

Vækst gennem ejerskifte

SLUT-EVALUERING

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	1
Formål med projektet og evalueringens model.....	2
Input	3
Mål og aktiviteter	4
Mål og aktiviteter – ny forskningsbaseret viden	4
Mål og aktiviteter – strategiske værktøjer.....	6
Mål og aktiviteter – indgå i dialog og implementere værktøjer i SMV'er.....	8
Output.....	12
Outcome	15
Ny forskningsbaseret viden.....	15
Strategiske værktøjer.....	15
Dialog og implementering i SMV'er.....	17
Effekt.....	19

Bilag 1: Ekstern evaluering af Vækst via ejerskifte

Bilag 2: Formidlingsegnet rapport

Formål med projektet og evalueringens model

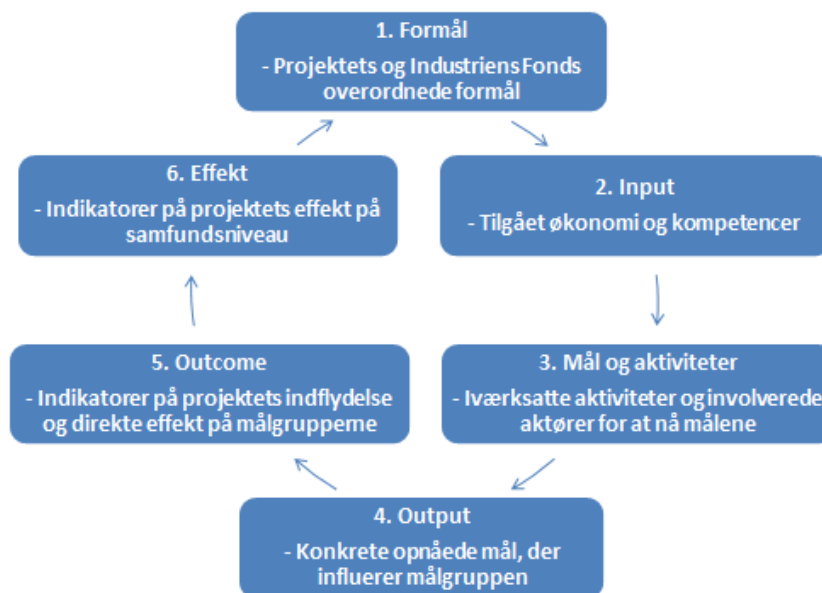
Projektet *Vækst gennem ejerskifte* er etableret på baggrund af forskning og erfaringer fra erhvervslivet om

- at ejerskifte er en udfordrende proces for især små og mellemstore ejerledede virksomheder
- at manglende ejerskifte i SMV'erne medfører omkostninger for såvel den enkelte virksomhed som det danske samfund
- at ejerskifte er forbundet med personlige barrierer og behov for diskretion, som yderligere udfordrer den enkelte ejerleder

Med udgangspunkt i ovenstående har Industriens Fond fra 2014-2019 støttet forsknings- og formidlingsprojektet *Vækst gennem ejerskifte* med formålet:

At forbedre ejerskiftet i danske ejerledede virksomheder til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst. Projektets målgruppe er små og mellemstore virksomheder i Danmark.

Det er overordnet på denne baggrund, at nærværende slut-evaluering af projektet foretages. Mere specifikt bygger evalueringen på den logiske model:



Evalueringsrapporten er bygget op således, at dens kapitler følger den logiske model punkt for punkt og skitserer, hvorledes projektets enkeltdele har bidraget til at nå det overordnede formål.

I forbindelse med projektets start blev der udarbejdet en evalueringsplan, hvori de forventede aktiviteter, mål, output osv. blev defineret. Løbende i evalueringsrapporten refereres til de forventede resultater, og der forklares, hvis der er sket ændringer fra det oprindeligt planlagte eller forventede. Endvidere blev der i 2017 foretaget en midtvejsevaluering, som også henvises til, hvor der var relevant læring for det videre projekt.

Input

Projektet er fra projektstart og løbende tilført en række ressourcer, som har bidraget til projektets gennemførelse. Det økonomiske input vurderes i et særskilt regnskab, hvorfor her fokuseres på de tilførte kompetencer.

Der er som planlagt i projektet tilført kompetencer inden for:

- Forskning inden for økonomi, finansiering, entreprenørskab, ledelse og erhvervspsykologi ved professor Morten Bennedsen, assoc. professor Kasper Meisner Nielsen, adjunkt Ellen Mølgaard Korsager, lektor Ann-Louise Holten samt flere forskningsassistenter.
- Forskning i ejerledede og familieejede virksomheder ved ovenstående forskere
- Erfaring med udvikling af værktøjer til benchmarking og langsigtetsplanlægning i familieejede og ejerledede virksomheder ved professor Peter Bogetoft og professor Morten Bennedsen
- Revisorkompetencer ved BDO, PwC, Beierholm og Dansk Revision
- Brede kompetencer fra rådgivere omkring de enkelte perspektiver af ejerskiftet ved samarbejde med rådgivere omkring ejerledere, herunder bestyrelser, revisorer, banker, advokater og strategikonsulenter
- Administrative, ledelsesmæssige og projektledelseskompetencer ved centerledere Niels Westergård-Nielsen og Jette P. Jørgensen
- Kommunikative kompetencer ved ovenstående, en AC-fuldmægtig samt en række studentermedarbejdere

Centret er ikke tilført erhvervspsykologiske rådgivningskompetencer, da ejerlederne bl.a. pga. personlige barrierer og ønske om diskretion omkring ejerskifte ikke ville henvende sig til centret for rådgivning, og at temaet derfor skulle gribes anderledes an. I stedet er sikret kompetencer i centret til udvikling af forskning og værktøj for håndtering af de psykologiske aspekter ved ejerskifte samt etableret samarbejde med ejerledernes allerede betroede rådgivere omkring udbredelse af værktøj og viden. Beslutningen bygger på dialog med fonden, rådgivere og ejerledere, herunder brugerpanelet, samt findings i forskningen om, at ejerlederne ikke søger rådgivning om de bløde aspekter hos psykolog, men hos i forvejen betroede rådgivere.

Herudover er projektet også tilført kompetencer i undervisning og formidling ved kurser og workshops for ejerledere og rådgivere. Vi har i løbet af projektet set et behov for at komme yderligere ud og oplyse om viden og muligheder for gennemførelse af ejerskifte, hvor man begynder at italesætte ejerskifte og sætte muligheder og overvejelser på dagsordenen hos ejerlederne og rådgiverne.

Endelig er projektet tilført en lang række kompetencer og ressourcer fra erhvervslivet i form af centrets samarbejdspartnere, der har involveret sig i projektet (eksempelvis FSR, Erhvervsstyrelsen, Dansk Industri, mindre rådgivningshuse, lokale erhvervsråd). Disse har bidraget med formidling, rådgivning, afholdelse af workshops m.m. Dette har alt sammen bidraget til projektet, selvom det ikke har været finansieret eller koordineret direkte fra projektet, men beroet på gensidigt udviklende samarbejde. Det gør det naturligvis sværere at indfange i nærværende evaluering, men det har omvendt været en vigtig faktor for at komme bredere ud og italesætte ejerskifte og skabe handling i de danske virksomheder.

