

27. august 2019

Kom i front med rådgivning inden for ejer- og generationsskifte

Du har via din rådgivningsvirksomhed tilmeldt dig til at komme i front med rådgivning inden for ejer- og generationsskifte.

På introdagen præsenteres du for procesværktøjer inden for ejer- og generationsskifte, og du får mulighed for at prøve kræfter med dialogværktøjet "Ejerskiftebarometeret".

Introdagen finder sted på **SEGES**, Agro Food Park 15, Skejby

mandag, den 30. september 2019

kl. 9:30 – 15.30.

(Der vil være morgenkaffe klar fra kl. 9)

Introdagen vil klæde dig på til at sætte gang i ejerskifteprocessen hos sælgere af landbrugsvirksomheder.

Det er gratis at deltage i introdagen, da dagen afvikles som led i projektet "Giv stafetten videre til nye kræfter i landbruget". Projektet er støttet af Promilleafgiftsfonden.

Dagen vil veksle mellem indlæg og gruppearbejde, hvor I arbejder sammen med dem, som er tilmeldt fra jeres rådgivningsvirksomhed.

Der vil i løbet af dagen være pauser med forplejning.

Dialogværktøjet "Ejerskiftebarometeret" vil blive udleveret på dagen.

Du får denne indkaldelse fordi vi har registreret dig som tilmeldt til introdagen. Skulle du være blevet forhindret i at deltage på introdagen bedes du give besked til Birgit Winther Sørensen på bws@seges.dk snarest muligt.

Forberedelse

Til brug for gruppearbejdet skal I hver især have én case med – forstået som en kort beskrivelse af en landmand, der står lige foran at skulle i gang med at planlægge sit ejer- eller generationsskifte.

Dagsorden

1. Intro til dagen
2. Præsentation af procesværktøjer inden for ejer- og generationsskifte
3. Kom godt i gang – gruppearbejde om forberedelse af første møde om ejerskifte
4. Lidt mere om hvordan du kan bruge "Trumf på rådgivningen" særligt i ejerskifteprocesser
5. Gruppearbejde om forskellige roller som rådgiver
6. Introduktion til dialogværktøjet "Ejerskiftebarometeret".
7. Afprøvning af "Ejerskiftebarometeret" på en case

Vi ser frem til en spændende og lærerig dag sammen med jer.

Venlig hilsen

Jane Karlskov Bille
Jura & Skat

D +45 8740 5209
M +45 2323 2145
E jkb@seges.dk

Mille Møller Nielsen
Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5356
M +45 3027 1417
E mmni@seges.dk

Kom i front med ejer- og generationsskifte

SEGES, Mandag d. 30. september 2019

Mille Møller Nielsen og Jane Karlskov Bille

Projekt Giv stafetten videre til nye kræfter i dansk landbrug

SEGES

Promilleafgiftsfonden for landbrug

STØTTET AF



Velkommen



Mille Møller Nielsen
Specialkonsulent, Forandringsprocesser
Kompetencer & Vækst
D +45 8740 5356
M +45 3027 1417
E mmni@seges.dk



Jane Karlskov Bille
Senior Tax Manager
Jura & Skat
D +45 87405209
M +45 23232145
E jkb@seges.dk

Programmet for i dag

- 09.30 Jane præsenterer procesværktøjer inden for ejer- og generationsskifte
- 10.00 Gruppearbejde omkring 'det første møde'
- 10.45 Ivan introducerer Ejerskifteanalysen og landmandstyper
- 12.00 FROKOST
- 12.45 Trumf på rådgivningen i ejerskifteprocesser
- 13.30 Mille introducerer til Ejerskiftebarometeret
- 14.00 Afprøvning af Ejerskiftebarometeret i grupper
- 15.00 Opsamling på dagen + aftale om videre proces
- 15.30 Tak for i dag 😊

