



*Hovedsamarbejdspartnere:*

**Nykredit**

DANSK  
ERHVERV

*Mediepartner:*

**FINANS**

# ***Årets Ejerleder 2017***

***Ejerledersanalysen***

# ***Ejerledere i vækst oplever markant interesse fra investorer***

## ***Årets Ejerleder analyse - executive summary***

**Ejerlederne er i vækst og ser positivt på fremtiden, og det gør dem attraktive for investorer. Samtidig er der sket en markant stigning i antallet af ejerledere, der forventer at ejerskifte deres virksomhed inden for en femårig periode.**

Årets Ejerleder analyse 2017 viser, at hele 34 % af ejerlederne forudser et ejerskifte inden for de kommende fem år, hvilket er en markant stigning i forhold til niveauet fra 2014, hvor kun 19 % svarede det samme. Samtidig svarer hele 57 % af ejerlederne, at de er blevet kontaktet inden for de seneste tre år vedrørende muligheden for et salg af virksomheden. Analysen viser således en klar tendens til, at ejerskifte kommer stadigt højere op på agendaen for ejerledere, og at investorerne har et godt øje til de dygtigste ejerledere i Danmark. Det kan bl.a. skyldes den fortsatte bedring af det økonomiske klima i såvel Danmark som globalt, og at investorerne som følge heraf har fri kapital og derfor øget lyst til at investere.

Salg af en virksomhed er dog ofte kompliceret og vil typisk kræve involvering af specialister med henblik på at optimere mulighederne, herunder navnlig salgsprovenuet. Samtidig med en stigende tendens til, at flere ejerledere forventer at ejerskifte deres virksomhed inden for en femårig periode, svarer en betydelig andel (42 %) fortsat, at de ikke har planer om at ejerskifte virksomheden inden for de kommende 10 år. Planlægningen af et salg af en virksomhed bør dog påbegyndes op til flere år, før virksomheden rent faktisk skal sælges, da et optimalt salg af en virksomhed ofte vil kræve en trimmet organisation og en klar, eksekveret strategi, som sætter retningen for fremtidig vækst. Alle kan derfor med fordel – uanset om et ejerskifte påtænkes eller ej – arbejde med at anskueliggøre virksomhedens reelle værdier, da dette bl.a. kan virke som trækplastre for potentielle investorer.

### **Fuld damp under kedlerne**

Investorerne interesse for ejerlederne kan bl.a. tilskrives, at der er fuld damp under vækstkedlerne. I analysen svarer 51 % af ejerlederne, at de har opnået en vækst over egne forventninger i de seneste tre regnskabsår. Desuden har hele 69 % af ejerlederne og deres virksomheder opnået en toplinjevækst på mere end 25 % i samme periode. Analysen viser, at ejerlederne har opnået en vækst ud over det sædvanlige, når der ses tilbage på de seneste tre års regnskaber. Godt halvdelen har endda overgået deres egne forventninger, og analysen peger på, at succesen vidner om, at ejerlederne har formået at koble deres virksomhed på væksttoget og formår at gribe de muligheder og vækstlommer, der er i markedet. Ejerlederne melder samtidigt om positive forventninger til yderligere vækst. Hele 95 % forventer vækst i over de kommende 3 års regnskaber, og heraf forventer 39 % en vækst i deres omsætning på mere end 50 %.

### **Den digitale omstilling og ny teknologi truer ikke antal medarbejdere**

Hele 92 % af ejerlederne forudser, at den digitale omstilling og ny teknologi vil forandre deres industri væsentligt, når de ser fem år frem i tiden – over halvdelen angiver sågar, at denne påvirkning vil være signifikant. Ejerlederne forventer dog ikke, at udviklingen vil påvirke antallet af ansatte i deres virksomhed på negativ vis. Således svarer 78 % af de ejerledere, som forudser, at deres industri vil blive påvirket, at dette ikke vil påvirke antallet af medarbejdere nævneværdigt i deres virksomhed. Der er ingen tvivl om, at den digitale omstilling og ny teknologi vil forandre meget i de kommende år – også for ejerlederne. Derfor er det positivt, at ejerlederne har øje for, at teknologien ikke erstatter talent og medarbejdere, men at det er i samspillet mellem teknologi og talent, at man opnår de største succeser.

***Introduktion til Årets Ejerleder***

**1**

***Ejerlederne og deres virksomhed***

**2**

***Ledelsesfunktioner og forretningsplan***

**3**

***Performance og vækstambitioner***

**4**

***Ejerskifte***

**5**

***Samspil mellem talent og teknologi (årets tema)***

**6**

***Nøgletal***

**7**

***Metode og udvælgelseskriterier***

**8**

# 1

## *Introduktion til Årets Ejerleder*

---

# ***Introduktion til Årets Ejerleder***

## ***Hvad er Årets Ejerleder og kort om ejerlederanalysen***

### **Hvad er Årets Ejerleder?**

Årets Ejerleder er en årlig kåring, hvor PwC sammen med samarbejdspartnerne Nykredit, Dansk Erhverv og FINANS sætter fokus på og hylder de dygtigste danske ejerledere. Kåringen finder i år sted for 14. gang og sker med udgangspunkt i syv regionale kåringer over hele Danmark samt en stor finale, hvor Årets Ejerleder 2017 kåres.

Før udvælgelsen af de 144 nominerede ejerledere og gennemførelsen af et personligt interview med hver af disse er mere end 5.000 ejerledede virksomheder og deres regnskaber blevet analyseret. En regional jury bestående af sidste års vinder, en eller flere regionale erhvervs personer 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 person, der kåres som Årets Ejerleder 2017.

Sidste år blev en ny pris introduceret, den såkaldte Temapris, der gives til en ejerleder på baggrund af dennes og dennes virksomheds fremsynede håndtering af årets tema til inspiration for andre. Denne pris gives igen i år, hvor temaet er 'Samspillet mellem talent og teknologi'. Temaprisen uddeles – som ved Årets Ejerleder – af den regionale jury til syv regionale vindere, hvorefter landsjuryen kårer landsvinderen.

### **Ejerlederanalysen**

Datagrundlaget for ejerlederanalysen er baseret på 144 personlige interviews af de nominerede ejerledere. Interviewene er gennemført efter en struktureret spørgeramme, hvilken giver mulighed for sammenligning over tid i forhold til udvikling og tendenser. I denne sammenhæng bør det have sig i mente, at populationens begrænsede omfang samt den differentierende sammensætning fra år til år kan påvirke særligt de mere dybdegående en til en-sammenligninger.

Analysen giver et indgående kendskab til et udsnit af Danmarks dygtigste ejerledere, deres tanker i forhold til rollen som både ejer og leder, indsigt i hvordan de har organiseret deres virksomheder, samt hvilke ambitioner og forventninger de har til fremtiden på vegne af deres virksomhed. Endelig giver analysen et indblik i, hvilke forventninger man i nogle af Danmarks dygtigste ejerledede virksomheder har i forhold til påvirkningen affødt af den digitale omstilling samt muligheder fra ny teknologi.

# 2

---

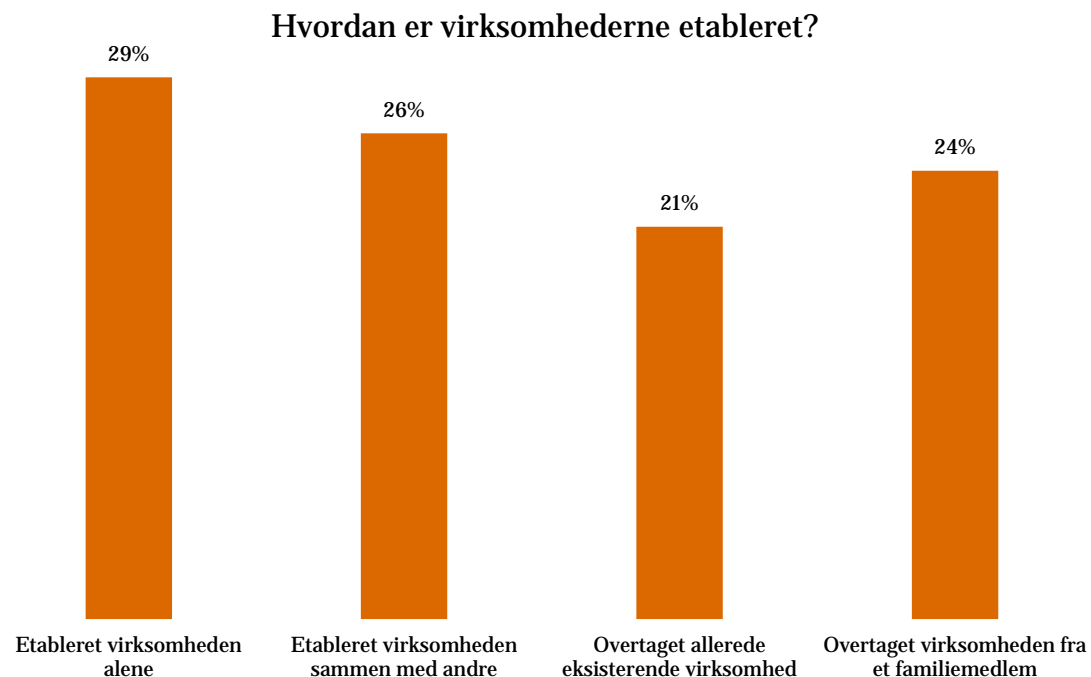
## *Ejerlederne og deres virksomheder*

# Ejerlederne og deres virksomheder

## Baggrund for etablering

Analysen viser, at 55 % af de nominerede ejerledere har været aktiv i etableringen af egen nuværende virksomhed. 53 % af disse har gjort det på egen hånd, mens de resterende har gjort det i samarbejde med andre såsom familie, tidligere kollegaer, fagspecialister og investorer.

De øvrige ejerledere har derimod enten overtaget virksomheden fra et familiemedlem (24 %) eller overtaget en allerede eksisterende virksomhed gennem opkøb eller lignende (21 %).



Blandt de ejerledere, som har etableret egen virksomhed, gælder det for 28 %, at det ikke var deres første virksomheds opstart – samme andel for den fulde population er 18 %. Der synes således, at være et særdeles stærkt iværksættergen tilstede blandt ejerlederne. Herudover indikerer det, at skabelsen af en succesfuld virksomhed ikke altid sker i første forsøg.

Adspurgt til bevæggrundene for etablering af egen virksomhed eller overtagelse af en eksisterende nævner flere af ejerlederne, at - foruden en identifikation af et hul i markedet samt mulighed for at sætte egne kompetencer i spil og herved skabe en god forretningsmulighed - behovet for at afprøve og bevise egen formåen over for omverdenen og ikke mindst sig selv var en helt afgørende faktor. Også en iboende selvstændighedstrang samt lysten til at opbygge og skabe "noget" påpeges, mens enkelte tilmed nævner, at de havde et ønske om at give noget tilbage til lokalmiljøet.

Blandt de 24 % af ejerlederne, som har overtaget ledelsesansvaret i en familiedrevet virksomhed, nævnes det, at lysten og troen på, at man ville lykkedes med at løfte virksomheden til næste niveau og herigennem bevise sit værd over for familien langt oversteg frygten for at mislykkes.

Endeligt fortæller ejerlederne over en bred kam, at familiens støtte har være helt afgørende, og dette uanset om der har været tale om etablering af ny virksomhed, overtagelse af eksisterende virksomhed eller et generationsskifte.

