



pwc

i samarbejde med:

Hovedsamarbejdspartnere:

Nykredit

**DANSK
ERHVERV**

Mediepartner:

FINANS

Ejerledersanalysen

Årets Ejerleder 2018

Flere ejerledere end nogensinde er åbne for salg af deres virksomhed

Executive summary

De dygtigste ejerledede virksomheder oplever en fortsat stigende interesse fra investorer. Sammenlignet med sidste år er en større andel af ejerlederne således blevet kontaktet af investorer med henblik på salg. Herudover synes tidligere tiders tradition for ejerskifte til næste generation at have ændret sig, da færre ser det traditionelle generationsskifte som deres primære mulighed ved et ejerskifte.

Dette års analyse viser, at ejerlederne fortsat oplever en stigende interesse fra investorer. Således fortæller 59 % af ejerlederne, at de inden for de seneste tre år er blevet kontaktet af investorer, med henblik på at afsøge muligheden for et helt eller delvist frasalg af deres virksomhed. I forlængelse heraf nævner ejerlederne, at fremtidige ejerskifter rent tidsmæssigt er rykket tættere på. 40 % af ejerlederne forventer således, at et ejerskifte vil ske inden for de kommende fem år, og det er fjerde år i træk med stigning i andelen af ejerledere, der forventer dette. Analysen viser endvidere, at ejerlederne i endnu højere grad end tidligere, ser på andre muligheder end et familiegenerationsskifte, der ellers har været det traditionelle valg for ejerlederne. Blot 12 % af ejerlederne anser således et traditionelt generationsskifte til et familiemedlem som den primære overdragelsesmulighed, hvilket skal ses i lyset af, at 28 % selv har overtaget nuværende virksomhed fra et familiemedlem.

Flotte vækstrater er medvirkende til, at flere investorer fra år til år finder ejerledede virksomheder stadig mere attraktive. Til trods for den stigende interesse for ejerskifte er der dog stadig 60 % af ejerlederne, der vurderer, at dette ikke vil være relevant før om fem år eller mere ude i fremtiden.

Forventning om mere moderate vækstrater

At de dygtigste ejerledede virksomheder har haft særligt høje vækstrater tydeliggøres af, at 90 % af ejerlederne giver udtryk for, at de forgangne år har budt på vækstrater, som enten har været på niveau med eller sågar har overgået deres forventninger. Fremadrettet er vækstambitionerne fortsat høje, men sammenlignet med sidste års analyse stiger andelen, der alene forventer mere en moderat vækst. Således svarer 53 % af ejerlederne, at de forventer en vækst på mellem <0 % og 25 % over de næste 3 år mod 32 % sidste år. Et større antal ejerledere end hidtil forventer samtidigt, at væksten skal komme fra eksisterende produkter på eksisterende markeder. Ejerlederne giver helt i tråd med dette, udtryk for at geopolitiske forhold, såsom Brexit eller mulige handelskrige ikke vil være en hindring for de kommende års vækst.

Tillid er højt på agendaen

Årets analyse viser samtidigt, at "tillid" er højt på agendaen hos ejerlederne. Dette ses bl.a. ved, at 47 % svarer, at de måler kundernes tillid til virksomheden, mens 36 % måler medarbejdertilliden. Herudover arbejder flertallet af ejerlederne aktivt med tillid bl.a. på områder som værdier, medarbejderansvarlighed og etik.

***Introduktion til Ejerleaderanalysen og
Årets Ejerleder***

1

Ejerleaderne og deres virksomheder

2

Ledelsesfunktioner og forretningsplan

3

Performance og vækstambitioner

4

Ejerskifte

5

Tillid

6

Nøgletal

7

Metode og udvælgelseskriterier

8



1

Introduktion til Ejerleaderanalysen og Årets Ejerleder

Introduktion til Ejerledersanalysen og Årets Ejerleder

Ejerledersanalysen

Ejerledersanalysen er en årlig analyse, der tager udgangspunkt i interviews med de ejerledere, der er nomineret til Årets Ejerleder.

Datagrundlaget for ejerledersanalysen er i år baseret på 156 personlige interviews med de nominerede ejerledere. Interviewene er gennemført efter en struktureret spørgeramme, hvilket giver mulighed for sammenligning over tid i forhold til udvikling og tendenser.

Analysen giver et indgående kendskab til et udsnit af Danmarks dygtigste ejerledere og deres tanker, i forhold til rollen som både ejer og leder. Den giver tillige indsigt i, hvordan de har organiseret deres virksomheder, samt hvilke ambitioner og forventninger de har til fremtiden. Endelig giver analysen et indblik i, hvordan nogle af Danmarks dygtigste ejerledede virksomheder anvender og arbejder med årets tema ”Tillid”, både internt i virksomheden og over for omverdenen.

Bag om Årets Ejerleder

Årets Ejerleder er en årlig begivenhed, hvor PwC sammen med samarbejdspartnerne Nykredit, Dansk Erhverv og Finans kårer de dygtigste ejerledere i Danmark.

Kåringen af Årets Ejerleder i Danmark 2018, sker med udgangspunkt i syv regionale kåringer samt landskåringen, hvor Årets Ejerleder 2018 udnævnes. Knap 8.000 ejerledede virksomheder og deres regnskaber er blevet analyseret, og blandt disse er 156 virksomheder kommet gennem nåleøjet og er blevet nomineret til Årets Ejerleder 2018. De kommer så videre til et personligt interview. En regional jury bestående af sidste års vinder, en eller flere regionale erhvervspersoner og repræsentanter fra samarbejdspartnerne, har herefter udvalgt tre finalister og en vinder i hver af de syv regioner. Endelig har en landsjury blandt de syv regionsvindere fundet den ejerleder, der udnævnes til Årets Ejerleder 2018.

Ud over kåringen af Årets Ejerleder 2018 kåres også årets Temapris-vinder, der gives til en ejerleder blandt de 156 nominerede på baggrund af dennes og dennes virksomheds håndtering af årets tema. Årets Tema for 2018 er ”Tillid”, da tillid bidrager til vækst og udvikling, og er en kerneværdi i det danske samfund. Samtidig er det i høj grad tillid, som udgør det fundament, Danmark og dansk erhvervsliv bygger på. Analysen giver et indblik i, hvordan de dygtigste ejerledere arbejder med tillid fx i forhold til deres kunder, medarbejdere og øvrige stakeholders.

For tredje år i træk uddeles også en særlig hæderspris. Hædersprisen går til en ejerleder, som gennem en lang årrække har haft en betydelig indflydelse på dansk erhvervsliv og er indbegrebet af, hvad det vil sige at være ejerleder.

2

Ejerlederne og deres virksomheder

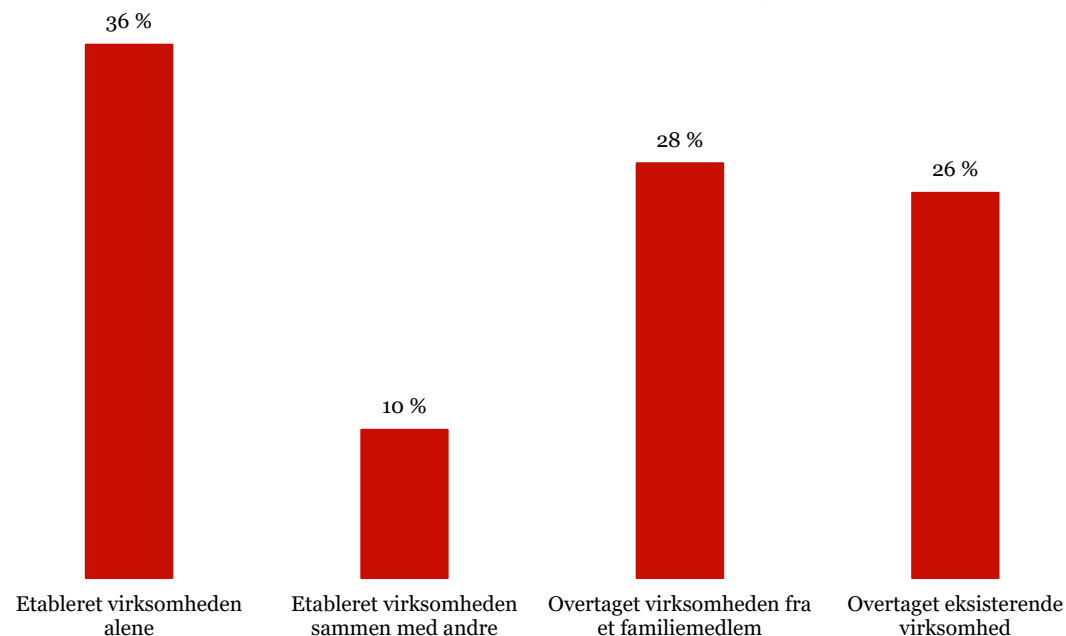
Ejerlederne og deres virksomheder

Baggrund for etablering

Ejerleaderanalysen 2018 viser, at 36 % af ejerlederne har etableret deres nuværende virksomhed på egen hånd. Yderligere 10 % har deltaget i etableringen i samarbejde med andre, såsom familie, tidligere kollegaer, fagspecialister, investorer eller lignende.

De øvrige ejerledere har derimod enten overtaget virksomheden fra et familiemedlem (28 %) eller overtaget en eksisterende virksomhed gennem opkøb eller lignende (26 %).

Hvordan er virksomhederne etableret?



Godt hver fjerde af disse er ejerledere, som tidligere har prøvet kræfter med etablering og opstart af anden virksomhed før deres nuværende. Ses der isoleret på de ejerledere, som har etableret nuværende virksomhed alene eller sammen med andre, så gælder dette for 37 %. Det giver et godt billede af ejerledernes skabertrang, drive og gå på mod, og har ikke afskrækket dem fra at starte på ny.

Dykker man ned i ejerledernes bevæggrunde for etablering af ny eller overtagelse af eksisterende virksomhed, nævner mange "en brændende selvstændighedstrang" som en central driver. Flere nævner tillige, at de "tilfældigt" er stødt på et hul i markedet eller har fundet en niche, som de har troet på – og som i dag er virksomhedens hovedbeskæftigelse.

De ejerledere, som har overtaget virksomheden fra et familiemedlem, nævner, at det har føltes som et naturligt skridt, eller at det altid har ligget i kortene, at de skulle overtage virksomheden. De var "født ind i det". Der har med andre ord været et ønske om at bringe familievirksomheden videre og en stolthed herved.