Procesværktøjer inden for ejer- og generationsskifte

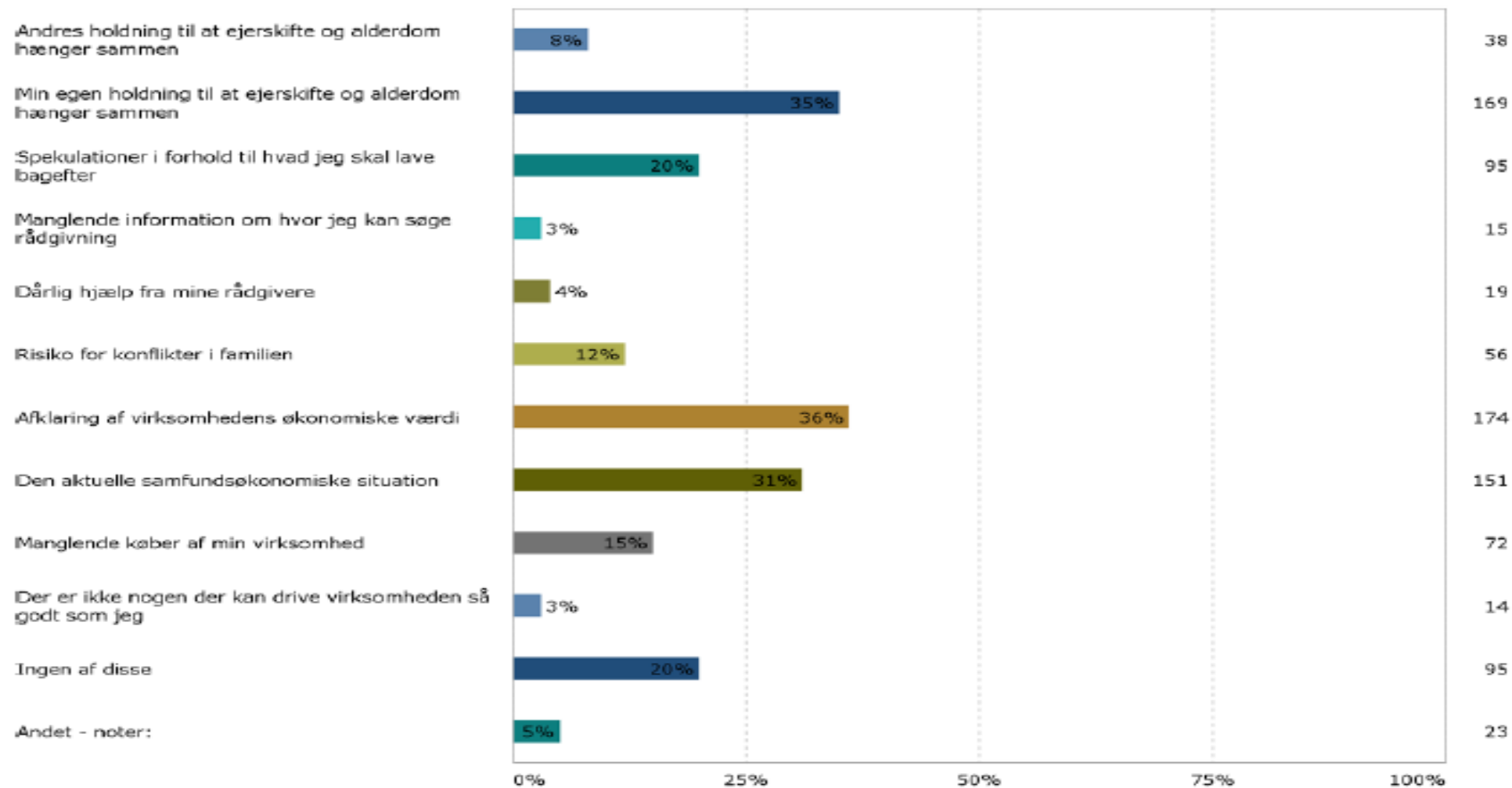
SEGES



Ejer- og generationsskifte af landbrugsvirksomhed

- Ejer- og generationsskifterådgivningen er langt mere end rådgivning om skat og modeller for et ejerskifte
- Et ejer- eller generationsskifte kan være svært for landmanden
 - Og hans familie
- Der kan være mange forskellige barrierer for at sætte gang i et ejer- eller generationsskifte
 - Landmanden skal have hjælp til at få sat ord på de konkrete barriere – først derefter kan de løses
- Den bløde del betyder ofte mere end den hårde del i forhold til om generationsskiftet opleves som en succes
- Landmanden vil oftest foretrække at du som rådgiver tager initiativet