Mål og aktiviteter

I nedenstående underafsnit præsenteres de planlagte mål og aktiviteter fra projektets start i kursiv, mens de konkrete gennemførte aktiviteter i projektets forløb er skrevet i bullits. Og endelig opsummeres, hvordan de konkrete aktiviteter har bidraget til at opnå de stillede mål i projektet.

Mål og aktiviteter – ny forskningsbaseret viden

1. *Mål: At udvikle ny forskningsbaseret **viden**, der afdækker de faktiske udfordringer og muligheder, som danske virksomheder står over for i forbindelse med ejerskifte.*

Aktiviteter til at opnå målet:

Udarbejde seks forskningsrapporter med perspektiver på ejerskiftetemaet, der bibringer ny forskningsbaseret viden til området:

- **Rapport 1** er udarbejdet med data op til og med 2013. Rapportens titel er: "Ejerledelse i Danmark, Rapport 1: Ejerledelse – baggrund og udbredelse". Den er offentliggjort ved ejerledelse konference den 25/2-15. Rapporten omhandler en kortlægning af den danske virksomhedsstruktur, ejerskab af danske virksomheder, ledelse og bestyrelse i virksomhederne, ejerledelse, tidligere exits og herunder direktør og ejerskifter samt fremtidige exits og ejerskifter. Rapporten og de følgende offentliggjorte rapporter ligger blandt andet tilgængelig på www.cbs.dk/cev i elektronisk format.
- **Derudover er udgivet en pixi version af rapport 1.** Denne gengiver de centrale findings i rapport 1 i et kort og præcist format, som har været egnet til ejerledere samt rådgivere, der har ønsket et mere let tilgængeligt overblik over ejerledelse og ejerskifte i danske virksomheder.
- **Rapport 2** har titlen "Ejerledelse i Danmark, Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af generations- og ejerskifte", og er offentliggjort ved konference den 15/4-16. Rapporten omhandler de økonomiske konsekvenser af forskellige ejerskiftemodeller.
- **Rapport 3** har titlen "Ejerledelse i Danmark, Rapport 3: Ejerlederne og ejerskiftet". Data til rapporten bygger på survey blandt 13.491 danske ejerledere og afdækker ejerledernes planlægningen og kommunikation derom, rådgivning, personlige udfordringer, vigtighed, klarhed og proces, familieaktiver og udfordringer samt konflikter. Rapportens resultater blev offentliggjort ved konference den 15/4-16.
- **Rapport 4** har titlen "Ejerledelse i Danmark, Rapport 4: Det gode ejerskifte". Fokus er på erfaringer omkring et velplanlagt ejerskifte i bred betydning – Hvilket inkluderer både det traditionelle ejerskifte, professionalisering af virksomheden med ny ledelse og nye investorer samt et decideret salg af virksomheden til nye ejere. Rapporten blev offentliggjort den 6/9-17 på CBS Business Connect konference.
- **Rapport 5** har titlen "Ejerledelse i Danmark: Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte. Rapporten, som udkom i juni 2018, omhandler de personlige, psykologiske og familiemæssige udfordringer ved ejerskifte og sætter fokus på udfordringerne ved ejerskifte med case eksemplificeringer.

- **Rapport 6** har titlen "Ejerledelse i Danmark: De markedsmæssige og institutionelle udfordringer ved ejerskifte. Rapporten omhandler de markedsmæssige og regulative udfordringer, som ofte påvirker virksomhedens profitabilitet og vækst. Den præsenterer to cases, der viser forskellige måder at takle de markedsmæssige udfordringer på. Rapporten blev offentliggjort på konferencen *Stærkere lederskab og bedre ejerskifte* den 4. juni i 2019.
- Derudover er udgivet en **Rapport 7** med titlen "Ejerledelse i Danmark: Personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte" Denne rapport handler om ejerlederens tilknytning til virksomheden og udfordringerne ved personlig afklaring, når ejerskifte påbegyndes. Rapporten diskuterer tidligere forskning i de psykologiske udfordringer ved ejerskifte og præsenterer værktøjet Ejerskiftebarometeret. Rapporten samler desuden de erfaringer, der er gjort på baggrund af test af barometeret og kommer med en række praktiske anbefalinger både til ejerleder og rådgiver til arbejdet med personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte. Rapporten blev offentliggjort på konferencen *Stærkere lederskab og bedre ejerskifte* den 4. juni i 2019.

OPSAMLING 1. MÅL – NY FORSKNINGSBASERET VIDEN

Med udgivelse af de 7 rapporter og 1 pixi rapport, der alle sætter fokus på relevante aspekter af ejerskifte, er målet om at udvikle ny forskningsbaseret viden nået. Alle rapporter er udgivet i trykte og digitale eksemplarer, der er formidlet og genformidlet bredt.

Ejerledere og rådgivere om centrets vidensformidling

"Jeg synes det er meget interessant og har fået en god viden ud af det."

- Ejerleder om viden fra Center for Ejerledede Virksomheder

"Jeg dybdelæser ikke rapporterne, men så alligevel... En del af det at være ejerleder, det er sådan en rigtig ensom ting. Noget af det, man kan spejle sig i, er faktisk sådan nogle rapporter."

- Ejerleder om rapporter fra Center fra Ejerledede Virksomheder

"Jeg var nok den kategori af ejerledere som i forvejen er klar over, at der ligger en opgave foran mig med et ejerskifte. Det var jeg også, da jeg kom, og det er derfor jeg er kommet her. Men jeg er absolut ikke blevet mindre bestyrket i, at det er noget, der skal arbejdes med." det vidste jeg sådan set også godt."

- Ejerleder, deltager i workshop fra Center for Ejerledede Virksomheder

"Jeg har brugt [viden fra centret] mange gange. Også når vi selv holder arrangementer. Så bruger jeg noget af det data, der fremgår af rapporterne. Det virker altid bedre, når man får sat nogle tal på, nogle facts, nogle fakta."

- Erhvervsrådgiver om rapporter fra Center for Ejerledede Virksomheder

Mål og aktiviteter – strategiske værktøjer

2. *Mål: At udvikle strategiske værktøjer og informationsmateriale i en dansk kontekst.*

Aktiviteter til at opnå målet:

- a. *Udvikle en dansk version af planlægningsværktøjet the Family Business Map ved hjælp af den under punkt 1 opnåede viden:*

På baggrund af internationale erfaringer og data fra survey blandt 13.491 danske ejerledere har CEV udviklet det individuelle benchmarking værktøj "Ejerstrategi-kortet". Ejerstrategi-kortet sætter fokus på fordele ved ejerledelse i kategorierne Netværk, Navn & virksomhedshistorie og Værdibaseret ledelse. Derudover sætter værktøjet fokus på udfordringer så som Institutionelle, Markedsrelaterede og Familiemæssige. Baseret på 23 besvarede spørgsmål til ejerlederen i værktøjet, modtager denne en handlingsorienteret rapport, hvor virksomheden bliver benchmarket op mod andre virksomheder, og der gives anvisning til exit-muligheder og -planlægning.

