

Den formidlingsegnede rapport

Fakta om projektet

Projektnavn: Vækst gennem ejerskifte i danske ejerledede virksomheder

Bevillingsmodtager: Center for Ejerledede Virksomheder, CBS

Projektansvarlig: Jette P. Jørgensen

Mail: jpj.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 forudsætninger, kræver det, at både ejerlederne og deres rådgivere klædes på til at kunne planlægge og gennemføre et succesfuldt ejerskifte.

Formålet med Center for Ejerledede Virksomheder (CEV) er at bidrage til værdiskabelse i ejerledede virksomheder i Danmark gennem forskning, udvikling af anvendelsesorienterede værktøjer og formidling inden for og målrettet ejerledede virksomheder.

Formålet med projekt Vækst gennem ejerskifte er: *Gennem øget langsigtplanlægning i virksomhederne at forbedre ejerskiftet i danske ejerledede virksomheder til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst.*

Akademisk projektleder for projektet er Morten Bennedsen, Insead og KU. Den daglige ledelse af projektet varetages af CEV's centerleder Jette P. Jørgensen, som har et bredt netværk blandt danske ejerledede virksomheder og rådgivere af disse, samt flere års erfaring med projektledelse og indsatser omkring ejerskifte og udvikling af ejerledede virksomheder. De vigtige akademiske bidrag til centeret er varetaget af en række forskere, herunder akademisk projektleder og professor Morten Bennedsen, Insead og KU, professor Kasper Meisner Nielsen, CBS, adjunkt Ellen Korsager, CBS og Ann-Louise Holten, KU og CBS. Alle ovenstående har deltaget i projektet med udvikling af forskning og viden omkring ejerskifte og planlægning af ejer- og lederskab i de ejerledede virksomheder samt udvikling af værktøjer målrettet ejerlederne.

Ud over centrets medarbejdere har en række projektpartnere også bidraget til og muliggjort projektet. Revisionsfirmaerne PwC og BDO har haft en partnerrolle i projektet. Revisor er ofte ejerlederens nærmest betroede rådgiver, og muligheden for at dele, opbygge og udbrede viden i samarbejde med revisionshuse er derfor vigtig for projektet. Hertil har andre rådgivere som Dansk Revision, Beierholm, Redmark, Jyske

Bank, Danske Bank, mindre rådgivningshuse også spillet en vigtig rolle i at bringe viden og værktøjer fra centret i spil i de ejerledede virksomheder. Også interesseorganisationer som FSR, Dansk Industri, Dansk Erhverv og SMV Danmark har spillet en vigtig rolle i udbredelsen af viden om ejerskifte. Herudover har andre ejerlederinteressenter som ejerledernetværk, lokale erhvervsråd, regionale erhvervshuse og bestyrelsesnetværk været væsentlige samarbejdspartnere i at bringe viden og værktøjer ud til ejerlederne. Det store interessesammenfald med ovennævnte parter har gjort, at partnerkredsen løbende er udvidet i projektet, og partnerne har spillet en væsentlig rolle i forbindelse med kommunikation og implementering af projektet og dets resultater.

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?*

CEV har udbredt viden ved blandt andet at udgive syv forskningsrapporter under titlen "Ejerledelse i Danmark". Rapporterne sætter fokus på de danske ejerledede virksomheder ved bl.a. at belyse deres baggrund, udbredelse og ejerskifter (rapport 1), de økonomiske konsekvenser ved ejerskifte (rapport 2), ejerledernes planer og overvejelser ved ejerskifte (rapport 3), case eksempler på forskellige former for ejerskifter (rapport 4), familiemæssige udfordringer (rapport 5), institutionelle og markeds-mæssige udfordringer (rapport 6), samt personlig afklaring ved ejerskifte (rapport 7). Rapporterne er blevet offentliggjort og uddelt til CEVs konferencer og workshops samt formidlet via www.cbs.dk/cev og nyhedsbreve fra CEV til mindst 3.500 ejerledere samt 700 rådgivere og andre ejerskifte-interessenter.

CEV har i december 2016 lanceret det interaktive værktøj Ejerstrategi-kortet på ejerstrategi-kortet.dk. Ejerledere og rådgivere kan bruge værktøjet til at identificere deres styrker og udfordringer ved ejerskabet og planlægge deres exit. På ejerstrategi-kortet.dk er to værktøjer tilgængelige: Exitplanlægning – det deskriptive og tanke-igangsættende værktøj, og det primære værktøj: Ejerstrategi-kortet – det analytiske og handlingsanvisende værktøj. 4.800 virksomheder har modtaget rapporten "Exitplanlægning", og 6.110 har modtaget "Ejerstrategi-kortet". PwC og BDO har haft dialoger med 400 ejerledere omkring Ejerstrategi-kortet. Derudover har CEV i 2018 udviklet værktøjet "Ejerskiftebarometeret", som er et dialogværktøj til at hjælpe ejerleder med personlig afklaring og handling i forbindelse med exit, som bruges i samspil med ejerlederen og dennes rådgiver. Hertil har CEV udgivet Værktøjer og anbefalinger til ejerskifte, som er vist digitalt 900 gange.