Hvad er de største udfordringer i forbindelse med planlægningen af ejerskifte



Ejerskiftet som en proces med dig som "tovholder"

Før ejerskiftet

Personlig
afklaring

Planlægning

Klargøring af
virksomhed

Selve ejerskiftet

Forhandling
med køber

Indgåelse
af aftale

Overdragelsen af
virksomheden

Efter ejerskiftet

Opfølgning

Livet efter
ejerskiftet

Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

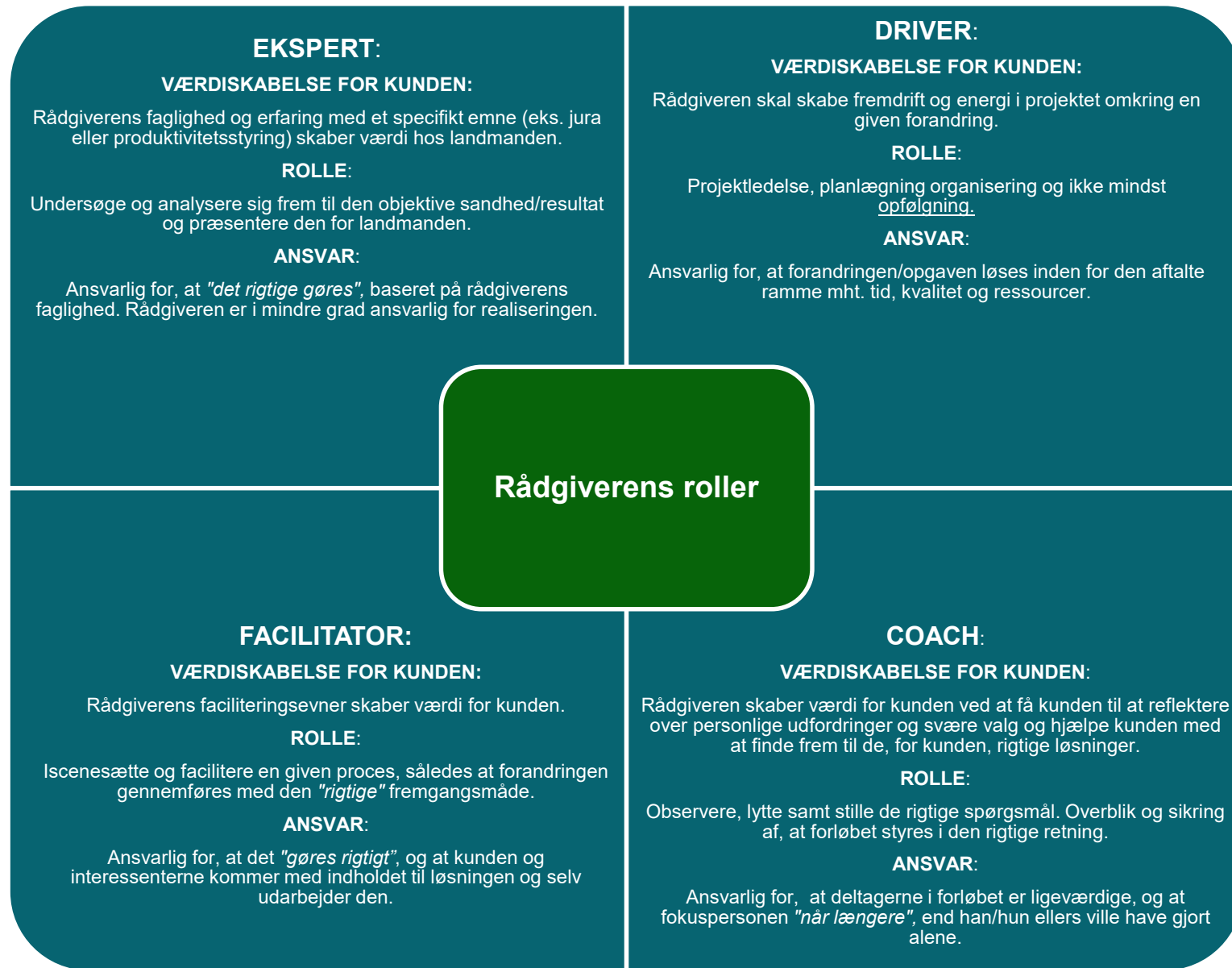
Den indledende fase af ejerskifteprocessen

