

# Den formidlingsegnede rapport

## Fakta om projektet

**Projektnavn:** Betydning af bestyrelse og ledelse i ejerledede virksomheder i forbindelse med langsigtetsplanlægning og ejerskifte

**Bevillingsmodtager:** Center for Ejerledede Virksomheder, CBS

**Projektansvarlig:** Niels Westergård-Nielsen

**Mail:** [nwn.ccg@cbs.dk/](mailto:nwn.ccg@cbs.dk)

**Mobilnummer:** +4538155600

**Hovednummer:** 3815 5600

## Indledning

- *Hvad var anledningen til at sætte projektet i søen?*
- *Hvad er projektets overordnede formål?*
- *Hvilken partnerkreds har været med i projektet, hvordan har rollefordelingen været og hvilke kompetencer har de budt ind med til projektet?*

Over 80% af danske virksomheder er ejerledede – dvs. de har en kontrollerende ejer, der er aktiv i den daglige ledelse. De ejerledede virksomheder udgør altså majoriteten af de danske virksomheder, hvorfor disse virksomheders udvikling og bidrag er en væsentlig forudsætning for værdiskabelse i erhvervslivet. For at kunne give de ejerledede virksomheder de bedste muligheder for at trives og vokse, er det vigtigt, at både ejerlederne og deres rådgivere klædes på til at udvikle virksomheden, og herunder ledelsen og ejerskabet, hvilket netop er en udfordring mange virksomheder står overfor i de kommende år.

Tidligere forskning pegede på flere forhold, der udfordrer danske ejerledede virksomheder i forbindelse med planlægning af ledelse og ejerskab. To væsentlige konklusioner er, dels at det er en udfordrende proces for især små og mellemstore virksomheder, dels at en betydelig del af ejerskiftede virksomheder ikke overlever de første 5 år i en ny ledelse og et nyt ejerskab. En afgørende del af årsagen til dette er formodentligt de ledelsesmæssige udfordringer i virksomhederne.

Projektet *Betydning af bestyrelse og ledelse i Ejerledede Virksomheder* har til formål at undersøge bestyrelses- og ledelsesarbejde i danske ejerledede virksomheder med henblik på at udpege ledelsesmæssige udfordringer og muligheder for virksomhederne for at kunne udvikle ledelsen i virksomhederne. Viden herom er vigtig som vejledning og benchmarking for danske ejerledede virksomheder i almindelighed og også for virksomheder, der påtænker eller er i gang med et ejerskifte.

Projektet har fra projektstart og løbende været et samarbejde mellem en række ressourcestærke partnere, som alle har bidraget til projektets gennemførelse. Det drejer sig om forskere med ekspertviden inden for økonomi og (ejer)ledelse i danske virksomheder. Forskerne har gennem hele projektet arbejdet sammen i Center for Ejerledede Virksomheder, som har bidraget til styring af forskningen i projektet og erfaring med udvikling af værktøjer til ledelsesudvikling i ejerledede virksomheder, samt general administration og

formidling. Også en række erhvervspartnerne har bidraget til projektet. Det gælder primært bestyrelsesnetværket ASNET Board, som har testet ledelsesværktøjer, bidraget til formidling og afholdt workshops. Der er fra de enkelte forskere og Center for Ejerledede Virksomheder stor tilfredshed med samarbejdet med erhvervspartnerne, fordi det i høj grad er med til at sikre, at den viden, der er skabt i projektet, kommer ud til den primære målgruppe, nemlig ejerlederne.

## Aktiviteter og Leverancer

- *Hvilke konkrete aktiviteter og leverancer har der været i projektet?*
- *Har der været afholdt kurser, workshops eller konferencer, er der udgivet rapporter, er der udviklet redskaber, hjemmesider, værktøjer eller andre konkrete leverancer?*
- *Hvem og hvor mange har benyttet sig af leverancerne - og hvorfor har man målrettet leverancen mod netop dem?*

Projektet har udviklet ny forskningsbaseret viden om ledelse af ejerledede virksomheder. Det handler dels om bestyrelsesarbejde, dels om ledelse og medarbejderfastholdelse i virksomhederne. Arbejdet har resulteret i to nye forskningsrapporter om de to temaer.

