

Ejerledelse i Danmark

Rapport 4: Det gode ejerskifte

Bennedsen, Morten; Meisner Nielsen, Kasper

Document Version

Final published version

Publication date:

2017

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Bennedsen, M., & Meisner Nielsen, K. (2017). *Ejerledelse i Danmark: Rapport 4: Det gode ejerskifte*. 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 4: Det gode ejerskifte

Morten Bennedsen

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

Kasper Meisner Nielsen

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

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indholdsfortegnelse.....	1
Forord af Mads Lebech, Industriens Fond.....	3
I. Forord af forfatterne	5
II. Om projekt ejerledelse i Danmark.....	6
III. Executive summary.....	8
1. Indledning.....	11
2. Det planlagte ejerskifte	13
2.1 Introduktion	13
2.2 Start i god tid.....	13
2.3 Ejerstrategi-kortet.....	15
2.4 De tre væsentlige trin i langsigsplanlægning	16
Trin 1: Identificer ejerressourcer og udfordringer	17
Trin 2: Planlæg fremtiden – Plant det rigtige træ	18
Trin 3: Implementer	20
3. Generationsskiftet	22
3.1 Introduktion	22
CASE om FIBERLINE – Det gode generationsskifte, der styrkede virksomheden.....	22
CASE om VIPP – I Vipp har man lært generationsskifte i tide på den hårde måde.....	32
4. Hvad karakteriserer det succesfulde generationsskifte?.....	39
4.1 Introduktion	39
4.2 Målbare kompetencer	39
5. Professionalisering.....	46

5.1 Introduktion	46
CASE om STRØJER TEGL – Overlod livsværket til ekstern direktør	47
6. Exit og salg	53
6.1 Introduktion	53
CASE om IQ METAL – Erfaren direktør lånte 33 mio.kr. i banken og skabte et frit cash-flow på 100 mio. kr. ved at professionalisere virksomheden	54
CASE om MC EMBALLAGE: Medarbejderne købte virksomheden, da den ene stifter gik bort ..	59
CASE om KVIST – En mix case: Professionalisering, industriel køber, der ender i generationsskifte	65
7. Planlægning og Ejerstrategi-kortet.	73
7.1 Introduktion	73
7.2 Hvem er med i undersøgelsen?	74
7.3 Valg af generationsskiftemodel	75
7.4 Ejerressourcer	81
7.5 Udfordringer fra familien, markedet og regulering	87
7.6 Ejerstrategi-kortet i praksis.....	92
8. Afrunding.....	97



Forord af Mads Lebech, Industriens Fond

”Ejerskifte med Vækstambitioner”, sådan lød overskriften på en temaindkaldelse fra Industriens Fond i 2013. Målsætningen var at skabe ny viden, der kan understøtte ejerledere eller ejerkredse af industrivirksomheder i at forberede, hvordan de gennemfører et succesfuldt ejerskifte i virksomheden. Med Center for Ejerledelede 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 Ejerledelede Virksomheder, som er grundlagt på CBS i et samarbejde med INSEAD i Paris, findes der nu en institution, som entydigt fokuserer på de ejerledelede virksomheder i Danmark – en gruppe af virksomheder, som er en afgørende del af dansk industri, handel og service. Virksomheder, som bidrager til samfundet med både jobs, vækst og indtægter.

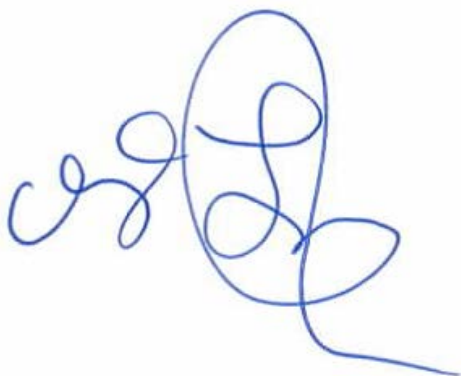
Center for Ejerledelede Virksomheder har iværksat flere aktiviteter for at nå målsætningen om, at flere ejerskifter gennemføres med succesfuldt resultat. Der er udviklet nye strategiske værktøjer, som tænkes ind i en dansk kontekst, og som kan benyttes, uanset om der er tale om et generationsskifte, eller om ejerskiftet foranlediges af andre årsager. Der er også udviklet en interaktiv planlægningsplatform ejerstrategi-kortet.dk, så ejerledere kan benchmarke deres virksomhed med andre virksomheder og på den baggrund få lavet individuelt tilpassede rapporter, som kan bruges ved planlægningsprocessen og selve gennemførelsen af et ejerskifte. Derudover tilbyder centeret information, rådgivning og uddannelse, som skal ruste ejerledere til at tænke på ejerskifte som en

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

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

Med nærværende rapport, den fjerde af i alt seks udgivelser, tager Center for Ejerledede Virksomheder et vigtigt skridt i kortlægningen af de gode ejerskifter hos danske ejerledede virksomheder. Rapporten vil med hjælp fra cases se på ejerledernes erfaring med exit og virksomhedsoverdragelse, og vil forsøge at belyse, hvad der kendetegner det gode ejerskifte i Danmark.

God læselyst – både nu og i de kommende år, hvor de sidste to rapporter i serien udkommer.



Mads Lebech,

Industriens Fond

I. Forord af forfatterne

Dette er rapport 4 i serien ”Ejerledelse i Danmark”, hvis tema er det gode ejerskifte. Vi fokuserer i denne rapport på erfaringer omkring et velplanlagt ejerskifte i bred betydning. Det inkluderer både det traditionelle generationsskifte, professionalisering af virksomheden med ny ledelse og nye investorer samt et decideret salg af virksomheden til nye ejere. Vi fortsætter dette tema i rapport 5, der vil fokusere på en række store udfordringer ved generations- og ejerskifte.

Vi vil gerne sige tak til dem, der har bidraget med deres erfaring og viden til denne rapport. Carsten Steno har skrevet de interviewbaserede cases om virksomhederne Vipp, Strøjer Tegl A/S, IQ Metal, MC Emballage og Kvist. Vi skylder Carsten en stor tak for hans omhu og engagement i at få de virkelige historier frem bag danske ejerledere og deres virksomheder. Ellen Mølgaard har leveret casen om Fiberline Composites. Vi vil også gerne takke ejerlederne bag disse virksomheder, som har været villige til at dele deres erfaringer med os: Henrik og Peter Thorning (Fiberline); Jette, Kasper og Sofie Egelund (Vipp); Jørgen Strøjer (Strøjer Tegl A/S); Bo Fisher Larsen (IQ Metal); Peder Eriksen (MC Emballage) og Michael og Søren Kvist (Kvist Møbler). Endelig vil vi gerne sige tak til Tina Sengewald Okbo for redigering og opsætning af denne og tidligere rapporter og for altid at bevare det kølige overblik i processen.

Morten Bennedsen

Andre and Rosalié Hoffmann Professor i Family Enterprise, INSEAD, Frankrig

&

Kasper Meisner Nielsen

Associate Professor, Hong Kong University of Science and Technology

II. Om projekt ejerledelse i Danmark

Industriens Fond har bevilliget 22,8 mio. kroner til projektet ”Vækst gennem ejerskifte i ejerledede danske virksomheder” med den forkortede titel ”Ejerledelse i Danmark”. Formålet er at hjælpe ejerledere til at forbedre ejerskiftet til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst. Projektet er et femårigt projekt, der udføres i et samarbejde mellem 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.

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 hensigten, 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 har dannet fundamentet for projektets VÆRKTØJSDEL. I VÆRKTØJSDELEN har vi udviklet planlægningsmoduler og interaktive benchmarkings-værktøjer 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 vidensfundament for at udvikle effektive planlægningsværktøjer i en dansk kontekst.

Endelig arbejder vi i DIALOGDELEN med at skabe en større forståelse for nødvendigheden af langsigtet planlægning i ejerledede virksomheder og udbrede de planlægningsværktøjer, som er udviklet i VÆRKTØJSDELEN. DIALOGDELEN fokuserer på at komme i dialog med den enkelte ejerleder gennem individuelle benchmarkingrapporter og formidle viden om projektet til en bred skare af rådgivere, investorer og øvrige interessenter. Gennem disse tre dele er det projektets ambition at forbedre ejerskiftet i små og mellemstore danske virksomheder til gavn for vækst og beskæftigelse i dansk erhvervsliv. Projektets tre dele er dokumenteret på hjemmesiden for Center for Ejerledede Virksomheder på Copenhagen Business School og på www.ejerstrategi-kortet.dk.

III. Executive summary

INDLEDNING: Der er tusindvis af ejerledere, der skal i gang med eller allerede er dybt involveret i planlægningen af deres exit og de dertilhørende spørgsmål: Hvordan skal virksomheden overleveres og til hvem? Er der nogen i familien, der kan overtage? Skal virksomheden sælges?

I denne rapport sætter vi fokus på ejerlederens erfaring med exit og virksomhedstransfer. Vi ser på erfaringer omkring et velplanlagt ejer- og ledelsesskifte i bred betydning. Det inkluderer det traditionelle generationsskifte, professionalisering af virksomheden med ny ledelse og nye investorer og et decideret salg af virksomheden til nye ejere. Vi fortsætter dette tema i rapport 5, der vil fokusere på en række store udfordringer ved generations- og ejerskifte.

DET PLANLAGTE EJERSKIFTE: Planlægning er essentielt i forbindelse med ejerskifte. Dertil har vi udviklet et værktøj, *Ejerstrategi-kortet*, der er et framework, som ejerledere, deres bestyrelse og rådgivere med succes har brugt til at strukturere planlægningsprocessen. Ejerstrategi-kortet hjælper ejerlederen med at identificere de muligheder og de risici, der er ved forskellige sammensætninger af ejerskabs- og ledelsesstrukturer med udgangspunkt i de specifikke ejerressourcer og udfordringer, virksomheden står overfor i fremtiden. Planlægningsprocessen består af tre trin: 1) Identifikation af de specifikke ressourcer, som ejerlederen og evt. familien leverer til virksomheden, og de større udfordringer, som virksomheden og ejerlederen står over for i fremtiden, 2) Planlægning af, hvor virksomheden skal være i fremtiden med hensyn til ejerskab og ledelse, og 3) Implementering af denne plan ved at skitsere, hvilke ledelses- og ejerskabselementer, der skal arbejdes på for at kunne realisere målet.

GENERATIONSSKIFTET: Generationsskiftet inden for familien er en længerevarende proces, der fører til, at den nuværende ejerleder overlader ledelse og ejerskab til den næste generation. Ifølge Ejerstrategi-kortet er det naturligt at vælge generationsskifte i de familier, hvor der er stærke ejerressourcer, der kan overføres og bruges af næste generation til at skabe værdi og vækst i virksomheden. I dette afsnit ser vi på to cases. Den første case er plastproducenten Fiberline Composites og familien Thorning, der har været igennem et ledelsesmæssigt generationsskifte fra faderen Henrik Thorning til den ældste søn, Peter Thorning. Vores anden case er designvirksomheden Vipp, hvor der har været et generationsskifte fra Jette Egelund til hendes to børn, Kasper og Sofie Egelund. Begge cases understreger, at et succesfuldt generationsskifte kræver

fleksibilitet og fokus på at nå det fælles mål – at gøre det, der er det rigtige for virksomheden og familien.

HVAD KARAKTERISERER DET SUCCESFULDE EJERSKIFTE? Hvis virksomheden vælger et generationsskifte, har familien brug for at skabe en klar langsigtet plan, der skal formidles og kommunikeres ud blandt familiemedlemmerne. Derudover er det også væsentligt, at den næste generation er klar til at tage over og har kompetencer til at drive virksomheden fremover. Ved hjælp af registerdata kan vi sammenligne virksomheder, der klarer sig godt igennem generationsskiftet, med virksomheder, der klarer sig mindre godt. Der ses en markant forskel på det gode og mindre gode generationsskifte: Direktører og ejere i de bedste generationsskifter har mere uddannelse, mere ledelseserfaring og mere bestyrelseserfaring end i de generationsskifter, der klarer sig mindre godt.

PROFESSIONALISERING: Professionalisering af en ejerledet virksomhed er en proces, hvor virksomheden udvikler sin ledelsesmodel mod at gå fra en ledelsesmodel, hvor der typisk kun er én reel beslutningstager, til en organisationsstruktur, hvor ledelseskompeter udnyttes i en større ledelsesgruppe. Det kan være en proces, der går fra ejerledelse til ekstern ledelse, men kan også være en proces, der sker med den eksisterende ejerleder eller i forbindelse med et generationsskifte inden for familien. Vi ser på casen om Strøjer Tegl, der har gennemgået en professionaliseringsproces. Jørgen Strøjer fungerer stadig som ejer og kulturbærer, og virksomheden har også relativt tidligt fået eksterne erhvervsfolk ind i sin bestyrelse. Det har styrket hans lederskab og hjulpet ham til at fastholde afgørende beslutninger. Der er mange fordele ved en professionaliseringsproces, ikke mindst udvider det kapaciteten af den samlede ledelse, således at ejerlederens arbejds- og ledelseskapaletet ikke bliver en begrænsning for virksomhedens udvikling og vækst.

EXIT OG SALG: Den ultimative exitform for en ejerleder, er det direkte salg af virksomheden til en ny ejer, hvor den gamle ejerleder helt forlader virksomhedens drift og ledelse. Det mest typiske salg er at sælge til en større konkurrent. Ifølge Ejerstrategi-kortet er salg af virksomheden ofte en naturlig konsekvens af, at de specifikke ejerressourcer, der har været grundlaget for virksomhedens vækst, enten er vanskelige at videreføre eller har mistet deres specielle værdi, og samtidig er der stigende udfordringer ved at være en enkeltmands- eller familieejt virksomhed. I dette afsnit ser vi på flere forskellige former for salg og exit. I den første case, IQ Metal, ender Claus Brændstrup med at sælge familievirksomheden til en ny ejerleder og sin fabrikschef i et såkaldt MBI (management buy-in). I vores anden case møder vi emballagevirksomheden MC Emballage, hvor den ene stifter dør, og den anden stifter, efter en del overvejelser, ender med at sælge virksomheden til virksomhedens medarbejdere. Vores tredje case handler om Kvist Møbler, hvor stifteren Arne Kvist først sælger

virksomheden til en industriel køber finansieret af Skandinavisk Industries, der ønsker at konsolidere møbelproduktionen i Danmark. Efter kun tre år indser Skandinavisk Industries dog, at virksomheden skal sælges, og det ender med, at Arne Kvists to sønner køber virksomheden tilbage for egne penge (uden forældrenes hjælp) og driver virksomheden videre. Casene illustrerer blandt andet, at det er vigtigt at planlægge et salg grundigt. Det tager tid for ejerlederen at klargøre sine visioner, og det tager tid for virksomheden at blive klargjort til salg.

PLANLÆGNING OG EJERSTRATEGI-KORTET: I dette afsnit gennemgår vi, hvordan virksomheder planlægger i praksis, og hvor danske ejerledede virksomheder placerer sig i Ejerstrategi-kortet. 13.491 ejerledere har besvaret vores spørgeskemaundersøgelse, hvor vi anonymt benchmarker dem op imod andre ejerledere og placere dem i Ejerstrategi-kortet. Spørgeskemaet giver et indblik i ejerledernes forventede ejer- og generationsskiftemodel. To ud af tre ejerledere forventer et exit gennem salg eller lukning af virksomheden. Knap en tredjedel forventer et decideret klassisk generationsskifte, mens ganske få forventer at skifte til en ekstern ledelse eller nye investorer. Vi gennemgår de tre trin i planlægningsprocessen omkring Ejerstrategi-kortet ved hjælp af besvarelser fra de 13.491 ejerledere og kategoriserer dem i forhold til, hvad Ejerstrategi-kortet vil definere som en mulig transitionsmodel.

1. Indledning

Formålet med rapporten om ”Det Gode Ejerskifte” er at dele de erfaringer, der findes omkring et vellykket ledelses- og ejerskifte. I de følgende kapitler gennemgår vi de erfaringer, vi har indhentet fra interview af ejerledere, og sammenholder dem med en statistisk analyse af ejerledernes forventninger og erfaringer. De interviewbaserede cases tjener som inspiration for de mange ejerledere og andre interessenter (rådgivere, bestyrelsesmedlemmer mv.), der selv står overfor en transitionsproces.

Vi har valgt at fokusere på ejerlederens erfaring med exit og overførslen af ledelse og ejerskab til nye ejerledere enten inden for familien eller udefra. Ejerlederens exit er en skelsættende begivenhed for den enkelte ejerleder, for ejerlederens familie, for virksomhedens fremtid samt for medarbejdere, kunder og leverandører. Rapporten skal ses som en naturlig forlængelse af de udfordringer, ejerledere står overfor, som vi har afdækket i tidligere rapporter:

Rapport 1: ”Baggrund og udbredelse” viste, at 23.000 virksomheder står overfor et ejer- og generationsskifte i løbet af de kommende ti år. Der er således tusindvis af ejerledere, der skal i gang med eller allerede er dybt involveret i planlægningen af deres exit og de dertilhørende spørgsmål: Hvordan skal virksomheden overleveres og til hvem? Er der nogen i familien, der kan overtage? Skal virksomheden sælges?

Rapport 2: ”De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark” dokumenterede, at der er store økonomiske konsekvenser forbundet med et direktør- og ejerskifte i danske små og mellemstore virksomheder. I gennemsnit falder virksomhedens overskudsgrad, når der sker et direktør- eller ejerskifte inden for familien. Udefrakommende direktører klarer sig generelt bedre end dem, der er valgt inden for familien. Når vi sammenligner forskelle i overskudsgrad før og efter skiftet mellem direktørskifter henholdsvis inden for og uden for familien, medfører sidstnævnte et markant bedre resultat. Når vi sammenligner med direktør- og ejerskifter ud af familien, ser vi, at de udefrakommende formår at få både medarbejderantallet og aktivmassen til at stige markant, samtidig med at lønsomheden forbedres.

Rapport 3: ”Ejerlederne og ejerskiftet” viste, at 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. I langt de fleste tilfælde udskydes beslutningen, på trods af at ejerlederens dåbsattest burde give anledning til at påbegynde planlægningen. Under halvdelen af alle ejerledere over 65 år har en færdig plan, mens hver fjerde ejerleder over 65 år endnu ikke har påbegyndt planlægningen.

Der er en stor variation i den forventede exit-model. Der er stort set lige mange ejerledere, der forventer et klassisk generationsskifte, et virksomhedssalg og en lukning eller afvikling af virksomheden. Der er også en stor variation i, hvad exit-planerne indeholder. I hovedtræk indeholder planerne de fire store elementer: finansielle retningslinjer, 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 foretrækker i stigende grad et klassisk generationsskifte, mens andelen af forventet salg ikke afhænger af virksomhedens størrelse.

Jo tættere ejerlederen kommer på exit, jo flere interessenter inddrages i eller informeres om processen. 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.

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.

De tidligere rapporter i serien ”Ejerledelse i Danmark” har således vist, at langsigsplanlægning er væsentligt, og at det er meget udfordrende for ejerlederne. Derfor vil vi i de kommende kapitler præsentere en række cases om ejerledere og deres virksomheder, der er kommet godt igennem et ejerskifte. Casene dækker bredt. Der er således cases omkring generationsskiftet, professionaliseringen samt forskellige former for salg. Før vi præsenterer disse cases, introducerer vi Ejerstrategi-kortet som er et framework, ejerledere kan bruge til at strukturere planlægningen af ledelses- og ejerskifte i deres virksomheder med. Endelig supplerer vi casene med statistiske analyser. Dels undersøger vi, hvad der karakteriserer det gode generationsskifte, dels analyser vi, hvor langt 13.491 ejerledere er i deres planlægning, og hvordan de placerer sig i Ejerstrategi-kortet.

2. Det planlagte ejerskifte

2.1 Introduktion

Det personlige exit og det deraf følgende ejer- og ledelsesskifte er et helt afgørende tidspunkt i enhver virksomheds historie. De tidligere rapporter i denne serie har fokuseret på de økonomiske konsekvenser af ejerskifte og de personlige udfordringer, som ejerledere har i forbindelse med ejer- og ledelsesskiftet. I dette kapitel diskuterer vi, hvad ejerledere kan gøre for at klare sig godt igennem denne transition. Kapitlet er baseret på vores erfaringer i arbejdet med ejer- og ledelsesskifter i danske og udenlandske virksomheder i mere end 10 år.

Vi præsenterer Ejerstrategi-kortet, der er et strategisk værktøj, som ejerledere, deres bestyrelse og rådgivere med succes har brugt til at strukturere planlægningsprocessen med. Ejerstrategi-kortet kan bruges som et struktureret framework til at starte en planlægningsproces, der har til formål at afdække den bedste vej fremad for ejerlederen og virksomheden. I de efterfølgende kapitler vil vi lade ejerlederne komme til orde med deres egne erfaringer.

2.2 Start i god tid

At lede en virksomhed er i det lange løb ligesom at pleje et træ. Ønsker man at spise æbler om 20 år, er man nødt til at plante et æbletræ nu. De kommende år skal træet dyrkes og plejes for at sikre en god høst. Det samme gælder for den vision, man stræber efter i en ejerledet virksomhed. Hvis man ønsker at efterlade en velkørende virksomheden til den næste generation eller til nye ejere, er man nødt til at begynde planlægningen allerede nu.

De fleste ejerledere har et hektisk liv. De arbejder ofte 10 timer eller mere hver eneste dag og er presset både af tid og af ansvar. Den daglige drift er krævende og udfordrende, der er hele tiden nye beslutninger, der skal tages, nye problemer, der skal løses, møder, der skal afholdes, samtidig med at gruppen af kunder, leverandører og ikke mindst medarbejdere skal plejes. Det er derfor ikke underligt, at mange ejerledere ofte udskyder den langsigtede planlægning af de grundlæggende strukturer i virksomhederne. Grundlæggende spørgsmål som, hvad der skal ske med virksomheden på ejer- og ledelsesniveau om ti eller tyve år, skubbes til side for at holde fokus på den daglige drift. Selv dem, der planlægger, forsømmer at nedskrive planerne, og det sker alt for ofte, at disse planer ikke bliver kommunikeret ud til andre. Det efterlader mange andre med en usikkerhed om virksomhedens fremtid. Den næste generation ved ikke, om de har en fremtid i virksomheden eller i hvilken form;

medarbejderne vil være usikre på deres job og fremtidige karriere, og kunder og leverandører vil udvikle alternative planer.

Især for familien og den næste generation kan manglende langsigtsplanlægning være et stort problem. Ejerlederens børn tager grundlæggende uddannelses- og karrierebeslutninger i tyverne, hvilket ofte er mange år før ejerlederens exit. Mangel på planlægning og kommunikation påvirker børns beslutninger om at søge kvalifikationer, erfaring og uddannelse, der er relevant for en fremtid i virksomheden. Den næste generation ønsker at vide, hvordan deres karrieremuligheder ser ud, og om de ultimativt kan regne med at overtage ledelsen i virksomheden, hvis de opnår de rigtige kompetencer. Når ejerlederen ikke diskuterer fremtiden, kan disse valg ofte føre til, at den næste generation vælger en uddannelse og karriere i en helt anden retning.

Som vi så i rapport 3: "Ejerlederne og ejerskiftet" er der ofte stærke psykologiske barrierer, der skal overvindes for ejerlederen, før han eller hun er klar til at implementere en plan for sin egen exit. Der er mange meget personlige spørgsmål, der skal svares på: *Hvornår skal jeg trække mig tilbage? Hvem skal overtage virksomheden efter mig? Er der nogle af mine børn, der er interesseret? Er de kvalificerede? Skal jeg professionalisere virksomheden og vælge en ekstern direktør? Skal virksomheden sælges? Eller måske skal jeg søge nye investorer? Eller gå efter en børsnotering? Hvad skal jeg selv lave bagefter? Starte en ny virksomhed? Sidde i bestyrelser? Eller bare nyde livet og spille golf? Er der overhovedet nogen, der vil interessere sig for mig, når jeg ikke er chef længere?*

Det er ikke underligt, at ejerlederen ofte foretrækker at udskyde processen med at finde svar på disse mange komplicerede spørgsmål. Rapport 3: "Ejerlederne og ejerskiftet" viste, at blandt de ejerledere, der angiver, at de regner med et exit inden for en meget kort årrække, er det op mod halvdelen, der ikke har en fast plan for ejer- og ledelsesskifte. Mange af disse ejerledere konfronterer ikke fremtiden, heller ikke selvom de manglende planer skaber usikkerhed om fremtiden for virksomheden, dem selv og deres familie. Det sker alt for ofte, at transitionen uden at være planlagt sættes i gang af uforudsete omstændigheder som alvorlig sygdom og pludselig død.

Vores forskning viser, at de virksomheder, hvor ejerlederen har en langsigtsplan, er mere robuste til at håndtere personlige chok og alvorlig sygdom. I 2009 spurgte vi cirka 3.000 ejerledere i Danmark, om de havde en plan for deres exit og ejerskifte. Vi har siden fulgt disse virksomheder og analyseret, hvordan virksomhedens drift påvirkes af planlægning, når uforudsete begivenheder indtræffer. Blandt de 3.000 ejerledere har omkring 500 været indlagt på hospitalet i den mellemliggende periode, ofte i længere tid. Vi har derefter målt på, om de virksomheder, hvor ejerlederen i 2009 angav, at der var en velstruktureret plan, og hvor ejerlederen senere fik sundhedsproblemer, klarer sig bedre end dem,

hvor der ikke var en plan, og ejerlederen fik sundhedsproblemer. Faktisk viser vores forskningsresultater, at effekten af alvorlig sygdom på virksomhedens drift kan afhjælpes, hvis virksomheden har lagt en plan for generations- og ejerskifte. Ved hospitalsindlæggelser på fem dage eller mere, reduceres effekten af ejerlederens sygdom på virksomhedens drift med to tredjedele, når virksomheden har en plan for generationsskifte. Ved hospitalsindlæggelser på 10 dage eller mere finder vi også, at en plan for generations- og ejerskiftet i betydelig grad modvirker den negative effekt af alvorlig sygdom på virksomhedens drift.

Forskningsresultaterne er ikke overraskende. At overtage en virksomhed på grund af sygdom eller død er ofte en meget kaotisk og udfordrende situation for familiemedlemmer. Når der så oven i dette ikke har været nogen diskussion af fremtiden eller nogen træning af relevante familiemedlemmer, så koster det på virksomhedens bundlinje, når ejerlederen pludselig er væk. I rapport 5 kigger vi nærmere på disse forskningsresultater i afsnittet omkring ejerlederens personlige udfordringer.

Udover disse skrækscenarier har langsigtsplanlægning mange andre positive effekter på familiemedlemmer, nøglemedarbejdere, kunder og leverandører. De dygtigste medarbejdere har behov for en afklaring af, hvad deres fremtidsmuligheder i virksomheden er, for at undgå at de søger væk fra virksomheden på et forkert grundlag. Den næste generation vil arbejde mere engageret, når spillereglerne er klare, og kunder og leverandører vil investere mere i samarbejdet, når de ved, hvad de fremtidige planer indeholder.

Der er således mange gode grunde til at komme i gang med planlægningen af den fremtidige ledelse- og ejerstruktur. Vi plejer at sige, at man aldrig kan starte planlægningen for tidligt, og at en grundig planlægning naturligvis afhænger af en række forhold, men at det for de fleste virksomheder tager mindst 10 år.

2.3 Ejerstrategi-kortet

Der er mange måder at planlægge på. Som vi skal se i vores interviewbaserede cases senere i denne rapport, har ejerledere ofte hver sin tilgang til at planlægge deres og virksomhedens fremtid. Den eksakte proces og det eksakte indhold af planerne afhænger af en masse faktorer, som omfatter ejerlederen, virksomheden, markedssituationen, familiestrukturer og -interesser. Vi understreger, at det vigtigste er at komme i gang med en struktureret planlægning, og at der ikke findes én rigtig måde at gøre disse ting på. Hvad der virker for den enkelte, kan være meget individuelt, men ofte er bare det at komme i gang med at tænke, snakke og kommunikere et godt skridt på vejen.

Vi har udviklet et værktøj – Ejerstrategi-kortet, der identificerer en virksomheds styrker, i form af ejerressourcer, og udfordringer. Ejerstrategi-kortet er et konkret værktøj, der kan bruges til at planlægge den fremtidige ledelse og det fremtidige ejerskab i virksomheden. Ejerstrategi-kortet kan også bruges som inspiration til at italesætte de overvejelser, som beslutningen om virksomhedens fremtid skal bero på.

Igennem en årrække, har vi brugt dette værktøj både i Danmark og i andre lande, og det har været en god start på en struktureret planlægning for mange ejerledere. Som vi skrev i rapport 3: ”Ejerlederne og ejerskiftet” er der flere end 13.000 danske ejerledere, der har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse omkring langsigtsplanlægning, og der er mere end 5.000 ejerledere i Danmark, der har modtaget en benchmarkingrapport baseret på Ejerstrategi-kortet.

Ejerstrategi-kortet er baseret på to elementer, *ejerressourcer* og *udfordringer*. *Ejerressourcer* er de unikke og ofte ikke-materielle bidrag, ejerlederen og dennes familie leverer til deres virksomhed. Ejerressourcer består f.eks. af stærke netværk til kunder, leverandører og offentlige instanser. Det kan også være det omdømme, historie og brand, virksomheden har. Endelig kan det være de unikke værdier, virksomheden drives efter, og som ofte er dybt indlejret i ejerlederens person og dermed en del af virksomhedens DNA.

