

Forretningsmodellen smuldrer under lange ejerskifter

Ejerledere. 17.000 ejerledede virksomheder skal ejerskiftes inden for de næste ti år, viser ny forskning. Vellykkede ejerskifter er vigtige for væksten i Danmark, men processen er langvarig. Imens kan forretningsmodellen blive truet af digitaliseringen.

Af Carsten Steno
cs@berlingske.dk

Ejerskiftet i ejerledede virksomheder er for alvor kommet på erhvervslivets dagsorden.

Ny forskning udført af professor Morten Bennedsen fra den franske business-skole INSEAD og Casper Meisner Nielsen fra Hong Kong Universitet har nu dokumenteret, at ejerledelse, hvor en virksomhed ejes og ledes af samme person, er den dominerende virksomhedsform i Danmark, og at 17.000 af disse virksomheder skal ejerskiftes inden for de næste ti år.

At ejerskiftet i disse virksomheder kan føre til vækst, er afgørende for den danske økonomi, da de ejerledede virksomheder tilsammen repræsenterer lidt over halvdelen af værdierne i dansk erhvervsliv.

Men hvordan skal det gøres, kan de berørte virksomheders forretningsmodeller overleve i en digital verden, og hvis ja, er der købere nok?

Det er nogle af de gode spørgsmål, som rejses i forbindelse med den ejerskifteproces, der forestår nu og i de kommende år.

Emnerne var genstand for indgående drøftelse forleden på et stort seminar på CBS

indkaldt af det nye CBS-center for ejerledelse, som er sponsoreret af Industriens Fond med en bevilling på 22 mio. kroner. Disse penge skal gå til forskning og udarbejdelse af benchmarking-værktøjer, der kan være med til at lette ejerskifterne i de mange ejerledede virksomheder.

Eksistensberettigelsen skal bestemmes

Professor Morten Bennedsen forsøger at adressere nogle af de svære spørgsmål i en ny bog »The Family Business Map«, som han har skrevet sammen med professor i økonomi Joseph Fan også fra Hong Kong.

Ejerledelse og ejerskifter i familievirksomheder er nemlig ikke blot kommet på dagsordenen i Danmark. Men i høj grad også i Asien, hvor de fleste virksomheder er ejerledede og skabt i familieregi af en generation af iværksættere, som i dag er mellem 70 og 80 år. De har tjent mange penge på at opbygge Asiens økonomi i årene fra Anden Verdenskrig og frem til i dag. Men nu står generationsskiftet for alvor for døren, og der er ikke den store tradition for at planlægge det.

Bennedsen og hans kollega fastslår, at ejerledere er dygtige ledere, for ellers havde de ikke opnået de resultater, som de kan fremvise. Selvfølgelig er der undtagelser, men

Ejerledelse, hvor en virksomhed ejes og ledes af samme person, er den dominerende virksomhedsform i Danmark, og 17.000 af disse virksomheder skal ejerskiftes inden for de næste ti år.

Morten Bennedsen,
professor ved INSEAD



som hovedregel har mange ejerledere evnet at udvikle endog store virksomheder – ofte i niches. Det er sket i kraft af høj faglighed, evnen til at netværke og viljen til at overvinde vanskeligheder.

Succesfulde ejerskifte af ejerledede virksomheder begynder ifølge Bennedsen med, at virksomheden identificerer sine styrker og svagheder og finder svaret på, hvorfor den eksisterer.

Selv eksistensgrundlaget og stifterens værdier er vigtige at få styr på. Det samme er virksomhedens historie. Hvad kan bruges, hvad skal vurderes og lægges til side. Hvad peger fremad?

Ud fra dette kan man planlægge en rute, der fører frem mod et ejerskifte. Når ruten er valgt, er det vigtigt at »kultivere« virksomheden frem mod målet, så den er parat til nye ejere.