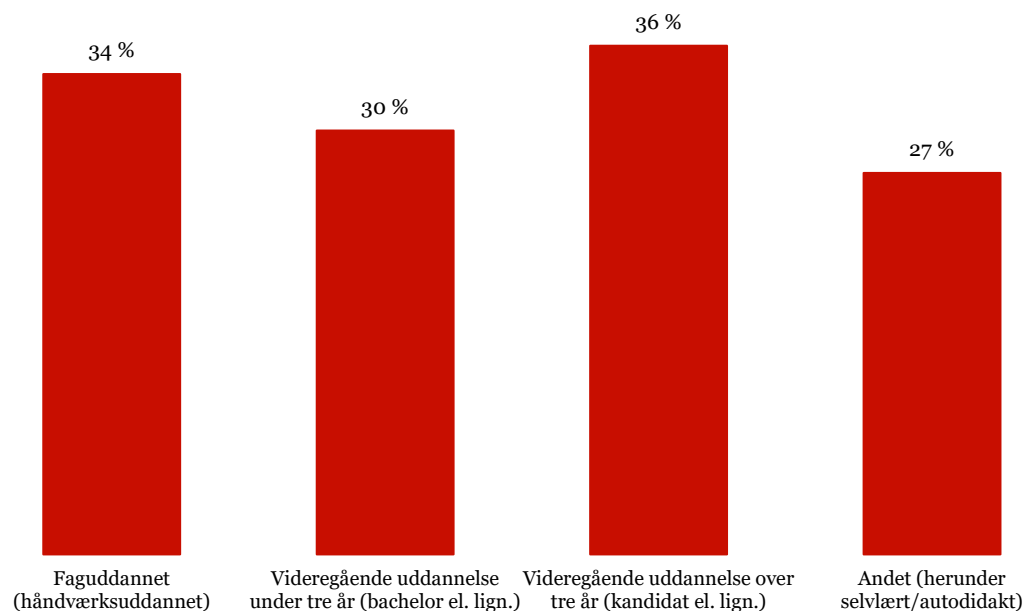
Blandt ejerlederne er der konsensus om, at familiens støtte har været altafgørende for dem og deres virksomheds succes.

Ejerlederne og deres virksomheder

Uddannelsesmæssig og faglig baggrund

Den uddannelsesmæssige baggrund for de dygtigste ejerledere spænder bredt. Analysen viser således, at 66 % af ejerlederne enten har en kort (36 %) eller lang (30 %) videregående uddannelse. Af øvrige uddannelse har 34 % af ejerlederne en håndværksmæssig baggrund, mens 27 % var autodidakte, da de startede deres virksomhed.

Ejerledernes uddannelsesmæssige baggrund*



*Ejerlederne kan have flere uddannelsesmæssige baggrunde

Flere af ejerlederne har udelukkende gjort karriere i deres nuværende virksomhed, enten som stifter eller ved at have arbejdet sig op i virksomheden til at blive leder. Hovedparten har dog inden etablering eller overtagelse af nuværende virksomhed, haft en eller flere ansættelser bag sig, og disse ansættelser har oftest været inden for samme branche, som deres nuværende virksomhed.

Uanset hvilken vej den enkelte har haft frem mod at blive ejerleder, fremhæver de, at netop deres individuelle vej har medvirket til at forme dem som både menneske og leder og har medvirket til, at de i dag besidder en række unikke kompetencer og viden, som kan bringes i spil.

Når ejerlederne bliver bedt om at sætte ord på, hvilke ledelsesevner/-kompetencer de anser som væsentlige i forhold til at drive og udvikle en virksomhed, fremhæver de:

- Uddelegerer ansvar
- Tillidsfuld og lydhør over for medarbejderne
- Ydmyg tilgang med en autentisk og ærlig fremtoning
- Udviser stort engagement og inspirerer
- Stærke faglige kompetencer
- Sætter en visionær retning for virksomheden og går forrest i alle sammenhænge.

Det er desuden yderst vigtigt for ejerlederne, at lederrollen ikke alene varetages af dem som ejere men af hele ledergruppen, og at virksomhedens nuværende succes tilskrives alle ansatte.

Ejerlederne og deres virksomheder

Arbejdstid og arbejdsområder

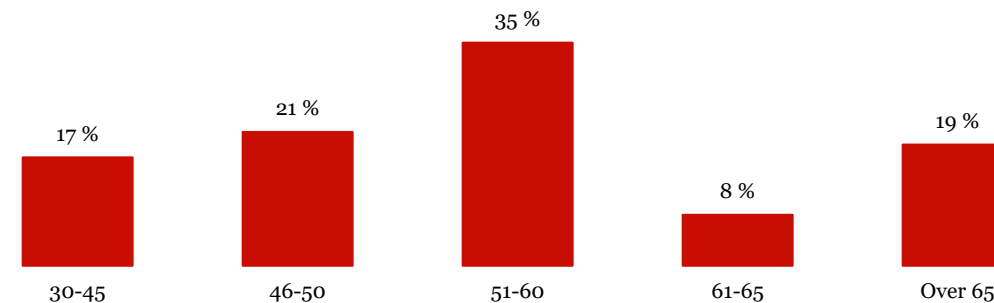
De dygtigste ejerledere lægger som tidligere år fortsat en betydeligt indsats i at styre deres virksomhed mod succes. Således angiver 62 %, at en arbejdsuge består af flere end 50 timer, og 19 % udtrykker endda, at dette tal overstiger 65 timer.

”Daglig ledelse”, ”Salg” og ”Forretningsudvikling og innovation” fremhæves som de arbejdsområder, de fortrinsvis anvender deres tid på. Ejerlederbegrebet passer godt med netop disse områder, da de understreger, at ejerlederne ikke blot er ejere, men også direkte involveret i såvel drift som udvikling af virksomheden samt afgørende for den aktuelle performance.

Primære arbejdsområder



Timer pr. arbejdsuge



3

Ledelsesfunktioner og forretningsplan

Ledelsesfunktioner og forretningsplan

Ledergruppens arbejde

Analysen viser klart, at det mere er reglen end undtagelsen, at virksomhedernes centrale ledelsesmæssige omdrejningspunkt består af en ledergruppe. Analysen viser således, at dette er gældende for 94 % af virksomhederne.

94 %
har en ledergruppe

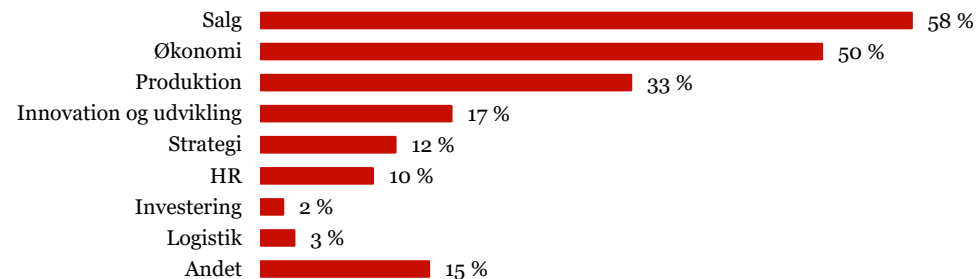
Sammensætningen af ledergrupperne varierer virksomhederne imellem, men tæller oftest topledelsen samt ansvarlige for drift, produktion og salg. Denne sammenhæng understøtter således ledergruppens formål, hvilket er med til at sikre styring, koordinering og optimering af virksomhedernes daglige drift.

Mens flertallet af virksomhederne har nedsat en ledergruppe, er det blot 61 % af disse som nævner, at de styrer efter en etableret ledelsesrapportering med faste KPI'er.

61 %
arbejder ud fra en ledelsesrapportering

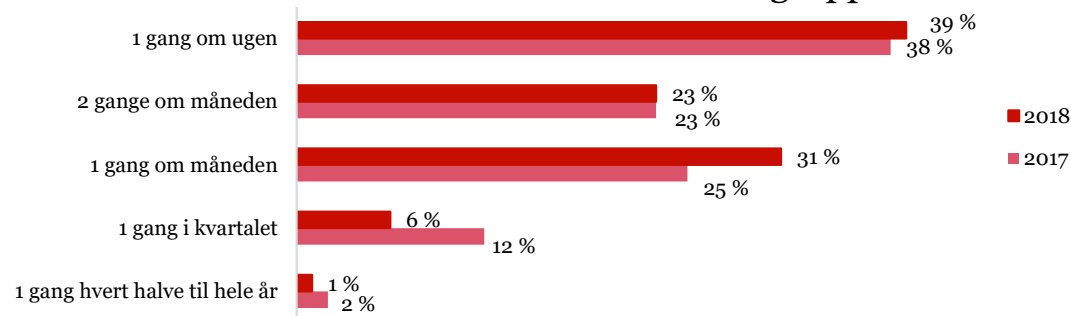
”Salg” er over de seneste år rykket fra en top 3 placering blandt de temaer, som ejerlederne nævner som primære på ledergruppeniveau, til nu at være det område, flest nævner. Ejerlederne svarer således, at salgsagendaen er den vigtigste underliggende driver for hele virksomheden, hvor det sidste år var ”Økonomi”.

Primære temaer på ledergruppemøderne



Ydermere er der en fortsat tendens til, at ledergrupperne mødes oftere og oftere blandt danske ejerledede virksomheder. 39 % af ejerlederne fremhæver i dette års analyse, at de mødes en gang ugentligt. Herudover er det værd at fremhæve, at der sammenlignet med foregående år er sket en halvering af de virksomheder, hvor ledergruppen kun mødes kvartalsvist (6 %).

Hvor ofte afholdes der møde i ledergruppen?



Ledelsesfunktioner og forretningsplan

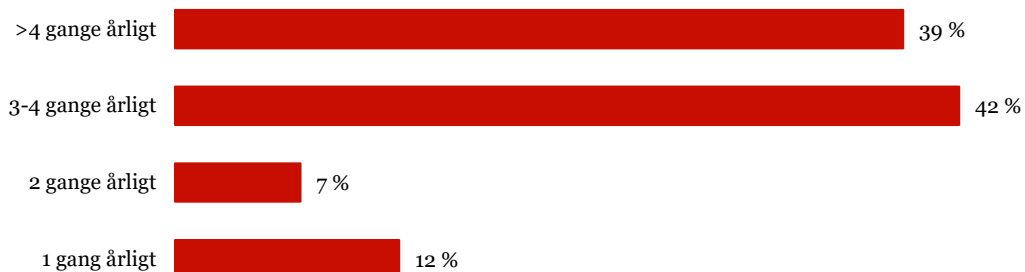
Bestyrelsens arbejde

86 % af virksomhederne har en bestyrelse. Foruden ejeren tegnes bestyrelserne primært af ejernes familiemedlemmer, professionelle bestyrelsesmedlemmer samt strategisk udvalgte medarbejdere, såsom CFO mv. Medarbejderrepræsentanter er kun i mindre grad medlemmer af bestyrelsen, hvilket kan skyldes virksomhedens størrelse.