- Kunden skal afklares i forhold til et ejer- eller generationsskifte
 - Hvad ønsker kunden og dennes ægtefælle for fremtiden?
 - Hvad ser de af muligheder for at ejer- eller generationsskifte?
 - Hvad er der af udfordringer for et ejer- eller generationsskifte?
- Værktøjerne er en hjælp til at tage dialogen med kunden
 - Så man får sat gang i modningsprocessen hos kunden
 - Uden at blive løsningsorienteret

Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

Mødeafviklingsværktøjer	Planlægningsværktøjer
Dagsorden til møde om ejerskifte 	Indsamling af materiale
Vejledning – første møde	Modning af virksomheden
Indkaldelse til møde om ejerskifte 	Spørgeramme
Mødereferat 	Planlægning - ejerskiftets muligheder
Rådgiverens rolle og facilitering af samtalen	Visuel handlingsplan for ejerskifte 
Interessentanalyse 	

Video som guider dig rundt i [værktøjerne til ejerskifte](#)



Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

Forberedelse af opgave – og det første møde

- En god forberedelse er ofte af stor betydning for det endelige resultat
- Brug tid på
 - At klarlægge hvad din opgave er
 - Hvem er din kunde og hvad er det for en virksomhed
 - Hvem er interessenter i ejerskiftet
 - God forberedelse af det første møde

Se mere på [Vejledning – forberedelse af første møde](#)

Præsentation af rådgivningsværktøjer

- Gruppearbejde – i jeres teams
- Vælg en af de cases I har med og arbejd sammen om at forberede første møde i sagen
 - Drøft hvad jeres opgave er i den konkrete case
 - Hvem er jeres kunde og hvad er det for en virksomhed?
 - Hvem er interessenter i ejerskiftet?
 - Hvad har I af oplysninger – hvad mangler I?
 - Hvem skal med til mødet – fra kunden – fra jer ?
 - Hvordan skal dagsordenen se ud?
 - Skal jeres kunde forberede noget?

- * Highlights omkring ejer-og generationsskifte**
- * Baggrund for at inddrage Ejerskiftebarometer**
- * Ejerleder typer**