Fire veje

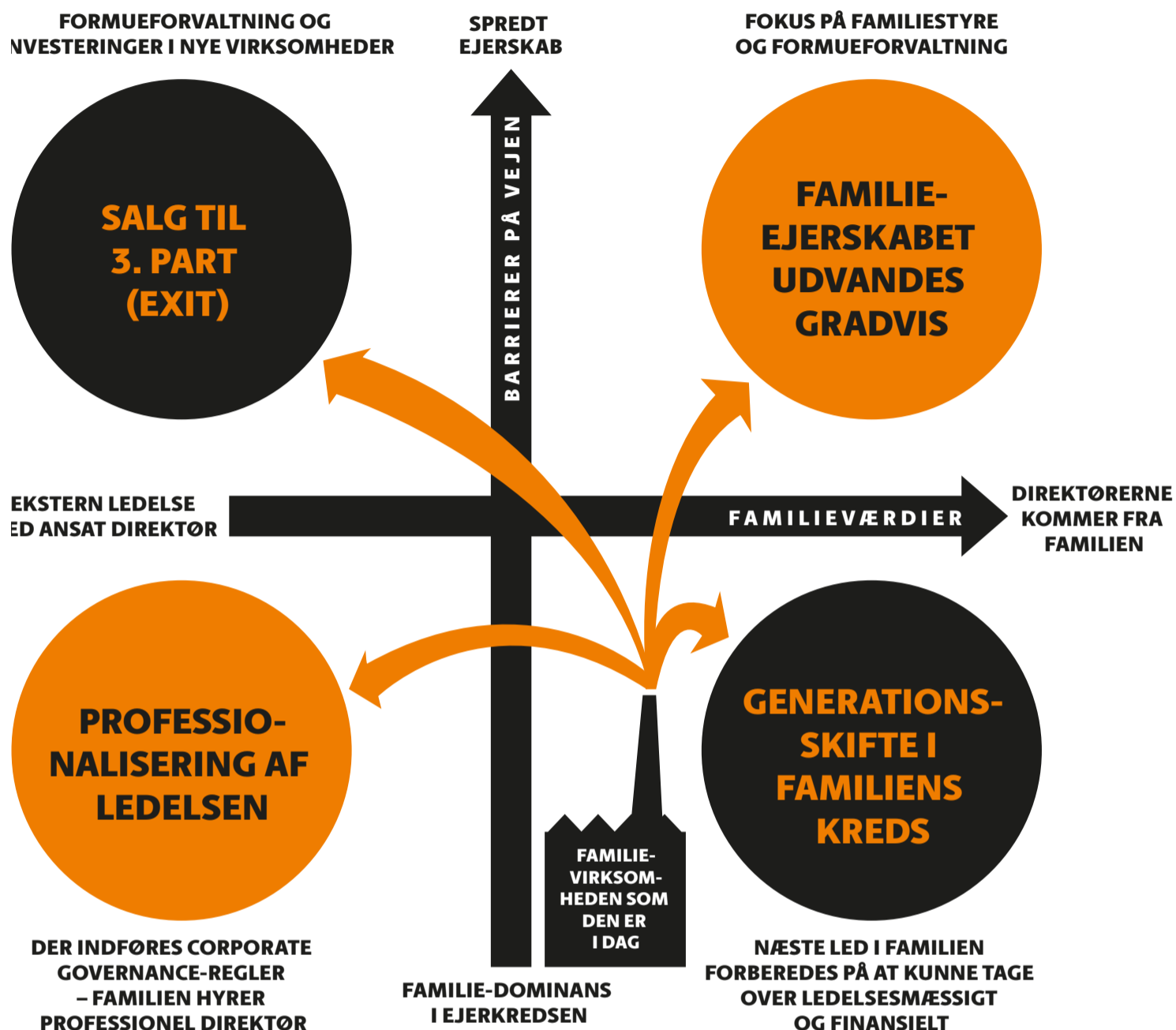
Ejerskiftet kan enten have retning mod et generationsskifte i familien, eller en professionalisering af virksomheden, hvor en ejerleder eller en familie tager en professionel ledelse ind, men beholder magten via bestyrelsen. Det kan også tage form af et udvidet ejerskab, hvor man tager fremmed kapital og



CARSTEN STENO
SENIORJOURNALIST

B GRAFIK

Fire veje til ejerskifte i ejerledede virksomheder



BERLINGSKE BUSINESS
DGRAFIK / KJÆR

KILDE: PROFESSOR MORTEN BENNEDSEN, INSEAD

Ejerledere kanoniseret på trods af DI

I årevis har denne signatur og andre med kendskab til erhvervslivet talt om ejerledernes betydning. Men vi har ofte talt for døve øren. For ejerledere – dem, der ejer og driver deres egen virksomhed – er ikke altid lige velkomne i de store erhvervsorganisationer i deres egenskab af ejerledere.

Erhvervsorganisationerne organiserer medlemmerne efter branche – ikke efter ejerformer. Og de anerkender ikke, at der er stor forskel på at drive virksomhed med en spredt ejerkreds og med en hyret direktør, og en virksomhed, hvor ejeren også er daglig leder.

Organisationernes måde at anskue erhvervslivet på er bedst udtrykt af den nu afdøde adm. direktør i Dansk Industri, Hans Skov Christensen: »For mig er det ligegyldigt om det motiv, der driver dig, er, at du ejer egen virksomhed, eller om du henter dit afkast i den virksomhed, du virker for i form af et optionsprogram.«

Dermed ligestillede den legendariske DI-direktør ejerledere og ansatte direktører. Han kunne ikke se forskelle. Forklaringen var åbenlys. Han skulle gabe over dem begge i sin kæmpe organisation. Men derved overså han også, at dem, der ejer og leder deres egen virksomhed, har en helt særlig motivation til at drive virksomhed. De har lagt deres hjerteblod i den. De løber ikke af pladsen som en anden direktør, der kan få en højere hyre i den næste virksomhed.

