

NextGen Fremtidens ejerledere

En bæredygtig udvikling

Indhold

Velkommen

Hvad ved vi om
Ejerlederen?

CEV

Ejerstrategi-
proces

PwC

Pause og
networking

Hvad ved vi om
NextGen
Fremtidens
ejerledere?

CEV

PwC Global
NextGen Survey
2024

Tapas og
networking
ca. kl. 19.00



Hvad ved vi om Ejerlederen?

**Center for Ejerlede
Virksomheder**

A close-up portrait of a middle-aged man with thinning grey hair, wearing black-rimmed glasses and a red, white, and blue checkered button-down shirt. He is smiling warmly at the camera, with his right hand resting against his cheek. He is wearing a metal link watch on his left wrist. The background is a dimly lit interior with wooden paneling and some out-of-focus lights.

Ejerlederen

Ellen Mølgaard Korsager
30. Januar 2024



Lidt om mig

Ellen M. Korsager

Ph.D. i vækstprocesser og virksomheders udvikling over tid

Leder af Ejerlederen.dk
Center for Ejerledede Virksomheder,
CBS

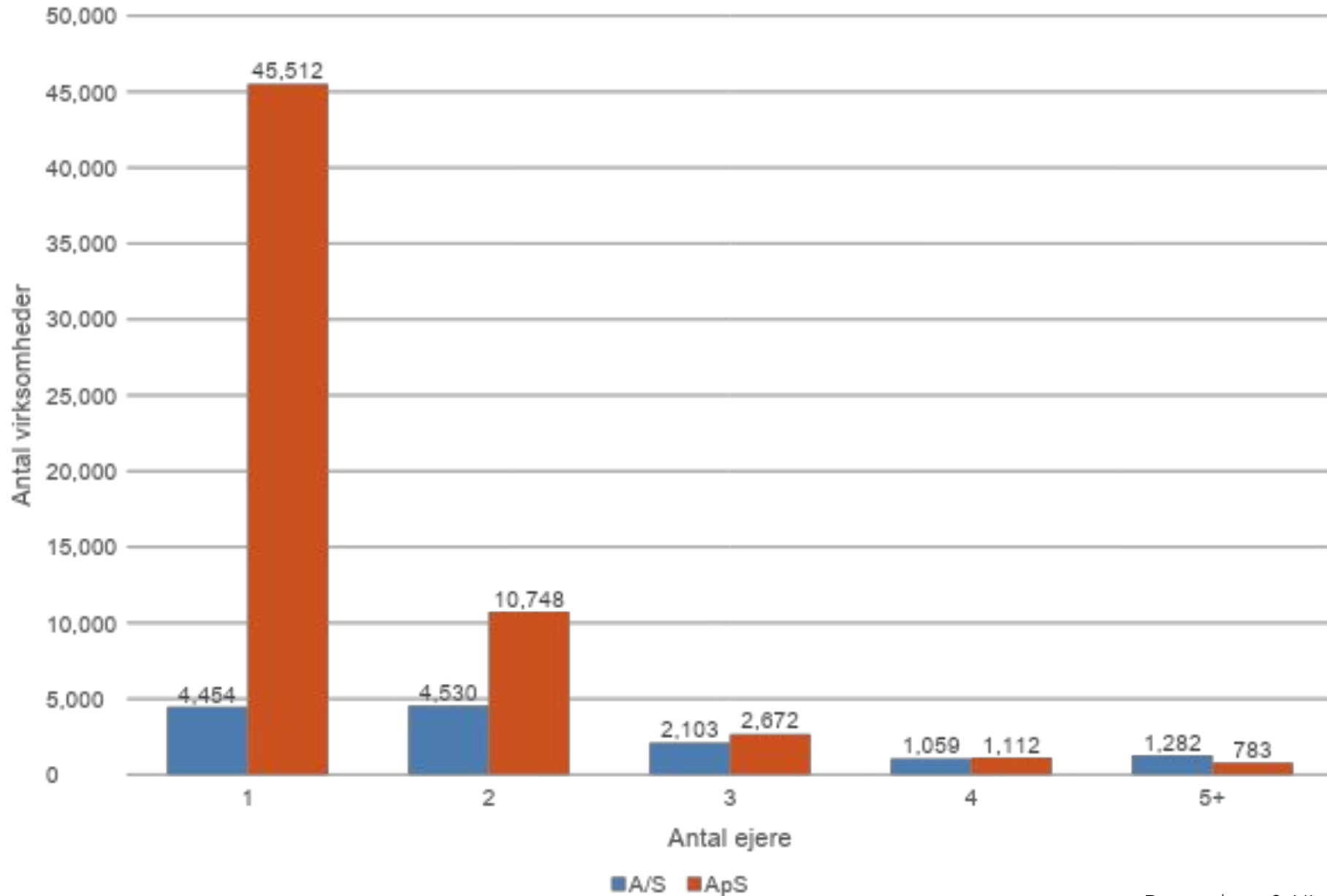
Generationsskifterådgivning og bestyrelsesarbejde

Agenda

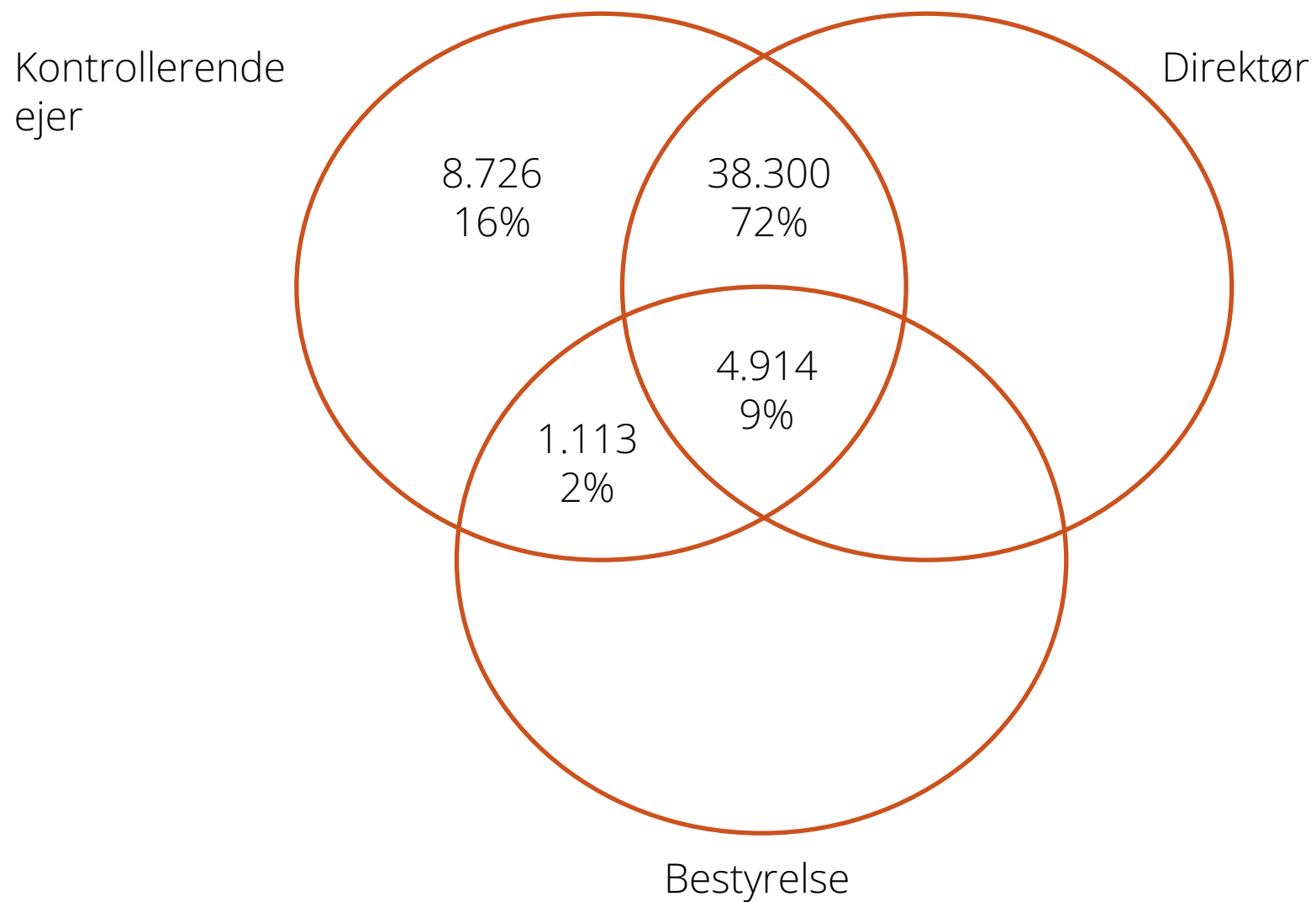
- Danske virksomheders ejer- og lederskab – en karakteristik baseret på data.
- Hvad betyder det typiske ejer- og lederskab for arbejdet med ejer- og generationsskifte?



Danske virksomheder har som regel kun én ejer



Danske virksomheder er primært ejerledede



Det stabile fundament i dansk erhvervsliv

Udfaldet af direktør- og ejerskifter fordelt på om virksomheden er ejerledet, 1995-2022

	Familie		Ikke-familie		Alle
	#	%	#	%	#
Direktørskifter					
Ejerledet	7.697	40,4 %	11.380	59,7 %	19.077
Ikke-ejerledet	7.040	33,4 %	14.065	66,6 %	21.105
Alle	14.737	36,7 %	25.445	63,3 %	40.182
Ejerskifter					
Ejerledet	3.368	47,1 %	3.779	52,9 %	7.147
Ikke-ejerledet	2.088	28,6 %	5.216	71,4 %	7.304
Alle	5.546	37,8 %	8.995	62,2 %	14.451

Note: Tallet for ejerskifter i 2014 er ikke medtaget, da de er behæftet med statistisk usikkerhed pga. uregelmæssigheder i rådata for indberetningerne af ejerskifter i 2014.





Danske virksomheder...

...har kun én ejer.

...er ledet af deres ejer, som også sidder i bestyrelsen (hvis der er en bestyrelse).

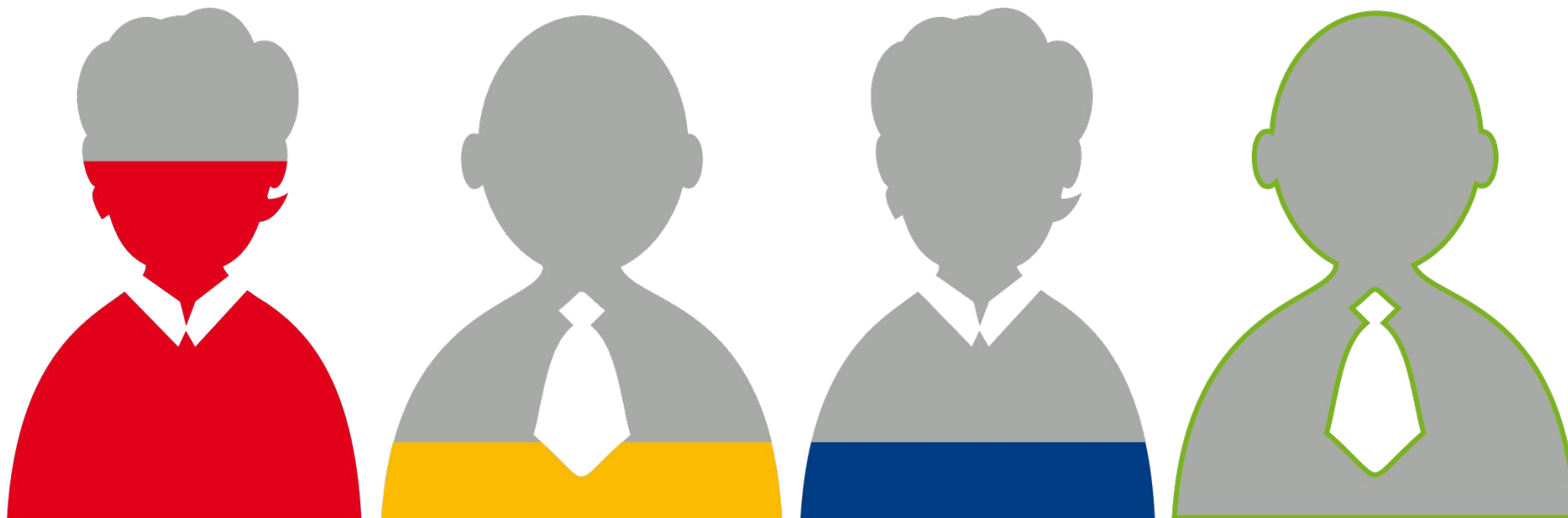
...er grundlagt af den nuværende ejer.

...har som regel ingen planer om ændringer i ejer- eller lederskab.

Hvad betyder det typiske ejerskab for ledelsen af virksomhederne?



