsgraden. Nu vil vi i tabel 22 og 23 se på, om det også påvirker væksten i aktiver målt i mio. kroner. Tabellerne illustrerer tre år før generationsskiftet og tre år efter generationsskiftet samt ændringen i denne periode.

Tabel 22, Effekten af direktørskifte på aktiver i mio. kr.

Direktørskifte	Før	Efter	Ændring
Familie	10,2	12,3	2,1*** (3,49)
Ikke-familie	91,1	115,0	23,9 (0,72)
Forskel	-80,9*** (-2,48)	-91,1*** (-4,78)	-21,8 (-0,47)

Note: Tallene i parentes er t-værdier, og *, ** og *** angiver, at resultaterne er statistisk signifikante på hhv. 10, 5- og 1-procentsniveau.

Tabel 22 viser, at virksomheder, der foretager et direktørskifte inden for familien, før skiftet har en samlet aktiemasse på 10,2 mio. kroner. Når direktøren trækker sig tilbage, stiger den aktive masse med 2,1 mio. kroner og er derfor efter skiftet på 12,3 mio. kroner.

Virksomheder med en direktør udefra har før skiftet aktiver for 91,1 mio. kroner, der også stiger efter skiftet, men med et noget højere tal, nemlig 23,9 mio. kroner. Disse virksomheder ender efter skiftet med en aktiv værdi på 115 mio. kroner.

Virksomheder, der foretager et direktørskifte inden for familien, er kendetegnet ved at have en væsentligt mindre aktivmasse i årene op til direktørskiftet end virksomheder med en professionel direktør. Mere præcist har virksomheder, der vælger en familiedirektør, 10 millioner i aktiver, og virksomheden med den professionelle direktør har 91 millioner i aktiver, hvilket giver knap 80 mio. kroner flere aktiver for de virksomheder, der vælger en professionel direktør. Heraf kan vi se, at de større virksomheder (målt i mio. kroner) har en tendens til at vælge en direktør udefra ved et direktørskifte.

Ser vi på tiden efter direktørskiftet, viser tabellen, at familiedirektøren har 12,3 mio. i aktiver, og virksomheder med en direktør udefra efter skiftet har 115 mio. kroner i aktiver.

Familiedirektøren oplever således en tilgang efter direktørskiftet på 2,1 mio. kroner, hvilket svarer til en stigning på 20 pct. Ser vi på samme periode for virksomheder, der har valgt en ikke-familiedirektør, ser vi en tilgang på 23,9 mio. kroner, hvilket svarer til en stigning på 26 pct. Sammenfattende kan vi sige, at både familiedirektøren og den professionelle direktør oplever en fremgang efter direktørskiftet. I kroner og ører svarer det henholdsvis til en tilgang pr. million på 21.000 og 24.000 kroner.

I den foregående tabel 22 så vi, hvordan de professionelle direktører klarer sig bedre end familiedirektører målt på aktiver i mio. kr. Nu vil vi se, om der ses en tilsvarende tendens, når virksomheden skifter ud på ejersiden. Igen illustrerer tabellen tre år før generationsskiftet og tre år efter generationsskiftet samt ændringen i den periode. Tabel 23 viser effekten af ejerskifte i forhold til den gennemsnitlige aktivmasse målt i mio. kr.

Tabel 23, Effekten af ejerskifte på aktiver i mio. kr.

Ejerskifte	Før	Efter	Ændring
Familie	6,7	8,1	1,4* (1,75)
Ikke-familie	14,0	14,8	0,8 (0,11)
Forskel	-7,3 (-1,50)	-6,7 (-1,45)	0,6 (0,09)

Note: Tallene i parentes er t-værdier, og *, ** og *** angiver, at resultaterne er statistisk signifikante på hhv. 10, 5- og 1-procentsniveau.

Vi noterer, at virksomheder, der foretager et ejerskifte inden for familien, før skiftet har en aktivmasse på 6,7 mio. kroner. Når ejerlederen trækker sig tilbage, stiger aktivværdien med 1,4 mio. kroner og ligger efter skiftet på 8,1 mio. kroner.

Virksomheder med en ejer udefra har før skiftet en aktivmasse på 14 mio. kroner, efter skiftet stiger den en anelse med 800.000 og ender efter skiftet på 14,8 mio. kroner i aktivmasse.

Vi ser derfor, at virksomheder med udefrakommende ejer i tiden op til generationsskiftet har en aktivmasse på 7,3 mio. mere end virksomheder med en familieejer.

Efter generationsskiftet har den familieejede virksomhed aktiver for 8,1 mio. kroner, og virksomheden med udefrakommende ejer har aktiver for 14,8 mio. kroner. Vi ser derfor en forskel i aktivmassen på 6,7 mio. kroner i den udefrakommende direktørs favør.

Samtidig ser vi i tiden efter generationsskiftet, at familieejereren oplever en tilgang på 1,4 mio. kroner svarende til en stigning på 20 pct. Den udefrakommende ejer oplever i samme periode også en tilgang omend lidt mindre på 0,8 mio. kroner svarende til en stigning på 6 pct.

