

Ejerledelse i Danmark

Rapport 3: Ejerlederne og ejerskiftet

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 3: Ejerlederne og ejerskiftet*. 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: 04. Jul. 2025



EJERLEDELSE I DANMARK

Rapport 3: Ejerlederne og ejerskiftet

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 og respondentgruppen.....	11
3. Hvor er ejerlederne i deres planlægning?	17
Vigtighedsfaktoren.....	22
4. Hvad indeholder ejerledernes planer?	34
Hvad skal der ske med virksomheden?.....	34
Hvad indeholder ejerledernes planer for ejerskifte?	42
5. Kommunikation, rådgivning og planlægningsfaktoren.....	46
Kommunikation	46
Planlægningsfaktoren	51
Rådgivning.....	56
6. Udfordringer i planlægningsforløbet.....	63
7. Klarhedsfaktoren og værdiansættelse.....	67
Klarhedsfaktoren	67
Værdiansættelse.....	73
8. Afrunding	77



FORORD AF MADIS LEBECH, INDUSTRIENS FOND

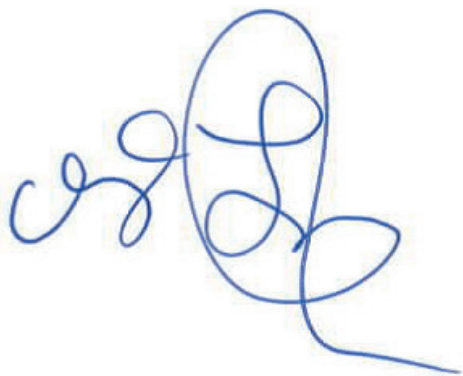
”Ejerskifte med Vækstambitioner”, sådan lød overskriften på en temaindkaldelse fra Industriens Fond i 2013. Målsætningen var at skabe ny viden og nye værktøjer, der kan understøtte ejerledere eller ejerkredse af industrivirksomheder i at forberede, hvordan de gennemfører et succesfuldt ejerskifte i virksomheden.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

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

Med nærværende rapport, den tredje af i alt seks udgivelser, tager Center for Ejerledede Virksomheder endnu et vigtigt skridt i kortlægningen af de danske ejerledede virksomheder. Rapporten tager os med på en rejse ind i ejerledernes univers. Den giver os et overblik over den hidtil største undersøgelse af ejerledernes overvejelser omkring langsigsplanlægning. Den er baseret på godt 13.500 ejerlederes deltagelse i en spørgeskemaundersøgelse i efteråret 2015, den hidtil største undersøgelse af exit-planlægning og virksomhedsoverdragelse i Danmark.

Således giver denne rapport os ny viden på to afgørende fronter. Først og fremmest bidrager rapporten til kortlægningen af de danske ejerledede virksomheder og deres ejere, og dernæst giver rapporten et værdifuldt udgangspunkt for den fremtidige aktivitet i Center for Ejerledede Virksomheder.

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



Mads Lebech,

Industriens Fond

I. OM PROJEKT EJERLEDELSE I DANMARK

Dette er Rapport 3 i serien ”Ejerledelse i Danmark”. Denne rapport fokuserer på at afdække, hvilke tanker ejerlederne gør om ejerskifte og personlig exit. Rapporten undersøger også, hvor langt ejerlederne er med planlægningen, og hvilke udfordringer de står overfor i forbindelse med planlægningen.

Industriens Fond har bevilliget 22,8 mio. kroner til projektet ”Vækst gennem ejerskifte i ejerledede danske virksomheder” med den forkortede titel ”Ejerledelse i Danmark”. Formålet er at hjælpe ejerledere til at forbedre ejerskiftet til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst. Projektet er et femårigt projekt, der udføres i et samarbejde mellem 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”, opgjorde vi, at næsten alle små og mellemstore virksomheder og en meget stor del af de større virksomheder er ejerledede. Ejerledede virksomheder dækker et bredt spektrum fra private virksomheder, hvor stifteren ejer og leder virksomheden, over store familievirksomheder, hvor ejerskab og ledelse er blevet nedarvet gennem generationer, til en række andre typer virksomheder, hvor én eller flere ejere er aktivt involveret i ledelsen.

I Rapport 2, ”De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark”, har vi undersøgt omfanget af ejerskifter de sidste to årtier, og hvor mange der kan forventes i fremtiden. Vi fandt, at der er store økonomiske konsekvenser forbundet med et direktør- og ejerskifte i danske små og mellemstore virksomheder, både på kort og lang sigt.

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 de tusindvis af virksomheder i Danmark.

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

Endelig vil DIALOGDELEN skabe en større forståelse for nødvendigheden af langsigtet planlægning i ejerledede virksomheder og udbrede de planlægningsværktøjer, som er udviklet i VÆRKTØJSDELEN. DIALOGDELEN vil fokusere på at komme i dialog med den enkelte ejerleder gennem individuelle benchmarkingrapporter og formidle viden om projektet til en bred skare af rådgivere, investorer og øvrige interessenter.

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

II. EXECUTIVE SUMMARY

INDLEDNING: Denne rapport ”Ejerlederne og ejerskiftet” er skrevet til ejerledere i danske virksomheder samt revisorer, konsulenter og andre interessenter inden for ejerledede virksomheder i Danmark. Vi håber, at rapportens indhold kan være med til at give inspiration og information, som er værdifuld i forbindelse med planlægningen af, hvad der skal ske, når en virksomhed på et tidspunkt skal skifte ejerskab og ledelse. For dem, der allerede er i gang med planlægningen, håber vi, at rapporten vil være et effektivt redskab for den videre planlægning.

DATA: Der er tusindvis af små og mellemstore ejerledede virksomheder, der i løbet af det næste årti, vil stå over for at skulle generationsskiftes eller sælges. I efteråret 2015 kontaktede vi med hjælp fra Danmarks Statistik 55.982 ejerledere med den ambition at indsamle den til dato mest fyldestgørende information omkring ejerlederes planlægning af exit og generationsskifte i Danmark. Et spørgeskema blev sendt ud til 55.982 ejerledere. 13.593 valgte at svare, mens 43.398 ikke valgte at deltage. Det giver en samlet svarfrekvens på 24,3 pct., hvilket vidner om den store interesse for emnet blandt ejerlederne.

HVOR ER EJERLEDERNE I DERES PLANLÆGNING: De danske ejerledere har store udfordringer i at planlægge og implementere, hvad der skal ske med deres virksomhed, når den skal overdrages til andre efter dem selv. Knap 45 pct. af ejerlederne i vores undersøgelse angiver, at et generationsskifte skal påbegyndes inden for 5 år. Derudover er der en fjerdedel, der forventer, at virksomhedsoverdragelse påbegyndes om 5-10 år, mens kun hver tredje ejerleder ikke forventer at påbegynde ejerskifte inden for de næste 10 år. Hvis denne fordeling repræsenterer alle ejerledede virksomheder, så er der omkring 23.000 ejerledere, der forventer at påbegynde exit inden for de næste 5 år.

HVAD INDEHOLDER EJERLEDERNES PLANER? Der er en stor variation i den forventede exit-model. Der er stort set lige mange ejerledere, der forventer et generationsskifte, et virksomhedssalg og en lukning eller afvikling af virksomheden. Der er også en stor variation i, hvad exit-planerne indeholder. I hovedtræk er planerne de fire store elementer; finansielle retningslinier; virksomhedens fremtidige ejerskab; virksomhedens fremtidige ledelse, samt hvad ejerlederen skal lave efter exit. Virksomhedsstørrelsen påvirker fordelingen mellem lukning og generationsskifte. Blandt større virksomheder forventer færre, at virksomheden lukkes. De større virksomheder fortrækker i stigende

grad et klassisk generationsskifte, mens andelen af forventet salg eller andet ikke varierer meget med virksomhedens størrelse.

KOMMUNIKATION, RÅDGIVNING OG PLANLÆGNINGSFAKTOR: Jo tættere ejerlederen kommer på exit, jo flere interessenter inddrages i eller informeres om processen. Men selv når exit-planlægning er mest presserende, er der to ud af tre ejerledere, der ikke informerer medarbejdere, den nuværende ledelse eller deres bestyrelse om deres planer. Det er kun én ud af fem ejerledere, der har nedskrevet planerne for ejerskifte, mens halvdelen har diskuteret dem med andre. Hos knap én ud af tre ejerledere eksisterer planerne kun på tankeplan. Større virksomheder planlægger fremtiden i form af en exit-plan og modtager oftere rådgivning i forbindelse med planlægningen end mindre virksomheder. De fleste ejerledere bruger deres revisor som rådgiver. Dette er naturligt, da exit-planlægningen blandt andet indeholder en del økonomiske og skattemæssige overvejelser.

UDFORDRINGER I PLANLÆGNINGSFORLØBET: Mange ejerledere har svært ved langsigsplanlægning og udskyder det for at fokusere på den daglige ledelse af virksomheden. Den største barriere og udfordring, ejerlederne støder på, angår deres egen holdning til, at ejerskifte og alderdom hænger sammen. Dernæst kommer afklaring af virksomhedens økonomiske værdi og spekulationer om, hvad ejerlederen skal lave bagefter. Færrest er stødt på udfordringer i form af mangelfuld hjælp fra rådgivere eller manglende viden om, hvor de kan søge rådgivning.

VIKRSOMHEDENS KLARHEDSFAKTOR: Flere ejerledere angiver, at deres virksomhed endnu ikke er klargjort. Det gælder også de ejerledere, hvor ejerskiftet er meget presserende. Klargøring af virksomheden er en naturlig del af langsigsplanlægningen på lige fod med at forholde sig til fremtidig ledelse, fremtidigt ejerskab og fremtiden for én selv. Mange virksomhedsoverdragelser kommer ikke i stand eller løber ind i store problemer, fordi virksomhederne ikke er klargjort, og det koster både for virksomheden, for ejerlederen og ultimativt for de medarbejdere, der er i virksomheden. Det er vigtigt, at ejerlederen er bevidst om og klar over sin virksomheds værdi. I nogle tilfælde kan et salg eller et generationsskifte være meget presserende, og derfor vil en indsigt i virksomhedens økonomiske værdi være en fordel for den videre proces. De fleste virksomhedsejere kender deres virksomheds værdi, men lidt over en tredjedel kender faktisk ikke værdien af egen virksomhed.

1. INDLEDNING

Denne rapport ”Ejerlederne og ejerskiftet” er skrevet til ejerledere i danske virksomheder samt revisorer, konsulenter og andre interessenter inden for ejerledelede virksomheder i Danmark. Indholdet af rapporten kan være med til at give inspiration og information, som er værdifuld i forbindelse med planlægningen af, hvad der skal ske, når en virksomhed på et tidspunkt skal skifte ejerskab og ledelse. For dem, der allerede er i gang med planlægningen, håber vi, at rapporten vil være et effektivt redskab for den videre planlægning.

Der er tusindvis af små og mellemstore ejerledelede virksomheder, der i løbet af det næste årti vil stå over for at skulle generationsskiftes eller sælges. I efteråret 2015 kontaktede vi med hjælp fra Danmarks Statistik 55.982 ejerledere med den ambition at indsamle den til dato mest fyldestgørende information omkring ejerlederes planlægning af exit og generationsskifte i Danmark. Proceduren var, at der blev sendt et spørgeskema ud til 55.982 ejerledere. 13.593 ejerledere valgte at svare, mens 43.398 ikke valgte at deltage. Det giver en samlet svarfrekvens på 24,3 pct., hvilket vidner om den store interesse for emnet blandt ejerlederne.

Nærværende rapport, ”Ejerledere og ejerskiftet”, præsenterer og analyserer mange af de overvejelser og udfordringer, som ejerlederne gør sig gennem de mange tusinde ejerlederes svar på vores spørgeskemaundersøgelse.

For en ejerleder er det livsværket, der skal gives videre, og det rejser en række udfordrende spørgsmål:

- Er der interesse og kompetence i familien til at køre virksomheden videre? Hvordan taler ejerleder med ægtefælle og børn om disse ting?
- Hvem er mest kompetent til at drive virksomheden efter ejerlederen, og hvordan vil det påvirke medarbejderne, kunderne og leverandørerne?
- Hvis virksomheden ikke skal generationsskiftes, hvordan og hvornår skal ejerlederen så afhænde virksomheden til nye ejere?
- Hvad er virksomheden værd, og hvordan sikrer ejerleder sig selv og sin familie økonomisk, hvis virksomheden afhændes?
- Hvem skal overtage virksomheden? En medarbejder, en konkurrent eller måske en investeringsfond?
- Skal ejerleder selv fortsætte i virksomheden i en ny rolle?

- Hvordan ønsker ejerleder at bruge sin tid fremover? Starte en ny virksomhed, hjælpe andre ejerledere eller gå på pension?

Det er vores erfaring, at ejerledere er dygtige til at drive deres virksomhed, men har svært ved at planlægge deres personlige exit. Det er et spørgsmål, der let kan udskydes i en travl hverdag og der er desværre for mange eksempler på, at ejer- og ledelsesskifter sker uden nogen form for planlægning ved sygdom eller endda død. Manglende planlægning kan give kolossale udfordringer for efterfølgeren, uanset om efterfølgeren kommer fra familien eller ej.

Vores forskning i ejerledelede virksomheder viser, at ejerledere, der har planlagt virksomhedens fremtid, klarer sig bedre, når uforudsete situationer opstår. I 2009 spurgte vi 2.700 ejerledere i Danmark, hvor langt de var i deres planlægningsproces. Vi har fulgt disse virksomheder de sidste seks år, og vi kan se, at de virksomheder, hvor ejerlederne havde en plan for virksomhedens fremtid, har klaret sig bedre, både generelt, og ikke mindst når sygdom har påvirket ejerledernes helbred. Når de værste uheld indtræder, er planlægning afgørende for en virksomheds overlevelse og et sikkerhedsnet for ejerlederen selv og sin familie.

Planlægning af exit og virksomhedsoverdragelse er en naturlig del af en langsigtet strategiplan. Vi plejer at sige, at det tager mindst ti år. Men i virkeligheden er det jo spørgsmål, der dukker op længe før, og vores erfaring siger os, at man ikke kan starte for tidligt. Det kan så være, at planerne ændrer sig undervejs, men selve processen er vigtig for, at ejerlederen klargør sig selv, sin familie og sin virksomhed.

Vi håber, at denne rapport giver fornyet viden om ejerledernes planlægningsproces. Rapporten kan også bruges af ejerledere og deres nærmeste rådgivere til at påbegynde en planlægningsproces. Det er naturligvis helt op til ejerlederen selv, hvorfra denne ønsker at få den viden, som fremlægges i rapporten, men det er vores erfaring, at rapporten er et godt værktøj til at:

- starte en tankeproces hos ejerlederen
- strukturere en diskussion mellem ejerlederen og familiemedlemmer
- strukturere en samtale med bestyrelsen eller rådgivere.

Det er målsætningen med denne rapport at karakterisere de udfordringer, som de danske ejerledere har i at planlægge og implementere, hvad der skal ske med deres virksomhed, når den skal overdrages til andre efter dem selv. Det kan være gennem et generationsskifte, et virksomhedssalg eller eventuelt

gennem afvikling af virksomheden. Langsigtsplanlægning for ejerledere har tre væsentlige dimensioner: 1) *Vigtighedsfaktoren*, det vil sige, hvor presserende det er at planlægge et exit og deraf følgende virksomhedsovertagelse og/eller afvikling; 2) *Planlægningsfaktoren*, det vil sige, hvor langt ejerlederen er i planlægningsprocessen, og hvor mange elementer der indgår i planlægningen; og 3) *Klarhedsfaktoren*, det vil sige, hvor klar virksomheden er til at blive overdraget til et salg eller et generationsskifte. Vi vil fokusere på disse tre dimensioner i denne rapport.

Som supplement til denne rapport har vi sideløbende udarbejdet to personlige rapporter til de ejerledere, der har deltaget i vores omfattende spørgeskemaundersøgelse, og som har ønsket at modtage mere information. Den første af de to personlige rapporter indeholder en sammenligning af den enkelte ejerleders personlige svar med andre ejerledede virksomheder. Den anden personlige rapport – Ejerstrategi-kortet – er et konkret værktøj, der kan bruges til at adressere nogle af de store spørgsmål omkring fremtidig ejerskab og ledelse af ens virksomhed. Ejerstrategi-kortet giver en overordnet vurdering af virksomhedens styrker og svagheder og er tænkt til at give konkrete planlægningsværktøjer i forhold til virksomhedens fremtid. Vi vil efterfølgende udvikle en platform på internettet, hvor ejerledere i fremtiden selv kan generere de to personlige rapporter.

I de følgende afsnit vil vi gennemgå resultaterne af vores omfattende spørgeskemaundersøgelse, som blev foretaget i efteråret 2015. Med hjælp fra Danmarks Statistik blev næsten 56.000 ejerledere kontaktet og inviteret til at deltage i undersøgelsen. Af dem valgte 13.593 at deltage i undersøgelsen og svare på spørgeskemaet omkring exit og ejerskifte, hvilket svarer til en svarfrekvens på næsten 25 procent. Den høje svarfrekvens gør undersøgelsen til den mest omfattende undersøgelse af ejerledede virksomheder i Danmark – hvis ikke i verden. Det er vi naturligvis taknemmelige for, eftersom det validerer, at der er en stor efterspørgsel efter information og viden omkring planlægningen af exit og ejerskifter.

I 2009 gennemførte vi en mindre undersøgelse blandt ca. 2.700 ejerledere. Nogle af spørgsmålene fra 2009 er gentaget i 2015. Vi bruger dette overlap i enkelte tabeller til at se på udvikling over tid i ejerledernes planlægning af exit og virksomhedsoverførelse.

Vi starter vores gennemgang med at sammenligne gruppen af respondenter med gruppen af ejerledere, der ikke valgte at deltage i undersøgelsen.

2. DATABESKRIVELSE OG RESPONDENTGRUPPEN

I efteråret 2015 kontaktede vi med hjælp fra Danmarks Statistik 55.982 ejerledere med den ambition at indsamle den til dato mest fyldestgørende information omkring ejerlederes planlægning af exit og generationsskifte i Danmark. Vi startede med alle aktie- og anpartsselskaber i Danmark og identificerede ejerlederen i så mange af disse, som vi kunne. Rapporten bygger således kun på svar fra ejerledere, som ejer aktie- eller anpartsselskaber, og ikke fra f.eks. personligt ejede virksomheder.

Danmarks Statistik stod for at indsamle svarerne på vores spørgeskema. Proceduren var, at der blev sendt breve ud til 55.982 ejerledere. Ejerlederne fik et link til en internetside, hvor de kunne besvare spørgsmålene elektronisk. Efter to uger blev der sendt en rykker. Endeligt blev en del ejerlederne kontaktet telefonisk og fik mulighed for at besvare spørgeskemaet i form af et interview. Efter at have modtaget og behandlet alle besvarelserne, har Danmarks Statistik frigivet data i anonymiseret form til forfatterne af denne rapport.

Tabel 1 ser på gennemsnitlige baggrundskarakteristika for ejerlederen og virksomheden, alt efter om de har deltaget eller ikke deltaget i undersøgelsen.

Tabel 1 – Baggrundskarakteristika			
	Respondent		Alle, der har modtaget spørgeskemaet
	Deltager i undersøgelse	Deltager ikke i undersøgelse	
Antal virksomheder	13.593	42.389	55.982
Ejerleder			
Alder (år)	58,4	55,3	56,0
Mænd (%)	87,5 %	86,6 %	86,8 %
Virksomhed			
Aktiver (mio. kr.)	14,9	49,2	40,8
Virksomhedsalder (år)	16,9	15,8	16,0

Tabel 1 viser, at ud af de 55.982 ejerledere, som blev inviteret til at deltage i undersøgelsen, valgte 13.593 at svare, mens 42.389 ikke valgte at deltage. Det giver en samlet svarfrekvens på 24,3 pct., hvilket vidner om den store interesse for emnet blandt ejerlederne.

Eftersom spørgeskemaet fokuserer på ejerlederes planlægning af exit og ejerskifte, er det forventeligt, at dem, der har deltaget i undersøgelsen, i gennemsnit er ældre end dem, der ikke har. Den gennemsnitlige

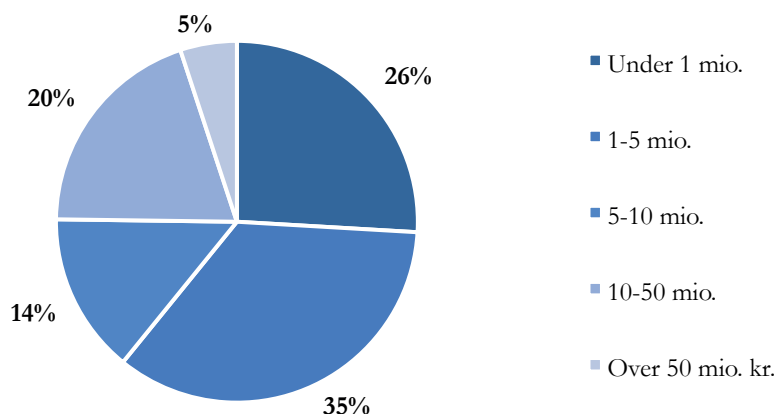
ejerleder i Danmark er 56 år, hvorimod respondenterne i gennemsnit er 58,4 år. Der er samtidig også en tendens til, at de store virksomheder ikke har valgt at deltage, hvorimod de små og mellemstore virksomheder har. I de følgende tabeller og figurer viser vi svarfrekvensen fordelt på virksomhedsstørrelse, branche, og regioner.

I tabel 2 og figur 1 viser vi svarfrekvensen fordelt på virksomhedsstørrelse målt ved aktvier.