Personprofiler på danske ejerledere



Dominans

Direkte
Resultatorienteret
Bestemt
Viljestærk
Slagkraftig

Indflydelse

Udadvendt
Entusiastisk
Optimistisk
Humørfyldt
Livlig

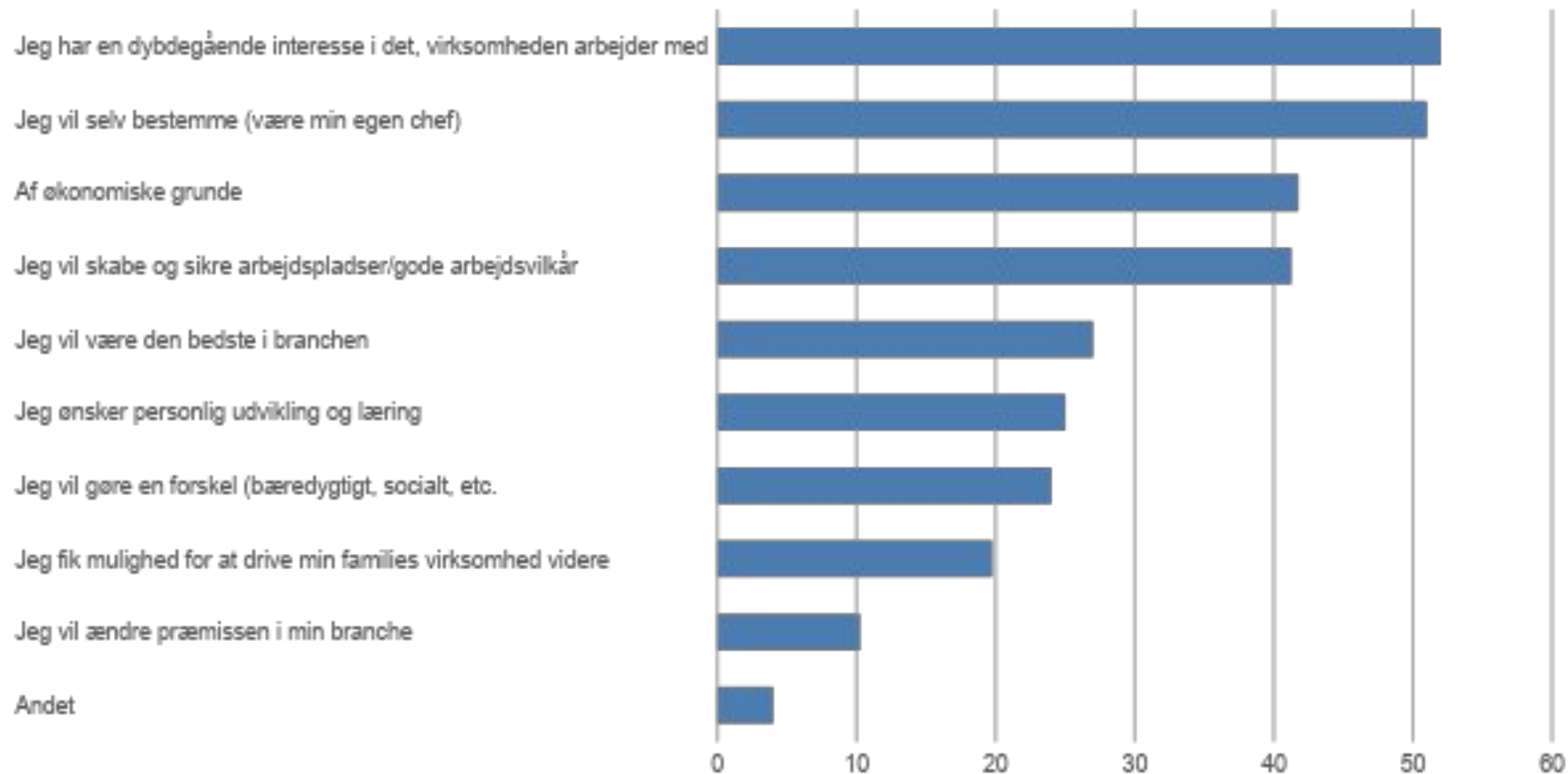
Kompetence

Analytisk
Reserveret
Nøjagtig
Privat
Systematisk

Stabilitet

Rolig
Tilpassende
Tålmodig
Ydmyg
Taktfuld

Hvorfor er du ejerleder?



Hvad er styrkerne ved ejerledelse?

- Fleksibel
- Langsigtet
- Stærke netværk
- Klare værdier

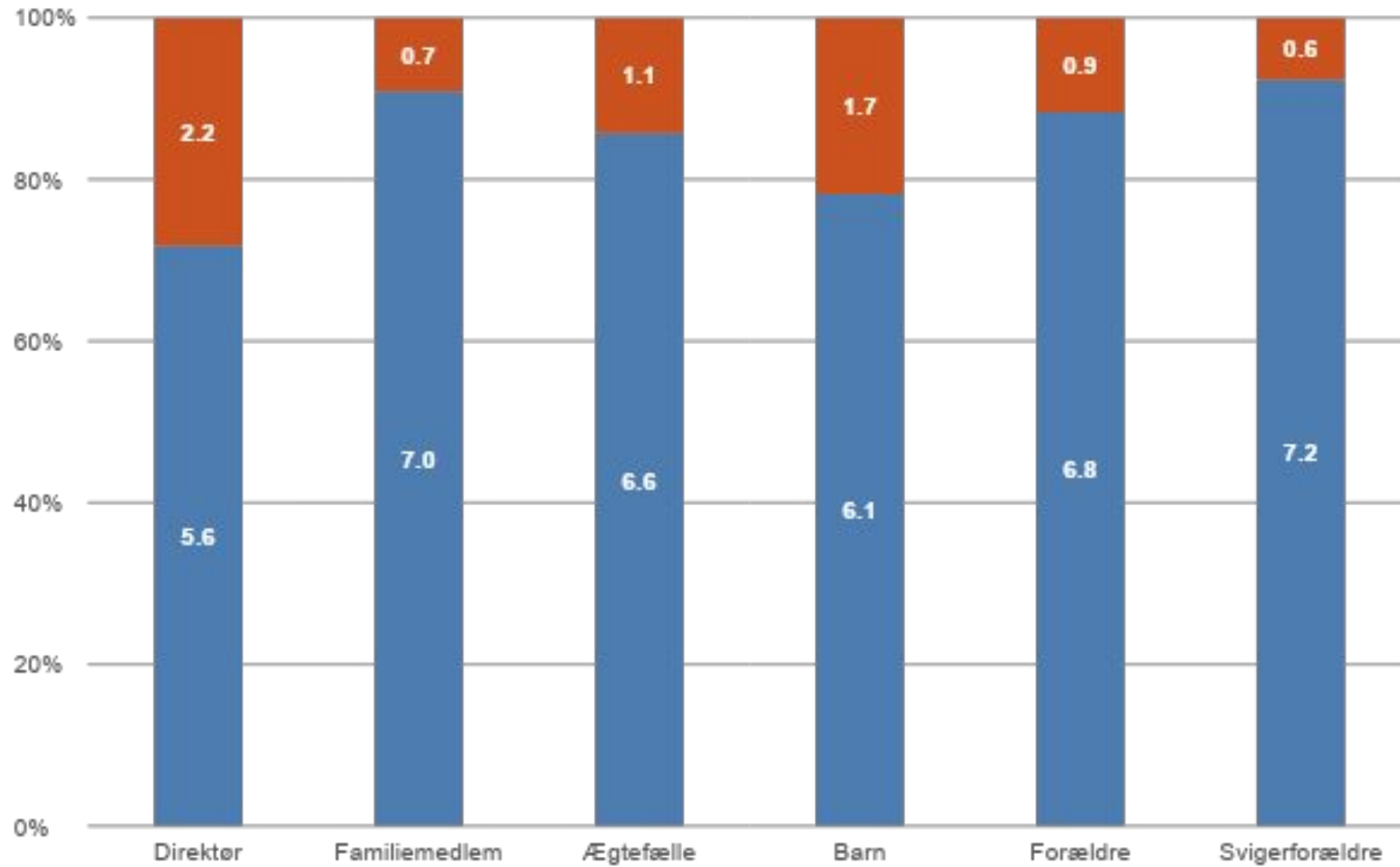




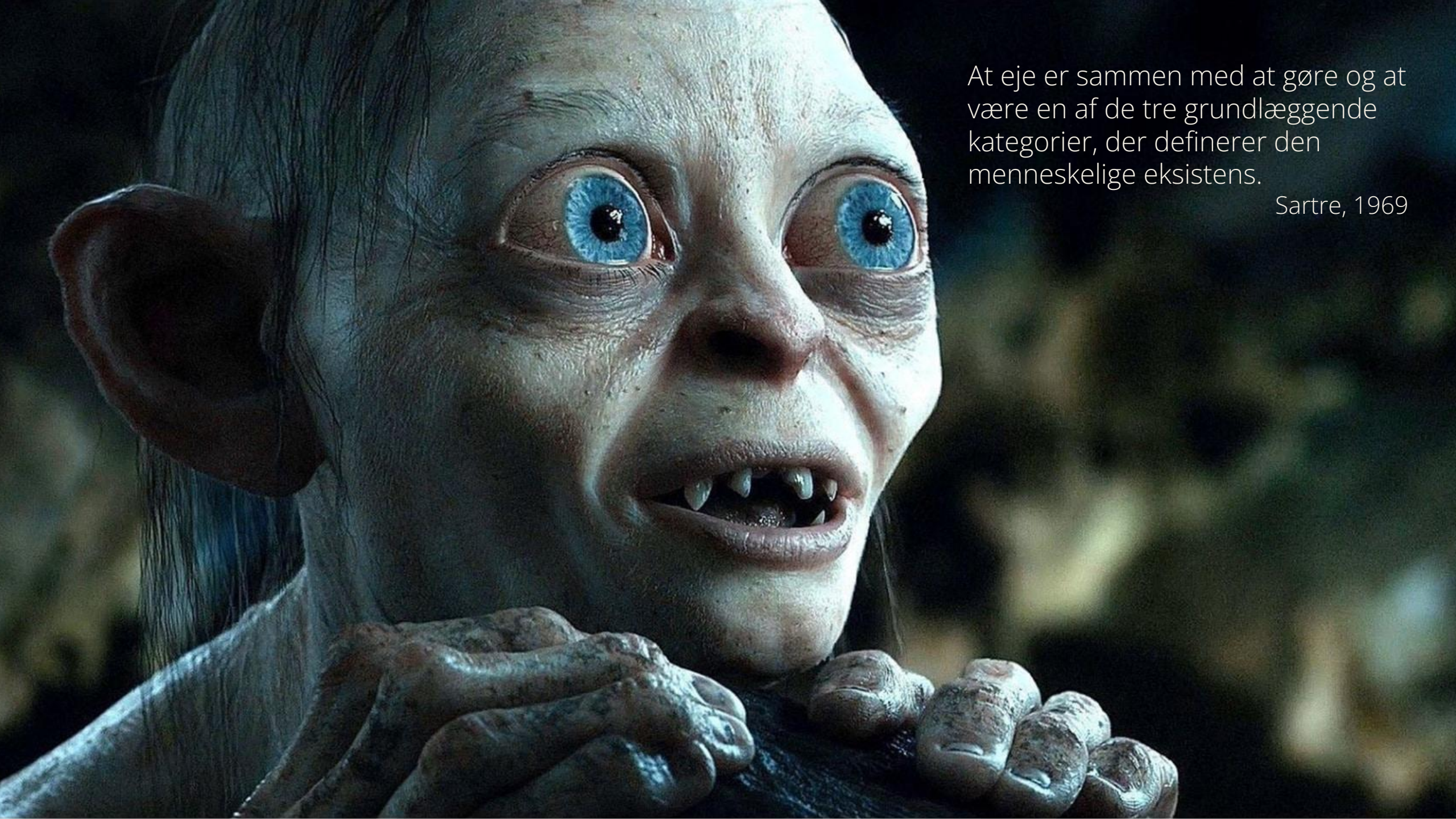
Er der udfordringer ved ejerledelse?

- Afhængighed af ejerlederen
- Uvilje mod planlægning af ejer- og generationsskifte

Virksomhedens afhængighed af ejerlederen



Kilde: Morten Bennedsen, Francisco Pérez-González, Daniel Wolfenzon, 2007. Do CEOs matter? Working paper.



At eje er sammen med at gøre og at
være en af de tre grundlæggende
kategorier, der definerer den
menneskelige eksistens.

Sartre, 1969

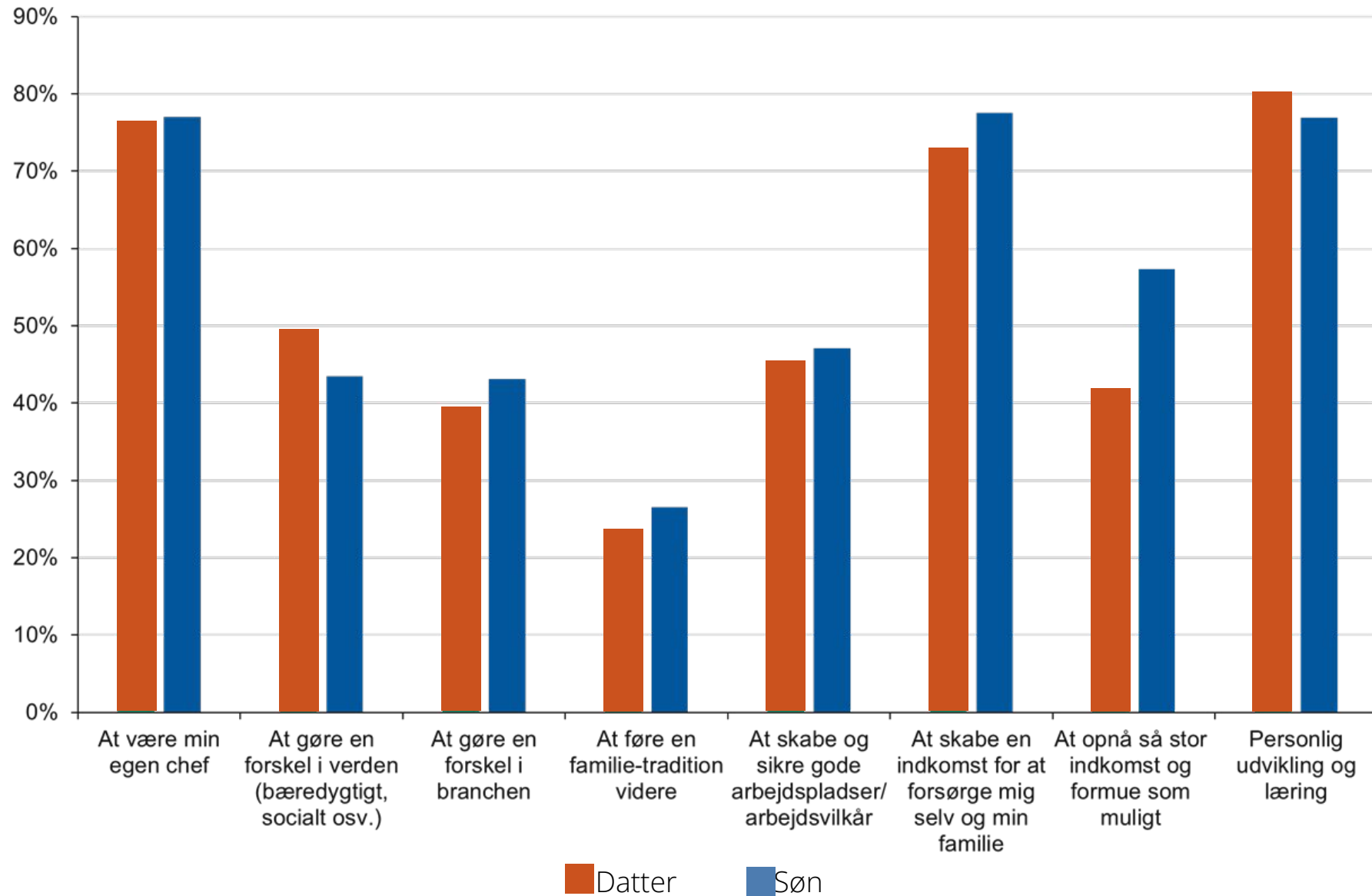
Største udfordringer i forbindelse med planlægning af ejerskifte

	Antal	%
Andres holdning til, at ejerskifte og alderdom hænger sammen	540	9,3
Min egen holdning til, at ejerskifte og alderdom hænger sammen	2.158	37,3
Spekulationer i forhold til, hvad jeg skal bagefter	865	14,9
Manglende information om, hvor jeg kan søge rådgivning	240	4,2
Dårlig hjælp fra mine rådgivere	110	1,9
Risiko for konflikter i familien	506	8,7
Afklaring af virksomhedens økonomiske værdi	1.431	24,7
Den aktuelle samfundsøkonomiske situation	547	9,5
Manglende køber af min virksomhed	652	11,3
Ingen kan drive virksomheden så godt som jeg	273	4,7
Nej, ingen af disse	1.884	32,6

A serene landscape featuring a path of dark, rectangular stones laid across a calm body of water. The path leads from the foreground towards the horizon, where it disappears into the distance. The water reflects the warm, golden light of a setting or rising sun, which is partially obscured by soft, white clouds. In the background, a range of jagged, dark mountains rises against a blue sky with scattered clouds. The overall atmosphere is peaceful and contemplative.