Udfordringer er de relevante udfordringer, som virksomheden og ejerlederen står overfor det næste årti. Givet vores fokus på langsigtsplanlægning tænker vi her på udfordringer, der er relevante i forhold til den fremtidige ledelse og det fremtidige ejerskab. Det er vores erfaring, at det ofte er en fordel at strukturere disse udfordringer i forhold til, hvor de kommer fra. Det kan være udfordringer relateret til ejerlederen og dennes familie (f.eks. potentielle konflikter og uoverensstemmelser i familien), det kan være udfordringer relateret til markedet (f.eks. hvordan virksomheden kan vokse, uden der afgives kontrol, eller om man er i en branche, hvor der sker en voldsom konsolidering af de eksisterende virksomheder), eller det kan være institutionelle begrænsninger (f.eks. hvordan et generationsskifte kan ske under de nuværende regler for arvebeskatning).

2.4 De tre væsentlige trin i langsigtsplanlægning

I det følgende gennemgår vi de tre trin, hvor vi fokuserer på, hvordan Ejerstrategi-kortet i praksis kan anvendes til at forbedre den strategiske planlægning i små og mellemstore ejerledede virksomheder.

Ejerstrategi-kortet består af tre trin:

Trin 1: Identificer	Trin 2: Planlæg	Trin 3: Implementer
• Ejerlederens og familiens unikke bidrag til virksomheden. • Særlige udfordringer for din virksomhed og din familie. • Benchmark op imod andre sammenlignelige virksomheder.	• Hvordan skal ejerskab og ledelse se ud om 10 eller flere år? • Værktøj: Ejerstrategi-kortet.	• Hvilke ledelses- og ejerskabselementer skal du arbejde med for at komme dertil, hvor du gerne vil være om 10 år?

Trin 1: Identificer ejerressourcer og udfordringer

I succesfulde virksomheder er det ofte ejerressourcerne, der leverer grundlæggende forretningsstrategier, uanset om fokuset er på langsigtet vækst, en veldefineret niche eller gennemførelse af en fleksibel og hurtigt-reagerende ledelsesfilosofi. Når virksomheden er baseret på ejerlederens stærke netværk, familiens unikke værdier eller den historie, som familien og virksomheden bringer med sig, er det ofte et godt argument for at bibeholde en betydelig involvering af ejerlederens familie i fremtiden.

Ejerressourcer er unikke for hver ejerlederfamilie og deres virksomhed. Vores forskning har imidlertid påvist nogle generiske typer, der er fælles på tværs af brancher, lande og kulturer. De kan identificeres ved at besvare nogle meget enkle spørgsmål såsom: Har vi en vigtig historie eller et brand, der er forbundet med vores familienavn? Deler vi familieværdier, kulturelle værdier eller religiøse værdier, der påvirker den måde, vi driver forretning på? Hvor vigtige er vores netværk for vores forretning?

Virksomheder, der drives videre i familien, har behov for stærke ejerressourcer til at konfrontere de mange udfordringer, de møder. Disse udfordringer findes på tre niveauer: For det første er der udfordringer relateret til familiens organisation, familiens udvikling og divergerende interesser inden for familien.

Den anden gruppe af udfordringer vedrører markeder, som virksomheden opererer i, såsom produktet, kapitalmarkedet og arbejdsmarkedet. Familievirksomheder står overfor nogle unikke udfordringer, når branchen vokser, og der kommer ændringer i strukturen i forhold til arbejdsstyrken eller i den måde, der rejses kapital på til nye investeringer.

For det tredje er der de institutionelle udfordringer. De er talrige og forskelligartede og kan omfatte politisk og økonomisk ustabilitet. Arveret og afgifter kan variere over tid, og statslig regulering kan være en potentiel barriere for vækst. Afhængig af det marked, man opererer i, kan en ejerleder bruge mere eller mindre tid på disse institutionelle udfordringer.

Det er vigtigt, at en ejerledet virksomhed er i stand til at lokalisere dens komparative fordele og dens ledelsesudfordringer. Til dette har man i detaljer brug for at forstå værdien af ens ejerressourcer og eksisterende og fremtidige udfordringer.

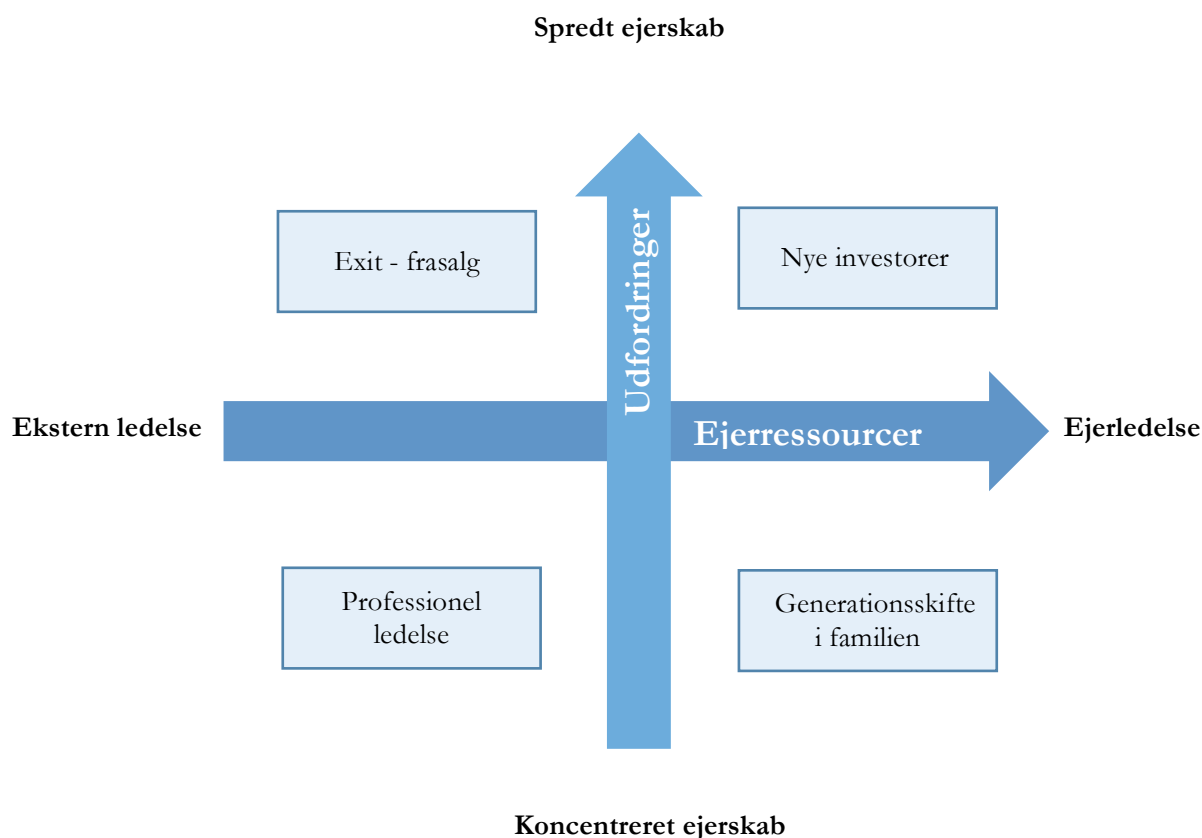
Trin 2: Planlæg fremtiden – Plant det rigtige træ

Vender vi tilbage til vores træ-analogi, er det indlysende, at hvis man ønsker at spise æbler om 20 år, skal du plante æbletræet i dag, og du skal plante lige netop den type æbletræ, der er det rigtige for dig, og som kan gro godt givet de vind-, vejr- og jordbundsforhold, der eksisterer på stedet. Det samme gælder for den vision, ejerleder stræber efter for sin virksomhed. Baseret på identifikationen af ejerressourcer og udfordringer skal man kortlægge den rigtige vej for virksomheden de kommende 10 eller 20 år. Man skal vælge den rigtige ejer- og ledelsesstruktur for fremtiden. Herunder naturligvis familiens og næste generations fremtidige rolle i virksomheden.

Oplever man, at der er for mange udfordringer ved den nuværende ejerstruktur, kan løsningen ofte være at ændre ejerskabsstrukturen, f.eks. ved at få nye investorer ind eller helt at sælge virksomheden. Og tilsvarende; hvis ejerressourcerne er aftagende, og ejerlederens unikke bidrag til virksomhedens opbygning ikke vil fortsætte i fremtiden og ikke umiddelbart vil kunne repliceres i den næste generation, da er det naturligt at overveje, hvordan ledelsen kan blive professionaliseret ved hjælp af nye ledelseskompetencer udefra. I trin 2 i Ejerstrategi-kortet kortlægger ejerlederen således den fremtidige ledelses- og ejerstruktur baseret på nuværende og fremtidige ejerressourcer og nuværende og fremtidige udfordringer ved den eksisterende ejerstruktur.

Ejerstrategi-kortet giver en meget simpel illustration af de veje, en ejerledet virksomhed kan tage. Generelt set forudsiger det, at virksomheder med få ejerressourcer bevæger sig hen imod en mere ekstern ledelse, og virksomheder med mange udfordringer i dag og i fremtiden skal derfor forsøge at ændre deres ejerstruktur for at minimere omkostningerne af disse udfordringer.

EJERSTRATEGI-KORTET



Når der er meget stærke ejerressourcer i virksomheden, er det naturligt at sigte mod fortsat familieledelse. Omvendt, hvis der ikke er nogen speciel rolle for familien i fremtiden, så er det naturligt at overveje at indsætte en ekstern ledelse.

Hvis udfordringerne er relativt små, er der ikke brug for nye investorer, og ejerskabet kan fortsætte i hænderne på ejerlederens familie. Hvis der derimod er store (potentielle) konflikter i familien, eller markedsudviklingen kræver ny kapital for at vokse, så er det naturligt at overveje at invitere nye investorer ind i ejerkredsen.

Ejerstrategi-kortet hjælper således ejerlederen til at identificere de muligheder og de risici, der er ved forskellige sammensætninger af ejerskabs- og ledelsesstrukturer i forhold til de specifikke ejerressourcer og udfordringer, virksomheden står overfor i fremtiden.

Trin 3: Implementer

Når iværksættere og familievirksomheder har valgt den overordnede vej, er det tid til at planlægge processen, der skal føre til, at virksomheden og familien vil være der, hvor de ønsker at være om 10 eller 20 år. Processen og de valg og ændringer, der skal implementeres, er en fleksibel strategi. Der vil være ændringer undervejs, hvor ting bliver afprøvet, omverdenen ændrer sig, og erfaringer høstes.

Nedenfor skitserer vi de vigtigste elementer i implementering af langsigsstrategien for hver af de fire typer af fremtidige ejerskabs- og ledelsesstrukturer.

Generationsskiftet inden for familien: Opgaven er at klargøre en efterfølger til familievirksomheden og forbedre familiens styring og ledelse for at kunne dele og overføre familiens ejerressourcer. Det lyder måske enkelt, men der er mange overvejelser, herunder at klargøre den kontekst, generationsskiftet sker i, valget af den rigtige efterfølger fra puljen af yngre familiemedlemmer, de kvalifikationer, den næste generation skal have for at kunne drive virksomhed i fremtiden, og hvordan man planlægger ændringer i forretningsstrategier, der kan opstå, efter den nye efterfølger har overtaget virksomheden.

Professionalisering: Professionalisering er en proces, hvor ledelsen bliver mere struktureret og får flere ressourcer. Det kan ske under en ejerleder som fortsat direktør, men det kan ofte også være en ændring i topledelsen, hvor der ansættes en ekstern direktør. For en virksomhed, der vælger at uddelegere de forretningsmæssige beslutninger til en ekstern leder, er det vigtigt at finde den rette person og give de rette incitamenter, således at den nye leder fungerer til virksomhedens bedste. Familien har brug for at gøre dette på en sådan måde, at de opretholder indflydelse i den strategiske beslutningsproces på bestyrelsesniveau, men samtidig giver den eksterne leder frihed til at varetage den daglige ledelse af virksomheden.

Nye Investorer: Når udfordringerne ved det nuværende ejerskab er betydelige, er det en mulighed at få ind nye investorer. Det kan ske uden ændring i ledelsen, hvis der stadig er stærke ejerressourcer i virksomheden. Det kan være for at finansiere fremtidigt vækst, for at købe ikke-interessererede familiemedlemmers andele ud, sikre pensionen eller forberede virksomheden på et langsigtet salg. For mange ejerledere er salg af aktieposter et meget afgørende skridt i virksomhedens udvikling, og det er vigtigt at forstå, hvem det er, der lukkes ind i ejerkredsen, og hvad de fremtidige fordele og potentielle problemer er ved at udvide ejerskabet.

Exit – salg: Endeligt kan ejerlederen forberede et fremtidigt salg af sin virksomhed. Denne model vælges typisk, hvis der er en kombination af aftagende ejerressourcer og stigende udfordringer ved familieejerskab. I den situation er det væsentligt at overveje et decideret salg af virksomheden. Når fremtiden inkluderer et salg, er det vigtigt, at virksomheden er klargjort til nye ejere. Det vil sige, at virksomheden skal være transparent, der skal være klare forretningsmuligheder, og det skal være nemt at dokumentere virksomhedens fremtidige værdi, når den nuværende ejerleder og dennes familie har forladt virksomheden.

3. Generationsskiftet

3.1 Introduktion

Generationsskiftet inden for familien er en proces, der ultimativt fører til, at den eller de nuværende ejerleder(e) overlader ledelse og ejerskab til den næste generation. Det er en proces, der kan ske hurtigt og målrettet, eller det kan være en proces, der trækker ud og sker i små skridt. Som vi så i sidste kapitel, er den ofte ikke baseret på en langsigtet strategisk planlægning, og selv hvis ejerlederen har en plan, er den ofte ikke klart kommunikeret ud til omgivelserne.

Ifølge Ejerstrategi-kortet er det naturligt at vælge generationsskifte for de familier, hvor der er stærke ejerressourcer, der kan overføres og bruges af næste generation til at skabe værdi og vækst i virksomheden, og hvor der ikke er for mange udfordringer, der er direkte relateret til det at være en virksomhedsdrivende og virksomhedsejende familie.

I dette kapitel præsenterer vi to interviewbaserede cases om generationsskiftet inden for familien. Vores første case er plastproducenten Fiberline og familien Thorning, hvor der har været et ledelsesmæssigt generationsskifte fra faderen Henrik Thorning til den ældste søn, Peter Thorning. Vores anden case er designvirksomheden Vipp, hvor der har været et generationsskifte fra Jette Egelund til hendes to børn, Kasper og Sofie Egelund.

CASE om FIBERLINE – Det gode generationsskifte, der styrkede virksomheden

Den første november 2011 var kantinen i den smukke nye fabrik på Fiberline Composites på Fyn fyldt til sidste plads. Det var dagen, hvor grundlægger og ejer af Fiberline Henrik Thorning officielt gav ledelsen af sin virksomhed videre til sin ældste søn, Peter Thorning. Det var også en følelsesladet dag for Henriks kone, Dorthe Thorning, der har arbejdet ved hans side, siden de for 32 år siden grundlagde virksomheden. Med et sæt antikt sølvtoj, der symboliserede overdragelsen af arvesølv, præsenterede Henrik Thorning sin søn Peter Thorning.



“En lille virksomhed kan ikke lægge en strategi for salg og marketing, den kan kun reagere”

Henrik Thorning, ejer og grundlægger af Fiberline Composites

”Ofte når jeg gennemgår en situation i mit hoved spørger jeg mig selv – hvorfor gør vi det?”

Peter Thorning, direktør af Fiberline Composites

Facts om virksomheden

Familieejet virksomhed, der producerer glas- og kulfiberkomposit, blandt andet til vindmølleindustrien, samt kundespecifikke kompositprofiler til vinduer, døre og facader.

100 procent familieejet virksomhed stiftet af Henrik og Dorte Thorning i 1979.

Antal ansatte: 200

Resultat før skat (2015): 101 mio. kr.

Aktiver (2015): 432 mio. kr.

Domicil: Middelfart, Fyn

Den dag i november holdt også medarbejderrepræsentanten en tale. Den handlede om Henrik Thorning og hans indsats med opbygning af virksomheden, og i gave gav de ham en indgraveret kost: Alle på Fiberline vidste, at Henrik Thorning ikke ville være i stand til at give slip på sin virksomhed, og ved at feje gulvene ville han være sikker på aldrig at løbe tør for arbejde. Selvom ledelsen blev overdraget til hans søn, ville Henrik Thorning stadig fortsætte som medlem af bestyrelsen, han havde stadig aktiemajoriteten, mens en mindre del var blevet ligeligt fordelt mellem alle hans tre børn.

Peter Thorning havde siden 2011 haft forskellige stillinger i virksomheden. Det havde været en vanskelig periode. Fiberline, der producerer fiberarmerede plastprofiler til industriel brug, var hårdt presset. Den finansielle krise i 2008 havde ført til et dramatisk fald i salget på et tidspunkt, hvor virksomheden for nylig havde investeret kraftigt i nye produktionsanlæg. Sammen med en bred kundegruppe, en stor salgsorganisation samt et komplekst produktionsprogram betød det, at rentabiliteten af virksomheden var udhulet, og Fiberline led store tab.

Den stiftende idé, vækst og succes

Den 1. maj 1979 holdt en håndfuld mennesker en lille fest i en nedslidt produktionshal, der husede Henrik Thornings lille virksomhed. Han og Dorthe Thorning havde besluttet at fejre denne dag som virksomhedens fødselsdag, selvom Fiberline var blevet grundlagt i januar samme år. Men på denne dag lykkedes det Fiberline for første gang at trække et brugbart produkt gennem deres maskine. De forsøgte at lave profiler i armeret plast med en forholdsvis ny metode kaldet pultrudering.

Forstærket plastmateriale er stærkt, fleksibelt og let, og i 1970'erne havde det i en periode været anvendt i en række forskellige industrier. Pultrusion ville sikre en bedre styring af processen, hvor plastmaterialet blandes med forstærkningsfibre. Potentialet lå i produktion af mere ensartede og stærke profiler i forhold til dem, der allerede var på markedet. Henrik Thorning grundlagde sin virksomhed med denne vision, men det var udfordrende at fremstille større mængder profiler af en kvalitet, der var i stand til at konkurrere med kendte erstatninger som stål eller aluminium.

Alligevel kæmpede Henrik Thorning videre og fortsatte med at udvikle produktionen og produktet, og her gavne hans baggrund som ingeniør og hans tidligere erfaring fra plastindustrien. Over tid lykkedes det ham at opbygge en meget sofistikeret produktion, der kunne producere mere komplekse profiler end de fleste konkurrenter i branchen var i stand til. Han grundlagde en udviklingsafdeling, der fortsatte med at forfine processen og udvikle nye produkter i samarbejde med kunderne. Væksten tog fart.

Godt 25 år senere, da sønnen Peter Thorning startede hos Fiberline i 2004, havde virksomheden ca. 100 medarbejdere. Den årlige omsætning voksede hurtigt, omkring 200 millioner kroner, og årene før 2004 havde vist det største overskud i virksomhedens historie. Hovedparten af profilerne blev eksporteret, og Fiberline var til stede på de fleste europæiske markeder. En lille bog blev produceret som en del af festlighederne i anledning af Fiberlines jubilæum samme år. Den blev givet til medarbejdere samt venner og bekendte i virksomheden. Bogen skildrer en iværksætter, der havde vokset sig til at blive en international teknologisk førende spiller i branchen.

I dag er Fiberline en del af et segment af kompositplast-producenter med fokus på komplekse profiler, der hovedsageligt laver specialfremstillede produkter. De konkurrerer primært på deres viden om materialer og højt specialiserede produktionsfærdigheder.

En anden gruppe producenter af langt mere simple standardprofiler og i større mængder konkurrerer udelukkende på pris. En generel udfordring i branchen er den lille mulighed, der er for at udvikle nye og avancerede profiler. Det betyder, at konkurrenterne ofte vil være hurtige til at efterligne profiler, og det fører til pres på priserne også i dette segment.

Indtil videre konkurrerer Fiberline for det meste på det europæiske marked og er ikke specielt bekymret over konkurrencen fra eksempelvis Kina. Der er profilproducenter spredt over hele kloden, og i Kina vokser industrien helt sikkert hurtigt. Men de regler og restriktioner, der er i de europæiske brancher, som Fiberline leverer profiler til, er stadig svære for kinesiske og endda amerikanske konkurrenter at leve op til. Fiberline er en af de få forstærket plast-producenter, der udelukkende har fokuseret på pultrudering. Derudover er Fiberline almindeligt kendt som en af de dygtigste producenter i Europa.

I dag er Fiberline blandt de fem største europæiske producenter af profiler i armeret plast. Den største konkurrent, som også er en meget dygtig producent, er ejet af et industrikonglomerat, der i løbet af de sidste 10 år har forfulgt en strategi om opkøb af viden og produktionskapacitet via køb af mindre konkurrenter. Fiberline forbliver dog uafhængig, og Henrik Thorning har mindst et par gange afslået tilbud fra konkurrenter.

Peter Thorning og Fiberline

Peter Thorning fortæller, at der aldrig var en klar plan, om at han skulle følge efter sin far som leder af Fiberline. Gennem hans opvækst er fabrikken en naturlig del af hans hverdag; han udvikler den samme interesse for teknologi og produktion som sin far, men han havde umiddelbart ikke set det i

forhold til hans fremtidige arbejde og ikke virkelig overvejet virksomheden, da han valgte sin uddannelse. Han blev civilingeniør med speciale i produktionsplanlægning, men med fokus på store virksomheder. Fiberline var på det tidspunkt en lille virksomhed med stor fokus på produktudvikling.

Efter at have afsluttet sine studier på ETH i Zürich bliver Peter Thorning tilbudt et job hos et konsulentfirma og vælger at blive boende i Schweiz. Som konsulent arbejder han for det meste med udvikling og implementering af strategier i store industrivirksomheder. Senere arbejdede han med produktionsplanlægning i to forskellige schweiziske selskaber og ender i en stilling som leder af produktionen for en stor virksomhed med flere hundrede underordnede. Fra sine år i konsulentbranchen havde han lært at analysere virksomheden i sin helhed, at planlægge og at undgå at blive for følelsesmæssigt knyttet til virksomheden som sådan eller til en bestemt idé eller produkt. I dag, tilføjer han, er han også omhyggelig med at have andre interesser end virksomheden.

Omkring 2004 begyndte Henrik og Peter Thorning at diskutere muligheden for, at Peter skulle til at arbejde for Fiberline. De blev enige om at tage det et skridt ad gangen, for at få en fornemmelse af om det ville fungere. Peter beskriver det som en form for udviklingsproces. Måske ønskede Henrik at se sin søn optjene stjerner. Der var ingen fast plan, og det blev heller ikke meldt ud til nogen, at Peter eventuelt skulle overtage sin fars job som administrerende direktør. De var enige om, at Peter skulle starte med at arbejde med salg i det område, hvor han boede, og han fik ansvaret for de schweiziske og sydtyske markeder. Han arbejdede under Fiberlines erfarne salgschef, der havde arbejdet med Henrik Thorning siden begyndelsen af 1990'erne. Peter Thorning forblev i denne stilling indtil 2007, som blev et år med store forandringer for virksomheden.

I 2007 blev der behov for en mere fokuseret strategi, hvilket allerede havde været en form for mantra i Fiberline i en lang periode, men hidtil havde det været svært at effektuere. Henrik og Peter Thorning diskuterede dette udførligt. Peter havde erfaring med strategiudvikling, men han foreslog, at en ekstern konsulent blev ansat til at lede processen i Fiberline. Han anbefalede en konsulent, han kendte fra sit tidligere arbejde, og efter konsulenten havde foretaget nogle indledende analyser, blev han ansat som vicepræsident og arbejdede tæt sammen med Henrik Thorning det kommende år. I den periode forblev Peter i sin stilling som chef for produktionen, og selvom han deltog i drøftelserne af den nye strategi, var det ikke ham, der ledte processen.

Årene fra årtusindeskiftet frem til 2007 var langt de bedste i virksomhedens historie. Salg og indtjening var gode, og virksomheden voksede hurtigt. Efter mange års planlægning og beregninger blev en ny ambitiøs fabrik bygget i Middelfart på Fyn. Den bliver bygget ved hjælp af en af Danmarks

mest berømte arkitekter, og den nye fabrik har vundet flere priser for sit design, herunder en international pris for sin stålkonstruktion, lidt ironisk måske, i betragtning af at det huser en plastikproducent, og at facaden udelukkende er lavet af plastprofiler.

Men selvom den nye fabrik blev indviet, og alt var godt, blev krisen stadig mere klar. Bygningen af den nye fabrik havde været dyr og var finansieret af et stort lån. Samtidig blev Fiberline presset af en vigtig kunde om at oprette et produktionsanlæg i Kina for at servicere kundens fabrikker her. Det viste sig at være en dyr affære, og over de første år blev produktionen kontinuerligt kompliceret af problemer, blandt andet var det svært at håndtere den offentlige administration i Kina. Selvom Fiberline fortsatte med at øge sin omsætning, faldt overskuddet nu.

Som et resultat af strategiudviklingsprocessen begyndte Fiberline at fokusere på at levere profiler til specifikke industrier. Fire fokusområder blev valgt, og for første gang valgte Fiberline ikke aktivt at fortsætte med at udvikle nye produkter til andre end de specifikke industrier. I de følgende år fortsatte Fiberline med denne strategi. Tiden fortsatte dog med at være svær, og efterspørgslen faldt efter den finansielle krise i 2008, og priserne var under pres. Byrden af den nye fabrik følte stadig, og produktionen i Kina fortsatte med at køre med tab. Det gjorde det vanskeligt for virksomheden at fortsætte med at leve op til den fastlagte strategi. I forsøget på at øge salget voksede antallet af forskellige produkter. Flere undtagelser blev foretaget, og Fiberline begyndte for eksempel at producere stænger til forstærkning af betonelementer, selvom det var et nyt marked uden for de fastlagte fokusområder.

Ny ledelse

I 2011, hvor Henrik Thorning fratrådte som administrerende direktør og Peter Thorning overtog, var der stadig mange af de samme udfordringer, og Fiberline fortsatte med at kæmpe med skuffende resultater. I en ny runde af strategiarbejdet, der forsøgte at opdatere arbejdet fra 2007, blev fokus strammet igen, og organisationen blev inddelt i tre divisioner, der hver fokuserede på et bestemt område.

Som nævnt fortsatte Henrik Thorning med at arbejde i Fiberline efter 2011; hovedsageligt servicede han nogle af de største kunder samt nogle udviklingsprojekter, som han fandt særligt interessante. Selvfølgelig drøftede han også ledelsen af selskabet med sin søn, men efterhånden som han vænnede sig til tanken, og Peter efterhånden havde arbejdet i virksomheden gennem næsten syv år, var han klar til at give Peter plads til at etablere sin egen ledelsesform.

Da Peter Thorning begyndte at arbejde som administrerende direktør, ansatte han en ny produktionschef til at overtage sit gamle job. Han havde derefter en ledergruppe på otte personer, en finanschef, tre fra salgsafdelingen, en udviklingschef, en produktionschef, en personalechef og en kommunikationschef. Den administrerende direktør, finanschefen og chefen for den største salgsafdeling dannede ledelsesgruppen.

I den første periode efter Peter Thorning blev administrerende direktør, var to ting særligt vigtige for ham. Det ene var at kortlægge organisationen og dens processer med henblik på at præcisere opgaver og ansvar for hver stilling, ikke mindst for ledelsesgruppens medlemmer. Det andet var, at han ønskede at arbejde med ledelsesgruppen som et team. Derfor blev en række teambuilding-arrangementer gennemført med det formål at gøre hvert medlem mere bevidst om hans/hendes (den eneste kvinde i ledergruppen er HR-chefen) styrker og ledelsesstil og booste teamdynamikken. I dag beskriver Peter Thorning sin egen rolle i denne første periode som en mægler eller en formidler af en strukturproces. Han var omhyggelig med at definere og kommunikere sine egne ansvarsområder, og han forventede, at hvert medlem af ledelsesgruppen skulle fungere selvstændigt inden for grænserne af den overordnede strategi. Derudover ønskede han, at ledelsen skulle planlægge det nødvendige samarbejde på tværs af funktioner i organisationen og tage ansvar for dette som et team. Her beskriver han mere sin egen rolle som konsulent.

I 2014 blev en ny strategiudviklingsproces udført i Fiberline. Denne gang blev den ledet af Peter Thorning med en række ledelsesmæssige seminarer med fokus på at definere den værdi, der skabes for Fiberlines kunder, og kortlægge det op mod konkurrerende produkter. Strukturen med tre divisioner blev opretholdt, men flere produkter blev igen skåret væk og ville ikke længere blive tilbudt til kunderne. På dette tidspunkt klarede Fiberline sig bedre og forventede igen at opnå en fortjeneste efter en række skuffende år. De strategiske drøftelser i 2014 var forbundet til Peter Thorning ønske om at optimere produktionen ved at dedikere og specialisere hvert produkt til de specifikke behov i en af de tre salgsdivisioner.

Bestyrelsen og dens indflydelse

Da Henrik Thorning grundlagde Fiberline i slutningen af 1970'erne, var der en stor dansk distributør af konventionelle plastprodukter og mellemprodukter, Dukadan, der investerede i virksomheden. Dukadan var ejet af Dorthe Thornings storebror, som sammen med sin advokat blev en del af Fiberlines første bestyrelse. Henrik Thorning ejede halvdelen af aktierne selv, og han spurgte en gammel ven, Kai Busch, der var administrerende direktør for en lokal produktionsvirksomhed, om at

være en del af bestyrelsen. Efter et par år solgte Dukadan sine aktier til Kai Busch og tre andre gode venner af Henrik Thorning. De fem ejere havde nu alle en plads i bestyrelsen, og denne struktur forblev uændret, indtil midten af 1990'erne, hvor Henrik Thorning endelig købte alle aktier fra de andre og blev eneejer.