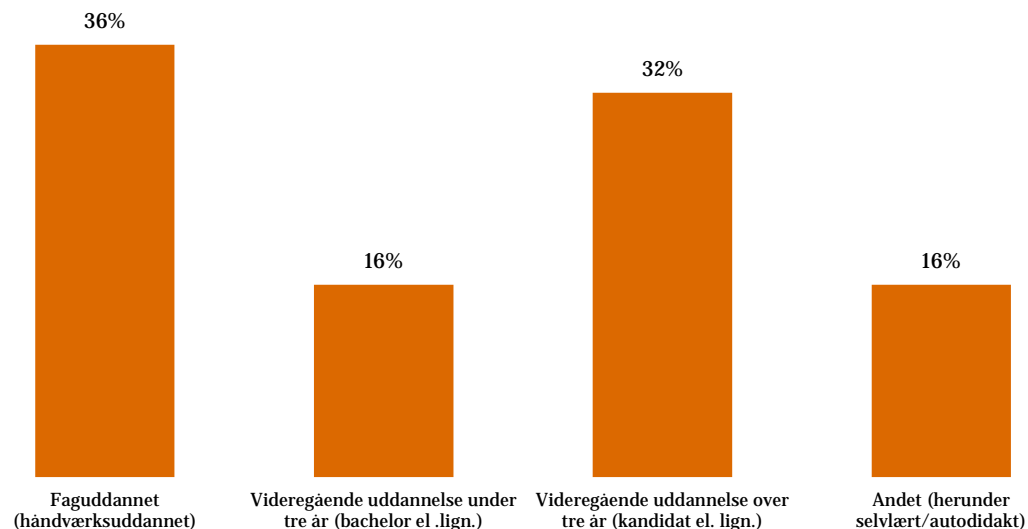
# Ejerlederne og deres virksomheder

## Uddannelsesmæssig og faglig baggrund

Den uddannelsesmæssige baggrund for de nominerede ejerledere spænder bredt – alt lige fra den selvlærte, som tog chancen helt blåøjet, til ph.d.'en i teoretisk fysik findes således blandt disse. Dette tydeliggør blot, at ejerledergenet ikke er forbeholdt en særlig gruppe, men at den afgørende faktor for at blive en succesfuld ejerleder snarere afgøres af mod og stålsat vilje.

48 % af ejerlederne har en akademisk uddannelse på minimum bachelorniveau, hvoraf 66 % har afsluttet kandidatuddannelsen. Størstedelen (36 %) har dog en håndværksmæssig faguddannelse som baggrund, mens de resterende 16 % har en anden baggrund.

Ejerledernes uddannelsesmæssig baggrund



Hovedparten af ejerlederne angiver, at de inden etablering eller overtagelse af nuværende virksomhed havde en karriere med flere ansættelser bag sig, og disse oftest i samme branche som deres virksomhed i dag er en del af, eller én tæt relateret hertil. En betydelig andel har dog udelukkende gjort karriere i deres nuværende virksomhed, enten som stifter eller ved at have arbejdet sig op i familievirksomheden til i dag at være leder.

I begge scenarier nævner flere ejerledere, at netop den ballast, som dette har givet, har været en central del i forhold til at forme og udvikle dem som ledere – både på et fagligt og et personligt plan. Endvidere påpeges det, at lederrollen ikke kun varetages af dem som ejere, men af ledergruppen som helhed, og at virksomhedens nuværende succes skal tilskrives alle ansatte og ikke blot dem.

Adspurgte til, hvilke karakteristika de vurderer som værende centrale for en dygtig leder og for måden, hvorpå de ønsker at varetage og agere som leder i egen virksomhed, fremhæves:

- Ydmyg tilgang, hvor ærlighed og integritet er i højsæde
- Gå forrest i alle sammenhænge
- Stærke faglige og kommunikative kompetencer
- Inspirere og udvise et stort engagement
- Visionær på virksomhedens vegne
- Tillidsfuld og lydhør over for sine medarbejdere.



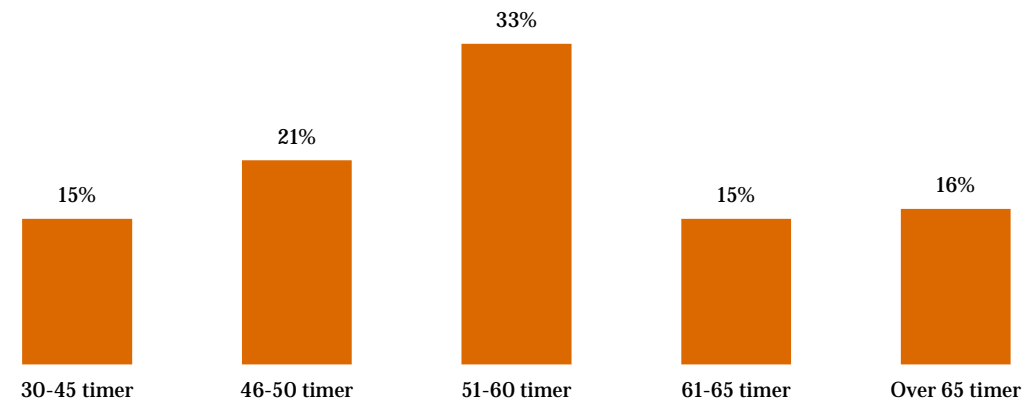
# Ejerlederne og deres virksomheder

## Arbejdstid og arbejdsopgaver

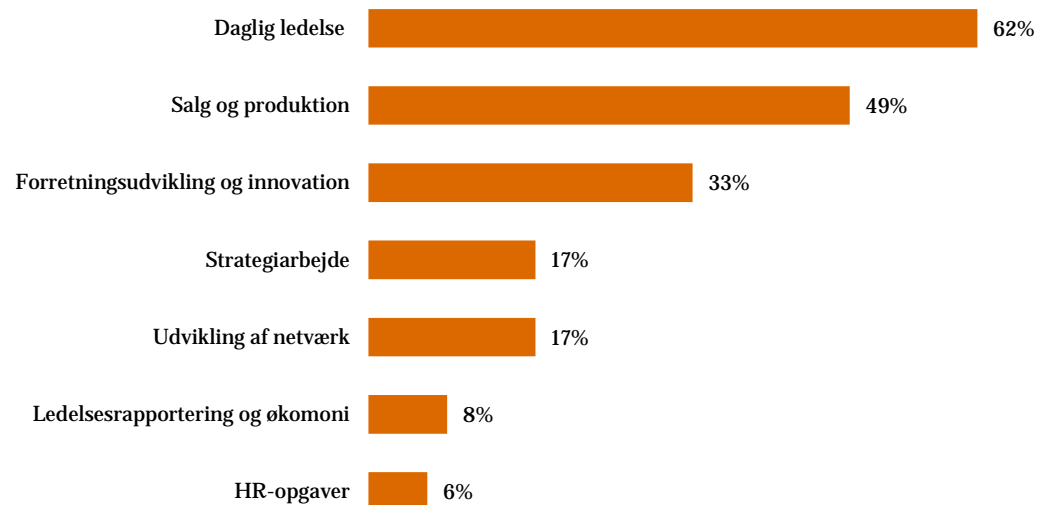
Blandt de nominerede ejerledere svarer 64 %, at en arbejdsuge består af mere end 50 timer. 16 % angiver endda, at dette tal overstiger 65 timer. Når snakken falder på arbejdstimer, nævner ejerlederne, at deres privatliv og arbejdsliv ofte overlapper hinanden, og grænsen mellem arbejde og fritid dermed udviskes.

Adspurgt om, hvilke to arbejdsområder de primært bruger tiden på, svarer 62 % 'daglig ledelse' og 49 % 'salg og produktion'. At netop disse områder angives som værende primære, er en god indikator på, at ejerlederne ikke blot er ejere, men er direkte involveret i virksomheden og dennes performance som aktiv del i de operationelle områder gennem deres rolle som leder.

Timer pr. arbejdsuge



Primære arbejdsopgaver



# 3

---

## *Ledelsesfunktioner og forretningsplan*

# Ledelsesfunktioner og forretningsplan

## Ledergruppens arbejde

Analysen viser, at 94 % af de nominerede virksomheder har nedsat en ledergruppe fortrinsvis bestående af C-suiten samt ansvarlige for produktion, salg og HR.

**94 %**  
har en ledergruppe

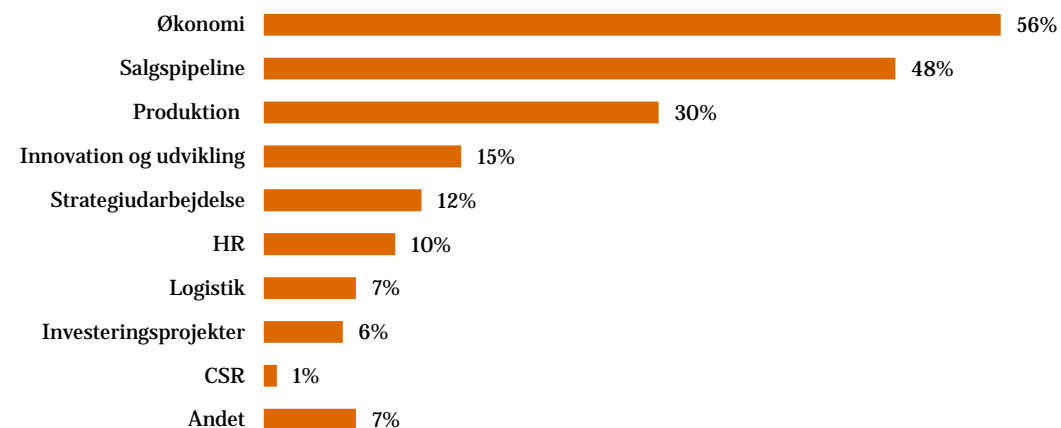
Gruppens formål er at varetage styring, koordinering og optimering af virksomhedernes daglige drift på et ledelsesmæssigt niveau. For 94 % af disse virksomheder nævner ejerlederen, at der på møder i ledergrupper arbejdes ud fra en rapportering samt en række opsatte KPI'er.

**94 %**  
arbejder ud fra en ledelsesrapportering

Særligt den løbende performance på top- og bundlinje sat over for et fastlagt budget nævnes som centrale styringsværktøjer sammen med de fremadrettede økonomiske udsigter i form af ordrebeholdning og pipeline. Denne vinkel for møderne tydeliggøres tilmed ved ejerledernes angivelse af, at de primære temaer på møder i ledergruppen er økonomi, salgspipeline samt produktion. 30 % nævner således et eller flere af disse.



Primære temaer på møder i ledergruppen

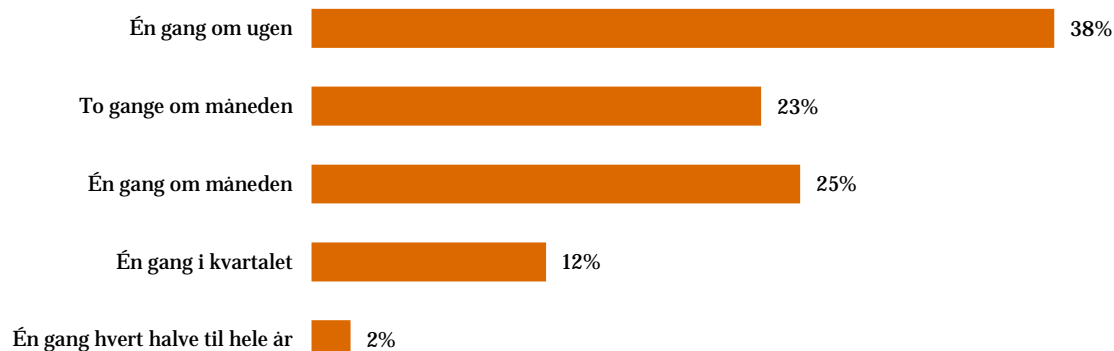


# Ledelsesfunktioner og forretningsplan

## Ledergruppens arbejde (fortsat)

Hypigheden, hvormed man mødes i ledergrupperne, er for 86 % af virksomhedernes vedkommende mindst én gang om måneden. 38 % af afholder møde én gang om ugen.

Hvor ofte afholdes der møde i ledergruppen?



Endvidere viser analysen, at 70 % af virksomhederne med en nedsat ledergruppe har formået at vækste top-linjen med +25 %, hvilket til sammenligning blot er gældende for 50 % af virksomhederne uden. Ligeledes forventer 68 % af virksomhederne med en ledergruppe en vækst i den kommende treårige periode på +25 %, mens samme andel blot er på 25 % for virksomheder uden en ledergruppe.