I forbindelse med udviklingen har CEV gennemført testforløb af Ejerstrategi-kortet:

Fire testforløb er kørt i samarbejde med INSEAD. 69 virksomheder deltog og gav feedback, som anvendtes til den endelige udformning af værktøj og interaktiv planlægningsplatform. Samme test er kørt i samarbejde med BDO og et mindre antal udvalgte ejerledere.

Herudover har CEV udviklet værktøjet Exitplanlægning. I værktøjet besvarer ejerlederne spørgsmål omkring deres planlægning af ejerskifte og klargøring af virksomheden, og på den baggrund modtager de en rapport, hvor de bliver benchmarket op mod lignende virksomheders ift. niveau af planlægning og modning af virksomheden.

- b. *Udvikle en internetbaseret interaktiv planlægningsplatform, der benchmarker ejerledede virksomheder og udarbejder en virksomhedsspecifik strategisk rapport, som ejere kan bruge til at tilrettelægge og gennemføre et ejerskifte:*

CEV har i december 2016 lanceret den interaktive benchmarking platform: ejerstrategi-kortet.dk. Sitet er gratis og åbent tilgængeligt. Der er ingen registrering, dvs. 100 % anonymitet, da vi har vægtet, at der ikke skal være nogen barrierer for at benytte værktøjet for ejerlederne eller disses rådgivere. Ejerlederne og rådgiverne kan bruge værktøjet til at identificere deres styrker og udfordringer ved ejerskabet og planlægge deres exit. På platformen er to værktøjer tilgængelige: Exitplanlægning – det deskriptive og tankeigangsættende værktøj, og det primære værktøj: Ejerstrategi-kortet – det analytiske og handlingsanvisende værktøj.

- c. *Udvikle moduler til benchmarkingværktøjet for rådgivere, investorer og andre:*

Den interaktive benchmarking platform ejerstrategi-kortet.dk er udvidet med inspirationsmateriale og cases fra rapport 4, der beskriver udfordringer og gode løsninger i forskellige typer af exitmodeller, herunder generationsskifte, ansættelse af direktør, exit og salg samt nye investorer. Casene skal bidrage som materiale til at inspirere og eksemplificere de specifikke mulige succeser i de enkelte modeller.

Herudover er udviklet en informationsfolder om ejerstrategi-kortet. Denne giver en kort beskrivelse af værktøjet, hvad brugeren kan få ud af at bruge det, samt hvordan man anvender værktøjet. Informationsfolderen er udgivet i 800 trykte og udleverede eksemplarer, samt udgivet og genudgivet digitalt på diverse platforme.

d. **Herudover er udviklet værktøjet Ejerskiftebarometeret til brug i forbindelse med personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte.** Ejerskiftebarometeret er udviklet på baggrund af international forskning i de psykologiske udfordringer ved ejerskifte samt CEVs tidligere undersøgelser. Ejerskiftebarometeret består af "spilleplade" med en grundlæggende figur der angiver ejerlederens identifikation med og behov for kontrol i virksomheden. På 'spillepladen' anvendes tre transparenter, der og guider samtalen mellem ejerleder og rådgiver. Værktøjet er udviklet og testet i samarbejde med revisorer og andre rådgivere og bidrager dermed til at styrke inddragelsen af rådgivere i projektet.

Endelig er derudover udviklet informationsfoldere om Ejerskiftebarometeret. Folderne er udviklet til henholdsvis ejerledere, henholdsvis rådgivere, og forklarer brugen og udbytte af værktøjet. Informationsfolderne er udgivet i ialt 400 trykte og udleverede eksemplarer.

OPSAMLING 2. MÅL – STRATEGISKE VÆRKTØJER

Målet om at udvikle strategiske værktøjer og informationsmateriale i en dansk kontekst er nået med de 3 værktøjer, den frit tilgængelige platform ejerstrategi-kortet.dk med adgang til to af værktøjerne og informationsmateriale og cases omkring ejerskifte, samt de udgivne informationsfoldere om værktøjerne. CEV har oplevet stor interesse for anvendelsen af værktøjerne fra især rådgiverne, der bringer værktøjerne i anvendelse i de ejerledede virksomheder. Fra starten af projektet blev det formuleret, at især revisorerne skulle tage værktøjet i brug i de ejerledede virksomheder. Pga. en vis konservativisme blandt revisorer, hvad midtvejsevalueringen også pegede på, har vi i løbet af projektet udbredt værktøjet til flere rådgivere for ejerlederne, herunder eksempelvis bestyrelser, banker og strategikonsulenter.

Ejerledere og rådgivere om centrets værktøjer

"Rapporten "Ejerstrategi-kortet" er uhyre værdifuld for mig. Man plejer jo at få sådan en standard rapport, hvor man siger "Nå, og"? – men her får jeg en rapport, hvor jeg kan se min egen situation i forhold til andre. Det er helt sikkert en rapport, jeg kan bruge i min planlægning."

- Ejerleder, modtager af Ejerstrategi-kortet

"Arbejdet med Ejerstrategi-kortet har først og fremmest bidraget til nye erkendelser i virksomheden: Vi vil fremover indtænke virksomhedens fremtidige ledelses- og ejerskabsstruktur i den strategiske planlægning."

-Ejerleder, rådgivet på baggrund af Ejerstrategi-kortet

"Jeg kendte intet til det i forvejen. Kun navnet fra indbydelsen. Det er interessant, fordi det beskæftiger sig meget med ejerlederens mentale proces gennem et ejerskifte. Og det er måske ikke noget jeg har givet så meget opmærksomhed tidligere."

- Ejerleder, deltager i kursus om Ejerskiftebarometeret

"... ideen om at dele ejerledere ind i de fire kvadrater tror jeg er udmærket. Der tror jeg, vi kan bruge og få god gavn af for at komme videre med næste [ejerskifte] proces."

- Rådgiver, deltager i kursus om Ejerskiftebarometeret

Mål og aktiviteter – indgå i dialog og implementere værktøjer i SMV'er

3. *Mål: At indgå i **dialog** og implementere de under punkt 2 beskrevne værktøjer hos de små og mellemstore ejerledede virksomheder.*

Aktiviteter til at opnå målet:

- a. *Identificering af udækkede behov for rådgivning af ejerledede virksomheder via online spørgeskemaer til ejerledere og rådgivere:*

I efteråret 2015 gennemførtes survey blandt 13.592 ejerledere, hvilket er Danmarks hidtil største og mest repræsentative undersøgelse blandt ejerledere i Danmark. Spørgeskemaet afdækker blandt andet ejerledernes niveau for planlægning af ejerskifte, største udfordringer ved planlægning af ejerskifte; planer for ejerskiftet samt kommunikation og rådgivning ved ejerskifte.