Det faktum at Fiberline havde en bestyrelse, der bestod af medejere, betød, at Henrik Thorning var afhængig, og at han skulle arbejde aktivt med bestyrelsen allerede under opstarten. Da han blev eneejer efter næsten 15 år, var dette blevet en praksis, som fortsatte, efter medejerne forlod bestyrelsen. På det tidspunkt, var karakteren af bestyrelsens arbejde blevet mere som en rådgivende bestyrelse. Henrik Thorning fortsatte med at invitere mænd fra sit lokale, personlige og professionelle netværk, de fleste af dem med erfaring fra produktionsverdenen. Udover dette inviterede han på et tidspunkt en managementkonsulent til at være medlem af bestyrelsen. Konsulenten spillede en meget aktiv rolle i Fiberlines første forsøg på at formulere en strategi. Henrik Thorning udviklede også en tradition med at invitere akademikere fra universitet i Syddanmark. De arbejdede mest med generel ledelse og spillede den samme rolle i bestyrelsen som en konsulent, der tilbød Henrik Thorning generel rådgivning om strategi og ledelse.

Allerede før 2011 havde Henrik Thorning givet en del af ejerskabet til sine tre børn. De ejede nu hver 20 pct. af aktierne og Henrik de sidste 40 pct. Hans egne aktier var A-aktier, og derfor var han stadig den kontrollerende ejer af virksomheden. Omkring samme tidspunkt, hvor Peter efterfulgte sin far som direktør, blev også bestyrelsen ændret. Henrik og Peter blev enige om, at Thorningfamilien aldrig bør være i flertal i bestyrelsen, og de besluttede, at Peter, som nu var administrerende direktør, skulle forlade bestyrelsen. Henrik Thorning forblev derefter det eneste medlem af familien i bestyrelsen. Henrik og Dorthe yngste søn, Casper Thorning, der havde arbejdet i virksomheden siden 2014, var somme tider med til bestyrelsesmøderne som gæst, men uden at være medlem. Han har en ph.d. i ingeniørarbejde, og efter at have arbejdet i kompositbranchen i USA i nogle år arbejder han nu med den strategiske udvikling af Fiberlines indkøb. Ligesom for Peter, er der heller ingen fast plan for Caspers indtræden i ledelsen af virksomheden. De tager det et skridt ad gangen, for at se om det virker.

Det at forlade bestyrelsen ser Peter Thorning som et naturligt skridt i professionaliseringen af virksomheden. Det tillader ham at fungere som administrerende direktør. Da han er ansvarlig for virksomheden, deltager han stadig i hvert bestyrelsesmøde sammen med finanschefen.

Da Henrik og Peter begyndte professionalisering af bestyrelsen omkring 2011, begyndte de at se sig om efter nye medlemmer. Henrik Thorning var dengang medlem af bestyrelsen for Dansk Industri og herfra inviterede han et nyt medlem. Han arbejdede i en ledende stilling hos Danfoss. Han tilbød solid viden om ledelse og produktion i et internationalt miljø samt erfaringer fra andre bestyrelser, og Henrik bad ham om at blive bestyrelsesformand. Et andet nyt medlem blev rekrutteret via et konsulentfirma. Fiberlines økonomiske situation var stadig kritisk, og derfor ledte de efter et medlem, der kunne tilbyde dem fast støtte på dette område. Det var også vigtigt, at de fandt en kandidat, der var vant til professionelt bestyrelsesarbejde. De bestemte sig for en erfaren kandidat, der havde arbejdet for flere store og kendte danske virksomheder og bad ham om at være det tredje medlem af bestyrelsen.

I diskussionerne omkring finansiering og kommunikation med banker mv. blev det hurtigt klart, at den professionelle bestyrelse hos Fiberline var en fordel. Det gav legitimitet til virksomheden og sendte et klar signal om, at virksomheden ville styre ufortrødent gennem krisen.

Læring

Generationsskiftet i Fiberline er interessant, fordi det har været en proces i mange faser, hvor begge generationer har været fleksible og arbejdet mod et fælles mål – at gøre det rigtige for virksomheden og familien. Henrik Thorning er på mange måder en klassisk iværksætter, der starter ud på en rejse mod ukendte mål med et ikke eksisterende produkt. Hans dygtighed, energi og ledelsesevner skaber en teknologisk baseret konkurrencedygtig nichevirksomhed, som mange mindre virksomheder vil kunne lade sig inspirere af. Der er især tre faktorer, der har styrket virksomheden både i vækstperioden, gennem generationsskifte og i den svære tid efter den finansielle krise.

For det første har det været naturligt for Henrik Thorning og senere Peter Thorning at arbejde med en ressourcestærk bestyrelse. I starten skyldes det, at der var fem investorer, der havde skudt penge i Henrik Thornings ideer. Fra dag ét var ejerlederen vant til skulle arbejde aktivt med en bestyrelse, der kiggede ham over skulderen, og som kunne levere input til hans ideer. Selvom bestyrelsen i perioder kun har fungeret som et rådgivende organ, så har der især efter generationsskiftet været enighed om at professionalisere bestyrelsen med kompetente eksterne medlemmer, der giver virksomheden en legitimitet udadtil, kompetencer indadtil og ressourcer til at kunne sparre med ledelsen.

Dette har været en stor fordel de sidste år efter generationsskiftet, hvor Fiberline ofte var i stand til at forhandle gode tilbud med deres bank baseret på den tillid, banken havde til bestyrelsen og direktionen hos Fiberline. Men det er, som Peter Thorning også bemærker, et spørgsmål om at finde

en balance, hvor fremtrædende bestyrelsesmedlemmerne er store nok til at gavne legitimiteten af virksomheden, men ikke så store, at medlemmerne ser sig selv som ambassadører uden nogen reel forpligtelse eller ansvar for at gøre en indsats i arbejdet med ledelsen af virksomheden.

For det andet har næste generation erhvervet sig uddannelse og kompetencer, der er relevante for Fiberlines muligheder for at fortsætte med at give vækst og overskud. Den ene søn har tilbragt nogle år som strategikonsulent og kan træde til i den periode lige efter finanskrisen, hvor virksomheden har brug for at udvikle en ny strategi. Selvom Peter Thorning ikke selv er den, der udvikler strategien i første omgang, kan han give input til processen og finde en kompetent konsulent, der kan hjælpe med strategiudvikling. Erfaring fra konsulentbranchen er ofte et stærkt kort at erhverve sig for den næste generation i en familievirksomhed. Det giver mulighed for at analysere og arbejde med mange forskellige typer virksomheder og finde løsninger på problemstillinger, der ofte ligner dem, der er i familievirksomheden. Henrik Thornings anden søn har en ph.d. i ingeniørarbejde og er derfor en stærk ressource inden for forskning og udvikling af nuværende og fremtidige produkter.

For det tredje har Peter Thorning efter generationsskiftet arbejdet grundigt med at professionalisere ledelsen. Han har fået opbygget et veldefineret ledelsesteam og har arbejdet meget med at få flere ledende medarbejdere til at tage ansvar og få autoritet, således at virksomhedens ledelse bliver mere kollektiv og bevæger sig væk fra den traditionelle en-mands-ledelse, der ses i mange første-generations-virksomheder.

CASE om VIPP – I Vipp har man lært generationsskifte i tide på den hårde måde

Jette Egelund har udviklet design-brandet Vipp efter sin far, der drev metal-virksomhed i Randers. Hun lærte på den hårde måde, hvad det betyder i praksis, når et generationsskifte ikke er forberedt. Derfor har hun tidligt generationsskiftet til sine to børn, Kasper og Sofie Egelund, der nu står i spidsen for virksomheden. Vipp skal også fremover forblive i familiens eje, for netop familieejerskabet gør det muligt at arbejde langsigtet med et brand. Hvad der skal ske i 3. generation er dog endnu et åbent spørgsmål. Blandt andet skal man håndtere, at der arbejder ganske mange med efternavnet Egelund i virksomheden.



Facts om virksomheden

Vipp A/S er en international industriel designvirksomhed, som sælger køkkener, badmoduler og produkter til netop køkken og bad designet i Vipp formsprog.

Ejet af Kasper Egelund, adm. direktør, Sofie Egelund, concept director, og Jette Egelund, bestyrelsesformand.

Antal ansatte: 40

Resultat før skat (2015): 16 mio. kr.

Aktiver (2015): 103 mio. kr.

Domicil: Islands Brygge, København

Virksomhedens historie og udvikling

Jette Egelund er født i 1950 og er oprindeligt uddannet socialrådgiver og har desuden en baggrund inden for HR, hvor hun har arbejdet i HR-afdelinger i større virksomheder, blandt andet DFDS. I 1992 dør hendes far, Holger Nielsen, der har drevet en metalvarefabrik i Randers siden 1931. Blandt fabrikkens produkter er en pedalspand med vippelåg, som Holger Nielsen har udviklet til sin kones frisørsalon. Den har et flot design, er yderst funktionel og bliver siden solgt til saloner og tandklinikker, men også til industrielle købere som tankstationer, færger og hospitaler. Holger Nielsen har aldrig involveret sine to døtre eller sin kone i virksomhedens drift, endsige hvordan virksomheden eventuelt skal generationsskiftes. Ved sin fars død lover Jette Egelund, der på det tidspunkt er 41 år og bor i Hørsholm, at hjælpe til med den videre drift. Hun overtager virksomheden og lærer sig selv at fabrikere produkter i metal. Undervejs bliver Jette Egelund dog ramt af et tilbageslag, da hendes daværende mand beslutter at forlade hende – de har sammen investeret en del i virksomheden. Da boet efter det opløste ægteskab skal deles, kommer Vipp, som virksomheden nu hedder, under økonomisk pres, fordi Jette Egelund selv skal finansiere hele driften.

Skilsmissen medfører samtidig, at Jette Egelunds to børn, sønnen Kasper (født 1975), der læser til cand.merc., og datteren Sofie (født 1977), der er under uddannelse til grafisk designer, bakker deres mor op. De begynder at gå til hånde i virksomheden, som på den måde styrkes. Efter skilsmissen flytter Jette Egelund fra Hørsholm til Randers for at lægge endnu flere kræfter i Vipp. De første år er hårde, Jette Egelund ønsker ikke at stifte gæld, og hun lever af bijobs som socialrådgiver og

kirkesanger. Efter nogle år bliver Jette Egelund via en avisartikel i Erhvervsbladet opmærksom på muligheden for at outsource produktionen.

Hvis hun skal koncentrere sig om forretningsudvikling, og da virksomheden ikke kan udbygges i Randers, er det mere praktisk at have andre til at producere, selvom det er med blødende hjerte, at hun skal afvikle sin fars gamle fabrik. Hun finder en fabrik på Lolland, der kan fremstille Vipp-spandene. I forbindelse med outsourcing af produktionen sælger Jette Egelund sin andel af villaen i Hørsholm, som hun fik ud af skilsmisseboet og flytter ind på Islands Brygge, hvor hun indretter beboelse i forbindelse med virksomhedens nye kontor. Samtidig begynder hun at gentænke forretningsstrategien; Vipp-spandene skal fremover også sælges til private. De skal suppleres med flere produkter, så Vipp bliver et egentligt design-brand i markedets høje ende med tilhørende høj pris. Jette Egelund er en god sælger, blandt andet i Illums Bolighus, og trods en indledende skepsis får hun ret hurtigt hul på det private marked.

Ejerskiftesituationen

Omkring år 2000 er der kommet så meget gang i Vipp's salg, at Jette Egelund får behov for flere medarbejdere. Der er dog ikke penge til at hente højt betalte erfarne kræfter ind udefra. Derfor engagerer hun sønnen Kasper og datteren Sofie, der allerede i deres studietid har arbejdet i virksomheden. De tager sig af henholdsvis marketing og design, Kasper er cand.merc. i design og kommunikation på CBS, og Sofie er grafisk designer fra Den Grafiske Højskole.

Den valgte løsning

Efter råd fra en advokat beslutter Jette Egelund at dele virksomhedens ejerskab op i tre; det sker, forholdsvis hurtigt efter at børnene er optaget i virksomheden. I første omgang får børnene halvdelen af aktierne til deling, senere deles aktierne op, så Jette Egelund og hendes to børn hver kommer til at eje en tredjedel af virksomheden. Bag denne disposition ligger en bevidsthed om, at et generationsskifte skal forberedes i god tid. ”Jeg vidste fra min far, hvor vanskeligt det hele kunne udvikle sig, hvis man ikke har kørt en arvtager i stilling,” siger Jette Egelund i dag. Hun er 51 år, da hun beslutter sig for aktieopdelingen.

Op gennem 00'erne oplever Vipp stærk fremgang; der åbnes kontor i New York, hvorfra sønnen Kasper leder eksportindsatsen i USA. I årene fra 2005 til 2007 bliver virksomheden gazelle-virksomhed i kraft af sin omsætningsvækst. Finanskrisen sætter for en stund væksten i stå, men da

Vipp altid har været selvfinansierende, kommer selskabet forholdsvis godt gennem krisen, og Vipp har i dag 40 ansatte.

Kasper Egelund bliver udnævnt til administrerende direktør i 2011, hvor han afløser sin mor. Han kvalificerer sig, ifølge Jette Egelund, ved succesfuldt at stå i spidsen for introduktionen af Vipp-produkterne i USA. I dag er det datteren Sofie, og hendes mand Frank, der styrer Vipp's amerikanske forretning fra New York, og Jette Egelund er bestyrelsesformand, familien har tilknyttet advokat Randi Bach Poulsen fra Bech Bruun som næstformand i bestyrelsen. Inden for det sidste år er Vipp's økonomichef og revisor desuden kommet med til de kvartårlige bestyrelsesmøder. Formålet har været at gøre møderne mere formelle.

”Man forbereder sig mere og taler på en anden måde til hinanden, når det foregår i den formelle ramme af en bestyrelse, hvor der er eksterne med,” forklarer Jette Egelund. Som et eksempel på fordelene ved at have eksterne i bestyrelsen nævner hun en sag om intern afregning: ”Den amerikanske del af forretningen har sin egen selvstændige økonomi. Der har været en debat mellem Kasper og Sofie om, hvordan de interne afregninger mellem Vipp-moderselskabet og USA-aktiviteten skulle tilrettelægges. Den uenighed blev afklaret, da vi fik eksterne ind i bestyrelsen, her blev vi opmærksom på, at der findes helt klare regler regnskabsmæssigt for, hvordan det skal gøres. Derved blev de interne afregninger ikke en debat mellem Kasper og Sofie, men et spørgsmål om at følge en bestemt alment accepteret regnskabspraksis, og konflikten kunne lægges død”. Professionaliseringen af bestyrelsesarbejdet har samtidig medført, at Kasper som administrerende direktør er tildelt en aktie mere end søsteren Sofie. Under bestyrelsesarbejdet er man nemlig blevet opmærksom på, at virksomheden ikke må komme i en ’deadlock’-situation, hvis Jette Egelund pludselig skulle falde bort. I den situation skal der kunne mønstres en majoritet blandt aktionærerne, så virksomheden og dens ledelse altid er handlekraftig.

Erfaringer med ejerskiftet

Jette Egelund peger på, at hun med den valgte generationsskifteløsning opnåede en ideel kompetence-sammensætning i virksomheden. Sønnen Kasper er cand.merc. med en professionel lederuddannelse, datteren Sofie er grafisk designer, og selv har hun kundskaber inden for HR og produktion. Hun fremhæver desuden betydningen af, at de tre ejere har fælles værdier omkring design og måden at drive virksomhed på.

Det gælder både opfattelsen af kvalitet og de værdier, der ligger i brandet, og det gælder opfattelsen af, hvordan produkterne skal præsenteres og sælges, og i hvilke salgskanaler det skal ske.

Forretningsmæssigt handler det om, at man ikke skal gældsætte sig. Man skal tildele sig selv relativt beskedne lønninger og ikke skilte med, at virksomheden og dens ejere har tjent penge. Jette Egelund erkender, at det ikke har været helt let at overlade direktør-opgaven til sønnen Kasper; hun har måttet sluge nogle kameler undervejs.

Jette Egelund arbejder stadig i virksomheden, blandt andet passer hun ofte Vipp's Concept Store i Ny Østergade i det indre København. Desuden tager hun del i designmøder og er med, når mange af de endelige beslutningerne tages. ”Jeg har det med at sige mere uformelt til nogle af vores ansatte: Kunne vi ikke lige gøre sådan og sådan. Det en arv fra den gang virksomheden var mindre. Men jeg er blevet belært af min søn om, at den slags ikke går i en virksomhed, der er blevet større. Her er det afgørende, hvordan budskaber bliver formidlet og af hvem, ellers kan der opstå forvirring i en organisation. Men det er altså ikke altid lige nemt at skulle blive irettesat af sin søn; en direktør, man engang har lagt ble på, men det har jeg måttet lære at acceptere.”

Fremtiden / Lære af processen

Kasper Egelund er 41 år, han er gift og har tre børn. Sofie Egelund er 39 år, hun er gift og har to børn. Begge ægtefæller arbejder i virksomheden; Kaspers kone med salg og HR, Sofies mand med salg og markedsføring i USA. Kasper Egelund har ikke tænkt på, hvordan et generationsskifte skal lægges til rette; de to søskendes børn er endnu små. Han tænker, at man måske skal tage fat på processen, når han nærmer sig de 50. Han fremhæver dog fordele ved familieejerskabet: ”Familieejerskabet er en kæmpe styrke, for vi har aldrig været tvunget til at have en kortsigtet strategi i jagten på afkast. Vi har altid kørt på den jyske måde, at man skal tjene pengene, før man kan bruge dem. Vi har altid afvist kapitalfonde, vi er ikke til salg.”

Jette Egelund har fem børnebørn, som hun naturligvis elsker over alt på jord. Hun tænker engang imellem over, hvad der skal ske med virksomheden på lang sigt. ”Man kan altid have sine ønsker og drømme.” Hun fremhæver på den anden side, at ”det er jo ikke mig, men mine børns udfordring/opgave at tage stilling til generationsskiftet.” Hun erkender, at der er mange ’Egelunder’ i virksomheden, nu hvor hendes børns ægtefæller er ansat. Derfor er det også vigtigt, at Kasper og Sofie på sigt og i tide tager generationsskifte-spørgsmålet op til afklaring.

Læring

Vipp-casen er interessant, fordi den giver et godt indblik i forskellen mellem det planlagte og det ikke-planlagte generationsskifte.

Det første generationsskifte sker helt uplanlagt og er drevet af Jette Egelunds loyalitet mod sin afdøde far samt den metalvirksomhed og ikke mindst det produkt, hun voksede op med. Holger Nielsen har været en typisk iværksætter i sin generation. Han var en god producent, han designede og udviklede et fantastisk og tidløst produkt; den i dag verdenskendte Vipp pedalspand. Men han involverede aldrig hverken hustruen eller døtrene i sin virksomhed og havde ingen fastlagte planer for, hvordan virksomheden skulle fortsætte efter hans exit. Generationsskiftet bliver katalyseret af stifterens sygdom og efterfølgende død, og Jette Egelund ender med at stå fuldstændigt uforberedt på, hvad der kræves for at drive en metalvarevirksomhed. Hendes uddannelse og erhvervs erfaring som socialrådgiver giver hende meget lidt ballast til at drive en lille industrivirksomhed. Der er desværre en stor gruppe af danske ejerledede virksomheder, der er blevet generationsskiftet, ved at ejerlederen simpelthen er faldet bort uden at have udviklet en exitplan, og den manglende planlægning har ofte enorme omkostninger for virksomheden og for den virksomhedsdrivende familie. Virksomhedens overlevelse er på spil, og mens Vipp var heldig med, at det lykkedes Jette Egelund med ren og skær vilje at holde skuden oven vande, så er der mange andre virksomheder, der bukker under i samme situation.

Det andet generationsskifte er, som casen viser, en langt mere planlagt proces. De to børn har været en del af virksomheden det meste af deres liv. De har tilegnet sig uddannelser, der er relevante for virksomheden, og der er udarbejdet en klar strategi for overgivelsen af ledelse og ejerskab fra Jette Egelund til hendes to børn. Det planlagte generationsskifte fører til nye ideer, nye vækststrategier og en professionalisering af virksomheden, der gør det muligt at føre de nye strategier ud i virkeligheden.

I Vipp er der for 2017-2019 vedtaget en ny vækststrategi, der vil kræve betydelige investeringer. Jette og Kasper Egelund peger i den forbindelse på, at familieejerskabet har haft betydning for de store beslutninger, der er taget om virksomhedens drift, herunder beslutningen om at sælge køkkener med tilbehør og senest udviklingen af et luksus-shelter til 3,7 mio. kr. Det såkaldte Vipp Shelter beskrives som en hybrid mellem et sommerhus og en campingvogn og er tænkt som et moderne 'getaway', der kan placeres på en naturgrund med en smuk udsigt. "Det er store beslutninger, men de er velforberedte, og vi kan tage dem, fordi vi har udviklet en fælles opfattelse af Vipp's formsprog og

funktion. Det kræver noget helt andet af os, end der hidtil har været gjort, men det er vi villige til, fordi vi tror på projektet,” siger Jette Egelund.

I den forbindelse får det ingen betydning, at Vipp løbende har afvist kapitalfonde, der ville købe virksomheden op. ”Vores aktiver i form af bl.a. ejendomme er meget konservativt vurderet, og de er nedskrevet, så vi kan altid rejse penge til nødvendige investeringer. Desuden er det ikke altid sundt at udvikle design-brands for hurtigt. Man risikerer at udvande brandet, hvis man jager meget ambitiøse omsætningsmål inden for kort tid,” tilføjer hun.

Opsummerende bekræfter de to cases, at generationsskiftet kan være en god løsning, når der er stærke ejerressourcer, der kan gå i arv til næste generation, og når næste generation har erhvervet kompetencer, der er vigtige for at drive virksomheden fremad.

De to cases illustrerer også vigtigheden af at planlægge generationsskiftet. Som mange andre arvinger til mindre virksomheder arvede Jette Egelund sin fars metalvirksomhed uden nogen form for planlægning. Hun vidste meget lidt om produktet eller det at drive en virksomhed, og den manglende planlægning kunne meget let have været enden på eventyret om Vipp-spanden.

Heroverfor står så den meget planlagte transition i Fiberline, og det generationsskifte Jette Egelund selv har lavet til sine to børn hos Vipp. Her er generationsskiftet blevet planlagt i god tid og passer til virksomhedens vækst og strategiplaner. Det har givet begge de to virksomheder langt bedre vilkår og muligheder for at kunne blive endnu mere succesfulde i næste generation.

I næste kapitel supplerer vi ovenstående eksempler med en registerbaseret analyse af, hvad der karakteriserer de virksomheder, der klarer sig succesfuldt igennem et generationsskifte.

4. Hvad karakteriserer det succesfulde generationsskifte?

4.1 Introduktion

I det foregående kapitel så vi to cases, der blandt andet viste, at god planlægning er et væsentligt element i et succesfuldt generationsskifte. Hvis man vælger generationsskifte frem for andre alternativer, så har familien brug for at skabe en klar langsigtet plan, der skal formidles og kommunikeres ud blandt familiemedlemmerne. På den måde vil familievirksomheden øge muligheden for at opnå succes og gode resultater efter ejerskiftet.

Vi har tidligere set, at der er store økonomiske konsekvenser ved at foretage et generationsskifte inden for familien for den gennemsnitlige virksomhed. Der er dog store forskelle mellem de enkelte virksomheder. Der er således mange succesfulde familievirksomheder, der kommer flot og styrket gennem generationsskiftet. Og det er disse virksomheder, vi kan lære af. Hvad er det, der karakteriserer dem? Og hvorfor er det, at de klarer generationsskiftet bedre end den gennemsnitlige virksomhed eller de virksomheder, der kommer værst igennem processen?

I dette kapitel fokuserer vi på et specifikt element i generationsskiftet, nemlig det målbare kompetenceniveau hos de nye ejerledere.

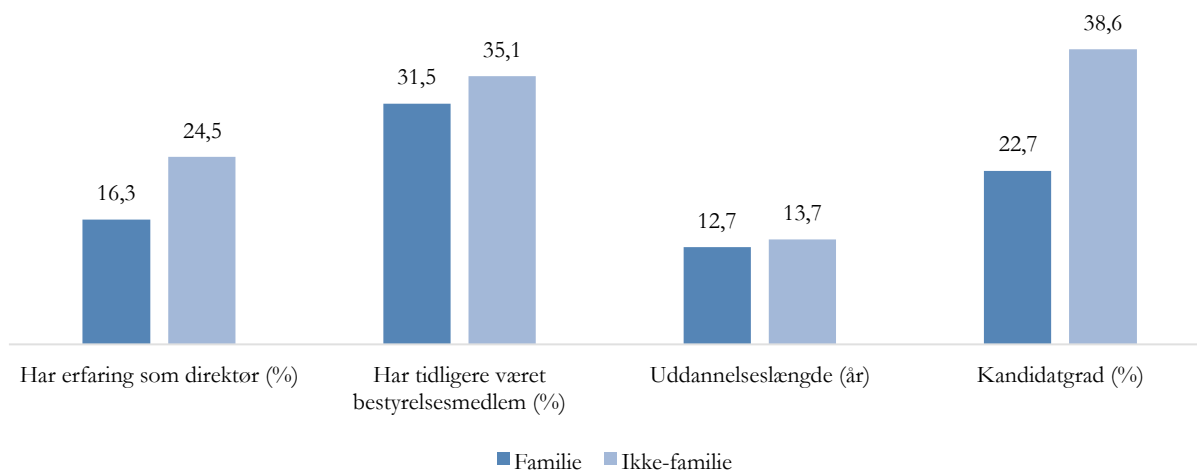
4.2 Målbare kompetencer

Vi begynder analysen af, hvad der karakteriserer det succesfulde generationsskifte, med at sammenligne de målbare kompetencer mellem de nye direktører, der kommer fra familien, og nye direktører, der kommer udefra. Tabel 4.1 og Figur 4.1 fokuserer på helt basale kompetencer som tidligere ledelseserfaring og uddannelses længde og art.

Tabel 4.1 – Målbare kompetencer for direktørskifter

	Alle (1)	Typen af direktørskifte		Forskel (2) - (3)
		Familie (2)	Ikke-familie (3)	
Har erfaring som direktør (%)	22,2	16,3	24,5	-8,2
Har tidligere været bestyrelsesmedlem (%)	34,1	31,5	35,1	-3,6
Uddannelseslængde (år)	13,4	12,7	13,7	-1,0
Kandidatgrad (%)	34,1	22,7	38,6	-15,9

Figur 4.1 – Målbare kompetencer for direktørskifter



Tabel 4.1 og figur 4.1 sammenligner de målbare kompetencer mellem nye direktører for hver generationsskiftemodel. Første søjle viser, at det kun er godt 16 pct. af familiedirektørerne, der har tidligere erfaring som direktør. Når direktøren vælges udefra, er det næsten hver fjerde, der har tidligere direktørerfaring. Hvis vi derimod fokuserer på de direktører, som har ledelseserfaring, så har både familie- og ikke-familiedirektører omkring fire års ledelsesanciennitet, før de tiltræder i forbindelse med generationsskiftet.

Måske mere overraskende er det, at de eksterne direktører også har mere bestyrelseserfaring (35 pct.) end familiedirektørerne (31 pct.). Fokuserer vi på bestyrelsesancienniteten blandt de nye direktører med bestyrelseserfaring, så viser det sig, at familiedirektører har mere erfaring fra bestyrelsesarbejde end eksterne direktører. I gennemsnit har familiedirektøren 2,5 års bestyrelsesanciennitet mod omkring 1,5 år for ikke-familiedirektører.

Familiedirektørerne har også kortere uddannelse end ikke-familiedirektører. I gennemsnit har de eksterne direktører cirka et års mere uddannelse bag sig. Dette afspejles også i andelen af nye direktører, der har en kandidatgrad fra en handelshøjskole eller et universitet. Andelen er næsten dobbelt så høj for ikke-familiedirektørerne sammenlignet med familiedirektørerne.

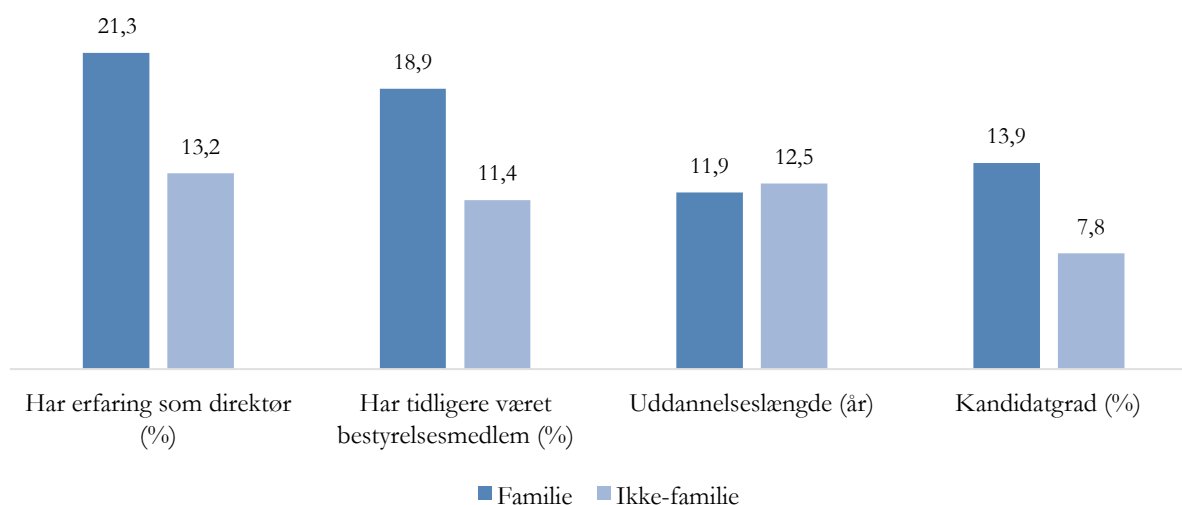
4. HVAD KARAKTERISERER DET SUCCEFULDE GENERATIONSSKIFTE?

Opsummerende viser sammenligningen af de nye direktører, at de, der kommer fra familien, har et svagere CV målt på ledelseserfaring og uddannelse. Vi laver nu den samme sammenligning for ejerskifter.