CEV har udgivet eller medvirket til 22 cases, bl.a. live cases ved flere arrangementer samt seks udsendelser gennem TV Midtvest. Derudover har CEV udarbejdet 13 undervisningscases, som omhandler forskellige aspekter ved ejerskifte i danske ejerledede virksomheder. Casene bidrager til eksempler på ejerskifte processer og modeller i formidlingen til ejerlederne og rådgivere inden for ejerskifte.

I samarbejde med bl.a. Redmark, Danske Bank, Insead og Beierholm har CEV afholdt 31 workshops for i alt 815 ejerledere omhandlende generel viden om ejerledelse og planlægning, introduktion til Ejerstrategi-kortet og til Ejerskabsbarometeret og de psykologiske aspekter ved et ejerskifte. 95% af deltagerne svarede efterfølgende "Meget enig" eller "Enig" i udsagnet "Jeg er blevet inspireret til at beskæftige mig med langsigtplanlægning og ejerskifte" og 93% svarede "Meget enig" eller "Enig" i udsagnet "Jeg har fået ny viden og værktøj til langsigtplanlægning af ejerskab og ledelse".

I samarbejde med bl.a. FSR, Dansk Revision og Asnet har CEV afholdt 28 workshops for 1.000 rådgivere, herunder bl.a. revisorer, bankrådgivere, bestyrelsesmedlemmer og øvrige rådgivere. Målgruppen af rådgivere er vigtig, da de er i dialog med ejerlederne og dermed kan bidrage til at nå ud til den primære målgruppe - ejerlederne. 97% af deltagerne svarede efterfølgende "Meget enig" eller "Enig" ved udsagnet "Jeg er blevet inspireret til at rådgive ejerledere omkring langsigtplanlægning og ejerskifte". 96% svarede "Meget enig" eller "Enig" ved udsagnet "Jeg har fået ny viden og redskaber til at rådgive ejerledere omkring langsigtplanlægning".

CEV har afholdt fem kurser for i alt 40 ejerledere, herunder bl.a. CBS Executive tredages kursus i strategi, ejerskab og ejerskifte målrettet ejerledere i samarbejde med BDO, PwC og CBS Executive.

CEV har i alt afholdt seks konferencer for 1.170 deltagere, heriblandt tre ejerledelseskonferencer. Den første konference "Ejerledelse – Nu og for fremtiden" blev afholdt i februar 2015 og CEVs nyeste forskning og viden blev præsenteret for de 215 deltagere fra dansk erhvervsliv. 81 deltagere besvarede evaluering af konferencen; 89 % var overordnet tilfredse eller meget tilfredse med konferencen; 77 % fik ny viden om ejerledelse og langsigtplanlægning. CEV afholdt i april 2016 anden ejerledelseskonference "Ejerledelse – Planlæg for fremtiden". hvor resultater fra rapport 2 og rapport 3 blev offentliggjort, benchmarking værktøjet Ejerstrategi-kortet, samt forskning i de bløde værdier omkring ejerskifte blev præsenteret for 150 deltagere. 57 deltagere besvarede evaluering af konferencen; 82% var overordnet tilfredse eller meget tilfredse med konferencens indhold; 75% fik ny viden om ejerledelse, ejerskifte eller langsigtplanlægning. I juni 2019 afholdt CEV konferencen "Ejerledelse – stærkere ejerskab & bedre ejerskifte", hvor Rapport 6 og 7 blev offentliggjort, og Ejerkittebarometeret, der sætter fokus på ejerlederens ledelse og personlige afklaring i forbindelse med ejerskifte, blev præsenteret. 140 fra det danske erhvervsliv deltog. 59 deltagere besvarede evaluering af konferencen; 91% var overordnet tilfredse eller meget tilfredse med konferencens indhold; 85% fik ny viden om ejerledelse, ejerskifte eller langsigtplanlægning. CEV har også i samarbejde med Dansk Industri afholdt konferencen "Når ejerskab og virksomhed smelter sammen" i april 2018 for 170 ejerledere.

Derudover har CEV deltaget med oplæg ved 3 internationale konferencer for 300 deltagere. Herunder en EU konference om SMVledelse for 100 deltagere, akademisk konference på CBS om langsigtet ejerskab med 150 deltagere, og ved Insead konference om familieejede virksomheder med 55 deltagere.

Endelig er CEV som led i projektet etableret som et forskningscenter på CBS, hvor fokus er på udvikling og formidling af viden og værktøjer om og for de ejerledede virksomheder og interessenter omkring disse. Herunder har CEV blandt andet en nyhedsbrevsmottagerskare bestående af ca. 4.300 ejerledere og 700 rådgivere samt en LinkedIn gruppe med 750 medlemmer. Centret har i projektperioden medvirket i knap 1.000 artikler om ejerledelse og ejerskifte.