I rapport 1 med titlen *Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder* benyttes Erhvervsstyrelsens nye ejerregister til at analysere og beskrive bestyrelsesforhold for ejerledede versus ikke-ejerledede virksomheder. Rapporten afdækker bl.a., at der er positive effekter på en virksomheds overskud og omsætning af at skifte fra en familiedomineret bestyrelse til en bestyrelse med eksterne medlemmer. Rapport 2 med titlen *Ejerledelse og medarbejder fastholdelse* bygger på omfattende dataanalyse, og afdækker bl.a. sandsynligheder for at medarbejdere fortsætter i jobbet for alle ansatte. Rapporten viser, at der er forskel på disse sammenhænge mellem ejerformer og at ejerledere generelt er bedre til at holde på deres medarbejdere end andre ledere. Begge rapporter udkom i oktober 2019 og kan downloades via Center for Ejerledede Virksomheders hjemmeside.

Det var et vigtigt mål for projektet at udvikle nye strategiske ledelsesværktøjer og informationsmaterialer til brug for de ejerledede virksomheder. Omdrejningspunktet var at anvende projektets nye viden, til at pege på områder, hvor det var påvist at ledelsen kunne påvirke vækst og profitabilitet positivt. Værktøjet *Bestyrelseshonorar* er udviklet og offentliggjort i oktober 2019. På baggrund af en analyse af bestyrelsesaflønninger i forskellige selskaber, baseret på blandt andet størrelse og branche, har projektet skabt et værktøj, som virksomhederne kan anvende til at vurdere, på hvilket niveau den aktuelle bestyrelsesaflønning skal ligge i en given situation. Værktøjet kan også anvendes til at give en indikation af, om der overhovedet skal være tale om aflønning. I forbindelse med arbejdet med at formidle projektets viden om bestyrelser blev det klart, at der er et stort behov for denne type viden i danske ejerledede virksomheder, hvor usikkerhed om rimelige udgifter i forbindelse med bestyrelsesarbejde i mange tilfælde kan medvirke til at afholde ejerlederen fra at bruge en aktiv bestyrelse.

Modellen *Personalemodel - et værktøj til ejerlederen*, der blev offentliggjort i oktober 2019, er ligeledes udviklet på baggrund af ny viden fra projektet. Her drejer det sig om medarbejderfastholdelse i ejerledede virksomheder. Formålet med modellen er at hjælpe ejerlederen med at udpege nogle af styrkerne ved netop det ejerledede selskab og endnu vigtigere; at identificere de personaleudfordringer, ejerledere systematisk konfronteres med. Målet er at styrke ejerlederens bevidsthed i forhold til typiske faldgrupper, som for eksempel viser sig i forbindelse med ejerledede selskabers vækst og behov for mere organiserede personalepraksisser.

Det var også en målsætning for projektet at sikre, at de udviklede værktøjer og den viden, de bygger på, kom længst muligt ud blandt de små og mellemstore ejerledede virksomheder. Målet var at sikre dette gennem regionale seminarer og samarbejde med blandt andet CEV's erhvervspartnerne. Gennem projektets levetid er det blevet til en lang række aktiviteter, bl.a. et 3-dages kursus omkring ejerledelse, ejerskifte og langsigtetsplanlægning målrettet ejerledere i samarbejde med BDO, PwC og CBS Executive for knap 20 deltagere, en workshop i samarbejde med Family Business DK, Next generation for ca. 20 arvinger til familievirksomheder, en talk ved VL-døgnets start på CBS for ca. 60 virksomhedsledere fra hele landet, en workshop i Fredericia i samarbejde med ASNET for ca. 70 bestyrelsesmedlemmer i ejerledede virksomheder, et oplæg på Dansk Industri konference i april 2018, en præsentation på Folkemødet på Bornholm i samarbejde med DI og Bestyrelsesforeningen. Dertil kommer at der i foråret 2019 blev præsenteret viden om ledelse og bestyrelser i ejerledede virksomheder ved fire regionale kurser for 100 rådgivere i samarbejde med Jyske Bank. Ligeledes blev værktøjet *Bestyrelseshonorar* præsenteret for ca. 70 bestyrelsesformænd og -medlemmer i ejerledede virksomheder i oktober 2019. Endvidere har forskere fra projektet præsenteret viden om bestyrelser i ejerledede virksomheder ved to bestyrelseskurser for i alt 95 rådgivere i foråret 2019 i samarbejde med Nordea, præsenteret viden om bestyrelser på CBS Executive bestyrelsesuddannelse for ca. 45 rådgivere og holdt oplæg om ny viden om bestyrelser på DI's ejerskifte konference i oktober 2019.