Tabel 23 viser således, at virksomheder, hvor den nye ejer er i familie med ejerlederen, har større tilvækst i de bogførte aktiver end virksomheder, hvor de nye ejere ikke er fra ejerlederens familie. Mere nøjagtigt oplever familieejereren en tilvækst på 14.000 kr. og ikke-familieejereren en tilvækst på 8.000 kr.

Opsummerende kan vi sige, at vi ved direktør- og ejerskifter inden for familien så en vækst i de samlede aktiver, men et fald i overskudsgraden. Ved direktør- og ejerskifter uden for familien oplevede virksomhederne både en stigning i overskudsgraden og en stigning i den samlede aktivmasse.

Tabel 24 viser effekten af direktørskifte set i forhold til antal ansatte. Tabellen illustrerer tre år op til generationsskiftet, tre år efter generationsskiftet samt ændringen i denne periode.

Tabel 24, Effekten af direktørskifte på antal ansatte

Direktørskifte	Før	Efter	Ændring
Familie	8,6	8,7	0,1 (0,14)
Ikke-familie	30,3	33,5	3,2 0,95
Forskel	-21,7*** (-6,37)	-24,8*** (-6,39)	-3,2 (-0,64)

Note: Tallene i parentes er t-værdier, og *, ** og *** angiver, at resultaterne er statistisk signifikante på hhv. 10, 5- og 1-procentsniveau.

Tabel 24 viser, at virksomheder, der foretager et direktørskifte inden for familien, før skiftet har 8,6 ansatte i virksomheden. Efter skiftet stiger antallet med 0,1 og ender derfor på 8,7 ansatte.

Virksomheder med en direktør udefra har før skiftet 30,3 ansatte i virksomheden. Efter skiftet stiger antallet af ansatte med 3,2 og ender derfor efter skiftet på 33,5 ansatte.

Forskellen mellem de to generationsformer er før skiftet 21,7 ansatte. Vi ser igen, at virksomheder med direktører udefra har et større udgangspunkt også målt i antal ansatte, jf. tabel 22, som viste antal aktiver i mio. kroner.

Efter generationsskiftet har familiedirektøren 8,7 fuldtidsansatte, og direktøren har i samme periode 33,5 fuldtidsansatte – en forskel på 24,8 fuldtidsansatte.

I tiden efter generationsskiftet oplever familiedirektøren en lille tilgang på 0,1 fuldtidsansat, hvilket svarer til en stigning på 1,2 pct. I samme periode oplever den professionelle direktør også en tilgang på 3,2 fuldtidsansatte, hvilket svarer til en stigning på 10,6 pct.

Tabellen illustrerer tydeligt, at virksomheder med professionelle direktører oplever størst vækst målt på antal ansatte.

I tabel 24 så vi, hvordan de professionelle direktører stod for den største fremdrift ved et direktørskifte. Nu vil vi se på, hvordan det forholder sig ved et ejerskifte. Tabel 25 viser effekten af ejerskifte i forhold til antal ansatte. Igen illustrerer tabellen tiden op til et generationsskifte, tiden efter, samt ændringen i denne periode.

Tabel 25, Effekten af ejerskifte på antal ansatte

Ejerskifte	Før	Efter	Ændring
Familie	5,9	5,9	0,1 (0,12)
Ikke-familie	9,0	9,7	0,7 (0,91)
Forskel	-3,1*** (-5,28)	-3,7*** (-6,27)	-0,6 (-0,76)

Note: Tallene i parentes er t-værdier, og *, ** og *** angiver, at resultaterne er statistisk signifikante på hhv. 10-, 5- og 1-procentsniveau.

I ovenstående tabel ser vi på effekten af ejerskifte i forhold til antal ansatte, vi ser på dem, der foretager et ejerskifte inden for familien, og dem, der foretager et ejerskifte ud af familien. Vi ser, at virksomheder, der foretager et ejerskifte inden for familien, før skiftet har 5,9 ansatte i virksomheden. Efter skiftet sker der umiddelbart ingen ændring i forhold til antal ansatte.

Virksomheder med en ejer udefra har før skiftet 9,0 ansatte, efter skiftet stiger antallet med 0,7, og ikke-familievirksomheder har derfor efter skiftet 9,7 ansatte. I tiden op til ejerskiftet har den udefrakommende ejer derfor 3,1 flere fuldtidsansatte.

I tiden efter generationsskiftet har familieejeren stadig 5,9 fuldtidsansatte, mens den udefrakommende ejer har 9,7 fuldtidsansatte, hvilket vil sige, at den udefrakommende ejer har 3,7 flere fuldtidsansatte i tiden efter generationsskiftet.

Efter generationsskiftet oplever familieejeren en tilgang i antallet af ansatte, omend den er lille. Det svarer til en tilgang på 1,7 pct. I samme periode oplever den udefrakommende ejer en tilgang på 0,7 fuldtidsansat, hvilket svarer til en stigning på 7,8 pct.

Det samlede billede viser mere vækst ved generationsskifte i ikke-familievirksomheder. Vi så det målt både på overskudsgraden, den samlede aktivmasse i mio. kroner, samt i antal ansatte. Dog skal vi understrege, at ændringerne ikke er statistisk signifikante.