Tænk på exit som en proces
Fokuser altid på den næste handling
Lad være med at fokusere på slutmålet

Next gens motivation for at overtage og drive virksomhed



Tak for nu. Ræk gerne ud!

Ellen M. Korsager

Ellen@korsager.eu

40870816

Eller find mig på LinkedIn



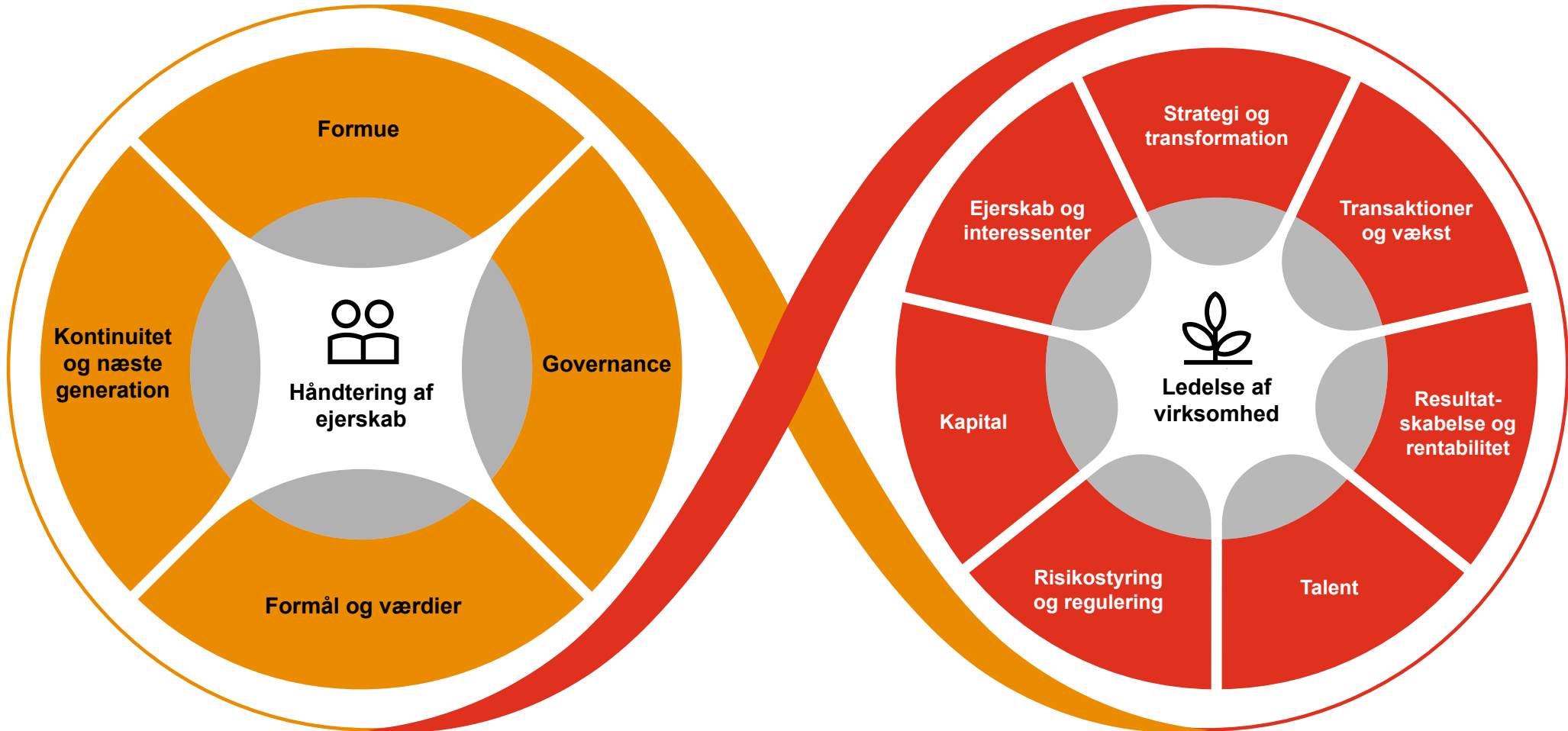


Ejerstrategiproces

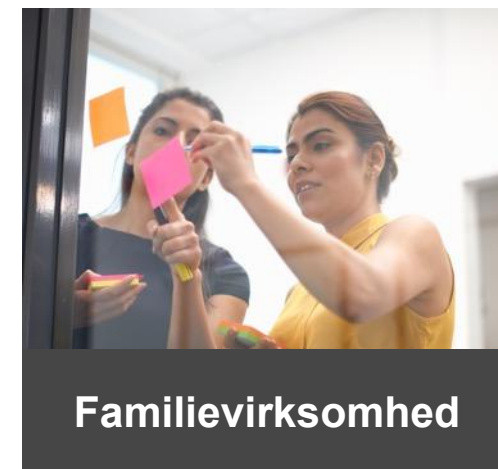
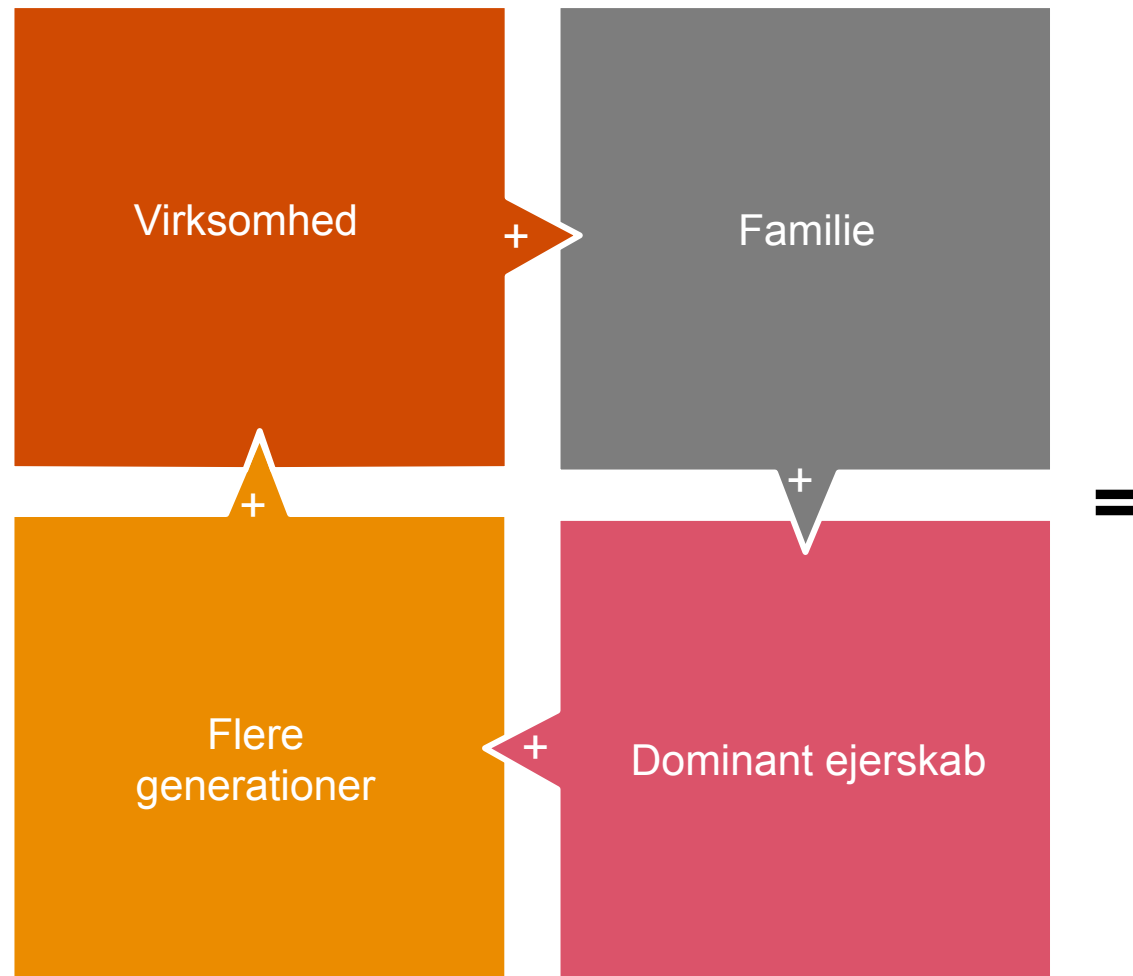
PwC

The Owner's Agenda

PwC's framework for familier med familievirksomhed

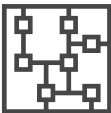


Definition af en familievirk- somhed





Familievirksomheder adskiller sig...

		Familievirksomheder	'Public corporates'
	Ejerstruktur	Én bestemmende ejer	Flerhed, fragmenteret ejerskab
	Ejer"type"	Familiemedlem(mer)	Investorer
	Ejerperiode	Langsigtet (generationer / dynasti)	Kortsigtet (investering)

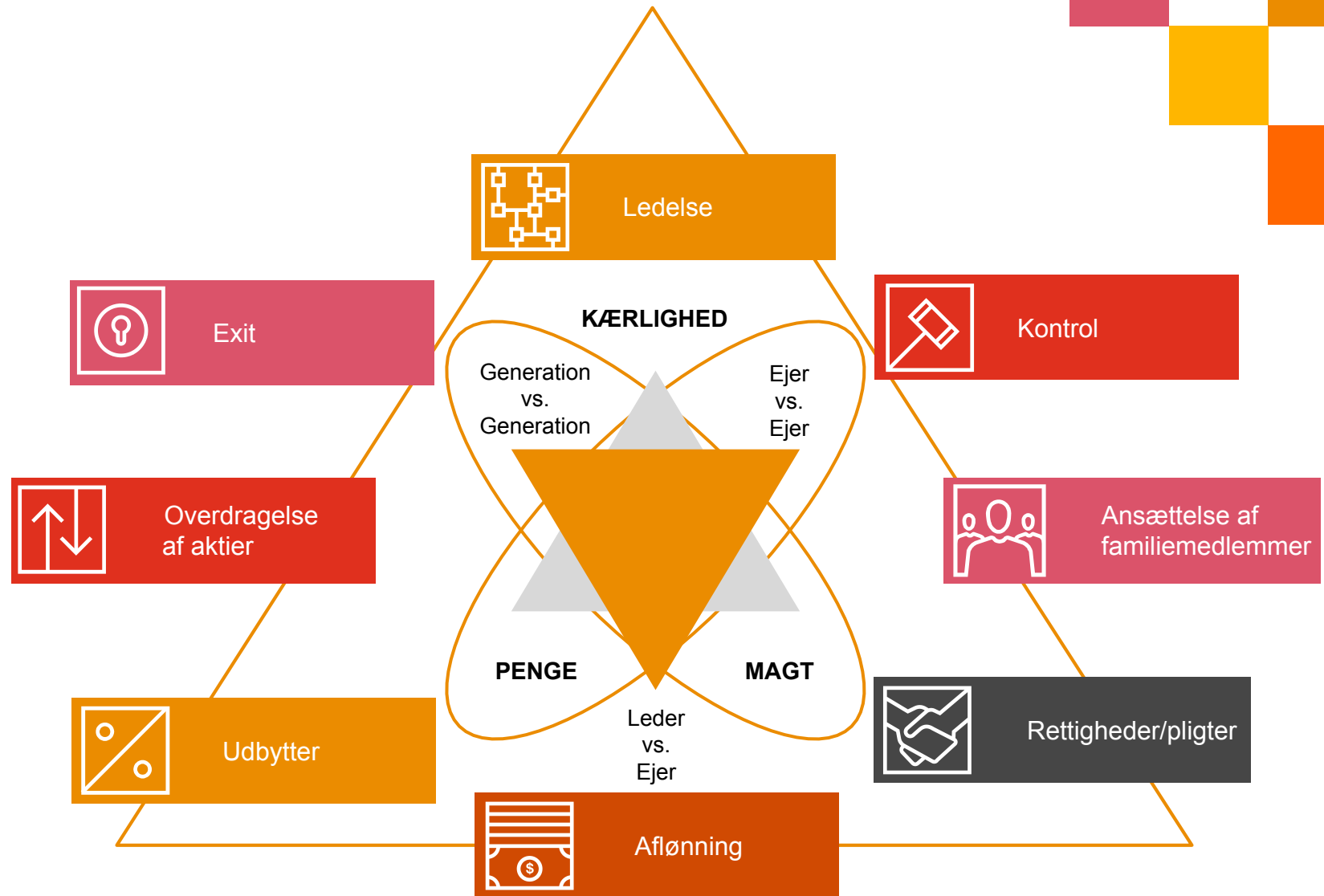


Familievirksomheder har unikke fordele - men tilsvarende risici

Karakteristik	Fordele	Risiko
 Virksomheden	• Kontinuitet	• Forandringsparathed
 Familien	• Loyalitet • Tillid • Værdier	• Familiekonflikter • Begrænset adgang til kapital
 Dominant ejerskab	• Samhørighed mellem ejerskab og ledelse	• Inkompetence • "Magtmisbrug"
 Flere generationer	• Kontinuitet for alle stakeholders	• Svækkelse af samhørighed i familien • Forringelse af identifikation og kompetence