86 %
har en bestyrelse

Af disse afholder bestyrelsen i 81 % af virksomhederne bestyrelsesmøde minimum tre gange årligt, hvilket er en mindre stigning på 4 %-point sammenlignet med sidste år. I 7 % af virksomhederne mødes de to gange årligt, mens man i de resterende 12 % kun mødes én gang årligt.

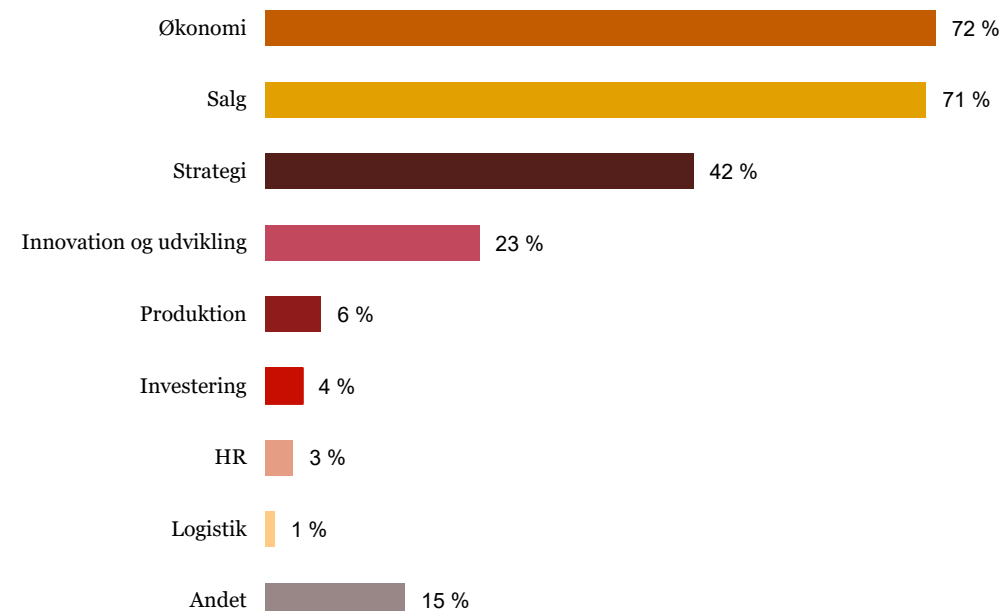
Hvor ofte afholdes der møde i bestyrelsen?



Som ved ledergruppemøderne står også "Økonomi" og "Salg" øverst på dagsordenen, når bestyrelsen mødes.

På ledergruppemøderne er det den daglige drift, der er omdrejningspunktet, hvor det på bestyrelsesmøderne – foruden en status på virksomhedens økonomiske sundhedstilstand – primært er de mere langsigtede emner, som prioriteres.

Primære temaer på bestyrelsesmøderne



Ledelsesfunktioner og forretningsplan

Forretningsplanen

I størstedelen af virksomhederne arbejdes og styres der med udgangspunkt i en nedskrevet forretningsplan. Herudover nævner en del af ejerlederne fra virksomheder uden en nedskrevet plan, at en sådan er under udarbejdelse.

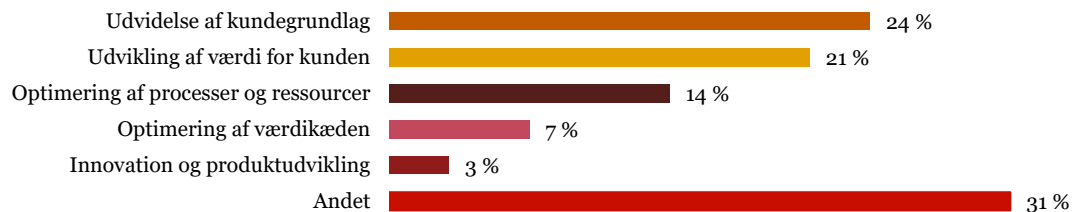
67%

har en nedskrevet forretningsplan

70 % af virksomhederne med en nedskrevet plan har foretaget en opdatering af denne i forhold til de aktuelle forhold, i såvel virksomheden som branchen inden for det seneste år. Af de resterende virksomheder har 68 % opdateret planen for et til to år tilbage, mens det for 21 % er mere end tre år siden. Manglende opdatering af en forretningsplan kan være et faresignal, da man risikerer, at ledelsesbeslutninger træffes ud fra et forældet grundlag.

Når man spørger ejerlederne hvilke områder som er forretningsplanens primære fokus, nævner 45 % af ejerlederne enten "Udvidelse af kundegrundlag" (24 %) eller "Udvikling af værdi for kunden" (21 %), mens en betydelig del (31 %) nævner andet.

Fokusområder i forretningsplanen



Uanset om virksomhederne har en fast ledelsesrapportering og/eller en nedskrevet forretningsplan, påhviler det i høj grad ejerlederne samt den øvrige ledelse at sikre, at der er greb om forretningen, og at den overordnede kurs fastholdes. Ejerlederne nævner i forlængelse heraf, at de styrer efter en ad hoc-tilgang med tæt ledelsesmæssig opfølgning på de igangsatte tiltag til sikring af, at virksomheden indfrier sine overordnede mål.



4

Performance og vækstambitioner

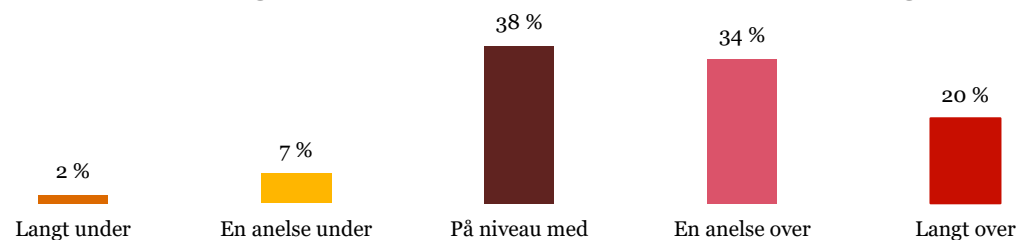
Performance og vækstambitioner

Toplinjevækst

Analysen viser, at 91 % af ejerlederne har oplevet en omsætningsvækst de seneste tre år, som enten har mødt eller har overgået egne forventninger. 54 % giver udtryk for, at væksten har overgået egne forventninger, mens hele 37 % af disse sågar angiver, at virksomhedens vækst i høj grad har oversteget egne forventninger.

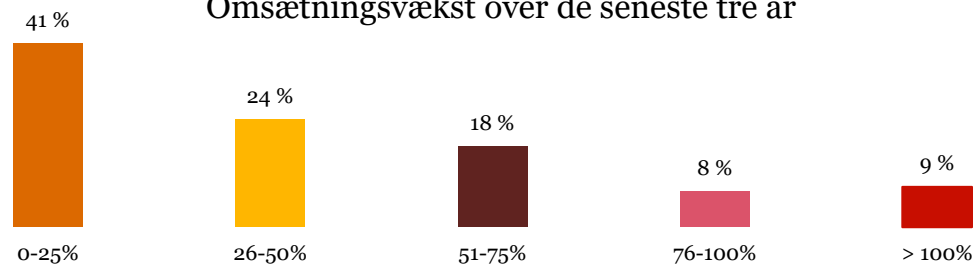
Ejerledernes virksomheder har opnået flotte vækstrater over de seneste 3 år. 59 % af virksomhederne har således øget top linjen med +25 %, og 16 % af disse har vækstet med +100 %. Trods det høje væksthøjniveau ligger niveauet dog en anelse under niveauet fra sidste års analyse.

Omsætningsvækst over de seneste tre år ift. forventninger



77 % af ejerlederne angiver, at væksten har været drevet af en øget efterspørgsel fra eksisterende markeder, og her fortrinsvist på eksisterende produkter (54 %). Nye markeder vurderes kun som værende den primære vækstdriver af 23 % af ejerlederne, mens 31 % tilskriver nye produkter på tværs af markeder som primær vækstdriver.

Omsætningsvækst over de seneste tre år



Hvilke forretningsområder har været den primære vækstdriver?

Markeder/produkter	Eksisterende produkter	Nye produkter
Eksisterende markeder	54 %	23 %
Nye markeder	15 %	8 %

Performance og vækstambitioner

Forventninger om vækst

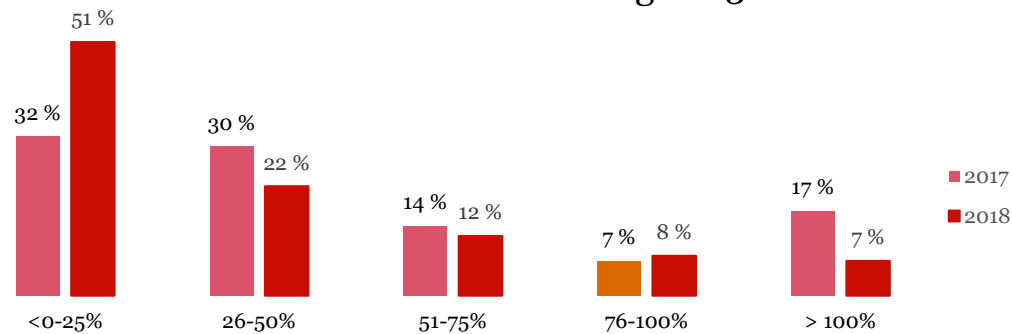
Næsten alle ejerlederne forudser, at de kommende tre år vil byde på yderligere vækst.

99 %

forventer vækst de kommende 3 år

Trods forventningen om flotte vækstrater er niveauet dog noget lavere sammenlignet med sidste år. Sidste år gav 68 % af ejerlederne udtryk for, at deres forventning var at øge omsætningen med +25 % over de kommende tre år, mens samme andel i år er 49 %. Mere end halvdelen (51 %) af ejerlederne har således en mere moderat vækstforventning til de kommende år på <0-25 % (32 % i 2017), hvilket kan forklares ved, at virksomheden allerede har oplevet høje vækstrater.

Forventet vækst i omsætning om 3 år



Performance og vækstambitioner

Vækstdriver

Når ejerlederne skal pege på, hvilke markeder eller produkter de forventer er den primære driver for væksten de kommende år, peger 52 % af ejerlederne på, at denne skal komme fra "Eksisterende produkter afsat på eksisterende markeder", hvilket i 2017 var 34 %

Blot 25 % (36 % i 2017) af ejerlederne forventer "Nye produkter" som den primære vækstgenerator, og kun 5 % af ejerlederne forventer, at det skal ske på "Nye markeder". En øget vækst forventes at komme fra eksisterende produkter på nye markeder (stigning fra 15% til 23%).