Ovenstående beregninger tager ikke højde for, at der kan være ikke-observerbare forhold, der påvirker valget af generationsskiftemodel. Populært sagt kan det være, at næste generation kun overtager de virksomheder, der har gode fremtidsudsigter. Vores tidligere forskning har vist, at disse ikke-observerbare forhold udgør en væsentlig problemstilling, og at de er med til at skjule de reelle

omkostninger ved at foretage et familiegenerationsskifte. Når vi kontrollerer for, at virksomheder med gode fremtidsudsigter oftere går i arv, er de målbare forskelle i performance mellem nye familiedirektører og nye professionelle direktører endnu større.

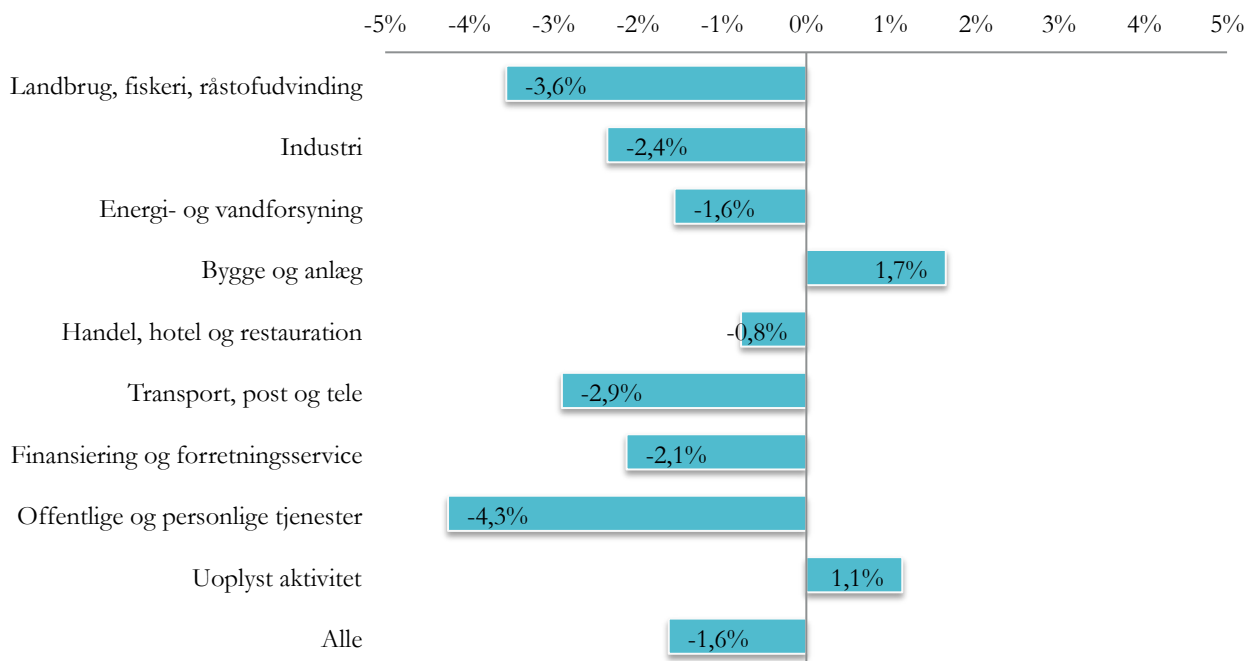
Hvor vi i tabel 18 så på den gennemsnitlige overskudsgrad ved direktørskifte fordelt på familie- og ikke-familievirksomheder, vil vi i tabel 26 og figur 34 se på den gennemsnitlige overskudsgrad ved direktørskifte fordelt på brancher. Den første kolonne viser ændringen i overskudsgraden for familievirksomheder fratrukket ændringen i overskudsgraden for ikke-familievirksomheder.

Tabel 26, Forskellen mellem familie vs. ikke-familie på ændringer i overskudsgrad i tre år efter minus tre år før et direktørskifte

Branche	Forskel familie minus ikke-familie	t-værdi	Antal
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	-3,56**	(-2,21)	879
Industri	-2,36*	(-1,92)	2.053
Energi- og vandforsyning	-1,56	(-0,59)	390
Bygge og anlæg	1,66	(1,39)	1.785
Handel, hotel og restauration	-0,77	(-0,76)	2.808
Transport, post og tele	-2,90**	(-2,06)	1.502
Finansiering og forretningsservice	-2,13***	(-2,81)	5.160
Offentlige og personlige tjenester	-4,25*	(-1,78)	749
Uoplyst aktivitet	1,14	(0,35)	226
Alle	-1,63***	(-3,77)	15.552

Tabellen illustrerer tydeligt en negativ effekt i langt de fleste brancher. Vi ser kun en meget lille positiv effekt i bygge- og anlægsbranchen. Med andre ord kan man sige, at familievirksomheder klarer sig dårligere end ikke-familievirksomheder, ved direktørskifte målt på overskudsgraden.