I efteråret 2015 gennemførtes også survey blandt 182 rådgivere af ejerledere (revisorer, banker, advokater og andre). Survey afdækker blandt andet rådgivernes rolle i ejerskifte, rådgivernes udfordringer i ejerskifte-rådgivning samt behov for kompetenceudvikling.

- b. *Survey hvor ejerledere får en individuel rapport med strategisk feedback:*

I marts 2016 udsendtes en individuel benchmarking rapport "Exitplanlægning" ud til 4.300 ejerledere, der ønskede at modtage feedback. Rapporten bygger på de 13.591 besvarelser i survey. Rapporten "Exitplanlægning" kan bruges som en tjekliste for ejerlederne i forhold til, hvad de skal forholde sig til i deres nuværende og fremtidige planlægning.

I april 2016 udsendtes den anden personlige benchmarking rapport "Ejerstrategi-kortet" til 4.300 modtagere. Rapporten giver ejerlederne konkrete anvisninger til at planlægge og adressere spørgsmål omkring fremtidigt ejerskab og ledelse af virksomheden.

- c. *Interaktiv benchmarking hvor ejerledere får individuel feedback indenfor soft og/eller hard factors:*

Centret har haft samarbejde med PwC og BDO om at anvende ejerstrategi-kortet i dialog med 400 ejerledere i deres kundekartotek. Sammen med revisorerne og på baggrund af resultaterne i deres individuelle ejerstrategi-kort rapport tilbydes ejerledere en drøftelse med individuel feedback inden for soft og/eller hard factors. Eksempelvis illustrerer en model i rapporten nogle centrale spørgsmål i forbindelse med implementeringen af fire forskellige exit muligheder; generationsskifte, professionalisering af ledelse, nye investorer eller frasalg, som dialogen kan tage udgangspunkt i. I løbet af projektet har flere revisorer og andre rådgivere taget værktøjet til sig og har ydet rådgivning på baggrund af værktøjet.

Hertil har mindre grupper af CBS kandidatstuderende foretaget værdiansættelser af og i ejerledede virksomheder formidlet gennem CEV.

Derudover har CEV pilottestet Ejerskiftebarometeret og tilbudt dialog til ejerledere i samarbejde med blandt andre Beierholm. En Ejerskiftebarometer-samtale varer mellem 1-1,5 time, og i den kommer ejerleder og rådgiver til at behandle emner, som omhandler selverkendelse og om at dele ejerskifteprocessen op i overskuelige skridt. Målet er, at ejerlederen går fra samtalen med en personlig afklaring, omkring hvordan han/hun ønsker at gribe exit an, samt en konkret plan for de første/næste skridt i planen.

- d. *Udarbejdelse af korte kurser og uddannelsesdage:*

I samarbejde med bl.a. ejerledernetværk, lokale erhvervsråd, Beierholm og Redmark har CEV

afholdt 31 workshops for i alt 815 ejerledere omhandlende generel viden om ejerledelse og planlægning, introduktion til Ejerstrategi-kortet og/eller til Ejerskiftebarometeret og de psykologiske aspekter ved et ejerskifte. 93% af deltagerne, der evaluerede workshops, 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, Danske Bank og Asnet har CEV afholdt 28 workshops/kurser for 1.000 rådgivere af ejerledere. 97% af deltagerne, der evaluerede workshops, svarede "Meget enig" eller "Enig" i udsagnet "Jeg er blevet inspireret til at rådgive ejerledere omkring langsigtplanlægning og ejerskifte". 96% svarede "Meget enig" eller "Enig" i udsagnet "Jeg har fået ny viden og redskaber til at rådgive ejerledere omkring langsigtplanlægning".

CEV har afholdt 5 kursusdage for i alt 40 ejerledere, herunder bl.a. et tredages CBS Executive kursus i strategi, ejerskab og ejerskifte. Kurset var modulopbygget over tre uafhængige dage. I evalueringen af kurset svarede alle kursets deltagere "Meget enig" eller "Enig" til udsagnet "Jeg har planer om at arbejde videre med langsigtplanlægning af ejerskab og ledelse i min virksomhed" og alle deltagere svarede "Meget enig" eller "Enig" til udsagnet "Jeg føler mig efter kurset bedre rustet til at arbejde med langsigtplanlægning af ejerskab og ledelse i min virksomhed".

e. *Kommunikationsaktiviteter, såsom konferencer og formidlingsmateriale:*

Konferencer

CEV har i alt afholdt 6 erhvervsrettede konferencer for 1.170 deltagere, heriblandt tre CEV ejerledelseskonferencer.

Den første konference "Ejerledelse – Nu og for fremtiden" blev afholdt i 2015, og CEVs nyeste forskning og viden blev præsenteret for de 215 deltagere fra dansk erhvervsliv. I evaluering af konferencen svarede 89%, at de var tilfredse eller meget tilfredse med konferencen.

CEV afholdt i 2016 anden konference "Ejerledelse – Planlæg for fremtiden", hvor resultater fra rapport 2 og rapport 3 blev offentliggjort, og Ejerstrategi-kortet samt forskning i de bløde værdier omkring ejerskifte blev præsenteret for 150 deltagere. I evaluering af konferencen svarede 82%, at de var tilfredse eller meget tilfredse med indholdet.

CEV's tredje konference "Ejerledelse – stærkere ejerskab & bedre ejerskifte" blev afholdt i 2019 med 180 deltagere. Konferencen præsenterede rapport 6 og 7 og satte fokus på ejerlederens ledelse og personlige afklaring i forbindelse med ejerskifte. I evaluering af konferencen svarede 91%, at de var tilfredse eller meget tilfredse med konferencens indhold.

CEV afholdt i samarbejde med Bestyrelsesforeningen en konference om bestyrelser og langsigtplanlægning i ejerledede virksomheder i 2016 på Grundfos for 140 deltagere. I samarbejde med KU og CBS Business afholdt CEV den første CBS Business Connect konference – Ledelse af Entreprenørskab i 2017, hvor 300 deltog. Og i samarbejde med Dansk Industri afholdt CEV konferencen "Når ejerskab og virksomhed smelter sammen" i 2018 for 170 ejerledere.

Derudover har CEV deltaget med oplæg ved 3 internationale konferencer for 300 deltagere.

Herunder ved EU konference om ledelse for 100 deltagere, ved akademisk konference på CBS om langsigtet ejerskab med 150 deltagere, og ved Insead konference med 55 deltagere.

CEV har deltaget i 18 øvrige arrangementer for 870 danske og 170 internationale ejerledere, rådgivere eller andre interessenter, herunder bl.a. Børsen Gazelle, VL døgnet, Folkemødet på Bornholm og Insead Family Business Day.

Cases, nyhedsbreve og artikler

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. Syv af disse er udgivet hos The Case Centre, og to hos INSEAD. CEVs cases og forskning formidles på CEVs eget site og på samarbejdspartneres sites, fx er tre af CEVs cases offentliggjort på erhvervsstyrelsens og FSR's hjemmesider.