Tabel 4.2 – Målbare kompetencer for ejerskifter

	Alle (1)	Typen af ejerskifte		Forskel (2) - (3)
		Familie (2)	Ikke-familie (3)	
Har erfaring som direktør (%)	18,3	21,3	13,2	8,1
Har tidligere været bestyrelsesmedlem (%)	16,1	18,9	11,4	7,5
Uddannelseslængde (år)	12,0	11,9	12,5	-0,6
Kandidatgrad (%)	11,6	13,9	7,8	6,1

Figur 4.2 – Målbare kompetencer for ejerskifter



Tabel 4.2 og figur 4.2 viser, at de kompetencemæssige forskelle er til familieejerskabets fordel, når vi kigger på ejerskabet. Dette skyldes delvist selve transitionsmodellen, hvor næste generation har erfaring fra ledelses- og bestyrelsesarbejde, før de bliver kontrollerende aktionærer i virksomheden. Ejerskabet er oftest det sidste, der overføres i et generationsskifte. Det er også interessant at notere

sig, at ejere generelt har mindre uddannelse end direktører, men at familieejerne alt andet lige oftere har en kandidatuddannelse i forhold til udefrakommende ejere.

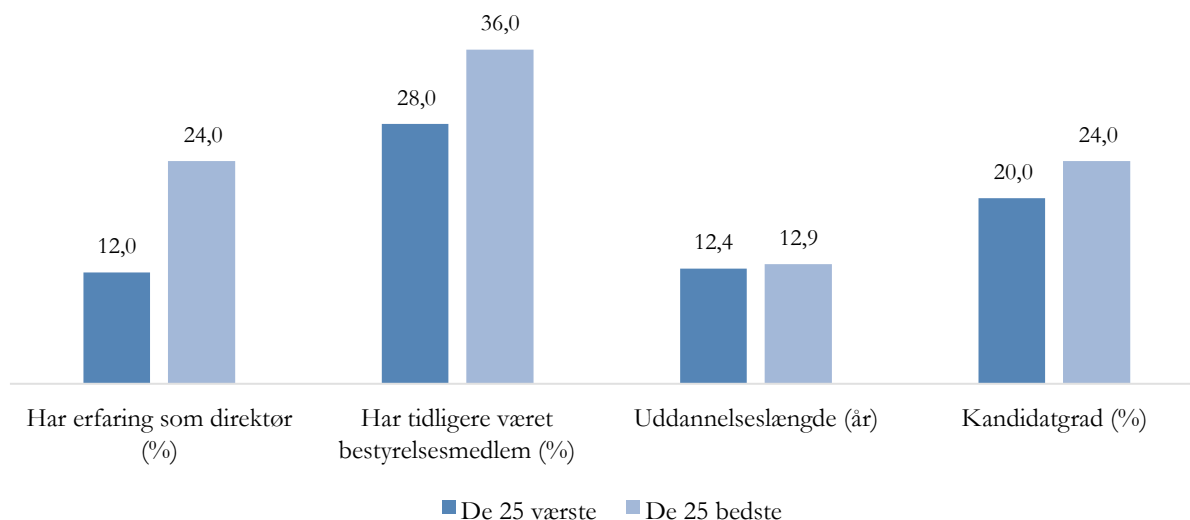
Indtil nu har vi beskrevet forskelle i kompetencer mellem ejerledere, der kommer fra familien, og ejerledere der kommer udefra. Selvom vi har påvist forskelle mellem de to typer af ejerledere, har vi ikke vist, at disse kompetenceforskelle har indflydelse på de økonomiske resultater af generationsskiftet. Vi er således interesseret i at forstå, i hvilken grad de kompetencemæssige svagheder hos familiedirektørerne påvirker den økonomiske bundlinje omkring generationsskiftet.

For at kunne svare på dette spørgsmål har vi sammenlignet succesfulde familiegenerationsskifter med familiegenerationsskifter, der har klaret sig dårligt. Vi sammenligner således de 25 generationsskifter, der har genereret den bedste ændring i performance (målt på overskudsgrad), med de 25 generationsskifter, der har klaret sig dårligst. Bemærk, at vi nu udelukkende sammenligner virksomheder, der har foretaget et familiegenerationsskifte.

Tabel 4.3 – Målbare kompetencer for de 25 bedste og de 25 værste direktørskifter inden for familien

	De 25 værste (1)	De 25 bedste (2)	Forskel (1) – (2)
Har erfaring som direktør (%)	12,0	24,0	-12,0
Har tidligere været bestyrelsesmedlem (%)	28,0	36,0	-6,0
Uddannelseslængde (år)	12,4	12,9	-0,5
Kandidatgrad (%)	20,0	24,0	-4,0

Figur 4.3 – Målbare kompetencer for de 25 bedste og de 25 værste direktørskifter inden for familien



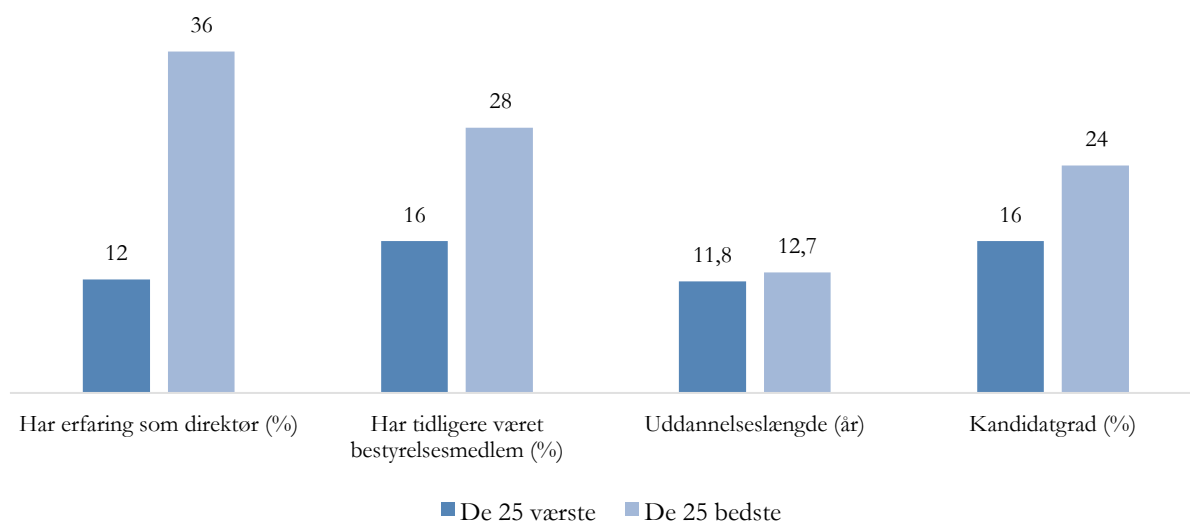
Generelt set viser tabel 4.3 og figur 4.3, at de virksomheder, som har klaret sig godt i gennem generationsskiftet, har udpeget en direktør, der har et bedre CV, end de virksomheder, der har klaret sig dårligt. Der er især en markant forskel i ledelseserfaring. Der er næsten dobbelt så mange af de succesfulde familiedirektører, der har direktørerfaring, før de starter, end der er blandt de direktører, der ikke var succesfulde. Der er også en højere andel af de succesfulde direktører, der har bestyrelseserfaring, før de starter.

Det er værd at bemærke, at der er en marginal forskel i længden af uddannelse. Endeligt har de succesfulde direktører en smule større tendens til at have en kandidatgrad i forhold til de mindre succesfulde direktører.

Vi fortsætter analysen med at vurdere de målbare kompetencer ved ejerskifter mellem de henholdsvis mest og mindst succesfulde ejerskifter.

Tabel 4.4 – Målbare kompetencer for de 25 bedste og de 25 værste ejerskifter inden for familien

	De 25 værste (1)	De 25 bedste (2)	Forskel (1) – (2)
Har erfaring som direktør (%)	12,0	36,0	-24,0
Har tidligere været bestyrelsesmedlem (%)	16,0	28,0	-12,0
Uddannelseslængde (år)	11,8	12,7	-0,9
Kandidatgrad (%)	16,0	24,0	-8,0

Figur 4.4 – Målbare kompetencer for de 25 bedste og de 25 værste ejerskifter inden for familien

Tabel 4.4 og figur 4.4 viser den samme analyse af målbare kompetence for de 25 mest succesfulde og de 25 mindst succesfulde generationsskifter på ejersiden. Det er interessant at se, at der er relativt store forskelle i de nye ejeres kompetencer, når vi sammenligner de succesfulde med de mindre succesfulde virksomheder. De succesfulde har et væsentligt bedre CV, markant mere erfaring som direktør og har oftere siddet i bestyrelser end dem, der klarer sig dårligst. Det er også værd at bemærke, at de succesfulde familieejere også har mere uddannelse, både målt på antal år og på andelen med en kandidatgrad.

Opsummerende viser vores analyser, at generationsskiftet er vanskeligt, og at en væsentlig forskel mellem succesfulde og mindre succesfulde generationsskifter er de målbare kompetencer hos de nye ejerledere. Uddannelse, erfaring og generelt et CV med målbare resultater betyder noget for, om generationsskiftet bliver succesfuldt. Det er markant, at direktører og ejere i de bedste generationsskifter har mere uddannelse, mere ledelseserfaring og mere bestyrelseserfaring end i de generationsskifter, der klarer sig mindre godt.

I rapport 5 vil vi uddybe denne diskussion og kigge på de store udfordringer, som mange ejerledere og deres familier står overfor i forbindelse med generationsskiftet.

5. Professionalisering

5.1 Introduktion

Professionalisering af en ejerledet virksomhed betyder en langsigtet proces, hvor man skifter fra en ledelse udviklet og bestemt af iværksætteren selv til en mere professionel ledelsesorienteret virksomhed, der udnytter de menneskelige ressourcer på den bedst mulige måde. Populært sagt kan man sige, at professionaliseringen er en proces, hvor ledelsen går fra at være et en-mands-band til at blive et symfoniorkester. Det kan være en vanskelig proces, fordi mange ejerledere føler det naturligt at være i centrum og har svært ved at uddelegere beslutningskompetencer til andre. Men professionaliseringsprocessen er afgørende for fortsat vækst og udvikling i den ejerledede virksomhed. Når der kun er én leder i en voksende virksomhed, vil denne leders kapacitetsgrænse uundværligt blive en hæmsko for virksomhedens fortsatte vækst.

Professionalisering sker som en del af en transitionsproces, enten i forbindelse med at en eksisterende ejerleder ønsker at frigøre sine ressourcer, i forbindelse med et generationsskifte inden for familien, eller i forbindelse med at ejerlederen og dennes familie trækker sig fra den daglige ledelse.

Under professionaliseringsprocessen vil virksomhedens ledelse også blive udfordret til at udvikle en organisationskultur, der udnytter alles talent for et fælles mål. Jo mere grundlæggeren kan overbevise den næste generation om, at virksomheden ledes som enhver anden professionel virksomhed, jo mere sandsynligt vil det være, at familiemedlemmer føler sig forpligtet til at spille en mere aktiv rolle generation efter generation. Professionalisering af familievirksomheden er også nødvendig for at tiltrække eksterne investorer som nye ejere, banker, venturefonde og andre aktører, der medvirker til finansiering af fremmedkapital.

Mange grundlæggere starter processen med professionalisering med et stort ønske om at frigive nogle af deres ressourcer til at håndtere det overordnede lederskab. I større familievirksomheder med få formelle procedurer og veldefinerede arbejdsgange ender det ofte med, at det er ejerlederen selv, der løser de daglige problemer. Den daglige ledelse kan nemt udfylde hele den travle hverdag. Dermed er de tvunget til at udskyde beslutninger, der vedrører fremtiden for virksomheden, herunder nye forretningsstrategier, nye investeringsprojekter og nye markedsmuligheder. Arbejdet med at professionalisere virksomheden kræver en langsigtet indsats, hvor der løbende frigøres tid fra den daglige ledelse til at planlægge og evaluere den langsigtede strategi.

Vores case i kapitlet om professionalisering er Strøjer Tegl, der efter at have været ejerledet i fem generationer overlader direktørposten til en ekstern direktør.

CASE om STRØJER TEGL – Overlod livsværket til ekstern direktør

Strøjer Tegl har været i familiens eje i fem generationer; en bestyrelse af professionelle fik sat generationsskiftet på dagsordenen. Strøjer Tegl ledes nu af en ekstern direktør, den er salgsmodnet og struktureret, så sønnerne i 6. generation kan overtage driften, hvis de vil. Men et salg er også en mulighed.



Facts om virksomheden

Strøjer Tegl A/S producerer mursten, tegl, facadeløsninger og fliser samt ler til keramiske formål.

Jørgen og Karen Strøjer ejer 25 pct. af aktiekapitalen som stemmetunge A-aktier, resten af aktierne er stemmesvage B-aktier ejet af de to sønner.

Antal medarbejdere: 70

Resultat før skat (2015): 19 mio. kr.

Aktiver (2015): 158 mio. kr.

Domicil: Assens, Fyn

Virksomhedens historie og udvikling

Strøjer Tegl A/S er grundlagt i 1850, teglværket ligger ude på landet midt mellem Glamsbjerg og Assens på Vestfyn. Strøjer Tegl A/S er det største selskab i koncernen Vedstaarup Holding A/S, der desuden består af Strøjer Ler A/S og Strøjer Samlingen A/S, en samling af veteranbiler.

Teglværket er opstået som en del af det nærliggende gods Brahesborg, der i midten af 1800-tallet havde behov for en lokal produktion af mursten. Efter nogle få år blev det overtaget af familien Strøjer Hansen og er nu i familiens eje i 5. generation. Jørgen Strøjer (født 1948) har igennem de sidste 33 år været den drivende kraft i virksomheden, som han overtog fra sin far, Thorvald Strøjer, i 1984.

Engang var murstensproduktion og teglværker meget lokale virksomheder – bl.a. som følge af den tunge distribution. Da Strøjer Tegl blev grundlagt var der over 300 teglværker i Danmark, i dag er der kun 14 tilbage, og kun seks af dem, heriblandt Strøjer Tegl, er landsdækkende virksomheder.

Da Jørgen Strøjers far, Thorvald Strøjer Hansen, overtog teglværket i 1962, var det i dårlig stand og økonomisk nødlidende, men han fik rettet virksomheden op og byggede i 1964 virksomhedens første moderne tunnelovn. I Jørgen Strøjers tid er virksomhedens produktionskapacitet vokset dramatisk, især ved etableringen i år 2000 af et helt nyt produktionsanlæg til en værdi af over 100 mio. kr.

Strøjer Tegl var i mange år en ren produktionsvirksomhed; salget skete via salgssamarbejdet med Egersund Tegl. Jørgen Strøjer trak dog sin virksomhed ud af salgsfællesskabet i 2008 under finanskrisen, hvor omsætningen var faldet drastisk og satte de deltagende virksomheder under hårdt pres. Strøjer Tegl valgte at opbygge sin egen salgsorganisation, og siden har virksomheden præsteret en flot vækst, både på top- og bundlinjen. Især i de senere år har virksomhedens vækst været markant.

Hovedparten af typehusfabrikanterne i Danmark er blandt kunderne; en stor del af omsætningen skabes desuden via aftaler med bygherrer og entreprenører, der står for projektbyggerier. Samtidig har Strøjer Tegl opbygget en eksport til Sydsverige, hvor man i stigende grad bruger mursten i byggeriet.

Jørgen Strøjer har fra sin tidligere ungdom arbejdet på teglværket; han kender alt til produktion og produkttyper. Jørgen Strøjer har også et godt navn i kundekredsen, hvor man respekterer hans faglige ekspertise.

Igennem årene har Jørgen Strøjer fungeret som en typisk ejerleder, der tog sig af al ledelse støttet af sin hustru, Karen Strøjer, der har fungeret som hans assistent og sekretær. Den oprindelige

familiebestyrelse blev i 2001 suppleret med medlemmer uden for familiens kreds. Blandt andet daværende ELSAM-direktør Poul Sachmann samt advokat Øjvind Hulgaard, som er bestyrelsesformand den dag i dag. Bestyrelsen har understøttet væsentlige beslutninger i Strøjer Tegls nyere historie, herunder bruddet med salgsorganisationen Egersund Tegl, som ikke var uden risici.

Som led i en yderligere professionalisering af bestyrelsesarbejdet blev direktør Flemming Rasmussen, der igennem fem år var produktionsdirektør i Vestas, optaget som medlem i efteråret 2013. I bestyrelsen sidder desuden Jørgen Strøjer to sønner, Christian og Joachim, der er henholdsvis 30 og 28 år.

Christian er cand.merc. og driver en virksomhed i Oslo, der har digitaliseret betalingen af sundhedsydelser. Joachim er maskiningeniør og medejer af den århusianske fintech-virksomhed Lunar Way, der har udviklet en mobilbank og udfordret den traditionelle banksektor. Allerede fra 2005 blev der påbegyndt et ejermæssigt generationsskifte, hvor de to sønner fik aktier i forældrenes virksomhed. Aktiekapitalen er fordelt sådan, at Jørgen og Karen Strøjer ejer 25 pct. af aktiekapitalen som stemmetunge A-aktier, resten af aktierne er stemmesvage B-aktier ejet af de to sønner.

Generationsskifte-situationen

I 2013, hvor Flemming Rasmussen blev bestyrelsesmedlem, tog bestyrelsen samtidig fat på den ledelsesmæssige generationsskifte-problemstilling. I særlig grad Flemming Rasmussen fandt det uholdbart, at et generationsskifte ikke var lagt til rette. Han havde lært Strøjer Tegl og familien at kende, fordi Strøjer Tegls bestyrelsesformand, advokat Øjvind Hulgaard, havde håndteret Flemmings Rasmussens fratrædelsesaftale med Vestas. Han forlod Vestas i 2013 efter i fem år at have været produktionsdirektør i vindmølle-virksomheden.

Flemming Rasmussen (født 1968) har tidligere i sin karriere bl.a. været produktions- og logistikdirektør i Merrild Kaffe (Sara Lee-koncernen). Han har desuden forestået en turn-around i Rationel Vinduer, først i Danmark og senere på selskabets irske fabrik.

Både af hensyn til familien, virksomhedens fremtid, dens medarbejdere og Jørgen Strøjerets eget omdømme var det ifølge bestyrelsen og Flemming Rasmussen væsentligt at få aftalt, hvordan generationsskiftet i ledelsen skulle sættes i gang. Jørgen Strøjer havde på det tidspunkt (efteråret 2013) virket i Strøjer Tegl i 43 år. Han kendte virksomheden til mindste detalje, men det kneb med uddelingen, og virksomheden ville være svær at overtage for andre.

Den valgte løsning

Efter en række samtaler i bestyrelsesregi opstod den mulighed, at Flemming Rasmussen kunne være et emne som ny administrerende direktør i en overgangsfase. Jørgen Strøjer var dog ikke parat til umiddelbart at tage en beslutning. I stedet blev Flemming Rasmussen tilknyttet den daglige ledelse på ad hoc-basis fra 1. januar 2014. Det gav dels Jørgen Strøjer mulighed for at se Flemmings Rasmussen an, og dels gav det Flemmings Rasmussen en dybere indsigt i virksomhedens drift. I april 2014 var Jørgen Strøjer i stand til at tage den definitive beslutning – Flemming Rasmussen blev udnævnt til administrerende direktør, mens Jørgen Strøjer skulle stå for produktion og produktudvikling.

Der blev desuden aftalt, at alle mellemledere fremover skulle referere direkte til Flemming Rasmussen, Flemming Rasmussen fik en direktørkontrakt, der ville stille ham godt, hvis samarbejdet skulle ophøre. Siden har virksomheden gennemgået en professionaliseringsproces. Strøjer Tegl er ved at blive udviklet til et egentligt brand; Strøjer Tegl sælger ikke længere blot mursten, men facadeløsninger. Arkitekter er ansat til at sparre med kunderne og fremme salget, nye produkter er udviklet, og 2016 ser ud til at blive virksomhedens hidtil bedste år.

Desuden er bestyrelsen suppleret med et nyt medlem, Esben Thorlacius, der er ejer af en arkitektvirksomhed. Det er aftalt, at bestyrelsen i løbet af 2017 skal afklare, hvordan det fremtidige ejerskab skal lægges til rette. Baggrunden er, at Jørgen Strøjer ikke længere ønsker at have den afgørende stemme, når langsigtede beslutninger om virksomhedens udvikling skal træffes. Virksomheden kan enten sælges eller overtages fuldt og helt af sønnerne, der så overtager den daglige drift, eller sønnerne kan være ejere og overlade den daglige drift til en administrerende direktør.

Strøjer Tegl har i 2015 belånt virksomhedens produktionsapparat og udbetalt et ekstraordinært udbytte til aktionærerne i familiekredsen. Det stiller blandt andet Jørgen Strøjers to sønner økonomisk frit til at forfølge deres personlige forretningsmæssige mål.

Erfaringer med den valgte løsning

Jørgen Strøjer er i dag glad for, at han fik truffet beslutningen om at overlade den daglige ledelse til administrerende direktør Flemming Rasmussen. Beslutningen var svær at træffe. ”Teglværket er mit liv og jeg er her syv dage om ugen, når jeg ikke lige er ude at rejse,” siger Jørgen Strøjer i dag.

Han er sig fuldt ud bevidst, hvad det kræver, hvis 6. generation i familien skal indover i den daglige drift. Jørgen Strøjer forklarer, at hans far Thorvald Strøjer var meget respekteret i branchen. Det var svært at komme efter ham og skulle præstere yderligere, og det pres vil han ikke lægge på sine sønner.

Ifølge Jørgen Strøjer vil sønnerne heller ikke overveje at have med den daglige drift at gøre, før deres far har fundet sig til rette i en mere tilbagetrukket rolle. Samarbejdet mellem ejerleder Jørgen Strøjer og administrerende direktør Flemming Rasmussen er forløbet stort set uden gnidninger, selvom de har skullet vænne sig til hinandens facon.

Flemming Rasmussen påpeger, at Jørgen Strøjer som typisk ejerleder er vant til at reagere med det samme og handle intuitivt, når der opstår sager, som man skal tage sig af. I situationer, hvor Jørgen Strøjer har været på nippet til at overskride den aftalte arbejdsdeling mellem dem, har Flemming Rasmussen efterfølgende trukket ham til side, så de kunne tale ud om problemerne. Men overordnet har Jørgen Strøjer ifølge Flemming Rasmussen respekteret den aftalte arbejdsdeling, hvilket har imponeret Flemming Rasmussen. Han har tidligere været direktør i en ejerledet skiltefabrik, hvor det var vanskeligt for ejerlederne at blande sig udenom de daglige driftsbeslutninger. Arbejdsdelingen har til gengæld været befordret af, at Flemming Rasmussen løbende informerer Jørgen Strøjer om, hvad der foregår i virksomheden. Flemming Rasmussen vurderer, at det har været afgørende, at Jørgen Strøjer fik en periode på tre måneder, hvor han kunne modne beslutningen om at lade sig afløse som administrerende direktør.

”Uden at ville fornærme ham, kan man sammenligne den proces, Jørgen Strøjer har været igennem, med en kos fordøjelse. En ko, den indtager maden og spytter den ud igen nogle gange, inden den bliver slugt. Den proces har været nødvendig og god for Jørgen Strøjer, den har været ventetiden værd,” siger Flemming Rasmussen.

Flemming Rasmusen understreger, at han kun har sit nuværende job som administrerende direktør for Strøjer Tegl til låns. ”Alle har sit job til låns, jeg er her for at tage virksomheden de næste skridt videre mod at blive et egentligt brand i byggebranchen. Jeg kan være her kortere eller længere tid, som det nu passer; jeg har ingen udløbsdato, men kontrakten stiller mig fornuftigt, hvis samarbejdet ophører. Jeg har ikke følelser i klemme, når det fremtidige ejerskab skal afklares. Hvis drengene vil hjem, er det noget, vi allerede har talt om, derfor er det heller ikke konfliktfyldt,” siger han.

Læring

Ejerledere, der er nede i alle detaljer i den daglige drift, skal ind i mellem presses til at erkende, at de selv er nået til et maksimum af deres ledelses-og arbejdskapacitet. Dette bremser ofte mulighederne for at fortsætte udviklingen og væksten af virksomheden. Løsningen på en sådan situation er at professionalisere ledelsen i generel betydning, dvs. at udvide gruppen af ledere med reel beslutningskompetence. Det er således vigtigt, at der bliver ansat et velfungerende ledelsesteam, og at ansvar uddelegeres til flere personer.

En anden dimension er at få dannet og aktiveret en kompetent bestyrelse, der kan være en reel med- og modspiller for ledelsen i virksomheden. En væsentlig opgave for bestyrelsen er at vurdere og styrke ledelsen i virksomheden.

I Strøjer Tegl fungerer Jørgen Strøjer stadig som ejer, produktionsdirektør og kulturbærer. Han er desuden problemløser i dagligdagen, når det gælder kunderekamationer eller produktionsforhold. I Strøjer Tegl har Jørgen Strøjer relativt tidligt fået professionelle erhvervsfolk ind i sin bestyrelse. Det har styrket hans lederskab og hjulpet ham til at fastholde afgørende beslutninger, f.eks. den vigtige beslutning om at bryde salgssamarbejdet med de andre teglværker i Egersund Tegl.

Ved at have igangsat en professionaliseringsproces, kan ejerlederen bedre kommunikere visionerne, strategierne og målene for virksomheden uden at miste virksomhedens og familiens ånd. Ved at holde fast på familietraditionerne kan grundlæggeren tage chef-hatten af og tale personligt om de udfordringer og muligheder, som berører virksomheden. På den måde vil alle parter bedre forstå den retning, hvori grundlæggeren forsøger at tage virksomheden.

Hvis der er et radikalt skift i virksomheden på vej, f.eks. børsnotering eller salg, så vil grundlæggeren være bedre i stand til at kommunikere det ud og med succes tilpasse virksomheden til det nye paradigme.

Vi vil komme tilbage til udfordringerne ved professionalisering i rapport 5. Her vil vi fokusere på, i hvilke situationer et ønske om professionalisering opstår, og hvad der er de typiske årsager til, at en professionaliseringsproces går i stå eller bliver opgivet.

6. Exit og salg

6.1 Introduktion

At sælge en ejerledet virksomhed efter i årtier at have bygget den op, set den vokse og være omdrejningspunktet for både ens egen og familiens liv er for mange ejerledere en dramatisk og svær beslutning. Nogle ejerledere er afklaret med dette, de har haft det for øje i lang tid og har undgået at engagere sig følelsesmæssigt for meget i virksomheden. Andre ejerledere har gjort virksomheden til omdrejningspunktet i hele deres liv og kan have meget svært ved at acceptere ikke at skulle være en del af virksomheden i fremtiden. Dette gælder ofte i virksomhedsdrivende familier, hvor flere familiemedlemmer har været engageret i virksomheden.

Hvis vi går tilbage til Ejerstrategi-kortet, er salg af virksomheden en naturlig konsekvens af, at de specifikke ejerressourcer, der har været grundlaget for virksomhedens vækst, mister deres specielle værdi, og samtidig er der stigende udfordringer ved at være en ejerledet eller familieejet virksomhed. Disse udfordringer kan, som vi diskuterede i kapitel 2, enten komme fra familien eller fra markeds- og branchetendenser, som skaber et øget kapital- og finansieringsbehov, som ejerlederen har svært ved at opfylde. Et typisk eksempel er virksomheder, der befinder sig i en branche, hvor der sker mange opkøb, og hvor man er gået fra at være mange virksomheder til nogle få dominerende virksomheder. Branchens konsolidering skaber et øget kapital- og finansieringsbehov for ejerlederen, som er nødt til også at vokse for at fastholde sin konkurrencedygtighed.

Den ultimative exitform for en ejerleder er det direkte salg af virksomheden til en ny ejer, hvor den gamle ejerleder helt forlader virksomhedens drift og ledelse. Det mest typiske salg er salget til en større konkurrent. Det er attraktivt, fordi konkurrenten kender den sande værdi af virksomheden og ofte forstår de potentialer, der er i en fusion. Men det kan også være udfordrende, fordi det ofte drejer sig om stærke persontyper, der gennem flere år har konkurreret intensivt mod hinanden og kan have haft svært ved at være i stue sammen. Foruden salg til en konkurrerende virksomhed er der mange andre exitformer – fra at få nye minoritets- eller majoritetsinvestorer til at sælge til medarbejderne eller andre i den nuværende ledelse og selv beholde en ledelsesmæssig rolle, f.eks. ved at fortsætte som aktivt bestyrelsesmedlem i virksomheden.

I dette kapitel vil vi se på flere forskellige former for salg og exit. I den første case, IQ Metal, ender Claus Brændstrup med at sælge familievirksomheden til en ny ejerleder og sin fabrikschef i et såkaldt MBI (management buy-in). I vores anden case møder vi emballagevirksomheden MC Emballage, hvor den ene stifter dør, og den anden stifter efter en del overvejelser ender med at sælge virksomheden til

medarbejderne. Vores tredje case handler om Kvist Møbler, hvor stifteren Arne Kvist først sælger virksomheden til en industriel køber finansieret af Skandinavisk Industries, der ønsker at koncentrere møbelproduktionen i Danmark. Efter kun tre år indser Skandinavisk Industries dog, at virksomheden skal sælges, og det ender med, at Arne Kvists to sønner køber virksomheden tilbage, og de driver virksomheden den dag i dag.

Vores første case i dette kapitel er IQ Metal. Det var en traditionel familiedrevet maskinfabrik indtil 2. generation, men på grund af sygdom måtte familien finde en køber til fabrikken.

CASE om IQ METAL – Erfaren direktør lånte 33 mio.kr. i banken og skabte et frit cash-flow på 100 mio. kr. ved at professionalisere virksomheden

På ni år er Brændstrup Maskinfabrik blevet forvandlet til IQ Metal, en større international underleverandør. Løbende tilpasning af strategien, ny forretningsmodel og ærgerrighed har skabt resultatet.