Analysen indikerer hermed en sammenhæng mellem niveauet for såvel historisk som forventet fremtidig vækst og tilstedeværelsen af en ledergruppe. Dette synes en rimelig antagelse, da fokus for en ledergruppe netop er styring af økonomi, salg og produktion gennem anvisning af faste rammer for medarbejderne og løbende monitorering af en indfrielse af virksomhedens KPI'er.



# Ledelsesfunktioner og forretningsplan

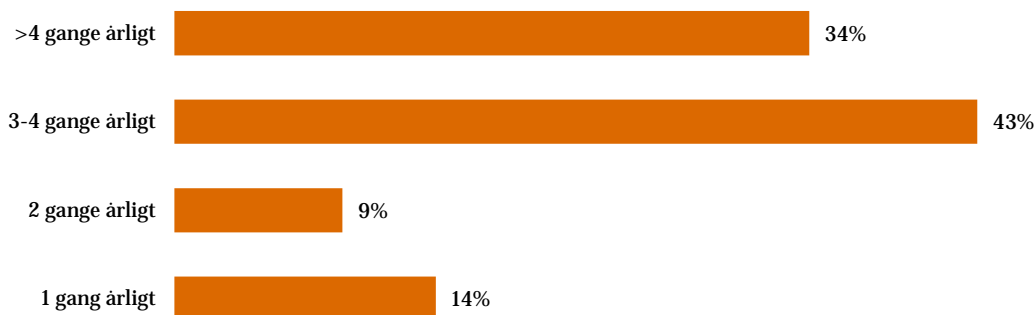
## - Bestyrelsens arbejde

93 % af de nominerede virksomheder har en bestyrelse, og for disse gælder det, at ejeren – som en meget naturlig ting – indgår i bestyrelsen. Foruden ejeren viser analysen, at bestyrelse primært tegnes af ejer familiemedlemmer, professionelle bestyrelsesmedlemmer samt strategisk udvalgte medarbejdere såsom CFO etc. Medarbejderrepræsentanter ses kun i mindre grad som medlemmer af bestyrelsen, hvilket kan skyldes virksomhedens størrelse, organisation mv.

**93 %**  
har en bestyrelse

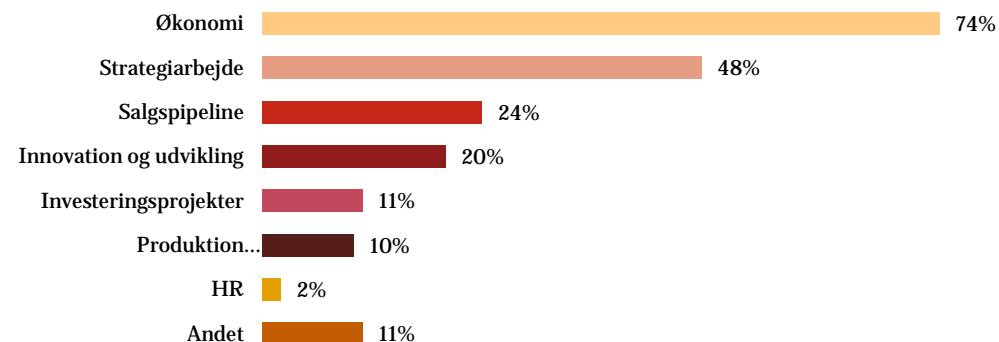
Bestyrelsen i 77 % af virksomhederne afholder bestyrelsesmøde minimum tre gange årligt. Herudover mødes 9 % mødes to gange, mens 14 % kun mødes én gang årligt.

Hvor ofte afholdes der møde i bestyrelsen?



Ejerlederne udpeger temaer som 'økonomi' og 'strategiarbejde' til at stå øverst på bestyrelsens dagsorden. Det er således – foruden en status for virksomhedens økonomisk sundhedstilstand – primært de mere langsigtede agendaer, der prioriteres på disse møder, modsat ledergruppemøderne, hvor den daglige drift er omdrejningspunktet.

Hvad er temaerne på bestyrelsesmøderne?



# Ledelsesfunktioner og forretningsplan

## - Forretningsplanen

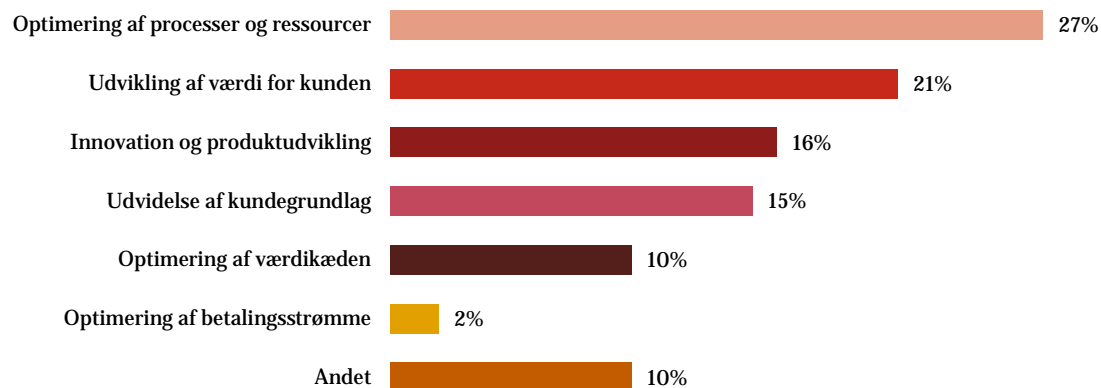


Hovedparten (68 %) af de nominerede ejerledere angiver, at man i deres virksomhed arbejder ud fra en nedskrevet forretningsplan, hvoraf 65 % af disse har opdateret denne inden for det seneste år. 18 % af virksomhederne har ikke opdateret forretningsplanen inden for de sidste tre år, hvilket kan være et faresignal – dette skyldes, at uden løbende opdateringer risikerer man at arbejde og træffe ledelsesbeslutninger ud fra et forældet grundlag.

# 68 %

har nedskrevet forretningsplan

### Fokusområder i forretningsplanen



Mange virksomheder har dog en mere ad hoc-tilgang til forretningsplanen, hvorfor en sådan ikke er på nedskrevet som udgangspunkt. I stedet samles der løbende op på de tiltag/ændringer, der påvirker ad hoc planen og der justeres herefter.

For virksomheder med en nedskrevet forretningsplan nævnes ledermøder som det forum, hvor der sikres, at der træffes rettidige beslutninger i henhold til forretningsplanen. Det samme gør sig gældende for virksomheder uden en nedskrevet forretningsplan. Her påpeges dog, at ejerledernes hands-on involvering i driften, fungerer som et holdepunkt, som gør, at der arbejdes hen imod en realisering af virksomhedens målsætning, når nu forretningsplanen ikke er nedskrevet.

Analysen viser, at 'optimering af processer og ressourcer' og 'udvikling af værdi for kunde' er de temaer, der oftest indgår i forretningsplanen.

# 4

---

## *Performance og vækstambitioner*

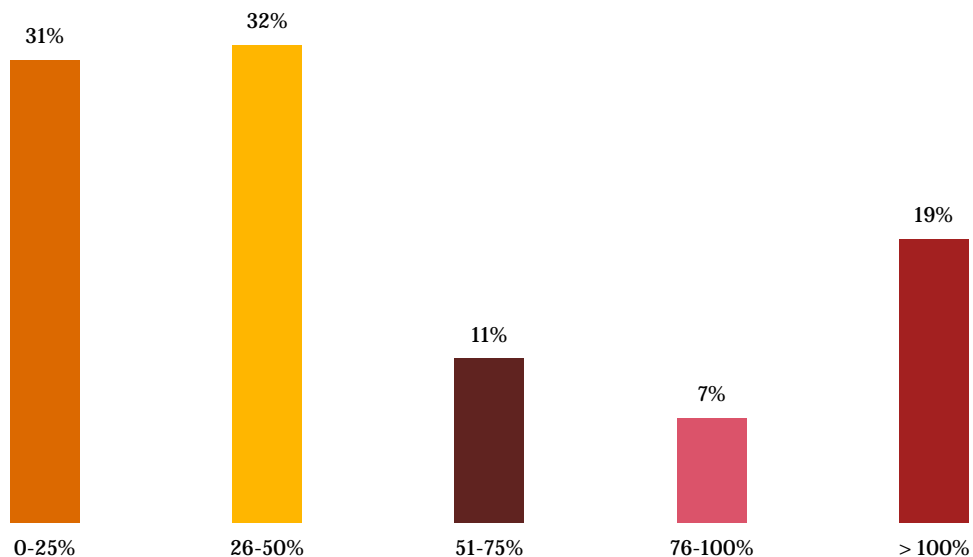
# Performance og vækstambitioner

## Toplinjevækst

Blandt de nominerede ejerledere giver 51 % udtryk for, at deres virksomhed har overgået egne forventninger, hvad angår performance set over de seneste tre år. 38 % af disse angiver, at virksomhedens performance i høj grad har overgået disse forventninger.

Dette underbygges af, at virksomhederne har oplevet særdeles flotte vækstrater i samme periode. 69 % af virksomhederne har således vækstet topkanten med +25 %, mens 27 % af disse sågar har vækstet med mere end 100 %. Niveaulet for vækst svarer dermed til niveauet fra sidste års analyse.

Omsætningsvækst over de seneste tre år



Adspurgt til, hvilke forretningsområder der har båret væksten, svarer 74 %, at den primære vækstdriver har været en øget efterspørgsel af eksisterende produkter, og dette fortrinsvis på allerede penetrerede markeder. Nye produkter har således kun været den primære drivkraft for 26 % af virksomhederne.

Hvilke forretningsområder har været de primære vækstdrivere?

Markeder/produkter	Eksisterende produkter	Nye produkter
Eksisterende markeder	49 %	19 %
Nye markeder	25 %	7 %





# Performance og vækstambitioner

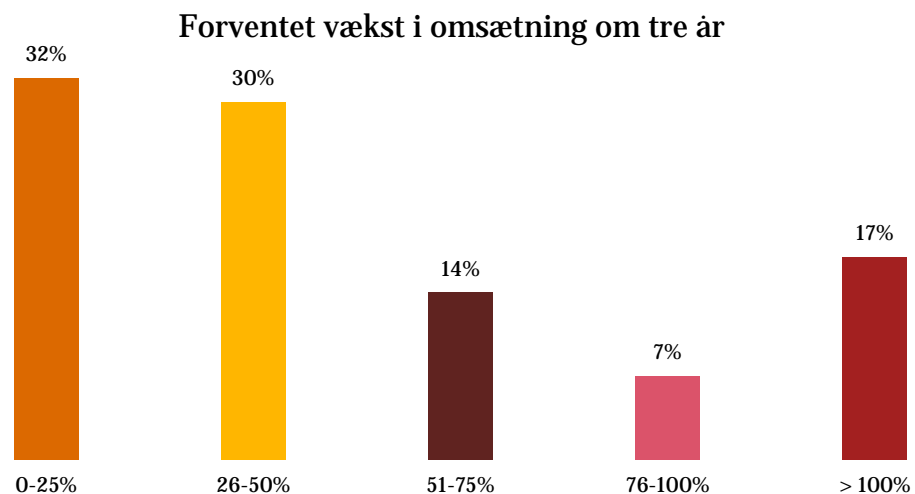
## Forventninger om vækst

Hvad angår forventningerne til de kommende tre år, forventer 95 % af dette års nominerede ejerledere, at disse vil byde på yderligere vækst.

# 95 %

forventer vækst den kommende periode

I hele 68 % af virksomhederne er der således en forventning om at vækste deres omsætning med mere +25 % de kommende tre år. 24 % har forventning om en omsætningsvækst på +75 %, mens 17 % forudser en vækst på mere end 100 %.



Bemærkelsesværdigt er det, at 32 % forudser en moderat vækst mellem 0 % og 25 %, hvilket er en betydelig stigning (9 %) sammenlignet med 2016, men lig niveauet fra 2015.