“Bermuda- trekanten”

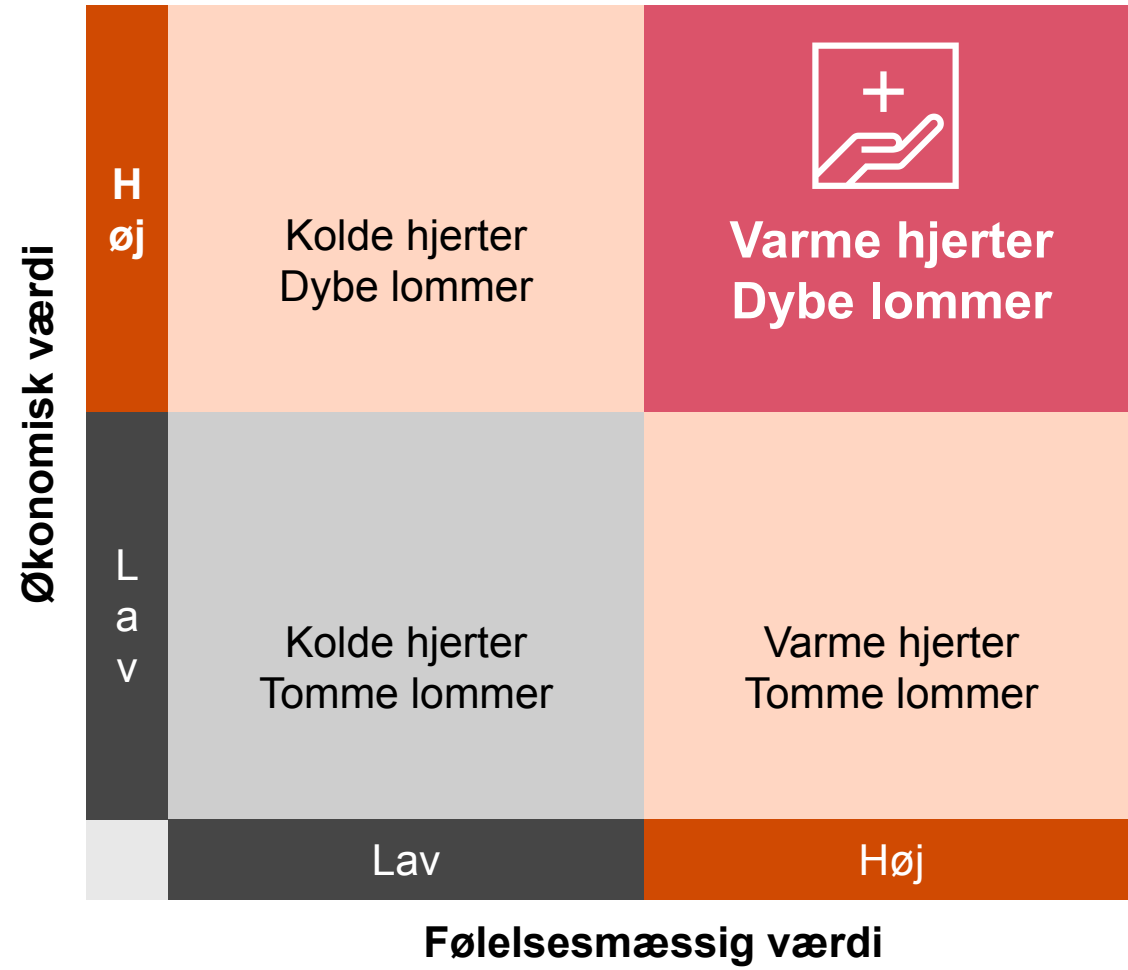
af penge, magt og
kærlighed



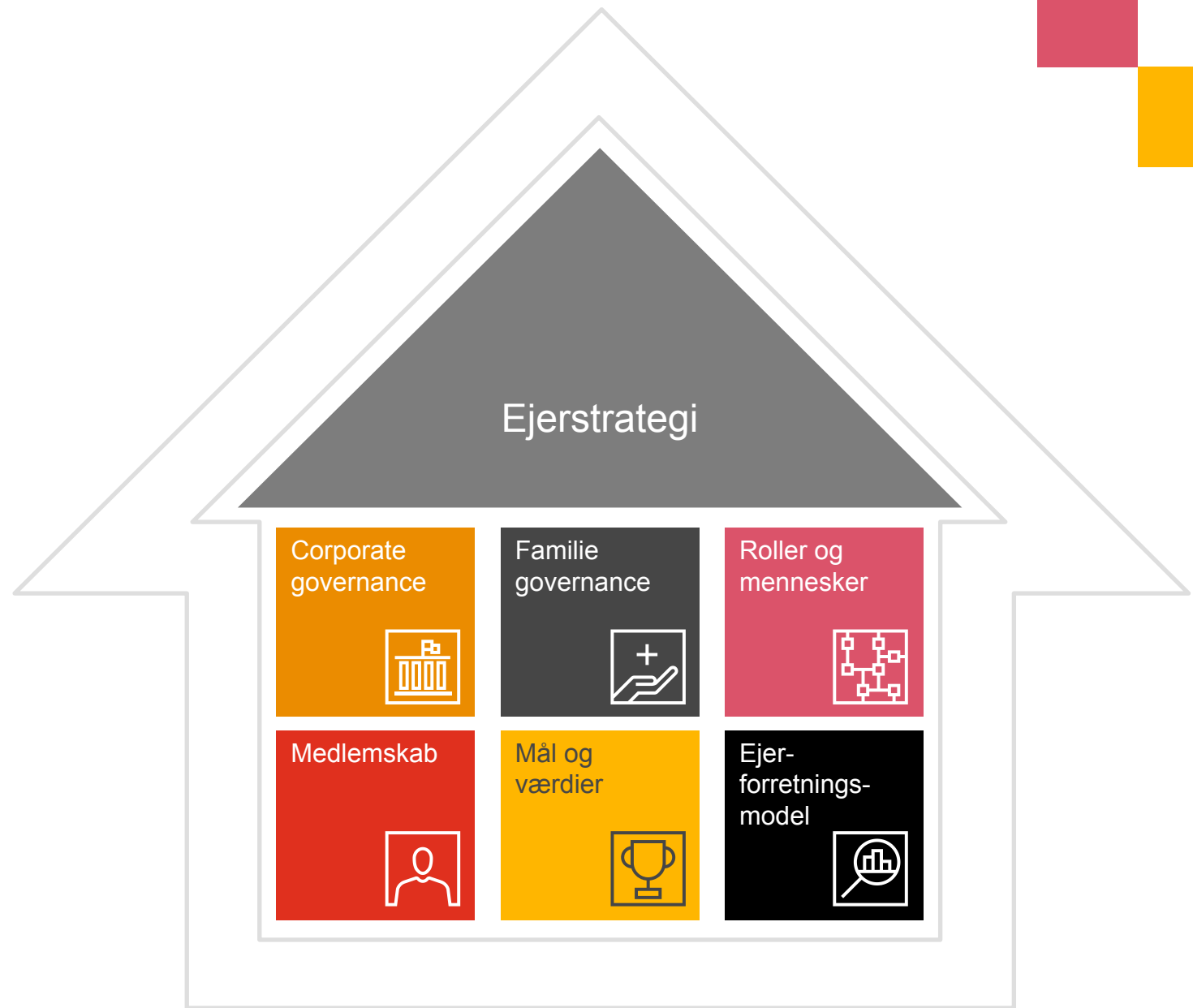
Source: Prof. Dr. Peter May, founder of INTES
Family Business Academy, part of the PwC network

Målet med
vores arbejde:

Bæredygtig
fremtid for
familie,
forretning og
formue



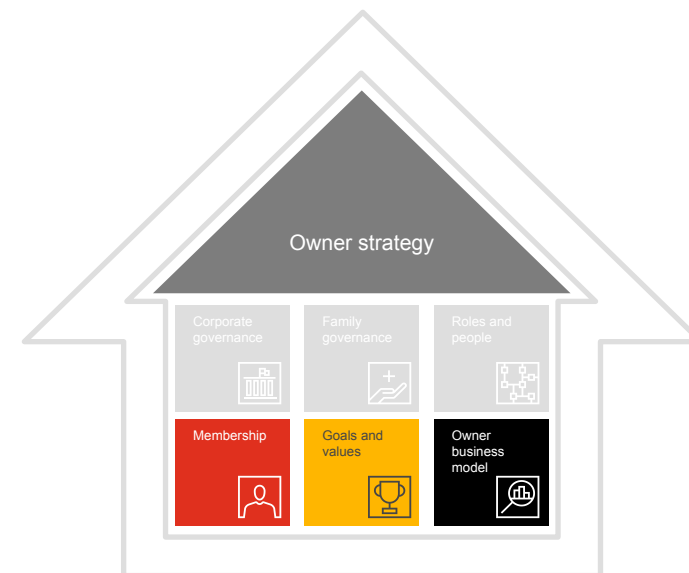
Ejerstrategi- processen



Source: Prof. Dr. Peter May, founder of INTES
Family Business Academy, part of the PwC network

Ejerstrategiprocessen

Vigtige overvejelser



Medlemskab

- Hvem kan blive aktionær?
- Hvem tilhører familievirksomheden, og hvordan er de involveret?
- Hvilke successionsprincipper er der?
- Hvordan og hvornår skal familien overdrage aktier, herunder stemmeret og udbytterettigheder?
- Er vi en samlet familie eller forskellige grene?
- Hvordan håndterer vi det stigende antal aktionærer, ægtefæller mv.?

Mål og værdier

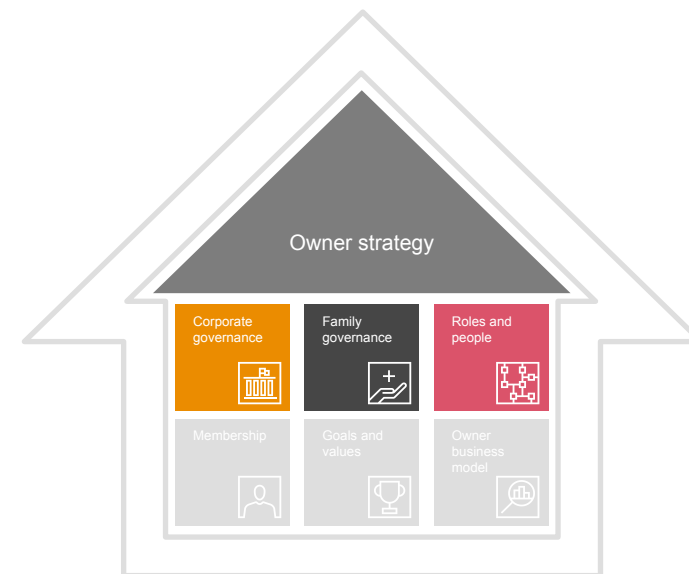
- Hvad er vores historie og identitet?
- Hvad er vores værdier som familie?
- Hvad er vores opfattelse af, hvad virksomheden kan forvente af familien, og hvad familien kan forvente af virksomheden?
- Hvilke mål ønsker vi at opnå som en familievirksomhed?
- Hvilket ansvar har vi som familie?

Ejerforretningsmodel

- Hvordan forholder vi os til muligheder og risici?
- Hvad er vores økonomiske mål for virksomheden (målsætning for vækst, rentabilitet og risk management)?
- Hvordan skal vores porteføljestrategi udvikle sig?
- Hvad er vores finansieringsstrategi for familievirksomheden?
- Hvordan balancerer vi økonomiske og mere emotionelle interesser?

Ejerstrategiprocessen

Vigtige overvejelser



Corporate governance

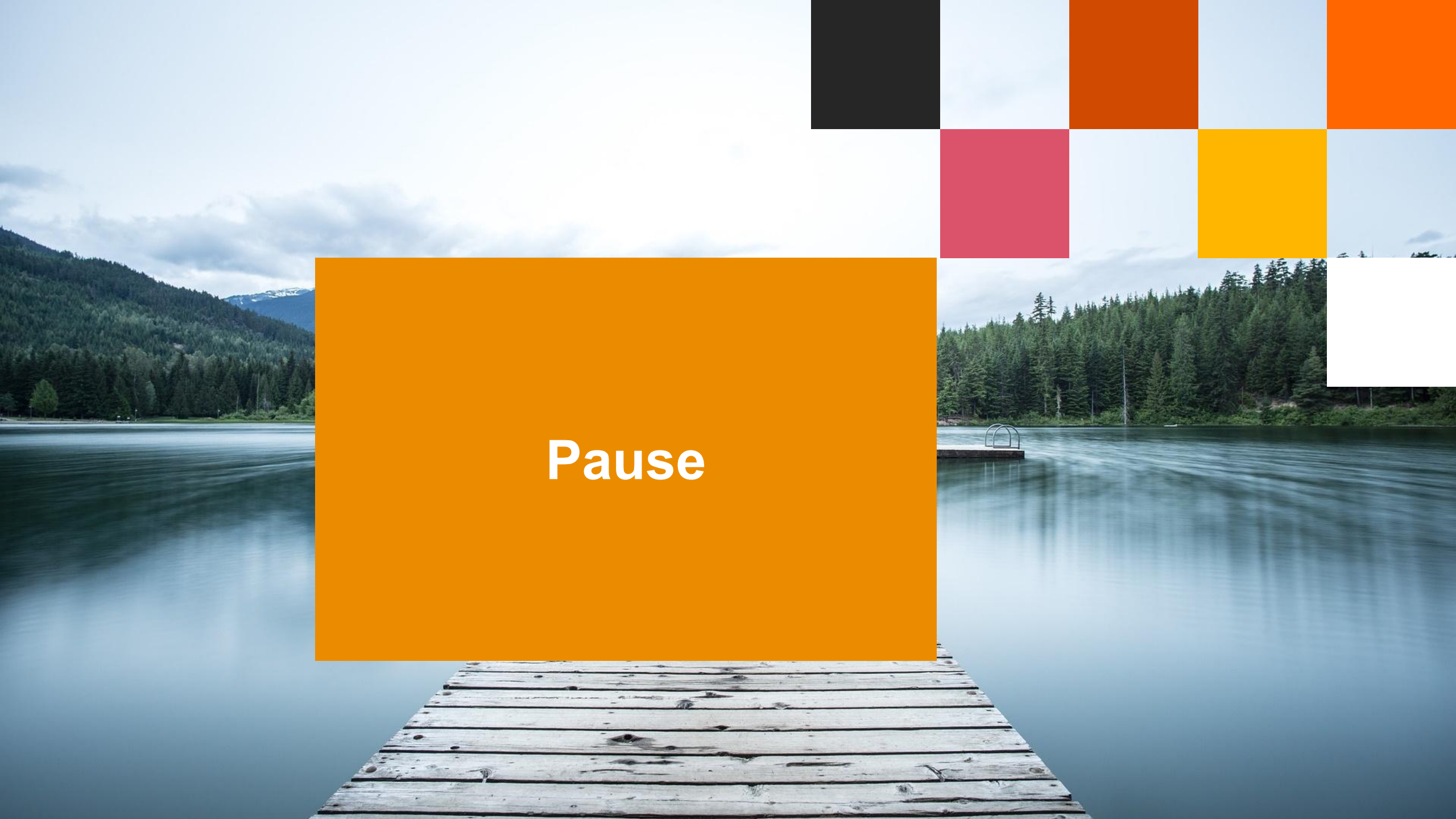
- Hvilken fremtidig ledelses- og beslutningsmæssig struktur vil være passende?
- Hvordan kan vi udøve kontrol og samarbejde med ledelsen?
- Hvordan træffer vi beslutning omkring involvering af familiemedlemmer i familievirksomheden og Family Office?
- Hvordan er vores regler omkring vigtige spørgsmål såsom ansættelse, aflønning, udbytte mv.?