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon 0045-8740 5036

Mobil 0045-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

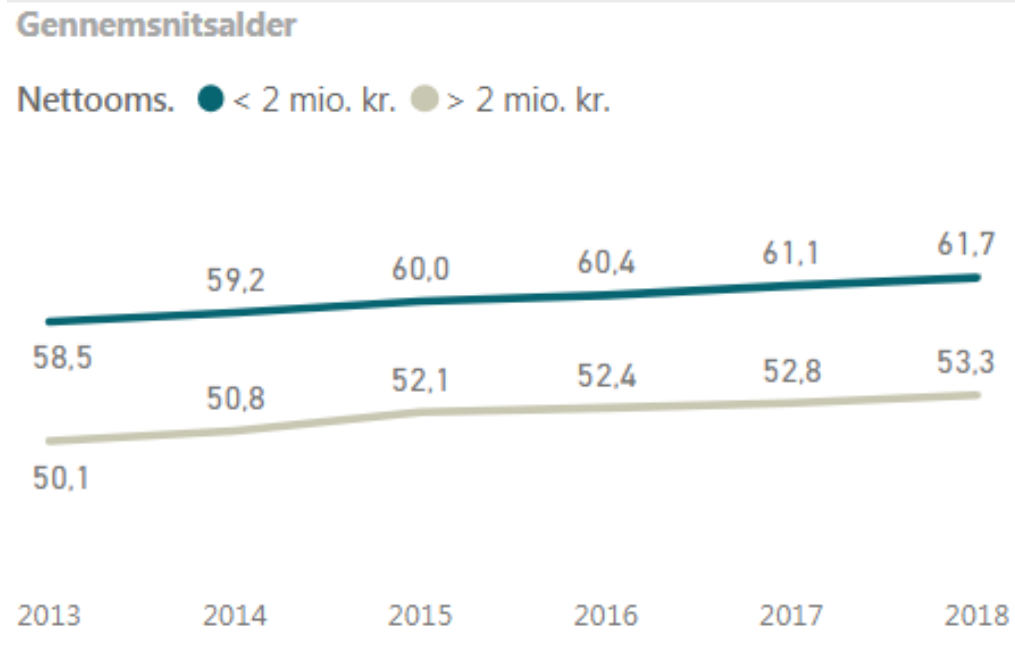
Arbejdsopgaver

Understøtte ejerleder i direktørrollen

- **LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet**
- **Personlig udvikling af ejerleder**
- **Virksomheds- og forretningsforståelse**
- **Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling**
- **Strategisk ledelse**
- **Advisory Boards – etablering, drift og udvikling**
- **Bestyrelser – etablering, drift og udvikling**

- * Highlights omkring ejer-og generationsskifte**
- * Baggrund for at inddrage Ejerskiftebarometer
- * Ejerledertyper

Aldersfordeling - Ø90 regnskaber med alder



	2014	2016	2018
15-35 år	4,4%	4,0%	4,1%
36-65 år	68,5%	66,4%	63,6%
66-99 år	27,1%	29,6%	31,3%
I alt	100%	100%	100%

Aldersfordeling - Ø90 regnskaber med alder

Nettoomsætningsgruppe		2014	2016	2018
0-2 mill. kr.	15-35 år	4%	4%	4%
	36-65 år	62%	60%	55%
	66-99 år	34%	36%	41%
	I alt	100%	100%	100%
2-5 mill. kr.	15-35 år	5%	5%	6%
	36-65 år	86%	85%	81%
	66-99 år	9%	10%	13%
	I alt	100%	100%	100%
5-10 mill. kr.	15-35 år	6%	5%	5%
	36-65 år	88%	87%	87%
	66-99 år	6%	8%	8%
	I alt	100%	100%	100%
10-20 mill. kr.	15-35 år	5%	5%	7%
	36-65 år	92%	90%	87%
	66-99 år	3%	5%	6%
	I alt	100%	100%	100%
>20 mill. kr.	15-35 år	5%	4%	3%
	36-65 år	89%	92%	93%
	66-99 år	6%	4%	4%
	I alt	100%	100%	100%

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2018

- I alt 32103 virksomheder i Ø90



DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2018

- I alt 23291 personligt ejede virksomheder i Ø90

excl. "små regnskaber" og "andre erhverv"



Small Business

Nettoomsætning < 2 mio. kr. 73,8%

Røde landmænd 7,3%

Gule landmænd 9,7%

Grønne landmænd 83,0 %

Virksomhedslandbrug

Nettoomsætning > 5 mio. kr. 13.4%

Røde landmænd 57,5%

Gule landmænd 25,1%

Grønne landmænd 17,4%

Produktionslandbrug

Nettoomsætning 2-5 mio. kr. 12,8%

Røde landmænd 21,7%

Gule landmænd 27,7%

Grønne landmænd 50,6%

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2018

- I alt 32103 virksomheder i Ø90

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
Small Business	0-2 mio. kr.	73,5%	22,1%	9,8%
Produktions-landbrug	2-5 mio. kr.	12,9%	15,9%	15,7%
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	7,8%	21,4%	25,7%
	10-20 mio. kr.	4,2%	22,1%	27,2%
	Over 20 mio. kr.	1,6%	18,5%	21,6%
I alt		100%	100%	100%