Det er af samme grund, at Dansk Industri ikke kæmper for at mindske arveafgiften i de ejerledede virksomheder, for det er ikke i alle virksomheders interesse. Dem med en spredt ejerkreds, som f. eks. de børsnoterede virksomheder, er ligeglade.

Derfor må de familieejede ejerledede virksomheder som Foss, Linak og Jysk kæmpe alene mod arveafgifterne. De kan heller ikke regne med støtte fra Dansk Erhverv og Håndværksrådet. For de tænker, lige som Hans Skov Christensen gjorde.

Med oprettelsen af det nye CSB Institut, Center for Ejerledelse, har ejerledere imidlertid fået det blå stempel. Industriens Fond har skaffet midlerne og på den måde rettet op på DI's villige ligegyldighed over for ejerlederbegrebet. Men man skal ikke tage fejl. Industriens Fond sponsorerer for at sikre vækst og gode ejerskifter i de ejerledede virksomheder. Det er naturligvis i ejerledernes interesse. Men man skal ikke overse, at vækst i ejerledede virksomheder navnlig er en samfundsinteresse, som ikke altid er sammenfaldende med ejerledernes.

Han kan have gode grunde til at være forsigtig med vækst – f.eks. fordi han risikerer at sætte det, han har skabt, over styr. Det afgørende bliver, om det fremtidige arbejde med forskning i ejerledelse får en form, så det kan bruges i en dialog med ejerledere. De er nemlig skeptiske over for rådgiverne, der siger, de vil dem det godt.

Andre mere dulgte motiver kan ligge bag. Men det skal ikke skorte på lykke til alligevel. Det er på tide, at ejerledernes indsats nu bliver anerkendt og belyst.

Og hvilken større anerkendelse kan man få end at blive forsket i!

nye kompetencer ind. Eller det kan ende i et egentlig salg.

Uanset, hvilken vej man vælger, skal virksomheden forberedes til at kunne gennemgå processen.

Er det en familieoverdragelse, skal næste generation uddannes i forretningsdrift i tide.

Vælger man professionaliseringsvejen, skal familiemedlemmerne uddannes i bestyrelsesarbejde.

Vælger man salgsvejen, skal virksomheden salgsmodnes og ikke kerneaktiviteter, der har haft ejerlederens eller hans families særlige bevågenhed, skilles fra.

Cash flow afgørende for salg

Rådgivere som revisorer, advokater, bankfolk, ledelseksperter og virksomhedsmæglere spiller en afgørende rolle ved ejerskifter og ved forberedelsen af den proces, der leder henimod ejerskifter.

Men hvad skal der til, for at et ejerskifte lykkes, og hvad skal rådgivningen fokusere på?

Det optager selvsagt de berørte rådgivere ganske meget.

Direktør i Business Banking Denmark, Niels Bang-Hansen, Danske Bank, fremhæver, at det er helt afgørende efter finansskri-

sen, at den virksomhed, der skal ejerskiftes, kan præstere et rimeligt stort frit cash flow. Det frie cash flow udtrykker den strøm af kontante penge, der genereres fra et selskabs primære drift, og som skal anvendes til betalinger til aktionærer og kreditorer. Det går ikke i samme grad som førhen at trække på kassekrediten. Det hører tiden før finanskrisen til. Bankerne har i det nye strenge regulerings regime ikke samme mulighed som tidligere for at finansiere driften over lange perioder.

Cash flowet kan bl.a. øges gennem stram styring i forhold til kreditorer og debitorer og ved ikke at bruge penge på aktiviteter, der ikke straks skaber indtægter. Cash flowet siger dog ikke noget om, hvorvidt du har overskud på dit salg. Det sidste er selvsagt også meget vigtigt, når man skal ejerskifte en virksomhed.

Forretningsmodeller smuldrer

Partner og leder af strategisk forretningsudvikling hos revisionshuset PwC, Niels Henrik Wegener, peger på en anden væsentlig overvejelse i forbindelse med ejerskifte: Kan ejerledernes forretningsmodel overleve i en digitaliseret verden – kan modellen overhovedet ejerskiftes?

Og har ledelsen de digitale kompetencer, som skal til for at sikre virksomhedens fremtid?

Det klassiske eksempel på en virksomhed, som digitaliseringen tager livet af, er boghandleren, der må lukke, fordi det meste bogsalg i dag foregår på nettet. Men det samme sker i mange andre brancher.

Digitaliseringen af økonomien ændrer nemlig forretningsmodellerne fuldstændig.

Et ejerskifte, der er under forberedelse i op til ti år, giver ingen mening, hvis man ikke først begynder med at se på, om virksomhedens forretningsmodel overhovedet er holdbar i en tid, hvor alting ændrer sig i et dramatisk tempo. Og det er den ifølge Niels Henrik Wegener ikke i forbavsende mange tilfælde.

I den situation gør man næste generation en bjørnetjeneste ved at ejerskifte en virksomhed. De skal investere alt for meget i at tilpasse modellen til en digitaliseret verden.