Familie governance

- Hvordan sikrer vi sammenhold i familien?
- Hvordan holder vi entreprenørånden i live?
- Hvordan integrerer vi nye medlemmer og den næste generation?
- Hvordan er reglerne for involvering i familien?
- Hvordan kommunikerer vi udenfor og indenfor familien?
- Hvordan håndterer vi konflikter?

Roller og mennesker

- Hvordan tilpasser vi og skaber balance mellem corporate governance og family governance?
- Har vi behov for et tilsynsorgan eller repræsentation i ledelsen/bestyrelse?
- Hvilke roller skal besættes i familievirksomheden, Family Office og familien i øvrigt?
- Hvem er de bedste til at varetage disse roller i dag og fremover?
- Har vi behov for at diskutere en plan for generationsskifte, herunder både økonomisk og ledelsesmæssig?



Pause



NextGen - Fremtidens ejerledere

**Center for Ejerledede
Virksomheder**



NEXTGEN FREMTIDENS EJERLEDERE

Ellen M. Korsager
April 2024



CENTER FOR
EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

INDUSTRIENS FOND

KØBENHAVNS
UNIVERSITET



Key takeaways



Next gen har et særligt potentiale for virksomheds-forståelse og drift.

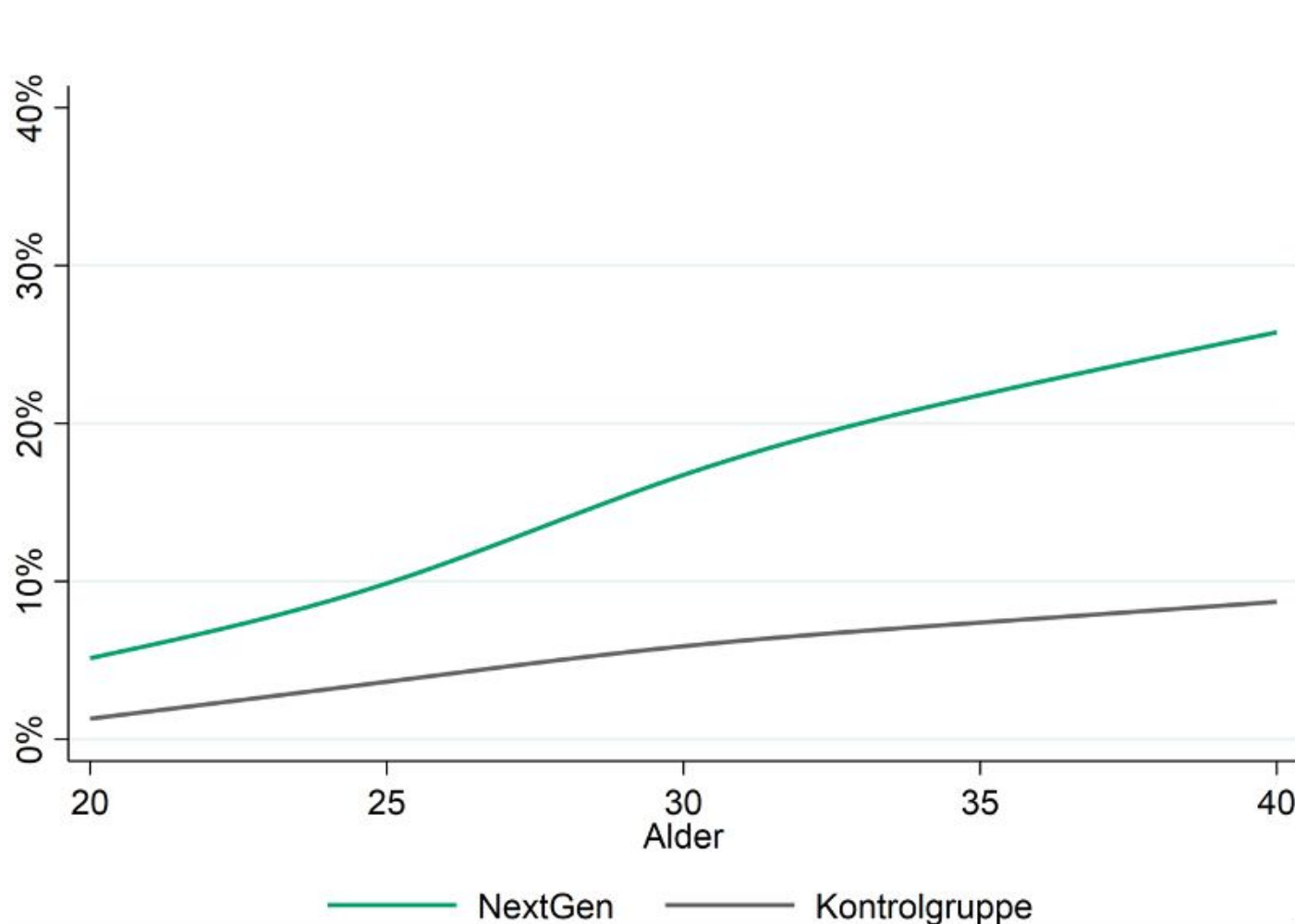


Det særlige next gen potentiale udvikles gennem opvæksten.



Men, next gens potentiale udnyttes ikke optimalt i forbindelse med generationsskifte.

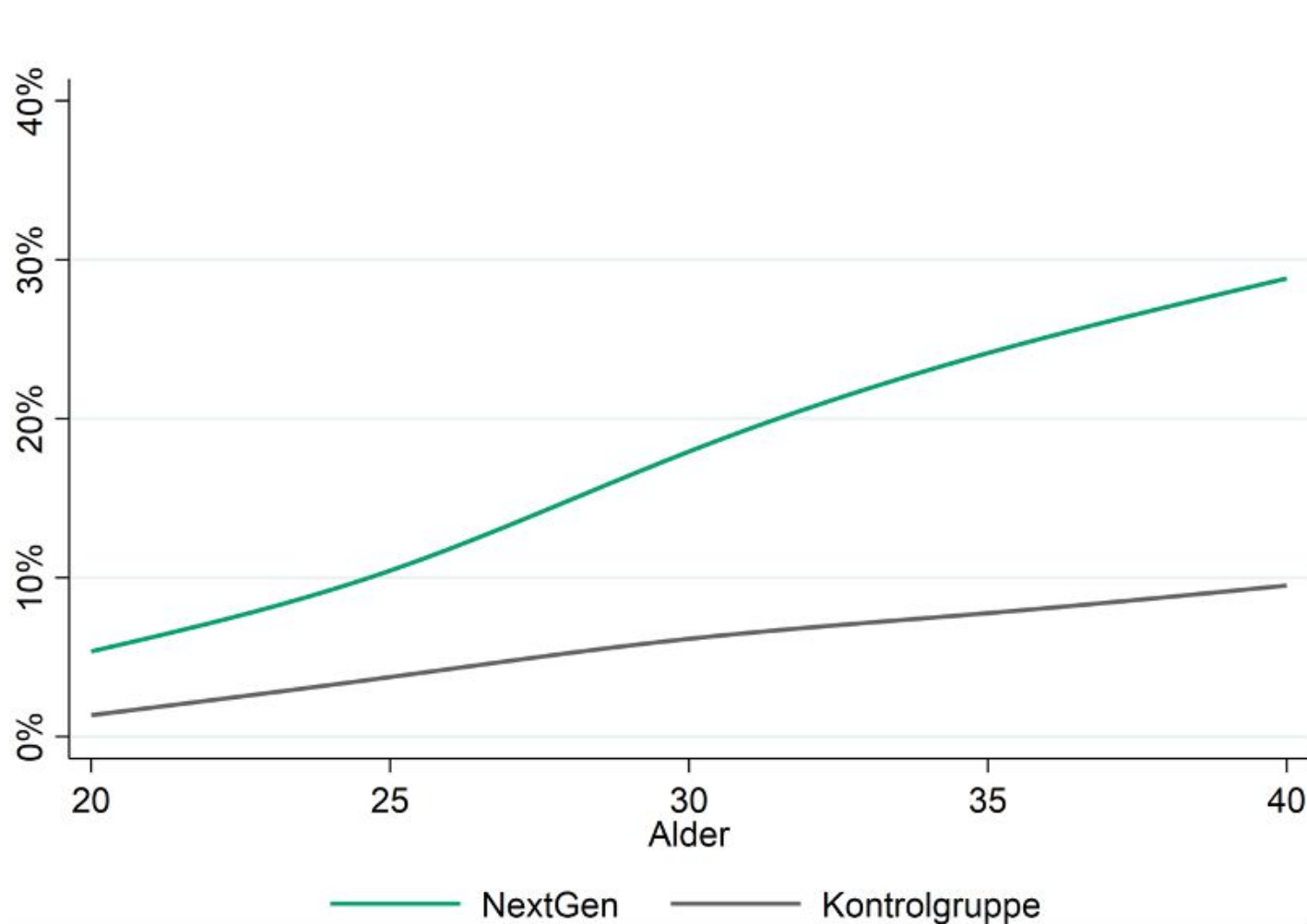
Next gen erfaring som stifter



Gennemsnitligt har mere end hver fjerde next gen stiftet mindst ét selskab som 40-årig.

Til sammenligning har mindre end hver tiende i kontrolgruppen stiftet et selskab.

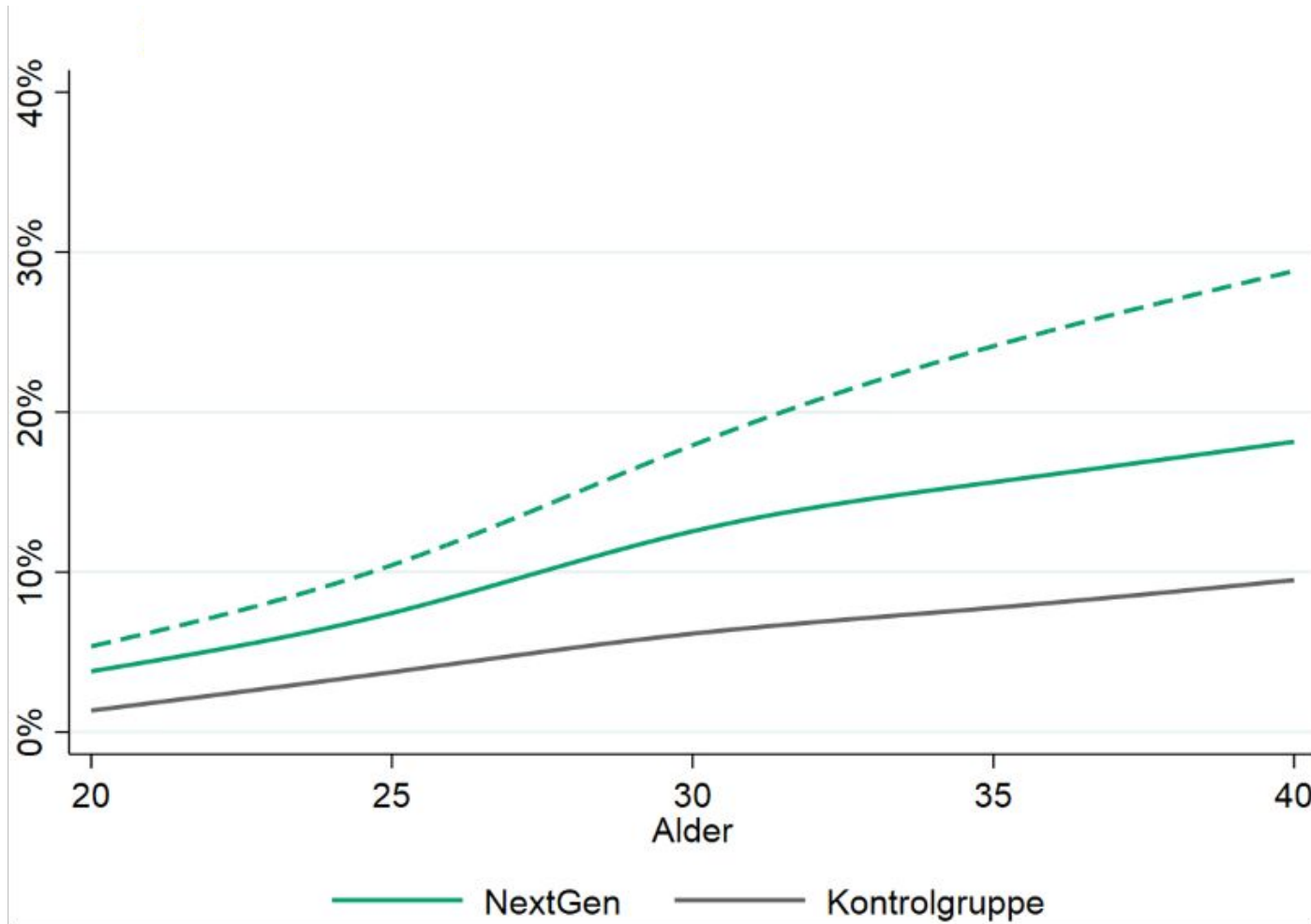
Next gen erfaring som direktør



Gennemsnitligt har næsten **hver tredje next gen haft mindst én direktørpost** som 40-årig.