Tabel 2 – Størrelsesfordeling af respondentgruppen (aktiver)

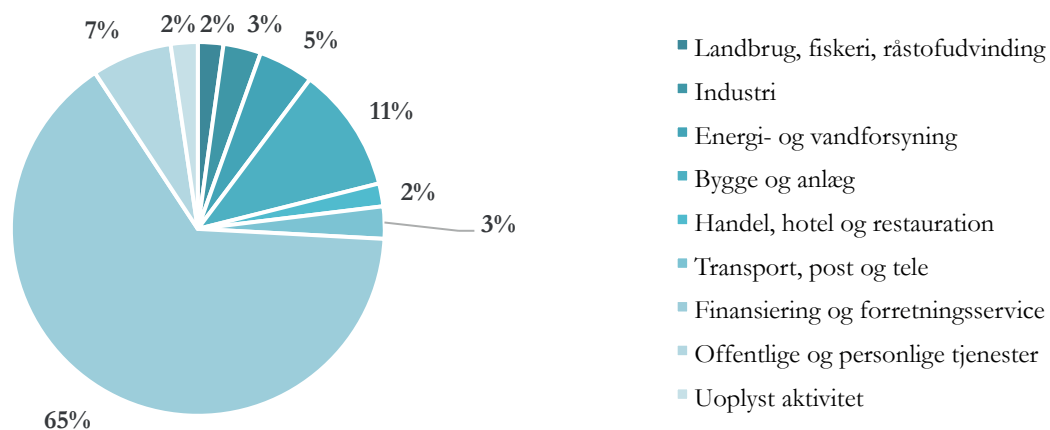
Virksomhedsstørrelse (aktiver)	Respondent			
	Deltager i undersøgelsen		Deltager ikke i undersøgelsen	
	Antal	%	Antal	%
Under 1 mio. kr.	3.524	20,4 %	13.773	79,6 %
1-5 mio. kr.	4.747	25,2 %	14.127	74,8 %
5-10 mio. kr.	1.953	27,0 %	5.292	73,0 %
10-50 mio. kr.	2.681	27,6 %	7.023	72,4 %
Over 50 mio. kr.	688	24,0 %	2.174	76,0 %
Alle	13.593	24,3 %	42.389	75,7 %

Figur 1 – Størrelsesfordelingen i undersøgelsen (aktiver)



Det fremgår af tabel 2 og figur 1, at mange af de ejerledere, der har valgt at deltage i undersøgelsen, har virksomheder med meget få aktiver. Det kan enten skyldes, at det er meget små virksomheder, eller at det er virksomheder, som ikke har mange fysiske aktiver, f.eks. fordi de er mere baseret på immaterielle aktiver. Derfor undersøger vi branchefordelingen af de virksomheder, som er repræsenteret i vores undersøgelse:

Figur 2 – Branchefordelingen i undersøgelsen



Figur 2 viser, at selvom alle brancher er repræsenteret i undersøgelsen, kommer næsten to tredjedele af respondenterne fra finansiering og forretningsservice. Det er en branche med relativt få fysiske aktiver, og det kan være med til at forklare, hvorfor der er så mange virksomheder med under 5 mio. kroner i aktiver.

At finansiering og forretningsservice udgør næsten to tredjedele af vores respondenter, kan enten skyldes, at der er mange ejerledede virksomheder i denne branche, eller at ejerledere i denne branche har været mere villige til at svare på skemaet. Tabel 3 viser derfor branchefordelingen blandt respondenterne.

Tabel 3 – Branchefordeling af respondentgruppen

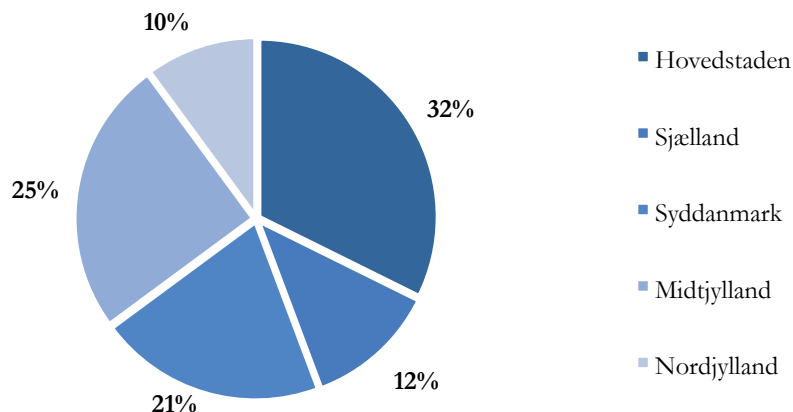
Branche	Respondent			
	Deltager i undersøgelsen		Deltager ikke i undersøgelsen	
	Antal	%	Antal	%
Landbrug, fiskeri, og råstofudvinding	300	28,3 %	759	71,7 %
Industri	443	25,8 %	1.275	74,2 %
Energi- og vandforsyning	649	19,1 %	2.746	80,9 %
Bygge og anlæg	1.474	24,0 %	4.685	76,1 %
Handel, hotel og restauration	269	21,0 %	1.017	79,1 %
Transport, post og tele	379	25,4 %	1.112	74,6 %
Finansiering og forretningsservice	8.819	24,7 %	26.964	75,4 %
Offentlige og personlige tjenester	943	26,4 %	2.626	73,6 %
Uoplyst aktivitet	317	20,8 %	1.205	79,2 %
Alle	13.593	24,3 %	42.389	75,7 %

Svarprocenten på brancheniveau varierer fra 19,1 pct. i energi- og vandforsyning til 28,3 pct. i landbrug, fisker, og råstofudvinding, hvorimod den samlede svarfrekvens er 24,3 pct. At finansiering og forretningsservice udgør to tredjedele af vores respondenter, skyldes således ikke, at ejerledere i denne branche er særligt villige til at svare. Det skyldes, at der er mange mindre og mellemstore aktie- og anpartsselskaber i denne kategori.

En del af variationen på tværs af brancher kan forklares ved forskelle i virksomhedsstørrelse, eftersom tabel 1 viste, at ejerledere, der har deltaget i undersøgelsen, er fra små og mellemstore virksomheder.

Da vi ved, at der er stor interesse for væksten i og trivslen hos ejerledede virksomheder ude i de enkelte regioner, vil vi i denne rapport præsentere nøgletabellerne på regionsniveau. Figur 3 viser således fordelingen af spørgeskemaundersøgelsens deltagere på de fem regioner.

Figur 3 – Regionalfordeling i undersøgelsen



Endelig viser tabel 4, i hvor høj grad svarfrekvenserne varierer henover regionerne. Det fremgår, at der er en marginal lavere deltagelsesfrekvens i Hovedstaden, men at der derudover ikke er de store regionale forskelle. Uden for Region Hovedstaden varierer svarfrekvensen fra 24,7 pct. i Nordjylland til 26,0 pct. i Syddanmark, hvorimod svarfrekvensen var 22,0 pct. i region Hovedstaden.

Tabel 4 – Regionalfordeling af respondentgruppen

Region	Respondent			
	Deltager i undersøgelsen		Deltager ikke i undersøgelsen	
	Antal	%	Antal	%
Hovedstaden	4.393	22,4 %	15.224	77,6 %
Sjælland	1.627	25,2 %	4.838	74,8 %
Syddanmark	2.799	26,0 %	7.946	74,0 %
Midtjylland	3.405	25,0 %	10.200	75,0 %
Nordjylland	1.369	24,7 %	4.181	75,3 %
Alle	13.593	24,3 %	42.389	75,7 %

Samlet set kan vi derfor konstatere, at spørgeskemaundersøgelsen vedrørende ejerledernes planlægning af exit og generationsskifte er nået ud til et bredt udsnit af målgruppen. Ejerlederne, som har deltaget i undersøgelsen, er i gennemsnit lidt ældre end gennemsnittet i den samlede population af ejerledere og ejer en lille eller mellemstor virksomhed.

Endelig er det værd at fremhæve, at den relativt høje svarfrekvens har resulteret i et imponerende datamateriale til det videre arbejde i projektet. De følgende afsnit vil beskrive resultaterne fra undersøgelsen.

3. HVOR ER EJERLEDERNE I DERES PLANLÆGNING?

I Rapport 2 i serien ”Ejerledelse i Danmark” afdækkede vi omfanget af virksomhedsoverdragelser de sidste 15 år og estimerede antallet af fremtidige virksomhedsoverdragelser. Baseret på aldersfordelingen hos ejerlederne i dag konkluderede vi, at der er op til 23.000 ejerledere, der står over for at skulle overdrage eller afvikle deres virksomhed inden for de næste ti år. Derudover konkluderede rapporten, at der er store økonomiske udfordringer ved direktør- og ejerskifte i små og mellemstore danske virksomheder. Når skiftet sker inden for familien, falder virksomhedens overskudsgrad, hvorimod udefrakommende direktører klarer sig bedre end dem, der er valgt inden for familien.

De økonomiske udfordringer ved virksomhedsoverdragelse, hvad enten det er inden for eller ud af ejerlederens familie, kan i høj grad tilskrives, at mange ejerledere ikke planlægger deres exit godt nok. Planlægning er således en afgørende forudsætning for et vellykket direktør- og ejerskifte. Med de mange kommende direktør- og ejerskifter i mente, er det derfor vigtigt at forstå, hvor langt ejerlederne er kommet i deres planlægning. Har ejerlederne gjort sig tanker om, hvad der skal ske med virksomheden, når ejerlederen ikke længere leder den? Er planerne formaliseret og skrevet ned? Har planerne været diskuteret med familiemedlemmer, bestyrelsen eller en rådgiver? Hvilke elementer indeholder planen, og er en efterfølger valgt? Hvad forventer ejerlederen, der skal ske med virksomheden?

Vi påbegynder nu beskrivelsen af, hvor langt ejerlederne er kommet i deres planlægning, og hvilke overvejelser de har gjort sig. Vi starter med et simpelt spørgsmål: Har ejerlederen gjort sig tanker om, hvad der skal ske med virksomheden, når han eller hun ikke længere kan eller vil lede den.

Tabel 5 – Har du som personlig ejer (indehaver) og leder af virksomheden gjort dig tanker om, hvad der skal ske med virksomheden, når du ikke længere kan eller vil lede den?

	Antal	%
Ja	9.232	67,9 %
Nej	3.709	27,3 %
Ved ikke	652	4,8 %
Alle	13.593	100 %

Tabel 5 viser, at størstedelen af de adspurgte (68 pct.) allerede har gjort sig tanker om, hvad der skal ske med virksomheden fremover. Derimod er hver tredje ejerleder ikke begyndt at forholde sig til, hvad der skal ske med virksomheden, når han eller hun ikke længere skal lede den. Det er klart, at et så simpelt spørgsmål, som vi stiller i tabel 5, kan dække over mange grader af overvejelser og planlægning. Derfor vil vi i resten af dette afsnit prøve at dykke dybere ned i, hvor langt ejerlederne er kommet i planlægningsprocessen.

Det første vi gør, er at kigge på, hvordan tanker og overvejelser hænger sammen med alder. I tabel 6 krydser vi tabel 5 med ejerlederens alder.

Tabel 6 – Overvejelser om virksomhedens fremtid fordelt på ejerlederens alder

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

Tabellen viser, at i den første kategori med ejerledere under 55 år er svarene næsten fordelt ligeligt mellem ja og nej. Jo ældre ejerlederen er, jo større tendens til, at der er taget stilling til eller gjort tanker om, hvad der skal ske med virksomheden, når ejerleder ikke længere leder den. Vi ser ud fra fordelingen for de 55-65-årige, at tre ud af fire har taget stilling, mens én ud af fem endnu ikke har taget stilling eller ikke ved, om de har taget stilling. For de over 65-årige er tendensen den samme, endog har lidt flere taget stilling, eftersom fire ud af fem svarer, at de har gjort sig tanker, mens kun én ud af syv ikke har gjort sig nogen tanker endnu.

Det er dog væsentligt at konstatere, at selv for ejerledere over 55 år er det næsten hver femte, der svarer, at de ikke har gjort sig overvejelser omkring virksomhedens fremtid efter deres tid. Der er altså tusindvis af ejerledere, der har behov for at påbegynde planlægningen af deres exit.

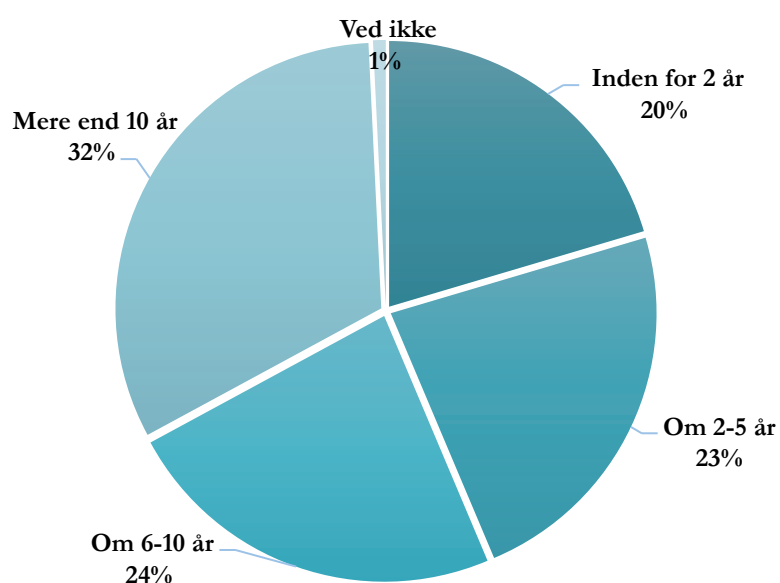
Vi er interesserede i, hvor presserende virksomhedsoverdragelsen er for de ejerledere, der har gjort sig overvejelser om dette. For således at få et billede af ejerledernes planlægningshorisont har vi spurgt ind til, hvornår ejerlederen forventer, at et ejer- eller generationsskifte skal påbegyndes.

Vi fokuserer på de 9.232 ejerledere fra tabel 5, der angiver, at de har gjort sig tanker om, hvad der skal ske, når de holder op.

Tabel 7 – Hvornår forventer du, at der skal påbegyndes et ejer- eller generationsskifte?

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

Figur 4 – Hvornår forventer du, at der skal påbegyndes et ejer- eller generationsskifte?



Tabel 7 og figur 4 viser, at én ud af fem ejerledere forventer at påbegynde ejerskifte inden for 2 år, mens omkring en fjerdedel forventer, at det sker inden for 2-5 år. Der er altså næsten 45 pct. af ejerlederne, der angiver, at et generationsskifte skal påbegyndes inden for 5 år. Derudover er der en

fjerdedel, der forventer at virksomhedsoverdragelse påbegyndes inden for 5-10 år, mens kun hver tredje ejerleder ikke forventer at påbegynde ejerskifte inden for de næste 10 år.

Hvis denne fordeling holder for alle ejerledede virksomheder, så er der omkring 23.000 ejerledere, der forventer at påbegynde exit inden for de næste 5 år. Det er et enormt tal, og det er vigtigt at understrege, at det ikke nødvendigvis betyder, at disse mange tusinde virksomheder rent faktisk overdrages. Dels har vi spurgt, om de forventer at *påbegynde* ejerskiftet, og der kan jo gå år mellem, at det påbegyndes, og at det afsluttes. Derudover er der nok mange ejerledere, der ikke kommer i gang i løbet af denne periode, selvom de i dag har intentionerne om det, når vi spørger dem. Det er store spørgsmål, de skal forholde sig til, og det er kun naturligt, at mange ender med at udskyde denne proces længere, end de forestiller sig i dag.

Tabel 8 – Forventning om exit fordelt på region

Region	Hvornår forventer du, at der skal påbegyndes et ejer- eller generationsskifte?				
	Inden for 2 år	Om 2-5 år	Om 6-10 år	Mere end 10 år	Ved ikke
Hovedstaden	19,5 %	22,8 %	23,3 %	33,7 %	0,7 %
Sjælland	23,2 %	23,0 %	22,7 %	30,2 %	1,0 %
Syddanmark	20,6 %	22,9 %	23,8 %	31,7 %	1,0 %
Midtjylland	20,2 %	23,2 %	24,0 %	32,2 %	0,4 %
Nordjylland	20,1 %	25,8 %	23,0 %	29,9 %	1,2 %

Tabel 8 viser forventningerne om påbegyndelse af exit fordelt på regioner. De regionale forskelle er generelt set ret små. For alle regioner er det over 40 pct. af ejerlederne, der angiver påbegyndelse af virksomhedsoverdragelse inden for 5 år og mellem 60 og 70 pct., der angiver påbegyndelse inden for 10 år. Ejer- og generationsskiftet er således en stor presserende udfordring i alle de fem regioner.

Vi nævnte i indledningen, at vi foretog en lignende spørgeskemaundersøgelse blandt godt 2.700 ejerledere i 2009, og det giver os mulighed for at analysere, hvordan planlægningen af generationsskiftet udvikler sig over tid. I tabel 9 sammenligner vi udviklingen over tid i ejerledernes forventning om, hvornår exit og generationsskifte skal påbegyndes i henholdsvis 2009 og i 2015.

Tabel 9 – Hvornår forventer du, at der skal påbegyndes et ejer- eller generationsskifte?

	2009 undersøgelse		2015 undersøgelse	
	Antal	%	Antal	%
Inden for 2 år	489	40,2 %	1.940	20,4 %
Om 2-5 år	394	32,4 %	2.208	23,2 %
Om 6-10 år	204	16,8 %	2.229	23,5 %
Mere end 10 år	95	7,8 %	3.053	32,1 %
Ved ikke	36	3,0 %	73	0,8 %
Alle	1.218	100 %	9.503	100 %

Tabel 9 viser, at der var en endnu større andel af ejerledere i 2009, der sagde, at de umiddelbart stod overfor at påbegynde et ejerskifte. Det var næsten tre ud af fire ejerledere i 2009-undersøgelsen, der forventede at påbegynde et ejerskifte inden for 5 år. Det er et kolossalt antal ejerledere, hvis andelen repræsenterer alle ejerledere. I den større undersøgelse fra efteråret 2015 er der stadig mange ejerledere, der angiver, at de påbegynder et ejerskifte inden for 5 år, men andelen er mindre end i 2009. Forskellen kan tyde på, at undersøgelsen i 2015 rammer en bredere gruppe af ejerledede virksomheder, end undersøgelsen i 2009.

Tabel 10 – I hvilken grad oplever du, at ejer- eller generationsskifte er et presserende problem for dig?

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

Tabel 10 viser, at to ud af tre ejerledere ikke oplever ejer- eller generationsskifte som et presserende problem. Den resterende tredjedel fordeler sig hovedsageligt i den lave ende af skalaen, og kun en mindre andel af ejerlederne opfatter ejer- og generationsskifter som et meget presserende problem. Omkring én ud af syv oplever i lidt højere grad, at ejer- eller generationsskifte er et presserende problem, mens under 10 pct. mener, at ejer- eller generationsskiftet er et meget presserende problem.

VIGTIGHEDSFAKTOREN

En anden måde at illustrere planlægningshorisonten på er at undersøge, om ejerlederne opfatter ejer- eller generationsskiftet som et presserende problem. På baggrund af tabel 7 og 10 har vi konstrueret en vigtighedsfaktor. *Vigtighedsfaktoren angiver, hvor vigtigt det er for en ejerleder at være i gang med en struktureret planlægningsproces omkring sit eget personlige exit og den dermed følgende virksomhedsoverdragelse eller virksomhedslukning.* Den tager udgangspunkt i tabel 10, hvor ejerlederne angiver, hvor presserende ejer- eller generationsskiftet føles. Dernæst vægter vi med ejerlederens forventning om, hvornår virksomhedsoverdragelsen skal foretages, fra tabel 7. Det vil sige, at en ejerleder, der angiver, at generationsskiftet skal påbegyndes inden for 2 år og samtidig har svaret, at det er meget presserende, vil få en meget høj vigtighedsfaktor. En ejerleder, der opfatter det presserende, men som angiver, at virksomhedsoverdragelsen først skal påbegyndes om 10 år vil få en lavere vigtighedsfaktor. Endelig vil en ejerleder, der angiver, at det ikke er presserende, og at der er mere end 10 år til, få en meget lav vigtighedsfaktor. Vigtighedsfaktoren udtrykker således, hvor akut der er behov for planlægning af ejerlederens personlige exit fra dennes virksomhed.

Tabel 11 angiver fordelingen af vigtighedsfaktoren for de ejerlejede virksomheder. I denne og de efterfølgende tabeller og figurer bruger vi alle besvarelser, dvs. de 13.593 observationer i vores datasæt.

Tabel 11 – Vigtighedsfaktor

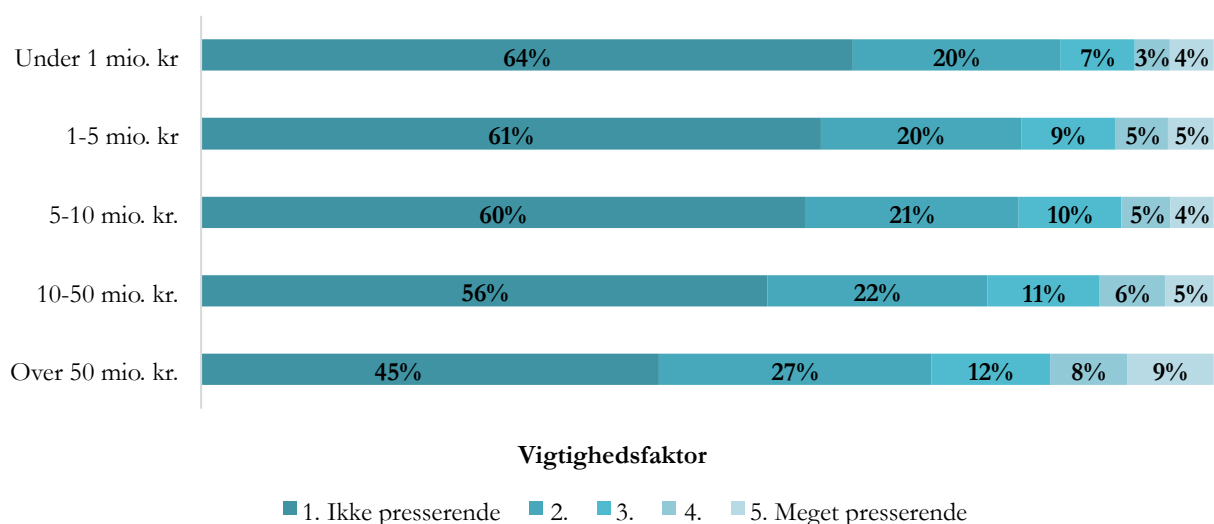
	%
1. Ikke presserende	59,9 %
2.	20,9 %
3.	9,4 %
4.	5,1 %
5. Meget presserende	4,7 %

For 60 pct. af ejerlederne er exit-planlægning ikke presserende. De resterende 4 ud af 10 ejerledere bør forholde sig til exit-planlægning, og for især hver tiende ejerleder er exit en presserende eller meget presserende udfordring. Vigtighedsfaktoren er konstrueret således, at en ejerleder, der har en værdi på 2 eller mere, bør begynde at tænke struktureret over langsigsplanlægningen omkring exit og virksomhedsoverdragelse. For en ejerleder, der har 4 eller 5 i vigtighedsfaktor, er det afgørende, at han

eller hun på en struktureret måde er i gang med at udarbejde en exit-plan eller, endnu bedre, allerede har formaliseret og kommunikeret en plan ud til relevante personer og grupper.

