

Fem spørgsmål du bør stille dig selv som ejerleder

UDFORDRINGER Det tager 10 år at implementere et ejerskifte, men ny forskning viser, at alt for mange virksomhedsejere udskyder at gå i gang. Se dig selv i øjnene og gå i kast med de store spørgsmål for din egen, din virksomheds og din families skyld.



Morten Bennedsen (tv) og Niels Westergård-Nielsen (th).

I løbet af det kommende årti vil tusindvis af danske ejerledere forlade den virksomhed, de har bygget op og dedikeret det meste af deres arbejdsliv til. Mange års forskning i danske ejerledede virksomheder viser, at god planlægning kan måles direkte på bundlinjen, på væksten og på virksomhedens overlevelseschance – til gavn for både virksomhederne og samfundet.

Men planlægning kan være svært at gennemføre for travle ejerledere, der bruger 10-12 timer om dagen på at drive deres virksomhed. I vores undersøgelse af 13.000 ejerledere viser det sig, at to ud af fem ejerledere, der vil overdrage deres virksomhed inden for 2 år, endnu ikke har en klar plan. For det første er det svært for ejerlederne at rive tid ud

til at tænke, diskutere og implementere de store beslutninger. Og for det andet berører planlægningen ofte også svære personlige spørgsmål, som gør, at mange vælger at udskyde planlægningen.

Planlægning af det personlige exit og virksomhedens overdragelse til næste generation eller nye ejere handler om at finde svar på en række essentielle spørgsmål.

1. **Exit model:** Skal virksomheden generationsskiftes, eller skal den sælges, og til hvem? Har nogle medarbejdere evnerne og kapitalen, skal den sælges til en konkurrent eller en finansiel investor? Det er vigtigt selv at afklare, men også indlede en dialog med familien og andre derom.
2. **Hvem kan overtage ledelsen:** Ejerledede virksomheder har ofte en stærk værdibaseret og synlig ledelse. Hvordan ser den ideelle ledelse ud i fremtiden?
3. **Familiens fremtidige rolle i virksomheden:** Er der børn med vilje, talent og interesse til at blive en del af ledelsen? Er der andre familiemedlemmer, som gerne vil og har kompetence til at spille en rolle i bestyrelsen?
4. **Ejerlederens rolle og tidsforbrug efter exit:** Det er ikke nemt at forlade livsværket. Nogle finder en rolle at spille i virksomheden efter exit, nogle hjælper andre ejerledere gennem bestyrelses- og mentor arbejde, atter andre nyder at lade sig pensionere.
5. **Finansielle konsekvenser:** Hvad er virksomheden værd, og hvordan realiseres værdierne? Hvad er de økonomiske konsekvenser af et ejerskifte? Hvad er de skattemæssige konsekvenser, og hvordan ser ejerlederens økonomiske fremtid ud efter exit?

FAKTA

Center for Ejerledede Virksomheder

- Forskningscenter grundlagt den 1. maj 2014 i tæt samarbejde mellem Industriens Fond, INSEAD og Copenhagen Business School.
- Centret udvikler forskningsbaseret viden og værktøjer til langsigtplanlægning og udvikling i ejerledede virksomheder.
- Se mere på www.cbs.dk/cev

Skribenterne

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

Niels Westergård-Nielsen

- Akademisk leder af Center for Ejerledede Virksomheder
- Professor ved Institut for International Økonomi og Ledelse på CBS

Vi plejer at sige, at det tager mindst 10 år at implementere et generationsskifte eller et salg af virksomheden med alt, hvad det indebærer af strategiske og organisatoriske overvejelser. Ikke mindst tager det tid for ejerlederen og familien at vænne sig til disse forandringer. For de ejerledere, der ikke allerede har startet processen: i dag er den bedste dag at starte overvejelserne om overdragelse af virksomheden, for at styrke værdiskabelsen i virksomheden og sikre eksistensen af livsværket på langt sigt. Endelig vil det hjælpe dig til at

forbedre dit forhold til medarbejdere, leverandører og ikke mindst de nærmeste familiemedlemmer, der ofte er mere usikre end du tror omkring, hvad du forestiller dig omkring dit eget exit.