CEV har i alt udgivet 43 nyhedsbreve til ca. 5.000 modtagere. Der er i alt blevet bragt ca. 975 artikler i 'åbne medier', der omhandlede CEV, CEVs aktiviteter, resultater fra CEVs forskning, hvor Center for Ejerledede Virksomheder eller CEVs tilknyttede forskere er krediteret. 45 af disse blev bragt i udenlandske medier. Derudover er der bragt lignende artikler i samarbejdspartneres nyhedsbreve o.l. Alle nyheder fra centret bliver desuden delt på Center for Ejerledede Virksomheders LinkedIn gruppe, som har 741 medlemmer.

f. *Etablering af Center for Ejerledede Virksomheder på CBS:*

Center for ejerledede virksomheder (CEV) blev grundlagt den 1. maj 2014 med en bevilling fra Industriens Fond. Centret har pt. ca. 15 tilknyttede forskere og medarbejdere, og samarbejder med en række anerkendte universiteter verden over, heriblandt INSEAD og Hong Kong University of Technology. Centret beror derudover på et samarbejde med en række danske erhvervspartnere, bl.a. Beierholm, BDO, FSR, Dansk Industri og Selskab for Ejerledere. CEV har pt. to større afsluttende forskningsprojekter: "Vækst gennem ejerskifte i danske ejerledede virksomheder" og delprojektet "De bløde værdier - Psykologiske aspekter omkring ejerledelse og ejerskifteprocessen" og "Betydning af bestyrelse og ledelse ved ejerskifte", et igangværende projekt: "iLEAD – Digital ledelsesudvikling af fremtidens ledere" samt et nyt større projekt "Ejerlederplatformen". Hertil har centret to nye projektforslag til vurdering hos eksterne partnere. Med ovennævnte projekter samt en basisbevilling fra CBS er centret 'fremtidssikret' for minimum yderligere fem år. Samtidig har centret samlet etableret sig som en central spiller og vidensplatform inden for ejerledelse i Danmark.

OPSAMLING 3. MÅL – DIALOG OG IMPLEMENTERING I SMV'ER

Målet om at indgå i dialog og implementere de udviklede værktøjer hos de små og mellemstore ejerledede virksomheder er nået. Dette er sket gennem Danmarks hidtil største survey blandt ejerledere, gennem samarbejde med revisorer og andre rådgivere om at bringe ejerskifteværktøjer ud i SMV'erne, gennem konferencer og workshops for ejerledere og disses rådgivere, og gennem bred samt direkte kommunikation og formidling til ejerledere, rådgivere og øvrige interessenter i Danmark. I samarbejder og kommunikation har været "har skudt med spredehagl". Og det har været bevidst. Projektet har skullet sætte en dagsorden om ejerskifte, som der er stort behov for i SMV'erne, men som der blandt andet pga. barrierer og diskretion ikke var nogen efterspørgsel på ved projektstart. Det har derfor været nødvendigt at opbygge et solidt fagligt grundlag for at sætte fokus på, at der er udfordringer, og at den enkelte ejerleder ikke er alene derom. Og det har været

nødvendigt at klæde rådgiverne på og give dem modet til at tage drøftelserne med ejerlederne, hvad især midtvejsevalueringen pegede på, og vi dermed satte ekstra fokus på. Og det har været nødvendigt at spille på mange strenge i formidlingen og indgå samarbejde med mange erhvervspartnerne for at nå ud til ejerlederne gennem diverse betroede partnere – det være sig revisor, bestyrelse, familie, ledernetværk, lokal erhvervsservice osv. Samtidig er det vigtigt at pointere, at gruppen af ejerledere dels en meget heterogen gruppe, dels til tider lidt 'egenrådige', og det er meget svært at 'ramme' alle relevante danske ejerledere inden for et projekt. Man kunne spørge sig, om man kunne have nået længere ud, eller skulle have arbejdet mere intensivt med færre. Her har projektets kommunikationsstrategi været en både-og tilgang med ønsket om at bringe nogle ejerledere til handling, mens en bredere gruppe er søgt informeret.

Ejerledere og rådgivere om centrets dialog og implementering i SMV'er

"Hele den proces som startede, da vi deltog i den [Center for Ejerledede Virksomheders] første konference for fire år siden, har virkelig fået mine øjne op for vigtigheden af at få foretaget et ordentligt generationsskifte"

- Deltager i centrets brugerpanel

"Tak for et superfint arrangement med formidling om jeres forskning + værktøjer. Gav god inspiration til vores rådgivningsarbejde"

- Deltager i Ejerstrategi-kort workshop

"God velkonstrueret konference med stort udbytte hos mig og mange af deltagerne (forstået ved netarbejdet efterfølgende)"

- Deltager i Ejerleder konference

"Jeg synes, det er genialt, og det kommer godt rundt om [ejerskifteprocessen]... Og det med, at man bruger cases, det er der hvor man kan mærke: Wow. Altså, der kommer folk på banen."

- Deltager i kursus om Ejerskiftebarometeret

Output

I nedenstående præsenteres det planlagte output fra projektets start i kursiv, mens det egentlige output i projektets forløb er skrevet derunder for hvert punkt.

1) VIDEN:

a. *Offentliggørelse og formidling af seks vidensrapporter til målgrupperne:*

CEV har i projektet offentliggjort syv forskningsrapporter, dvs. en rapport mere end planlagt. Denne rapport sætter fokus på de psykologiske og ledelsesmæssige aspekter af ejerskifte, og er resultatet af en konkret udmøntning af et aftalt fokus på temaet mellem centret og fonden. Endvidere er første rapport også udgivet i et pixi-format. Samlet er rapporterne udgivet i 2.650 trykte eksemplarer samt digitale versioner. Vi har med efterspørgsel og referencer til rapporterne oplevet, at især rådgivere, politikere og andre SMV interessenter har taget den vidensrapporterne til sig. Eksempelvis har CEV modtaget flere henvendelser fra banker om deres rolle i SMV segmentet efter rapport 3, hvoraf det fremgik, at ejerlederne kun i begrænset omfang drøfter ejerskifte med deres bank. Og ejerskifterådgivning er i 2019 for første gang blevet indskrevet i de regionale erhvervshuses rammekontrakt.

b. *Udarbejdelse af mindst ti cases, der offentliggøres på den internetbaserede platform:*

CEV har udviklet 10 live, skrevne eller video cases og har medvirket i yderligere 6 case-udsendelser, som er offentliggjort på CEVs hjemmeside. Heraf er 6 cases offentliggjort på den internetbaserede platform ejerstrategi-kortet.dk. Hertil er udviklet 13 undervisningscases, hvoraf flere er udgivet internationalt, og som anvendes ved kurser og workshops med ejerledere og rådgivere. Ved alle evalueringer har live-cases – ejerledere der har præsenteret deres ejerskifteudfordringer og -processer – scoret højt på deltagernes evalueringer, fordi case-erfaringerne ofte giver nogle gode konkrete input og dialoger for ejerledere og rådgivere til at tage hånd om deres egne ejerskifte problematikker. Især en undervisningscase har ligeledes haft stor indflydelse – en case om en ejerleders dødsfald, der har fået mange ejerledere til at erkende, at de skulle lave og/eller kommunikere en plan for virksomheden i sådant tilfælde.