Facts om virksomheden

Virksomheden IQ Metal er under- og systemleverandør, der producerer komponenter, pladearbejde, spåntagende bearbejdning og andre underleverandørprodukter. Derudover tilbyder de også logistik og designløsninger.

Bo Fischer Larsen ejer 75 pct., og fabrikschef Jesper Zacher Nielsen ejer 25 pct.

Antal ansatte: 120

Resultat før skat (2015): 10,6 mio. kr.

Aktiver (2015): 62 mio. kr.

Domicil: Hasselager ved Århus

Virksomhedens udvikling frem til ejerskifte

IQ Metal er grundlagt som Brændstrup Maskinfabrik i 1965, virksomheden er stiftet af Niels Ejnar Brændstrup som et smedeværksted. Siden er virksomheden udviklet til at blive en industriel underleverandør. Virksomheden overtages undervejs af sønnen Claus Brændstrup, der er uddannet klejnsmed. I 2005 rammes Claus Brændstrup (født 1961) af en kronisk sygdom og kan se, at han ikke på sigt kan drive virksomheden videre.

Ejerskiftet og det videre forløb

I 2007 overtager Bo Fischer Larsen 60 pct. af aktierne i Brændstrup Maskinfabrik, mens fabrikschef Jesper Zacher Nielsen overtager 15 pct., mens de resterende 25 pct. overtages tre år senere af skattetekniske årsager. Købsprisen bliver forhandlet til 42 mio. kr.

Bo Fischer Larsen er udlært maskinarbejder, siden værkfører og har været produktionschef, fabrikschef og fabriksdirektør. Han har arbejdet for blandt andet Vola armaturer og I.P. Lund Sanitetsarmaturer, og han har en MBA fra Henley. Bo Fischer Larsen bliver administrerende direktør, og Jesper Zacher Nielsen bliver fabriksdirektør.

Der er således tale om både et management buy-in og et management buy-out. Bo Fischer Nielsen låner 33,6 mio. kr. i Sydbank, Jesper Zacher Nielsen finansierer de resterende 8,4 mio. kr. gennem et lån i Djursland Bank. I begge tilfælde yder Vækstfonden en kaution for en del af bankfinansieringen; disse typer lån kan man godt få før finanskrisen. Lånene gives på basis af en 35 siders forretningsplan, hvor opgaven er at professionalisere virksomheden og udvikle den til en avanceret underleverandør

med langvarige kunderelationer, målet er en stærk gældsreduceret exit i løbet af ca. 10-15 år. Baggrunden for købet er, at Bo Fischer Nielsen ser en mulighed i at udvikle virksomheden til et nyt niveau.

De faglige kompetencer var ikke længere nok

I midten af 00'erne oplevede mange af de mindre underleverandør virksomheder et stigende pres fra store kunder mod øget professionalisering. De faglige kompetencer var ikke længere tilstrækkelige. De store kunders krav om internationalisering samt kontraktlige, juridiske- og certificeringsrelaterede problemstillinger blev store udfordringer.

Brændstrup Maskinfabrik var et skoleeksempel på en underleverandørvirksomhed i denne situation. Fundamentet i form af produkter, kvalitet og kunderelationer var godt, men der var behov for professionalisering og strategisk ledelse. Det kunne Bo Fischer Larsen med sin baggrund fra større virksomheder tilføre Brændstrup Maskinfabrik. Han gennemførte blandt andet en formalisering af alle aftaler, kontrakter og kvalitetscertificeringer og fulgte løbende op på sin strategiplan, som blev tilpasset markedsudviklingen.

Virksomheden erhverves, et lille års tid før finanskrisen sætter ind, købstidspunktet kan på den baggrund siges at være uheldigt. Prisen var relativt høj, men omvendt ville det ikke efter finanskrisen have været muligt at bankfinansiere et fabrikskøb som det nævnte. Da Bo Fischer Larsen erhverver Brændstrup Maskinfabrik, er der underkapacitet i branchen; kunderne spørger kun om, hvornår de kan få en vare leveret, aldrig på pris.

Da finanskrisen sætter ind i september 2008, falder omsætningen i branchen fra indeks 100 til indeks 60 i løbet af kort tid. Det står hurtigt klart for Bo Fischer Larsen, at en del af produktionen må outsources til Østeuropa i det nye meget konkurrenceprægede supply chain-marked i metalindustrien, som opstår efter finanskrisens indtræden.

For små midler etableres i 2010 en produktion i et nedlagt hønsehus nær Stettin i Polen, hvor syv mand ansættes; siden udvides produktionen. Der flyttes location to gange, inden Bo Fischer Larsen definitivt beslutter at bygge en ny 14.000 kvm stor fabrik i Stettin, hvor der i dag er 200 ansatte. Efter sin overtagelse af Brændstrup Maskinfabrik har Bo Fischer Larsen professionaliseret ledelsen og tilført en bestyrelse af professionelle erhvervsfolk.

Ny forretningsmodel

Forretningsmodellen er også ændret undervejs, de store aftagere er i begyndelsen vindmølleindustrien og køleindustrien, men siden kommer store kontraktkunder til. Bo Fischer Larsen arbejder efter professor Michael Porters anvisninger om, at det ikke er produktet, men det, der tilbydes uden om produktet, som skal være virksomhedens særlige værditilbud til kunderne. Virksomheden skal med andre ord differentiere sig fra de øvrige ved at tilbyde kunderne større værdi, herunder bl.a. ved at stå for større dele af hele underleverandørprocessen. Han ændrer samtidig virksomhedens navn til IQ Metal, det klinger bedre internationalt.

De store kunder i blandt andet vindmølleindustrien prøver hele tiden at pille IQ Metals differentiering af produktet ud af priskakulerne, det presser indtjeningen. Bo Fischer Larsen udvikler derfor et nyt koncept, Partnership Manufacturing, hvor han fra faciliteterne i Stettin tilbyder større kunder at være deres produktionsmæssige maskinrum.

Virksomheden går fra at være en traditionel underleverandør til at være systemleverandør, der ikke alene producerer komponenter, pladearbejde, spåntagende bearbejdning og andre underleverandørprodukter, men også logistik og designløsninger. Der indgås blandt andet en seksårig produktionskontrakt med en stor dansk kunde, der sikrer en årsomsætning på godt 30 mio. kr.

Partnerskabsmodellen markedsføres som det tætteste, kunderne kan komme på at have egenproduktion i et lavtlønsland. IQ Metal overtager produktionsopgaverne, mens kunderne kan koncentrere sig om produktudvikling og salg. Partnerskabsmodellen omfatter blandt andet leverancer af butiksudstyr til Bestseller og Pandora. I den danske afdeling i Hasselager fremstilles avancerede underleverancer i en stærkt automatiseret fabrik.

Erfaringer med den valgte løsning

Bo Fischer Larsen har siden overtagelsen i 2007 skabt et frit cash flow på knap 100 mio. kr. og afdraget to tredjedele af sin bankgæld. Virksomhedens omsætning er tredoblet til 150 mio. kr., og driftsoverskuddet er firedoblet, siden han overtog virksomheden.

Planen er at tage en investor ind i løbet af nogle år, på dette tidspunkt er bankgælden ude, og tilførsel af mere kapital vil være nødvendigt, såfremt væksten skal accelereres yderligere. Bo Fischer Larsen ser en mulighed i, at IQ Metal kan gå ind og konsolidere underleverandørbranchen i metalindustrien, men det vil kræve en ny kapitalstærk partner. På kortere sigt ser han store udviklingsmuligheder for sin virksomhed, og derfor er timingen vedrørende partskaber og kapitaltilførsel væsentlig.

P.t. – dvs. ultimo 2016, hvor denne case skrives, er der gode priser på virksomheder, men omvendt kan prisen stige yderligere, hvis IQ Metal kan realisere de planer, der er lagt for det næste to år.

Bo Fischer Larsen (født 1961) erkendte i 00'erne, at han var for gammel til at begynde forfra med en helt nyetableret virksomhed. Han skulle derfor eje en virksomhed, som han med sin baggrund som fabriksdirektør i større virksomheder kunne professionalisere.

For Bo Fischer Larsen er det essentielt altid at være forberedt på fremtiden, også selvom den er uvis. Han mener man som ejer tidligt skal gøre sig tanker om exit, da et exit skal modnes og forberedes flere år forinden. Dog bør man om muligt drive sin virksomhed, som om den skal sælges i morgen. Han understreger, at der hermed ikke menes kortsigtet, men at det er for sent at skulle skabe orden i eget hus, når man evt. er midt i en due diligence med en potentiel køber.

Forespurgt til, hvad der har bragt IQ Metal virksomheden der, hvor den er i dag, svarer Bo Fischer Larsen, at det har strategisk ledelse kombineret med evnen til omstilling og krydret med en vis portion ærgerrighed. Foruden at sætte langsigtede mål giver et mere formaliseret strategiarbejde en bevidstgørelse omkring virksomhedens kompetencer og muligheder: Hvad er du god til, og hvad skal du holde dig fra?

Men da tingene sjældent udvikler sig helt som forventet, er evnen til fleksibel og hurtig tilpasning særdeles vigtig, uden at man dog fraviger de langsigtede mål. Rent praktisk betyder det, at strategiplanerne skal revurderes med visse mellemrum; hos IQ Metal sker dette typisk på to årsbasis.

Det hele drives imidlertid af en vis portion ærgerrighed, og selvom ordet ærgerrig ifølge Bo Fisher Larsen måske ikke giver de mest positive associationer i Jylland, så giver det mere mening at slå betydningen op i Gyldendals Røde Engelske ordbog, for her oversættes ærgerrig til 'ambitious', og uden ambitioner er det umuligt at realisere kombinationen af ejerledelse og iværksætterier som den, Bo Fischer Larsen og Jesper Zacher Nielsen har været igennem.

Den næste case omhandler også et salg. Salget sker, efter at sygdom har revet den ene af de to stiftere bort, og den tilbageværende stifter ønsker ikke at drive virksomheden videre.

CASE om MC EMBALLAGE: Medarbejderne købte virksomheden, da den ene stifter gik bort

Medarbejderne overtog MC Emballage i 2003, da den ene af virksomhedens to ejere blev ramt af en dødelig kræftsygdom. Forud gik forsøg på at sælge virksomheden til anden side, men medarbejderne ville gerne bevare virksomhedens særlige kultur. Med et ansvarligt lån fra de gamle ejere og stor opbakning i medarbejderkredsen, lykkedes det at overtage virksomheden. Der fandtes ingen modeller for medarbejderovertagelse, disse måtte udvikles i overtagelsesprocessen og er senere justeret på basis af erfaringerne. På mange måder drives virksomheden helt som andre, men MC Emballage har et sæt af særlige værdier, som virksomheden efterlever.



Facts om virksomheden

MC Emballage er en grossistvirksomhed, der laver emballageløsninger, herunder; bølgepap, paller, tape og folie.

Adm. direktør Peder Eriksen ejer 25 pct., de resterende 75 pct. er medarbejderejet.

Antal ansatte: 60

Resultat før skat (2015): 24,7 mio. kr.

Aktiver (2015): 106 mio. kr.

Domicil: Hinnerup ved Århus

Virksomhedens historie og udvikling

MC Emballage er stiftet af Jørgen Mølgaard og Poul Christoffersen i 1988. De to stiftere arbejdede i en århusiansk grossist- og produktionsvirksomhed, S. Møller Christensen A/S, som ejerne splittede op og solgte i bidder. Poul Christoffersen var salgschef, mens Mølgaard var afdelingsleder og stod for emballageproduktionen i den senere opsplittede Århus-virksomhed. De valgte at begynde for sig selv og stiftede MC Emballage A/S i Risskov ved Århus. Til at begynde med rådede de over et lager og en skurvogn som kontor; der var 10 medarbejdere fra S. Møller Christensen A/S, der fulgte med over. Poul Christoffersen blev salgsdirektør, og Jørgen Mølgaard administrerende direktør i den nye virksomhed. Der var en høj grad af pionerånd og medarbejderinvolvering i MC Emballage, som gradvist voksede sig større ved at forsyne kunder med emballageløsninger. Virksomheden blev struktureret som en ren grossistvirksomhed med speciale i ydre emballager og emballageløsninger lige fra Europa-paller til bølgepap. I løbet af de næste 15 år voksede virksomheden organisk og var ved årtusindskiftet en af de større emballageleverandører på det danske hjemmemarked i konkurrence med bl.a. Stok Emballage og CC&Co. i Holstebro. Desuden var der talrige små lokale leverandører og grossister i Danmark inden for emballage, men de havde sjældent et fuldt sortiment. I 2003 var virksomheden nået op på en omsætning på 152 mio. kr. med 46 ansatte og et overskud før skat på 4,5 mio. kr.

Ejerskiftesituationen

I løbet 2003 blev salgsdirektør og medejer Poul Christoffersen ramt af en uhelbredelig kræftsygdom. Hans partner og medejer Jørgen Mølgaard havde ikke økonomi til at overtage Poul Christoffersens ejerandel. I den opstående situation besluttede de to ejere derfor at sælge virksomheden. I første omgang henvendte de sig til en græsk virksomhed, som havde opkøbt emballageforretninger i det meste af Europa, men den græske virksomhed afstod fra at købe. Der var også andre mulige købere, men det kom ikke til realitetsforhandlinger.

I stedet opstod en ide hos virksomhedens medarbejdere om at købe virksomheden. De to medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer Anita Gersner Marschall og Søren Lindemann kom til at stå som tovholdere i den videre proces sammen med yderligere to medarbejdere, Kim Kærner og Tommy Jensen. De to ejere var begge positivt indstillet overfor en medarbejderovertagelse. Parterne blev derfor hurtigt enige om at arbejde videre med den mulighed. For medarbejderne var det afgørende motiv at fastholde kulturen i virksomheden og undgå, at den blev splittet op under en ny

ejere fra branchen. De havde set, hvordan andre virksomheder inden for emballagebranchen havde undergået store forandringer ved et ejerskifte, uden at det af den grund var blevet bedre.

Den valgte model

Der findes ikke mange tilgængelige modeller for medarbejderovertagelse af virksomheder, så i det videre arbejde måtte parterne delvist improvisere og finde nye løsninger. I første omgang blev virksomheden værdisat af revisionsfirmaet. Herefter undersøgte medarbejdergruppen, om der var opbakning i medarbejderkredsen til at købe aktier i virksomheden. Her fik man en tilkendegivelse, der gjorde det muligt at gå videre i processen. Med rådgivning fra Deloitte fik medarbejdergruppen udarbejdet en forretningsplan for virksomhedens videre drift; forretningsplanen dannede grundlag for det tegningsprospekt, som de nye medarbejderaktionærer skulle forholde sig til. Virksomheden skulle vokse ved organisk vækst og konsolidere sin position i markedet. Der skulle tilstræbes en soliditet på 40 pct., og der blev sat mål for omsætning og indtjening med handlingsplaner opgjort i tid og penge. Det blev desuden bestemt, at det nye medarbejderejede selskab skulle ansætte en administrerende direktør, som selv skulle tegne for op til to mio. kr. i aktiekapital. Det lå samtidig klart, at overtagelsen af MC Emballage skulle ske ved et rent generationsskifte.

Den nye administrerende direktør skulle have nøjagtigt de samme beføjelser som en hvilken som helst ansat direktør. Virksomheden skulle desuden ledes på normal vis, men med pleje af den særlige virksomhedskultur, hvor man var tæt på kunderne og gav medarbejdere lang snor, hvis de vel at mærke gjorde en indsats for deres arbejdsplads. Overtagelsen indebar, at medarbejderne skulle stille med 5 mio. kr. i aktiekapital i et nyt aktieselskab, som skulle overtage virksomheden. Medarbejdere, der var interesseret, skulle minimum tegne sig for et aktiekøb på 50.000 kr. til kurs 100. Det blev fra starten gjort klart, at aktierne kun gav udbytte, hvis der var et tilstrækkeligt overskud i virksomheden. Medarbejderaktionærerne måtte altså tage en privatøkonomisk risiko for at blive medejere. De to ejere, Poul Christoffersen og Jørgen Møller, indvilligede i at stille ansvarlig lånekapital til rådighed for det nye selskab. Ansvarlig lånekapital kan sidestilles med egenkapital. Dette lån var på 6 mio. kr. og skulle forrentes med halvårlig rente på 2,125 pct. pro. anno over en periode på otte år. Resten af overtagelsessummen skulle bankfinansieres.

Medarbejdergruppen henvendte sig i første omgang til virksomhedens bankforbindelse, Danske Bank, som dog afviste at være med; derefter kom Nordea ind i billedet. Nordea medvirkede både til finansieringen af det nye fortsættende aktieselskabs virksomhedskøb og til at finansiere aktiekøb privat for medarbejderne, hvoraf mange var relativt unge og nyetablerede, der måtte låne penge til

aktiekøb i banken ved at stille sikkerhed i hus eller bil. I alt 28 ud af 46 medarbejdere tegnede aktier i det nye medarbejdere-ejede MC Emballage. Grundlaget for aktietegningen var en aktionæroverenskomst med bestemmelser om aktiernes omsættelighed og værdi. Aktierne skulle værdisættes en gang om året, den 1. maj. Grundlaget er baseret på et gennemsnit af resultat før skat i det seneste regnskabsår plus de to foregående regnskabsår plus budgettet ganget med en fastsat multiplum samt anskaffelsespris for bygninger tillagt afskrivninger. Hertil kommer, at bestyrelsen kan foretage en mindre værdiregulering på den samlede kurs, afhængig af de eksisterende konjunkturer.

Hele overtagelsesprocessen var både beslutningstung og juridisk besværlig, fordi der ikke fandtes modeller for, hvordan medarbejderovertagelser kan ske i Danmark. Den var krævende for medarbejdergruppen, der måtte sætte sig ind i mange nye emner, og uden råd fra revisionsfirmaet Deloitte var det ikke gået. Rådgivningen skulle finansieres, også selvom overtagelsen eventuelt ikke blev til noget, også her var de gamle ejere behjælpelige med finansiering.

De endelige papirer omkring medarbejderovertagelsen blev underskrevet af den kræftramte Poul Christoffersen, dagen før han afgik ved døden. Hans familie var dog i hele processen indstillet på, at en medarbejderovertagelse skulle lykkes, så den var formentlig også blevet realiseret, hvis Poul Christoffersen ikke havde nået at skrive under. Men processen var da givetvis blevet endnu mere kompleks.

Efter samtaler med otte kandidater, ansatte medarbejdergruppen den dengang 38-årige Peder Eriksen som administrerende direktør. Han er i skrivende stund, efteråret 2016, stadig administrerende direktør. Peder Eriksen er cand.merc., han har arbejdet som administrerende direktør i emballagekoncernen Schurs hollandske datterselskab og ligeledes som administrerende direktør for den norske emballagekoncern Skanem, som i starten af 00'erne ejede en virksomhed i Skive, der fremstillede aluminiumsemballage til fiskeindustrien. Peder Eriksen var omkring 2003 på udkig efter en virksomhed, han kunne købe og eje, og havde i den forbindelse henvendt sig til Deloitte, der gjorde ham opmærksom på muligheden med MC Emballage. Det var ikke noget problem for ham at blive medejer af en medarbejderejet virksomhed. Han havde altid i sine lederjob begyndt med at arbejde på gulvet i den virksomhed, som han skulle lede, for at kende dens processer. Peder Eriksen tegnede aktier for 25 pct. af aktiekapitalen, de resterende aktier var medarbejderejede.

Erfaringer med den valgte løsning

Den aktionæroverenskomst, som ligger til grund for medarbejderovertagelsen af MC Emballage, har måttet revideres adskillige gange. Det var langt fra alle udfordringer, der kunne forudses, da den blev

udarbejdet i 2003. For eksempel fandt man senere ud af, at det ikke var tilstrækkeligt, at aktierne kunne handles mellem medarbejdere. Der måtte udstedes en pulje af aktier i virksomheden, som virksomheden selv disponerede over. Ellers ville det ikke være muligt altid at tilbyde nye ansatte medejerskab i virksomheden.

Senere blev bestyrelsen opmærksom på, at den særlig virksomhedsejede aktiepulje skulle bestå af aktier uden stemmeret, idet bestyrelsen ellers kunne stemme med puljens aktier og dermed forskyde balancen mellem aktionærerne i virksomheden. MC Emballages bestyrelse består af syv medlemmer: to medarbejdervalgte i henhold til aktieselskabslovens bestemmelser om medarbejderrepræsentation, to repræsentanter for de medarbejdere, der ejer aktier, den administrerende direktør Peder Eriksen, forudsat han selv ejer mere 20 pct. af aktierne, samt to eksterne medlemmer. Medarbejderejerskabet har fungeret godt, virksomheden har over årene præsteret stigende overskud og omsætning. Kun i det første år efter finanskrisen, der satte ind i 2008, var der stagnation. Det ligger i strategien for MC Emballage at vokse ved organisk vækst, der er ikke store synergier at høste ved at overtage virksomheder i branchen, selvom MC Emballage har kapital til at købe op. Medarbejderejet betyder ikke, at virksomheden drives anderledes end andre virksomheder.

Det daglige engagement er dog stort, og virksomheden slår på 'medarbejderejet' som et unikt sellingpoint overfor nye kunder. Medarbejderejerskabet har også givet stor stabilitet i medarbejderkredsen, bl.a. på sælgerside, hvor branchen ellers er berygtet for stor udskiftning. MC Emballage er ikke medlem af en arbejdsgiverforening og har heller ikke overenskomster. Lønninger justeres efter præstation på grundlag af en lønpulje, som udmåles en gang om året. Der er heller ikke særlige regler om afskedigelse, og hvis en aktionær afskediges, afregnes aktierne til gældende kurs ved førstkommende handelsvindue 1. maj.

Da virksomheden måtte indskrænke i 2008 på grund af finanskrisen, var der både medarbejderaktionærer og medarbejdere uden aktier blandt de afskedigede. Administrerende direktør Peder Eriksen og afdelingsleder Anita Gersner Marschall oplyser dog, at der tages vidtgående hensyn til medarbejderne, f.eks. ved sygdom eller andre personlige problemer. "Vi måler i høj grad vores performance i arbejdsglæde. At forøge den er ligeså vigtigt som at øge overskuddet," forklarer Peder Eriksen og Anita Gersner Marschall. Der er også seniorpolitik, der gør det muligt at fastholde erfarne medarbejdere. Virksomheden har desuden et sæt værdier, som den overholder; den formulerer selv værdisættet således: Vi vil som organisation strække os langt for at gøre brug af de kompetencer, der ligger i den nuværende medarbejderkreds, så længe den enkelte yder en dedikeret og helhjertet indsats. Vi acceptere hermed, at denne politik kan give os væsentlige begrænsninger i forhold til strukturel

vækst. Vi tilstræber organisk vækst, medmindre der byder sig meget åbenlyse muligheder, som ikke 'knækker' vores flade organisationsstruktur, og kulturerne har en realistisk mulighed for at smelte sammen.

Vores ejerstruktur er et bevidst valg, fordi vi ønsker kontrol over egen arbejdssituation. Unik mulighed i medarbejderejerskabet er fordelingen af løn mellem fast løn og udbytte, hvilket optimerer den enkelte aktionærs skattebetaling. Vores organisation skal kunne arbejde som dynamiske grupper, der situationsafhængigt kan agere individuelt eller i netværk. Alle medarbejdere skal kende hinandens individuelle kompetencer (herunder styrke/svagheder) via åbne personlighedsprofiler. Selvledelse er en hjørnesteen i vores kultur, og kunden skal altid være i fokus i forhold til kommunikation, svartider, rådgivning osv. Vores kultur betinger en samhørighed på tværs af arbejdsgrupper og en konstant trykprøvning af best-practice.

Virksomheden har en meget flad organisatorisk struktur, der er afdelingsledere inden for køb og salg, logistik, IT- og administration. Ellers er virksomheden organiseret i selvstyrende grupper med gruppeledere. Sælgerkorpsen er repræsenteret i ledergruppen ved en talsmand, som vælges en gang om året. Erfaringen er, at sælgerne er nødt til at være repræsenteret i ledelsen, fordi input fra kunderne er altafgørende, og den utraditionelle løsning med en 'sælgertalsmand' i ledelsen har fungeret godt. Medarbejderindflydelsen har også givet konkret effekt på andre områder. For eksempel var der mange kvinder i virksomheden, der insisterede på, at virksomheden måtte anskaffe sig et nyt administrativt ERP-system, inden man begyndte at etablere sig i nye bygninger. Mændene ville hellere 'bygge først', men det har været afgørende for MC Emballage, at virksomhedens ERP-systemer fremmede effektiv drift.

Medarbejderovertagelsen har fungeret godt, og MC Emballage har stillet sig til rådighed for andre, der ville bruge virksomhedens erfaringer, men medarbejderovertagelser er ikke specielt udbredte i Danmark, og interessen har været begrænset.

De juridiske overvejelser omkring ejerskabsstruktur i en medarbejderejet virksomhed er mange, og der meget, der skal tages stilling til. Medarbejderejet betyder, at MC Emballage ikke i så høj grad er en virksomhed for folk, der vil gøre lederkarriere. Ønsker man derimod at gøre karriere som produktspecialist, byder virksomheden på en bred vifte af muligheder med meget udstrakte beføjelser. De meget frie rammer og de gode muligheder for personlig udvikling gør det meget let for virksomheden at rekruttere medarbejdere. Der er medarbejdere, der har forladt virksomheden, fordi de ville noget andet eller havde andre holdninger til, hvordan virksomheden skulle drives. De har så

fået indfriet deres aktier. Andre har forladt virksomheden, fordi de ikke havde ”forstået, hvad det var for en størrelse”.

Der er samtidig gjort den erfaring, at bestyrelsesformanden, der skal være ekstern, som princip bør være en ejerleder, der forstår ejerledervirksomheders og medarbejderejede virksomheders særlige karakter. Det er også vigtigt at adskille virksomhedsdrift fra ejerskabsproblemer i bestyrelsesarbejdet, og det er man over årene blevet ret skarp til. Man diskuterer f.eks. ikke udbytte i bestyrelsen. Det må ejerskabet, i det konkrete tilfælde medarbejderejerskabet, selv tage stilling til.

Vores sidste salgscase handler om Kvist Møbler, en møbelvirksomhed, der først bliver solgt til en industriel opkøber, men senere sælges tilbage til de to sønner.

CASE om KVIST – En mix case: Professionalisering, industriel køber, der ender i generationsskifte

Brødrene Michael og Søren Kvist turde ikke overtage forældrenes møbelvirksomhed i første omgang, den var for kompleks. Men da en industriel investor havde kørt den ned, trådte de til. Siden er virksomheden vokset kraftigt. I dag er en udefrakommende direktør stødt til sammen med nye investorer. Men brødrene Kvist har stadig muligheden for at købe dem ud, hvis det skulle blive aktuelt.



Facts om virksomheden

Virksomheden er systemleverandør til danske og internationale møbelbrands. Udvikling og testproduktion foregår i Danmark, møbelproduktion nær Riga i Letland.

Industri Udvikling ejer 49 pct. af aktierne, Brødrene Kvist ejer tilsammen 31 pct., mens fabrikant Lars G. Pedersen ejer 20 pct.

Antal ansatte: 610

Resultat før skat (2016): 5,6 mio. kr.

Aktiver (2016): 149 mio. kr.

Domicil: Årre ved Esbjerg

Virksomhedens historie og udvikling

Kvist Industries kan i 2017 fejre 50 års jubilæum, virksomheden er i dag systemleverandør inden for møbelbranchen med en omsætning på 300 mio. kr.

Virksomheden er stiftet af Arne Kvist i 1967 som Årre Faconspænd. Frem til 1989 blev den drevet som en lokal dansk møbelproducent med eksport, hvor Arne Kvist var direktør, og hans hustru bogholder.

I slutningen af 80'erne begynder Skandinavisk Holding, hvis største selskab var Skandinavisk Tobak, at interessere sig for møbelproduktion i Danmark. Man ville konsolidere branchen og stifte Skandinavisk Industries, hvor et af hovedselskaberne er møbelfabrikken Labofa i Skælskør. Labofa henvender sig til Arne Kvist om et nærmere samarbejde med Årre Faconspænd; henvendelsen udløser overvejelser om virksomhedens fremtid. Arne Kvists to sønner, Michael Kvist (født 1966) og Søren Kvist (født 1963), der på det tidspunkt læser til henholdsvis cand.merc. og er under uddannelse som smed, bliver spurgt, om de vil gå ind i forældrenes virksomhed.

Det afstår de fra, blandt andet fordi de med Michael Kvists ord ”næsten kun kan gøre det dårligere”. Virksomheden kører på det tidspunkt godt med en solid indtjening, men skal den vokse, skal der indføres mellemledere og nye strukturer, og den opgave synes brødrene er for stor for dem. Årre Formspænd bliver derfor solgt til Skandinavisk Industries/Labofa.

Arne Kvist, virksomhedens grundlægger, engagerer sig i stedet økonomisk og ledelsesmæssigt i Tarm Møbelfabrik, der blandt andet leverer møbler til FDB (Nu Coop). Årre Faconspænd fungerer imidlertid ikke godt i regi af Skandinavisk Industries, flere nøglemedarbejdere forlader virksomheden og begynder for sig selv. Efter tre år indser Skandinavisk Industries, at Årre Faconspænd skal afhændes.

Skandinavisk Industries kontakter Arne Kvists to sønner, Michael og Søren, der i mellemtiden har fundet sammen med nogle af de gamle medarbejdere i et konkurrerende selskab.

Michael og Søren Kvist tager udfordringen op, de finder betingelserne favorable og lægger vægt på at kunne købe Årre Faconspænd uden finansiel hjælp fra forældrene. Foruden Skandinavisk Holding bliver de tidligere ejere af køkkenproducenten HTH involveret som aktionærer, dem har Kvist-brødrenes advokat en relation til.