Til sammenligning har mindre end hver tiende i kontrolgruppen direktørerfaring fra en privat virksomhed.

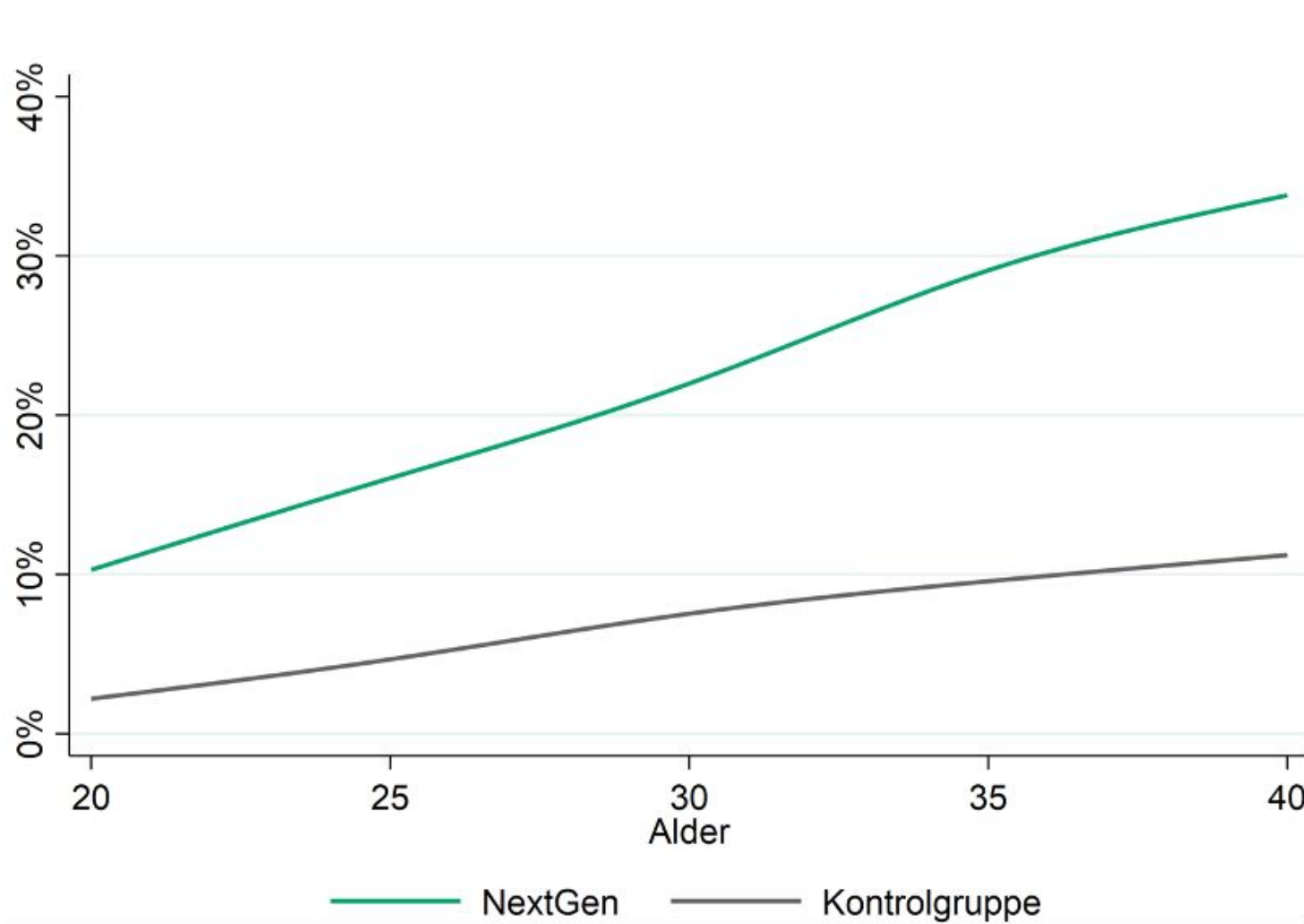
Next gen erfaring som direktør (ex. familievirksomhed)



Skyldes next gen's direktørerfaring, at de har **overtaget en post i familiens virksomhed**?

Næsten **dobbelt så mange next gen har direktørerfaring** fra en privat virksomhed i forhold til kontrolgruppen, når vi kun ser på next gen, der ikke er inkluderet i virksomhedsledelse gennem familiens ejerskab af en virksomhed.

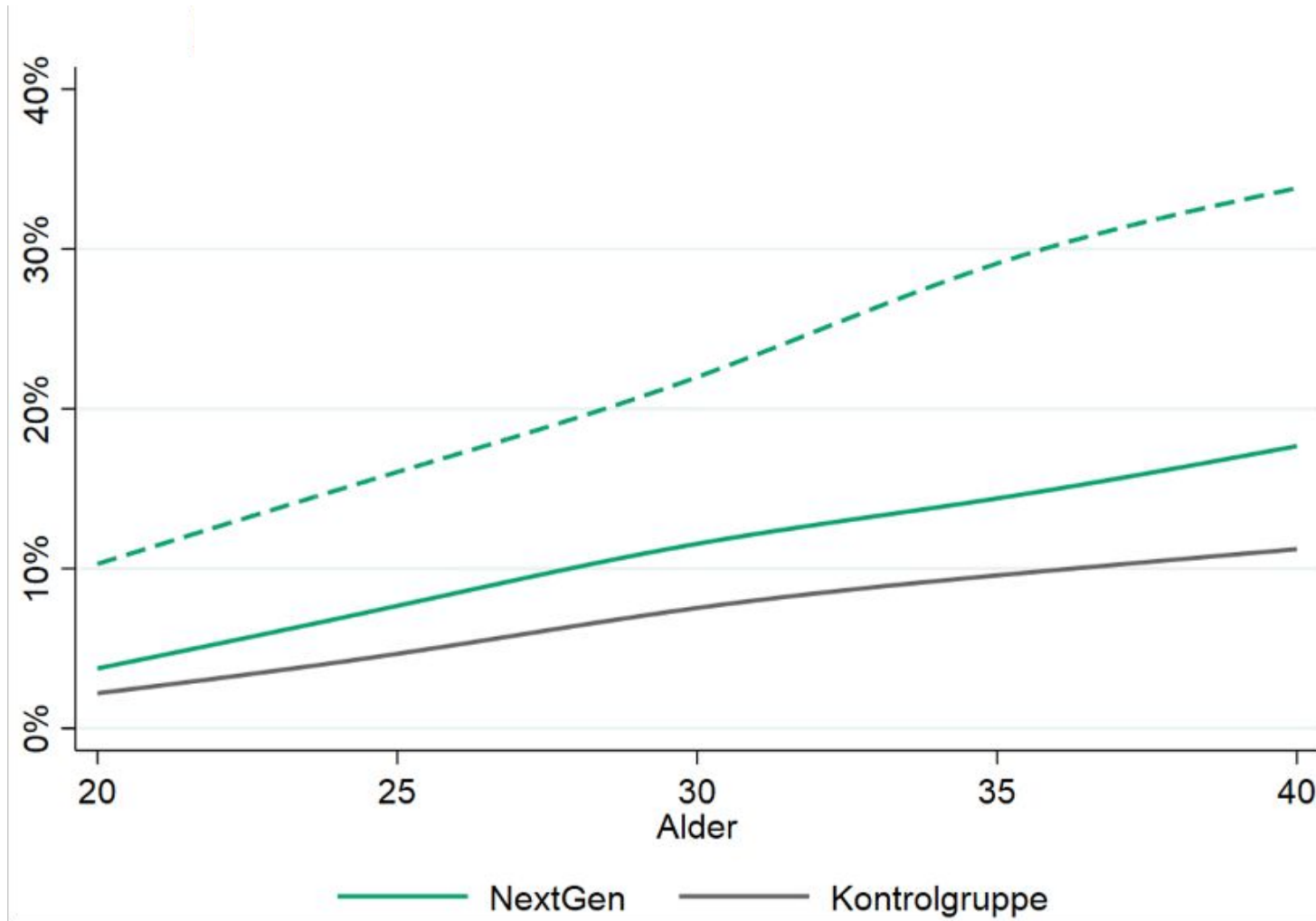
Next gen erfaring som ejer



Gennemsnitligt har **hver tredje next gen** ejet mindst én virksomhed som 40-årig.

Til sammenligning har hver niende i kontrolgruppen været ejer af en virksomhed.

Next gen erfaring som ejer (ex. familievirksomhed)



Størstedelen af next gens erfaring som virksomhedsejere stammer fra familiens virksomhed.

Alligevel bliver væsentlig flere next gen virksomhedsejere, end kontrolgruppen, når vi kun ser på next gen, der ikke har erfaring som ejere gennem familiens ejerskab af en virksomhed.

Next gens er særligt foretagsomme ift. sammenlignelige unge:

- Stifter flere virksomheder (26% vs. 9%)
- Bliver oftere direktør (31% vs. 10%)
- Bliver oftere ejere (36% vs. 12%)
- Målbart forskel i personlig indkomst (14%)



Hvor kommer potentialet fra?