2) VÆRKTØJ:

a. *Offentliggørelse af håndbog i langsigtplanlægning i ejerledede virksomheder*

Håndbogen er en opsamling af den væsentligste viden i projektet samt præsentation af mulige tiltag, herunder præsentation af de udviklede ejerskifteværktøjer. Håndbogen er udgivet i e-bogs format, og formidlet til interessenter i projektet gennem CEV nyhedsbrev og LinkedIn, hvorfra 880 har åbnet håndbogen.

b. *Etablering af interaktiv benchmarking-plattform der er brugt af minimum 3.000 virksomheder:*

CEV har etableret den interaktive benchmarking-plattform "ejerstrategi-kortet.dk". 4.800 virksomheder indtil videre har modtaget rapporten "Exitplanlægning" – 4.300 Danmarks Statistik survey modtagere og 900 via ejerstrategi-kortet.dk site. 6.110 har modtaget

rapporten "Ejerstrategi-kortet" – 4.300 Danmarks Statistik survey modtagere, 150 via PwC, 250 via BDO og 1.410 via ejerstrategi-kortet.dk sitet. Især den 'frivillige' anvendelse af ejerstrategi-kortet.dk viser, at rådgivere og ejerledere har taget værktøjet til sig.

- c. Herudover *udvikling og anvendelse af Ejerskiftebarometeret*, der anvendes som dialogværktøj omkring de ledelsesmæssige og psykologiske aspekter af ejerskifte. 105 rådgivere er uddannet i anvendelsen af Ejerskiftebarometeret. Heraf har ca. 30 rådgivere og ejerledere anvendt værktøjet og indgivet evaluering til projektet. Af rådgivernes evalueringer efter anvendelse af værktøjet sammen med ejerledere fremgår, at 75% finder værktøjet relevant, og 70% finder det brugbart.

3) DIALOG:

- a. *Aktivering af ejerskifteproces i mindst 500 virksomheder, der har modtaget en benchmarkingrapport og bliver guidet ind i et videre forløb med CEV/RevisorPartnere:* 404 virksomheder er blevet guidet til et videre forløb med CEV/Revisor partnere samt et yderligere antal virksomheder gennem andre samarbejdspartnere:
- BDO har været i dialog med 250 virksomheder
 - PwC har været i dialog med 154 virksomheder
 - Herudover har Beierholm og Dansk Revision samt en række øvrige ejerleder-rådgivere været i dialog med et antal virksomheder. Det har ikke været muligt inden for evalueringen at indsamle konkrete tal herfor, da der er flere enkelt-aktører samt at værktøjet er anvendt af flere rådgivere, end CEV har haft direkte aftaler eller dialog med.
- b. *Udarbejdelse og afholdelse af executive kurser/workshops i CEV CBS regi for mindst 300 ejerledere, rådgivere og andre interessenter:*
Der er udviklet og afholdt i alt 62 kurser/workshops for i alt 1.855 deltagere i projektet:
- CEV har 31 workshops for i alt 815 ejerledere ialt.
 - CEV har afholdt 5 kursusdage for 40 ejerledere i alt.
 - CEV har afholdt 28 workshops for 1.000 rådgivere i alt.
- 95% af deltagerne, der evaluerede workshops, svarede "Meget enig" eller "Enig" i udsagnet "Jeg er blevet inspireret til at beskæftige mig med langsigtsplanlægning og ejerskifte".
- c. *Afholdelse af to konferencer med mindst 100 deltagere ved hver med formidling af den genererede viden og værktøjer i projektet:*
Der er afholdt seks erhvervsrettede konferencer med 1.170 deltagere i projektet:
- Ejerledelse – Nu og for fremtiden, 25. februar 2015, 215 deltagere
 - Ejerledelse – Planlæg for fremtiden, 15. april 2016, 150 deltagere
 - Bestyrelse og Langsigtsplanlægning i ejerledede virksomheder, 19. oktober 2016, 140 deltagere, med Bestyrelsesforeningen på Grundfos
 - Ledelse af entreprenørskab, 6. september 2017, 300 deltagere, med CBS Erhverv og KU
 - Når ejerskab og virksomhed smelter sammen, 12. april 2018, 170 deltagere, med DI
 - Ejerledelse – Stærkere lederskab og bedre ejerskifte, 4. juni 2019, 180 deltagere

Ved evaluering af de tre ejerledelses-konferencer har hhv. 77%, 75% og 85% af deltagere i evalueringerne fået ny viden om ejerledelse og langsigtspilning med hjem.

d. *Etablering og videreførelse af et aktivt og internationalt anerkendt forskningscenter under og udover projektperioden:*

Center for Ejerledede Virksomheder blev etableret den 1. maj 2014 i samarbejde mellem CBS og Insead. Centret har via yderligere eksternt finansierede projekter samt basisbevilling fra CBS pt. bevilling til fem år udover projektperioden for Vækst gennem ejerskifte, og forventer at etablere yderligere forskningsprojekter med finansiering til videreførelse af centrets anvendelsesorienterede forskning for og om ejerledede virksomheder.

Udvalg af forskningslitteratur, der er skrevet på baggrund af projektet

- *The Family Business Map: Framework, Selective Survey, and Evidence from Chinese Family Firm Succession*, Morten Bennedsen, Joseph P.H. Fan, Ming Jian, and Yin-Hua Yeh, *Journal of Corporate Finance* 2015.
- *Family Driven Innovation Strategies: How family assets can become liabilities in the innovation process and what family firms can do about it*. Morten Bennedsen & Nicolai J Foss, *California Management Review*, Volume 58, issue 1. November 2015.
- *The Real Effects of Transparency on Within Firm Gender Pay Disparities*, Morten Bennedsen, Elena Simintzi, Margarita Tsoutsoura & Daniel Wolfenzon. Submitted to *Journal of Finance*, 2019.
- *The value of Long Term Planning*, Morten Bennedsen & Kasper M. Nielsen, paper præsenteret på HKUST, 2019.
- *Entrepreneurial exit as change: The psychological foundations of exit processes*, Ann-Louise Holten, Gregory R. Hancock & Ellen M. Korsager, paper præsenteret på EAWOP, 2019.
- *The psychology of entrepreneurial exit: Proposing a diagnostic and prescriptive process typology*, Ann-Louise Holten & Ellen M. Korsager, paper præsenteret på AoM og Euram, 2019.

Cases udgivet internationalt

- *Brunata International A/S – Succession and Professionalization of Family Business. Challenges of Succession*, Morten Bennedsen, Brian Henry & Ellen Korsager, 2018.
- *The ownership barometer – analysing the owner type of Kalk's founder*, Camilla Nellemann, The case Centre, 2017.
- *When the worst happens – a teaching case about the sudden exit of an owner-manager*, Camilla Nellemann & Ellen M. Korsager, The case Centre, 2017.

Outcome

Indikatorer fra projektets start på indflydelse og direkte effekt på målgrupperne fremgår af nedenstående tabeller med beskrivelse af måling ved slutevalueringen i højre kolonne.