Michael og Søren Kvist overtager ejerskabet i 1992 og driver derefter virksomheden, der senere får navnet Kvist Industries. De to brødre supplerer hinanden godt, Michael Kvist bliver administrerende direktør med personaleansvar for funktionærgruppen, mens Søren Kvist bliver teknisk direktør med ansvar for produktion. Han har i mellemtiden suppleret sit svendebrev som smed med en diplomleder-uddannelse. Undervejs konsolideres Tarm Møbelfabrik ind i Kvist Industries, og Skandinavisk Holding bliver købt ud.

Arne Kvist har igennem årene været en typisk iværksætter. Når han så en spændende maskine i en virksomhed, som i øvrigt ikke var velkørende, kunne han finde på at overtage virksomheden og se, hvad han kunne få ud af det. Hvis en dygtig lærling ville starte for sig selv, blev han ofte underleverandør. Hvis en sympatisk underleverandør kom i økonomiske vanskeligheder, var Arne Kvist ofte manden, der ville redde underleverandøren økonomisk.

Disse relationer på kryds og tværs var der ikke ryddet op i, da Kvist-brødrene overtog virksomheden, dem måtte de afvikle, da det i begyndelsen af 00'erne blev besluttet at flytte hovedparten af produktionen til Slovakiet.

Underleverandør-samarbejdet baseret på faderens gamle relationer til lokale virksomheder i Jylland kunne ikke fungere i en struktur, hvor en stor del af Kvist Industries' produktion skulle udflyttes til Slovakiet. Flere af underleverandørerne får i stedet tildelt aktier i Kvist Industries.

Kvist-brødrene har fra starten haft en bestyrelse af professionelle, især har dygtige forretningsadvokater været vigtige, men også gode revisorer har været vigtige. I 00'erne vokser virksomhedens omsætning, og forretningsmodellen ændrer sig; fra at være en traditionel møbelproducent bliver Kvist Industries systemleverandør. Det indebærer, at Kvist Industries samarbejder tæt med forskellige møbelbrands om teknisk produktudvikling og produktion. Kunderne er klassiske møbelbrands som Fritz Hansen, Fredericia Furniture og Hay.

Ejerskiftesituationen

Netop som den meget krævende udflytning af produktion til Slovakiet er afsluttet, indtræder finanskrisen. I september 2008 begynder kunderne at tilbagekalde ordrer, og virksomhedens omsætning halveres på kort tid.

Det letteste i situationen er at afvikle den nyoprettede produktion i Slovakiet, fordi omkostningerne ved at nedlægge den er begrænsede, mens fratrædelsesomkostningerne i Danmark er større.

Bestyrelsen insisterer dog på, at fabrikken i Slovakiet skal opretholdes. I stedet skæres der hårdt både i Danmark og Slovakiet. Medarbejderstaben reduceres fra 150 til 60 mand; de to brødre arbejder intensivt på at håndtere krisen.

”Vi var klar over, at det ville blive svært. Men vi var enige om, at selvom vi måske ikke kunne overleve finanskrisen, ville vi i hvert fald være blandt de sidste, der gav op. Den indstilling var med til at redde os. Heldigvis havde vi også en god bank, Sydbank. Vi havde naturligvis hårde forhandlinger med banken, men vi fandt i fællesskab en vej, og det var altafgørende.”

I situationen opstår en ny mulighed; Kvist Industries bliver tilbudt at købe en nødlidende møbelfabrik i Letland, som Swedbank har overtaget. Den er billig, men stadig fungerende og med erfarne medarbejdere.

Kvist-brødrene beslutter sig for at tage chancen og overtage fabrikken. Overtagelsen giver mulighed for at samle hele møbelproduktionen i Letland og afvikle produktionen i Slovakiet.

Opbygningen af en parallelproduktion i Slovakiet og Letland, samtidig med at dele af produktionen fastholdes i Årre, stiller store krav til ledelseskapaleteten hos Michael og Søren Kvist. Det kompenseres der til dels for ved at tage en fabrikant fra Ikast, Lars G. Pedersen, der selv har flyttet sin tekstilproduktion til Østeuropa, ind i bestyrelsen for virksomheden. Lars G. Pedersen bliver også medaktionær. Operationen bliver en succes, og efterhånden begynder omsætningen i Kvist Industries for alvor at vokse.

Forretningsmodellen virker, og flere brands efterspørger Kvist Industries som deres systemleverandører. Den tiltagende vækst og de omfattende forandringer i virksomheden repræsenterer dog en stor udfordring for brødrene. Især Søren Kvist har fået mange mænd under sig i ’maskinrummet’ i Letland. Det går ud over hans muligheder for at kunne fungere som produktudvikler og teknisk direktør. Efter samråd med bestyrelsen beslutter Kvist-brødrene at se sig om efter en driftsdirektør, der kan overtage ansvaret for produktionen, mens brødrene selv koncentrerer sig om henholdsvis salg og forretningsudvikling samt produktionsmodning og produktudvikling.

Den valgte løsning

Under søgningen efter en driftsdirektør dukker Jens Bach Mortensens navn op (født 1961). Han har i en årrække været administrerende direktør for Vest Wood, senere Jelven i Aars, som nu er overtaget af en amerikansk koncern. Jens Bach Mortensen har haft lederskabet af op til 21 fabrikker globalt,

men ønsker ikke i længden at virke under det amerikanske ejerskab. Det job, Kvist-brødrene har til ham, er reelt for lille i forhold til Jens Bach Mortensens kompetencer og erfaringer, men han er interesseret alligevel, hvis han kan blive medejer af virksomheden. Medejskab er dog ikke noget, de to brødre vil forære ham som en del af jobbet, det må han købe sig til.

Jens Bach Mortensen bringer Industri Udvikling, der investerer i danske produktionsvirksomheder som minoritetsaktionær, på banen. Industri Udvikling er i første omgang villig til at lånefinansiere Jens Bach Mortensens aktiekøb, men er også interesseret at købe aktier i Kvist Industries. Kvist-brødrene er ikke umiddelbart indstillet på at sælge ud af virksomheden, da de ser store vækstmuligheder.

De accepterer imidlertid et aktiesalg under den forudsætning, at virksomhedens væksttempo bliver øget markant. Forhandlingerne ender med, at Jens Bach Mortensen og Industri Udvikling tilsammen overtager 49 pct. af aktierne i Kvist Industries. De to brødre sidder tilbage med 31 pct. af aktierne, mens industrimanden fra Ikast, Lars G. Pedersen, fortsat har 20 pct. af aktierne.

Det er afgørende for accepten af denne aktiefordeling, at Kvist-brødrene føler, at de kan mobilisere en majoritet, hvis de kan blive enige med blot en af ud af de tre udefrakommende aktionærgrupper. Ikke at det siden har været nævnt eller er blevet et problem i hverdagen, ”men det indgik da i overvejelserne i sommeren 2013, hvor vi arbejdede med problemstillingen omkring ændringerne i ejerskabet,” siger Michael Kvist i dag.

Erfaringerne med den valgte løsning

Kapitaludvidelsen og ansættelsen af den nye administrerende direktør med driftsansvar har resulteret i en forstærket vækst i virksomheden; løsningen har fungeret godt. I relation til kunderne har det haft betydning, at virksomheden stadig kan beskrives som ejerledet.

”Når jeg kommer rundt hos kunderne i Europa, ved de i kraft af mit navn, at jeg stadig er medejer af virksomheden, og at den drives efter de vestjyske principper, som vi altid har efterlevet: ordentlighed, ærlighed og tæring efter næring.” Der er ingen exitplan for virksomheden, men Michael Kvist understreger, at man altid skal være åben overfor nye muligheder. ”Vi er vokset som virksomhed, fordi vi har været åbne og grebet de muligheder, der er opstået undervejs. Man overlever ikke bare ved at være stærkest, men også ved at tilpasse sig,” forklarer Michael Kvist. Den nye aktionærsammensætning har desuden betydet en yderligere professionalisering af bestyrelsesarbejdet. ”Vi bruger bestyrelsen meget aktivt. Jeg kører f.eks. i øjeblikket et projekt med direkte reference til bestyrelsesformanden. Min bror Søren, som er teknisk direktør, arbejder ofte direkte sammen med

Lars G. Pedersen, som er aktionær, bestyrelsesmedlem og industrimand. 'Tilsvarende er vi i tæt dialog med Industri Udviklings bestyrelsesmedlem Lars Blavnsfeldt, hvis det gælder finansielle forhold.'

Kvist Industries har finansdirektør Kurt Carstensen fra Kirkbi som bestyrelsesformand. Han kommer ligesom Kvist-brødrene fra Vestjylland: "Det betyder noget, at vores bestyrelsesformand er lokal. Det er rart at vide, at vores virksomhed ikke lige pludselig kan blive handlet af folk, der sidder ovre i København," forklarer Michael Kvist.

Michael Kvist understreger, at han igennem hele forløbet med Kvist Industries har haft gode rådgivere.

"Jeg har tit siddet med store regninger fra revisorer og advokater, men de råd, jeg har fået, har været alle pengene værd. Det er store værdier, der er på spil i forretning. I den situation er det ikke afgørende, om en rådgiver skal have 1.500 eller 3.000 kr. i timen. De rigtige råd sparer dig for mange penge på sigt," siger Michael Kvist.

Han lægger også vægt på, at brødrene ikke har modtaget penge eller arv fra forældrene. "Vi har hele tiden selv tjent pengene. Først kunne vi betale långiverne tilbage, siden kunne vi finansiere udvidelsen af virksomheden. Vi har senest fået nye aktionærer ind, men det udelukker ikke, at vi en dag kan købe dem ud, hvis det skulle blive aktuelt." Han synes omvendt også, at det rart at have fået 'penge ud', da nye aktionærer kom ind i virksomheden. De har sikret pensionsopsparingen og familien. I bagklogskabens klare lys indser Michael Kvist, at virksomheden tidligere skulle have haft flere ledelseskrafter, som den har fået nu. "Som brødre har vi i perioder strakt vores ledelseskompetencer vel langt, men vi er i de situationer blevet reddet af vore mange dygtige og loyale medarbejdere, hvorefter flere gennem tiden er eller har været aktionærer," forklarer han.

Læring – Exit og salg

De tre cases, vi har bragt i dette kapitel, viser at salg af en ejerledet virksomhed kan tage mange former: fra management buy-in/management buy-out over en industriel køber, der ønsker at koncentrere den branche, som virksomheden opererer i, til salg til medarbejdere, der ønsker at overtage virksomheden kollektivt.

Der er mange forhold, der gør sig gældende, når virksomheden, som ofte er livsværket, skal sælges. For det første ser vi, at i to af vores cases sker salget, fordi der har været alvorlig sygdom blandt

stifterne eller ejerlederne. Dette understreges af de grundlæggende temaer, vi har fokuseret på i disse rapporter, nemlig vigtigheden af at planlægge for alle tænkelige situationer. Vi vil komme tilbage til dette emne i rapport 5, hvor vi med konkrete tal viser, at planlægning er værdifuldt, når sygdom og død rammer ejerlederne. Men de to cases illustrerer allerede her, at salg bliver mere presserende, når det værste sker. Og alt for mange danske ejerledede virksomheder er blevet solgt som direkte konsekvens af død eller alvorlig sygdom i en situation, hvor hverken ejerlederen, dennes familie eller virksomheden var klar til salg.

Casene illustrerer også, at det er vigtigt altid at tænke over et potentielt salg, og at virksomheden helst altid skal være klargjort til at kunne sælges uden først at skulle igennem en lang salgsmodningsproces. For de succesfulde ejerledede virksomheder, er der mange muligheder, og virksomhederne oplever ofte, at de får uopfordrede henvendelser fra konkurrenter, investorer og investeringsfonde. Men for den typiske ejerledede virksomhed er salg ikke altid så enkelt, og der kan være langt mellem seriøse tilbud.

Helt generelt er det klogt for ejerledere at være åbne for diskussion. En ejerleder, bør ikke udsætte muligheden for et salg; man ved aldrig, hvornår en potentiel køber står med en godt tilbud i hånden. En konsekvens af manglende klarhed til salg er, at en eventuel afvist køber i stedet vælger at købe den lokale konkurrent, hvorved konkurrencen i lokalområdet intensiveres, og pludselig står ejerlederen i en noget forværret situationen.

En anden hindring for en ejerleder, som overvejer salg, er at fastsætte sin virksomheds værdi. I de tilfælde, hvor der aldrig har været nogen formel vurdering af virksomheden, anslår ejerlederen ofte en værdi baseret på mavefornemmelse. For den potentielle køber kan et sådant skøn synes overdrevent subjektivt og langt fra en objektiv vurdering af virksomhedens nutidsværdi, og det kan ende med, at der ikke bliver noget salg. For at undgå denne problemstilling bør ejerledere udføre due diligence på værdiansættelsen af egen virksomhed som en del af den langsigtede planlægningsproces før et exit. Løbende orientering om virksomhedens værdi giver bedre forudsætninger for at kunne forhandle en pris, som tilfredsstiller både køber og sælger.

Exit-planlægning er en udfordrende proces, og de ejerledere, der ikke forbereder sig, tager en stor risiko med virksomhedens fremtidige drift. Planlægning er således nøglen for ejerlederen til at give virksomheden de bedste muligheder for at trives på længere sigt, og ejerlederen de bedste muligheder for at starte et nyt liv efter exit.

7. Planlægning og Ejerstrategi-kortet

7.1 Introduktion

I kapitel 2 i denne rapport gennemgik vi vigtigheden af at planlægge det gode ejer- og ledelsesskifte. Vi introducerede Ejerstrategi-kortet som et værktøj, der er velegnet til at skabe en struktureret dialog omkring langsigtsplanlægning i den ejerledede virksomhed. Vi har i de følgende kapitler gennemgået en række cases om virksomheder, der har valgt forskellige exit-løsninger: generationsskiftet, professionaliseringen, salg til udefrakommende ledelse, salg til medarbejdere og salg til en industriel investor. Vi har undervejs diskuteret, hvad der karakteriserer det gode ejer- og ledelsesskifte med fokus på planlægningsmæssige elementer.

Vi vil nu vende tilbage til Ejerstrategi-kortet og prøve at gennemgå, hvordan virksomheder planlægger i praksis, og hvor danske ejerledede virksomheder placerer sig i Ejerstrategi-kortet. Som beskrevet i rapport 3 i denne serie har vi fået 13.491 danske ejerledere til at svare anonymt på et detaljeret spørgeskema, der blandt andet kan bruges til at benchmarke virksomheden op imod hinanden for at vurdere hovedelementerne i Ejerstrategi-kortet.

Vi vil således i dette kapitel bruge de mange tusinde besvarelser af vores Ejerstrategi-kort til at kigge på en række faktorer omkring langsigtsplanlægning. Først vil vi se på, hvilken generationsskiftemodel ejerlederne forventer. Dernæst vil vi se, hvor presserende exit-planlægning er, og om det afhænger af valget af exit-model. Vi analyserer også, om virksomheder i forskellige klarhedsstadier (hvor langt de er i planlægningen) vælger forskellige exit-modeller.

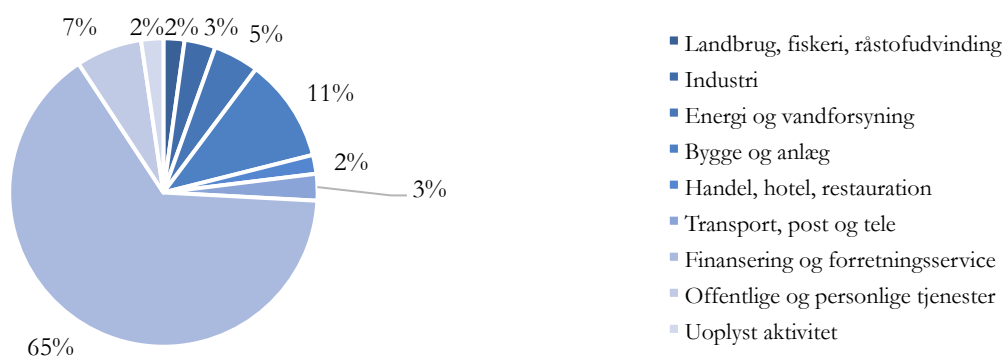
I resten af kapitlet gennemgår vi Ejerstrategi-kortet ved hjælp af vores undersøgelse. Først gennemgår vi, hvordan virksomheder har vurderet deres ejerressourcer, og dernæst de udfordringer, de har fra familie, marked og regulative instanser. Ved hjælp af dette er vi i stand til at benchmarke de 13.491 virksomheder og placere dem relativt til hinanden i Ejerstrategi-kortet.

De ejerledede virksomheder bliver således benchmarket op i mod andre ejerledede virksomheder i Danmark, der har besvaret de samme spørgsmål i vores undersøgelse. Det er tæt på hvert fjerde aktive aktie- og anpartsselskab, der har valgt at være med i undersøgelsen (se i øvrigt rapport 3 for flere detaljer omkring undersøgelsen), og alle har besvaret det samme spørgeskema.

7.2 Hvem er med i undersøgelsen?

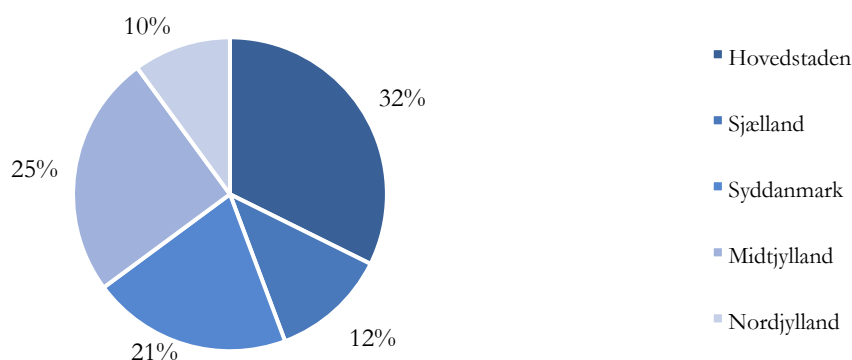
For at give et indtryk af, hvem man er målt op imod, præsenterer vi først lidt beskrivende statistik over de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen. Figur 7.1 til 7.3 viser fordelingen af virksomhederne på branche, region, og virksomhedsstørrelse målt på aktiver.

Figur 7.1 – Branche

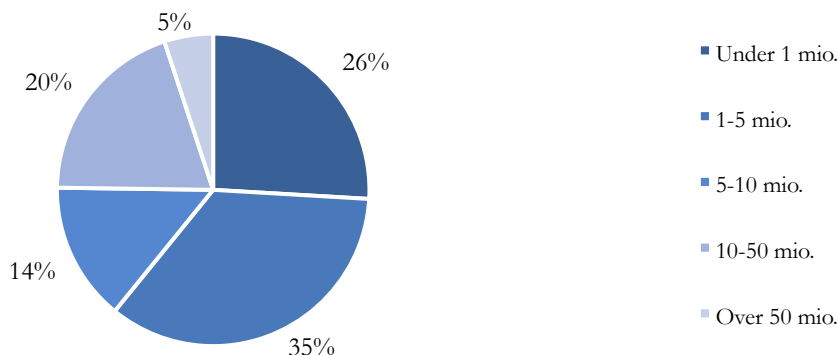


Figur 7.1 viser, at vi har virksomheder fra alle dele af dansk erhvervsliv, men at der er en klar overvægt af virksomheder inden for finansiering og forretningservice.

Figur 7.2 – Region



Figur 7.2 viser, at dem der har valgt at deltage i undersøgelsen er jævnt fordelt udover landets regioner. Figuren viser også, at vi har flere deltagere fra de store regioner, især Region Hovedstaden og Region Midtjylland.

Figur 7.3 – Størrelse målt ved aktiver

Figur 7.3 viser respondentfordelingen i vores undersøgelse i forhold til virksomhedernes størrelse målt på aktiver. Vores udgangspunkt er, at alle virksomheder, der deltager i undersøgelsen, er indregistreret som aktie- eller anpartsselskaber. Over halvdelen af virksomhederne er små med aktiver på mindre end 5 mio. kroner. Vi har valgt at tage alle besvarelser med i det følgende for at få et så komplet billede som muligt af, hvor ejerledere er i deres planlægningsproces. Det er dog værd at bemærke, at selvom den gennemsnitlige virksomhed i undersøgelsen er lille, har vi på grund af det store antal deltagere mange store virksomheder med. Der er således flere end 3.000 virksomheder med mere end 10 mio. kroner i aktiver og flere end 600 virksomheder med aktiver for mere end 50 mio. kroner med i undersøgelsen.

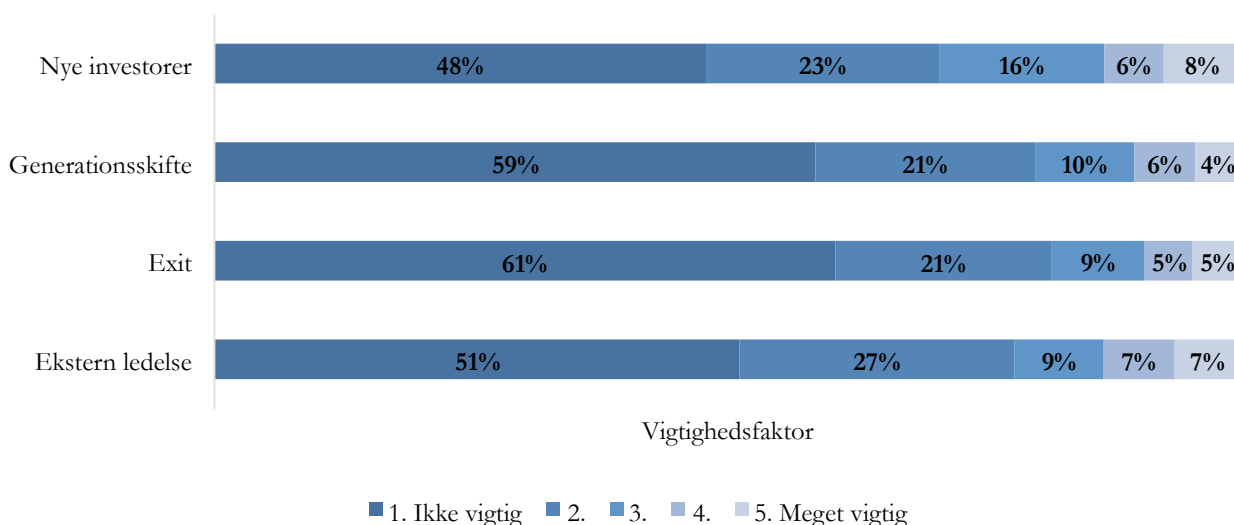
7.3 Valg af generationsskiftemodel

Vi starter med at analysere, hvad ejerlederne forventer, at der skal ske med virksomheden, når den skal ejerskiftes. Vi sammenligner deres forventninger med tre væsentlige dimensioner af, hvor de er i deres planlægning: Hvor presserende er generationsskiftet, hvor langt er de i deres planlægning, og hvor klar er virksomheden til at blive ejerskiftet.

Tabel 7.1 – Forventet generationsskiftemodel

Generationsskiftemodel	Antal	%
Nye investorer	518	4,0 %
Generationsskifte	3.442	26,8 %
Exit	8.356	65,1 %
Ekstern ledelse	520	4,1 %
Total	12.836	100 %

Tabel 7.1 viser de forventede generationsskiftemodeller. Vi ser, at to ud af tre forudser, at de vil sælge virksomheden, når deres tid er omme. Cirka en fjerdedel forventer, at næste generation tager over i et generationsskifte inden for familien. Resten forventer at professionalisere virksomheden, men at lade ejerskabet blive i familien eller få nye investorer ind til at være med til at drive virksomheden i fremtiden.

Figur 7.4 – Forventet generationsskiftemodel og vigtighedsfaktor

Figur 7.4 viser den forventede generationsskiftemodel og vigtighedsfaktoren. Vigtighedsfaktoren er en faktor, der angiver, hvor vigtigt det er for en ejerleder at være i gang med en struktureret planlægningsproces omkring sit eget personlige exit. Ejerledere, der forventer at foretage exit inden for to år, og som udtrykker, at exit og generationsskifte er meget presserende, vil placere sig med en høj vigtighedsfaktor. På den anden side har ejerledere, som først forventer et exit om 10 eller flere år, og hvor spørgsmålet ikke er presserende, en meget lav vigtighedsfaktor.

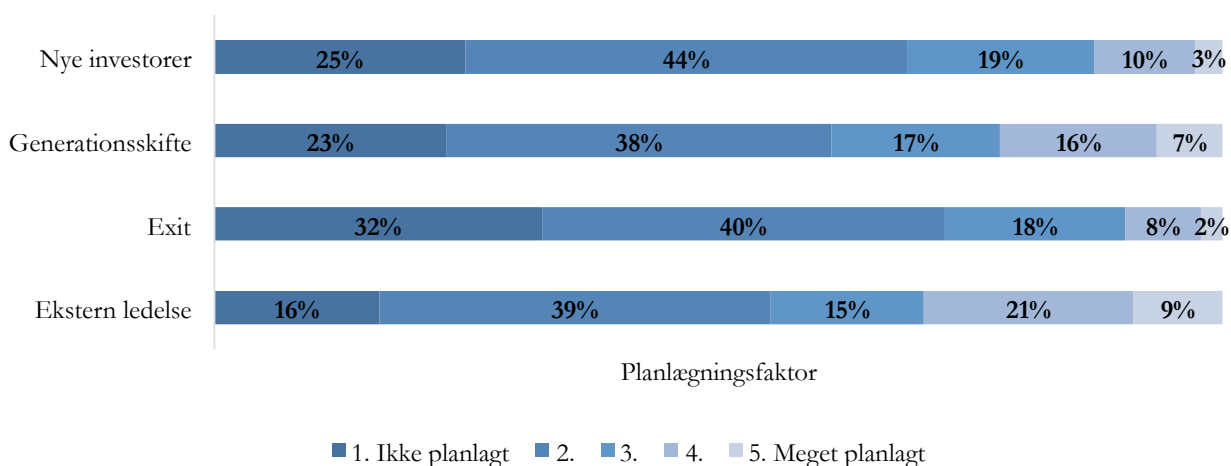
For de virksomheder, der forventer nye investorer i forbindelse med ejerskifte, er fordelingen, at knap halvdelen scorer laveste værdi i vigtighedsfaktor, hvilket indikerer, at det ikke er vigtigt for ejerlederen at være i gang med en struktureret planlægning af exit. Kun under en tiendedel af ejerlederne, som forventer nye investorer, finder det meget vigtigt at være i gang med en struktureret planlægning af exit.

Ser vi derefter på de virksomheder, der forventer det traditionelle generationsskifte inden for familien, så er fordelingen, at tre ud af fem har en lav vigtighedsfaktor, dvs. at de ikke finder det vigtigt at være i gang med en struktureret plan for ejerskifte. Igen vurderer meget få ejerledere, at det er vigtigt med en struktureret planlægning i forhold til generationsskiftet.

I de virksomheder, der forventer et total exit gennem et salg af virksomheden eller forventer en ny udefrakommende ledelse, ser vi samme tendens. Mange ejerledere anser exit og generationsskifte som mindre vigtigt, mens få anser det for afgørende at have en struktureret plan.

Opsummerende er det værd at notere, at der ikke er den store variation i fordelingen af vigtighedsfaktoren over de forventede exit modeller. Generelt set vurderer ejerledere, at det ikke er specielt vigtigt at have en gennemarbejdet exit plan.

Figur 7.5 – Forventet generationsskiftemodel og planlægningsfaktor



Figur 7.5 viser igen den forventede generationsskiftemodel, men denne gang målt op imod planlægningsfaktoren. Planlægningsfaktoren er et mål for kvaliteten af ejerlederens planlægning, der

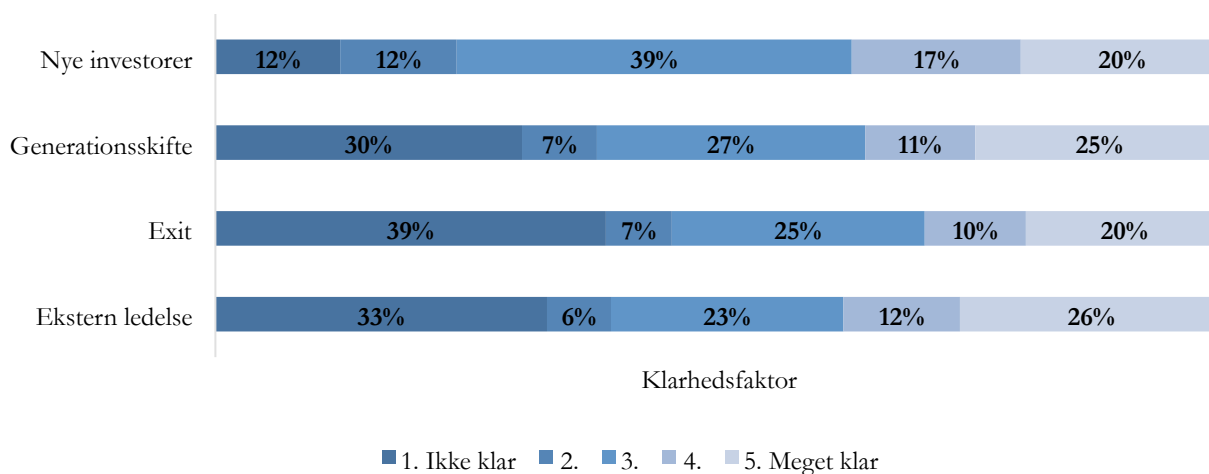
vurderer, både hvor langt man er i planlægningsprocessen, hvad planen indeholder, og om den er blevet kommunikeret ud til andre. Skalaen går igen fra 1 til 5. Hvis man har 1 i planlægningsfaktoren, betyder det, at man slet ikke er kommet i gang, dvs. at man enten ikke har tænkt over det eller kun har 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, indeholder konkrete elementer og er blevet kommunikeret klart til f.eks. familien og bestyrelsen.