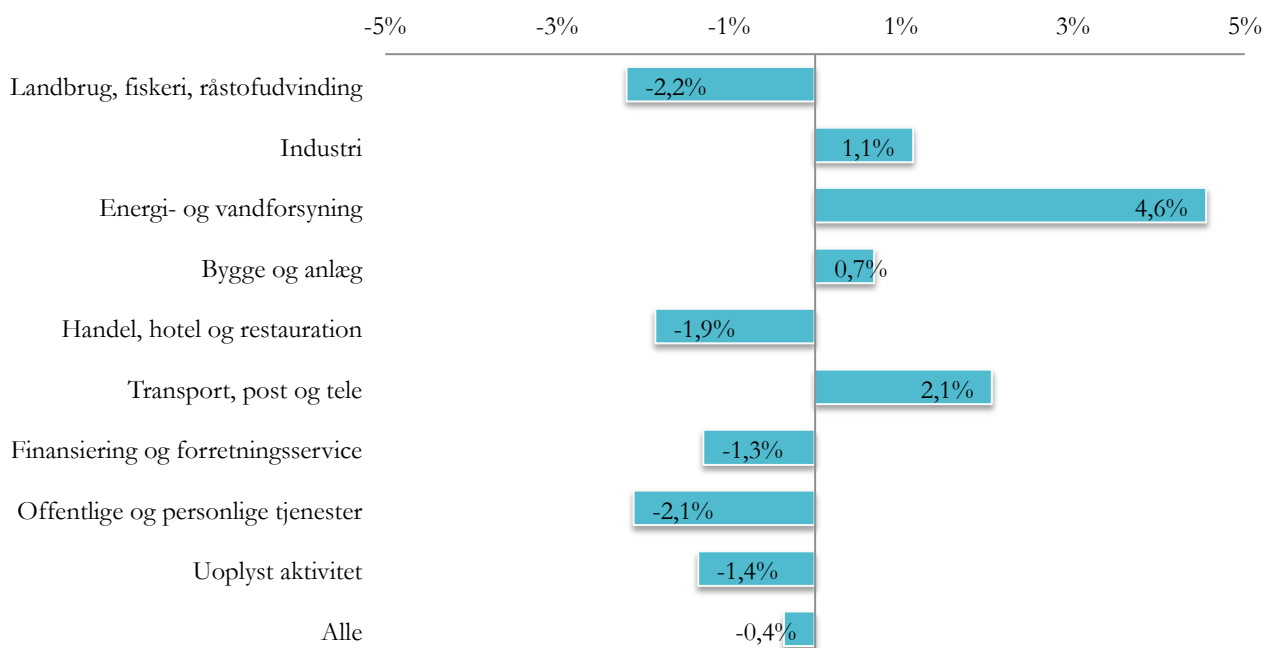
Figur 34, Forskellen mellem familie vs. ikke-familie på ændringer i overskudsgrad i tre år efter minus tre år før et direktørskifte.



I tabel 19 så vi på den gennemsnitlige overskudsgrad ved ejerskifte fordelt på familie- og ikke-familievirksomheder. Vi vil i tabel 27 og figur 35 se på den gennemsnitlige overskudsgrad ved ejerskifte fordelt på brancher. Den første kolonne viser ændringen i overskudsgraden for familievirksomheder fratrukket ændringen i overskudsgraden for ikke-familievirksomheder.

Tabel 27, Forskellen mellem familie vs. ikke-familie på ændringer i overskudsgrad i tre år efter minus tre år før et ejerskifte.

Branche	Forskel familie minus ikke-familie	t-værdi	Antal
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	-2,19	(-0,62)	227
Industri	1,14	(0,47)	340
Energi- og vandforsyning	4,55	(0,99)	108
Bygge og anlæg	0,69	(0,35)	566
Handel, hotel og restauration	-1,86	(-1,04)	808
Transport, post og tele	2,06	0,85	438
Finansiering og forretningsservice	-1,30	(-0,86)	1.237
Offentlige og personlige tjenester	-2,11	(-0,54)	181
Uoplyst aktivitet	-1,36	(-0,25)	58
Alle	-0,36	(-0,45)	3.963

Figur 35, Forskellen mellem familie vs. ikke-familie på ændringer i overskudsgrad i tre år efter minus tre år før et ejerskifte.

Forskellen mellem familie versus ikke-familie på ændringer i overskudsgrad efter et ejerskifte fordelt på de enkelte brancher varierer mere end ved direktørskifter. Familieejerskifter medfører et relativt bedre resultat i brancher som industri, energi- og vandforsyning, bygge- og anlægs- og transport- og telesektoren. Omvendt ser vi, at nye ejere udefra klarer sig bedre inden for landbrug, fiskeri og råstofudvinding, handel, hotel og restauration, finansiering og forretningsservice og tjeneste-erhverv.

For det første er det udfordrende at foretage et direktørskifte eller et ejerskifte inden for familien. Vi ser, at virksomhedernes overskudsgrad falder, både når vi måler det i forhold til før det enkelte skifte, og når vi tager højde for branchefordelinger. Familieskiftevirksomheder er som udgangspunkt mere velpolstrede end direktør- og ejerskifter ud af familien, hvilket måske skyldes, at den ældre generation vil give den næste generation den bedst mulige platform at starte på.