Ny forskningsbaseret viden

Output	Outcome	Indikatorer	Måling ved evalueringen
Syv publicerede videns-rapporter	Rapporterne bliver fremtidig referenceramme for at snakke om ejerskifte og ejerledede virksomheder i Danmark.	60 % af artiklerne om ejerledede virksomheder henviser til videns-rapporterne i perioden fra første udgivelse til projekt-afslutning.	I projektperioden er der skrevet 1.649 artikler om "ejerledede virksomheder", heraf henviser 975 til centrets viden og forskere. Det vil sige, at centrets forskning indgår i mindst 59,3% af disse*

* Søgning i Infomedia. Ofte bliver centrets forskning desværre brugt uden kreditering af CEV – eks. nævnes CEV som kilde kun i 6 ud af 63 artikler om, at "23.000 virksomheder skal ejerskiftes".

OPSAMLING OUTCOME FOR NY FORSKNINGSBASERET VIDEN

At vidensrapporterne og -formidlingen fra CEV bliver fremtidig referenceramme for at snakke om ejerskifte og ejerledede virksomheder i Danmark har ifølge indikatoren stort set opfyldt det ønskede outcome (60% forventet, 59,3% registreret). Som nævnt er det svært at måle præcist pga. manglende krediteringer af CEV ved anvendelse af viden fra centret i artikler. Kvalitativt kan det dog tilføjes, at flere rådgivere beretter om, hvordan centrets viden er referenceramme som eksemplificeret under Aktiviteter og mål samt Output. Man kan dog overveje, om en fast mediepartner i projektet ville have styrket formidlingen af vidensrapporterne, hvilket centret vil forsøge fremadrettet.

Strategiske værktøjer

Output	Outcome	Indikatorer	Måling ved evalueringen
Håndbog i langsigt-planlægning i ejerledede virksomheder	Håndbogen bliver et generelt værktøj, der anvendes som strategisk reference i virksomhederne.	200 downloads af håndbogen samt anvendelse ved alle kurser om ejerskifte efter udgivelsen.	Håndbogen udkom ved projektets afslutning, og blev downloaded 880 gange. Informationsfolderne for Ejerstrategi-kortet og Ejerskiftebarometeret er distribueret til ejerledere og rådgivere i 1.200 eksemplarer.

Output	Outcome	Indikatorer	Måling ved evalueringen
Benchmarking platform brugt af minimum 3.000 virksomheder	Platformens værktøjer og information bidrager til, at virksomhederne vil arbejde videre med langsigtplanlægning i virksomheden.	Mindst 60% af brugerne vurderer, at de efterfølgende vil arbejde videre med langsigtplanlægning i virksomheden.	<p>Modtagere af Ejerstrategi-kortet efter deltagelse i DST survey svarer: **</p> <ul style="list-style-type: none"> • 48% har ikke oplevet nogen betydning for deres planlægning • 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
		Modtagere af Ejerstrategi-kortet gennemfører ændringer i ejerskab eller ledelse med positiv betydning	<p>Modtagere af Ejerstrategi-kortet efter deltagelse i DST survey svarer: ***</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35% har foretaget ændringer, heraf: <ul style="list-style-type: none"> - 58% har nye pers. i ejerkreds/ledelse - 30% har udtrådt af ejerkreds/ledelse - 20% har ændret virksomhedsform - 19% har solgt dele af virksomheden - 8% har solgt/overdraget virksomheden - 4% har afviklet virksomheden • 73% af ændringerne var planlagte • Ændringerne har medført: <ul style="list-style-type: none"> - 52% har sikret fremtiden efter eget exit - 48% har fået tilført ny energi - 38% vil få øget vækst fremover - 15% har ikke haft nogen betydning - 4% lider under ændringen

** Bygger på survey i 2019 til modtagere af Ejerstrategi-kortet efter DST måling i 2015 – 155 husker at have modtaget Ejerstrategi-kortet og har besvaret spørgsmål om Ejerstrategi-kortets betydning. Måling af ejerledere, der har modtaget Ejerstrategi-kortet fra platformen har desværre ikke været muligt pga. fravalg om registrering på platformen.

*** Bygger på survey i 2019 til modtagere af Ejerstrategi-kortet efter DST måling i 2015 – 645 har besvaret spørgsmål om ændringer i ejerskab eller ledelse de seneste 3 år

OPSAMLING OUTCOME FOR STRATEGISKE VÆRKTØJER

Centrets værktøjer har ifølge indikator for, om håndbog (informationsfoldere om de to værktøjer og en opsamlingsrapport med viden og værktøjer) bliver et generelt værktøj, der anvendes som strategisk reference i virksomhederne, opfyldt det ønskede outcome (200 downloads forventet, 2.000 uddelte/downloads registreret). Her er det inden for projektets tidshorisont primært informationsfolderne, der har bidraget, da opsamlingsrapporten først er udgivet ved projektets afslutning.

Ved måling, om platformens værktøjer og information bidrager til, at virksomhederne vil arbejde videre med langsigtplanlægning i virksomheden, har det kun været muligt at foretage en måling blandt de ejerledere, der deltog i survey i 2016 og efterfølgende modtog et ejerstrategi-kort, da brugere ikke registreres ved anvendelse af ejerstrategi-kortet.dk. Her har lidt færre end forventet arbejdet videre med ejerskifteplanlægning efter modtagelse af ejerstrategi-kortet. Til gengæld har 35% af modtagerne gennemført konkrete ændringer i ejerskab eller ledelse i de tre efterfølgende år, hvoraf 73% var planlagte, og 81% har haft positive effekter i virksomhederne. Om disse konkrete ændringer skyldes indflydelse fra projektet, kan dog ikke påvises.

Dialog og implementering i SMV'er

Output	Outcome	Indikatorer	Måling ved evalueringen
500 virksomheder guidet til forløb med CEV/ RevisorPartnere	Dialog om ejerskifte i virksomhederne bidrager til langsigtplanlægning og udarbejdelse af exit plan i virksomhederne.	Over 50% af de deltagende virksomheder, der har været i individuelt forløb, har udarbejdet en exit strategi.	<p>BDO, Dansk Revision og Nyco om outcome fra dialog om ejerstrategi-kortet: ***</p> <ul style="list-style-type: none"> • BDO: 250 virksomheder – Har generelt strategisk fokus på at hjælpe kunder med ejerskifte, og det er derfor svært at vurdere et enkeltstående initiativs outcome. Ejerstrategi-kortet er ét blandt mange gode, og nødvendige, indspark for at starte ejerskifteplanlægningen hos ejerlederne. • Dansk Revision: 5 virksomheder – Godt dialogværktøj, og især dialogen er vigtig for ejerlederne. En har solgt dele af virksomheden efter dialogen. • Nyco: 7 virksomheder – Fem har anvendt værktøjet som led i salgsforberedelser, og har solgt virksomhederne. To har anvendt værktøjet til planlægning af ejerskifte, og har lagt en exit strategi. <p>Ejerledere, der har haft dialog om Ejerskiftebarometeret angiver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 67% ved, hvad det næste step er, som de vil gøre ift. deres exit.
Kurser/workshops for mindst 300 ejerledere, rådgivere m.fl.	Kurser og workshops bidrager til fokus på at arbejde med og rådgive om ejerskifte i deltagende virksomheder.	Mindst 60% af deltagerne i kurser/workshops vurderer, at de efterfølgende vil arbejde videre med langsigtplanlægning i virksomheden eller rådgivning omkring ejerskifte.	<p>139 kursus/workshop-deltagere har besvaret deltagerevalueringerne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 97% besvarer, at de er blevet inspireret til at arbejde med ejerskifte/langsigtplanlægning.