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 samfunds niveau?*

77% af de ejerledere og rådgivere, der har deltaget i CEVs konferencer har fået ny viden om ejerledelse og langsigtplanlægning med hjem.

97% af de ejerledere og rådgivere, der har deltaget i workshops omkring ejerledelse og ejerskifte besvarer, at de er blevet inspireret til at arbejde med ejerskifte/langsigtsplanlægning.

Modtagere af Ejerstrategi-kortet svarer tre år senere:

- 42% er blevet mere opmærksom på vigtigheden af ejerskifteplanlægning
- 13% har påbegyndt planlægning af fremtidigt ejerskab og ledelse
- 9% overvejer et ejerskifte
- 8% har igangsat et ejerskifte
- 7% har startet en dialog om ejerskifte

Rådgivere, der har anvendt Ejerstrategi-kortet i dialog med virksomheder tilbagemelder, at værktøjet har bidraget til at sætte fokus på processen og tankerne omkring ejerskifte. Eksempelvist har flere anvendt det som led i salgsforberedelser, andre har anvendt værktøjet til planlægning af ejerskifte samt lagt en exit strategi, og endelig er flere blevet opmærksomme på vigtigheden af deres ejerskifteplanlægning.

Ejerledere, der har haft dialog om Ejerskiftebarometeret angiver efter dialogen:

- 67% ved, hvad det næste step er, som de vil gøre ift. deres exit.

Et survey om udviklingen i langsigtsplanlægning og ejerskifte i ejerledede virksomheder i hhv. 2015, hhv. 2019 viser en udvikling i virksomhederne:

Har ejerlederne gjort sig overvejelser om, der skal ske med virksomheden efter deres afgang	Her er sket en stigning fra 77% i 2015 til 88% i 2019
Har flere ejerledere udviklet eller er i gang med at udvikle en exit strategi, end ved projektets start.	Her er sket et fald fra 65% i 2015 til 59% i 2019
Har flere ejerledere informeret andre relevante parter om exit strategien, end ved projektets start.	Her er sket en lille stigning fra 82% i 2015 til 85% i 2019, og flere interessenter er gennemsnitligt blevet involveret i planerne siden 2015
Har flere ejerledere nedskrevet deres exit strategi, end ved projektets start.	Her er sket en stigning fra 19% i 2015 til 27% i 2019
Har flere indhentet rådgivning ifm. overdragelsesplanerne	Her er sket en stigning fra 52% i 2015 til 59% i 2019
Er flere virksomheder klargjort eller næsten klargjort til salg	Her er sket en stigning fra 34% i 2015 til 37% i 2019

Konkret svarer 645 adspurgte ejerledere i 2019, at de i de seneste 3 år (i projektperioden):

- 35% har foretaget ændringer i ejerkreds/ledelsen, har ændret virksomhedsform, har solgt dele af virksomheden, har solgt/overdraget virksomheden, har afviklet virksomheden
- 73% af disse ændringer var planlagte
- 52% har med ændringerne sikret fremtiden efter eget exit, 48% har fået tilført ny energi, 38% vil få øget vækst fremover, 15% har ikke haft nogen betydning, mens 4% lider under ændringen

Opsummerende kan ovenstående 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?*

Via projektet Vækst gennem ejerskifte har Center for Ejerledede Virksomheder opbygget relevant viden inden for emnet, og opbygget et stærkt netværk af samarbejdspartnere; 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 videre på med centrets nye projekt "Ledelse og Ejerskab". Herunder er det planlagt, at projektets og centrets værktøjer; Ejerstrategi-kortet, Exitplanlægning samt en digital udgave af Ejerskiftebarometeret, skal samles på én digital platform – "Ejerleder-plattformen". På platformen vil alle centrets nuværende og fremtidige værktøjer, forskning, relevant viden m.m. samles, og på den måde nemt udbydes til ejerledere og deres rådgivere fremadrettet.

Centrets viden er blevet formidlet bredt ud til målgruppen gennem konferencer og workshops, artikler i diverse trykte medier såsom Børsen og Jyllandsposten samt lokale erhvervsaviser (ca. 970 artikler i alt), CEVs nyhedsbreve (42 i alt) til ca. 5.000 modtagere, lignende artikler i samarbejdspartneres nyhedsbreve o.l., samt CEVs LinkedIn-gruppe som består af 737 ejerledere og ejerskifte-interessenter. CEV vil fortsætte med at formidle viden via disse kanaler, samt via CEVs samarbejdspartner i det nye projekt "Ledelse og ejerskifte", medievirksomheden og tænketanken Mandag Morgen.

Centrets samarbejdspartnere, herunder rådgivere, som har modtaget undervisning i værktøjerne Ejerstrategi-kortet samt Ejerskiftebarometeret, samt deltaget i workshops, vil fortsætte med at bruge centrets værktøjer i deres rådgivning af ejerledere.