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2018

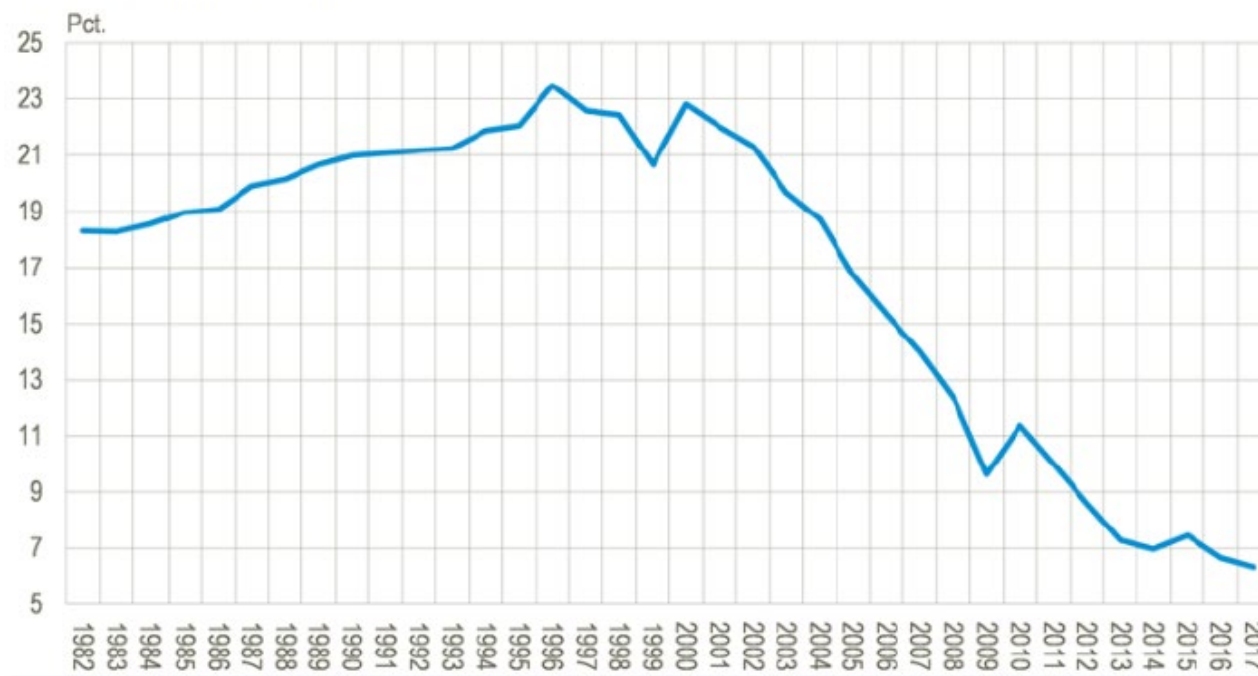
- I alt 32103 virksomheder i Ø90

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Personligt ejede - alle Andel af antal personligt ejede virksomheder i alt	I/S – ejet Andel af antal I/S ejede virksomheder i alt	Selskabs ejet Andel af selskabsejede virksomheder i alt
Small Business	0-2 mio. kr.	76,0%	60,1%	54,2%
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	12,1%	17,7%	18,2%
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	7,3%	11,1%	11,2%
	10-20 mio. kr.	3,6%	7,2%	9,6%
	Over 20 mio. kr.	1,0%	3,9%	6,8%
I alt		100%	100%	100%
Antal i alt		27.625 personligt ejet incl. "små regnskaber" og andre erhverv	2984 I/S ejet – kun beregnete indgår	1494 selskabs ejet – kun beregnete indgår

Færre unge i fødevareindustrien – 2017 tal

Ligeledes ses det i udviklingen af antal bedrifter med ejerledere under 40 år, at den i mange år har været stærkt nedadgående, mens andelen i de senere år har stabiliseret sig omkring 6-7 %.

Andel af landmænd under 40 år



1997: 14.261 bedrifter

2007: 6.246 bedrifter

2017: 2.196 bedrifter

- * Highlights omkring ejer-og generationsskifte
- * **Baggrund for at inddrage Ejerskiftebarometer**
- * Ejerledertyper

Ejerledelse og exitplaner

- Hvad siger godt 1.600 landmænd om ejerstrategi og exitplaner?
 - SEGES spørgeskemaundersøgelse fra 2016
- 94,6 % mænd – 5,4 % kvinder

Hvad er din alder ?