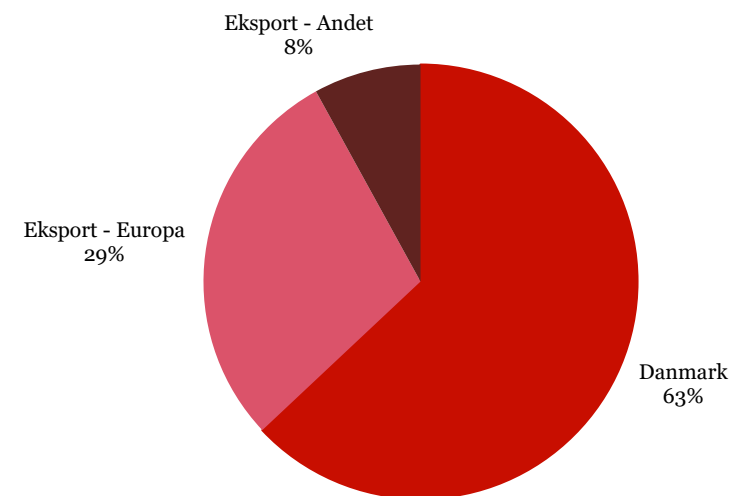
Hvilke forretningsområder skal være de primære vækstdriver?

Markeder/produkter	Eksisterende produkter	Nye produkter
Eksisterende markeder	52 %	20 %
Nye markeder	23 %	5 %

Hele 63 % forudser, at væksten primært vil ske som følge af en øget efterspørgsel fra det danske marked efterfulgt af eksport til nærområderne (Europa – 29 %), mens blot 8 % angiver eksport til "Andre markeder" som deres primære vækstdriver.

Den vedblivende usikkerhed på verdensmarkedet – grundet blandt andet en indirekte påvirkning fra diverse geopolitiske forhold såsom internationale konflikter, eskalerende handelskrige og Brexit – kan være blandt årsagerne til, at en større andel af ejerlederne i år forventer, at den fremadrettede vækst primært skal bæres af eksisterende produkter på eksisterende markeder. Det til trods, så svarer langt hovedparten af ejerlederne, at den fremtidige vækst ikke synes berørt af netop geopolitiske forhold, mulige eskalerende handelskrige eller Brexit.

Hvilke markeder skal primært drive væksten?

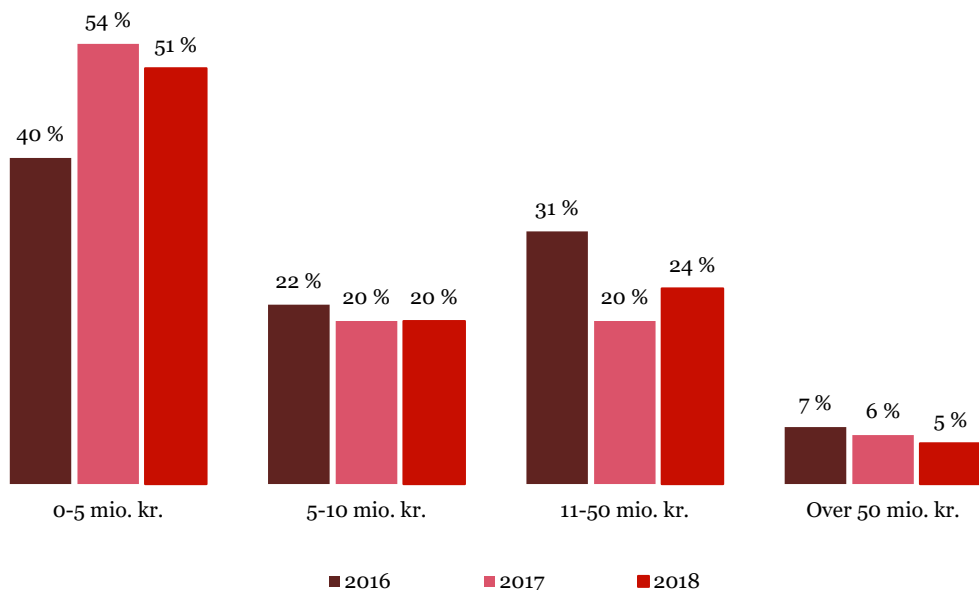


Performance og vækstambitioner

Investering i vækst

Forventningerne til investeringsbehovet blandt dette års ejerledere ligger på niveau med sidste år. 51 % af ejerlederne forudser et investeringsbehov i intervallet 0-5 mio. kr., mens der er sket en nedgang fra 6 % til 5 % i forhold til de ejerledere, som forventer at skulle investere +50 mio. kr. for at kunne indfri egne vækstambitioner. Endelig har 24 % af ejerlederne svaret, at de forudser et investeringsbehov på mellem 11-50 mio. kr. mod 20 % i 2017.

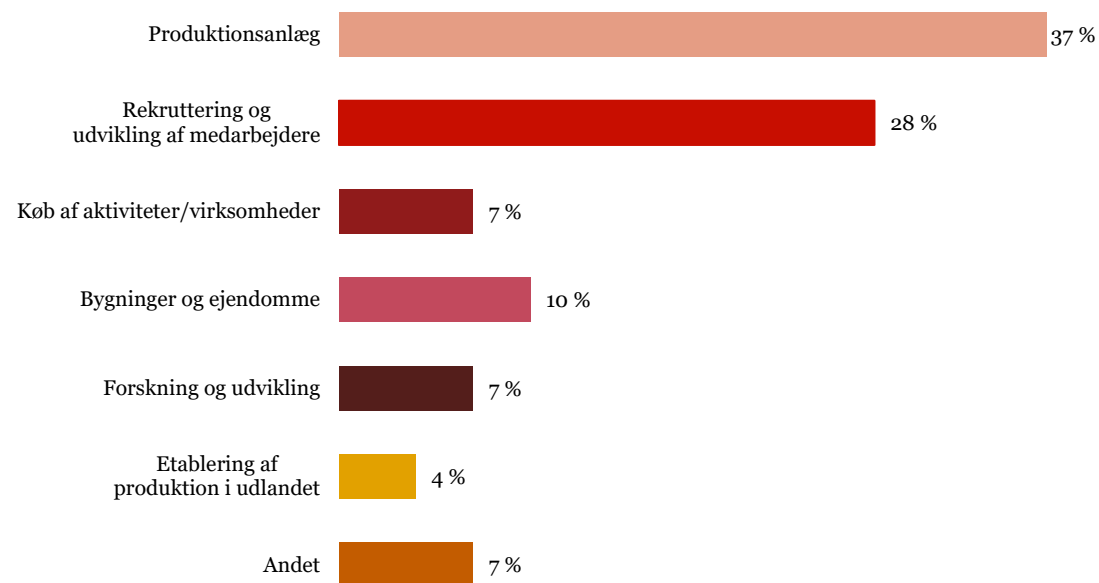
Investeringsbehov de næste tre år



74 % af ejerlederne har en forventning om, at kommende væstinvesteringer alene skal ske inden for de eksisterende økonomiske rammer. De øvrige 26 % forventer, at de helt eller delvist har behov for kapital udefra.

Analysen viser endvidere, at "Produktionsanlæg" igen i år udpeges af ejerlederne som værende det primære investeringsområde, mens det sekundære er "Rekruttering og udvikling af medarbejdere".

Hvor forventes der primært at skulle investeres?



Performance og vækstambitioner

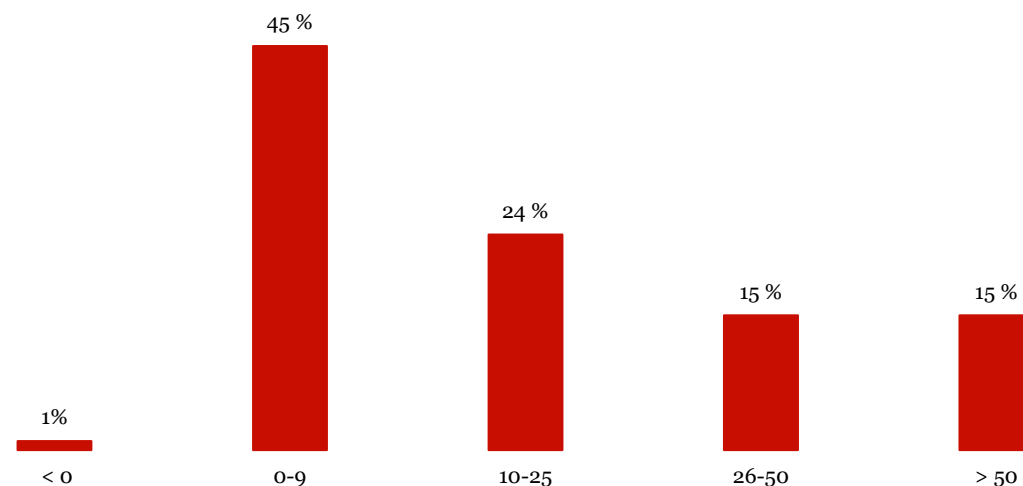
Vækst skaber arbejdspladser



Analysen viser en sammenhæng mellem ejerledernes forventning til omsætningsvækst og behovet for at ansætte nye medarbejdere. Ejerlederne forventer således, at medarbejderstaben vil stige over de kommende tre år med henblik på at kunne understøtte egne vækstmål. Hovedparten af ejerlederne (45 %) forudser et behov for at oprette 0-9 nye stillinger, mens 39 % vurderer, at der bliver behov for 10-50 nye stillinger. Endelig forudser hele 15 %, at behovet vil oversige 50 stillinger.

Forventningerne til det fremadrettede behov for ansættelse af nye medarbejdere ligger en anelse lavere end sidste år, ligesom det er tilfældet med hensyn til forventningerne til omsætningsvækst.