Overordnet set fortæller ejerledernes forventning til fremtiden og de vækst mål som nævnes, at man blandt de nominerede virksomheder, trods en række gode vækst-år, fortsat har en usvækket vækstambition, og synes at benytte det nuværende momentum til yderligere vækst i årene fremover.

Analysearbejdet vedrørende vækst viser endvidere, at 43 % af de virksomheder, der ikke har en forventning om vækst, har en nedskreven forretningsplan, mens andelen er 69 % blandt virksomhederne med en forventning om fremtidig vækst.



# Performance og vækstambitioner

## Vækst drivere

Forventningen blandt dette års nominerede ejerledere til hvilke forretningsområder der forventes, at skulle drive den fremadrettede vækst, adskiller sig ikke meget fra billedet set over de seneste tre år.

Eksisterende produkter forventes således stadig at være den primære vækstgenerator (64 %), omend andelen er betydeligt lavere (-10 %) end tidligere år. Årsagen hertil kunne være, at man blandt de nominerede ejerledere forudser – for så vidt angår eksisterende produkter – en stagnering af eksisterende markeder, hvilket medfører, at vækst i større grad end tidligere skal ske gennem nye markeder eller nye produkter.

59 % af ejerlederne ser til stadighed Danmark som det primære vækstmarked, efterfulgt af nærområderne (Europa - 30 %), mens blot 11 % angiver andre markeder.

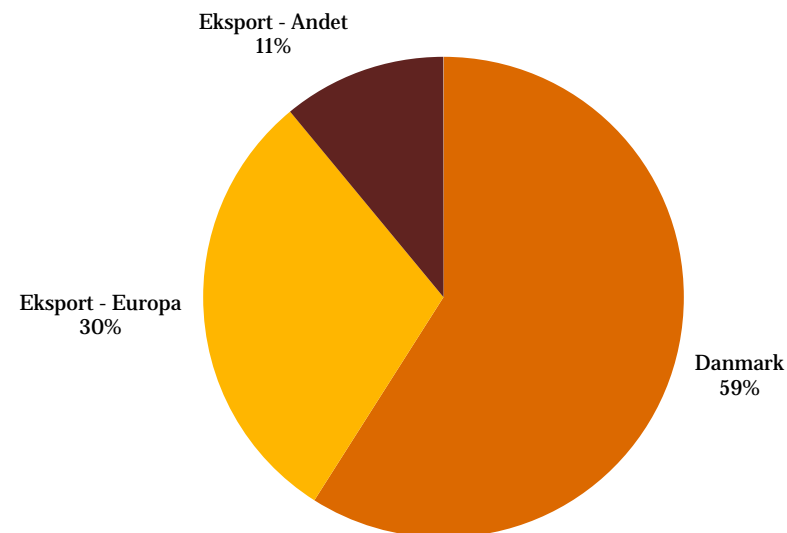
På spørgsmålet om, hvorvidt aktuelle geopolitiske forhold som Brexit, Trump, terror m-fl. har påvirket virksomhedernes vækstambitioner, svarer 86 %, at det ikke på nuværende tidspunkt har ændret deres forventninger til eller ambitioner for fremtiden. Den relativt høje andel skal dog ses i lyset af, at andelen er faldet med 11 % sammenlignet med sidste års analyse.

Andelen af ejerledere, der faktisk vurderer, at deres vækstmuligheder påvirkes negativt i et betydeligt omfang af geopolitiske forhold er 2 %.

### Hvilke forretningsområder skal være de primære vækst drivere?

Markeder/produkter	Eksisterende produkter	Nye produkter
Eksisterende markeder	34 %	25 %
Nye markeder	30 %	11 %

### Hvilke markeder skal drive væksten?



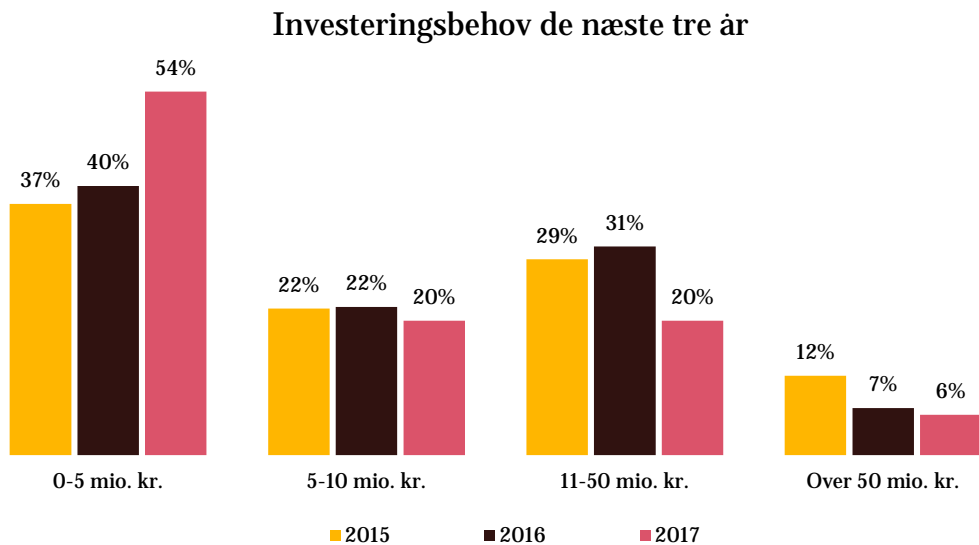
# Performance og vækstambitioner

## Investering i vækst

Analysen viser, at forventninger til investeringsbehovet for de kommende tre år er betydeligt lavere sammenlignet med tidligere år. Siden 2015 og til i år er andelen af nominerede ejerledere, som forventer et investeringsbehov i intervallet 0-5 mio. kr., steget fra 37 % til 54 %, mens der er sket en halvering til 6 %, som forventer at skulle investere +50 mio. kr. for at kunne indfri egne vækstambitioner.

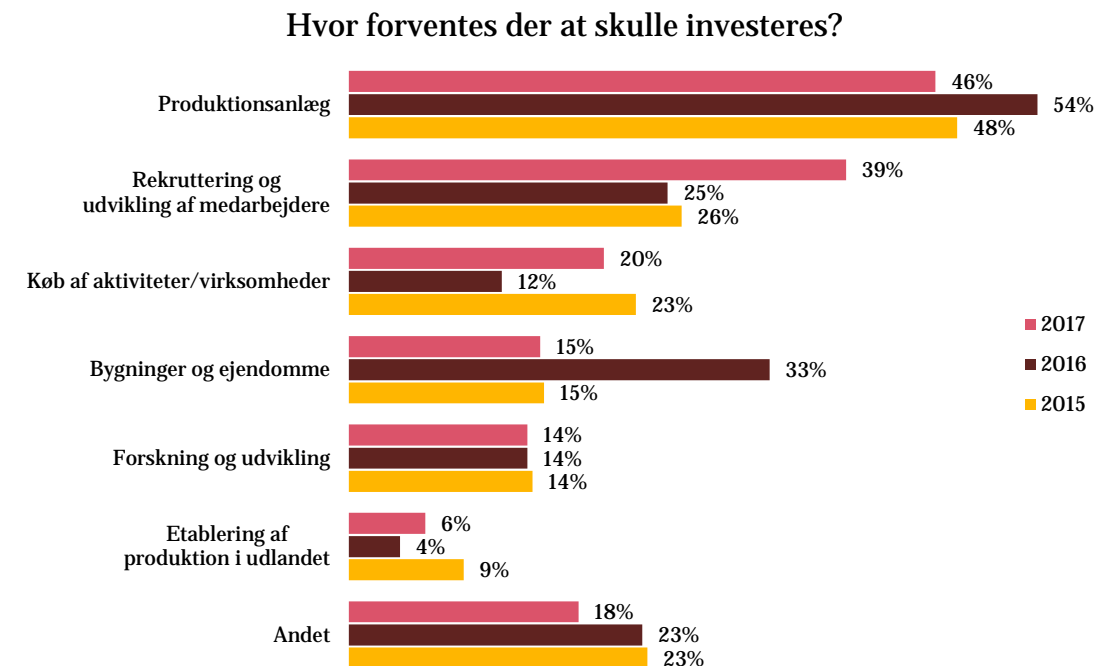
Denne forskel kan dog skyldes at analysen delen her anvender absolutte tal. Hvis størrelsen af de analyserede virksomheder i 2017 er mindre end tidligere år vil investeringerne i absolutte DKK, alt andet lige også være mindre.

Samlet antydes dog, at behovet for kapital til investeringer er mindre end set de foregående år.



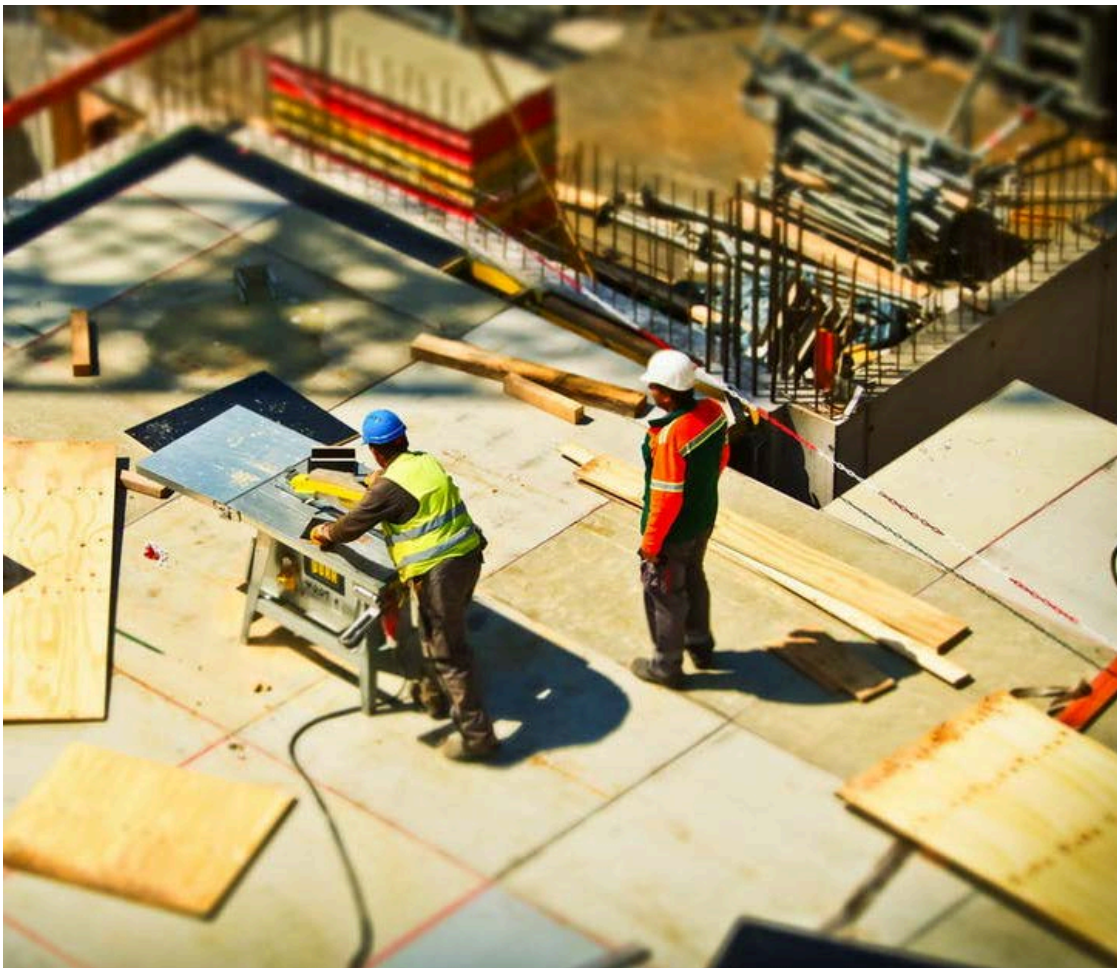
Hovedparten (73 %) af ejerlederne angiver af det forventede investeringsbehov kan ske inden for de eksisterende økonomiske rammer. 8 % påtænker at finansiere investeringsbehovet via ekstern låneoptagelse, mens de resterende 19 % nævner en kombination af hhv. intern og ekstern finansiering.