Da *vigtighedsfaktoren* er et centralt pejlemærke for, hvor presserende en struktureret planlægningsproces er for den enkelte ejerleder, vil vi i det følgende præsentere nogle tabeller, der belyser, hvordan vigtighedsfaktoren fordeler sig på virksomhedsstørrelse, på ejerlederens alder og på brancher.

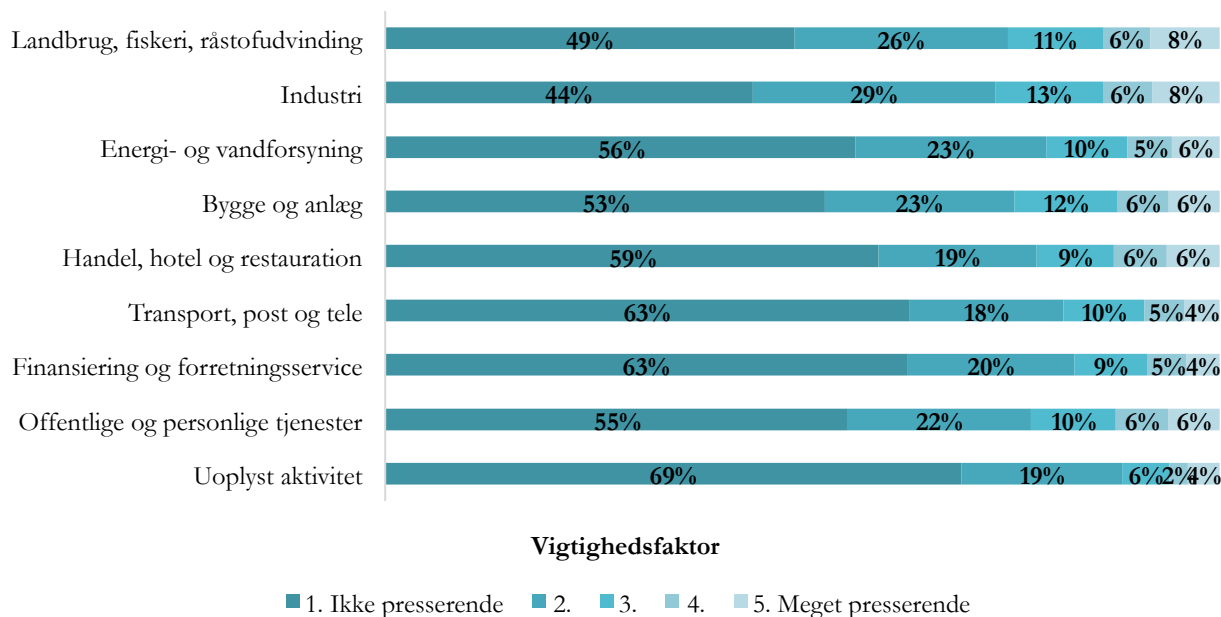
Figur 5 – Vigtighedsfaktor fordelt på virksomhedsstørrelse (aktiver)



Figur 5 viser vigtigheden af ejerledernes exit-planlægning fordelt på virksomhedsstørrelser. Der er en tendens til, at større virksomheder har et mere presserende behov for langsigtsplanlægning end mindre virksomheder. Det er således 17 pct. af virksomheder med mere end 50 mio. kr. i aktiver, der har et presserende eller meget presserende behov for at fastlægge en plan for exit og virksomhedsoverdragelse. Til sammenligning gælder det kun 9 pct. af virksomhederne med 5-10 mio. kr. i aktiver.

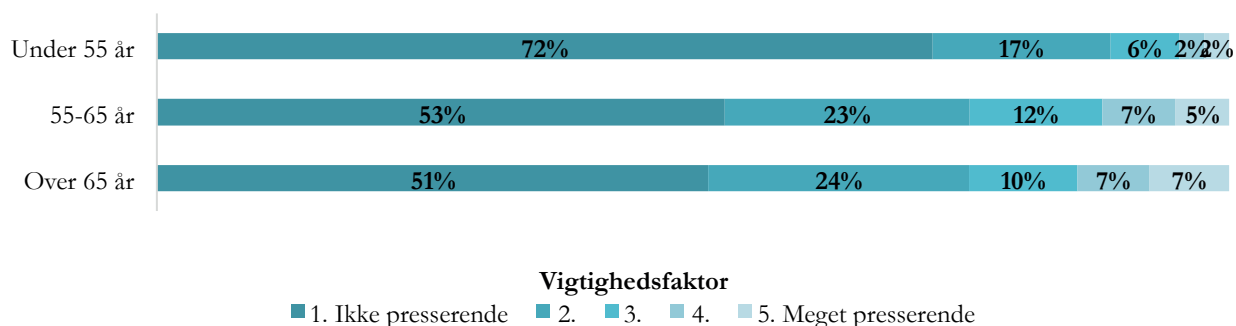
At større virksomheder har et større planlægningsbehov, kan skyldes, at de er mere komplicerede, og derfor er virksomhedsoverdragelsesmodellen vanskeligere at fastlægge. For de fleste meget små virksomheder vil exit-modellen være at lukke virksomheden eller evt. sælge de få aktiver, der er. Større virksomheder har flere muligheder og også flere modsatrettede interesser blandt familie og andre interessenter. Derfor er der flere store virksomheder, der ikke får planlagt i god tid.

Figur 6 – Vigtighedsfaktor fordelt på branche



Figur 6 viser, hvor presserende planlægningen af virksomhedsoverdragelse er fordelt på branche. Det fremgår, at der er store variationer. Der er et meget stort behov for planlægning i brancher som bygge- og anlæg, hvorimod planlægningen er mindre presserende i den store gruppe af uoplyste aktiviteter, i finansiering og forretningsservice og i offentlige og personlige tjenester. Analysen viser således, at exit-problematikken og planlægningen af virksomhedsoverdragelse er en stor udfordring på brancheniveau. Det er en stor opgave for de enkelte branche- og interesseorganisationer at tage fat på.

Figur 7 – Vigtighedsfaktor fordelt på ejerlederens alder



Figur 7 viser vigtigheden af langsigsplanlægning fordelt på ejerlederens alder. Af figuren ses det, at exit-planlægningen bliver mere presserende, jo ældre ejerlederen er. Blandt de ejerledere, der er over

65 år, er det 14 pct., hvor planlægningen er en presserende eller meget presserende udfordring.

Når ejerledere forholder sig til virksomhedens fremtid, er overvejelser omkring et potentiel ejerskifte en vigtig del af processen. Vi har derfor spurgt ind til, om ejerlederne har gjort sig overvejelser omkring et egentligt ejerskifte.

Tabel 12 – Har du tænkt over ejerskifte, dvs. hvordan du vil sælge, overdrage eller trække dig ud af din virksomhed?

	Antal	%
Ja	8.568	63,2 %
Nej	4.345	32,1 %
Ved ikke	644	4,8 %
Alle	13.557	100 %

Tabel 12 viser, hvor meget ejerleder har tænkt over ejerskifte. Vi ser, at to ud af tre har tænkt over dette, mens én ud af tre endnu ikke har gjort sig tanker herom.

Tabel 13 går et skridt videre og viser, om de, der har tænkt over ejerskifte, også har lagt en plan eller er ved at lægge en plan for overdragelsen. Udgangspunktet er således de 68 pct. ejerledere, der svarede ja til, at de havde tænkt over deres tilbagetrækning i tabel 5. Lidt over en tredjedel har ikke lagt nogen planer endnu, men har blot overvejet fremtiden. Én ud af tre ejerledere har allerede lagt en plan for overdragelse og én ud af tre er i gang med at lægge en exit-strategi. Så ud af de ejerledere, der allerede har tænkt over ejerskifte, er der 63 pct., der enten er i gang med planlægningsprocessen eller har udarbejdet en plan, mens en tredjedel ikke er kommet i gang med planlægningen.

Tabel 13 – Har du lagt en plan, eller er du ved at lægge en plan for overdragelse?

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

Ud fra tabel 13 kan vi altså med sikkerhed sige, at en tredjedel af de ejerledere, der har tænkt over deres exit-model, har en plan. Af gode grunde ved vi ikke hvad gruppen ”Ja, er ved at lægge en exit-strategi” dækker over, men vi formoder, at gruppen spænder over ejerledere, der næsten har en plan, til ejerledere, der er i startfasen af planlægningen.

Tabel 14 sammenligner udviklingen i, hvorvidt ejerlederne har en exit-plan i perioden 2009 til 2015. I 2009-undersøgelsen var det kun knap hver fjerde ejerleder, der angav at have en plan for exit. I 2015-undersøgelsen er det hver tredje ejerleder, der angiver, de har en plan. Der er også lidt flere, der angiver, at de er ved at lægge en exit-strategi i 2015 end i 2009. Til gengæld var det hver anden ejerleder, der i 2009 angav, at de ikke havde en plan, hvorimod det kun er godt hver tredje i 2015.

Tabel 14 – Har du lagt en plan, eller er du ved at lægge en plan for overdragelse?

	2009-undersøgelse		2015-undersøgelse	
	Antal	%	Antal	%
Ja, jeg har en plan for overdragelse	707	23,8 %	3.092	33,6 %
Ja, er ved at lægge en exit-strategi	688	23,1 %	2.696	29,3 %
Nej	1.524	51,2 %	3.377	36,7 %
Ved ikke	58	2,0 %	40	0,4 %
Alle	2.977	100 %	9.205	100 %

Tabel 14 viser således, at der er flere ejerledere, der er i gang med at planlægge i dag end i 2009, hvilket er en positiv udvikling. Men det er væsentligt at understrege, at 2015-undersøgelsen stadig viser, at der generelt er mange ejerledere, der endnu ikke er i gang med at planlægge eller ikke har færdiggjort planen endnu. Derfor prøver vi i de følgende tabeller at få et dybere indblik i, hvem der planlægger, og hvem der ikke gør.

Tabel 15 tager udgangspunkt i de ejerledere, der har gjort sig tanker om et ejer- eller generationsskifte og illustrerer sammenhængen mellem graden af planlægning og ejerlederens alder. Ser vi først på kategorien af ejerledere under 55 år, så har lidt over halvdelen ikke lagt en plan for ejer- eller generationsskifte. En ud fire er ved at lægge en plan, og lidt færre, én ud af fem, har allerede en plan. I kategorien med ejerledere mellem 55-65 år ser vi en jævn fordeling af svarene. En tredjedel har allerede en plan, en tredjedel er ved at lægge en plan, mens en tredjedel ikke har lagt en plan på nuværende tidspunkt. I den sidste kategori med ejerledere over 65 år, ser vi, at størstedelen og knap halvdelen (45

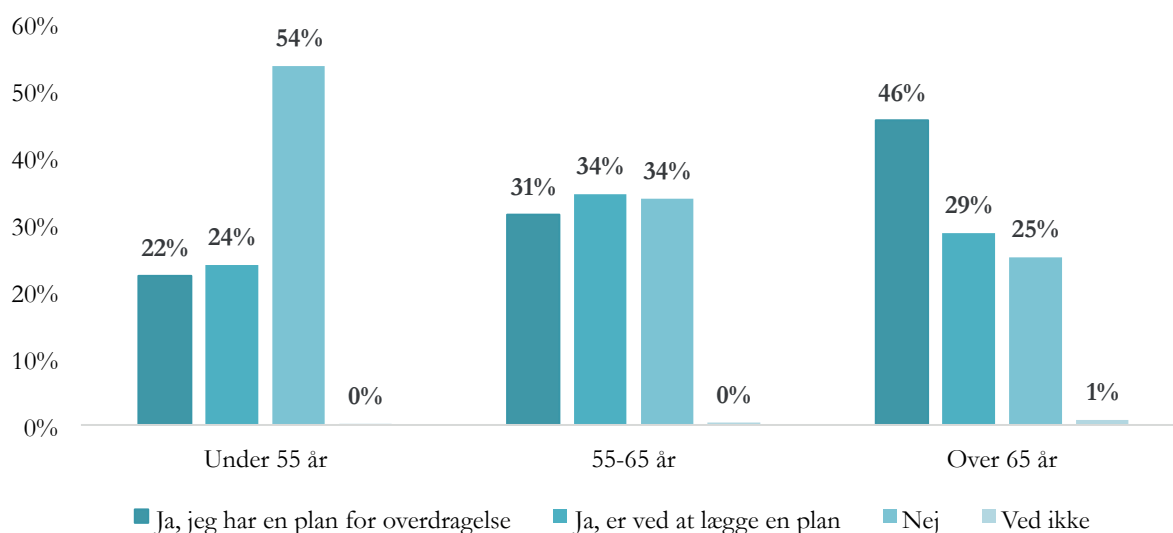
pct.) har en plan for ejer- eller generationsskifte. Knap en tredjedel er i gang med at lægge en plan, mens en fjerdel ikke er i gang med planlægning på nuværende tidspunkt.

Tabel 15 – Alder og planlægning

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

Vi kigger nu nærmere på, hvem der har lagt en plan. I figur 8 viser vi den relative andel af ejerlederne, som har lagt planer fra tabel 15 fordelt på ejerlederens alder: Under 55 år, 55-65 år og over 65 år. Det er interessant at se, at der er langt flere ældre ejerledere, der har lagt en plan. Det er omkring 45 pct. af gruppen over 65 år, der siger, de har en plan, og cirka 30 pct., der siger, de er ved at lægge en plan. Det er dog stadig hver fjerde ejerleder over 65 år, der angiver, at de ikke har en exit-plan. Disse ejerledere må formodes at skulle overdrage eller afvikle deres virksomhed inden for en relativ kort årrække, og det er derfor essentielt, at de hurtigst muligt forer lagt en exit-plan.

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

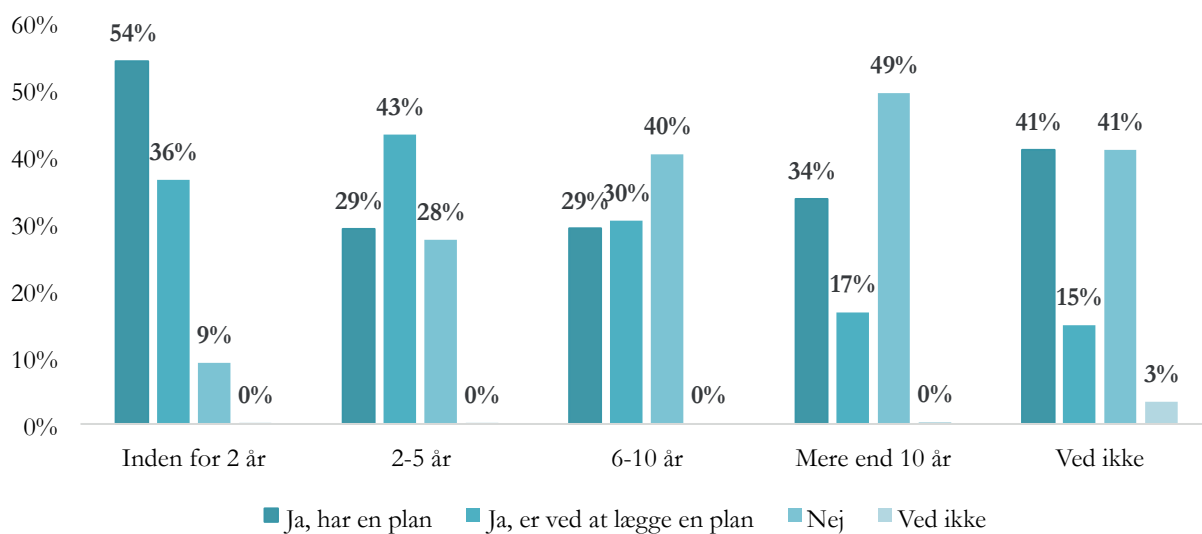


I den næste tabel og tilhørende figur ser vi på, om dem, der snart forventer at foretage et ejerskifte, har en plan eller ej. Det er oplagt, at dem, der skal foretage et exit inden for 2 år, også burde have en færdig eller næsten færdig plan.

Tabel 16 – Tidshorisont og planlægning

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

Figur 9 – Tidshorisont og planlægning



Tabel 16 og figur 9 viser, at blandt dem, der mener at skulle påbegynde virksomhedsoverdragelsen inden for 2 år, er det næsten hver anden, der ikke har en fast plan endnu. Næsten hver tiende ejerleder svarer nej til overhovedet at have en plan, og omkring fire ud af ti ejerledere siger, at de er i gang med at lægge en plan. Det er ganske dramatiske tal. En måde at fortolke tallene på er, at kun halvdelen af de ejerledere, der umiddelbart står overfor at skulle forlade deres virksomheder, har en klar plan for, hvordan virksomheden skal overdrages eller evt. afvikles. Disse tal er endnu større, hvis vi kigger på de ejerledere, der forventer at påbegynde deres exit i løbet af 2-5 år og 6-10 år. I den første gruppe er det to ud af tre ejerledere, der ikke har en fast plan, og mere end hver fjerde, der ikke har en plan overhovedet. I den anden gruppe er det igen to ud af tre, der ikke har en fast plan, og her er det fire ud af ti, der slet ikke har en plan.

Tabel 16 og figur 9 giver således et meget dramatisk indblik i behovet for struktureret planlægning for ejerledere i Danmark. Der er tusindvis af ejerledere, der ikke har lagt en fast plan og samtidigt føler, at exit- og overdragelsesudfordringerne er stærkt presserende. Disse ejerledere er i høj grad en af målgrupperne for disse rapporter og de tilhørende benchmarkings-rapporter i projektet ”Ejerledelse i Danmark”.

Tabel 17 kigger på en lidt anderledes måde på de personlige og virksomhedsmæssige forskelle blandt de ejerledere, der siger, at de enten a) Ja, har en plan; b) Ja, er ved at lægge en plan eller c) Ikke har en plan (dvs. svarer nej). Ikke overraskende er nej-gruppen lidt yngre end de to andre grupper. Der er ikke de store forskelle på mænd og kvinder, når man tager i betragtning, at kvinder i gennemsnit er lidt yngre. Det skyldes, at der de sidste tredive år har været en stigende tendens for kvinder til at blive iværksættere, og derfor vil kvinder være mere repræsenteret blandt de yngre ejerledere.

De to sidste afsnit af tabel 17 viser også, at der er begrænsede forskelle i virksomhedsstørrelse og alder blandt de tre grupper af ejerledere. Der er en lille tendens til, at gruppen af ejerledere med en fastlagt plan har lidt større og lidt ældre virksomheder.

Tabel 17 – Karakteristika og planlægning

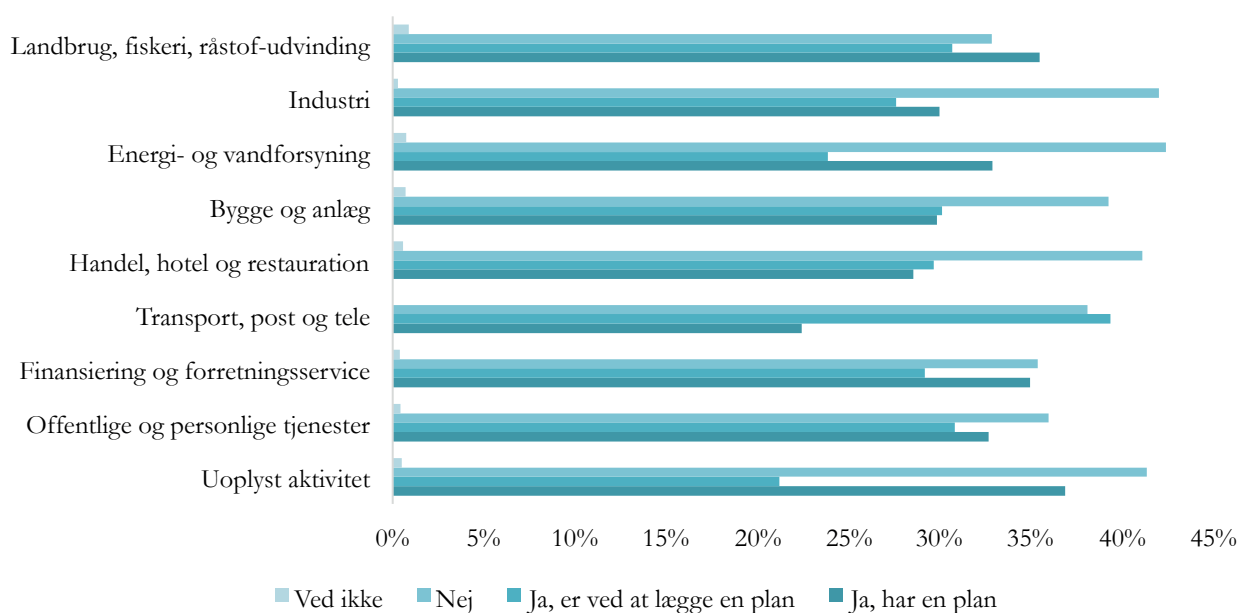
Karakteristika	Har du lagt en plan for overdragelse, eller er du ved at lægge en plan?			
	Ja, har en plan	Ja, er ved at lægge en plan	Nej	Ved ikke
Antal virksomheder	3.092	2.696	3.377	40
EJERLEDER				
<u>Alder (år)</u>				
- Gennemsnit	63,3	61,3	57,1	66,7
- Median	65	62	56	68
<u>Mænd (%)</u>				
- Gennemsnit	88,5 %	89,5 %	85,8 %	75,0 %
- Median	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
VIRKSOMHED				
<u>Aktiver (mio. kr.)</u>				
- Gennemsnit	18,1	16,8	16,1	6,9
- Median	4,1	3,8	3,1	1,9
<u>Virksomhedsalder (år)</u>				
- Gennemsnit	19,2	18,4	16,7	18,2
- Median	15	15	13	16,5

Tabel 18 og figur 10 illustrerer planlægningen af ejer- eller generationsskifte på tværs af brancher. Tabellen viser, at svarene er jævnt fordelt brancherne imellem. Vælger vi først at se på, hvilke brancher der allerede har lagt en plan, er det overordnet set en tredjedel jævnt fordelt brancherne imellem. Der er lidt flere inden for finansiering og forretningsservice, der har lagt en plan, og færrest inden for handel og restaurationsbranchen, der har lagt en plan. Ser vi dernæst på de brancher, der er i gang med at lægge en plan, er der flest repræsenteret i finansiering og forretningsservice (igen!), og færrest i energi- og vandforsyningsbranchen. Ser vi på de brancher, der ikke lagt nogle planer endnu, er der flest i energi- og vandforsyningsbranchen og færrest i finansierings- og forretningsservice.