For det andet viser det sig, at udefrakommende direktører klarer sig bedre end dem, der er valgt inden for familien. Når vi sammenligner forskelle i før- og efter-overskudsgrad mellem direktørskifter inden for og uden for familien, klarer de sidstnævnte sig markant bedre.

For det tredje er det værd at bemærke, at selvom overskudsgraden falder efter direktør- og ejerskifter inden for familien, ses der en lille stigning i medarbejdere og aktivbeholdning. Det vil sige, at aktiviteterne ikke formindskes, men at lønsomheden eroderes. Når vi sammenligner med direktør- og ejerskifter ud af familien, ser vi, at disse formår både at få medarbejderantallet og aktivmassen til at stige markant, samtidig med at lønsomheden forbedres.

Opsummerende har dette afsnit afdækket en række vigtige resultater vedrørende de økonomiske konsekvenser af direktør- og ejerskifter i små og mellemstore danske virksomheder. Vi har belyst de økonomiske konsekvenser af et generationsskifte ud fra flere forskellige faktorer, herunder overskudsgrad, aktivmasse og antal ansatte både før og efter generationsskiftet.

Vi har belyst skiftet for både familievirksomheder og ikke-familievirksomheder. Vi har set på både direktørskifter og ejerskifter.

8. KONSEKVENSER PÅ LÆNGERE SIGT

I de foregående tabeller så vi på de økonomiske konsekvenser af virksomhedsoverdragelser og direktørskifter op til tre år efter. Dette tidsrum er valgt, fordi det giver et godt billede af, hvad der sker omkring generationsskiftet. Derudover passer det godt sammen med vores brug af registerdata, hvor vi har data for en periode på 19 år.

Den foregående metode rejser dog et centralt spørgsmål omkring de effekter, vi observerer. Er de temporære eller mere permanente? Det er temaet for dette afsluttende afsnit i rapporten “De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark”. Vi ønsker at analysere, om vi kan se permanente effekter af direktør- og ejerskifter.

Det er vigtigt at understrege, at en egentlig langsigtet analyse er begrænset af vores dataperiode. Som nævnt har vi data fra 1995 til 2013, og dertil kommer, at direktør- og ejerskifte er spredt ud over denne periode med en overvægt i de senere år, hvor der er kommet flere virksomheder og data af bedre kvalitet.

Vi har valgt en relativ simpel metode til at studere de langsigtede effekter. Vi kigger på alle direktør- og ejerskifter i hele vores dataperiode. Dernæst ser vi på virksomhedernes status i 2014 og fokuserer særligt på, om virksomhederne er aktive, opkøbt eller lukket.

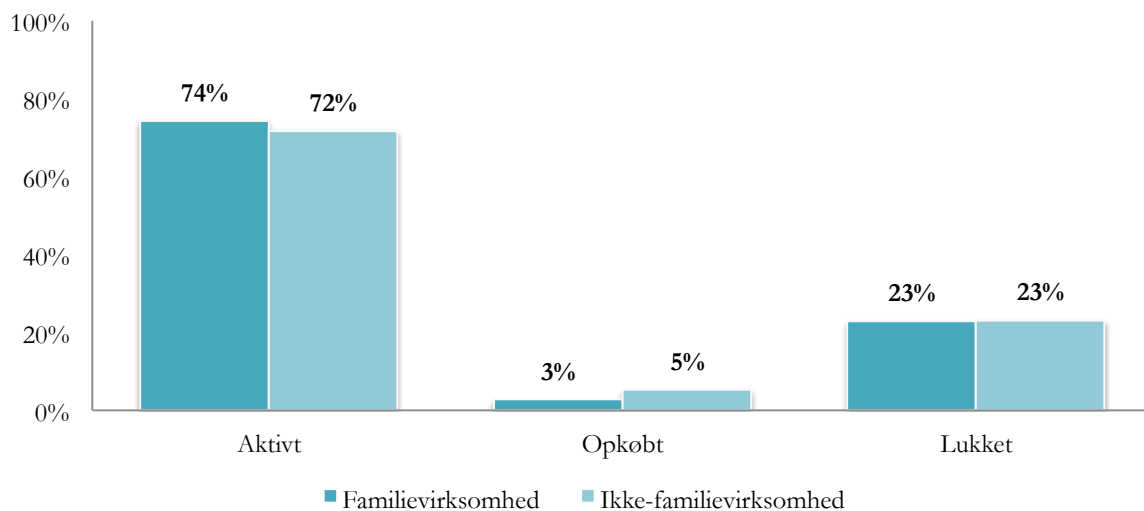
Tabellerne 28 til 31 beskriver valg af generationsskiftemodel i forhold til, hvor mange virksomheder der stadig er aktive og hvor mange der er opkøbt eller lukket. Med lukket mener vi, at virksomheden enten er gået konkurs eller likvideret.

Tabel 28 og figur 36 tager udgangspunkt i den valgte model for ledelses- og virksomhedsoverdragelse og kigger enten på status i 2014 eller på status fem år efter overdragelsen.