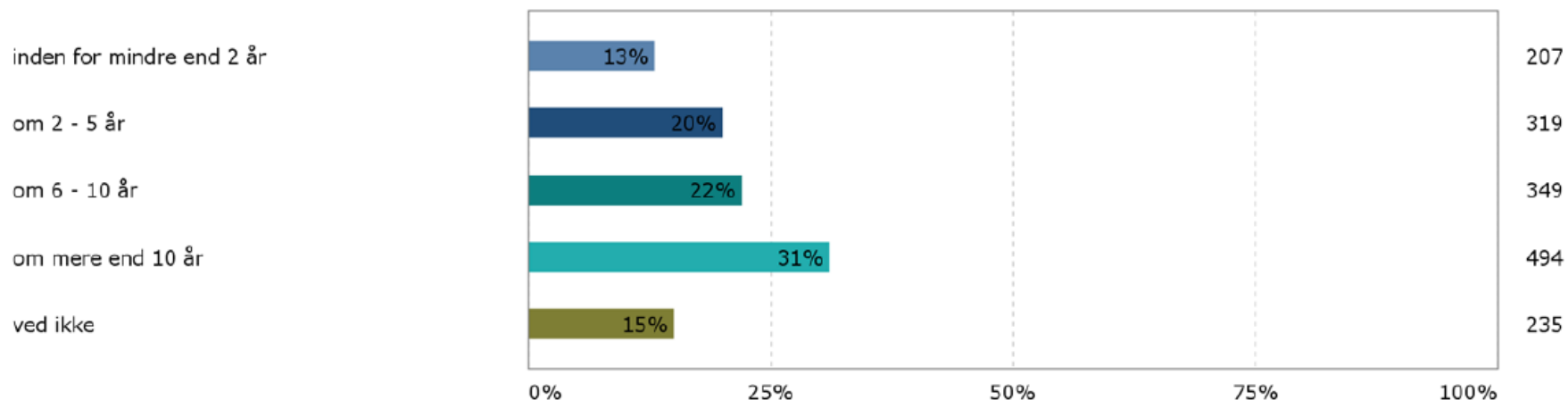
	Respondenter	Procent
Under 45 år	232	13,9%
45 - 54 år	459	27,4%
55 - 64 år	626	37,4%
65 - 74 år	313	18,7%
75 år eller ældre	43	2,6%
I alt	1673	100,0%

I hvilket omfang er generationsskifte et presserende problem?

	Respondenter	Procent
1 slet ikke	831	51,8%
2	326	20,3%
3	291	18,2%
4	77	4,8%
5 i høj grad	78	4,9%
I alt	1603	100,0%

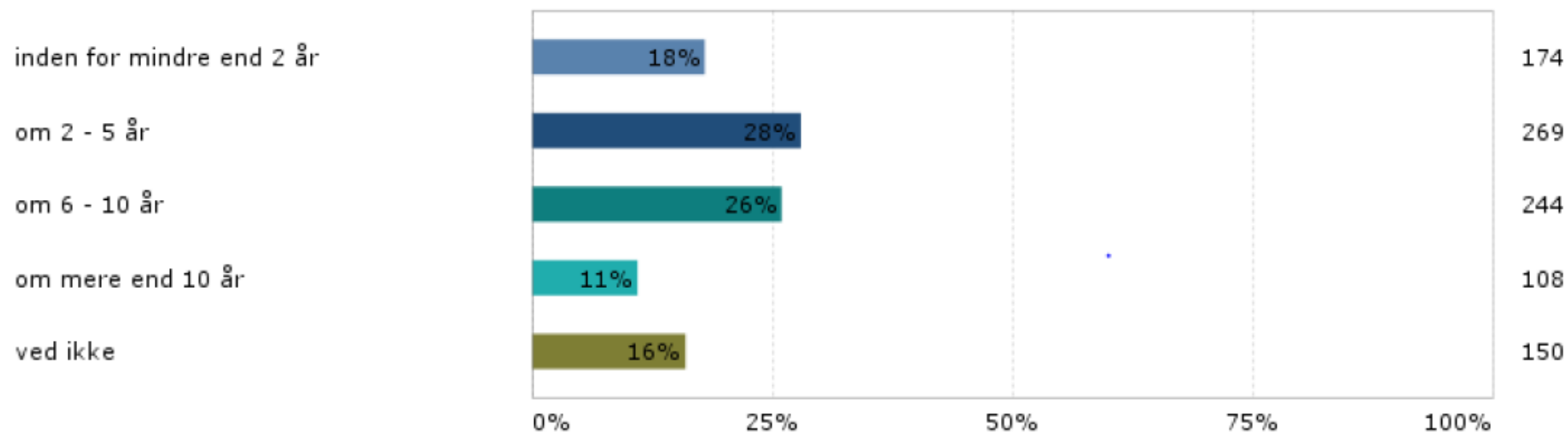
Alle
besvarelser

Hvornår forventer du at påbegynde et ejerskifte eller generationsskifte i virksomheden?