Endvidere viser analysen, at disse investeringer primært forventes at blive på 'produktionsanlæg' (46 %) samt 'rekruttering og udvikling af medarbejdere'.



# Performance og vækstambitioner

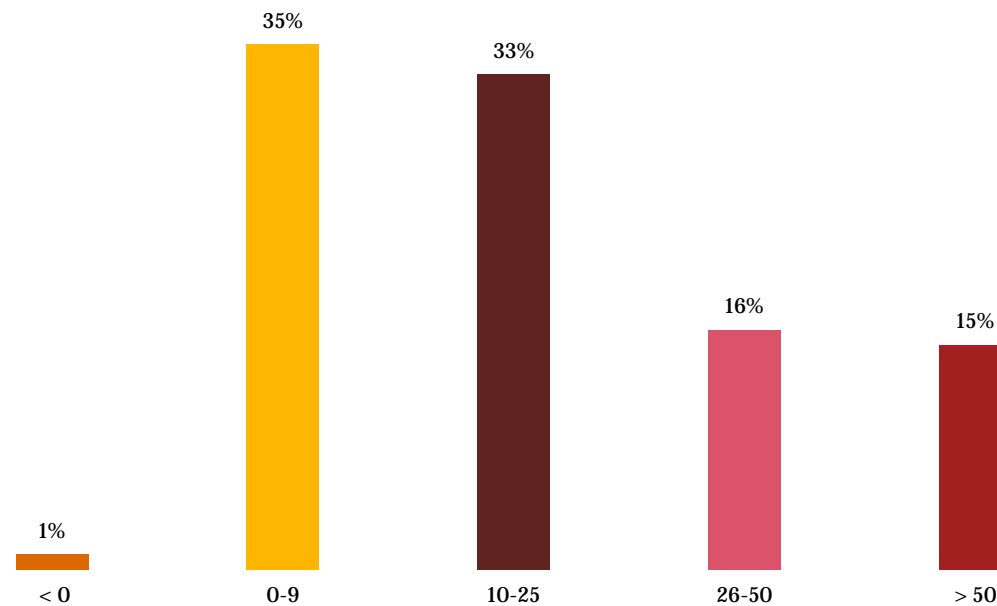
## Vækst skaber jobs



På medarbejderfronten viser analysen, at ejerlederne over de kommende tre år i gennemsnit forventer at ansætte flere end 25 nye medarbejdere – dette tal overstiger niveauet fra sidste års analyser med 24 %. Den øgede forventning til niveauet for fremtidige nyansættelser kan begrundes med, at den økonomiske vækst har bidt sig fast og deraf en afledt generel stigende optimisme i erhvervslivet eller af størrelse på virksomheder. Ligeledes kan størrelsen af de analyserede virksomheder i 2017 i forhold til tidligere år gøre udsvinget, når der anvendes absolutter tal

Den generelle forventning blandt ejerlederne til, at årene fremover vil byde på yderligere vækst, afspejles således også i forventningerne til yderligere ansættelser.

Forventninger til nyansættelser de kommende tre år



5

---

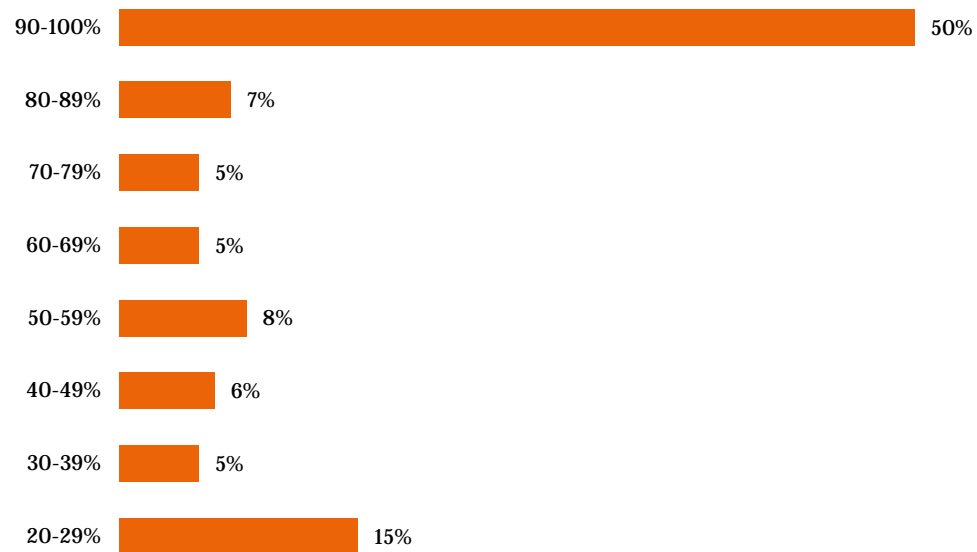
*Ejerskifte*

# Ejerskifte

## Ejerforhold i dag og i fremtiden

Analysen viser, at ejerlederne og deres familie ejer majoriteten i 75 % af de nominerede virksomheder, og i 50 % af virksomheder sågar 90-100 %. Dette understreger, at der i allerhøjeste grad er tale om ejerledede virksomheder.

Ejerledernes/familiens nuværende ejerandel



Foruden ejerlederne selv og medlemmer af familien tæller ejerkredsene hovedsageligt medlemmer af ledelsen, mens også professionelle og private investorer, kapitalfonde og øvrige medarbejdere nævnes i mindre omfang.



På spørgsmålet om, hvorvidt man i den enkelte virksomhed er blevet kontaktet vedrørende mulighederne for et salg, angiver 57 % af ejerlederne, at dette er sket inden for de seneste 3 år. Forklaringer herpå kunne være, at diverse investorer – som følge af at en fortsat bedring af det økonomiske klima i såvel Danmark og EU som på verdensplan – har fri kapital og er i markedet for at investere, og at de nominerede virksomheder er yderst attraktive i denne sammenhæng grundet stærke performance-indikatorer.

# 57 %

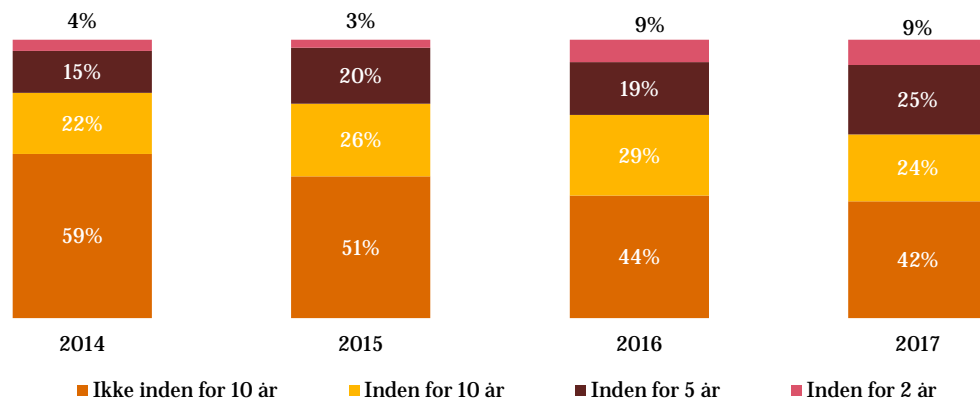
er blevet kontaktet vedr. et salg

# Ejerskifte

## Realiseringsmuligheder

I forhold til realisering af værdier er ejerlederne blevet spurgt, hvornår et ejerskifte i deres virksomhed forventeligt kan komme på tale, hvor 42 % tilkendegiver, at dette ikke kan komme på tale de næste ti år. Tendensen fra tidligere års analyser synes dog at fortsætte. Tidshorizonten, førend et ejerskifte kan komme på tale, mindskes således blandt ejerlederne fra år til år. Andelen af ejerledere, som ikke vurderer, at et ejerskifte kan komme på tale inden for de kommende 10 år, er således faldet fra 59 % i 2014 til 44 % i 2016 og med yderligere 2 %-point til 42 % i 2017. Ligeledes ses en betydelig stigning fra 2014 til 2017 på 15 %-point af ejerledere (34 %), som forventer et ejerskifte inden for de kommende 5 år.

Hvornår forventes et eventuelt ejerskifte?

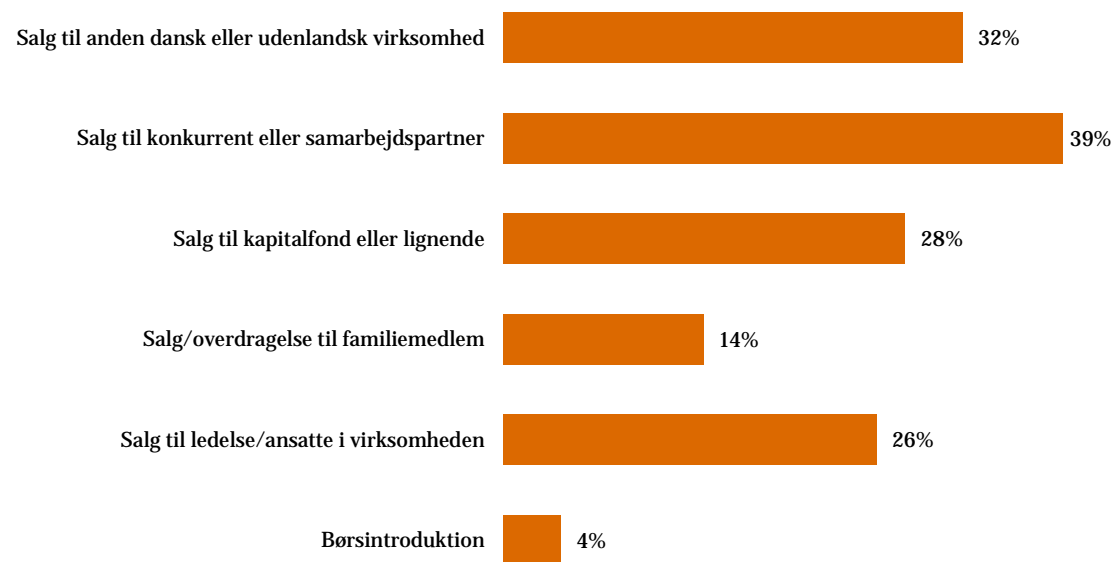


Årsagen til denne udvikling kunne være professionalismen i såvel ledelses- som bestyrelsesarbejdet, som i dag præger de ejerledede virksomheder, og som derfor har medvirket til, at ejerskifter er kommet både højere og mere naturligt på agendaen i virksomhederne.

Analysen belyser ydermere, hvilke muligheder ejerlederne anser som værende mest sandsynlige i forhold til en realisering af værdien af deres virksomhed. Topscorerne er i denne sammenhæng 'salg til konkurrent eller samarbejdspartner' (39 %) og 'salg til anden dansk eller udenlandsk virksomhed' (32 %).

Bemærkelsesværdig er det i denne sammenhæng, at blot 14 % nævner 'salg/overdragelse til et familiemedlem' som en primær realisationsmulighed – dette skal ses i lyset af de 24 % som selv har overtaget virksomheden fra en familiemedlem.

Primære muligheder for realisering af værdi



# 6

***Årets Tema: Samspil mellem talent og teknologi***



# Samspil mellem talent og teknologi

## Fremtiden og forberedelse hertil

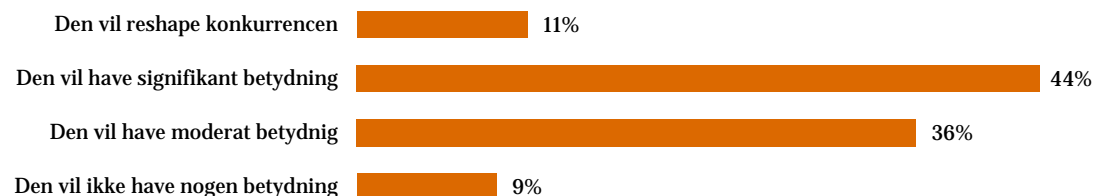
Analysen viser, at 92 % af de nominerede ejerledere forudser, at de konkurrencemæssige forhold i deres industri inden for en tidshorisont på 5 år vil forandres som følge af den digitale og teknologiske udvikling og virksomhedernes gradvise adoption af og udnyttelse af de afledte muligheder.