Tabel 18 – Planlægning fordelt på brancher

Branche	Har du lagt en plan for overdragelse, eller er du ved at lægge en plan?			
	Ja, har en plan	Ja, er ved at lægge en plan	Nej	Ved ikke
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	35,5 %	30,7 %	32,9 %	0,9 %
Industri	30,0 %	27,7 %	42,1 %	0,3 %
Energi- og vandforsyning	32,9 %	23,9 %	42,4 %	0,7 %
Bygge og anlæg	29,9 %	30,2 %	39,3 %	0,7 %
Handel, hotel og restauration	28,6 %	29,7 %	41,1 %	0,6 %
Transport, post og tele	22,5 %	39,4 %	38,1 %	0,0 %
Finansiering og forretningsservice	35,0 %	29,2 %	35,4 %	0,4 %
Offentlige og personlige tjenester	32,7 %	30,9 %	36,0 %	0,4 %
Uoplyst aktivitet	33,6 %	21,2 %	41,41 %	0,5 %

Figur 10 – Planlægning fordelt på brancher



Tabel 19 ser på planlægningen af ejer- eller generationsskifte på regionalt niveau. Igen ser vi, at svarene er jævnt fordelt med en tredjedel mellem regionerne. Vælger vi først at se på Region Hovedstaden, er svarene jævnt fordelt med en tredjedel, men med et lille overtal af virksomheder uden en plan.

For Region Sjælland ser det lidt anderledes ud. Her har lidt over en tredjedel, allerede en plan, lidt under en tredjedel er i gang med at lægge en plan, og igen ser vi, at lidt over en tredjedel ikke har en plan.

For Region Syddanmark ser vi også en jævn fordeling af svar, flest har ikke en plan, dernæst kommer dem, der allerede har en plan, mens færrest er ved at lægge en plan.

For Region Midtjylland ser vi samme tendens med en jævn fordeling, hvor flest ikke har en plan, efterfulgt af dem, der allerede har en plan, mens færrest er i gang med at lægge en plan.

For Region Nordjylland, ser vi en jævn fordeling, men med flest, der ikke har en plan, efterfulgt af dem, der har en plan, mens færrest er ved at lægge en plan.

Overordnet for alle regionerne ser vi en meget jævn fordeling med flest virksomheder uden en plan, efterfulgt af virksomheder, der allerede har en plan. I alle regioner findes der færrest virksomheder, der er i gang med at lægge en plan.

Tabel 19 – Planlægning fordelt på regioner

Region	Har du lagt en plan for overdragelse, eller er du ved at lægge en plan?			
	Ja, har en plan	Ja, er ved at lægge en plan	Nej	Ved ikke
Hovedstaden	31,9 %	31,8 %	36,0 %	0,2 %
Sjælland	35,6 %	28,8 %	35,2 %	0,4 %
Syddanmark	34,9 %	27,8 %	36,8 %	0,5 %
Midtjylland	33,3 %	28,1 %	38,2 %	0,4 %
Nordjylland	34,6 %	27,8 %	36,5 %	1,1 %

Samlet set viser undersøgelsen, at der er en udbredt mangel på planlægning af exit og generationsskifter i ejerledede virksomheder. Det er dog positivt, at omkring en tredjedel af alle ejerledere har udarbejdet en plan, og at omkring 30 pct. af ejerlederne er i gang med at planlægge. I det følgende afsnit vil vi kigge

nærmere på, hvad disse planer indeholder, og forsøge at give et mere fyldestgørende billede af, hvor langt ejerlederne er med deres planlægning.

4. HVAD INDEHOLDER EJERLEDERNES PLANER?

I det foregående afsnit karakteriserede, vi hvor langt ejerlederne er kommet i planlægningen af, hvad der skal ske med virksomheden, når den skal gives videre. Vi vil nu analysere, hvad ejerledernes planer indeholder. Vi vil som i resten af denne rapport bruge data fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor vi har stillet en række spørgsmål om, hvilke komponenter der indgår i den enkelte ejerleders planlægning. Det drejer sig både om de store spørgsmål om, hvad ejerlederne forventer der skal ske med deres virksomheder efter deres personlige exit, og om mere detaljerede spørgsmål som f.eks., om de har tænkt over deres egen rolle i fremtiden, eller i hvilken grad de har analyseret de finansielle sider af en evt. virksomhedsoverdragelse.

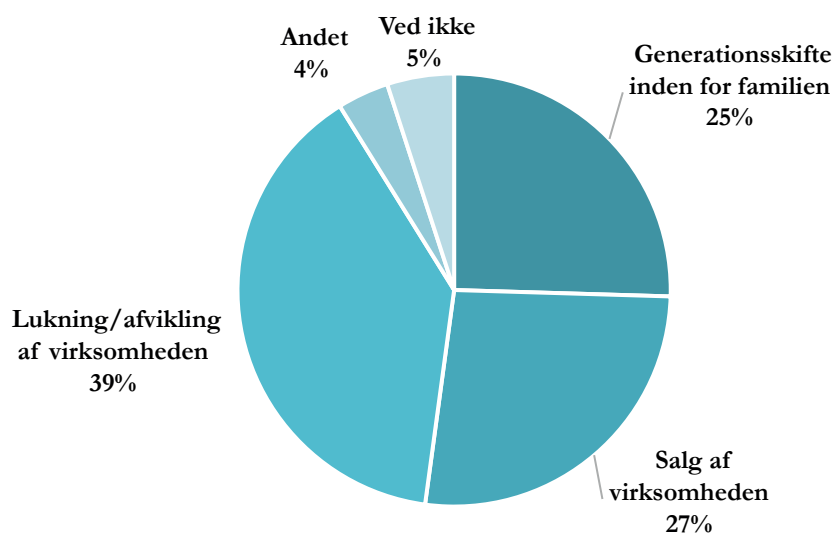
HVAD SKAL DER SKE MED VIRKSOMHEDEN?

Vi begynder med de mest overordnede dimensioner af langsigsplanlægningen. Nedenstående tabel og figur viser, hvad ejerlederen forventer der sker med virksomheden, når de ikke længere ejer og leder den. Udgangspunktet her er de 13.593 virksomheder, der har besvaret vores spørgeskemaundersøgelse i efteråret 2015. Vi ser, at én ud af fire forventer et generationsskifte inden for familien eller salg af virksomheden.

Tabel 20 – Hvad tror du er det mest sandsynlige, der sker med virksomheden, når du ikke længere leder og ejer den?

	Antal	%
Generationsskifte inden for familien	3.442	25,5 %
Salg af virksomheden	3.604	26,7 %
Lukning/afvikling af virksomheden	5.270	39,0 %
Andet	520	3,9 %
Ved ikke	676	5,0 %
Alle	13.512	100 %

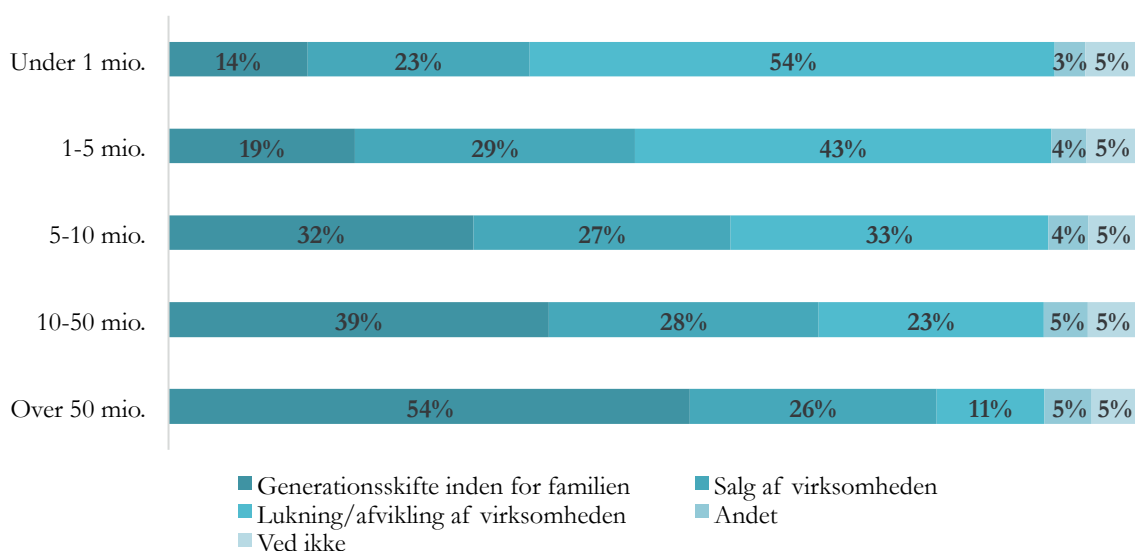
Figur 11 – Hvad tror du er det mest sandsynlige, der sker med virksomheden, når du ikke længere leder og ejer den?



Tabellen og figuren viser, at 6 ud af 10 ejerledere forventer, at virksomheden vil fortsætte efter deres tid. Blandt dem, der forventer, at virksomheden fortsætter, er det omkring halvdelen, der forventer at gennemføre et generationsskifte, mens de øvrige forventer at sælge virksomheden. Der er dog også en lille andel af ejerlederne, der svarer ”ved ikke” eller ”andet” til spørgsmålet om, hvad de forventer, der skal ske med deres virksomhed.

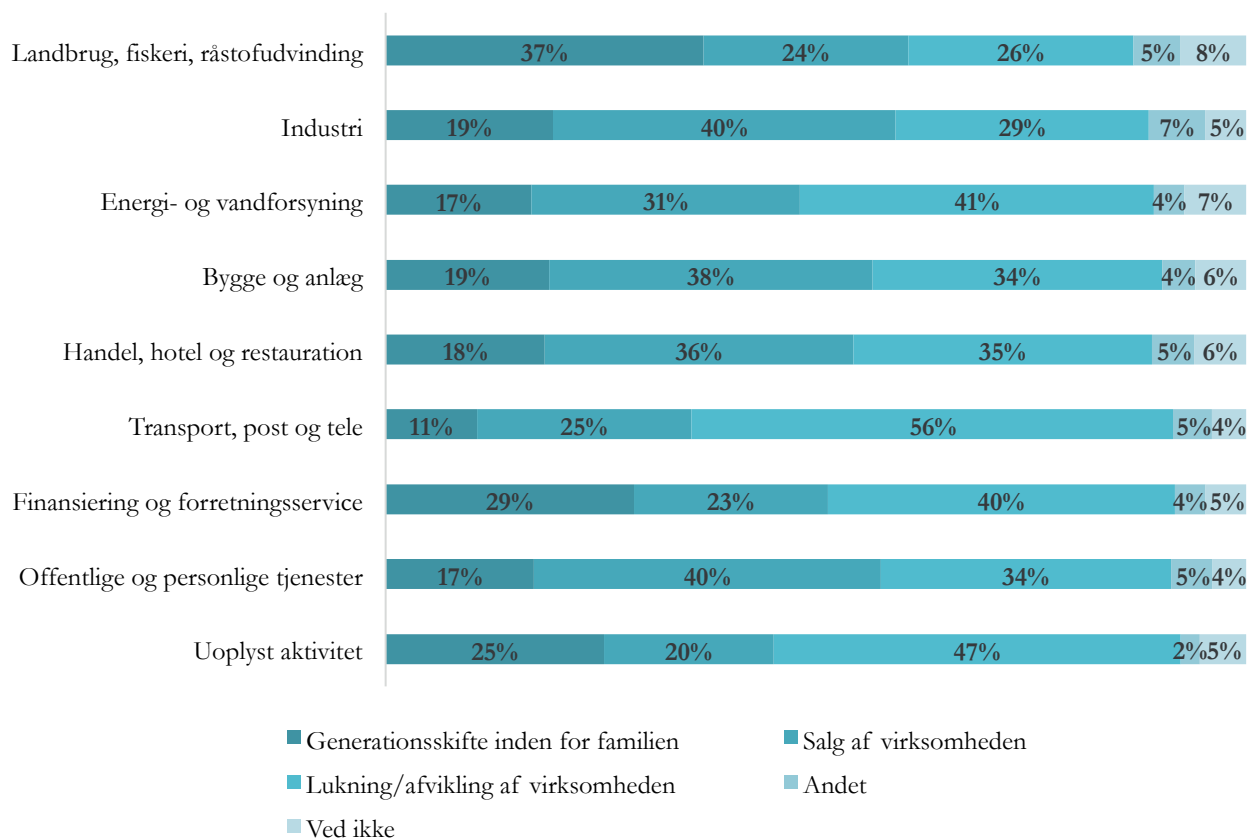
Der er således en meget stor del af ejerlederne, der forventer, at deres virksomhed afvikles, når de stopper med at drive den. Det er klart, at størrelsen af denne andel er drevet af, at vi har mange relativt små virksomheder blandt de 13.593 ejerledere, der har deltaget i undersøgelsen. Derfor deler vi forventningerne til, hvad der skal ske med virksomhederne, op på virksomhedsstørrelse i figur 12.

Figur 12 – Hvad forventer du der vil ske med virksomheden – fordelt på virksomhedsstørrelse (aktiver)



Figur 12 viser ikke overraskende, at andelen af ejerledere, der forventer at lukke deres virksomhed, bliver mindre, jo større en virksomhed de driver. Andelen af virksomheder, som forventes afviklet, falder fra 54 pct. blandt de ejerledere, der driver de mindste virksomheder, til kun 11 pct. blandt de ejerledere, der driver de største virksomheder. Samtidig er der også en større forventning til, at den næste generation i familien tager over i de større virksomheder end i de mindre virksomheder. Det er bemærkelsesværdigt, at andelen af respondenter, der angiver, at virksomheden skal sælges, for alle størrelsesgrupper ligger omkring 25 pct.

Opsummerende kan vi konkludere, at virksomhedsstørrelsen påvirker fordelingen mellem lukning og generationsskifte. Jo større virksomheder, jo færre forventes at blive lukket, og jo flere vil forventes generationsskiftet, mens andelen af forventet salg ikke varierer meget med virksomhedsstørrelsen. Eftersom 25 pct. af alle ejerledere forventer at sælge deres virksomhed, vil markedet for køb og salg af virksomheder i de kommende år bliver særdeles aktivt.

Figur 13 – Hvad forventer du der vil ske med virksomheden – fordelt på branche

Figur 13 viser forventningerne til virksomhedens fremtid efter ejerlederens exit fordelt på brancher. Det ses, at der er meget store variationer brancherne imellem. Ikke overraskende er der større forventninger til generationsskifte inden for landbrug, fiskeri og råstofudvikling, hvor omkring 37 pct. af ejerlederne angiver, at de forventer et generationsskifte. Det skal her bemærkes, at undersøgelsen kun inddrager de landbrug, der er organiseret som aktie- eller anpartsselskaber og derfor kun medtager relativt store landbrug. Udover landbrugssektoren er det især inden for finansiering og forretningsservice, at der forventes en stor andel af generationsskifter inden for familien.

Det er ligeledes bemærkelsesværdigt, at der er mange ejerledere inden for transport, post og tele; finansiering og forretningsservice samt energi- og vandforsyning, der forventer, at virksomheden afvikles, når de stopper.

Tabel 21 viser, blandt de ejerledere, der svarede, at de forventer at sælge virksomheden, hvem de forventer at sælge til.

Tabel 21 – Hvem forventer du at sælge til?

	Antal	%
Til den nuværende ledelse	170	4,7 %
Ny udefrakommende ledelse	629	17,5 %
En af mine medarbejdere	398	11,1 %
En anden virksomhed	1.775	49,3 %
En finansiel ejer, f.eks. kapitalfond	186	5,2 %
Delvist salg, men også delvis afvikling/opsplitning	332	9,2 %
Andre end ovenstående	104	2,9 %
Ved ikke	7	0,2 %
Alle	3.601	100 %

Tabel 21 viser, at næsten hver anden af de ejerledere, der forventer et salg, forventer et industrielt salg til en anden virksomhed. Derudover er der 17,5 pct., der forventer at sælge til investorer ude fra, der også vil drive virksomheden i et management buy-in. Kun godt hver tiende ejerleder forventer at sælge til en eller flere medarbejdere.

Det er også interessant at notere, at én ud af tyve ejerledere har forventninger om at sælge til en finansiel køber, hvilket inkluderer salg til kapitalfonde. Investerings- og kapitalfonde køber generelt en meget lille andel af de handlede virksomheder, og de er ofte meget bevidste om, hvilken type virksomhed de er interesserede i. Kapitalfondenes interesse er betinget af virksomhedsstørrelse og branche, men også i høj grad af virksomhedens vækstpotentiale, der kan gøre den til et attraktivt salgsobjekt, når fonden efter en årrække skal realisere afkastet på sin investering. At relativt få ejerledere forventer et salg til en investerings- eller kapitalfond tyder på, at ejerlederne generelt har en realistisk forventning til, hvor selektive disse fonde er i udvælgelsen af potentielle købskandidater.

Tabel 21 belyser også en anden udfordring. Vi så ovenfor, at der er mange virksomheder, der ikke er klargjorte til salg, eftersom ejerlederen ikke har påbegyndt planlægningen endnu. Når ejerlederne forventer at sælge til en industriel køber, så er det ofte enten en konkurrent, som man har et godt kendskab til gennem mange års indbyrdes konkurrence, eller en anden virksomhed, der er på aktivt opkøb. Mange ejerledere vil naturligvis gerne selv bestemme tidspunktet for deres virksomhedsoverdragelse, men det er vigtigt at forstå, at der kan gå år imellem de rigtige tilbud. I værste tilfælde kan en potentiel køber trække sig fra forhandlingerne, hvis virksomheden ikke er klargjort. Hvis den potentielle køber i stedet vælger at købe konkurrenten, efterlades virksomheden med forværrede

fremtidsudsigter, fordi konkurrencesituationen forværres. Det er derfor vigtigt for ejerledere, der forventer at sælge deres virksomheder, at de er klar til at sælge virksomheden, når den rigtige køber viser sig, og ikke kun på det tidspunkt, hvor et evt. salg passer ind i deres egne personlige planer.

Tabel 22 – Hvem forventer du at sælge til – fordelt på regioner

Hvem forventer du at sælge til?	Hovedstaden		Sjælland		Syddanmark		Midtjylland		Nordjylland	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Til den nuværende ledelse	17	7,2 %	1	0,9 %	8	3,9 %	9	3,5 %	6	5,6 %
Ny udefra kommende ledelse	26	11,0 %	17	14,8 %	18	8,9 %	41	16,0 %	13	12,1 %
En af mine medarbejdere	14	5,9 %	2	1,7 %	24	11,8 %	24	9,4 %	9	8,4 %
En anden virksomhed	131	55,5 %	66	57,4 %	102	50,2 %	124	48,4 %	51	47,7 %
En finansiel ejer, f.eks. kapitalfond	26	11,0 %	10	8,7 %	27	13,3 %	28	10,9 %	14	13,1 %
Delvist salg, men også delvis afvikling/opsplitning	15	6,4 %	13	11,3 %	19	9,4 %	23	9,0 %	9	8,4 %
Andre end ovenstående	6	2,5 %	6	5,2 %	4	2,0 %	6	2,3 %	4	3,7 %
Ved ikke	1	0,4 %	0	0,0 %	1	0,5 %	1	0,4 %	1	0,9 %
Alle	236	100 %	115	100%	203	100 %	256	100 %	107	100 %

Tabel 22 ser i lighed med tabel 21 på, hvem ejerleder forventer at sælge til, men viser også fordelingen på regioner. Der er relativt store udsving mellem regionerne for de enkelte svarkategorier, men det skyldes primært, at der i nogle af regionerne er meget få ejerledere i hver svarkategori.

I de følgende tabeller karakteriserer vi, hvem ejerlederne forventer skal lede virksomheden efter dem selv. Vi fokuserer derfor på de ejerledere, der har svaret, at de har planlagt eller er i gang med at lægge en exit-plan, i tabel 13.

Vi starter ud med at undersøge, hvor mange ejerledere, der har valgt sin efterfølger. Tabel 23 viser, at det er lidt over halvdelen af de spurgte, der har en klar ide om, hvem deres efterfølger er.

Tabel 23 – Er din efterfølger valgt?

	Antal	%
Ja	2.019	54,2 %
Nej	1.693	45,4 %
Ved ikke	15	0,4 %
Alle	3.727	100 %

I Tabel 24 går vi et skridt videre og analyserer, hvem den valgte efterfølger er blandt de virksomheder, som har udpeget en efterfølger.

Tabel 24 – Hvem er udpeget som din efterfølger?

	Antal	%
Medlem af virksomhedens nuværende ledelse	623	31,0 %
Medlem af virksomhedens nuværende bestyrelse	179	8,9 %
Nuværende medarbejder fra virksomheden	277	13,8 %
Tidligere medarbejder fra virksomheden	40	2,0 %
En person i ejerkredsen	403	20,0 %
En person uden for virksomheden og ejerkredsen	462	23,0 %
Ved ikke	28	1,4 %
Alle	2.012	31,0 %

Knap én ud af tre har udpeget en efterfølger fra virksomhedens nuværende ledelse, knap én ud fire har valgt en person, der både er uden for virksomheden og ejerkredsen, én ud af fem har udpeget en efterfølger, som er en person i ejerkredsen. Knap én ud af seks har udpeget en nuværende medarbejder i virksomheden, og én ud af ti har valgt et medlem af bestyrelsen.

Tabel 24 viser, at der er stor variation i den virksomhedsmæssige baggrund, den valgte efterfølger har. Dette skyldes, at når ejerlederen allerede ved, hvem efterfølgeren er, er der ofte tale om et generationsskifte inden for familien, og at den udvalgte kan have forskellige tilhørsforhold til virksomheden i dag. Vedkommende kan arbejde i virksomheden, sidde i bestyrelsen, allerede have fået

overdraget et vist ejerskab eller have forbedret sit cv uden for virksomheden for at blive klar til at kunne drive virksomheden senere.