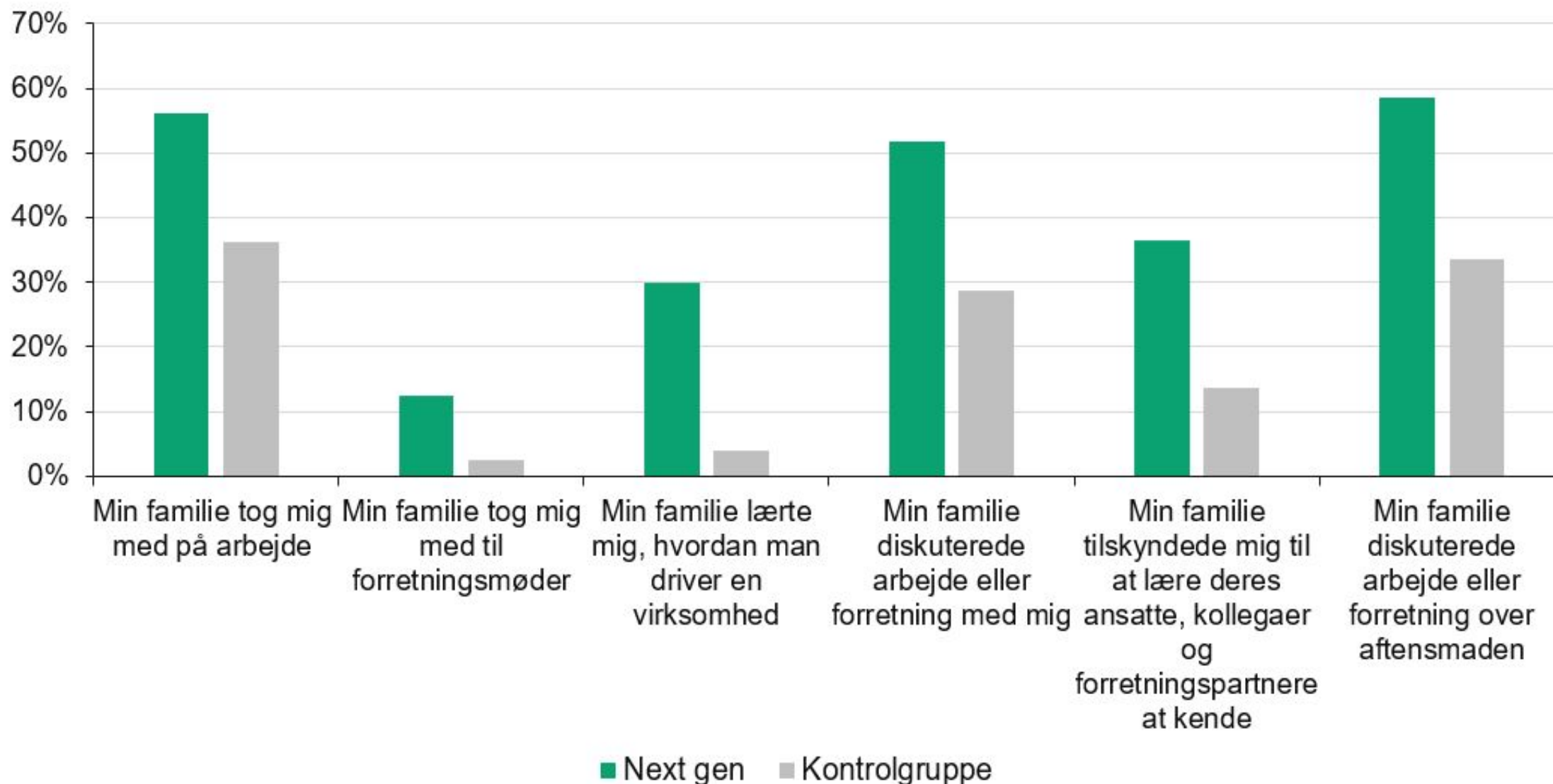


At vokse op i en familie der driver virksomhed

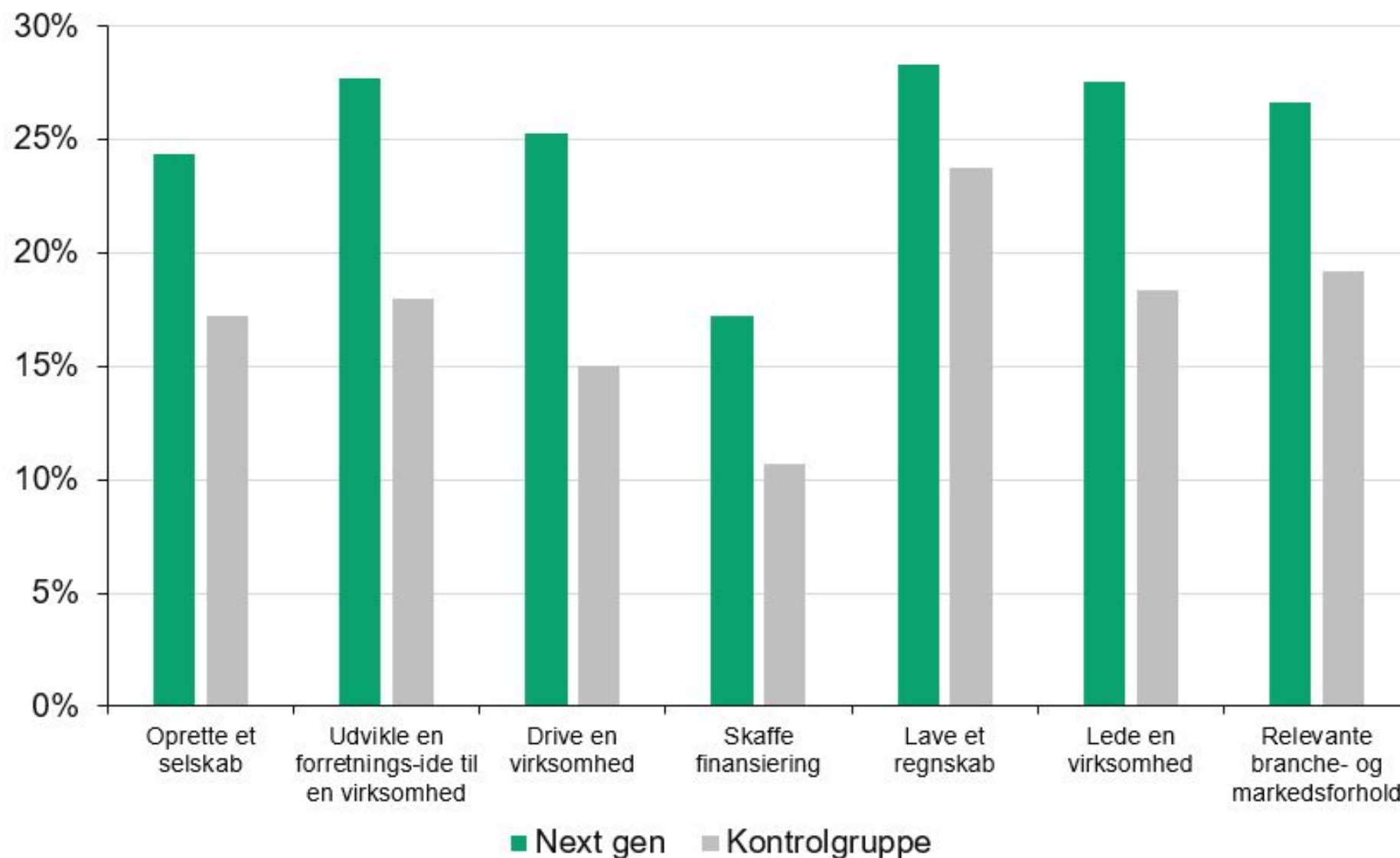


Ingen
forstår noget,
oplever noget,
lærer noget,
skaber noget,
mener noget
alene!

NextGen's Involvering i forældres arbejde under opvækst



NextGen's viden om iværksætteri og virksomhedsdrift





... Men, der er et stort uforløst potentiale for next gen kvinder:

De er mere foretagsomme end ikke-next gen mænd (og kvinder),

men markant mindre foretagsomme end deres brødre.

Årsagen er, at de ikke inddrages i ledelse og ejerskab af deres familiers virksomheder.

Andelen af kvinder, der har overtaget ledelsen i familiens virksomhed

Antal børn og kønsfordeling	% kvinder, der overtager	% kvinder, der teoretisk ville overtage
2 børn (1 pige, 1 dreng)	20.5%	50%
3 børn (1 pige, 2 drenge)	12.8%	33%
3 børn (2 piger, 1 dreng)	23.3%	67%
+4 børn (+1 pige, +1 dreng)	14.2%	47%
+4 børn (+2 piger, +2 drenge)	14.2%	48%
+4 børn (+3 piger, 1 dreng)	30.8%	76%

Tabellen viser **andelen af kvinder, der har overtaget ledelsen** i familiens virksomhed afhængig af størrelsen af og kønsfordelingen i søskendeflokken.

Første linje viser ejerledere, der har en søn og en datter. Her **overtager datteren ledelsen i 20,5% af tilfældene**, hvor det i teorien ville **være 50%, hvis køn ikke betød noget**.

Tredje linje viser, at **en datter overtager ledelsen i 23% af tilfældene**, hvis der er to døtre og en søn. Det ville i teorien være i **67% af tilfældene, hvis køn ikke betød noget**.

Med så skæv en fordeling i forhold til den teoretiske fordeling, er det **svært at forestille sig**, at fordelingen, set fra et samfunds synspunkt, er udtryk for **optimal udnyttelse af talent**.

Andelen af kvinder, der har overtaget ejerskabet i familiens virksomhed

At udøve aktivt ejerskab er en væsentlig del af værdiskabelsen i ejerledede virksomheder.

Tabellen viser **andelen af kvinder, der i 2022 har overtaget ejerskabet i familiens virksomhed** afhængigt af størrelsen på og kønsfordelingen i søskendeflokken.

Første linje viser ejerledere, der har en søn og en datter. Her **overtager datteren ledelsen i mindre end hvert tiende tilfælde**, hvor det i teorien ville **være halvdelen, hvis køn ikke betød noget**.

Tredje linje viser, at **en datter overtager ledelsen i 14,7% af tilfældene**, hvis der er to døtre og en søn. Det ville i teorien være i **67% af tilfældene, hvis køn ikke betød noget**.

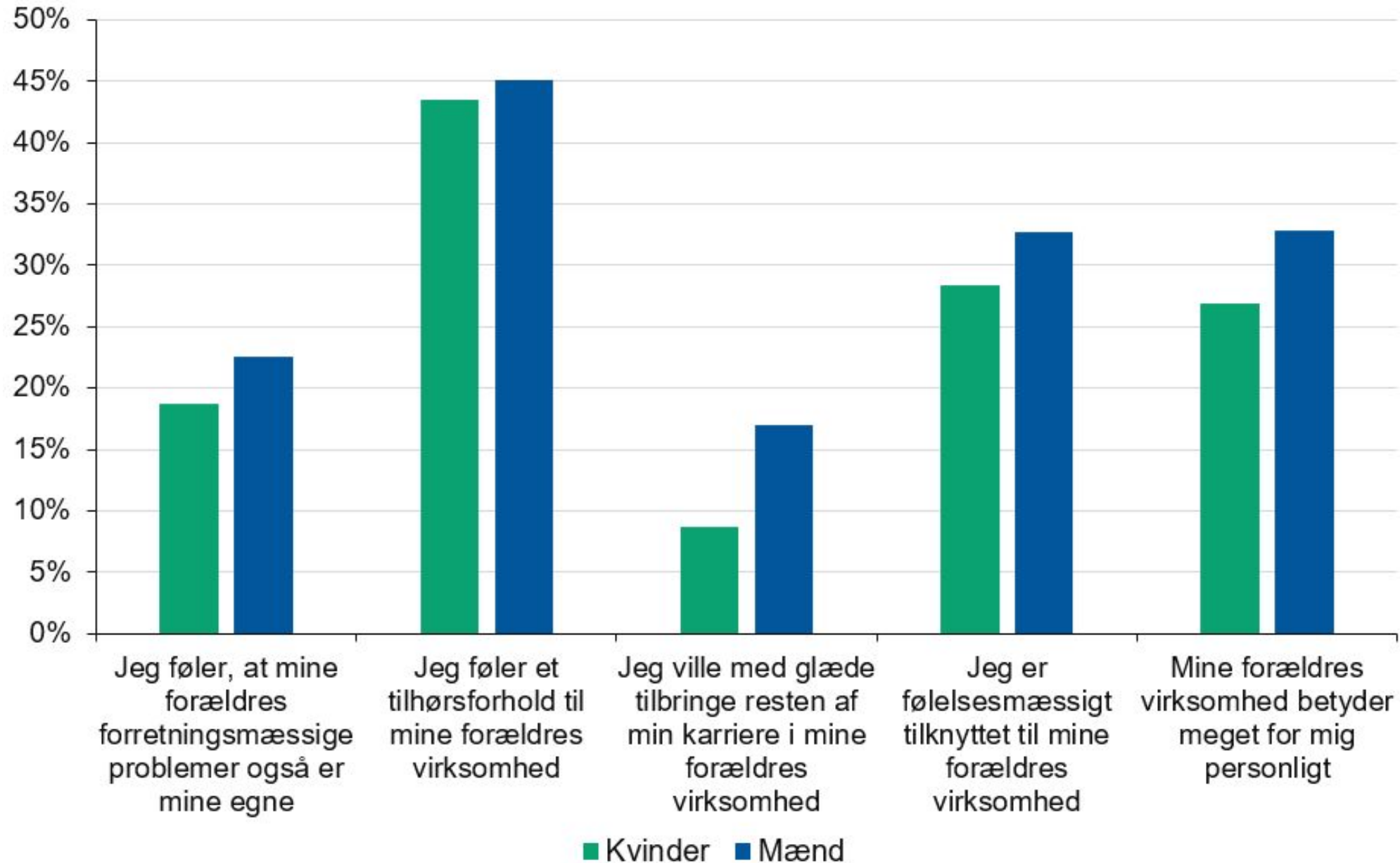
Med så skæv en fordeling i overdragelsen af ejerskabet i de ejerledede virksomheder, er det **svært at forestille sig**, at fordelingen, set fra et samfunds synspunkt, er udtryk for **optimal udnyttelse af talent**.

Antal børn og kønsfordeling	% kvinder, der overtager ejerskabet	% kvinder, der teoretisk ville overtage
2 børn (1 pige, 1 dreng)	9.5%	50%
3 børn (1 pige, 2 drenge)	3.2%	33%
3 børn (2 piger, 1 dreng)	14.7%	67%
+4 børn (+1 pige, +1 dreng)	22.6%	47%

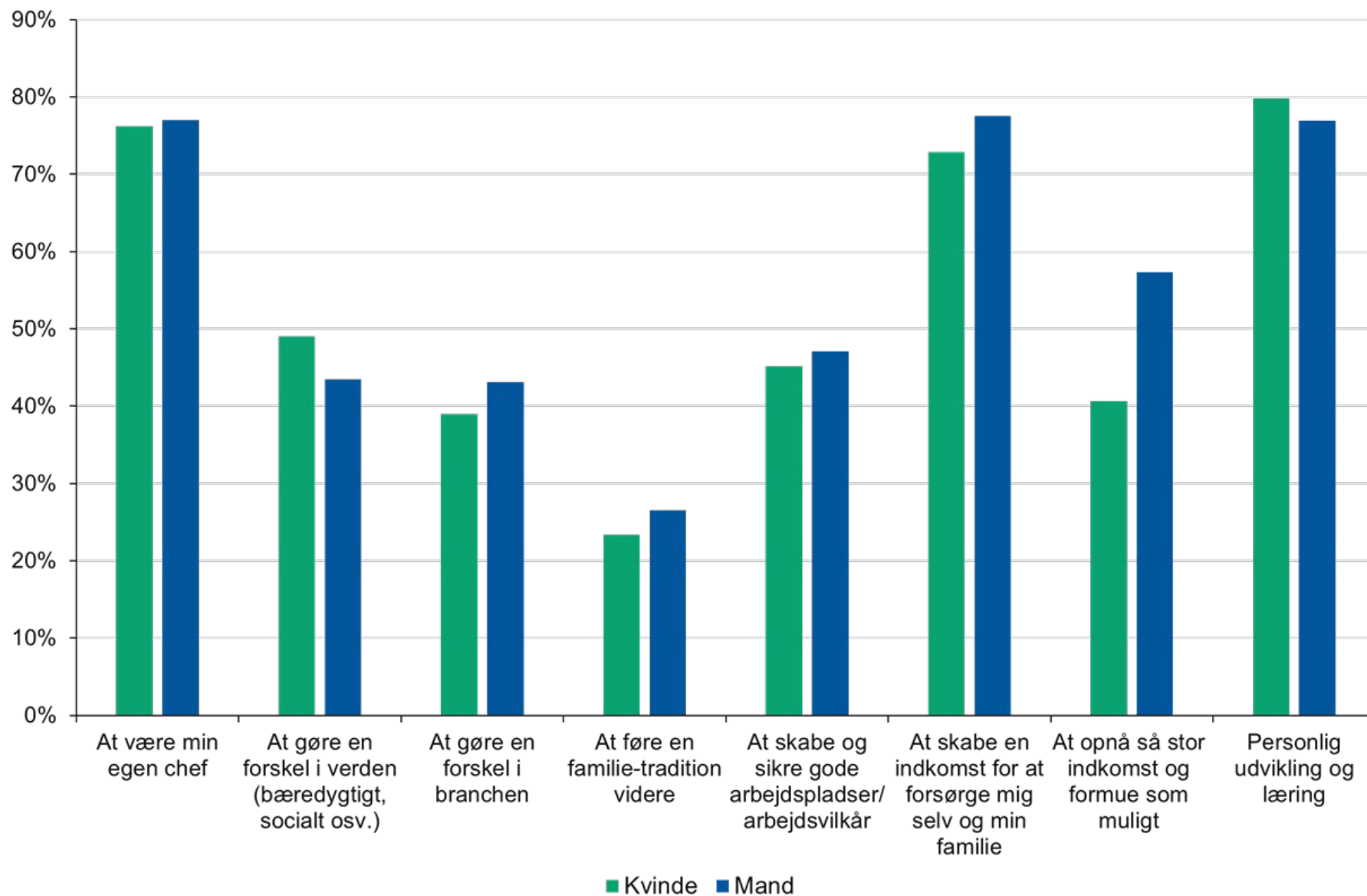
Next gen deltagelse i forældres virksomhed under opvækst



Oplevelse af tilknytning til forældres virksomhed



Next gens motivation for at overtage og drive virksomhed



NextGens har mange ressourcer,

Men overdragelsen af ejer- og lederskab mellem generationerne er ofte vanskelig



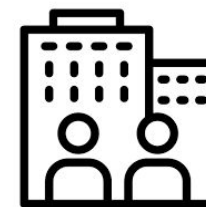
NextGen

- Skal udvikle egen leder-/ ejerprofil
- Skal samarbejde på tværs af generationer
- Oplever ofte uklare forventninger, som er vanskelige at håndtere



Forældregenerationen

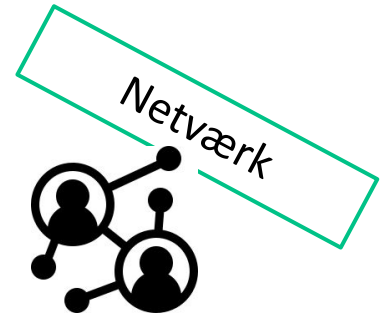
- Skal lære at give slip på virksomheden
- Skal lære at samarbejde på tværs af generationer
- Oplever ofte stor usikkerhed om egen identitet og tilværelse efter ejer- og/eller lederskiftet



Virksomheden

- Oplever et løbende ledelsesskifte
- Oplever usikkerhed om fremtiden
- Tappes evt. for ressourcer i en periode

Key takeaways



Next gen har et særligt potentiale for virksomheds-forståelse og drift.