# 92 %

## forudser en forandring af deres industri

55 % angiver, at de forventer, niveauet for denne påvirkning som minimum vil være signifikant, og hele 11 % angiver sågar, at digitalisering og ny teknologi vil forandre den konkurrencemæssige situation i deres industri fuldstændigt i årene, som kommer.

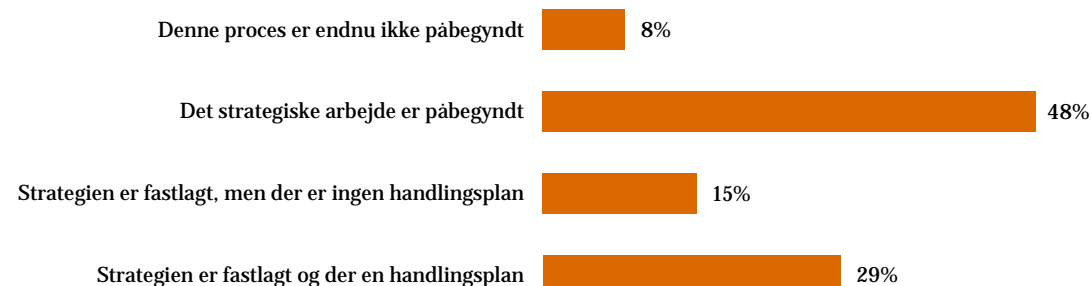
### Niveauet for den formodede forandring



Endvidere viser analysen, at ejerlederne over en bred kam er bevidste om, at de, der ikke tilpasser sig den digitale omstilling rettidigt, vil være truet på deres eksistens. Dette til trods anser hovedparten af ejerlederne i de berørte industrier mest af alt den digitale omstilling som en mulighed for optimering af driften og herigennem en forbedring af egen konkurrenceevne samt et værktøj til at nå ud til nye markeder og kunder.

Adspurgte om, hvor langt den enkelte virksomhed er – på et strategisk niveau – mht. at konkretisere, hvilke teknologiske og digitale muligheder der kræves indtænkt i virksomheden for at sikre, at man forbliver konkurrencedygtig i fremtiden, svarer 44 % af ejerlederne, at man har færdiggjort det strategiske arbejde, mens 29 % har udarbejdet en handlingsplan med konkrete initiativer, som der arbejdes efter.

### Status for det strategiske arbejde



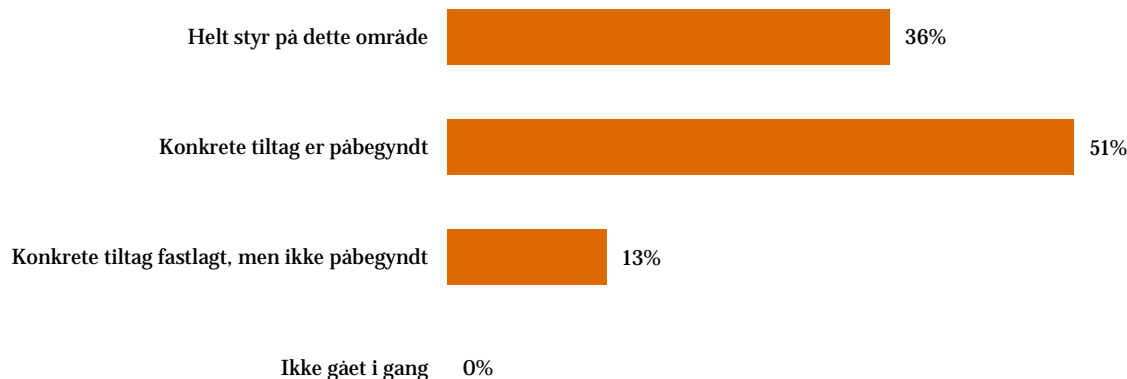
Til trods for, at man i 91 % af de nominerede virksomheder forventer konkurrencen påvirket i større eller mindre omfang de kommende år som følge af nye teknologiske og digitale muligheder, har 55 % af disse på nuværende tidspunkt ikke færdiggjort det strategiske arbejde, som skal medvirke til at sikre virksomhedens konkurrenceevne i fremtiden. Forklaringen herpå kan være, at virksomhederne befinder sig i en industri, hvor udviklingen sker hurtigere, end man strategisk kan planlægge efter. Man er dermed nødsaget til blot at reagere på det nye – men afhængig af den industri og den overordnede konkurrencemæssige situation kunne manglen på dette strategiske arbejde også være et faresignal for flere virksomheder.

# Samspil mellem talent og teknologi

## Hvor befinder vi os i dag? – en aktuel status

På spørgsmålet om, hvor langt ejerlederne vurderer deres virksomhed er i forhold til at udnytte de teknologiske og digitale muligheder, som er identificeret til at sikre virksomhedens fremtidige konkurrenceevne, svarer 87 % af de ejerledere, som forudser, at deres industri vil blive påvirket, at de har igangsat konkrete tiltag herfor.

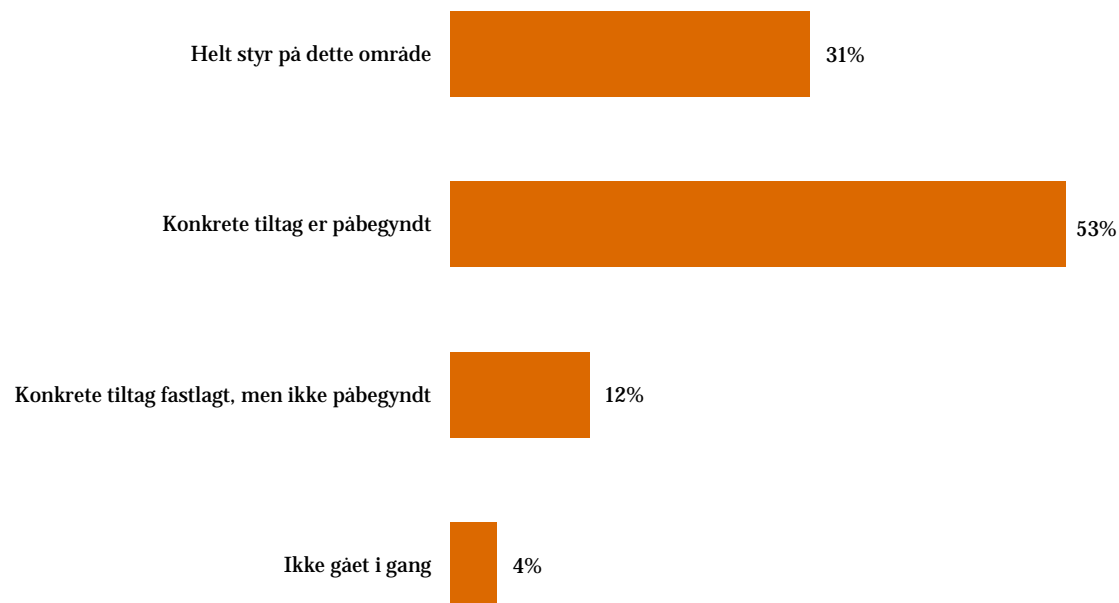
### Status for udnyttelse af digitale- og teknologiske muligheder



36 % svarer således: 'Vi har helt styr på dette område'. 51 % fortæller, at de har igangsat konkrete initiativer. De resterende 13 % har fastlagt, hvilke tiltag der skal understøtte denne agenda, men disse er endnu ikke påbegyndt. Særligt interessant er det, at ingen af ejerlederne nævner, at de IKKE er kommet i gang, hvilket umiddelbart må siges at være et godt tegn.

Ligeledes er der blevet spurgt til en specifik status for, hvor langt man er med at udnytte de muligheder, som samspelet mellem mennesker og teknologi efterlader. Hertil svarer 84 %, at de har igangsat konkrete tiltag. 31 % af disse fortæller: 'Vi har helt styr på dette område'. 12 % har fastlagt konkrete tiltag, men endnu ikke påbegyndt disse, mens 4 % nævner, at de ikke er kommet i gang med at kortlægge denne del.

### Status for samspil mellem menneske og teknologi



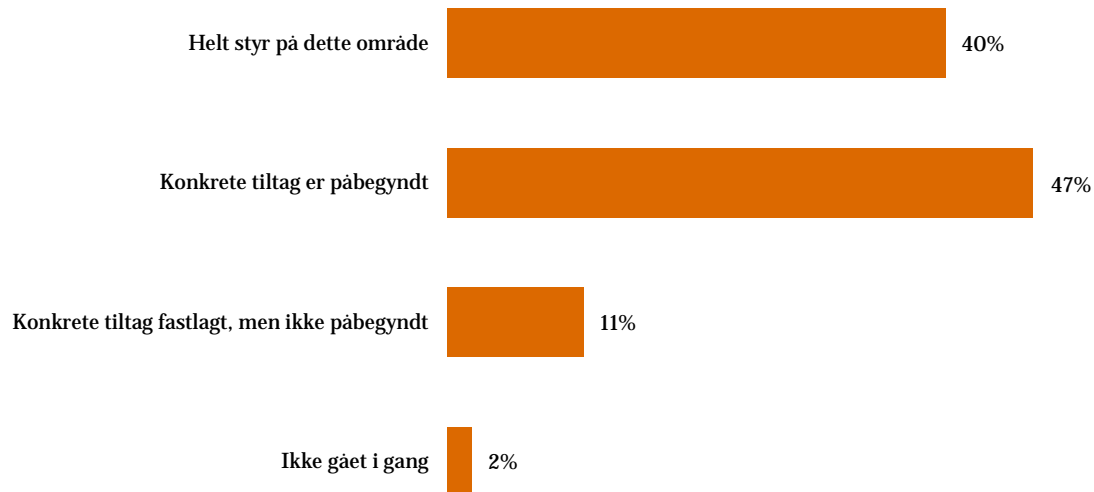
# Samspil mellem talent og teknologi

## Hvor befinder vi os i dag? – en aktuel status (fortsat)

Endelig er der blevet spurgt til, hvor langt man er med sikre, at medarbejderstaben har de fornødne digitale kompetencer til at understøtte virksomheden i forhold til de identificerede fremtidige behov.

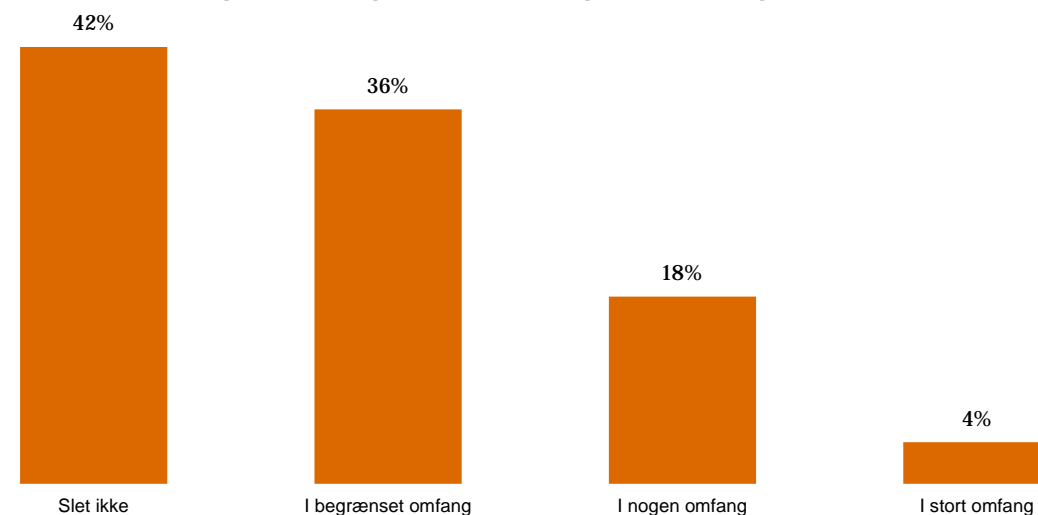
87 % svarer i denne sammenhæng, at de har i igangsæt konkrete tiltag, mens 40 % fortæller: 'Vi har helt styr på dette område'. 11 % har fastlagt konkrete tiltag, men endnu ikke påbegyndt disse, mens 2 % nævner, at de ikke er kommet i gang med at kortlægge denne del i forhold til en fremtidig sikring af dette område.