For at undersøge denne hypotese har vi spurgt, om ejerlederen er i familie med den valgte afløser. Tabel 25 viser, at knap tre ud af fire er i familie med sin efterfølger. Det bekræfter, at vi har en overvægt af generationsskifter, når vi fokuserer på de ejerledere, der siger, at de har en plan eller er ved at lægge den og samtidig har udpeget deres efterfølger. Det er nemmere for ejerlederne at planlægge virksomhedens fremtid, når der er et kvalificeret og interesseret familiemedlem, der er klar til at overtage virksomheden.

Tabel 25 – Er du i familie med den person, der er udpeget som din efterfølger?

	Antal	%
Ja	1.429	70,9 %
Nej	582	28,9 %
Ved ikke	4	0,2 %
Alle	2.015	100 %

Omkring halvdelen af virksomhederne har ikke udpeget en efterfølger. Blandt dem viser tabel 26, hvem ejerlederen *foretrækker* som sin efterfølger ved et ejerskifte. Der er en stor variation i svarerne, hvor salg til anden virksomhed eller valg af den bedst egnede er de foretrukne svar. Dernæst svarer én ud af seks, at de foretrækker et familiemedlem, der ikke arbejder i virksomheden. En næsten tilsvarende andel foretrækker enten en intern person fra ledelsen eller bestyrelsen eller en ekstern person eller en person, der ikke er fra virksomheden eller familien. Færrest foretrækker et familiemedlem ansat i virksomheden eller en finansiel investor.

Tabel 26 – Selvom din efterfølger ikke er valgt, kan du så sige, hvem du ville foretrække som din efterfølger, når tiden er inde til et ejerskifte?

	Antal	%
En fra ledelsen, bestyrelsen, medarbejderstab eller ejerkreds	208	12,3 %
Familiemedlem, der arbejder i virksomheden	138	8,2 %
Familiemedlem, der ikke arbejder i virksomheden	255	15,1 %
Ekstern person, ikke fra virksomheden og ikke fra familien	180	10,6 %
Salg til en anden virksomhed	412	24,3 %
Finansiel investor eller en kapitalfond	55	3,2 %
Den bedst egnede kandidat	346	20,4 %
Ved ikke	99	5,8 %
Alle	1.693	100 %

At planlægge en virksomhedsoverdragelse er for den enkelte ejerleder en meget større beslutning end blot at vælge en ny ejer og en ny leder af virksomheden. Det omhandler blandt andet afklaring af en masse spørgsmål lige fra virksomhedens værdi og klargøring, til hvad der skal ske med én selv, og hvad man skal bruge sin tid på, når man ikke skal lede virksomheden længere. Vi har derfor spurgt ind til, hvad ejerledernes exit-planer indeholder.

HVAD INDEHOLDER EJERLEDERNES PLANER FOR EJERSKIFTE?

I tabel 27 har ejerlederne svaret på, hvilke elementer der indgår i deres planer. Godt en tredjedel siger, at deres plan indeholder finansielle retningslinjer i forbindelse med overdragelse. En fjerdedel af planerne konkretiserer, hvem der skal efterfølge ejerlederen som ny ejer, og omkring den samme andel har inddraget tidspunktet for exit som en del af planlægningen. Knap hver fjerde ejerleder har konkrete planer for, hvad de selv skal lave efter exit. Endelig er der en række elementer, der er mere sjældne såsom virksomhedens ledelse efter et ejerskifte, fremtidig strategi og vision efter ejerskiftet samt omdannelse af virksomhedens selskabsform.

Tabel 27 – Indeholder din plan for ejerskifte nogle af følgende konkrete elementer?

	Antal	%
De finansielle retningslinjer	2.020	34,9 %
Hvem skal efterfølge mig som ejer	1.532	26,5 %
Hvornår ejerskiftet skal ske	1.456	25,2 %
Virksomhedens ledelse efter ejerskiftet	653	11,3 %
Strategi for virksomheden efter ejerskifte	556	9,6 %
Virksomhedens vision efter ejerskiftet	510	8,8 %
Omdannelse af virksomhedens selskabsform	381	6,6 %
Opkvalificering af efterfølgeren	458	7,9 %
Hvad jeg selv skal lave efter salget	1.330	23,0 %
Nej, ingen af disse	1.756	30,3 %

Samlet set viser tabel 27, at det at have eller lægge en plan ikke er et fast begreb for de fleste ejerledere. Vi har allerede konstateret, at mange ikke har en plan, eller hvis de har, er den under udarbejdelse. Fra tabellen ovenfor fremgår det, at det er svært at beskrive, hvad en plan indeholder. Det er således relativt få af ejerlederne, der enten har en plan eller er ved at udarbejde den, der angiver, at den indeholder helt basale elementer såsom finansielle retningslinjer, efterfølgeren eller timing af exit. Det bekræfter et af hovedtemaerne i denne rapport: Langsigtsplanlægning er svært, og ejerledere bruger ikke strukturerede modeller, når de planlægger virksomhedens, deres egen og deres families fremtid.

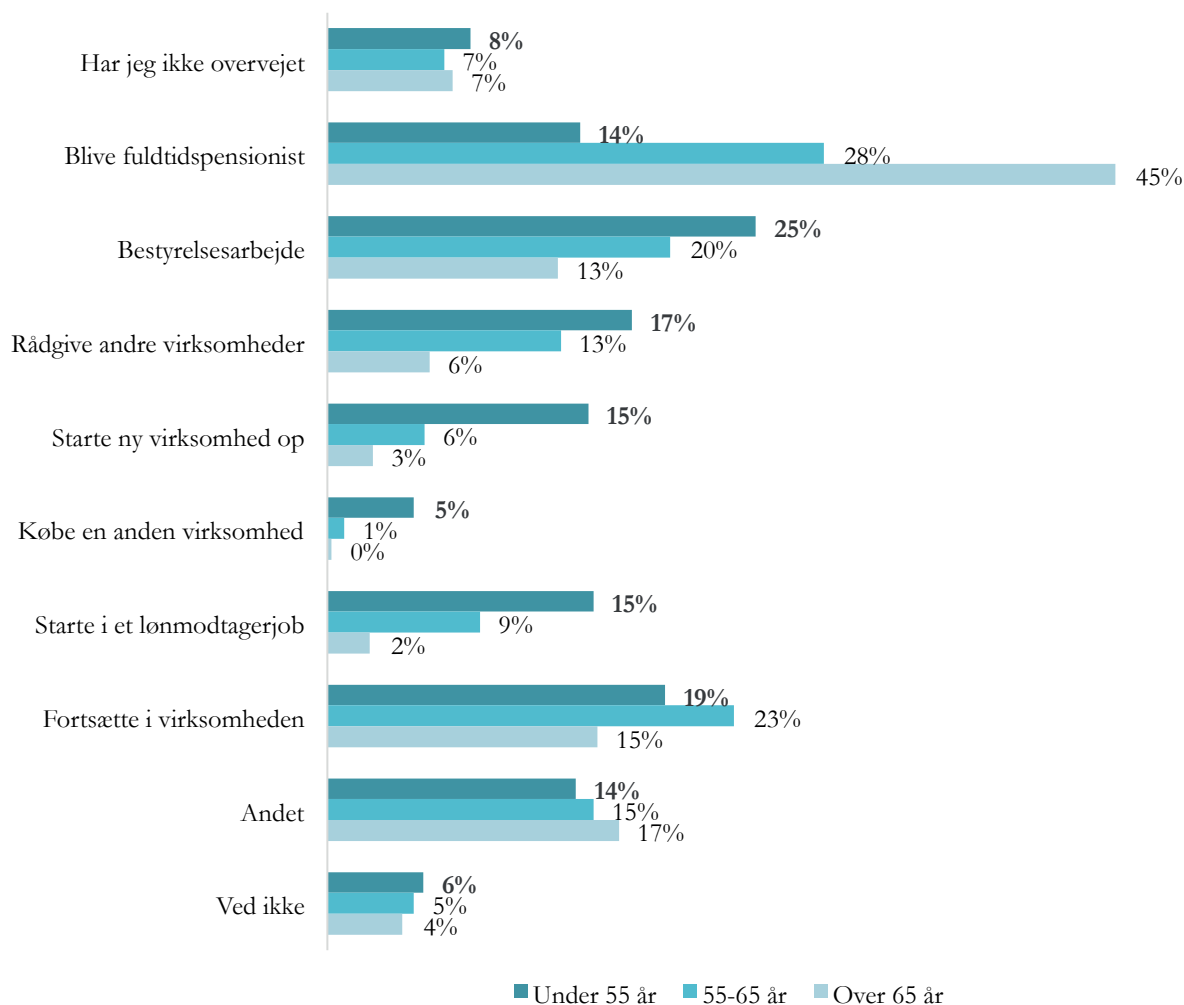
En af de fundamentale grunde til, at exit og virksomhedsoverdragelsesplanlægning er så svært for den enkelte ejerleder, er, at det for mange aktive og succesfulde iværksættere er svært at forestille sig et liv uden for virksomheden. Det rejser en masse store psykologiske spørgsmål såsom, hvad tiden skal bruges til, om man har venner og relationer uden for virksomheden, hvilken far eller mor man har været for sine børn, og om man kan holde ud ikke at arbejde. For at få en bedre forståelse af disse problematikker har vi spurgt ind til, hvad ejerlederen forventer at bruge sin tid på efter et exit.

Tabel 28 viser, hvad ejerledere planlægger at bruge deres tid på efter at have givet ledelsen videre. Størstedelen, én ud af tre, ønsker enten at trække sig helt ud af erhvervslivet og lade sig pensionere. Én ud af fem ønsker fortrinsvis at bruge tiden på bestyrelsesarbejde eller fortsætte i virksomheden. Lidt færre vil tage et lønmodtagerjob. De færreste vil købe eller starte en ny virksomhed op.

Tabel 28 – Hvad vil du bruge din tid på, når du har solgt eller overdraget din virksomhed?

	Antal	%
Har jeg ikke overvejet	418	7,2 %
Blive fuldtidspensionist	1.865	32,2 %
Bestyrelsesarbejde	1.046	18,1 %
Rådgive andre virksomheder	647	11,1 %
Starte ny virksomhed op	371	6,4 %
Købe en anden virksomhed	90	1,6 %
Starte i et lønmodtagerjob	439	7,6 %
Fortsætte i virksomheden	1.112	19,2 %
Andet	904	15,6 %
Ved ikke	278	4,8 %

Hvad ejerlederen vil bruge sin tid på efter exit, må formodes at afhænge af, hvilken alder ejerlederen har, når han eller hun afhænder virksomheden. I figur 14 opdeler vi svarerne fra tabel 28 i tre alderskategorier: under 55 år, mellem 55 og 65 år og endelig over 65 år.

Figur 14 – Hvad vil du bruge din tid på – fordelt på ejerlederes alder

Opsummerende viser dette afsnit, at planlægning er et meget vidt begreb. Der findes ikke en model for, hvordan ejerledere planlægger, eller hvad en plan for ejerlederens exit og virksomhedsoverdragelse indeholder. Der er en meget stor variation i den forventede exit-model. Der er stort set lige mange ejerledere, der forventer et generationsskifte, et virksomhedssalg og en lukning eller afvikling af virksomheden. Der er også en meget stor variation i, hvad en given plan for exit indeholder. Gennemgående er der fire store elementer i ejerlederens exit-plan; de finansielle retningslinier, virksomhedens fremtidige ejerskab, virksomhedens fremtidige ledelse, og hvad ejerlederen skal lave efter exit.

5. KOMMUNIKATION, RÅDGIVNING OG PLANLÆGNINGSFAKTOREN

Der er mange personer og virksomheder, der berøres af en virksomhedsoverdragelse. Det gælder naturligvis ejerlederen og dennes familie, den indkomne ejerleder og/eller direktør, hvad enten han eller hun er i familie med den afgangende ejerleder. Virksomhedsoverdragelsen berører også medarbejdere, der arbejder i virksomheden, og som måske har lagt et langt arbejdsliv i at skabe vækst og udvikling. Endelig skal vi ikke glemme, at ændringerne også påvirker kunder og leverandører og ikke mindst det omkringliggende lokalsamfund, især hvis virksomheden er en relativ stor arbejdsplads i en mindre by.

Når der er mange interessenter, der har en legitim interesse i virksomhedens drift, bliver det også væsentligt, at ejerlederen kommunikerer sine planer og visioner med de personer, som beslutningerne påvirker. Det gælder også for virksomhedens ve og vel. Hvis nøglemedarbejdere ikke er informeret omkring virksomhedens eventuelle fremtid, kan det føre til usikkerhed, og nogle medarbejdere vil måske vælge at søge væk fra virksomheden, også selvom ejerlederen forventer, at virksomheden skal forsætte sin drift og vækst. Hvis udviklingschefen eller de uundværlige medarbejdere skifter til konkurrenterne kan det have store negative effekter på virksomhedens fremtidsperspektiver. Derudover er kommunikation også en essentiel måde at få sparring på, og derfor kan det at diskutere planerne med relevante folk, man stoler på, f.eks. ens bestyrelsesmedlemmer, være en god måde at give sine tanker et realitetscheck.

I dette afsnit vil vi analysere, hvor meget kommunikation ejerlederen har omkring sine planer vedrørende exit og virksomhedsoverdragelse.

KOMMUNIKATION

Vi begynder med at spørge ejerlederne, om der er andre end dem selv, der er bekendt med planerne for overdragelsen. Tabel 29 viser fordelingen af svar blandt dem, der har en plan eller er i gang med planlægningsprocessen.

Tabel 29 – Er andre end dig selv bekendt med dine planer for overdragelse?

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

Tabellen viser, at blandt de godt 5.752 svar, er det mere end fire ud af fem ejerledere, der har gjort andre bekendt med deres planer for exit og virksomhedsoverdragelse. Behovet for kommunikation er naturligvis stigende, hvis ejerskiftet er presserende. Tabel 30 krydser derfor ovenstående tabel med vigtighedsfaktoren, som vi introducerede i tabel 11. Vigtighedsfaktoren måler på en skala fra 1 til 5, hvor presserende ejerskiftet er, hvor værdien 5 angiver, at ejerskiftet er meget presserende.

Tabel 30 – Er andre bekendt med dine planer – fordelt på vigtighedsfaktor

Er andre end dig selv bekendt med dine planer for overdragelse?	Vigtighedsfaktor				
	1	2	3	4	5
Ja	76,6 %	85,3 %	79,4 %	85,8 %	91,4 %
Nej	21,4 %	13,6 %	18,8 %	12,9 %	8,0 %
Ved ikke	2,1 %	1,1 %	1,7 %	1,3 %	0,6 %

Tabel 30 viser, at jo mere vigtig planlægningen er, dvs. jo tættere ejerlederen er på at påbegynde virksomhedsoverdragelsen, jo større er sandsynligheden for, at han eller hun kommunikerer om processen. Der er dog ikke nogen stor variation mellem niveauerne 2-5 i vigtighedsfaktoren, og der er stadig én ud af ti ejerledere, der umiddelbart står foran exit, der ikke har kommunikeret med nogen om, hvad der skal ske med virksomheden.

Tabel 31 følger op på ovenstående tabel. Vi undersøger, hvem ejerlederen har inddraget i sine planer for en virksomhedsoverdragelse. Familien er afgjort den oplagte sparringspartner at dele sine tanker med. To ud af tre ejerledere har diskuteret exit med familiemedlemmer. For knap halvdelen er det revisoren, der kender til planerne. Dernæst er det bestyrelsen (25 pct.) og virksomhedens ledelse (23 pct.), der kender til planerne om overdragelse. Hos lidt færre ejerledere er det medarbejderne (19 pct.),

den øvrige ejerkreds (18 pct.) og virksomhedens advokat (19 pct.), der kender til planerne, og hos færrest er det den planlagte efterfølger (15 pct.), samarbejdspartnere (8 pct.), leverandører (6 pct.), og kunder (6 pct.).

Tabel 31 – Hvem kender til dine planer?

	Antal	%
Mine medarbejdere	887	19,0 %
Virksomhedens ledelse	1.063	22,7 %
Virksomhedens bestyrelse;	1.157	24,8 %
Den øvrige ejerkreds	826	17,7 %
Den planlagte efterfølger	698	14,9 %
Revisor	2.051	43,9 %
Advokat	867	18,6 %
Familie	3.125	66,8 %
Konkurrenter	171	3,7 %
Venner	676	14,5 %
Leverandører	255	5,5 %
Kunder	282	6,0 %
Samarbejdspartnere	349	7,5 %
Ingen af disse	25	0,5 %
Ved ikke	12	0,3 %

Tabel 32 inddeler svarerne i tabel 31, efter hvor presserende planlægningen af ejerlederens exit er. Igen anvender vi vigtighedsfaktoren til at måle, hvor presserende det er at få planlagt og kommunikeret sine tanker.

Tabel 32 viser tydeligt, at jo tættere man kommer på exit, jo flere interessenter er inddraget eller informeret om processen. Men selv når exit-planlægning er meget presserende (dvs. vigtighedsfaktoren har værdien 5), er der to ud af tre ejerledere, der ikke informerer medarbejdere, den nuværende ledelse eller sin bestyrelse om sine planer.

Tabel 32 – Hvem kender til dine planer – fordelt på vigtighedsfaktor

Hvem kender til dine planer?	Vigtighedsfaktor				
	1	2	3	4	5
Mine medarbejdere	11,6 %	22,1 %	21,9 %	26,2 %	32,4 %
Virksomhedens ledelse	16,1 %	26,9 %	25,3 %	26,5 %	33,5 %
Virksomhedens bestyrelse	19,9 %	25,9 %	28,3 %	30,1 %	34,1 %
Den øvrige ejerkreds	14,6 %	20,8 %	21,7 %	16,4 %	18,4 %
Den planlagte efterfølger	10,6 %	19,0 %	16,1 %	18,4 %	17,7 %
Revisor	33,3 %	49,6 %	44,8 %	54,3 %	63,5 %
Advokat	13,7 %	21,1 %	16,3 %	25,7 %	28,5 %
Familie	69,6 %	64,1 %	66,1 %	66,8 %	63,7 %
Konkurrenter	1,4 %	4,8 %	4,2 %	4,2 %	9,4 %
Venner	10,1 %	16,5 %	14,9 %	17,1 %	24,7 %
Leverandører	2,3 %	8,2 %	5,8 %	7,0 %	9,6 %
Kunder	2,8 %	9,9 %	5,8 %	7,0 %	8,1 %
Samarbejdspartnere	4,3 %	10,1 %	7,6 %	9,1 %	12,0 %
Ingen af disse	0,7 %	0,6 %	0,4 %	0,5 %	0,0 %
Ved ikke	0,2 %	0,4 %	0,0 %	0,5 %	0,2 %

I det følgende prøver vi at få et nærmere indblik i, hvor konkrete planerne for exit er. Først spørger vi, om planerne er nedskrevne, eller om de endnu ikke er formaliseret. Tabel 33 viser, at kun en lille del af ejerlederne har nedskrevet en formaliseret exit-strategi. Det er kun én ud af fem ejerledere, der har nedskrevet planerne for ejerskifte, mens halvdelen har diskuteret dem med andre. Hos knap én ud af tre er planerne kun på tankeplan.

Tabel 33 – Er planerne for ejerskifte skrevet ned, eller eksisterer de kun mundtligt eller på tankeplan?

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

I tabel 34 sammenligner vi besvarelsene fra 2009 og 2015, mht. hvor formaliseret ejerledernes planer er. Vi fokuserer på gruppen af ejerledere, der er i gang med at planlægge. Det fremgår af tabel 34, at selvom der er flere, der er i gang med at planlægge i 2015, er andelen af nedskrevne planer langt mindre i 2015 end i 2009. Andelen af mundtligt diskuterede planer er dog langt større, og det betyder, at andelen af planer, der kun er på tankeplan, er nogenlunde den samme i 2015 som i 2009.

Tabel 34 – Er planerne for ejerskifte skrevet ned, eller eksisterer de kun mundtligt eller på tankeplan?

	2009-undersøgelsen		2015-undersøgelsen	
	Antal	%	Antal	%
Ja, skrevet ned i en formaliseret exit-strategi	416	34,1 %	1.167	20,4 %
Ikke skrevet ned, men er diskuteret mundtligt	428	35,1 %	2.877	50,2 %
Planerne er stadig kun på tankeplan	370	30,3 %	1.584	27,6 %
Ved ikke	6	0,5 %	101	1,8 %
Alle	1.220	100 %	5.729	100 %

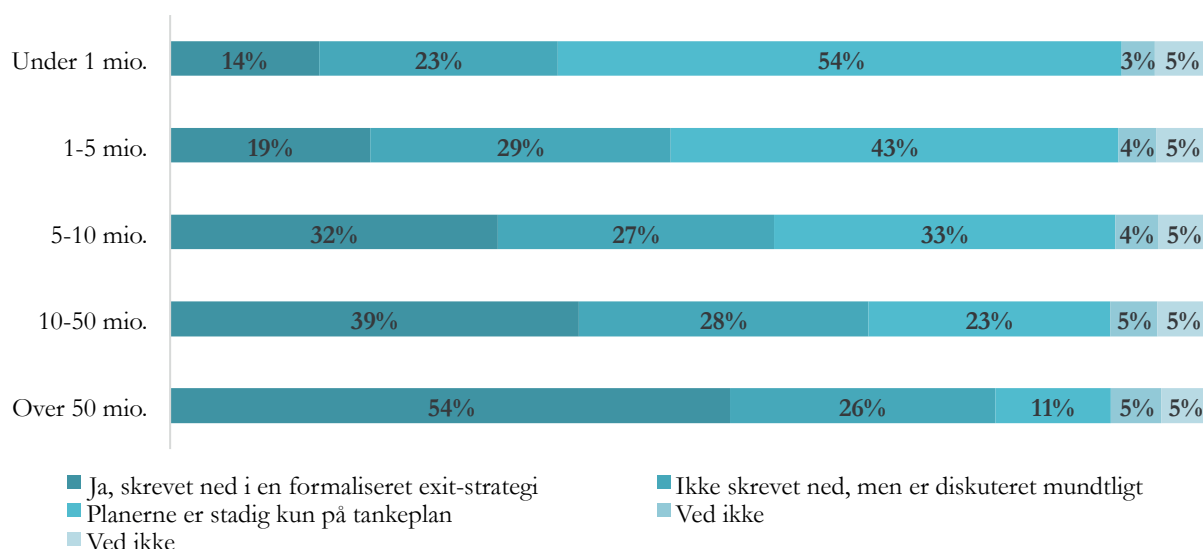
I tabel 35 går vi et skridt videre og ser på formaliseringen af exit-planerne opdelt på, hvor presserende exit-planlægningen er. Det er interessant, at selv for de ejerledere, hvor exitplanlægning er mest presserende, er det kun en tredjedel, der har formaliseret planen ved at skrive den ned. Omkring halvdelen har diskuteret planerne mundtligt, mens hver femte ejerleder, der umiddelbart står foran at påbegynde en virksomhedsoverdragelse, stadig kun har sine planer i tankerne.