Forventninger til nyansættelser de kommende tre år



5

Ejerskifte

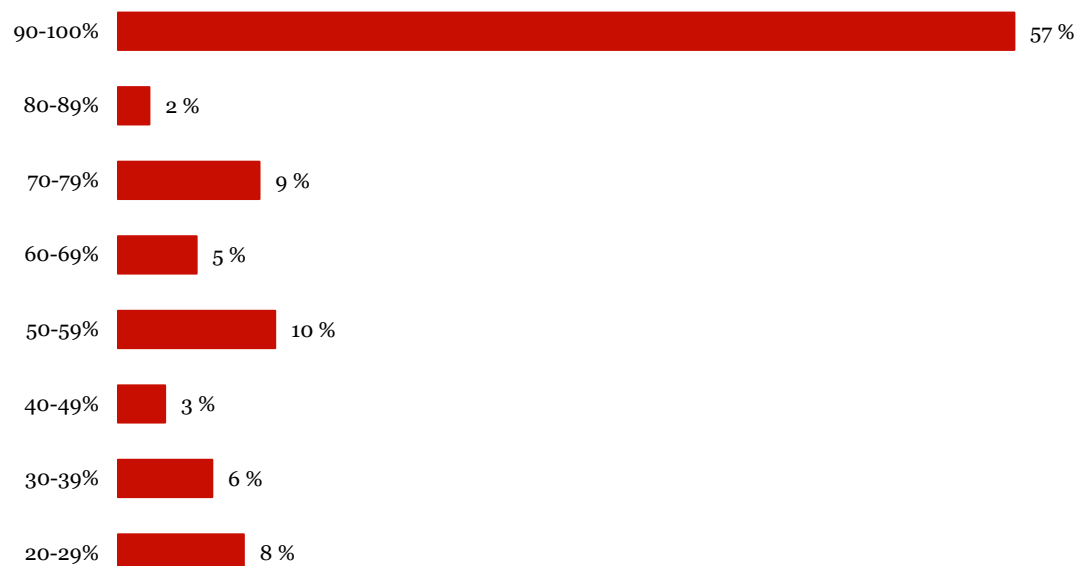
Ejerskifte

Ejerforhold i dag og i fremtiden

Analysen viser, at ejerkredsen i 68 % af de ejerledede virksomheder udelukkende består af ejerlederne selv samt medlemmer af familien. Blandt de resterende virksomheder tæller ejerkredsen også medlemmer af ledelsen og øvrige medarbejdere, mens professionelle og private investorer, kapitalfonde samt udenlandske koncerner er repræsenteret i mindre omfang.

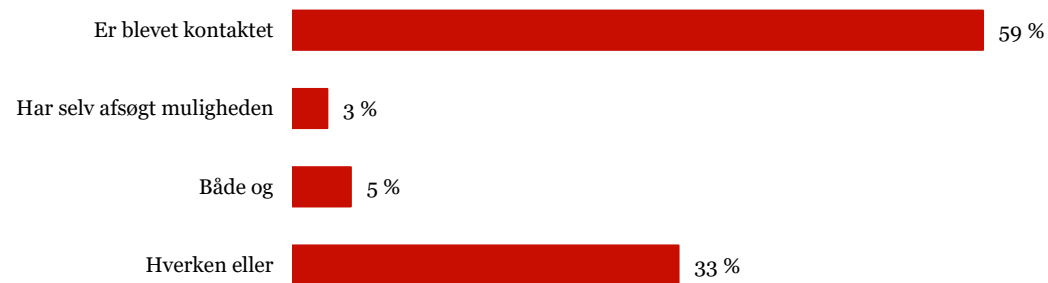
Ejerlederne og deres familie ejer majoriteten i 83 % af virksomhederne i dette års analyse, og 57 % af disse ejes 90-100 % af familien.

Ejerledernes/familiens nuværende ejerandel



Sidste års analyse tegnede et billede af, at veldrevne danske ejerledede virksomheder var yderst attraktive for investorer. 57 % af de adspurgte ejerledere gav således udtryk for, at de inden for en periode på tre år var blevet kontaktet vedrørende muligheden for et helt eller delvist salg af deres virksomhed. Samme billede tegner sig igen i år og endda i endnu stærkere grad.

Blevet kontaktet vedr. eller afsøgt muligheden for et salg

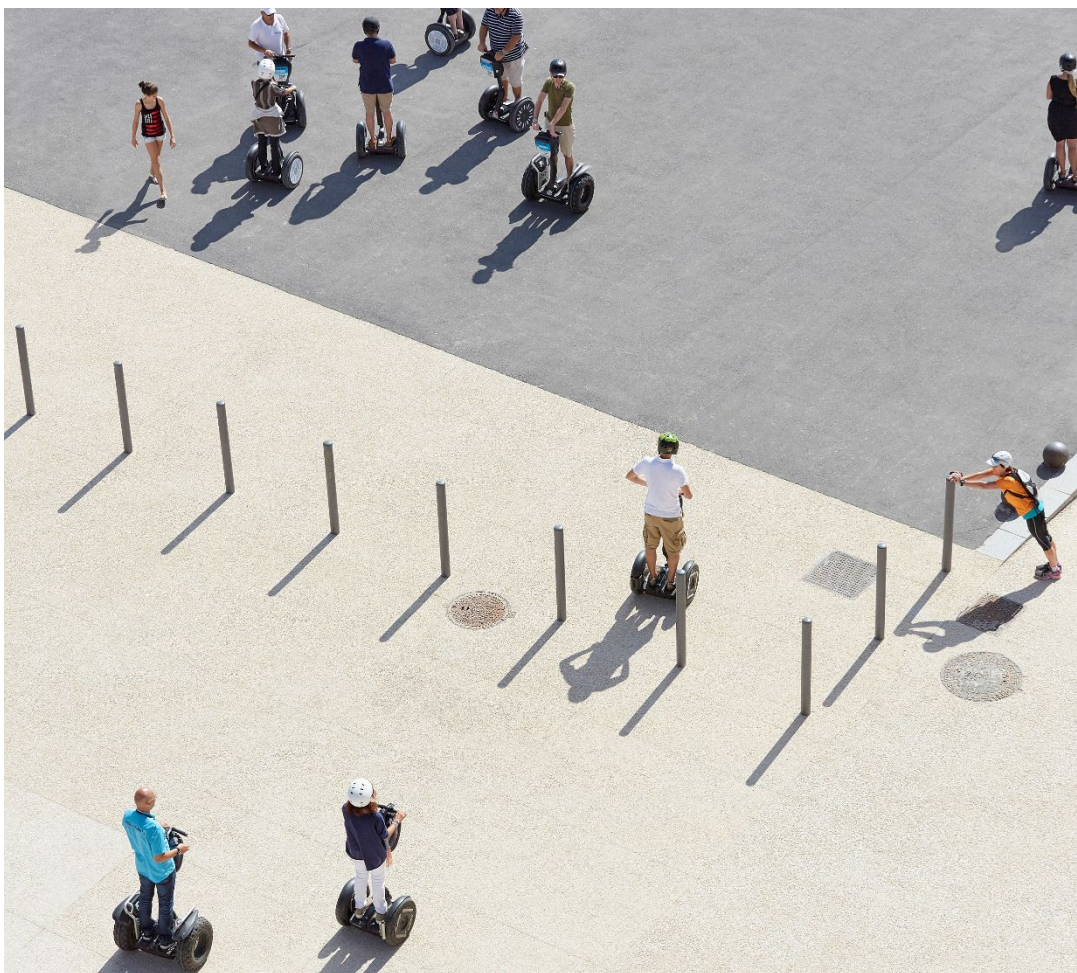


59 % af dette års ejerledere fortæller, at de er blevet kontaktet vedrørende muligheden for et salg, yderligere 3 % har selv afsøgt muligheden, mens 5 % angiver, at de både er blevet kontaktet og selv har afsøgt muligheden.

26 % af ejerlederne har allerede foretaget et delvist ejerskifte de seneste tre år, men bemærkelsesværdigt er det i denne sammenhæng, at blot 13 % af disse har ejerskiftet dele af deres virksomhed til udefrakommende virksomheder eller investorer.

Ejerskifte

Forventning om ejerskifte

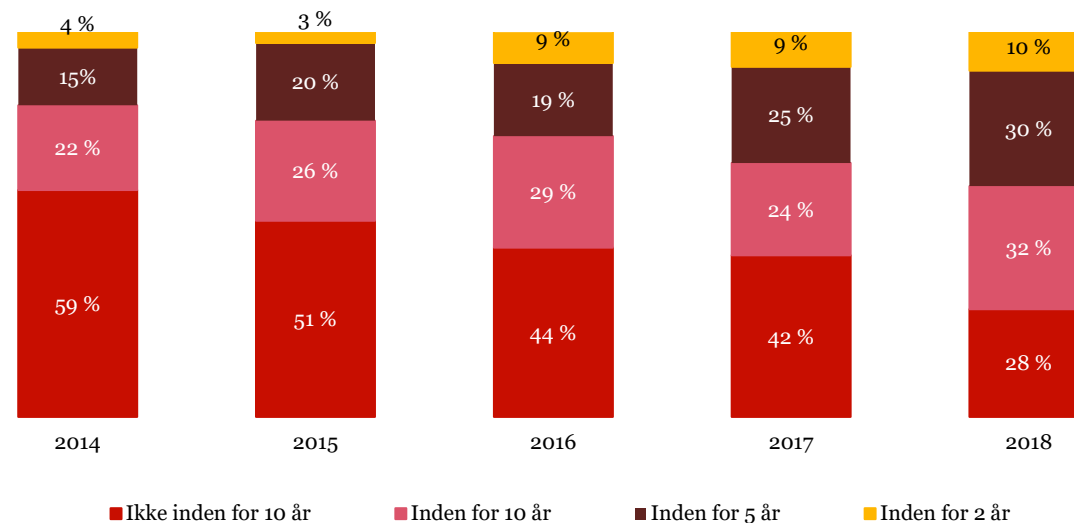


Ejerlederne er ligeledes blevet spurgt til, hvornår et ejerskifte forventes. Analysen viser, at tidshorisonten, førend ejerlederne vurderer at et ejerskifte forventes, bliver kortere fra år til år.

Andelen af ejerledere, som giver udtryk for, at et ejerskifte kan ske indenfor henholdsvis 2 år og 5 år, er steget til henholdsvis 10 % og 30 % i 2018.

I 2014 gav 59 % af ejerlederne udtryk for, at et ejerskifte ikke var forventeligt inden for de kommende 10 år, mens det i 2018 kun er 28 % af ejerlederne, som har en længere horisont end 10 år.

Hvornår forventes et eventuelt ejerskifte?