### Status for sikring af inhouse digitale kompetencer



Slutteligt viser analysen, at man i 78 % af virksomhederne kun forudser antallet af ansatte påvirket negativt i et begrænset omfang eller slet ikke som følge af den digitale omstilling.

### Forventning til den digitale omstillings påvirkning på antal ansatte



Hovedparten af ejerlederne begrundes denne optimisme med, at de personaleresourcer, som de digitale og teknologiske muligheder umiddelbart frigiver, vil kunne bruges til at styrke virksomhederne andetsteds. I denne sammenhæng nævnes det, at dette også har været tilfældet, når der ses på forandringen over de senere år, hvor ansatte i takt med implementering af nye digitale hjælpemidler er flyttet til andre dele af virksomheden.

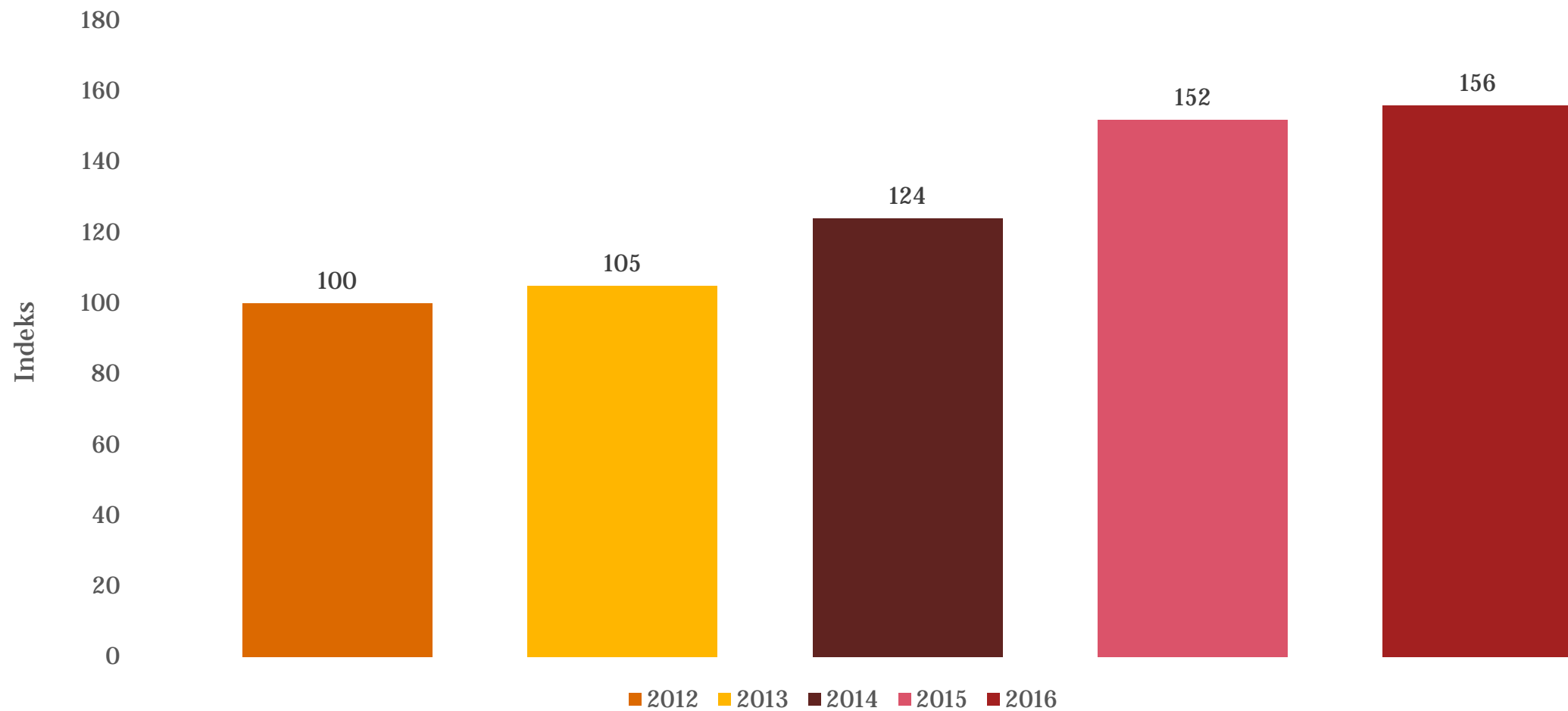


---

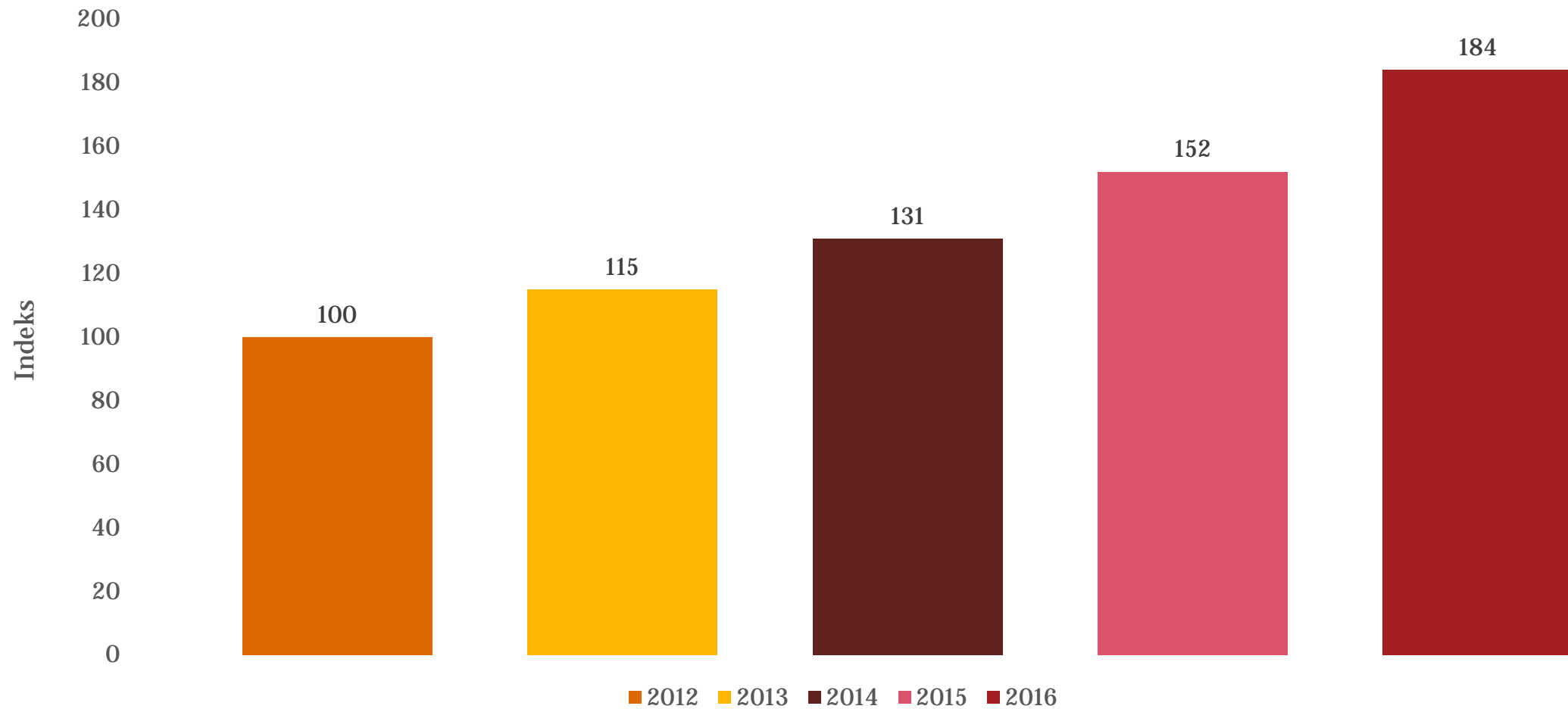
## ***Nøgletal***

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

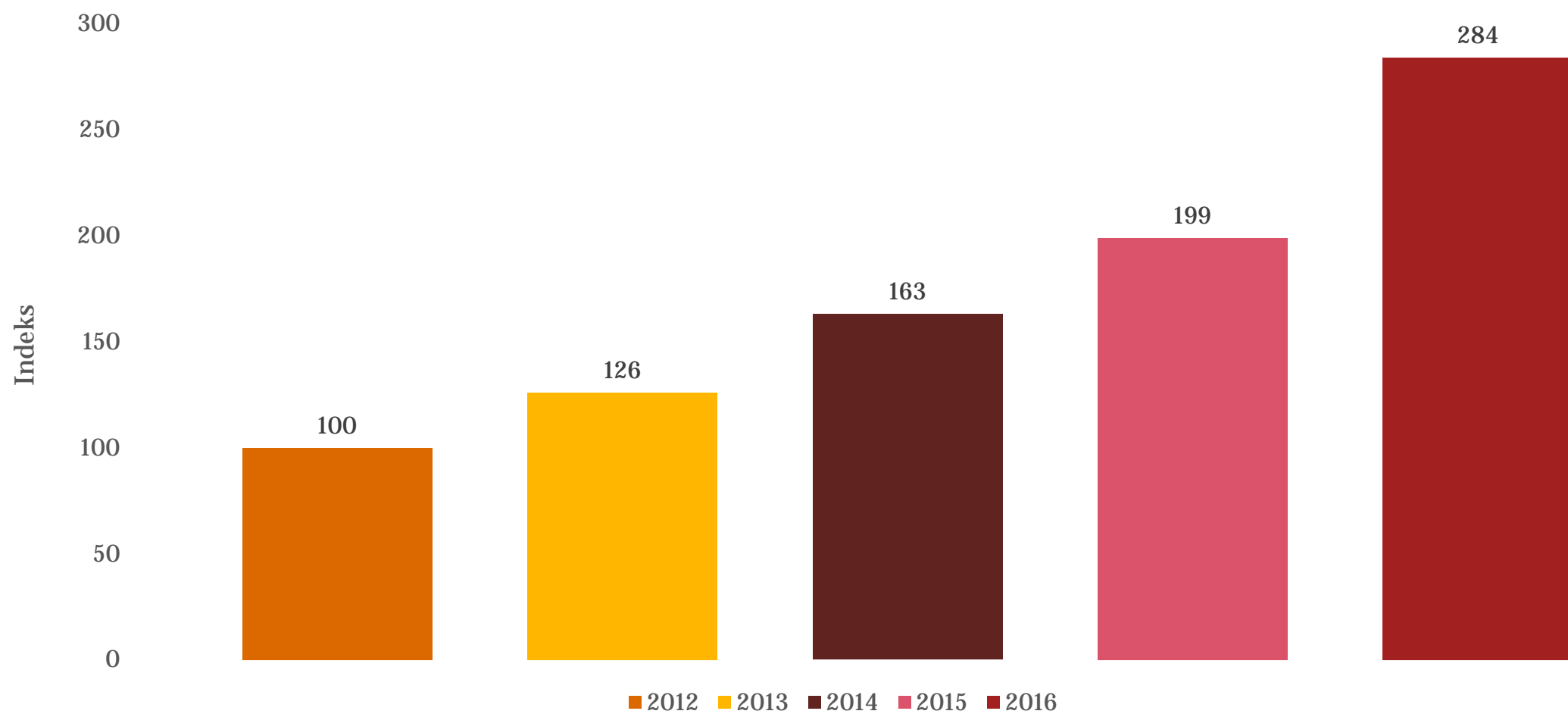
## Udvikling i omsætning – 2012 til 2016