Tabel 28, Status i 2014 for direktørskifter, 1995-2013

Generationsskiftemodel	Status i 2014						
	Antal	Aktiv		Opkøbt		Lukket	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%
Familie	5.859	4.355	74,3 %	162	2,8 %	1.342	22,9 %
Ikke-familie	12.322	8.831	71,7 %	649	5,3 %	2.842	23,1 %
Alle	18.181	13.186	72,5 %	811	4,5 %	4.184	23,0 %

Figur 36, Status i 2014 for direktørskifter, 1995-2013



I de virksomheder, der har valgt en familiedirektør i forbindelse med generationsskiftet, ser vi, at 74,3 pct. er aktive, 2,8 pct. er blevet opkøbt, og 22,9 pct. er lukket. Ser vi på de virksomheder, der har valgt en professionel direktør, er 71,7 pct. aktive, 5,3 pct. er blevet opkøbt, mens 23,1 pct. er lukket.

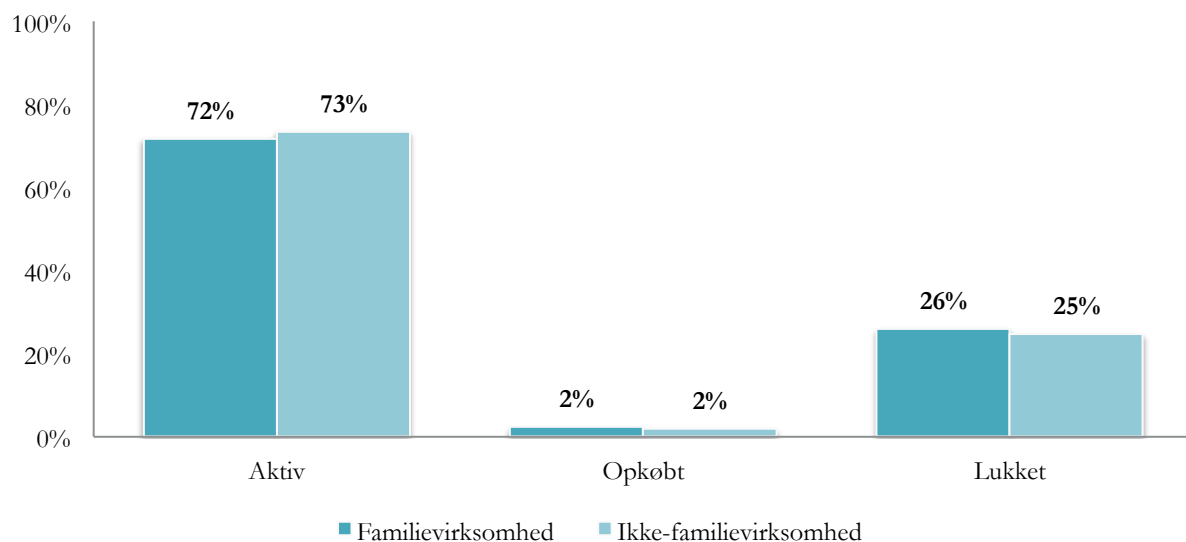
Vi ser en lille tendens hen imod, at de virksomheder, der har en familiedirektør, har en større andel af aktive virksomheder i perioden umiddelbart efter generationsskiftet sammenlignet med dem, der har en direktør udefra. Dette kan forklares med, at de familier, der har valgt at køre virksomhederne videre, også har en klar vision om at blive ved med at drive selvstændig virksomhed.

Vi kigger nu på, hvordan det er gået de virksomheder, der har foretaget et ejerskifte.

Tabel 29, Status i 2014 for ejerskifter, 1995-2013

Generationskiftemodel	Status i 2014						
	Antal	Aktiv		Opkøbt		Lukket	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%
Familie	2.308	1.654	71,7 %	55	2,4 %	599	26,0 %
Ikke-familie	2.623	1.924	73,4 %	51	1,9 %	648	24,7 %
Alle	4.931	3.578	72,6 %	106	2,1 %	1.247	25,3 %

Figur 37, Status i 2014 for ejerskifter, 1995-2013



Ser vi på de virksomheder, der ved generationsskifte har valgt en familieejer, så er 71,7 pct. aktive, 2,4 pct. er blevet opkøbt, og 26 pct. er lukket.

Ser vi efterfølgende på de virksomheder, der har valgt en ejer udefra, finder vi, at 73,4 pct. er aktive, 1,9 pct. er blevet opkøbt, og 24,7 pct. er lukket. Forskellen mellem de to generationsskiftemodeller er ikke stor og må indregnes under den almindelige statistiske usikkerhed.

Sammenholder vi tabel 28 og 29, er der forskel på udviklingen, når vi ser på direktørskifter og ejerskifter. Ved direktørskifter ser vi en tendens til lidt flere aktive virksomheder blandt de virksomheder, der har valgt en direktør inden for familien. Dette kan vi ikke konstatere, når vi analyserer ejerskifterne.

Tabel 28 og 29 dækker en forholdsvis lang periode, og der vil alt efter tidspunktet for generationsskiftet være forskel på, hvor lang tid vi evaluerer virksomhedernes status over. For virksomheder, der foretog generationsskiftet i 1995, kan vi følge deres status de efterfølgende 15 år, mens vi kun kan følge virksomheder med generationsskifter i 2013 i et år.