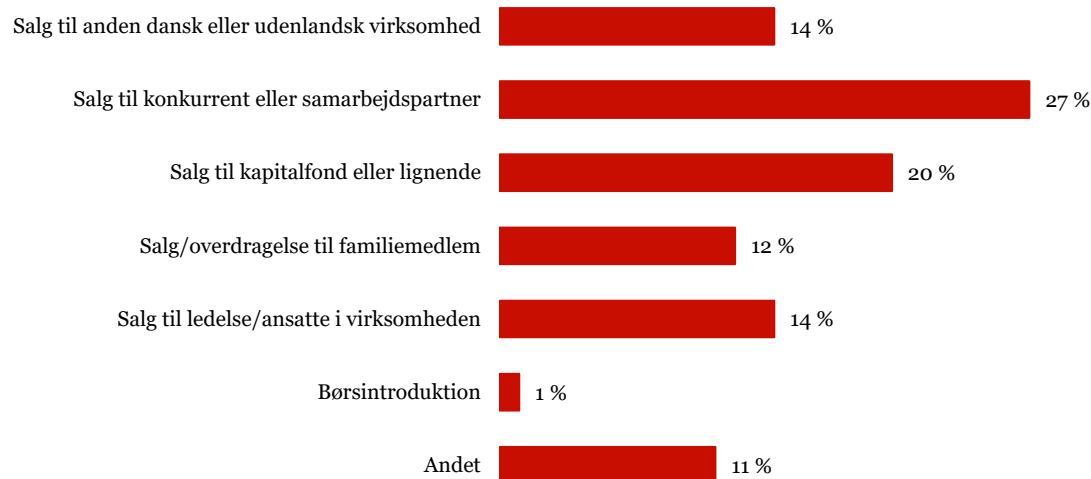
Ejerskifte

Realisering af værdi

Analysen viser, at "Salg til konkurrent eller samarbejdspartner" også i år er den mulighed, som ejerlederne anser som primær i forhold til en realisering af værdien af deres virksomhed.

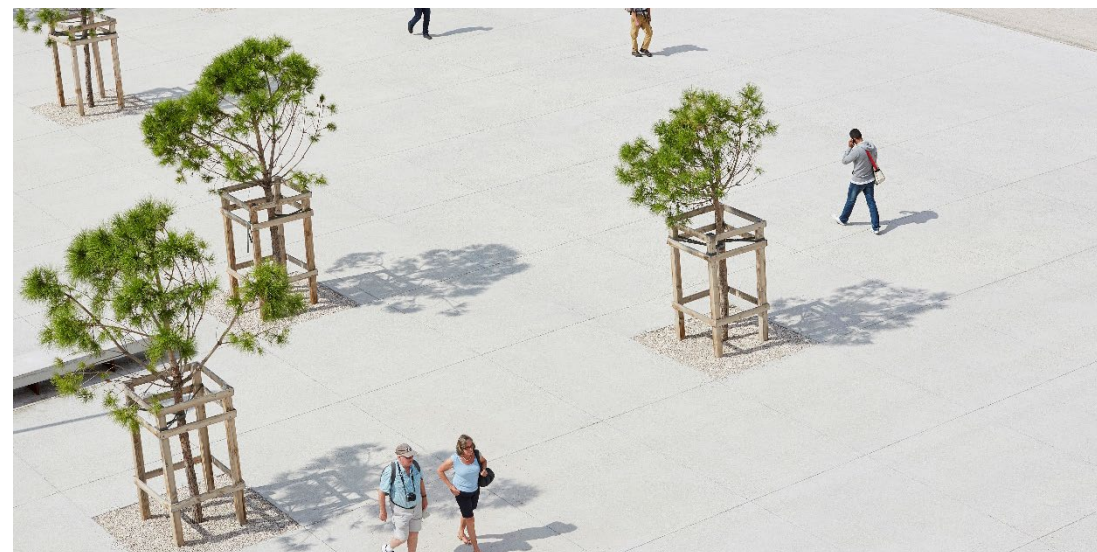
"Salg til kapitalfond eller lignende" er modsat tidligere år ("Salg til anden dansk eller udenlandsk virksomhed") i dag den mulighed, som næst flest påpeger som den primære mulighed for realisering. Denne udvikling kan være en direkte konsekvens af den interesse, som veldrevne danske ejerledede virksomheder i disse år oplever fra investorer, men også, at kapitalfondene generelt har stor kapacitet til ny-investeringer, og derfor søger nye emner.

Primær mulighed for realisering af værdi



Det er nævneværdigt, som også tidligere års ejerleaderanalyser har vist, at blot 12 % angiver "Salg/overdragelse til et familiemedlem" som den primære realisationsmulighed, dette, selvom 28 % selv har overtaget virksomheden fra et familiemedlem.

Forklaringen herpå kan være, at danske ejerledere i dag i større grad bryder med tidligere tiders mere traditionsbundne ageren, hvor virksomhederne typisk blev ejerskiftet ved et generationsskifte i familien.



6

Årets Tema: Tillid

Tillid

Om tillid og strategier for tillid

Ejerledeanalysen sætter i år fokus på tillid, da tillid bidrager til vækst og udvikling. Tillid er en kerneværdi i det danske samfund, og det er tillid som Danmark og dansk erhvervsliv i høj grad bygger sin samhandel på.

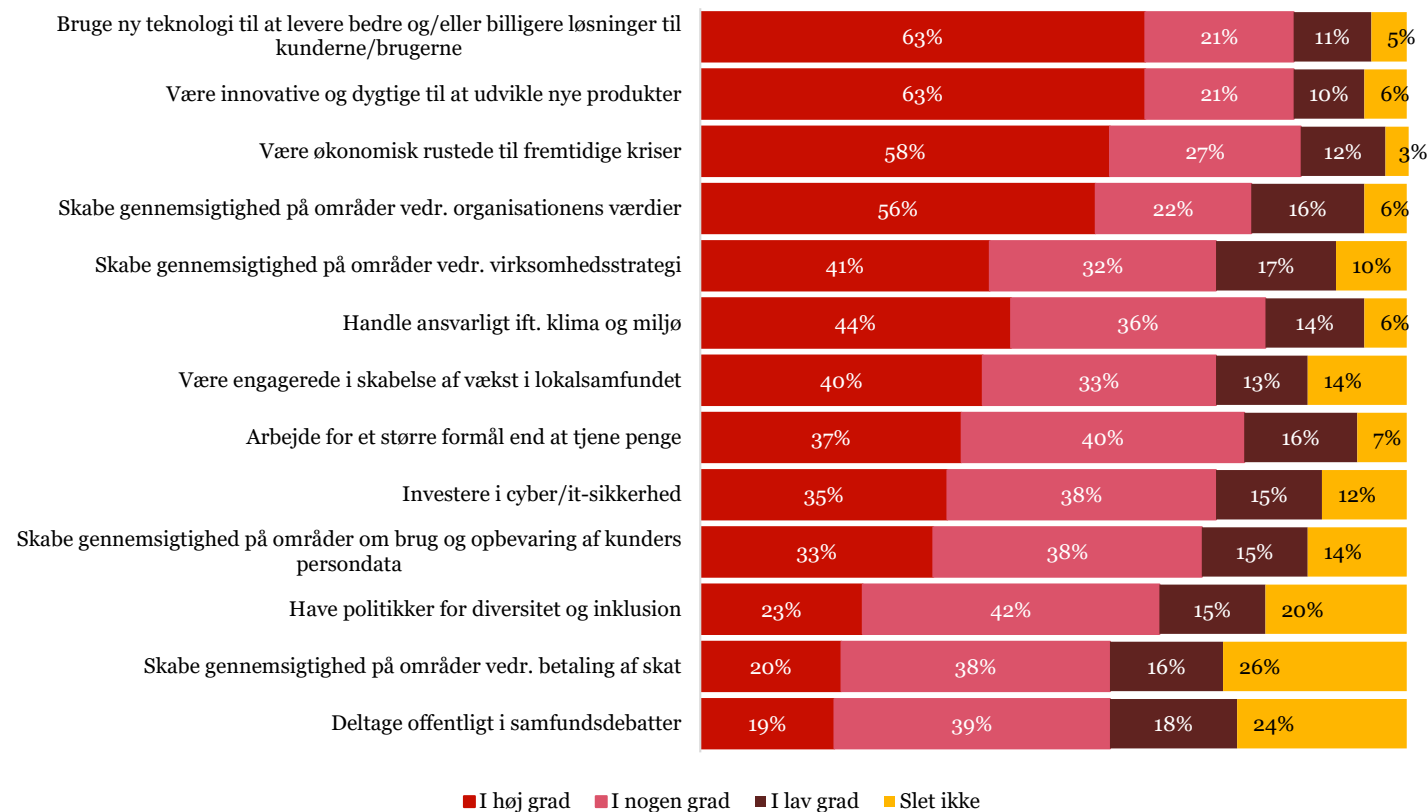
Vi tror på, at fremtidens vindere er dem, der lykkes med at skabe tillidsfulde relationer til deres kunder, medarbejderne og øvrige stakeholders – derfor har vi valgt tillid som årets tema i Årets Ejerleder 2018.

At tillid er vigtigt for Årets ejerledere, ses ved, at hele 47 % svarer, at de måler kundernes tillid til virksomheden, mens 36 % måler medarbejdertilliden til virksomheden.

47 % måler kundernes tillid
36 % måler medarbejdernes tillid

Ejerlederne benytter flere forskellige strategier for at opbygge tillid og har størst fokus på at skabe tillid til kunderne i form af udnyttelse af ny teknologi og nye produkter til kunder.

I hvilket omfang benytter din virksomhed sig af følgende strategier og taktikker for at skabe tillid?



Tillid

Påvirkning og arbejdet med tillid

Over halvdelen af ejerlederne svarer i analysen, at de aktivt arbejder med tillid gennem bl.a. områder som organisationens værdier, medarbejderansvarlighed og etik.

Inden for hvilke områder arbejdes der i din virksomhed med tillid?



Ejerlederne synes ikke at opleve et stigende pres for at holde medarbejdere/ledere ansvarlige for eventuel uetisk adfærd, ligesom de heller ikke oplever samme pres som de største virksomheder* for at levere resultater hurtigere.

Analysen viser, at kun godt hver 10. ejerleder oplever et større pres end tidligere, for at håndtere uetisk adfærd samt levere resultater hurtigere, ligesom 16 % oplever et større pres for at have en social og/eller politisk holdning.

I hvilket omfang oplever du som ejerleder følgende?



*PwC's CEO Survey 2017

Tillid

Tillid i praksis

Analysen viser, at ejerlederne nemt kan komme med eksempler på konkrete drøftelser af forhold, hvor den enkelte ejerleder arbejder med tillid.

90 %

arbejder i et større
omfang med tillid
ift. fastholdelse og
rekruttering
af medarbejdere

93 %

arbejder i et større
omfang med tillid
som et
konkurrencepara-
meter over for kunder

Følgende statements er konkrete anonymiserede udsagn, der repræsenterer et bredt udsnit af alle ejerledere i analysen.