Hos virksomheder, der forventer nye investorer, ser vi, at relativt få virksomheder slet ikke er kommet i gang. Desværre er det også relativt få ejerledere, der har en klar plan for virksomhedens fremtid. De fleste virksomheder har derimod påbegyndt, men ikke afsluttet arbejdet omkring planlægning af exit og generationsskifte. Med andre ord har størstedelen ikke en struktureret plan på plads.

Den samme tendens ser vi gældende ved det klassiske generationsskifte inden for familien. Til sammenligning er flere virksomheder ikke kommet i gang, og flere virksomheder har en færdig plan. Hos ejerledere, der forventer et exit gennem salg, ser vi samme fordeling som hos ejerledere, der forventer nye investorer, hvor langt over halvdelen enten ikke er kommet i gang eller først lige har påbegyndt processen.

Ved den eksterne ledelse ser tendensen til planlægning anderledes ud. Her er der i højere grad planlægning i gang, selvom der stadig er en tredjedel, der ikke er kommet i gang med planlægningen. I den anden ende af skalaen, ser vi samtidig, at virksomheder, der forventer en ekstern ledelse i virksomheden efter generationsskiftet, i højere grad scorer højt på planlægningsfaktoren.

Figur 7.6 – Forventet generationsskiftemodel og klarhedsfaktor



Figur 7.6 viser den forventede generationsskiftemodel set i forhold til klarhedsfaktoren. Klarhedsfaktoren fokuserer på, hvor klar virksomheden er til et salg. At klargøre en virksomhed til salg eller overdragelse betyder, at ejerlederen har struktureret og organiseret virksomheden på en måde, så ejerlederen kan blive erstattet, uden at det går for meget ud over virksomhedsdriften. Igen benytter vi os af en skala fra 1 til 5, hvor 1 betyder, at virksomheden slet ikke er klar til et salg, mens værdien 5 angiver, at virksomheden er klargjort til et salg.

Ser vi først på de virksomheder, der forventer nye investorer, er størstedelen i gang med at klargøre eller er allerede klargjorte til salg. Fordelingen viser, at klargøringen er i gang, eftersom to ud af fem scorer 3, mens en femtedel scorer 5, hvilket betyder, at virksomheden er fuldstændig klargjort til et eventuelt salg. De øvrige virksomheder er ikke klargjorte.

Hos virksomheder, hvor ejerlederen forventer et klassisk generationsskifte, ser vi en fordeling, hvor omkring en tredjedel slet ikke er klar til salg (værdien 1), mens en fjerdedel er fuldstændig klargjort til salg (værdien 5). Ved et forventet exit ser vi derimod en lidt højere andel, der slet ikke er klar, samtidig er færre virksomheder klargjort til salg. Den lave andel af klargjorte virksomheder er foruroligende, eftersom det strider imod ejerlederens forventning om at foretage et exit gennem salg.

Tabel 7.2 – Indhold af planer for hver generationsskiftemodel

Hvad indeholder planen?	Generationsskiftemodel			
	Nye investorer	Generationsskifte	Exit	Ekstern ledelse
De finansielle retningslinjer i forbindelse med overdragelse	40,0 %	45,7 %	28,3%	42,2 %
Hvem der skal efterfølge mig som kontrollerende ejer	17,1 %	50,1 %	14,2%	33,3 %
Hvornår ejerskiftet skal ske	29,0 %	26,5 %	23,5%	33,3 %
Sammensætningen af virksomhedens ledelse efter ejerskiftet	12,7 %	20,4 %	5,7%	19,7 %
En fastlagt strategi for virksomheden efter ejerskifte	14,3 %	14,1 %	6,2%	17,5 %
Virksomhedens vision efter ejerskiftet	17,1 %	11,9 %	5,8%	17,8 %
Omdannelse af virksomhedens selskabsform	9,4 %	5,7 %	6,2%	13,0 %
Opkvalificering af efterfølgeren	8,2 %	13,7 %	4,7%	10,5 %
Hvad jeg selv skal lave efter salget	34,7 %	16,2 %	25,4%	29,2 %
Nej, ingen af disse	20,8 %	15,9 %	39,6%	19,7 %

Tabel 7.2 viser indholdet af planerne for ejerskifte for hver generationsskiftemodel; Nye investorer, Generationsskifte, Exit og Ekstern ledelse. Hvis vi starter med at se på exit-modellen, så har størstedelen nedskrevet de finansielle retningslinjer, hvad ejerleder selv skal lave efter exit, samt hvornår ejerskiftet rent praktisk skal ske.

Det samme ser vi er gældende, når ejerlederen forventer nye investorer. Anderledes ser det ud hos ejerledere, der forventer at ansætte en ekstern ledelse. De finansielle retningslinjer er også med i planen, men også detaljer om, hvem der skal efterfølge ejerleder, er på plads i planen, samt hvad ejerleder skal lave efter skiftet. Ved et klassisk generationsskifte er det, hvem der skal efterfølge, de finansielle retningslinjer, samt hvornår ejerskiftet skal ske, der er indeholdt i planen.

Samlet set giver tabel 7.2 et billede af, at indholdet af ejerledernes planer tager udgangspunkt i generationsskiftemodellen. Planerne er mere konkrete, når ejerlederen forventer at inddrage nye investorer, foretage et generationsskifte eller ansætte en ekstern direktør. Planerne indeholder derimod

færre konkrete elementer, når ejerlederen forventer at foretage exit gennem salg. Der er desuden mere fokus på valget af efterfølgeren i forbindelse med planlægningen, når ejerlederen forventer at foretage et generationsskifte eller ansætte en ekstern direktør.

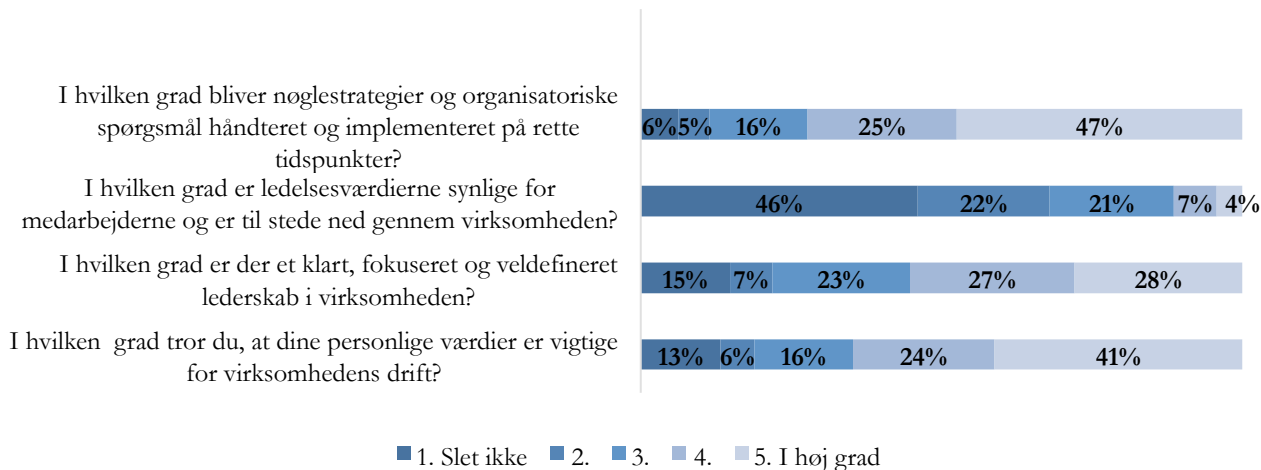
7.4 Ejerressourcer

I dette afsnit, afdækker vi fordelingen af ejerressourcer blandt respondenterne i vores undersøgelse. Vi fokuserer på ejerressourcer, der udgør de specifikke bidrag, som ejerledere og deres familier leverer til virksomheden, og som vil være svære (eller umulige) at erstatte, hvis ejerlederen forlader virksomheden og f.eks. ansætter en ekstern direktør. Vi har arbejdet med ejerledede virksomheder både i Danmark og over det meste af verden, og vores erfaring har lært os, at der er tre dimensioner af ejerressourcer, der går igen i mange ejerledede virksomheder. Den første er værdibaseret ledelse, der ofte er dybt indgroet i ejerlederen og dennes familie. For det andet er der de netværk, som ejerlederen har; det kan være til andre virksomheder eller til det politiske miljø, og som ofte er meget værdifuldt for virksomhedens drift og vækst. Endeligt er der virksomhedens og familiens renommé og brand, som ofte kan være symboliseret ved familiens navn. Vi vil i det følgende gennemgå disse tre dimensioner af ejerressourcer.

Vi begynder med værdibaseret ledelse. I undersøgelsen stillede vi ejerlederne fire spørgsmål, som måler graden af værdibaseret ledelse. Disse fire spørgsmål er:

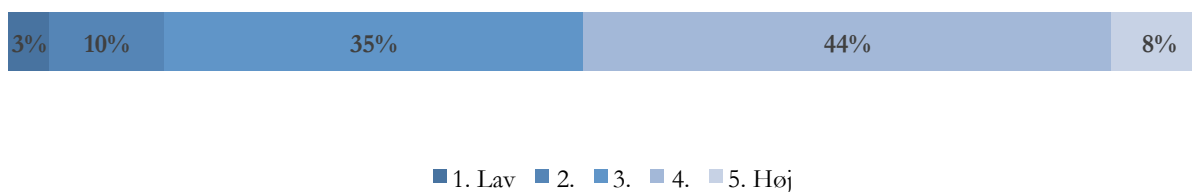
- 1. I hvilken grad tror du, at dine personlige værdier er vigtige for virksomhedens drift?*
- 2. I hvilken grad er der et klart, fokuseret og veldefineret lederskab i virksomheden?*
- 3. I hvilken grad er ledelsesværdierne synlige for medarbejderne og er tilstede ned gennem virksomheden?*
- 4. I hvilken grad bliver nøglestrategier og organisatoriske spørgsmål håndteret og implementeret på de rette tidspunkter?*

For hvert af de fire spørgsmål har ejerlederen angivet en værdi fra 1 til 5, hvor 1 betyder *slet ikke*, og 5 betyder *i høj grad*.

Figur 7.7 – Værdibaseret ledelse

Figur 7.7 viser, at værdier i virksomheden i høj grad er vigtige, men at ejerlederne ikke altid mener de er klart synlige for medarbejderne.

På baggrund af svarerne på de fire spørgsmål, har vi opsummeret betydningen af værdibaseret ledelse ved at sammenveje svarene. Den samlede værdi for betydningen af værdibaseret ledelse tager derfor stadig udgangspunkt i værdier mellem 1 og 5, hvor 5 angiver at værdibaseret ledelse i høj grad er vigtig for virksomheden.

Figur 7.8 – Betydning af værdibaseret ledelse

Figur 7.8 viser, at de fleste ejerledere angiver betydningen af værdibaseret ledelse til at ligge på niveau 3 eller 4, hvilket understreger, at ejerlederne opfatter deres personlige værdisæt som væsentligt i forbindelse med at drive en virksomhed. Derudover konstaterer vi, at disse virksomheder ville rykke til højre i figur 7.8, hvis vi undlader spørgsmålet om, hvorvidt ejerlederen opfatter sig selv som

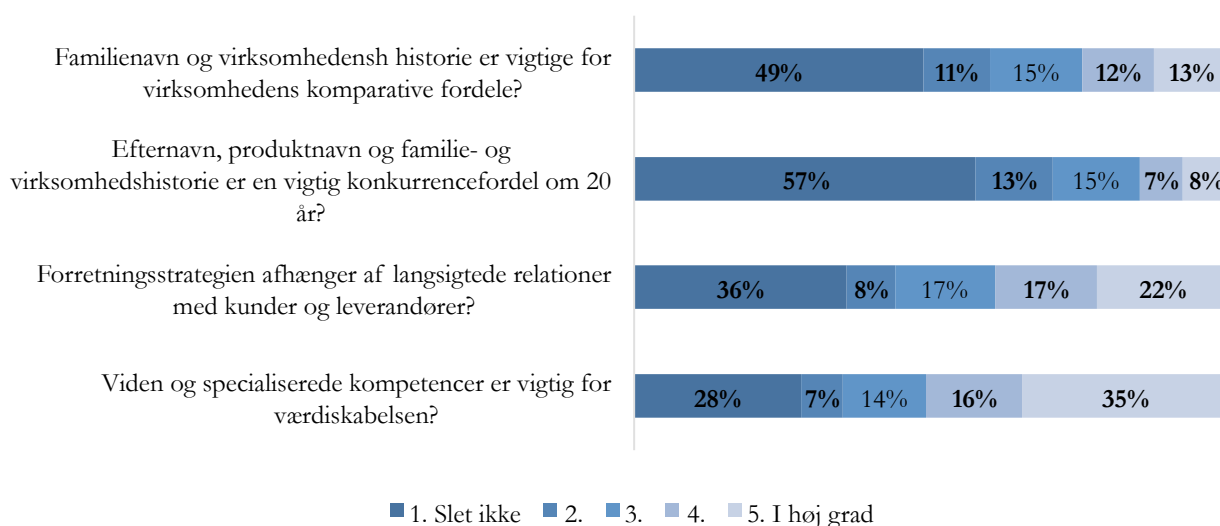
religiøs. Figur 7.8 understreger, at ejerledede virksomheder i høj grad har sat et markant personligt aftryk på deres virksomheder i form af en værdibaseret ledelse.

I de to følgende figurer, 7.9 og 7.10, kigger vi nærmere på ejerledernes vurdering af virksomhedens omdømme, historie og brand. Igen har vi stillet fire spørgsmål til ejerlederne:

1. *I hvilken grad vurderer du, at familienavn og virksomhedens historie er vigtige for virksomhedens konkurrencemæssige fordele? Det kan fx gælde i forhold til mærkevarer eller produktanerkendelse?*
2. *Er efternavn, produktnavn og familie- og virksomhedshistorie en vigtig konkurrencefordel om 20 år?*
3. *Afhænger forretningsstrategien af langsigtede relationer med kunder og leverandører?*
4. *I hvor høj grad er viden vigtig for værdiskabelsen i virksomheden, fx teknisk viden eller specialiserede kompetencer?*

For hvert af de fire spørgsmål har ejerlederen igen angivet en værdi fra 1 til 5, hvor 1 betyder *slet ikke*, og 5 betyder *i høj grad*. Figur 7.9 viser ejerledernes svar.

Figur 7.9 – Omdømme, historie og brand



Figur 7.10 – Betydningen af omdømme, historie og brand



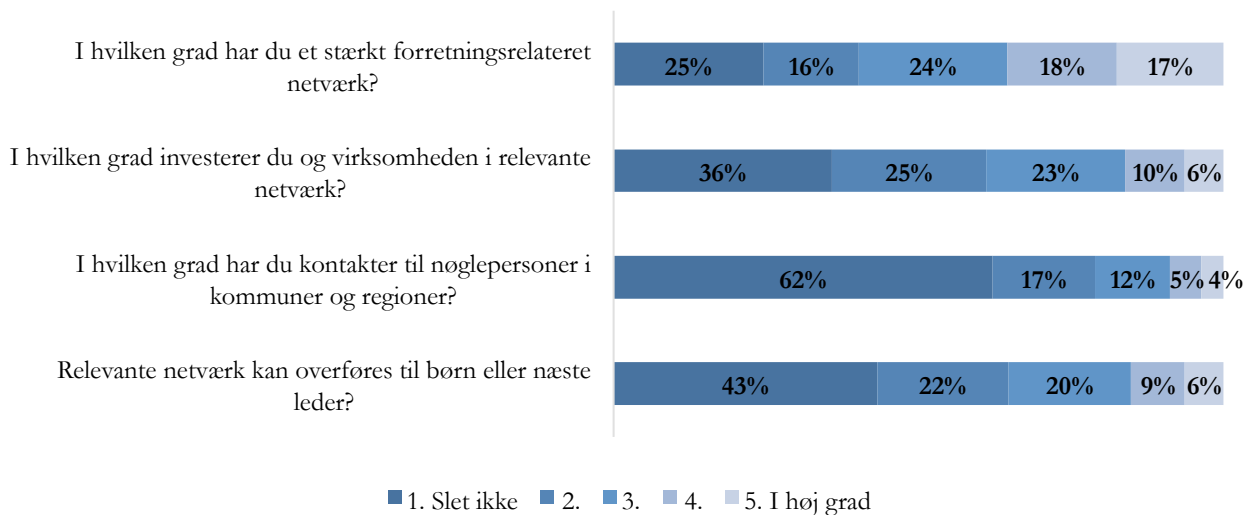
■ 1. Lav ■ 2. ■ 3. ■ 4. ■ 5. Høj

Det fremgår af figur 7.9, at ejerlederen har divergerende opfattelser af, hvor meget familiens *omdømme, navn og brand* betyder for virksomhedens drift og værdiskabelse. Specialiserede kompetencer af viden vurderes som vigtig for værdiskabelse i omkring halvdelen af virksomhederne, mens den øvrige andel svarer, at det betyder mindre for værdiskabelsen og i mange tilfælde slet ikke har betydning for værdiskabelsen. Personlige netværk underbygger forretningsstrategien i 40 pct. af virksomhederne, mens det spiller en mindre rolle blandt de øvrige virksomheder. Endelig er det under halvdelen af virksomhederne, der vurderer, at familie- og virksomhedshistorien er en afgørende konkurrenceparameter om 20 år. Den samlede værdi for betydningen af omdømme, historie og brand er vist i figur 7.10. Flertallet af ejerlederne vurderer, at familiens og virksomhedens omdømme, historie og brand i mindre grad er vigtigt for værdiskabelsen, hvorimod tæt på 30 pct. af ejerlederne vurderer det som meget vigtigt for værdiskabelsen. Det er blandt den sidste gruppe af ejerledere, at vi ifølge Ejerstrategi-kortet bør forvente, at familien i fremtiden forsat spiller en aktiv rolle, enten i ledelsen eller på ejersiden.

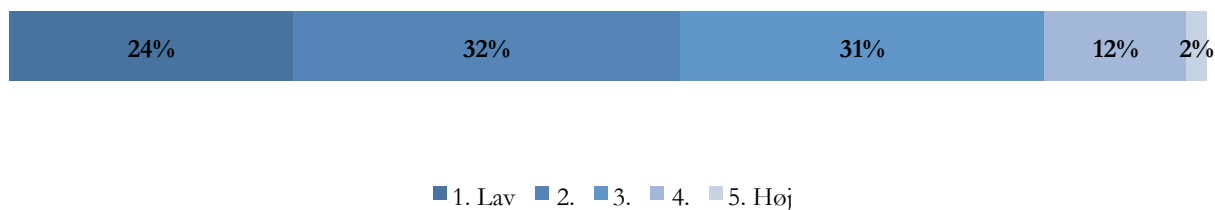
I figur 7.11 ser vi nærmere på, hvor vigtige virksomhedernes netværk er for værdiskabelsen. Igen har vi bedt ejerlederne om at vurdere betydningen af deres netværk gennem fire spørgsmål:

1. *I hvilken grad har du et stærkt forretningsrelateret netværk?*
2. *I hvilken grad investerer du og virksomheden i relevante netværk?*
3. *I hvilken grad har du kontakter til nøglepersoner i kommuner og regioner?*
4. *Kan relevante netværk overføres til børn eller næste leder?*

For hvert af de fire spørgsmål har ejerlederen igen givet en værdi fra 1 til 5, hvor 1 betyder *slet ikke*, og 5 betyder *i høj grad*. Figur 7.11 viser ejerledernes svar.

Figur 7.11 – Netværk

Ganske overraskende viser figur 7.11, at den gennemsnitlige ejerleder ikke tillægger personlige netværk en særlig stor betydning for virksomhedens værdiskabelse. Relativt få ejerledere har et stærkt forretningsrelateret netværk, og meget få har direkte kontakt til nøglepersoner i kommuner og regioner. Ejerlederne investerer heller ikke i nævneværdig grad i personlige netværk, som måske ikke overraskende vurderes at være af mindre betydning for den næste leder af virksomheden.

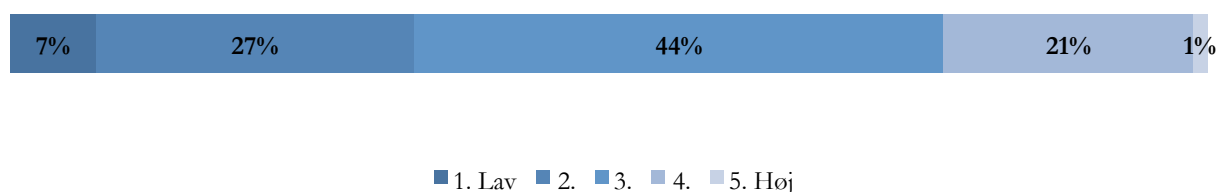
Figur 7.12 – Betydning af netværk

I figur 7.12 har vi sammenfattet betydningen af netværk i ejerledede virksomheder. Mindre end én ud af otte ejerledere angiver, at personlige netværk har afgørende betydning for virksomhedens drift,

hvorimod mere end halvdelen af ejerlederne vurderer, at forretningsmæssige netværk slet ikke er vigtigt for virksomheden.

På baggrund af de tre dimensioner af ejerressourcer har vi sammenfattet betydningen af ejerressourcer baseret på de 12 underliggende spørgsmål om værdibaseret ledelse, omdømme, brand og personlige netværk. Igen angiver værdien 1, at ejerressourcer *slet ikke* er vigtige for værdiskabelse, mens værdien 5 angiver, at ejerressourcer *i høj grad* er vigtige for værdiskabelsen.

Figur 7.13 – Betydning af ejerressourcer



Figur 7.13 viser ejerledernes vurdering af betydningen af ejerressourcer ved at sammenfatte de tre aggregerede dimensioner fra figur 7.8, 7.10 og 7.12. Figur 7.13 viser således en aggregeret fordeling af, hvor stærke bidrag ejerlederne og deres familier leverer til deres virksomheder, med fokus på de specifikke immatrielle ressourcer såsom den værdibaserede ledelse, betydningen af familiens og virksomhedens omdømme, brand og historie samt værdien af de personlige netværk. Vi ser, at de ejerledede virksomheder fordeler sig bredt. Omkring halvdelen af virksomhederne har værdien 3, mens resten er fordelt med lidt flere i den lave ende end i den høje ende. Der er således kun 22 pct. af ejerlederne, der har meget stærke ejerressourcer, når vi måler det på denne aggregerede form. Det skal dog understreges, at det er en forenkling at sammenlægge de enkelte delkomponenter. Ejerressourcer kan være meget stærke i én dimension (f.eks. kan ejerlederen have et meget stærkt netværk, der er af afgørende input for en virksomheds succes) uden at have det i en anden dimension (f.eks. at værdibaseret ledelse ikke er afgørende for virksomheden). Derudover vil der for nogle virksomheder være behov for at medtage andre dimensioner af ejerressourcer. Så til en vis grad vil opgørelsen i figur 7.13 undervurdere de faktiske ejerressourcer.

7.5 Udfordringer fra familien, markedet og regulering

I dette afsnit gennemgår vi, hvilke udfordringer ejerledere har i forhold til at være en ejerledet virksomhed. Alle virksomheder har udfordringer, ikke mindst med at udvikle og implementere den rette strategi for virksomhedens fortsatte drift. Ejerledede og familievirksomheder har dog specielle udfordringer, der relaterer sig til deres ejer- og ledelsesmodel. Det er disse udfordringer, som vi fokuserer på i dette afsnit.

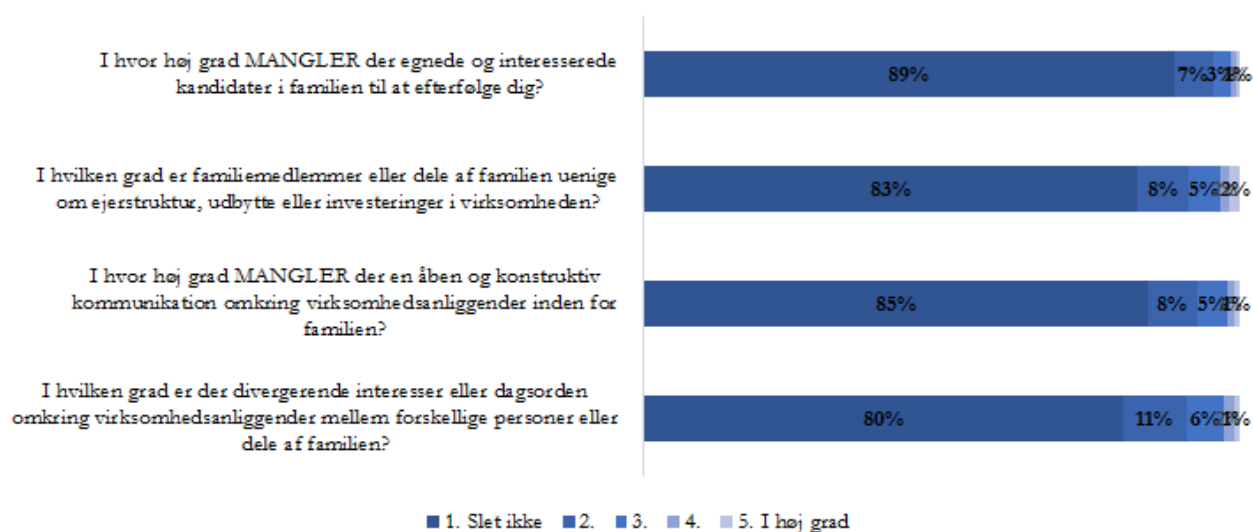
Vores arbejde med ejerledede virksomheder har lært os at fokusere på tre dimensioner: Den første udfordring tager udgangspunkt i familieejerskabet og de forventninger og ønsker, forskellige familiemedlemmer har. Den anden udfordring fokuserer på effekten af koncentreret ejerskab, når markeder og industrier ændrer sig over tid, f.eks. hvordan der skaffes kapital til at vækste uden at opgive kontrollen med ejerskabet. Den tredje udfordring, ejerledede virksomheder møder, er regulative og skattemæssige problemstillinger.

I nedenstående figur 7.14 har vi samlet nogle spørgsmål, der alle berører de udfordringer, der kan opstå internt i familien hos ejerledede virksomheder.

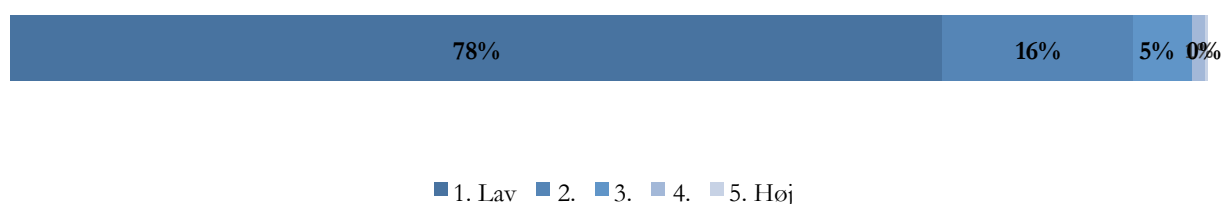
1. *I hvilken grad er der divergerende interesser eller dagsorden omkring virksomhedsanliggender mellem forskellige personer eller dele af familien?*
2. *I hvilken grad er familiemedlemmer eller dele af familien uenige om ejerstruktur, udbytte eller investeringer i virksomheden?*
3. *I hvor høj grad MANGLER der en åben og konstruktiv kommunikation omkring virksomhedsanliggender inden for familien?*
4. *I hvor høj grad MANGLER der egnede og interesserede kandidater i familien til at efterfølge dig?*

I lighed med det tidligere afsnit omkring ejerressourcer, måler vi udfordringer på en skala fra 1 til 5, hvor 5 angiver at ejerlederen og dennes familie i høj grad er udfordret.

Figur 7.14 – Familieudfordringer



Figur 7.15 – Betydningen af familieudfordringer



Figur 7.14 og 7.15 viser, at udfordringer fra familien ikke er noget, der fylder meget hos de adspurgte ejerledere. Tæt på ni ud af ti ejerledere mener slet ikke, at de oplever familieudfordringer. Den positive udlægning af figur 7.14 og 7.15 er derfor, at ejerlederne ikke er udfordret af familiehensyn. Det kan dog ikke udelukkes, at svarerne også kan skyldes, at ejerledere overser eller undervurderer de udfordringer, der eksisterer inden for familien.

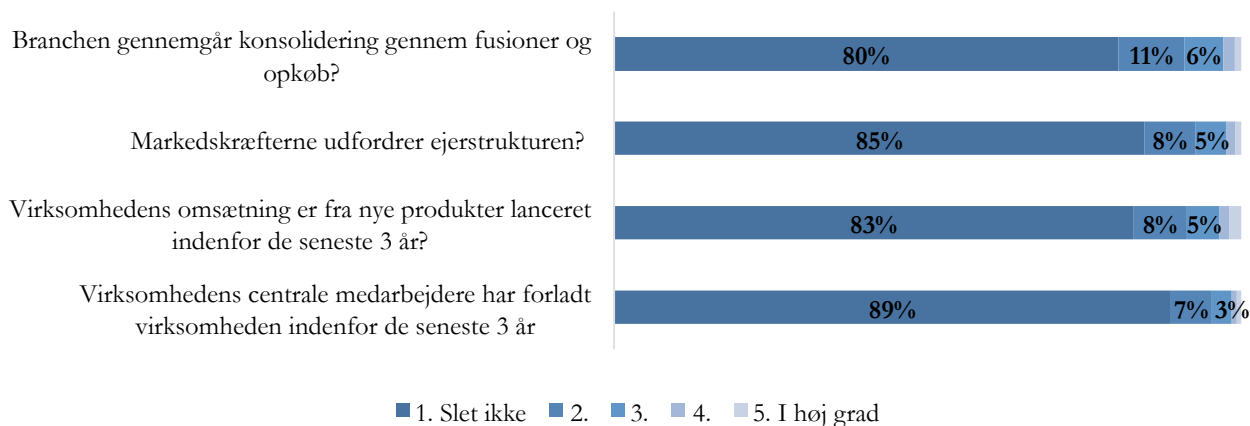
I figur 7.16, spørger vi ind til om *markeds- og branch udvikling* udgør en trussel mod virksomhedens fremtid:

1. I hvilken grad er virksomhedens hovedbranche eller brancher, som virksomheden opererer i, blevet koncentreret gennem fusioner og opkøb?
2. I hvilken grad lægger markedskræfterne pres på ændringer i ejerstrukturen? (f.eks. behov for vækst, kapital, etc.)