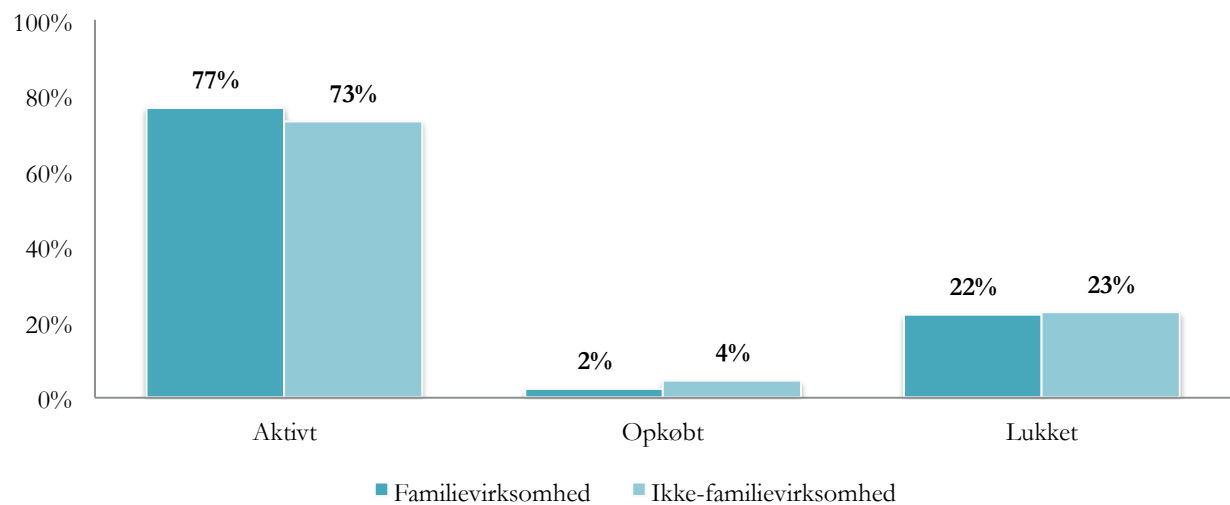
Eftersom andelen af virksomheder, som lukker, er stigende over tid, kan opgørelsen i tabel 28 og 29 være misvisende, hvis antallet af direktør- og ejerskifter har været faldende eller stigende over tid. I tabel 30 og 31 har vi derfor tabuleret virksomhedernes status fem år efter henholdsvis direktør- og ejerskifter i perioden fra 1995 til 2009.

Tabel 30 og figur 38 illustrerer status efter fem år for direktørskifter. Hvor mange virksomheder – alt afhængig af overdragelsesmodel – er stadig aktive, blevet opkøbt eller lukket?

Tabel 30, Status efter fem år for direktørskifter, 1995-2009

Generationsskiftemodel	Status i 2010						
	Antal	Aktiv		Opkøbt		Lukket	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%
Familie	4.525	3.468	76,6 %	102	2,3 %	995	22,0 %
Ikke-familie	9.316	6.804	73,0 %	411	4,4 %	2101	22,6 %

Figur 38, Status efter fem år for direktørskifter, 1995-2009



Ser vi på de virksomheder, der har valgt en direktør inden for familien, er status efter fem år, at 76,6 pct. stadig er aktive, 2,3 pct. er blevet opkøbt, og 22,0 pct. er lukket.

For virksomheder med en udefrakommende direktør er status efter fem år, at 73 pct. er aktive, 4,4 pct. er blevet opkøbt, og 22,6 pct. er lukket.

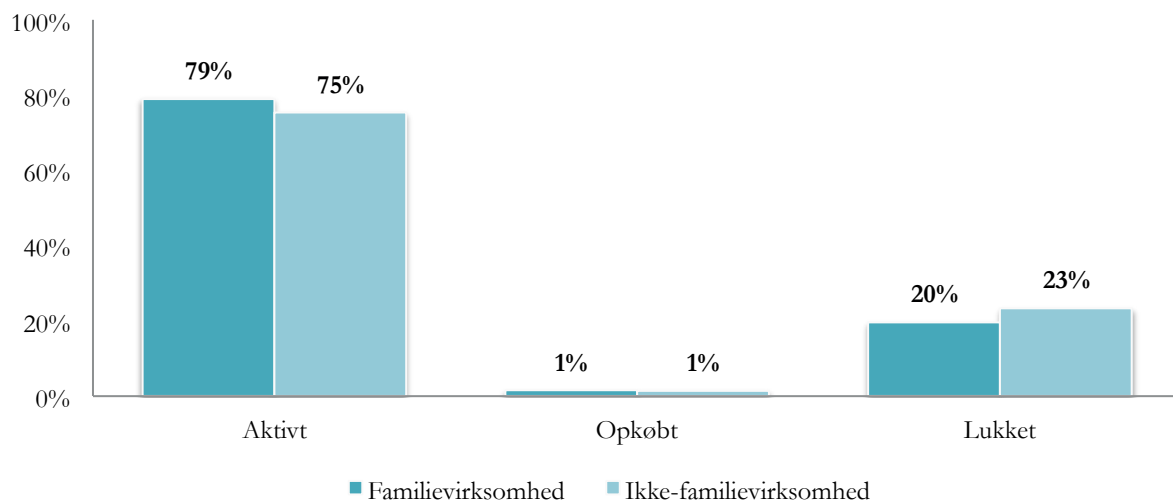
Sammenligner vi de to generationsmodeller, oplever vi, at der findes flest aktive virksomheder blandt de virksomheder, der har valgt en familiedirektør, sammenlignet med en professionel direktør; forskellen er 3,6 procentpoint. Derudover er der en lidt større andel af opkøbte og lukkede virksomheder blandt de virksomheder, der har valgt en professionel direktør.