Nævn eksempler på forhold eller situationer du som ejerleder knytter særligt til tillid, til dig og/eller din virksomhed:

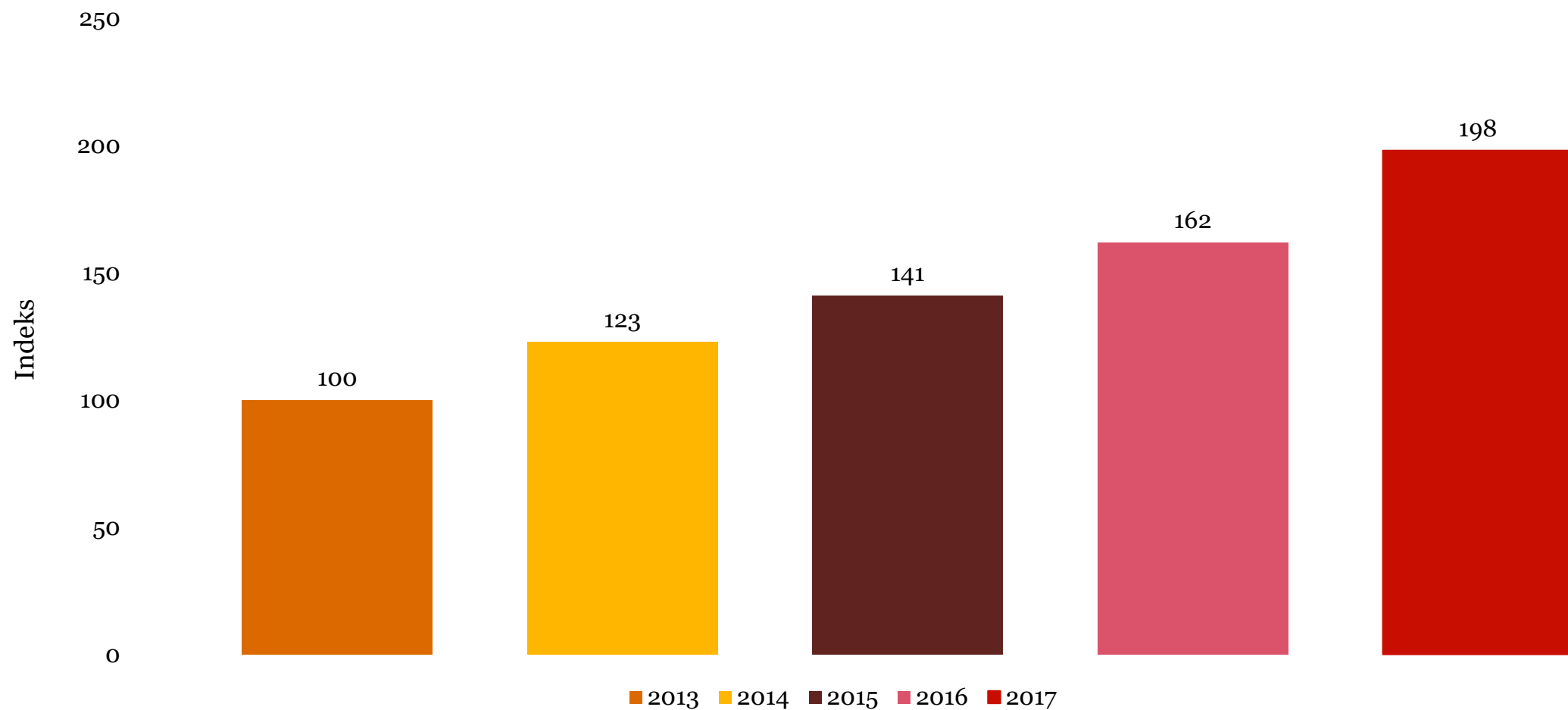
- *"Der er enorm tillid blandt ejerlederne til, at de ansatte kan se, at ejerlederne har det sjovt og vil hinanden, hvilket smitter af og gennemsyrrer hele organisationen. "*
- *"Det har været vigtigt for mig som ejerleder at vise sårbarhed. Jeg kan ikke altting selv, men er blot et menneske, som har brug for hjælp fra andre mennesker. "*
- *"Jeg elsker, når mine ansatte (af ejerleder italesat som kollegaer) selv finder løsningerne, hvilket er succes i mine øjne."*
- *"Transparens, åbenhed, involvering og at medarbejderne får lov til at tage chancer (innovation). "*
- *"Skaber en kultur, hvor det er ok at fejle. "*
- *"At vi fastholdt medarbejdere under krisesituation tilbage i 2007 – derfor øget loyalitet i dag. En løbende åben og ærlig dialog med medarbejdere i alle forhold."*
- *"Det, vi siger, er også det, vi gør, internt såvel som eksternt. Et ord er et ord. Derudover står vi inde for det, vi har lavet, i dag, i morgen og om 10 år."*



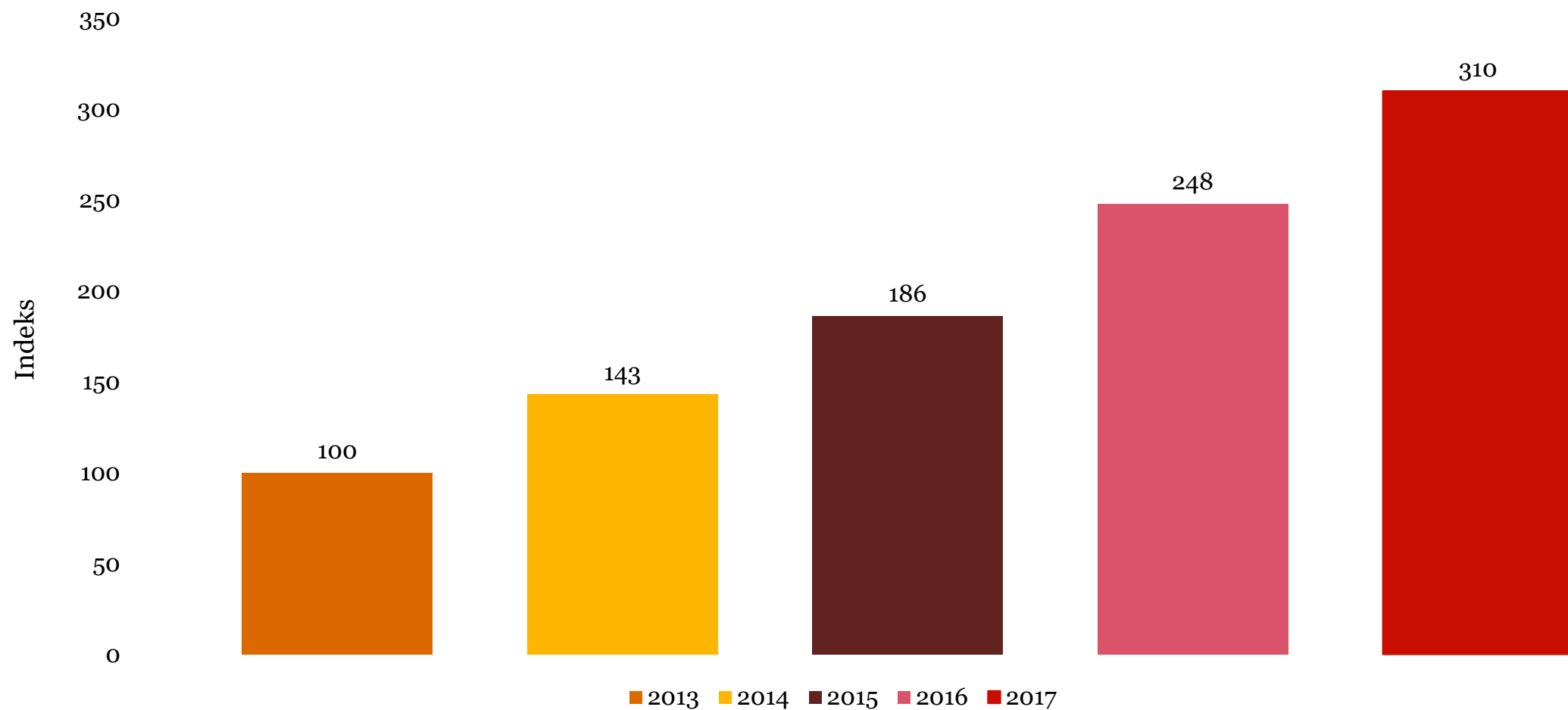
Nøgletal

Følgende er en gennemgang på tværs af de nominerede virksomheder og en række af disses nøgletal.

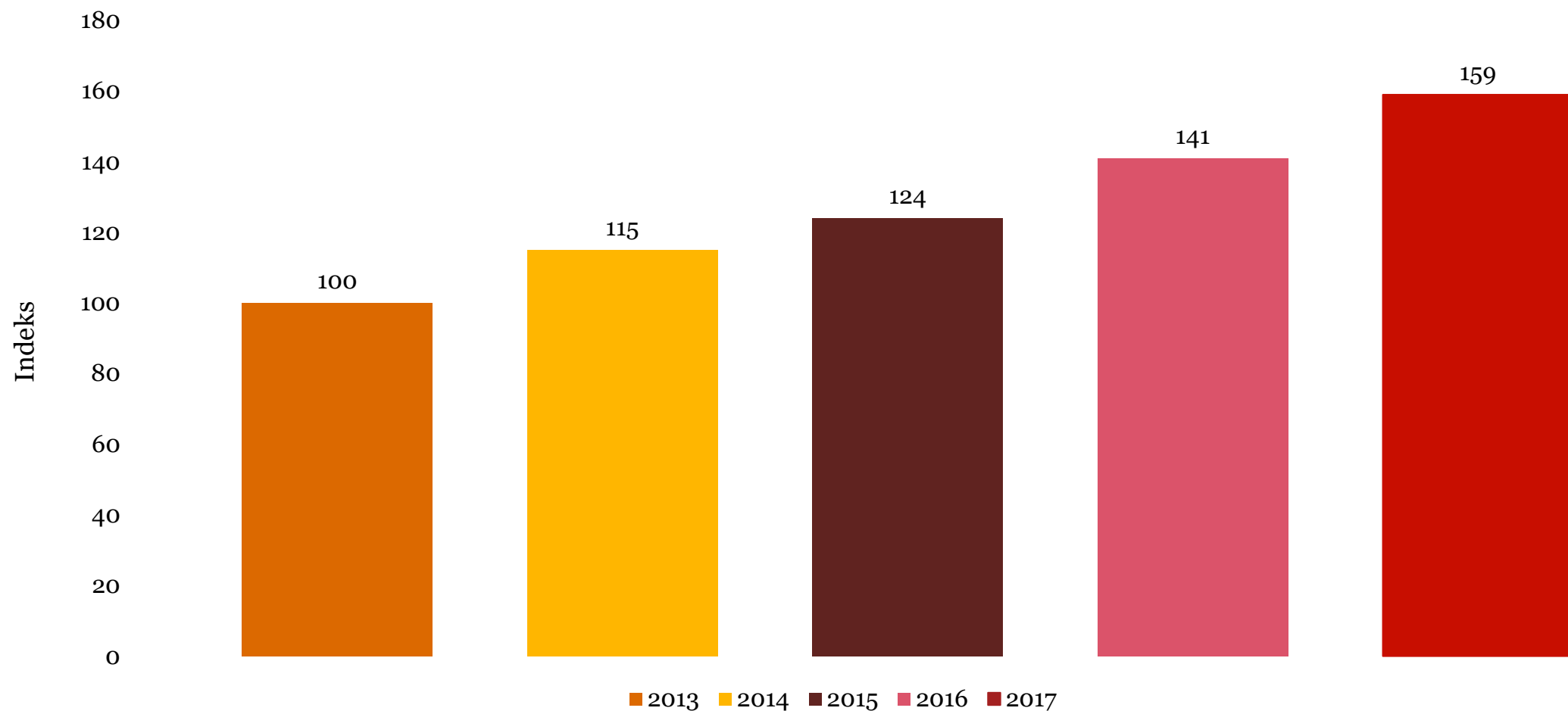
Udvikling i dækningsbidrag – 2013 til 2017 (tilgængelige regnskabsår)