Tabel 35 – Formalisering af planer fordelt på vigtighedsfaktor

Er planerne for ejerskifte skrevet ned?	Vigtighedsfaktor				
	1	2	3	4	5
Ja, skrevet ned i en formaliseret exit-strategi	13,9 %	28,5 %	16,6 %	20,4 %	33,3 %
Ikke skrevet ned, men er diskuteret mundtligt	52,5 %	46,5 %	50,1 %	52,4 %	48,7 %
Planerne er stadig kun på tankeplan	31,7 %	23,1 %	32,3 %	26,4 %	16,4 %
Ved ikke	2,0 %	2,0 %	1,0 %	0,9 %	1,6 %

I figur 15 har vi opdelt formaliseringen af exit-planlægningen på virksomhedsstørrelse. Det er ikke overraskende, at for de mellemstore og større virksomheder, er der en klar tendens til en mere formaliseret planlægning. Det især er blandt de små og mellemstore virksomheder, at planerne ikke bliver nedskrevet og ej heller bliver diskuteret med andre.

Figur 15 - Er planerne for ejerskifte skrevet ned – fordelt på virksomhedsstørrelse (aktiver)



PLANLÆGNINGSFAKTOREN

Som nævnt indledningsvist konstruerer vi i denne rapport tre aggregerede målstørrelser, der karakteriserer de tre vigtige dimensioner i langsigtplanlægning: 1) *Vigtighedsfaktoren*, der måler hvor presserende det er at planlægge et exit og deraf følgende virksomhedsovertagelse og/eller afvikling; 2) *Planlægningsfaktoren*, der måler, hvor langt ejerlederen er i planlægningsprocessen; og 3) *Klarhedsfaktoren*, der viser, hvor klar virksomheden er til at blive overdraget til en ny ejer. Vi præsenterede *vigtighedsfaktoren* i afsnit 3 ovenfor og så, hvordan den varierede med ejerleder og virksomhedskarakteristika.

Planlægningsfaktoren giver et mål for kvaliteten af ejerlederens planlægning, der vurderer, både hvor langt man er i planlægningsprocessen, hvad planen indeholder, og om den er blevet kommunikeret ud til andre.

Skalaen for planlægningsfaktoren går fra 1 til 5. Hvis man har 1 i planlægningsfaktoren, betyder det, at man slet ikke er kommet i gang med planlægningen, dvs. at man enten ikke har tænkt over det eller kun

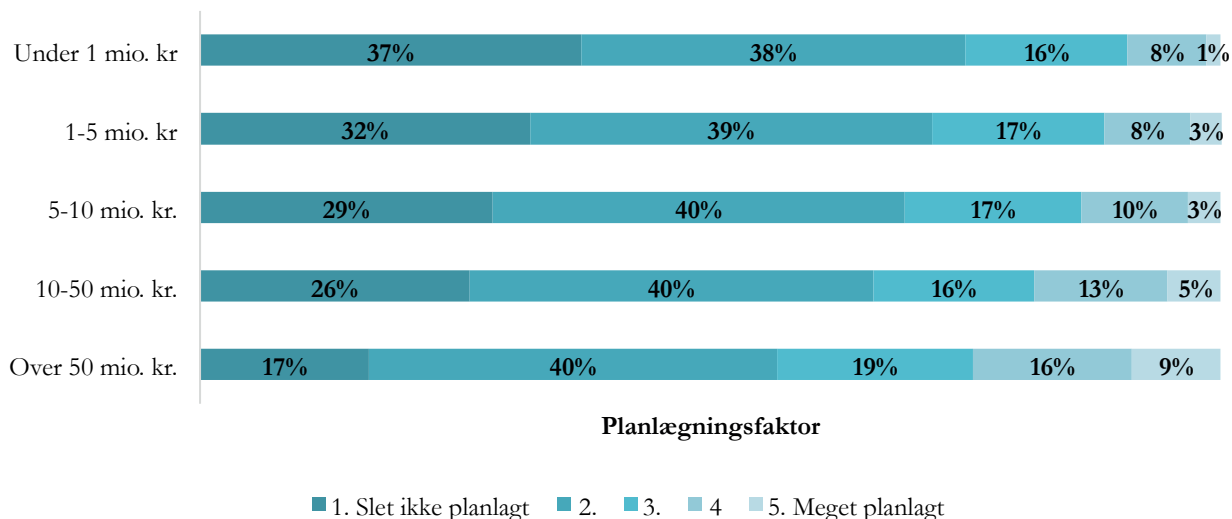
har gjort det sporadisk uden at forholde sig til en konkret exit-plan. Hvis man har 5 i planlægningsfaktoren, betyder det, at man har en veldefineret exit-plan, der er nedskrevet, og som indeholder mindst tre af de relevante elementer fra tabel 27: Finansielle retningslinjer, efterfølger, timing, ledelse, strategi, vision, selskabsform, træning af efterfølger, og hvad ejerleder skal lave efter et exit; og som derudover er blevet kommunikeret klart ud f.eks. til familie eller bestyrelsen. En høj planlægningsfaktor betyder således, at man har en plan, at den har et godt og bredt indhold, og at den er kommunikeret ud til relevante interessenter.

Tabel 36 – Planlægningsfaktor

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

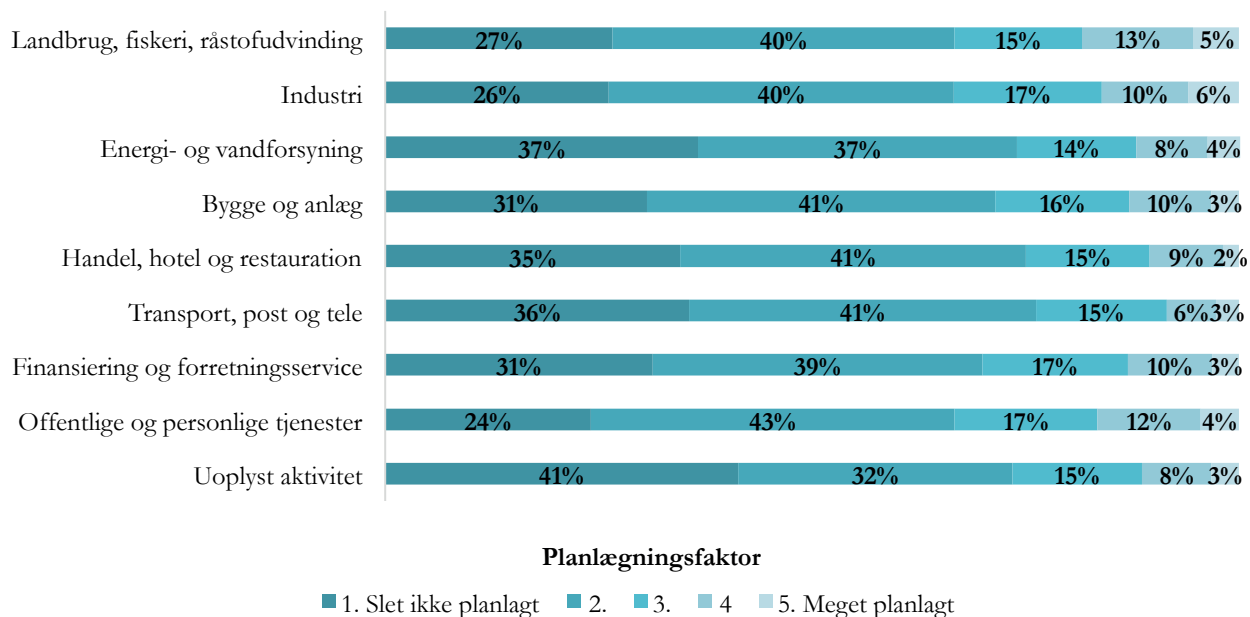
Syv ud af ti virksomheder har slet ikke forholdt sig til langsigsplanlægning omkring exit eller kun gjort det på et meget sporadisk plan. Det er faktisk kun godt hver tiende virksomhed, der har en exit-plan og det er kun 3 pct. af ejerlederne, som vi kan kategorisere som ”superplanlæggere”. Der stilles store krav både på proces, indhold og kommunikation for at opnå 5 i planlægningsfaktor, men det er stadig kun under hver tredje ejerleder, der opnår en værdi på 3 eller mere i dette mål.

Ejerledere, der tilhører de 70 pct., hvor planlægningsfaktoren har en værdi på 1 eller 2, bør overveje, om det ikke ville være en fordel at begynde at tænke over langsigsplanlægning, også selvom der potentielt er mange år til et forventet exit. I figuren nedenfor vil se på planlægningsfaktoren i forhold til virksomhedsstørrelsen.

Figur 16 – Planlægningsfaktor fordelt på virksomhedsstørrelse (aktiver)

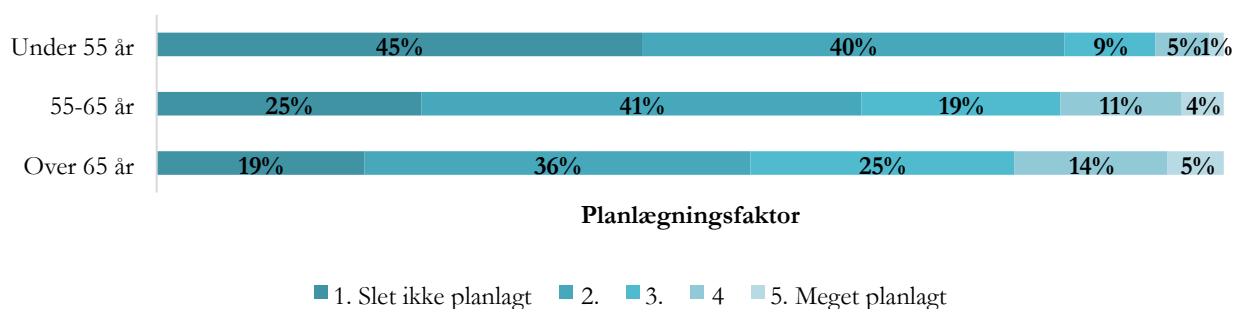
Figur 16 viser, at jo større virksomheden er (målt på aktiver), jo højere en planlægningsfaktor har de. Hos virksomheder med aktiver under 50 mio. kroner er der lille variation i planlægningsfaktoren. De fleste små- og mellemstore virksomheder får en score på 1 eller 2, hvilket indikerer, at deres planlægning er meget mangelfuld. For større virksomheder med over 50 mio. kroner i aktiver, er der en tendens til, at ejerlederne har en højere værdi i planlægningsfaktoren. Det er dog stadig under halvdelen af virksomhederne, der opnår en værdi på 3 eller højere. Kun hver fjerde ejerleder i de større virksomheder kan karakteriseres som gode og superplanlæggere.

Nedenstående figur ser på planlægningsfaktoren på tværs af brancher. Vi ser i overensstemmelse med fordelingen i tabel 36, at kategorien 1 og 2 er størst hos alle brancher, og at der ikke er stor variation mellem brancherne. Dog finder vi en tendens til bedre planlægning inden for landbrug, fiskeri og råstofudvinding og industri i forhold til de øvrige brancher.

Figur 17 – Planlægningsfaktor fordelt på branche

I figur 18 ser vi på planlægningsfaktoren i forhold til ejerlederens alder. Det er naturligt, at yngre ejerledere, der ofte har startet deres virksomheder op for relativt få år siden, ikke har brugt de samme ressourcer på langsigtsplanlægning som ældre ejerledere, der nærmere sig deres exit-alder, og som har drevet deres virksomhed i mange år.

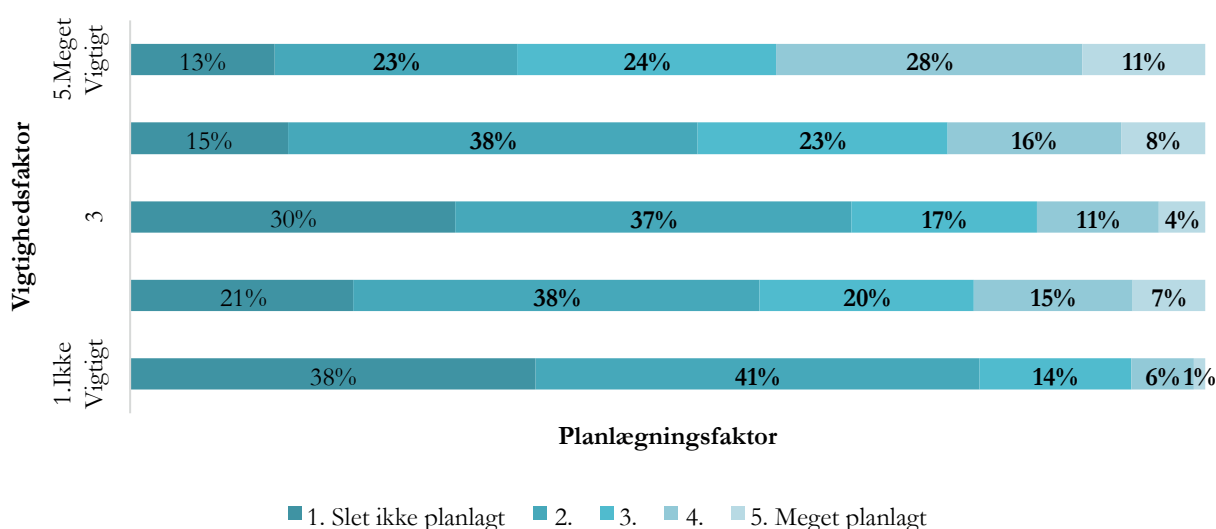
Dette forhold afspejles til dels i figur 18, hvor 85 pct. af ejerlederne under 55 år scorer 1 eller 2 i planlægningsfaktoren, og kun 1 pct. er superplanlæggere. Blandt ejerlederne i aldersgruppen 55-65 år er det to ud af tre, der scorer 1 eller 2, mens 4 pct. er superplanlæggere. Endelig er det godt hver anden ejerleder over 65 år, der scorer 1 eller 2, og 5 pct. af dem er superplanlæggere.

Figur 18 – Planlægningsfaktor fordelt på ejerlederens alder

Selvom der er flere ældre ejerledere, der scorer højere i planlægningsfaktoren, er det overordnede billede, at mange ejerledere scorer meget lavt. Det gælder inden for alle tre aldersgrupper. Forbløffende mange ejerledere over 65 år har reelt forholdt sig meget lidt til, hvordan deres exit skal foregå, og hvad der skal ske med livsværket efter deres tid.

For at få en dybere forståelse af disse udfordringer krydser vi *vigtighedsfaktoren* og *planlægningsfaktoren* i figur 19. *Vigtighedsfaktoren* måler, hvor presserende planlægning er, og som nævnt ovenfor så måler *planlægningsfaktoren*, hvor langt ejerlederne er i deres planlægningsproces.

Figur 19 – Planlægningsfaktor fordelt på vigtighedsfaktoren



På den vandrette akse måler vi, hvor langt ejerlederne er i planlægningsprocessen, og på den lodrette akse måler vi, hvor presserende planlægningsudfordringen er. Figur 19 viser, at der er en tendens til, at de virksomheder, der har en presserende planlægningsudfordring, også er kommet længst i processen.

Hvis vi kigger på den nederste liggende søjle i figur 19, hvor vi har de ejerledere, der ikke har en presserende udfordring vedrørende exit planlægning, noterer vi, at næsten 8 ud af 10 virksomheder ikke er i gang med struktureret planlægning. Når vi kigger på gruppen af virksomheder med det mest presserende planlægningsbehov dvs. den øverste liggende søjle i figur 19, er det godt en tredjedel, der ikke er i gang med formaliseret planlægning, mens omkring fire ud af ti virksomheder har formaliseret og kommunikeret deres exit planer.

Det er dog vigtigt at konstatere, at der er mange virksomheder, der ikke er kommet i gang med et struktureret planlægningsforløb. I grupperne med et vist pres for exit (liggende søjle 2, 3 og 4 fra oven i figur 19) er der meget få virksomheder, der har en formaliseret plan, og langt flere virksomheder, der ikke er kommet reelt i gang endnu.

Hvis man som ejerleder har et pres, dvs. er placeret i de tre øverste liggende søjle, men samtidig ikke er kommet reelt i gang med planlægningen eller stadig ikke har fået formaliseret og kommunikeret sine planer, så er det på høje tide at arbejde med disse udfordringer. Det tager tid, og det kan være svært, men det er bedre, at det er ejerlederen, der laver en velorganiseret overdragelse, end at udefrakommende faktorer bestemmer, hvornår virksomheden skal overdrages, sælges eller lukkes.

RÅDGIVNING

Til sidst i dette afsnit analyserer vi, hvilken rådgivning ejerlederne får omkring deres planlægning af exit. I spørgeskemaet, vi sendte ud til ejerlederen, spurgte vi, om de havde fået rådgivning omkring planlægningsprocessen og i bekræftende tilfælde fra hvem.

Tabel 37 viser, om ejerleder har modtaget rådgivning vedrørende ejerskiftet, og dækker både undersøgelsen i 2009 og 2015. I 2015-undersøgelsen svarer 51,1 pct. af ejerlederne, at de har fået en eller anden form fra rådgivning. Det vil sige, at hver anden ejerleder har modtaget rådgivning. I 2009-undersøgelsen var det næsten to ud af tre ejerledere, der havde modtaget rådgivning. Så selvom mange ejerleder benytter sig af rådgivning, ser det ud som om, at mange ejerledere alligevel ikke indhenter rådgivning.

Tabel 37 – Har du fået rådgivning om ejerskiftet?

	2009-undersøgelsen		2015-undersøgelsen	
	Antal	%	Antal	%
Ja	772	65,3 %	2.913	51,1 %
Nej	402	34,0 %	2.718	47,6 %
Ved ikke	8	0,7 %	74	1,3 %
Alle	1.182	100 %	5.705	100 %

Tabel 38 ser på, hvem der har modtaget rådgivning i forhold til virksomhedsstørrelse målt på aktiver. Vi ser en tendens til, at jo større virksomheden er, desto flere har modtaget rådgivning i forbindelse med langsigtplanlægningen. Næsten tre ud af fire virksomheder med aktiver over 50 mio. kroner har modtaget rådgivning, mens andelen er under 40 pct. for de mindste virksomheder.

Tabel 38 bekræfter, at ejerlederne i de større virksomheder er mere engageret i exit-planlægning end ejerlederne for de mindre virksomheder.

Tabel 38 – Rådgivning fordelt på virksomhedsstørrelse (aktiver)

Virksomhedsstørrelse (aktiver)	Har du fået rådgivning?		
	Ja	Nej	Ved ikke
Under 1 mio.	38,8 %	59,8 %	1,5 %
1-5 mio.	45,5 %	53,0 %	1,6 %
5-10 mio.	52,8 %	46,5 %	0,7 %
10-50 mio.	64,1 %	34,6 %	1,3 %
Over 50 mio.	72,8 %	26,4 %	0,8 %

Er der så forskel på de brancher, virksomhederne opererer i, og om de har fået rådgivning? Det ser vi på her i tabel 39. Inden for landbrug, fiskeri og råstofudvinding og industri, er der flest virksomheder, der har modtaget rådgivning. Hvorimod der hos transport, post og tele samt handel, hotel og restaurationsbranchen er færrest, der har modtaget rådgivningen. Forskellen på tværs af brancher er ganske betydelig. Andelen af ejerledere i landbrug, fiskeri og råstofudvinding, som har modtaget rådgivning (65 pct.), er mere end dobbelt så stor som andelen af ejerledere i transport, post og tele (30 pct.). Den store forskel tyder på, at brancheorganisationer og forskelle i anvendelsen af rådgivere i forbindelse med virksomhedens normale drift spiller en betydelig rolle i forbindelse med planlægning af exit. Landbruget er jo netop kendetegnet ved aktiv brug af landbrugskonsulenter i forbindelse med optimering af driften, og det kan derfor tænkes, at ejerlederne i denne branche også er mere åbne overfor input i forbindelse med planlægningen af deres personlige exit.

Tabel 39 – Rådgivning fordelt på branche

Branche	Har du fået rådgivning?		
	Ja	Nej	Ved ikke
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	62,7 %	34,7 %	2,7 %
Industri	54,6 %	44,3 %	1,0 %
Energi- og vandforsyning	52,0 %	46,8 %	1,3 %
Bygge og anlæg	47,0 %	51,9 %	1,2 %
Handel, hotel og restauration	35,4 %	63,6 %	1,0 %
Transport, post og tele	29,7 %	69,7 %	0,7 %
Finansiering og forretningsservice	52,0 %	46,8 %	1,2 %
Offentlige og personlige tjenester	53,2 %	44,8 %	2,0 %
Uoplyst aktivitet	51,3 %	47,8 %	0,9 %

Tabel 40 – Rådgivning fordelt på ejerlederens alder

Ejerlederens alder	Har du fået rådgivning?		
	Ja	Nej	Ved ikke
Under 55 år	43,0 %	55,9 %	1,0 %
55-65 år	50,0 %	48,7 %	1,3 %
Over 65 år	56,3 %	42,3 %	1,4 %

Tabel 40 ser på ejerlederens alder i forhold til, om virksomheden har modtaget rådgivning. Vi ser samme tendens, som vi så tidligere: Ældre ejerledere er mere tilbøjelige til at udarbejde en exit-plan, og derfor flere, der har modtaget rådgivning i planlægningsprocessen. Efterfølgende vil vi se på, hvordan rådgivningsfrekvensen fordeler sig på de fem regioner i Danmark.

Tabel 41 – Rådgivning fordelt på region

Region	Har du fået rådgivning?		
	Ja	Nej	Ved ikke
Hovedstaden	48,0 %	50,8 %	1,3 %
Sjælland	52,3 %	46,9 %	0,8 %
Syddanmark	52,4 %	45,9 %	1,7 %
Midtjylland	53,8 %	45,0 %	1,2 %
Nordjylland	50,4 %	48,4 %	1,2 %

I ovenstående tabel ser vi en jævn fordeling blandt de fem regioner; det er cirka ligeligt fordelt blandt alle regionerne, om virksomhederne modtager rådgivning eller ej. Efterfølgende vil vi se på den halvdel fra tabel 37, der har fået rådgivning, og fra hvem de har indhentet rådgivningen.