Tabel 31 og figur 39 viser status efter fem år for ejerskifter. Igen ser vi på, hvor mange virksomheder der er aktive, blevet opkøbt eller lukket.

Tabel 31, Status efter fem år for ejerskifter, 1995-2009

Generationsskiftemodel	Antal	Status efter 5 år					
		Aktiv		Opkøbt		Lukket	
		Antal	%	Antal	%	Antal	%
Familie	1.967	1.553	79,0 %	29	1,5 %	385	19,6 %
Ikke-familie	1.998	1.505	75,3 %	27	1,4 %	466	23,3 %

Figur 39, Status efter fem år for ejerskifter, 1995-2005



For virksomheder, der har valgt en ejer inden for familien, er status fem år efter, at 79 pct. stadig er aktive, 1,5 pct. er blevet opkøbt, og 19,6 pct. er lukket. For de virksomheder, der har valgt en udefrakommende ejer, er 75,3 pct. stadig aktive, 1,4 pct. er blevet opkøbt, og 23,3 pct. er lukket. I overensstemmelse med tabel 29 ser vi en lidt større tendens til lukninger af virksomheder ved udefrakommende ejerskab.

Opsummerende kan det konstateres, at overdragelsesmodellen på ledelses- og ejerniveau ikke ser ud til at have stor effekt på, om en virksomhed stadig er aktiv, bliver opkøbt eller lukker. Der er dog en lille tendens hen imod, at familieoverdragelse fører til, at lidt flere virksomheder bliver ved med at være aktive og selvstændige, mens overdragelser ud af familien fører til en lidt større opkøbsfrekvens.

9. AFRUNDING

Vi har i denne rapport analyseret ejer- og direktørskifter i små og mellemstore danske virksomheder. Vi har samlet et unikt datasæt, der berører danske små og mellemstore virksomheder i perioden fra 1995 til 2013. Vi har fundet frem til, at antallet af direktørskifter har været stødt stigende, mens antallet af ejerskifter har været relativt stabilt.

De fleste skifter sker på ledelsesniveau dvs. enten gennem en professionalisering, hvor nye direktører hentes udefra uden at ændre på ejerskabet, eller som forberedelse til et generationsskifte, hvor nye familiemedlemmer træder ind i ledelsen af virksomhederne, uden at stifteren eller den ældre generation opgiver den kontrollerende del af ejerskabet.

Generationsskiftet og den tilhørende virksomhedsoverdragelse er uden tvivl en af de største erhvervsmæssige udfordringer, Danmark står overfor de næste årtier. Vi har dokumenteret, at mellem 20.000 og 30.000 virksomheder står overfor et generationsskifte i løbet af de næste ti år. Det betyder, at tusindvis af ejerledere skal i gang med eller allerede er godt i gang med planlægningen af deres exit og de dertilhørende centrale spørgsmål: Hvordan skal virksomheden overleveres og til hvem? Er der nogen i familien, der kan overtage? Skal virksomheden sælges?

Udfordringen forbundet med ejerledernes exit bliver ikke mindre af, at vi har påvist, at der er store økonomiske konsekvenser af direktør- og ejerskifter i danske små og mellemstore virksomheder. Ved skifter inden for familien falder virksomhedens overskudsgrad. Familieskiftevirksomheder er som udgangspunkt mere velpolstrede end virksomheder med direktør- og ejerskifter ud af familien, hvilket kan skyldes, at den ældre generation vil give den næste generation det bedst mulige udgangspunkt at starte på. Når vi sammenligner forskelle i før- og efter-overskudsgrad mellem direktørskifter inden for og uden for familien, medfører de sidstnævnte et markant bedre resultat. Når vi sammenligner med direktør- og ejerskifter ud af familien, ser vi, at disse formår både at få medarbejderantallet og aktivmassen til at stige markant, samtidig med at lønsomheden forbedres.

Vi ser, at valget af overdragelsesform på ledelses- og direktørniveau ikke har en stor effekt på, om en virksomhed stadig er aktiv, bliver opkøbt eller bliver lukket på længere sigt. Vi ser dog en lille tendens hen imod, at familieoverdragelser fører til, at lidt flere virksomheder bliver ved med at være aktive og selvstændige, mens overdragelser ud af familien fører til, at lidt flere virksomheder bliver opkøbt.