Alt i alt har projektet nået de mål der var stillet. Der er udviklet solid ny forskningsbaseret viden i projektet repræsenteret ved de to udgivne rapporter. Begge beskriver aspekter af ledelse i ejerledede selskaber, som ikke er undersøgt tidligere i en dansk kontekst. Særligt rapporten *Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder* er blevet positivt modtaget. Den er fx omtalt af en række af vores erhvervs samarbejdspartnerne via div. online kanaler, fx LinkedIn, samt præsenteret på en DI-konference. På samme måde blev *Honorarværktøjet* allerede i sin betaversion aktivt anvendt og er ligesom rapporterne blevet særdeles positivt modtaget. Med honorarværktøjet og personalemodellen er målet om at udvikle nye strategiske ledelsesværktøjer nået. Det samme gælder for målet om at indgå i dialog med og implementere værktøjer i små og mellemstore ejerledede virksomheder.

## Effekt

- *Hvilken forandring er opnået hos projektets deltagere/målgruppe?*
- *Hvad har forandringerne ført med sig både kvalitativt og kvantitativt?*
- *Hvad kan det føre til på samfundsniveau?*

Projektet *Betydning af bestyrelse og ledelse i ejerledede virksomheder i forbindelse med langsigtetsplanlægning og ejerskifte* er et delprojekt under projektet *Vækst gennem Ejerskifte*. Effektmålene er de samme som for begge projekter nemlig at forbedre ejerskiftet i danske ejerledede virksomheder til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst, og at skabe værditilvækst i Danmark gennem øget vækst i de danske virksomheder, og dermed bidrage til Industriens Fonds strategi om blandt andet at skabe værditilvækst i Danmark. Den samlede effekt af de to projekter er beskrevet i detaljer i forbindelse med evalueringen af hovedprojektet, *Vækst gennem Ejerskifte*. Fra denne evaluering kan følgende konklusioner fremhæves:

*”Opsummerende kan [gennemgangen af de samlede effekter] indikere, at der overordnet har været en positiv effekt for ejerlederne ift. at planlægge og gennemføre ejerskifte i de ejerledede virksomheder*

*generelt. Og på baggrund af projektets aktiviteter, leverancer, og effekt for målgruppen, kan det sandsynliggøres, at projektet har bidraget til øget langsigtplanlægning i virksomhederne, og dermed også, eller på sigt, til at forbedre ejerskiftet i danske ejerledede virksomheder til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst.*

*I og med de ejerledede virksomheder udgør over 80% af dansk erhvervsliv har det således også en væsentlig samfundsmæssig betydning og værdi, at de ejerledede virksomheder overlever, videreføres og udvikles gennem succesfulde ejerskifter.”*

## **Forankring og Formidling**

- *Hvor lever projektet videre efter sin afslutning - altså, hvor er viden eller aktiviteter forankret fremadrettet?*
- *Hvordan sikres det, at projektet lever videre?*
- *Hvordan er projektets resultater og tiltag blevet formidlet - og hvordan fortsættes formidlingen?*

Center for Ejerledede Virksomheder, hvor projektet har været forankret, har udviklet relevant viden inden for emnet, og har gennem arbejdet med projektet udbygget centrets stærke netværk af samarbejdspartnere; både erhvervsorganisationer, ejerledere og rådgivere, som giver et solidt fundament til at arbejde videre med ledelse i ejerledede virksomheder. Center for Ejerledede Virksomheder har positioneret sig som den førende formidler af evidensbaseret viden om ejerledelse og ejerskifte i Danmark. Dette bygges der videre på med centrets nye projekt ”Ledelse og Ejerskab”. Herunder er det planlagt, at centrets viden og værktøjer skal samles under én platform – ”Ejerlederplatformen”. På platformen skal alle centrets værktøjer, forskning, relevant viden, også fra projektet *Betydning af bestyrelse og ledelse i ejerledede virksomheder i forbindelse med langsigtplanlægning og ejerskifte*, samles og kan på den måde nemt udbydes til ejerledere og deres rådgivere fremadrettet.