Det særlige next gen potentiale udvikles gennem opvæksten.



Men, next gens potentiale udnyttes ikke optimalt i forbindelse med generationsskifte.

Tak for nu. Ræk gerne ud!

Ellen M. Korsager

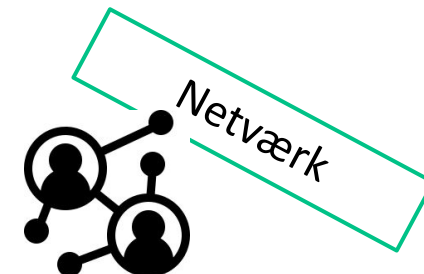
Ellen@korsager.eu

40870816

Eller find mig på LinkedIn



Key takeaways



Next gens potentiale

Next gen har et særligt potentiale for virksomhedsforståelse og drift. Det giver sig udslag i stor foretagsomhed i gruppen.



Sønner og døtre

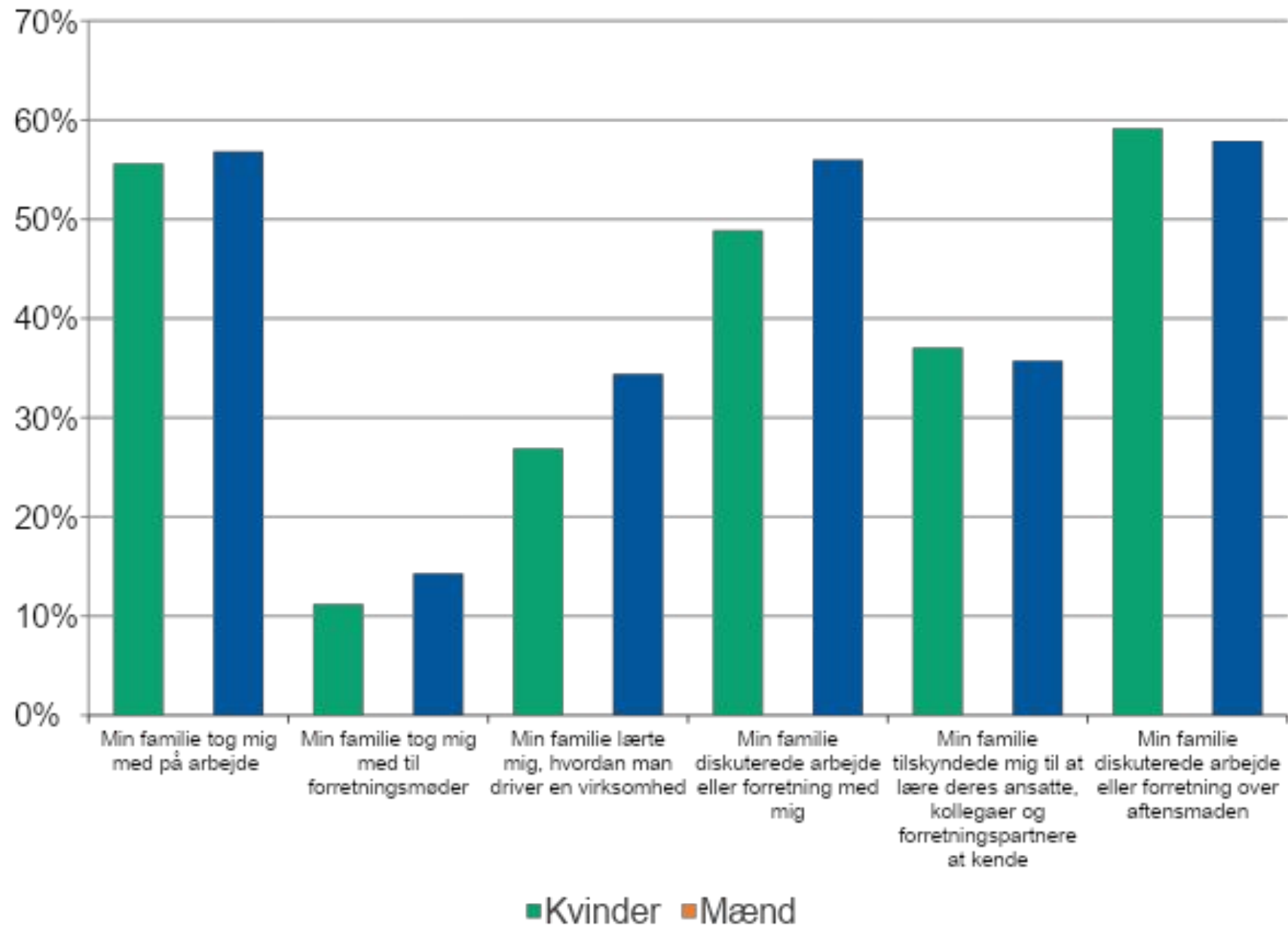
Der er store forskelle på hvordan sønner og døtre udnytter deres potentiale.



Hvor kommer potentialet fra?

Det særlige next gen potentiale udvikles gennem opvæksten, hvor next gen opbygger kompetencer og værdier, som giver dem en fordel i forhold til drift og ledelse af virksomhed.

Next gen involvering i forældres virksomhed under opvækst





PwC Global NextGen Survey 2024



NextGen Survey 2024

Succes og succession i en AI-verden

Formål

NextGen Survey er en global undersøgelse blandt næste generation i familievirksomheder. Undersøgelsen sætter fokus på, hvad NextGens ser som hovedprioriteter for virksomheden de kommende år, herunder deres egen rolle i virksomheden.

59 %
svarer, at AI kan være med til at øge medarbejdernes effektivitet.

38 %
forventer, at generativ AI vil øge risikoen for cybersikkerhedsbrud.

Kun 5 %
svarer, at de allerede har en governancemodel for generativ AI.

NextGen Survey 2024

Få næste generations
perspektiver på fremtiden

Læs mere om NextGen Survey her -
[Link](#) - Siden er live i uge 16

Hent den globale undersøgelse her -
[Link](#)

NextGen - Læringsforløb

Formål

PwC og Center for Ejerledede Virksomheder, CBS tilbyder som et led i forskningsprojektet "NextGen - Fremtidens ejerledere" to læringsforløb for NextGens kaldet **NextGen Stafetten** og **NextGen Aktiv Ejer**. Forløbet ruster NextGens til at træde ind i og overtage deres forældres virksomhed gennem et generationsskifte og ikke mindst overtage ejerskabet af familiens virksomhed.

Målgruppe

NextGens hvis forældre ejer og leder en virksomhed. Læringsforløbet er egnet, uanset om du allerede er trådt ind i virksomheden, planlægger at gøre det eller kun er nået til at overveje det.



!NFO

Undervisningsform:

- Mindre hold, typisk 8-12 deltagere
- Erfaringsudveksling
- Cases
- Korte oplæg og diskussion i grupper/plenum

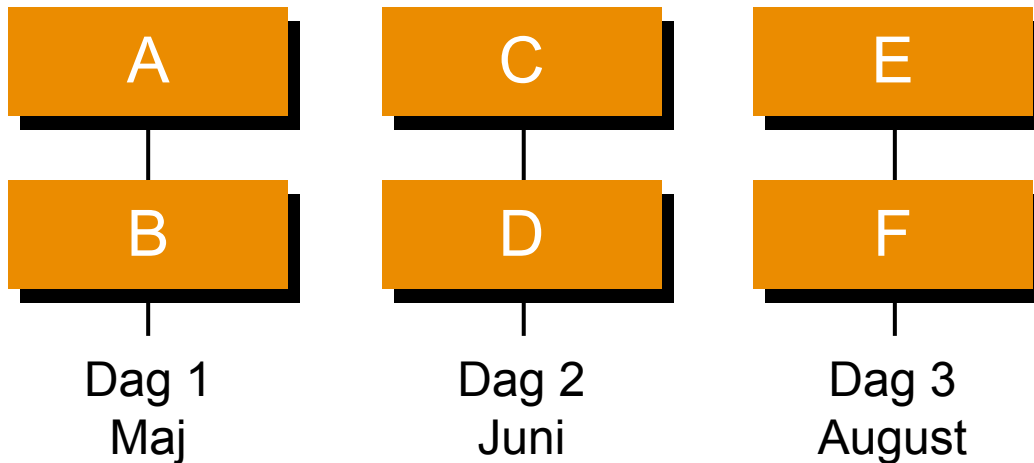


Læring og networking:

- Faciliteret læring og networking, kl. 9 - 12 og kl. 13 - 16
- Networking, kl. 12 - 13 og kl. 16 - 17
- Frokost – alle dage
- Middag – den sidste dag

Stafetten

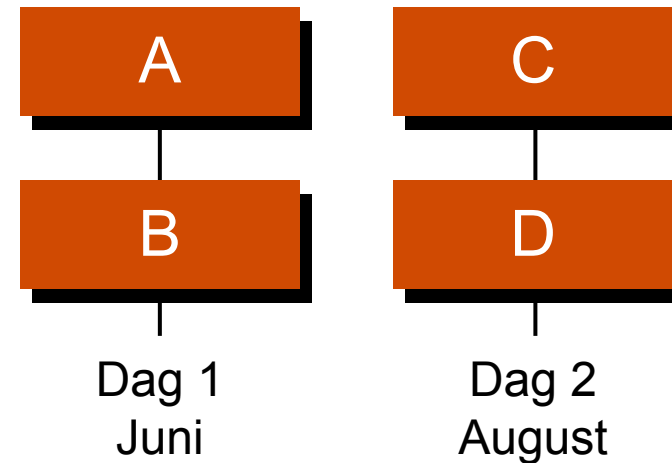
Moduler



Vejle - Hellerup - Aarhus

Aktiv ejer

Moduler



Vejle - Hellerup - Aarhus

Stafetten

- A. Introduktion: NextGen
- B. Forbered dig på overtagelse
- C. Styr på formalia
- D. Sæt retning for virksomheden
- E. Din ledelse af virksomheden
- F. Aktivt ejerskab og samarbejde

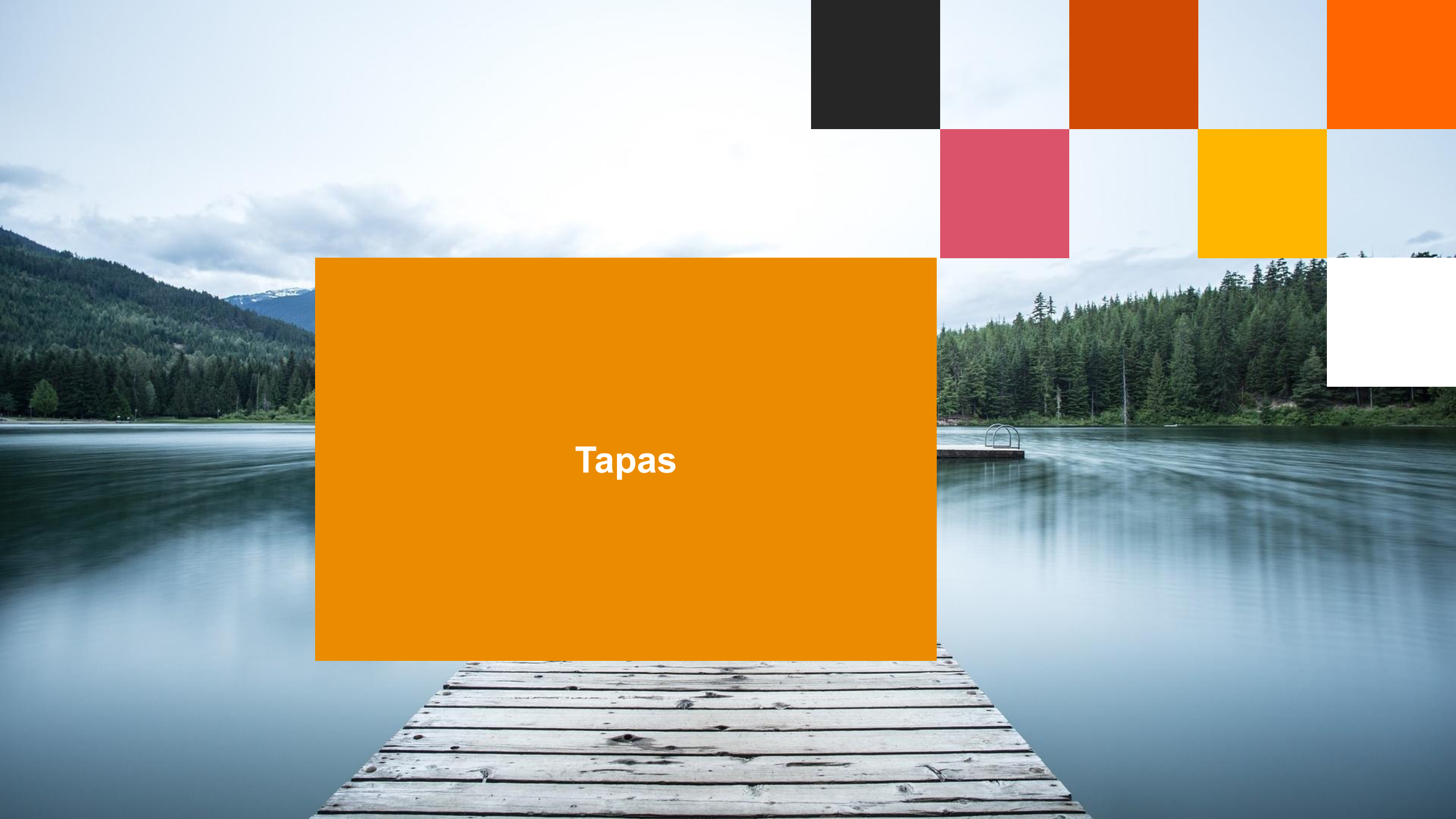
Aktiv ejer

- A. NextGen-rollen
- B. Ejerskiftet
- C. Aktivt ejerskab og familiesamarbejde
- D. Bestyrelse og aktivt ejerskab i praksis



Tilmelding på:
https://www.pwc.dk/da/arrangementer/2024/aktiviteter_nextgens.html





Tapas



Succes skaber vi sammen ...