Output	Outcome	Indikatorer	Måling ved evalueringen
To konferencer med mindst 100 deltagere ved hver	Konference-deltagere får ny viden om ejerskifte eller langsigtplanlægning med hjem	Mindst 60 % af deltagerne har tilegnet sig ny viden om ejerskifte/langsigts planlægning ved konferencen.	Deltagerevalueringer ved konferencer med fokus på tilfredshed og udbytte. <ul style="list-style-type: none"> 135 besvarelser – 77% besvarer, at de har tilegnet sig ny viden.
Etablering og videreførelse af et aktivt og internationalt anerkendt forskningscenter under og udover projektperioden	CEV bliver referencepunkt for viden om ejerskifte og ejerledelse.	CEV eller CEV's aktiviteter omtalt i minimum 80 danske eller internationale artikler, opdateringer e.l. relevante medier under projektperioden	Center for Ejerledede Virksomheder og centrets forskere er nævnt i 975 artikler i projektperioden – dette er ekskl. de artikler, som ikke krediterer CEV.

**** Bygger på interviews med 3 rådgivere om deres rådgivning af 262 ejerledere. Måling af BDO og PwC rådgivne ejerledere har desværre ikke været muligt pga. GDPR.

OPSAMLING OUTCOME FOR DIALOG OG IMPLEMENTERING I SMV'ER

Ved måling af, om dialog om ejerskifte i virksomhederne bidrager til langsigtplanlægning og udarbejdelse af exit plan i virksomhederne, har vi pga. GDPR og ejerledernes ønsker om fortrolighed valgt at foretage interviews med udvalgte rådgivere, der har anvendt ejerstrategi-kortet, om deres vurdering af ejerledernes udbytte. Her tilkendegiver rådgiverne, at det kan være svært at isolere Ejerstrategi-kortets effekt fra de øvrige initiativers, og oplevelsen er, at der ofte skal flere dialoger til om både den rationelle og den følelsesmæssige afklaring om ejerskifte. Alle rådgivere har dog erfaret, at ejerlederne har haft udbytte af dialogen om ejerskifte på baggrund af Ejerstrategi-kortet. Virksomhederne er enten kommet i gang med eller videre i deres overvejelser, har startet deres ejerskifteplanlægning, har udarbejdet exit-strategi, har solgt dele af virksomheden, eller har gennemført ejerskifte.

Omkring outcome fra Ejerskiftebarometeret tilkendegiver 67% af ejerlederne, der har haft dialog om Ejerskiftebarometeret og besvaret evaluering, at de nu ved hvilke næste steps, de vil gøre i planlægningen af deres exit.

Centrets formidling har ifølge indikatorerne haft det planlagte outcome, idet både workshopdeltagere er blevet inspireret til at arbejde med ejerskifte/langsigtsplanlægning (60% forventet, 97% registreret), og konferencedeltagere har tilegnet sig ny viden (60% forventet, 94% registreret).

Center for Ejerledede Virksomheder er jf. indikatoren blevet et referencepunkt for viden om ejerskifte og ejerledelse i Danmark (80 omtaler forventet, 975 registreret).

Effekt

På samfundsniveau har projektet på kortere sigt, inden for projektperioden, søgt at skabe følgende effekt:

Gennem øget langsigtplanlægning i virksomhederne at forbedre ejerskiftet i danske ejerledede virksomheder til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst.

I nedenstående oversigt angives indikatorer for dette effektmål samt måling på disse indikatorer i effektmåling ved projektafslutningen:

Indikatorer for effektmål	Måling på indikatorer ved projektafslutning*
At flere ejerlederne har 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
At flere ejerledere har 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
At flere ejerledere har 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
At flere ejerledere har nedskrevet deres exit strategi, end ved projektets start.	Her er sket en stigning fra 19% i 2015 til 27% i 2019
At flere indhenter rådgivning ifm. overdragelsesplanerne	Her er sket en stigning fra 52% i 2015 til 59% i 2019
At flere virksomheder er klargjort eller næsten klargjort til salg	Her er sket en stigning fra 34% i 2015 til 37% i 2019

*Pga. GDPR har det ikke været muligt at henvende os til alle 13.500 respondenter fra survey i 2016. I stedet er gennemført survey blandt 4.439 respondenter, som vi har tilkendegivet, at vi må kontakte dem igen. Heraf har 661 respondenter besvaret survey i efteråret 2019.

Opsummerende kan ovenstående indikere, at der overordnet har været en positiv effekt, idet flere ejerledere har gjort sig overvejelser om, hvad der skal ske med virksomhederne efter deres exit; færre har en exit strategi, men flere med en exit strategi har nedskrevet den; flere indhenter rådgivning om exitplanlægning; og flere ejerledere har klargjort virksomhederne til salg.

Om denne udvikling kan tilskrives projektet, kan naturligvis ikke påvises. Men på baggrund af projektets aktiviteter, mål, output og outcome beskrevet i evalueringens tidligere afsnit og byggende på den logiske model for projektet, 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.

Case eksempel på projektets effekt

Da *Rapport 3 – Ejerlederne og ejerskiftet* fra Center for Ejerledede Virksomheders udkommer, sendes den blandt andet til Dansk Erhvervsfremme, som videreformidler den i et nyhedsbrev. I Startvækst Struer læser man med interesse rapporten. I Struer har man besluttet at lave en lokal vejledningsindsats – især med henblik på at bevare lokale arbejdspladser.

Som led i vejledningsindsatsen tager man blandt andet Center for Ejerledede Virksomheders værktøj Ejerstrategi-kortet i brug. En af virksomhederne, der rådgives, er Humlum Kro, hvor den daværende ejer har været krofatter i 24 år. Under vejledningsforløbet med den lokale konsulent, beslutter ejeren af Humlum Kro at sætte kroen til salg. Og ligeledes supporteret af den lokale konsulent gennemføres et salg af kroen til en ung kok fra Vejle.

Startvækst Struer, der har stået bag vejledningen, beslutter sig for at udbrede den gode historie via et lokalt dagsblad. Her fanger DR historien, og bringer artikel på dr.dk den 3. juni 2019. Startvækst Struer beslutter ligeledes at holde en workshop omkring ejerskifte i juni 2019 på Humlum Kro for 55 ejerledere, hvor Center for Ejerledede Virksomheder inviteres til at give præsentere resultater fra forskningen og introducere ejerstrategi-kortet for kredsen af lokale ejerleder.