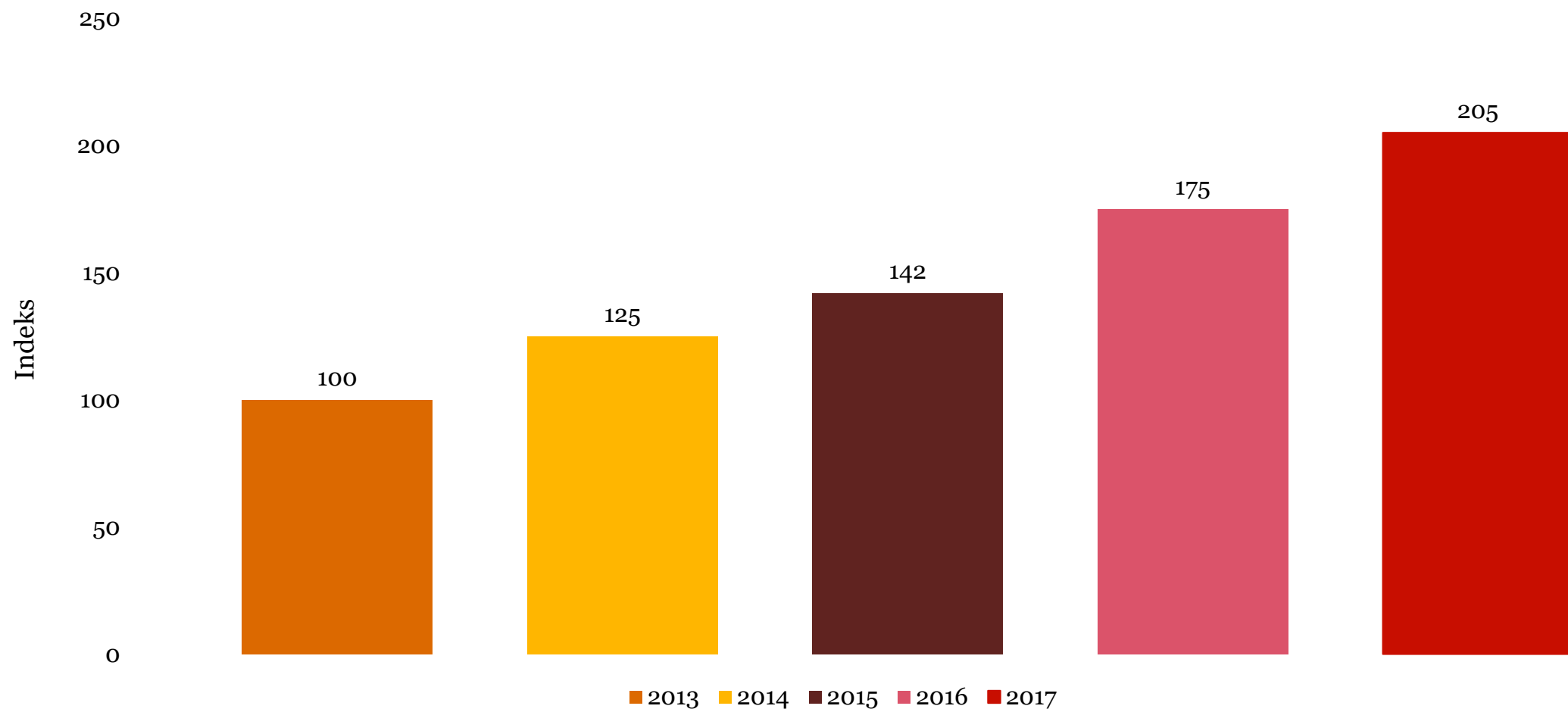
Udvikling i årets resultat – 2013 til 2017 (tilgængelige regnskabsår)



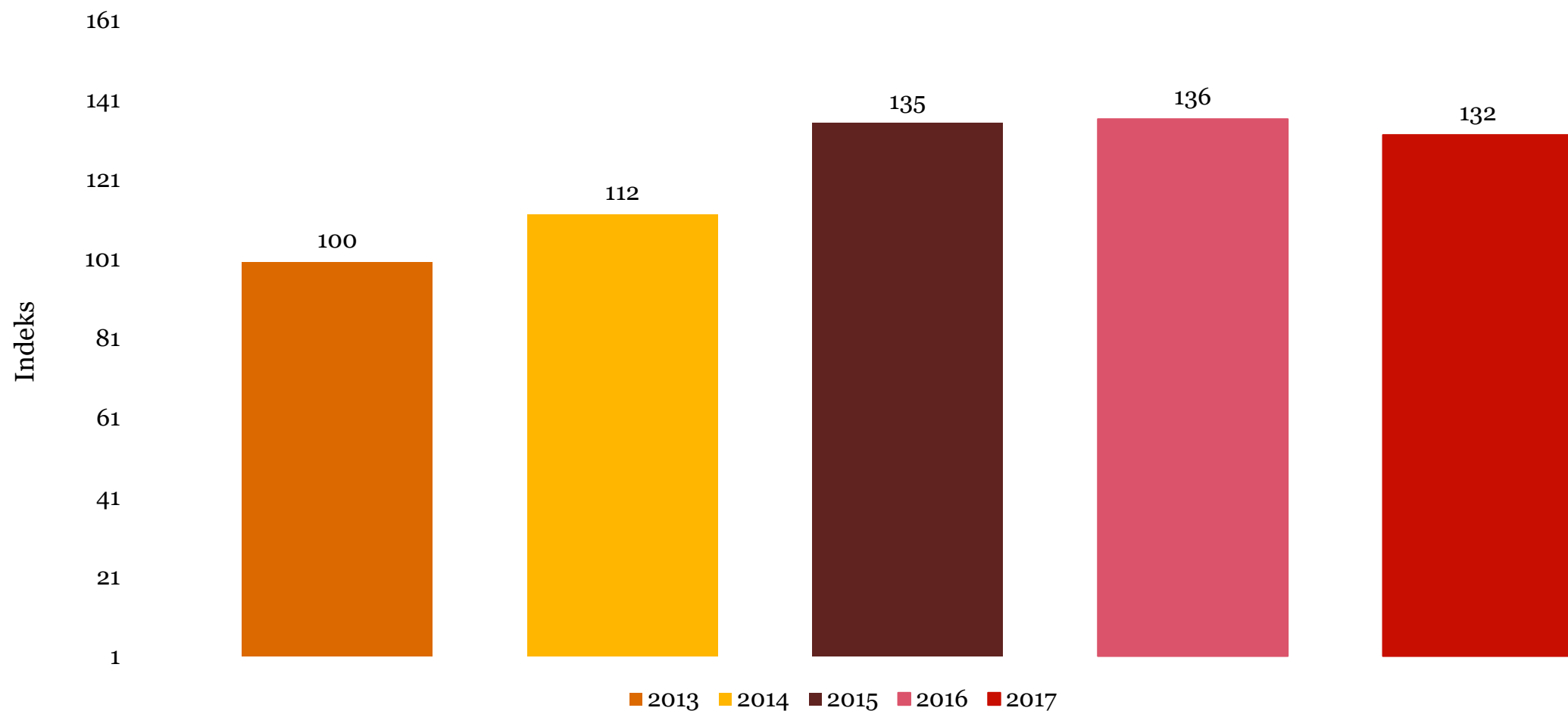
Udvikling i samlede aktiver – 2013 til 2017 (tilgængelige regnskabsår)



Udvikling i årets egenkapital – 2013 til 2017 (tilgængelige regnskabsår)



Udvikling i årets antal ansatte – 2013 til 2017^(tilgængelige regnskabsår)



8

Metode og udvælgelseskriterier

Metode og udvælgelseskriterier

Metode

Analysen er baseret på data indsamlet ved afholdelse af personlige interviews med de 156 ejerledere, der er nomineret til prisen som Årets Ejerleder 2018.

De nominerede ejerledere og deres virksomheder er udvalgt blandt en total population på knap 8.000 ejerledede virksomheder, som opfyldte de opsatte udvælgelseskriterier – disse er oplistet til højre.

Kilde: Nøgletal, der er brugt i forbindelse med analysen, er alle offentligt tilgængelige og indhentet fra NN Erhverv.



Udvælgelseskriterier

- A/S – ApS – P/S
- Minimum ti ansatte
- Eksisteret i minimum fem år
- Positiv egenkapital i seneste regnskab
- Positivt resultat i seneste regnskab
- Vækst i dækningsbidrag, set over en treårig periode
- Ekskl. børsnoterede og deres datterselskaber
- Ekskl. datterselskaber af udenlandske virksomheder
- Ekskl. virksomheder fra Børsens Top 1000
- Ejerlederen skal have indflydelse på den daglige drift
- Ejerlederen skal have en betydelig ejerandel (> 20 %).



Denne publikation er udarbejdet alene som en generel orientering om forhold, som måtte være af interesse, og gør det ikke ud for professionel rådgivning. Du bør ikke disponere på baggrund af de oplysninger, der er indeholdt i denne publikation, uden at indhente specifik professionel rådgivning. Vi afgiver ingen erklæringer eller garantier (udtrykkeligt eller underforstået), hvad angår nøjagtigheden og fuldstændigheden af de oplysninger, der findes i publikationen, og, i det omfang loven tillader, accepterer eller påtager PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, dets aktionærer, medarbejdere og repræsentanter sig ikke nogen forpligtelse, ansvar eller agtpågivenhedsplicht for eventuelle konsekvenser, som følge af, at du eller andre handler eller undlader at handle i tillid til de oplysninger, der findes i publikationen, eller for eventuelle beslutninger truffet på baggrund af publikationen.

© 2018 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.