Tabel 42 – Fra hvem har du indhentet rådgivning?

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

Tabel 42 viser, hvem ejerlederen har fået rådgivning af. De fleste ejerledere bruger deres revisor som rådgiver. Dette er naturligt, da exit-planlægningen jo blandt andet indeholder en del økonomiske og skattemæssige overvejelser. Samtidig er der typisk et tæt forhold mellem revisoren og ejerlederen, der har arbejdet sammen gennem mange år. Derudover er der også mange ejerledere, der får rådgivning fra advokater, mens færre bruger banken, familien eller andre som rådgivere. Det er relativt få ejerledere,

der inddrager bestyrelsen som sparringspartner i planlægningsprocessen, hvilket er en naturlig konsekvens af, at kun én ud af fire ejerledede virksomheder har etableret en bestyrelse.

Tabel 43 fokuserer på brugen af rådgivere fordelt på virksomhedens størrelse. For at forenkle budskabet fokuserer vi på de fem hyppigst forekommende rådgivere fra tabel 42: advokat, revisor, bank, familie og bestyrelse. Revisoren er den dominerende rådgiver for alle ejerledere uanset virksomhedsstørrelse. Når virksomhederne er større, er det også mere hyppigt, at andre rådgivere end revisorerne bliver inddraget i planlægningen, især advokater. Ejerledere med mindre virksomheder bruger sjældent advokater i rådgivningsfasen, mens det er næsten tre ud af fire ejerledere med virksomheder over 50 mio. kroner i aktiver, der søger rådgivning hos deres advokat. Selv blandt de store virksomheder er det primært revisor og advokat, der benyttes, og i mindre grad bank, familie og bestyrelse. Det skal dog bemærkes, at der er mange ejerledere i anpartsselskaber uden bestyrelser, der har svaret på vores undersøgelse, og disse kan jo af naturlige årsager ikke bruge bestyrelsen som rådgiver.

Tabel 43 – Rådgiver fordelt på virksomhedsstørrelse (aktiver)

Virksomhedsstørrelse (aktiver)	Fra hvem har du indhentet rådgivning?				
	Advokat	Revisor	Bank	Familie	Bestyrelse
Under 1 mio.	25,3 %	86,0 %	13,0 %	17,3 %	6,5 %
1-5 mio.	34,4 %	85,8 %	20,5 %	17,2 %	8,9 %
5-10 mio.	42,9 %	84,4 %	22,5 %	19,0 %	17,2 %
10-50 mio.	51,9 %	85,4 %	24,7 %	19,6 %	21,8 %
Over 50 mio.	73,0 %	86,8 %	28,5 %	23,5 %	34,5 %

Vi kigger nu på brugen af rådgivere på tværs af brancher. Tabel 44 viser, hvem der hyppigst bliver brugt som rådgiver i de forskellige brancher. Vi ser de samme tendenser i stort set alle brancher. Det er først og fremmest revisoren, som ejerlederen sparrer med, og dernæst er det advokaten, når det er juridiske forhold, der skal undersøges.

Tabel 44 – Rådgiver fordelt på branche

Branche	Fra hvem har du indhentet rådgivning?				
	Advokat	Revisor	Bank	Familie	Bestyrelse
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	36,2 %	89,4 %	31,9 %	19,2 %	19,2 %
Industri	40,6 %	80,2 %	25,5 %	17,9 %	17,9 %
Energi- og vandforsyning	40,8 %	89,2 %	19,2 %	16,7 %	9,2 %
Bygge og anlæg	41,9 %	87,5 %	20,4 %	21,2 %	19,0 %
Handel, hotel og restauration	31,4 %	88,6 %	17,1 %	31,4 %	14,3 %
Transport, post og tele	34,9 %	67,4 %	9,3 %	14,0 %	25,6 %
Finansiering og forretningsservice	45,0 %	85,5 %	21,1 %	18,3 %	16,2 %
Offentlige og personlige tjenester	34,5 %	86,8 %	22,1 %	20,9 %	9,8 %
Uoplyst aktivitet	37,3 %	83,1 %	28,8 %	17,0 %	11,9 %

Tabel 45 viser brugen af rådgiver fordelt på ejerlederens alder. Igen ser vi, at revisoren er den foretrukne rådgiver i alle aldersgrupper. Der er derudover en tendens til, at yngre ejerledere i højere grad benytter advokater og bestyrelsen til at sparre med, end ældre ejerledere gør.

Tabel 45 – Rådgiver fordelt på ejerlederens alder

Ejerlederens alder	Fra hvem har du indhentet rådgivning?				
	Advokat	Revisor	Bank	Familie	Bestyrelse
Under 55 år	50,4 %	78,0 %	20,7 %	18,7 %	21,1 %
55-65 år	42,6 %	85,2 %	23,0 %	17,9 %	18,6 %
Over 65 år	39,9 %	89,0 %	20,6 %	19,6 %	11,6 %

Endeligt viser tabel 46 brugen af rådgiver fordelt på regioner. Der er ikke store forskelle i de forskellige regioner. Tendensen er den samme som vi har set i de ovenstående tabeller, at de fleste ejerledere benytter sig af rådgivning fra egen revisor og dernæst advokat, bank, familie og bestyrelse.

Tabel 46 – Rådgiver fordelt på region

Region	Fra hvem har du indhentet rådgivning?				
	Advokat	Revisor	Bank	Familie	Bestyrelse
Hovedstaden	44,0 %	84,1 %	17,0 %	18,7 %	14,8 %
Sjælland	43,5 %	81,6 %	19,7 %	19,2 %	13,3 %
Syddanmark	41,7 %	88,5 %	25,3 %	18,1 %	16,1 %
Midtjylland	42,2 %	85,9 %	22,7 %	19,0 %	18,8 %
Nordjylland	41,9 %	88,4 %	26,4 %	19,4 %	14,4 %

Vi har i dette afsnit analyseret i hvilken grad ejerledere kommunikerer deres planer om exit.

Generelt set kommunikerer de fleste ejerledere ikke meget omkring deres tanker og planer. Det er tydeligt, at jo tættere man kommer på exit-påbegyndelsen, jo flere interessenter er inddraget eller informeret i processen. Men selv når exit-planlægning er mest presserende, er der to ud af tre ejerledere, der ikke informerer medarbejdere, den nuværende ledelse eller sin bestyrelse om sine planer. Det er kun én ud af fem ejerledere, der har nedskrevet planerne for ejerskifte, mens halvdelen har diskuteret dem med andre. Hos knap én ud af tre er planerne kun på tankeplan.

Ejerlederens primære kilde til rådgivning omkring exit og virksomhedsoverdragelse er deres revisor. Det gælder for alle typer af ejerledere og alle størrelser af virksomheder. Vi dokumenterede en tendens til, at jo større virksomheden er, des flere har modtaget rådgivning i forbindelse med langsigsplanlægningen. Det stemmer også overens med, at flere større virksomheder planlægger fremtiden i form af en exit-plan i forhold til de mindre virksomheder. For de større virksomheder begynder ejerlederne at bruge advokater, bestyrelser og familier som rådgivere og sparringspartnere, men det er stadig revisoren, der er den centrale rådgiver.

Vi har også i dette afsnit konstrueret en *planlægningsfaktor*, der giver et mål for kvaliteten af planlægningen, ejerlederen er i gang med. *Planlægningsfaktoren* har tre elementer: a) Hvor langt ejerlederen er i processen; b) hvilke elementer der indgår i processen; og c) i hvor høj grad ejerlederen har kommunikeret omkring sine planer. Det er bemærkelsesværdigt, at de fleste ejerledere opnår en lille score på planlægningsfaktoren, hvilket bekræfter, at langsigsplanlægning er en af de helt store udfordringer for danske ejerledere.

6. UDFORDRINGER I PLANLÆGNINGSFORLØBET

Ejerledere har store udfordringer med langsigsplanlægning. Vi ved fra Rapport 2 i denne serie, at tidspunktet for exit og virksomhedsoverdragelse er meget følsomt og kan have store omkostninger for den enkelte virksomhed, ejerlederen og dennes familie. Vi har i de tidligere afsnit set, at der er mange ejerledere, der ikke er kommet i gang med at planlægge deres exit, endda selvom det i deres egen bevidsthed skal påbegyndes inden for de næste par år. Vi har også set, at selv blandt de ejerledere, der er i gang eller har udarbejdet en plan for exit og virksomhedsoverdragelse, er der mange, der kun forholder sig til meget få elementer af hele den komplekse størrelse, en virksomhedsoverdragelse er. Endelig har vi dokumenteret, at ejerledere kommunikerer meget lidt omkring deres planer. Kort sagt har mange ejerledere svært ved langsigsplanlægning og udskyder det for at fokusere på den daglige ledelse af virksomheden.

For at komme nærmere ind på, hvad der gør, at så mange ejerledere udskyder exit-planlægningen, og for bedre at forstå, hvilke barrierer de møder, indeholder vores undersøgelse også spørgsmål om de udfordringer, man som ejerleder møder, når man skal forholde sig til exit og virksomhedsoverdragelse.

I tabel 47 ser vi på de udfordringer, ejerlederne er stødt på i forbindelse med planlægning af ejerskifte. Vi tager udgangspunkt i de ejerledere, der ifølge tabel 13 har lagt en plan eller er kommet i gang med planlægningen. Vi spørger ind til en række potentielle udfordringer, der spænder fra deres egen opfattelse af alderdom over manglende rådgivning til frygt for familiekonflikter. Den udfordring, de fleste svarer, at de er stødt på, er sammenhængen mellem ejerskifte og alderdom. Det gælder både ens selvopfattelse med hensyn til at blive gammel og ens opfattelse af andres holdninger til, at man er gammel, når man opgiver kontrollen over ens livsværk. Relateret til dette er også udfordringen at skulle forholde sig til, hvad man skal lave, når man ikke arbejder på fuld tid i virksomheden. De fleste ejerledere er jo vant til, at deres tid går med virksomhedens drift og har derfor ofte få interesser uden for virksomheden. For mange er det derfor vanskeligt, at forestille sig en dagligdag, hvor virksomheden ikke er det centrale omdrejningspunkt.

Næsten hver fjerde ejerleder angiver også afklaringen af virksomhedens økonomiske værdi som en betydelig udfordring.

Det er også interessant at notere, at ejerlederne generelt ikke har så store tanker om sig selv, at de ikke kan forestille sig, at en anden kan lede virksomheden efter dem. På det område er de relativt ydmyge. Ligeledes er det heller ikke mangel på viden om, hvor man kan få rådgivning eller kvaliteten af den

rådgivning man har fået, der er typiske udfordringer. Endeligt er det kun lidt under hver tiende ejerleder, der angiver risiko for uenigheder i familien som en stor udfordring.

Tabel 47 – Er du stødt på nogle af følgende udfordringer i forbindelse med planlægning af ejer- eller generationsskifte?

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

Ifølge tabel 13 er det mere end hver tredje ejerleder, der slet ikke har overvejet, hvad der skal ske med virksomheden på langt sigt. Det er interessant at forstå, om disse ejerledere ikke forholder sig til dette spørgsmål, udelukkende fordi der er lang tid til et eventuelt exit, eller om der ligger andre grunde bagved.

Tabel 48 tager således udgangspunkt i de 37 pct., der endnu ikke er begyndt at lægge planer for ejerskifte ifølge tabel 13. Vi ser her på, hvorfor ejerlederne endnu ikke har lagt en plan for ejerskiftet. To ud af fem mener, at der er lang tid til, at det bliver aktuelt, én ud af syv har overvejet det, men er ikke kommet i gang eller mener, der ingen oplagte kandidater er til at overtage virksomheden. Én ud af ti har ikke tænkt over det, og færre mangler information om ejerskifte eller mener, at den aktuelle samfundsøkonomiske situation er medvirkende til, at man ikke er begyndt at lægge planer for ejerskifte endnu.

Tabel 48 – Hvorfor har du endnu ikke lagt en plan for ejer- eller generationsskifte?

	Antal	%
Jeg har ikke tænkt på det	814	10,6 %
Der er lang tid til, at det bliver aktuelt	3.415	44,3 %
Har overvejet det, men er ikke kommet i gang endnu	1.081	14,0 %
Jeg mangler information om ejerskifte	433	5,6 %
Den aktuelle samfundsøkonomiske situation	262	3,4 %
Det skaber konflikter i ejerkredsen	31	0,4 %
Det skaber konflikter i familien	68	0,9 %
Ingen oplagte kandidater til at overtage virksomheden	1.109	14,4 %
Andet	1.002	13,0 %
Ved ikke	412	5,3 %

Når vi kigger på alle ejerlederne, er der selvfølgelig mange virksomheder, hvor der er meget lang tid til et eventuelt ejerskifte. Derfor er det ikke overraskende, at 44,3 pct. af ejerlederne angiver, at de ikke har planlagt et ejerskifte, fordi der er lang tid til exit. De er af naturlige årsager ikke gået i gang med planlægningen endnu.

Hvor tabel 48 ikke giver en klar fornemmelse af, hvorfor ejerledere ikke planlægger exit (ud over at der er lang tid til) er det interessant at notere, at der er meget få, der angiver potentielle konflikter i familie eller ejerkreds som en årsag til at udskyde planlægning.

Tabel 49 tager igen udgangspunkt i de 37 pct., der endnu ikke er begyndt at lægge planer for ejerskifter, og hvor en efterfølger endnu ikke er udpeget. Vi vil nu se på, hvem ejerlederen foretrækker som sin efterfølger, når tiden til ejerskifte er inde. Én ud af tre ved ikke, hvem de foretrækker. Én ud af seks ville foretrække at sælge til en anden virksomhed eller den bedst egnede kandidat. Lidt færre foretrækker en fra familien, der ikke arbejder i virksomheden. Én ud af ti ville foretrække en fra familien, der arbejder i virksomheden. Færrest ville foretrække en person fra virksomhedens ledelse eller bestyrelse, en ekstern person eller salg til en kapitalfond.

Tabel 49 – Selvom din efterfølger ikke er udpeget, kan du så sige, hvem du ville foretrække som din efterfølger, når tiden er inde til et ejer- eller generationsskifte?

	Antal	%
En fra ledelsen, bestyrelsen, medarbejderstab eller ejerkreds	683	7,3 %
En fra min familie, der arbejder i virksomheden	1.034	11,0 %
En fra min familie, der ikke arbejder i virksomheden	1.290	13,7 %
Ekstern person, ikke fra virksomheden og ikke fra familien	450	4,8 %
Foretrækker salg til en anden virksomhed	1.540	16,4 %
Finansiel investor eller en kapitalfond	140	1,5 %
Den bedst egnede kandidat	1.538	16,4 %
Ved ikke	2.723	29,0 %
Alle	9.398	100 %

Ejerlederne har store udfordringer med at planlægge deres exit og den efterfølgende virksomhedsoverdragelse eller virksomhedsafvikling. Vi har i dette afsnit dokumenteret, at manglende planlægning er relateret til personlige overvejelser hos den enkelte ejerleder omkring det at skulle forlade sit livsværk. Ejerlederne skal samtidig acceptere, at man bliver ældre og dermed skal finde noget andet meningsfuldt at få sin tid til at gå med. Vi har også noteret, at det ifølge ejerlederne selv i mindre grad er potentielle konflikter i familie eller ejerkreds eller mangel på eller kvaliteten af rådgivning, der blokerer for langsigtsplanlægning.

7. KLARHEDSFAKTOREN OG VÆRDIANSÆTTELSE

Vi har i de foregående afsnit været rundt om mange dimensioner af ejerledernes planlægning af deres exit og dermed tilhørende virksomhedsoverdragelse. Vi har analyseret, hvor langt de er med deres planer, hvad planerne indeholder, hvordan de er blevet kommunikeret, og hvilke udfordringer ejerlederne står overfor i deres planlægningsproces.

Som nævnt ovenfor har vi opsummeret disse mange faktorer i to grundlæggende dimensioner: *vigtighedsfaktoren* og *planlægningsfaktoren*. Det er nu tid til at introducere den sidste faktor, *klarhedsfaktoren*, der angiver, hvor klar en virksomhed er til at blive solgt eller overdraget. Hvor de to andre faktorer måler, hvor langt ejerlederen er i planlægningsprocessen, fokuserer *klarhedsfaktoren* på, hvor klar virksomheden er.

At en virksomhed er klar til salg implicerer flere elementer. De væsentligste elementer er, at virksomheden er relativ transparent og organiseret på en måde, så udefrakommende købere kan forstå, hvordan den drives, og hvad den kan, når ejerlederen ikke er en del af virksomheden mere. Det kan f.eks. være gennem at have gode ledelses- og organisationsstrukturer, hvor beslutninger tages på en måde, der er til at forstå, og hvor det hele ikke afhænger af den ejerleder, der formodentligt forlader virksomheden efter et eventuelt salg.

KLARHEDSFAKTOREN

Vi introducerer et simpelt mål, *klarhedsfaktoren*, som er ejerledernes svar på spørgsmålet: ”Er din virksomhed, efter din mening, klargjort til et salg, hvis den rigtige køber bankede på i morgen?”. Ejerlederne har seks mulige svarkategorier, der spænder fra ”ja, er klar” til ”nej, slet ikke klargjort” og derudover muligheden for at angive ”ved ikke”.

Til sidst i dette afsnit vil vi også kigge på i, hvilken grad ejerlederne ved, hvor meget deres virksomhed er værd, hvis den skal sælges, og om denne viden kommer fra en mavefornemmelse, fra en intern værdiansættelse, eller om de har fået udarbejdet en ekstern værdiansættelse.

Tabel 50 viser, om ejerleders virksomhed er klar til salg. Én ud af tre mener, at hans eller hendes virksomhed slet ikke er klar endnu. Lidt færre er ikke klar, men kan hurtigt blive det. Én ud af fem er

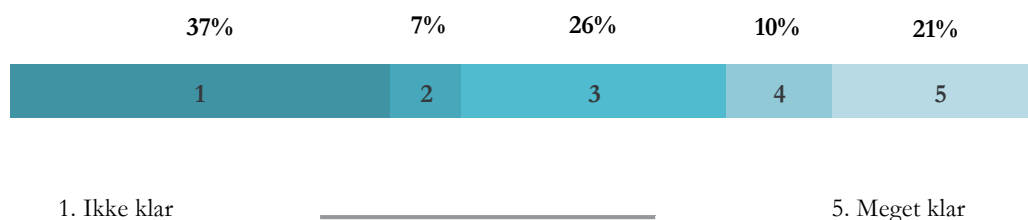
dog helt klar til salg. Én ud af ti er næsten klar, mens færrest ikke er klar – og det ville tage tid at blive det.

Tabel 50 – Klarhedsfaktor: Er din virksomhed, efter din mening, klargjort til et salg, hvis den rigtige køber bankede på i morgen?

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

Vi noterer, at ud af de 13.330 besvarelser er der kun 56 ejerledere, der svarer ”ved ikke”. Ejerlederne har en meget klar opfattelse af, hvordan det står til med virksomheden, og om den er klargjort til salg eller ej. Derfor udelader vi de 56 ejerledere i ”ved ikke”-kategorien i det følgende og definerer *klarhedsfaktoren* som en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver, at virksomheden slet ikke er klar til at blive solgt, og 5 angiver, at virksomheden er meget klar til et eventuelt salg.

Figur 20 – Klarhedsfaktor



Vi noterer fra figur 20, at cirka en tredjedel af virksomhederne er klar eller næsten klar til at blive solgt, mens knap halvdelen slet ikke er klar eller ville tage lang tid at gøre klar. I det følgende vil vi kigge på, hvordan andelen af klargjorte virksomheder varierer på størrelse, branche, region og ejerlederens alder.

Tabel 51 – Klarhedsfaktor fordelt på virksomhedsstørrelse (aktiver)

Virksomhedsstørrelse (aktiver)	Klarhedsfaktor				
	1	2	3	4	5
Under 1 mio.	46,7 %	5,9 %	23,4 %	7,6 %	16,4 %
1-5 mio.	37,5 %	7,1 %	25,1 %	9,2 %	21,1 %
5-10 mio.	33,4 %	7,2 %	26,1 %	11,0 %	22,4 %
10-50 mio.	28,5 %	7,7 %	27,7 %	13,2 %	23,0 %
Over 50 mio.	22,0 %	7,6 %	28,8 %	17,9 %	23,8 %

Tabel 51 viser klarhedsfaktoren i forhold til virksomhedens størrelse målt på aktiver. Vi noterer, at der generelt er mange virksomheder, der ikke er klargjort, eller hvor det vil tage lang tid at klargøre virksomheden. Dette forhold gælder inden for alle størrelsesgrupper. Det er dog også klart, at der blandt de større virksomheder er flere virksomheder, der er klargjort. I gruppen over 50 mio. kroner i aktiver er det 22 pct., der ikke er klargjort, og lidt flere (24 pct.), der er meget klargjort. Til sammenligning er det næsten hver anden af de mindste virksomheder, der overhovedet ikke er klar til salg.

Tabel 52 – Klarhedsfaktor fordelt på branche

Branche	Klarhedsfaktor				
	1	2	3	4	5
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	30,0 %	7,7 %	23,7 %	13,3 %	25,3 %
Industri	28,7 %	10,6 %	31,6 %	11,7 %	17,4 %
Energi- og vandforsyning	38,4 %	7,9 %	29,4 %	8,8 %	15,6 %
Bygge og anlæg	33,1 %	7,5 %	28,8 %	11,4 %	19,2 %
Handel, hotel og restauration	37,2 %	5,6 %	28,3 %	9,7 %	19,3 %
Transport, post og tele	45,1 %	8,7 %	26,7 %	5,5 %	14,0 %
Finansiering og forretningsservice	37,7 %	6,6 %	24,4 %	10,2 %	21,2 %
Offentlige og personlige tjenester	34,4 %	6,7 %	26,0 %	10,6 %	22,4 %
Uoplyst aktivitet	38,5 %	6,0 %	22,1 %	9,5 %	24,0 %

Tabel 52 ser på klarhedsfaktoren, og om der er forskel på tværs af brancherne. I det større perspektiv er det klart, at der ikke er nogle større forskelle i forhold til den fordeling, vi så i tabel 50, hvor én ud af tre slet ikke er klargjort endnu. De brancher, der er mest klar til et salg, ses inden for landbrug, fiskeri, og råstofudvikling og offentlige og personlige tjenester. For landbrug, fiskeri, og råstofudvikling gælder det også, at det er relativt simpelt at overtage, ikke mindst i et generationsskifte.