3. *Hvor stor en andel af virksomhedens omsætning er fra nye produkter lanceret inden for de seneste 3 år?*
4. *Hvor stor en andel af virksomhedens centrale medarbejdere har forladt virksomheden inden for de seneste 3 år?*

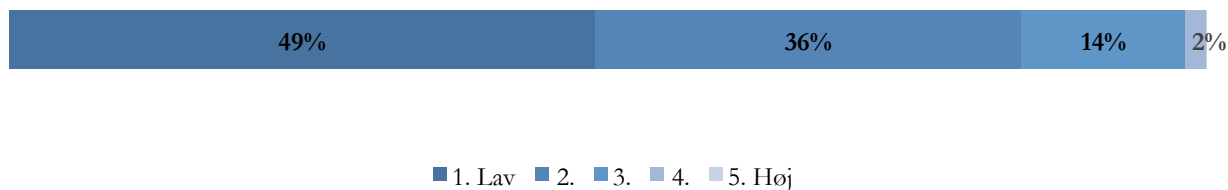
De to første spørgsmål anvender skalaen fra 1 til 5, hvor 5 angiver i *høj grad*. For spørgsmål 3 er svarmulighederne: 1) mindre end 20 pct., 2) 20-39 pct., 3) 40-59 pct., 4) 60-79 pct., og 5) over 80 pct. For spørgsmål 4 er svarmulighederne: 1) Under 10 pct., 2) 10-19 pct., 3) 20-29 pct., 4) 30-39 pct., og 5) Over 40 pct.

Figur 7.16 – Markedsudfordringer



Fordelingen i figur 7.16 viser, at otte ud af ti slet ikke ser markedsudviklingen som en udfordring for virksomheden. Meget få ejerledere angiver, at markedsudviklingen er en betydelig udfordring for virksomhedens fremtid. Figur 7.17 opsummerer denne tendens. Halvdelen af ejerlederne angiver, at de slet ikke er udfordret af markedsudviklingen, mens lidt over en tredjedel indikerer, at betydningen af markedsudfordringer er svag. Kun 10 pct. af alle ejerledere oplever, at virksomhedens fremtid er udfordret af ændringer i markedsstrukturen.

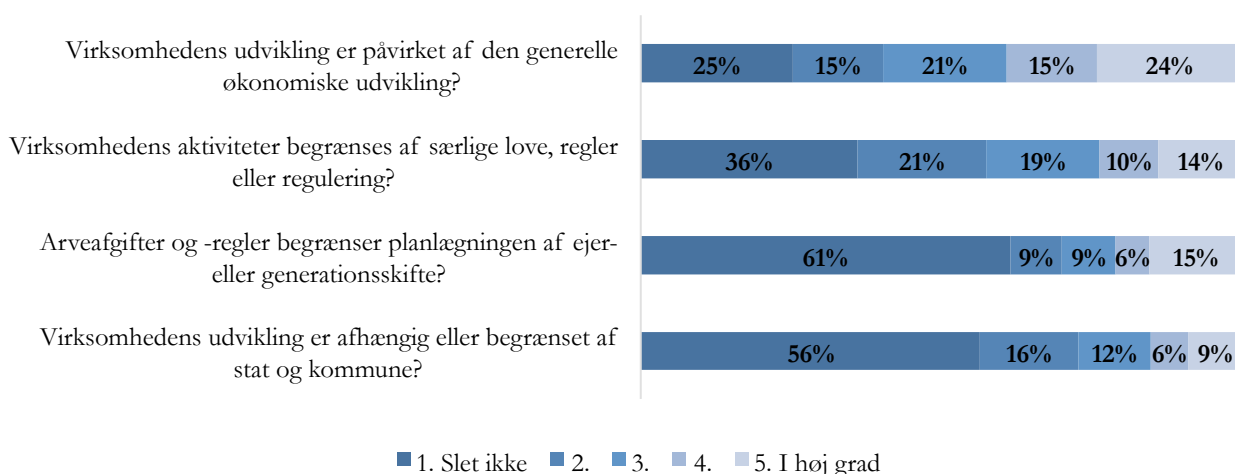
Figur 7.17 – Betydningen af markedsudfordringer



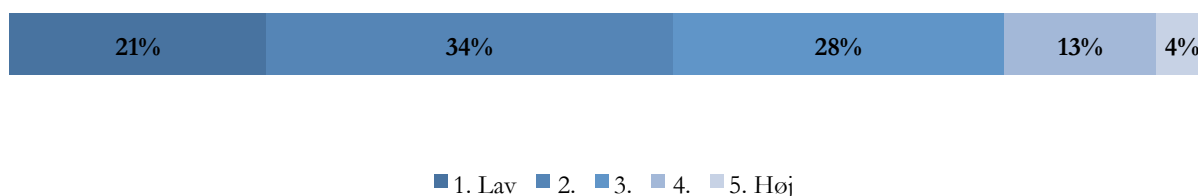
Den sidste dimension af ejerledernes udfordringer måler de institutionelle udfordringer og rammevilkår. Det kan være vilkår som f.eks. arveafgifter i forbindelse med generationsskifte eller regler og krav til virksomhedens drift. For at måle betydningen af de institutionelle udfordringer og rammevilkår har vi bedt ejerlederne vurdere, i hvor høj grad deres virksomhed påvirkes af følgende:

1. *Virksomhedens udvikling er påvirket af den generelle økonomiske udvikling?*
2. *I hvilken grad begrænses virksomhedens aktiviteter af særlige love, regler eller reguleringer?*
3. *Arveafgifter og -regler begrænser planlægningen af ejer- og generationsskifte?*
4. *Virksomhedens udvikling er afhængig eller begrænset af stat eller kommune?*

Figur 7.18 – Institutionelle udfordringer og rammevilkår



Figur 7.19 – Betydningen af institutionelle udfordringer og rammevilkår

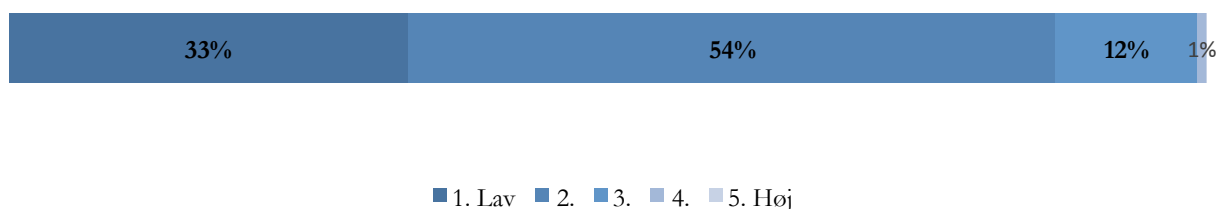


Figur 7.18 viser en jævn fordeling af institutionelle udfordringer vedrørende den generelle økonomiske udvikling og den generelle regulering i form af love og regler. De mere specifikke

rammevilkår som arveafgifter og arveregler har derimod mindre betydning. Seks ud af ti ejerledere angiver således, at arveafgifter og arveregler slet ikke har betydning for planlægningen af ejer- og generationsskifte. Kun 20 pct. af ejerlederne angiver, at deres planlægning af ejer- og generationsskifte i høj grad er påvirket af arvelovgivningen. Endelig er relativt få virksomheders udvikling begrænset af stat og kommune.

Figur 7.19 opsummerer betydning af de institutionelle udfordringer og rammevilkår. I lighed med figur 7.18 observerer vi, at relativt få ejerledere opfatter generelle institutionelle udfordringer og rammevilkår som en begrænsende faktor for deres planlægning af ejer- og generationsskifte. Halvdelen af ejerlederne angiver, at de institutionelle vilkår enten slet ikke har betydning eller blot har en svag betydning. Mindre end 20 pct. af ejerlederne angiver, at de institutionelle vilkår udfordrer deres planlægning af ejer- og generationsskifte. Selvom den lave andel sender et optimistisk signal om, at ejerlederne i mindre grad opfatter de institutionelle udfordringer og rammevilkår som en begrænsende faktor, så er det værd at bemærke, at 17 pct. af 13,459 virksomheder stadig udgør et meget stort antal virksomheder.

Figur 7.20 – Betydningen af udfordringer



I figur 7.20 har vi aggregeret svarerne på de tre dimensioner af udfordringer, vi gennemgik ovenfor. Figur 7.20 giver et meget forsimplet billede af, hvor store udfordringer den enkelte virksomhed har ved at være en ejerledet og familieejet virksomhed.

Figur 7.20 viser den samlede vurdering af betydningen af udfordringer, og fordeler sig således, at en tredjedel slet ikke er udfordret, og lidt over halvdelen kun er udfordret i mindre grad. Meget få virksomheder, svarende til mindre end en pct. af alle virksomheder, er derimod udfordret af alle dimensionerne. I forhold til figur 7.13, som viste den samlede betydning af ejerressourcer, så vægter ejerressourcerne mere end udfordringerne.

Vi understreger igen, at der er tale om en grov og forsimplet aggregering. For eksempel kan der jo være meget stærke udfordringer i at fortsætte familieejerskabet inden for familien, uden at der er store markeds-mæssige eller regulative udfordringer. Det kan føre til et relativt lille aggregeret udfordringsmål, selvom de familiemæssige udfordringer kan være så store, at det er umuligt at fortsætte det nuværende ejerskab. Det er derfor vigtigt at skele til de underliggende fordelinger i hver dimension af såvel ejerressourcer som udfordringer, for at få et mere retvisende billede af hvor holdbart ejerledelse og familieejerskab er for den enkelte virksomhed.

En anden måde at opsummere på er at se på, hvor stor betydning ejerressourcer og udfordringer har for den enkelte virksomhed, ved at sammennligne ejerledernes vurdering på tværs af virksomheder i samme branche. I forbindelse med projektet har vi derfor udsendt en individuel rapport til de ejerledere, som har deltaget i undersøgelsen, hvor vi benchmarker hver enkelt virksomhed op imod en gruppe af sammenlignelige virksomheder med samme størrelse og branchefordold. I næste afsnit præsenterer vi de aggregerede resultater fra benchmarkinganalysen og sætter dem i perspektiv i forhold til Ejerstrategi-kortet.

7.6 Ejerstrategi-kortet i praksis

Vi introducerede den grundlæggende tankegang bag Ejerstrategi-kortet i kapitel 2. Identifikationen af henholdsvis ejerressourcer og udfordringer danner grundlag for at kunne vælge den rigtige vej fremad for virksomheden med hensyn til de overordnede strukturer omkring ejerskab og ledelse.

Oplever man, at der er for mange udfordringer ved den nuværende ejerstruktur, kan man overveje ændringer i ejerstrukturen. Og tilsvarende; hvis ejerressourcerne er aftagende, og det er uklart, hvad familiens unikke bidrag til virksomheden er værd, så er det en idé at overveje, om familien skal ansætte eksterne ledere i virksomheden og fokusere på en rolle som aktiv ejer via engagement i bestyrelsesarbejdet.

Ejerstrategi-kortet giver en meget simpel illustration af de veje, en familievirksomhed kan tage ud fra de identificerede ejerressourcer og udfordringer.

Når der er meget stærke ejerressourcer i virksomheden, er det naturligt at sigte mod fortsat ejer- og familieledelse. Omvendt, hvis der ikke er nogen speciel rolle for familien i fremtiden, så er det naturligt at overveje at indsætte en ledelse, der ikke er en del af familien.

Hvis udfordringerne er relativt små, er der ikke brug for nye investorer, og ejerskabet kan forsætte i hænderne på ejerlederens familie. Hvis der derimod er store (potentielle) konflikter i familien, eller

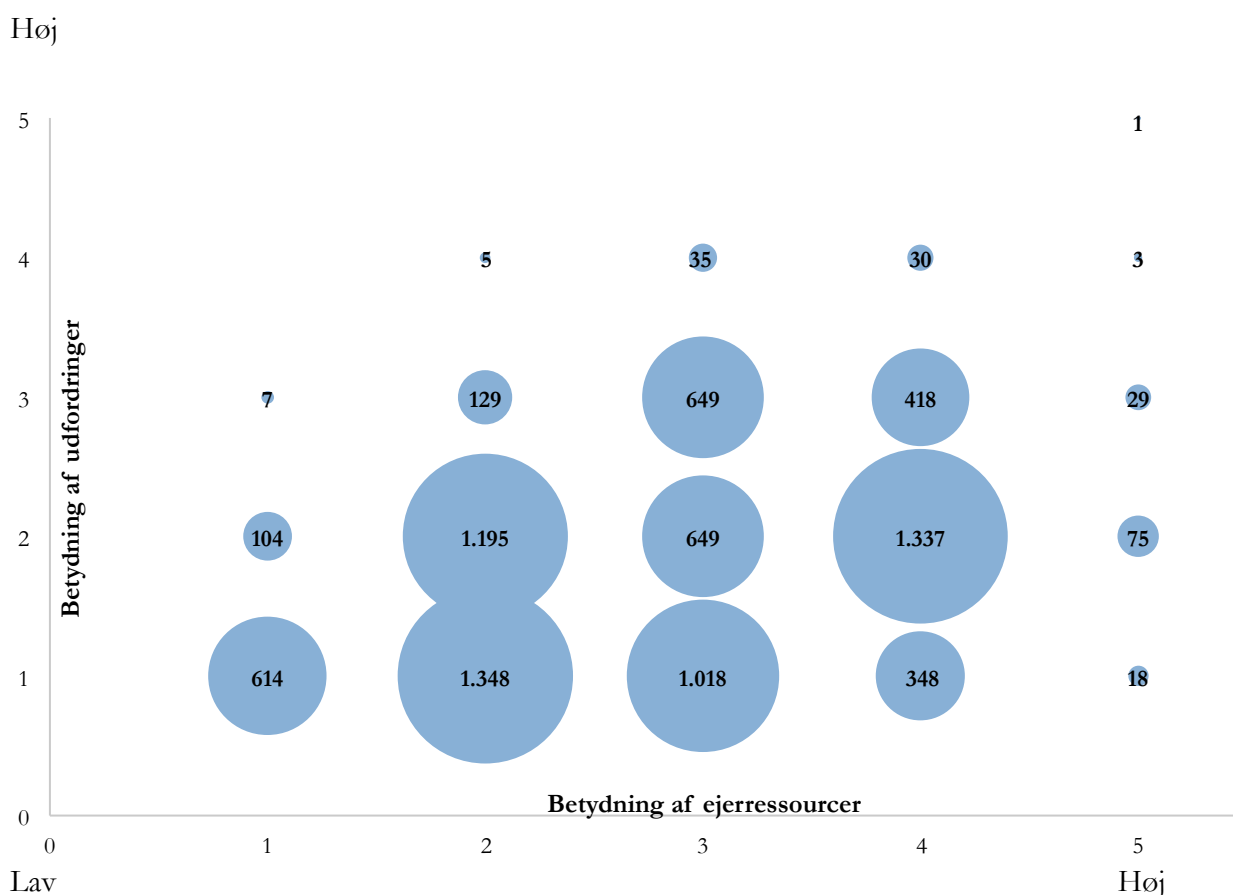
markedsudviklingen kræver ny kapital for at vokse, så er det naturligt at overveje at invitere nye investorer ind i ejerkredsen.

Ejerstrategi-kortet hjælper således ejerlederen til at identificere de muligheder og de risici, der er ved forskellige sammensætninger af ejerskabs- og ledelsesstrukturer i forhold til de specifikke ejerressourcer og udfordringer, som virksomheden står overfor i fremtiden.

Ved hjælp af de mere end 13.000 besvarelser af vores spørgeskema er det muligt at få en fornemmelse af, hvor danske ejerledede virksomheder placerer sig i Ejerstrategi-kortet.

Vi har ovenfor gennemgået, hvordan undersøgelsens respondenter besvarede vores spørgsmål om ejerressourcer og udfordringer. I de følgende to figurer sammenligner vi ejerressourcer og udfordringer for at konstruere Ejerstrategi-kortet for de virksomheder, der deltog i undersøgelsen.

Figur 7.21 – Ejerledernes ejerressourcer og udfordringer



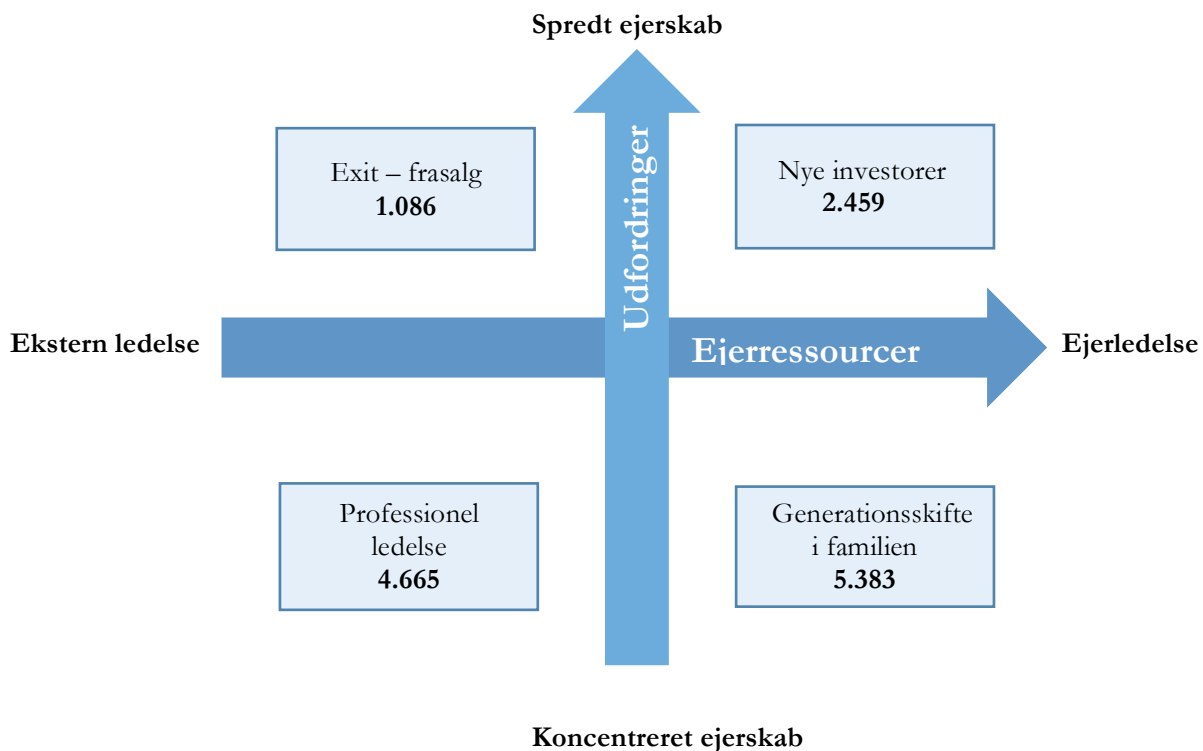
Den vandrette akse på figur 7.21 viser betydningen af ejerressourcer fra figur 7.13, hvor værdien 1 angiver, at ejerressourcer slet ikke er vigtige for værdiskabelse, mens værdien 5 angiver, at ejerressourcer i høj grad er vigtige for værdiskabelsen. Ligeledes afbilder vi på den lodrette akse ejerledernes udfordringer fra figur 7.20, hvor 1 angiver meget få udfordringer, mens 5 angiver meget stærke udfordringer.

Figur 7.21 viser således, hvor ejerlederne befinder sig i Ejerstrategi-kortet fordelt på aggregerede ejerressourcer og aggregerede udfordringer. Figuren viser, at der er en koncentration af virksomheder i nedre halvdel med relativt få aggregerede udfordringer. Der er derimod en større variation i fordelingen af ejerressourcer.

Vi kan tage analysen et skridt videre ved at definere, hvad vi mener med henholdsvis stærke og svage ejerressourcer, og hvad vi mener med henholdsvis store og små aggregerede udfordringer. Det har vi gjort i figur 7.22, der replikerer det teoretiske Ejerstrategi-kort i kapitel 2, nu med fordelingen af de 13.593 danske ejerledede virksomheder, der har besvaret vores spørgeskema.

Det er værd at understrege, at figuren nedenfor bygger på en række antagelser. Vi har allerede bemærket, at ejerressourcer og udfordringer ikke tager højde for, at der kan være stærke ressourcer eller udfordringer i én dimension uden at være det i andre dimensioner. Yderligere tillader vi os at lave en arbitrær grænse for, hvad der er stærke og svage ressourcer, og hvad der er store og små udfordringer. Vi har i dette tilfælde valgt en grænse på 2.5 for både ejerressourcer og udfordringer.

Figur 7.22 – Ejerledernes placering i Ejerstrategi-kortet



Figur 7.22 viser, under forudsætning af de nævnte antagelser, fordelingen af de ejerledede virksomheder i Ejerstrategi-kortet. Figuren viser således, hvilken transitionsvej, der vil være naturlig for den enkelte virksomhed, givet den måde, de har besvaret spørgsmålene om ejerressourcer og udfordringer på, og givet de forsimplede antagelser, vi har gjort os for at fremstille figuren.

Vi ser, at ud af de 13.593, der deltog i undersøgelsen er der 5.383 (40 pct.), hvor det er naturligt stærkt at overveje et generationsskifte, hvis interessen og mulighederne er der. Denne gruppe har svaret, at de har meget få udfordringer ved at være familieejet, og at der er stærke immaterielle bidrag fra familien til virksomheden.

Der er en næsten lige så stor en gruppe på 4.665 ejerledere (34 pct.), der har svaret, at de har få udfordringer ved det nuværende ejerforhold, men at ejerressourcerne ikke bidrager markant til virksomhedens drift. For denne gruppe af virksomheder er det naturligt at overveje mulighederne for at professionalisere virksomheden ved at ansætte en ekstern ledelse samt analysere muligheden for at få en endnu stærkere bestyrelse.

Der er 2.459 ejerledere (18 pct.), der har angivet, at de stadig har stærke ressourcer at bidrage med til ledelsen af virksomheden, samtidig med at der er betydelige udfordringer ved at beholde ejerskabet i

den nuværende form. For disse virksomheder anbefaler vi at undersøge mulighederne for, hvordan ændringer i ejerskabet kan være en mulighed for at løse nogle af de problemer, der er ved det nuværende ejerskab.

Endelig er der 1.086 ejerledere (8 pct.), der har angivet, at de har relativt få ejerressourcer, der er væsentlige for virksomhedens drift, og at der er store udfordringer ved det nuværende ejerskab. Vores anbefaling til disse virksomheder er at vurdere, om et salg af virksomheden ville være den bedste løsning for virksomheden og for ejerlederen og dennes familie.

I dette kapitel har vi gennemgået resultaterne fra de 13.593 ejerledere, der har deltaget i undersøgelsen af langsigtsplanlægning i danske ejerledede virksomheder. Vi har beskrevet, hvordan de har rapporteret deres immaterielle ejerressourcer med fokus på betydningen af deres og virksomhedens historie og brand, hvor værdifuldt deres netværk er for virksomhedens drift, og hvor værdibaseret deres ledelsesform er. Vi har også beskrevet, hvordan ejerlederne har karakteriseret deres udfordringer med fokus på familiemæssige udfordringer, markedsmæssige udfordringer og institutionelle udfordringer.

Vi har brugt dette til at konstruere Ejerstrategi-kortet, hvor virksomhederne er blevet kategoriseret i fire cases, der afspejler, hvilke langsigtede transitionsmodel der vil være naturlig at overveje for ejerlederne, ud fra de svar, de har givet i vores spørgeskemaundersøgelse.

Det er vigtigt at understrege, at vores analyse bygger på mange forsimplede antagelser, og at det ikke er givet, at fordi at en virksomhed i figur 7.22 er endt i generationsskiftehjørnet, vil det også være det bedste valg i fremtiden. Formålet med Ejerstrategi-kortet er at give ejerledere en struktureret planlægningsmodel, der kan sætte en tanke- og planlægningsproces i gang. Ejerstrategi-kortet stiller helt basale spørgsmål, der dækker to væsentlige dimensioner af værdiskabelsen i enhver ejerledet virksomhed.

For det første; hvilke ressourcer driver ejerlederen sin virksomhed med, og hvordan vil disse ressourcer påvirke virksomhedens værdiskabelse i fremtiden. For det andet; hvad er de udfordringer, ejerlederen har ved den nuværende ejerstruktur, og hvordan vil disse udfordringer påvirke mulighederne for at drive virksomheden i fremtiden. Vi håber på, at ejerlederne vil kunne bruge denne proces til at forberede den bedst mulige transition og den bedst mulige planlægning for fremtiden samt dele svarene og analyserne med andre, der kan levere input til processen, f.eks. den nære familie, rådgivere eller virksomhedens bestyrelse.

8. Afrunding

Der er tusindvis af ejerledere, der skal i gang med eller allerede er dybt involveret i planlægningen af deres exit. Vi har i denne rapport sat fokus på ejerlederens erfaring med exit og ejerskifte. Vi har set på transition i en bred betydning, fra det klassiske generationsskifte over professionalisering af den ejerledede virksomhed til forskellige former for virksomhedssalg.

Et grundlæggende tema, der er kommet frem i såvel de cases, der er blevet præsenteret, som i den forskning, der ligger bagved rapporterne i denne serie, er væsentligheden af at planlægge ejerlederens exit og virksomhedens fremtidige ledelses- og ejerskabsform. Planlægning er essentielt i forbindelse med ejerskifte. Dertil har vi udviklet værktøjet *Ejerstrategi-kortet*, der er et framework, ejerledere, deres bestyrelse og rådgivere med succes har brugt til at strukturere planlægningsprocessen. Ejerstrategi-kortet hjælper ejerlederen til at identificere de muligheder og de risici, der er ved forskellige sammensætninger af ejerskabs- og ledelsesstrukturer, med udgangspunkt i de specifikke ejerressourcer og udfordringer, virksomheden står overfor i fremtiden. Planlægningsprocessen består af tre trin: 1) Identificer de specifikke ressourcer, ejerlederen og evt. familien leverer til virksomheden, og de større udfordringer, som virksomheden og ejerlederen står over for i fremtiden; 2) Planlæg, hvor virksomheden skal være i fremtiden med hensyn til ejerskab og ledelse; og 3) Implementer denne plan ved at skitsere, hvilke ledelses- og ejerskabselementer, der skal arbejdes på for at kunne realisere målet.

Generationsskiftet er det naturligt valg, når der også i fremtiden er stærke ejerressourcer og få udfordringer til stede i virksomheden og den bagvedliggende familie. Vi præsenterede to cases; Fiberline og Vipp, der begge illustrerede væsentligheden af at planlægge generationsskiftet i god tid. Et succesfuldt generationsskifte kræver fleksibilitet og fokus på at nå det fælles mål: at gøre det, der er det rigtige for virksomheden og familien. Vi har også afdækket betydningen af at klæde den næste generation på til at drive en moderne virksomhed. Det er væsentligt, at de, der tager over, har målbare kompetencer som f.eks. ledelseserfaring og relevant uddannelse.

Professionalisering af en ejerledet virksomhed er en proces, hvor virksomheden udvikler sin ledelsesmodel mod at gå fra en meget flad ledelsesmodel, hvor der typisk kun er én reel beslutningstager, til en organisationsstruktur, hvor ledelseskompetencer udnyttes i en større ledelsesgruppe. Det kan være en proces, der går fra ejerledelse til ekstern ledelse, men det kan også være en proces, der sker med den eksisterende ejerleder, eller i forbindelse med et generationsskifte inden for familien. I Strøjer Tegl har ejerlederen Jørgen Strøjer valgt at ansætte en ekstern direktør og

professionalisere sin bestyrelse. Det har været en proces for Jørgen Strøjer, der tog tid, men som i sidste ende har fremtidssikret teglværket. Der er mange fordele ved en professionaliseringsproces, ikke mindst at det udvider kapaciteten af den samlede ledelse, således at ejerlederens arbejds- og ledelses kapacitet ikke bliver en begrænsning for udvikling og vækst af virksomheden.

Den ultimative exitform for en ejerleder er det direkte salg af virksomheden til en ny ejer, hvor den gamle ejerleder helt forlader virksomhedens drift og ledelse. Vi har i rapporten gennemgået tre meget forskellige salg- cases. I IQ Metal ender Claus Brændstrup med at sælge familievirksomheden til en ny ejerleder og sin fabrikschef i et såkaldt MBI (management buy-in). I emballagevirksomheden MC Emballage dør den ene stifter, og den anden stifter ender efter en del overvejelser med at sælge virksomheden til dens medarbejdere. I Kvist Møbler sælger stifteren Arne Kvist virksomheden til en industriel køber finansieret af Skandinavisk Industries, der ønsker at konsolidere møbelproduktionen i Danmark. Efter kun tre år indser Skandinavisk Industries dog, at virksomheden skal sælges, og det ender med, at Arne Kvists to sønner køber virksomheden tilbage. Casene illustrerer tilsammen vigtigheden af at planlægge et salg grundigt. Det tager tid for ejerlederen at klargøre sine visioner, og det tager tid for virksomheden at blive klargjort til salg.

I denne rapport har vi fokuseret på at give erfaringer videre fra forskellige ejerskifter, der generelt set har været velplanlagte og implementeret forholdsvist gnidningsløst. I den næste rapport i denne serie fokuserer vi på nogle af de specifikke udfordringer, som planlægningen og implementeringen af et ejerskifte kan medføre.