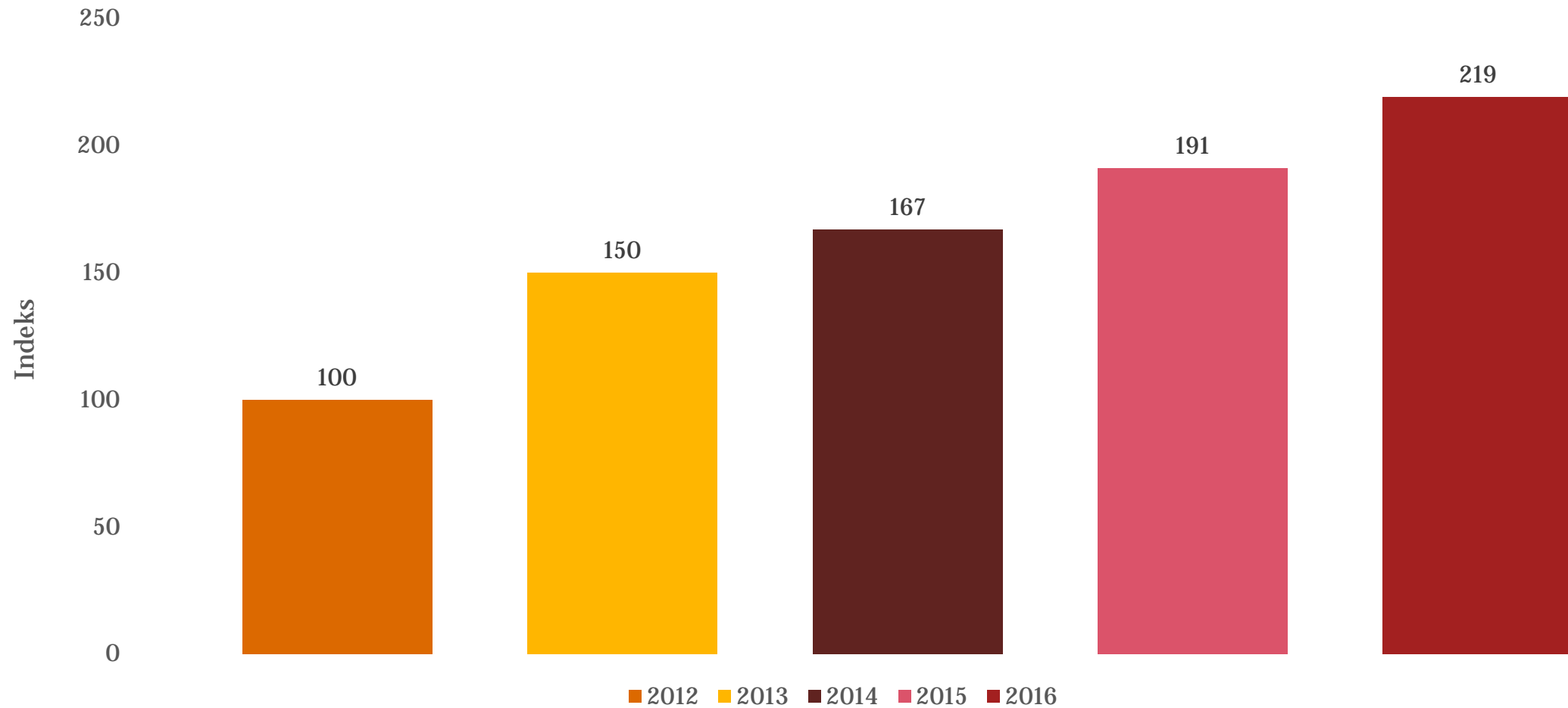
## Udvikling i dækningsbidrag – 2012 til 2016



## Udvikling i årets resultat – 2012 til 2016

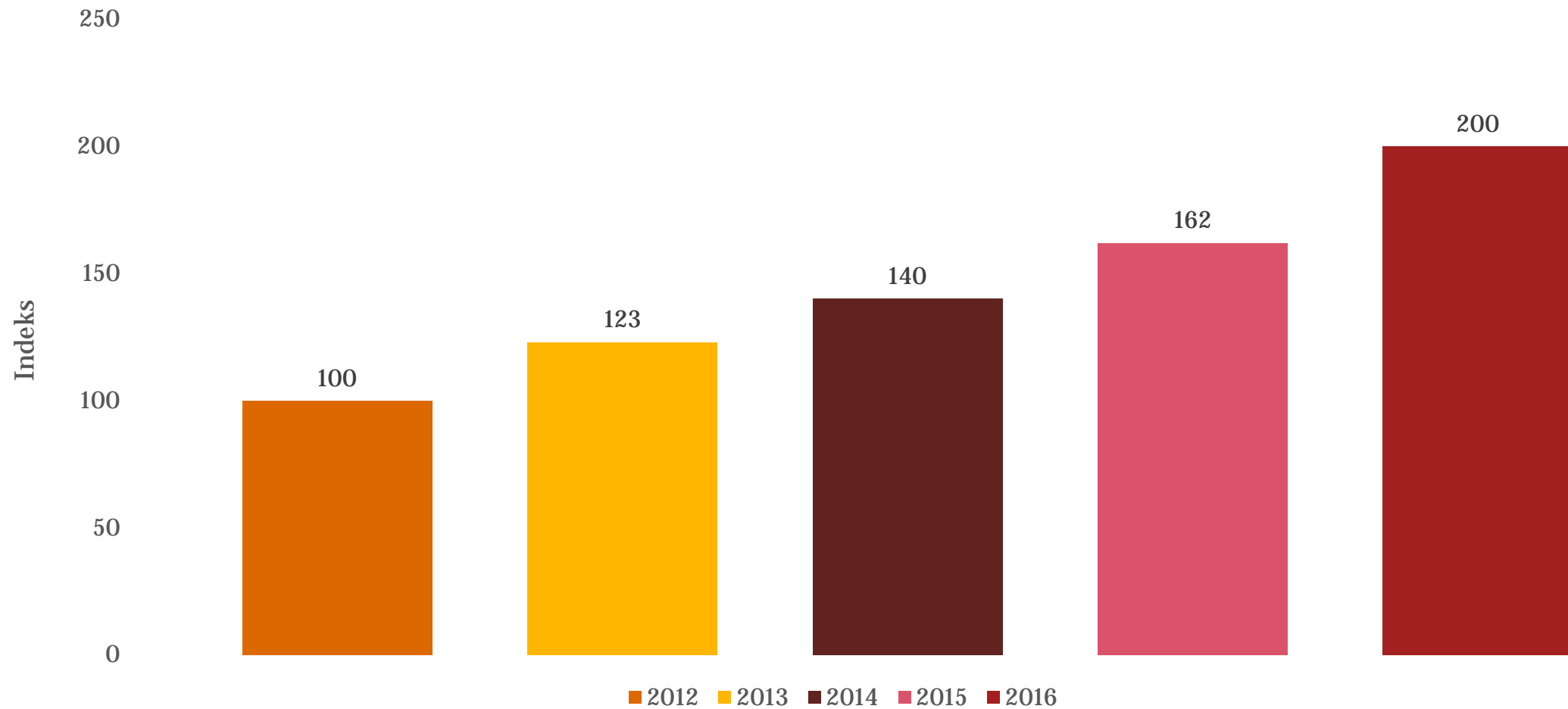


## Udvikling i årets aktiver – 2012 til 2016

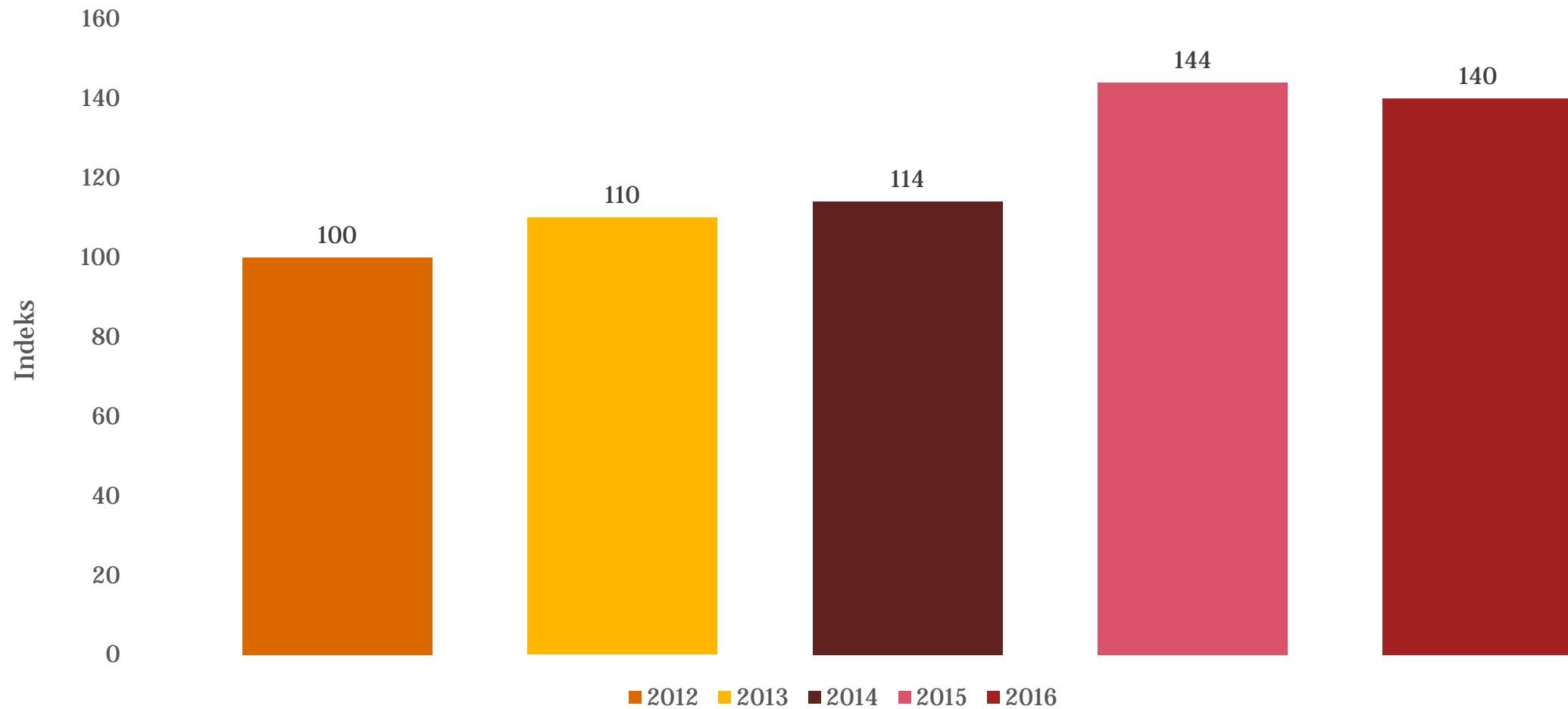




## Udvikling i årets egenkapital – 2012 til 2016



## Udvikling i årets antal ansatte – 2012 til 2016



# 8

---

## *Metode og udvælgelseskriterier*

# Metode og udvælgelseskriterier

## Metode

Analysen er baseret på data indsamlet ved afholdelse af personlige interviews med de 144 ejerledere, der er nomineret til prisen som Årets Ejerleder 2017.

De nominerede ejerledere og deres virksomheder er udvalgt blandt en total population på over 5.000 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 Bisnode/Greens.



**Årets Ejerleder 2017**

## 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 agtpågivenhedspligt 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.

© 2017 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.