Tabel 53 – Klarhedsfaktor fordelt på ejerlederens alder

Ejerlederens alder	Klarhedsfaktor				
	1	2	3	4	5
Under 55 år	37,1 %	9,0 %	30,5 %	9,8 %	13,6 %
55-65 år	34,3 %	7,7 %	25,8 %	11,0 %	21,3 %
Over 65 år	38,8 %	3,5 %	18,8 %	10,1 %	28,9 %

Tabel 53 ser igen på klarhedsfaktoren, men denne gang i forhold til ejerlederens alder. Heraf kan vi se, at de virksomheder, der mest klar til et salg, er dem, hvor ejerlederen er over 65 år. Det skyldes, at der i denne aldersgruppe er flest ejerledere, der umiddelbart står foran et generationsskifte.

Tabel 54 – Klarhedsfaktor fordelt på region

Region	Klarhedsfaktor				
	1	2	3	4	5
Hovedstaden	39,7 %	7,3 %	25,4 %	9,8 %	17,8 %
Sjælland	35,8 %	6,6 %	27,0 %	10,1 %	20,5 %
Syddanmark	35,3 %	6,8 %	25,8 %	10,2 %	22,0 %
Midtjylland	35,8 %	7,1 %	25,0 %	10,7 %	21,5 %
Nordjylland	33,4 %	6,4 %	25,0 %	11,0 %	24,3 %

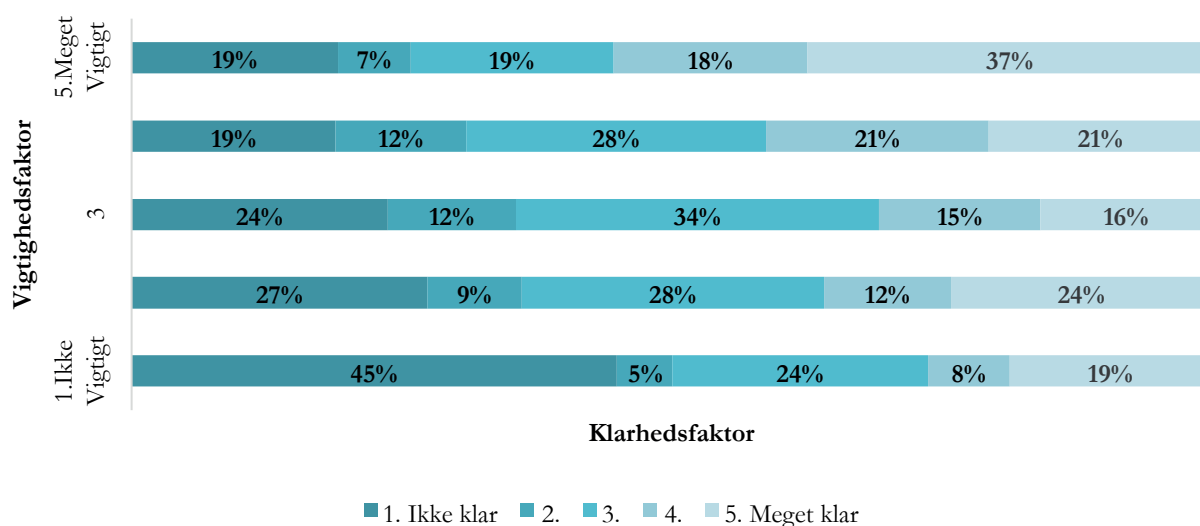
Tabel 54 ser på de fem regioner i Danmark og sammenligner fordelingen af virksomheder i forhold til klarhedsfaktoren. Som i tidligere tabeller og figurer i denne rapport er der ikke de store udsving mellem regionerne. Fordelingen af, hvor klar virksomhederne er i de enkelte regioner, følger fordelingen for hele landet tæt.

Vi har i tidligere afsnit defineret *vigtighedsfaktoren* – der måler, hvor presserende det er at planlægge et exit – og *planlægningsfaktoren* – der måler, hvor langt ejerlederne er kommet i planlægningsprocessen. Vi vil nu se på sammenhænge mellem de tre faktorer.

I figur 21 sammenligner vi *vigtighedsfaktoren* og *klarhedsfaktoren*, det vil sige, at vi kigger på, om andelen af klargjorte virksomheder er større for de ejerledere, der er tættest på at skulle påbegynde en virksomhedsoverdragelse.

I øverste række af figur 21 fokuserer vi på de virksomheder, hvor exit-planlægning er mest presserende. I nederste række viser vi de virksomheder, hvor exit-planlægning er mindst presserende. For hver række viser vi fordelingen af virksomheder, efter hvor klar virksomhederne er til at blive overdraget eller solgt.

Figur 21 – Klarhedsfaktoren fordelt på vigtighedsfaktoren



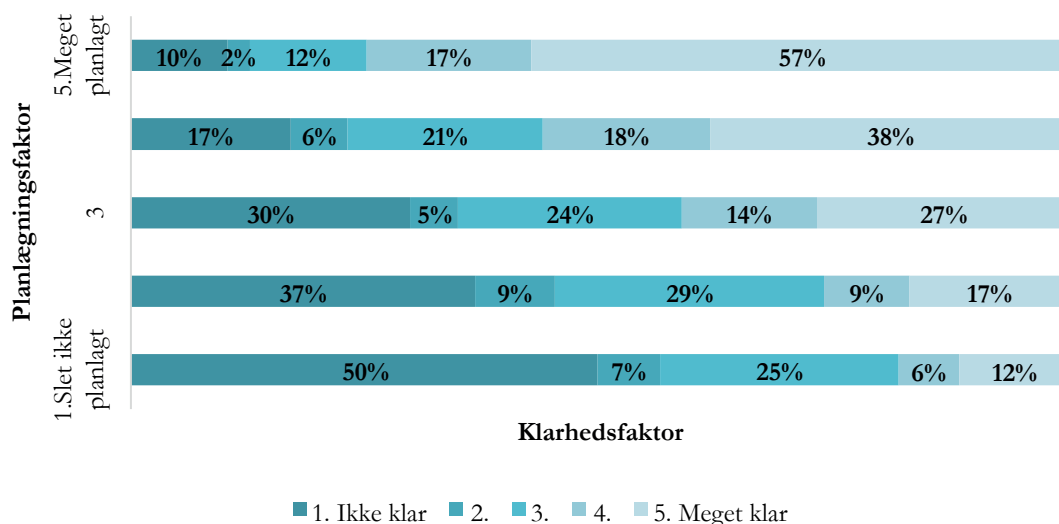
Det er dramatisk at konstatere, at selv blandt de virksomheder, hvor exit-planlægning er mest presserende (række 5), er cirka halvdelen af virksomhederne ikke klar til overdragelse eller kun klar i et begrænset omfang. Andelen af klargjorte virksomheder er ikke meget mindre blandt virksomhederne i række 1 til 4, hvor transitionsudfordringen er væsentligt mindre.

Hvis en ejerleder ligger i øverste højre del af figuren, så har vedkommende en dobbelt udfordring i både at gøre sig selv og sin virksomhed klar til transition eller salg. Hvis ejerlederen tænker på at sælge sin virksomhed er det meget vigtigt, at den fremstår som slagsklar for udefrakommende investorer. Hvis ens virksomhed ikke er transparent, og værdiansættelsen ikke kan baseres på klare tal i regnskabet,

vil det være en stor udfordring at sælge virksomheden. Selv hvis den kan sælges, vil en professionalisering af virksomheds- og ledelsesstrukturen sikre en bedre pris.

Til slut sammenligner vi i figur 22 sammenhængen mellem, hvor langt ejerlederen er kommet med at planlægge sit personlige exit, og hvor langt han eller hun er kommet med at klargøre sin virksomhed.

Figur 22 – Klarhedsfaktor fordelt på planlægningsfaktor



Den øverste række viser fordeling af klargjorte virksomheder blandt vores superplanlæggere. Den nederste række viser den samme fordeling blandt de ejerledere, der ikke er kommet i gang med planlægningen. Figuren viser, at det at gøre en virksomhed klar til overdragelse, er en del af exit-planlægning. Det er meget få af vores superplanlæggere, der ikke også i nogen grad har klargjort deres virksomhed. Men det er vigtigt igen at understrege, at der er mange virksomheder, der ikke er klargjort, selv blandt de ejerledere, der er kommet langt i planlægningen.

For ejerledere, som ligger i venstre side af figuren er det vigtigt, at man kigger på professionaliseringen af sin virksomhed som en del af den langsigtede strategiplanlægning. Selv hvis man har en klar plan for exit, vil en ikke klargjort virksomhed gøre det sværere at implementere planen. Ejerlederne skal erindre, at de købere, der er interesseret i deres virksomhed, og den pris, de vil betale for virksomheden, er tæt forbundet med, hvor klargjort virksomheden er.

I dette afsnit har vi analyseret, i hvilken grad klargøring af virksomheden for et eventuelt salg indgår i ejerlederens langsigtsplanlægning. Der er mange ejerledere, der angiver, at deres virksomhed endnu ikke er klargjort, og det gælder også de ejerledere, hvor ejerskiftet er meget presserende.

Klargøring af virksomheden er en naturlig del af langsigsplanlægningen på lige fod med at forholde sig til fremtidig ledelse, fremtidigt ejerskab og fremtiden for én selv. Mange virksomhedsoverdragelser kommer ikke i stand eller løber ind i store problemer, fordi virksomhederne ikke er klargjort, og det koster både for virksomheden, for ejerlederen og for de medarbejdere, der er i virksomheden.

VÆRDIANSÆTTELSE

Som tidligere nævnt er klargøring af virksomheden til salg en del af langsigsplanlægningen. Når virksomheden skal sælges eller overdrages er det ligeledes væsentligt, at ejerlederen har et klart indtryk af virksomhedens værdi. Alt for mange virksomhedshandler går i stå, fordi ejerlederne har en klar mavefornemmelse af, hvad en virksomhed er værd, men har svært ved at dokumentere denne værdi for potentielle købere. Når for meget af værdien ligger i mavefornemmelser og bløde elementer og ikke kan dokumenteres i en ekstern værdiansættelse, bliver det alt andet lige sværere at få solgt virksomheden til den værdi, ejerlederen ønsker. Vi har derfor spurgt ejerlederne, om de ved, hvad deres virksomhed er værd, og hvad de eventuelt bygger denne viden på.

Tabel 55 – Ved du, hvad din virksomhed er værd – og hvorfra?

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

Tabel 55 viser, at meget få ejerledere har en klar værdifastsættelse. En tredjedel ved ikke, hvad virksomheden er værd, og blandt de øvrige ejerledere er værdiansættelsen primært baseret på ejerlederens mavefornemmelse. Dette kan meget vel være virksomhedens værdi, men det gør det alt andet lige vanskeligt at forhandle et salg, når der ikke er nogen konkret værdifastsættelse. Mange virksomhedssalg bliver ikke gennemført, fordi køber og sælger ikke kan blive enige om en pris. Jo bedre

sælger kan dokumentere den pris, han eller hun vil have for virksomheden, gennem en ekstern eller intern værdiansættelse, jo bedre står vedkommende i en forhandling med en eventuel køber.

Det er vigtigt at notere, at mange af virksomhederne er meget små, og det er måske ikke så overraskende, at ejerledere af små virksomheder ikke har udarbejdet en ekstern eller intern værdifastsættelse. Derfor kigger vi nu på, om der er flere ejerledere med større virksomheder, der kan dokumentere værdien af deres virksomhed.

Tabel 56 – Værdiansættelse fordelt på virksomhedsstørrelse (aktiver)

Virksomhedsstørrelse (aktiver)	Ved du, hvad din virksomhed er værd?				
	Ja, ud fra min erfaring	Ja, internt værdisat	Ja, eksternt værdisat	Nej	Ved ikke
Under 1 mio.	31,5 %	12,6 %	8,7 %	46,6 %	0,6 %
1-5 mio.	30,8 %	15,2 %	13,9 %	39,8 %	0,3 %
5-10 mio.	32,5 %	18,6 %	16,8 %	31,8 %	0,4 %
10-50 mio.	31,8 %	20,6 %	19,7 %	27,5 %	0,5 %
Over 50 mio.	32,1 %	20,6 %	25,4 %	21,8 %	0,2 %

Tabel 56 ser på, om virksomhederne kender deres værdi fordelt på virksomhedsstørrelse målt på aktiver. Andelen af ejerledere, der angiver, at de ikke kender værdien af deres virksomhed, falder, jo større virksomheden er. Det er således kun 21,8 pct. af ejerlederne med virksomheder, der har mere end 50 mio. kroner i aktiver, der angiver, at de ikke kender værdien af deres virksomhed. Blandt de mindste virksomheder er denne andel 46,6 pct..

Det er interessant at notere, at andelen af ejerledere, der siger, at de kender deres virksomheds værdi ud fra deres erfaring, stort set er den samme uanset størrelsen af virksomheden. Igen er det værd at understrege, at en mave- eller erfaringsførmelse kan være rigtig, men det komplicerer eventuelle forhandlinger, hvis den ikke kan dokumenteres. Ofte lægger ejerlederne mere vægt på immaterielle aktiver såsom goodwill, og det er notorisk svært at få udefrakommende købere til at betale mange penge for aktiver, der ikke er konkrete.

Tabel 57 – Værdiansættelse fordelt på branche

Branche	Ved du, hvad din virksomhed er værd?				
	Ja, ud fra min erfaring	Ja, internt værdisat	Ja, eksternt værdisat	Nej	Ved ikke
Landbrug, fiskeri, råstofudvinding	33,5 %	19,9 %	12,2 %	34,1 %	0,3 %
Industri	30,1 %	10,6 %	10,8 %	48,2 %	0,5 %
Energi- og vandforsyning	23,9 %	9,6 %	7,9 %	58,0 %	0,6 %
Bygge og anlæg	29,7 %	12,7 %	11,4 %	45,9 %	0,4 %
Handel, hotel og restauration	33,7 %	12,1 %	9,1 %	45,1 %	0,0 %
Transport, post og tele	25,7 %	16,6 %	12,3 %	44,9 %	0,5 %
Finansiering og forretningsservice	32,5 %	18,4 %	15,9 %	32,9 %	0,4 %
Offentlige og personlige tjenester	31,4 %	9,6 %	17,1 %	41,6 %	0,3 %
Uoplyst aktivitet	33,9 %	17,7 %	18,4 %	29,7 %	0,3 %

Tabel 57 ser på, om virksomhederne kender deres værdi på tværs af brancher. Det er interessant at notere, at andelen af ejerledere, der angiver, at de ikke kender deres virksomhedsværdi, varierer en del henover brancherne. Det er 58 pct. af ejerlederne inden for energi- og vandforsyning, knap halvdelen af ejerlederne i industri og lidt færre i bygge og anlæg, handel, hotel og restauration samt transport, post og tele. Interessant nok er denne andel kun 32,9 pct. inden for finansiering og forretningsservice og godt 34 pct. i landbrug, fiskeri, og råstofudvikling.

Der er relativt små udsving i andelen af ejerledere, der siger, de kender virksomhedens værdi fra deres erfaring, mens variationen er større i andelen af ejerledere, der har benyttet sig af en ekstern værdiansættelse.

Tabel 58 – Værdiansættelse fordelt på ejerlederens alder

Ejerlederens alder	Ved du, hvad din virksomhed er værd?				
	Ja ud fra min erfaring	Ja, internt værdisat	Ja, eksternt værdisat	Nej	Ved ikke
Under 55 år	29,1 %	14,7 %	11,8 %	44,3 %	0,1 %
55-65 år	31,4 %	16,6 %	14,9 %	36,6 %	0,5 %
Over 65 år	34,7 %	18,1 %	18,2 %	28,4 %	0,7 %

Tabel 58 ser på, hvilke ejerledere, der kender deres egen værdi i forhold til ejerlederens alder. Tabellen viser, at jo ældre ejerlederne er, jo flere er klar over egen virksomheds værdi. Det er dog værd at notere, at selv blandt ældre ejerledere, der står overfor et generationsskifte inden for den nærmeste fremtid, er det under hver femte, der har benyttet sig af ekstern værdifastsættelse. Samtidig er det næsten hver tredje ejerleder, der ikke ved, hvad værdien af hans eller hendes virksomhed er.

Endelig viser vi i tabel 59, hvorfra ejerlederne giver udtryk for at kende værdien af deres virksomhed fordelt på regioner. Det kan konstateres at der også her er meget begrænsede udsving i fordelingen af svar mellem de enkelte regioner.

Tabel 59 – Værdiansættelse fordelt på region

Region	Ved du, hvad din virksomhed er værd?				
	Ja ud fra min erfaring	Ja, internt værdisat	Ja, eksternt værdisat	Nej	Ved ikke
Hovedstaden	31,0 %	16,1 %	15,2 %	37,4 %	0,3 %
Sjælland	33,2 %	14,9 %	13,6 %	38,0 %	0,3 %
Syddanmark	31,7 %	16,9 %	13,7 %	37,1 %	0,7 %
Midtjylland	30,6 %	16,8 %	15,3 %	37,0 %	0,4 %
Nordjylland	32,7 %	16,5 %	15,1 %	35,5 %	0,2 %

Opsummerende kan vi konstatere, at der stor variation i, hvor klar danske ejerledede virksomheder er til at blive solgt. Mere end hver tredje virksomhed er ikke klar til at blive solgt, og kun én ud af fem virksomheder er helt klar til at blive solgt. Det er vigtigt at tage et kritisk blik på, hvor klar virksomheden er. I de fleste virksomheder er ejerlederen uundværlig og derfor bliver professionaliseringen af virksomheden og dens organisation et centralt element i exit-planlægning.

8. AFRUNDNING

Denne rapport er baseret på den til dato største spørgeskemaundersøgelse blandt ejerledere i Danmark. Vi har modtaget svar fra 13.593 ejerledere, hvilket har givet et helt unikt indblik i, hvor langt ejerlederne er i planlægningsprocessen, og hvad ejerlederne forventer, der skal ske med ejerskabet og ledelsen af deres virksomhed på lang sigt.

Vi har i de tidligere rapporter vist, at det personlige exit er et meget afgørende tidspunkt i enhver virksomheds liv. Vi har dokumenteret, at langsigsplanlægning er afgørende for den enkelte virksomhed. Hvis ejerskiftet er ordentligt planlagt og succesfuldt udført, kan det give virksomheden en solid platform for fremtidig vækst. Omvendt, hvis ejerskiftet ikke er planlagt og sker mere eller mindre tilfældigt (f.eks. fordi ejerlederen bliver syg eller dør), så kan det føre til store udfordringer for virksomhedens fortsatte drift.

Vores undersøgelse viser, at de danske ejerledere har store udfordringer med at planlægge og implementere, hvad der skal ske med deres virksomhed, når den skal overdrages til andre efter dem selv. Omkring 45 pct. af ejerlederne i vores undersøgelse angiver, at et generationsskifte skal påbegyndes inden for 5 år. Derudover er der en fjerdedel, der forventer virksomhedsoverdragelsen påbegyndes om 5-10 år, mens hver tredje ejerleder ikke forventer at skulle påbegynde ejerskifte inden for de næste 10 år. Hvis denne fordeling holder for alle ejerledede virksomheder, så er der omkring 25.000 ejerledere, der forventer at påbegynde exit inden for de næste 5 år.

Der er en stor variation i den forventede exit-model. Der er næsten lige mange ejerledere, der forventer et generationsskifte, et virksomhedssalg og en lukning eller afvikling af virksomheden. Vi finder også en stor variation i, hvad en given plan for exit indeholder, og vi kan konkludere, at virksomhedens størrelse påvirker fordelingen mellem lukning og generationsskifte. Jo større virksomheden er, desto færre virksomheder forventes at blive lukket, og desto flere forventes at foretage det klassiske generationsskifte. Andelen af forventede salg varierer derimod ikke meget med virksomhedens størrelse.

Vi har desuden påvist, at jo tættere man kommer på exit, jo flere interessenter bliver inddraget i eller informeret om processen. Men selv når exit-planlægning er mest presserende, er det op imod to ud af tre ejerledere, der ikke informerer medarbejderne, den nuværende ledelse eller sin bestyrelse om deres planer. Det er kun én ud af fem ejerledere, der har nedskrevet planerne for ejerskifte, mens halvdelen har diskuteret dem med andre. Hos knap én ud af tre eksisterer planerne kun på tankeplan. Vi ser, at jo større virksomheden er, desto flere har benyttet rådgivning i forbindelse med langsigsplanlægningen.

Det hænger også sammen med, at der er flere større virksomheder, der planlægger fremtiden i forhold til de mindre virksomheder. Vi ser også, at de fleste ejerledere bruger deres revisor som rådgiver, hvilket også er naturligt da exit-planlægningen jo blandt andet indeholder en del vigtige skattemæssige og økonomiske elementer.

Mange ejerledere finder langsigsplanlægning svært og udskyder det til fordel for den daglige drift og ledelse af virksomheden. Størstedelen af de barrierer og udfordringer, ejerlederne støder på i forbindelse med planlægning, handler om ejerlederens egen holdning til, om ejerskifte og alderdom hænger sammen. Dernæst ser vi, at usikkerhed omkring virksomhedens værdi og spekulationer over, hvad ejerlederen skal lave bagefter, også udgør en barriere. Meget få ejerledere er dog stødt på udfordringer i form af mangelfuld hjælp fra rådgivere eller manglende viden om, hvor de kan søge rådgivning.

Vi ser samtidig, at mange ejerledere angiver, at deres virksomhed endnu ikke er klargjort til salg. Det gælder også de ejerledere, hvor ejerskiftet er meget presserende. At klargøre sin virksomhed til salg bør være en naturlig del af langsigsplanlægningen på lige fod med at forholde sig til fremtidig ledelse, og ejerskab. Men vi ser desværre, at alt for mange virksomhedsoverdragelser ikke kommer i stand, eller løber ind i store problemer, fordi virksomhederne ikke er klargjort. Den manglende klargøring koster både for virksomheden, for ejerlederen og i sidste ende også for medarbejderne. Endvidere er det vigtigt, at ejerlederen er bevidst om og klar over sin egen virksomheds værdi. I nogle tilfælde vil et salg eller et generationsskifte være meget presserende, hvorfor en indsigt i virksomhedens økonomiske værdi vil være en fordel for den videre proces. Vi ser, at de fleste virksomhedsejere kender deres virksomheds værdi, men ikke desto mindre er der lidt over en tredjedel, der ikke kender værdien på egen virksomhed.