55 +

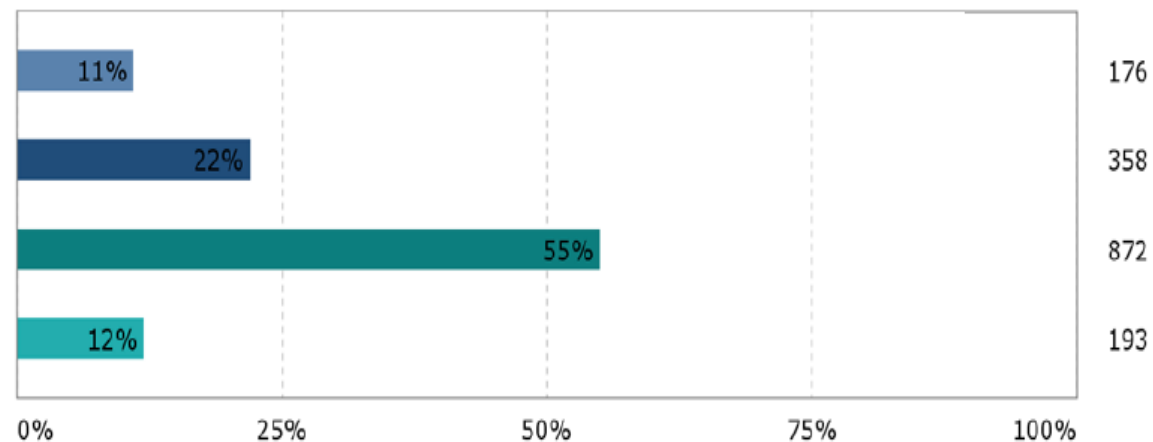
Hvornår forventer du at påbegynde et ejerskifte eller generationsskifte i virksomheden?



Planlægning af exit

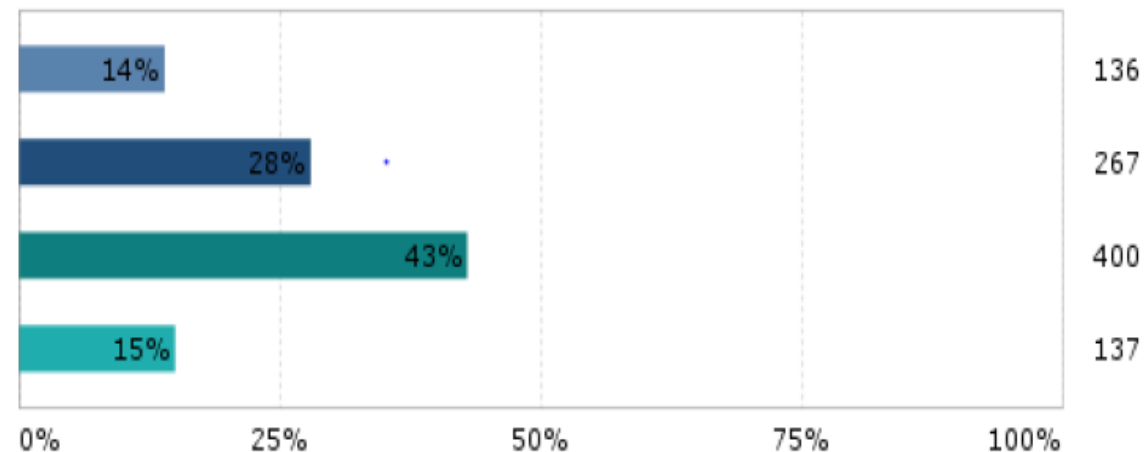
Alle
besvarelser

ja, jeg har en exit strategi
ja, jeg er ved at lægge en exit strategi
nej
ved ikke



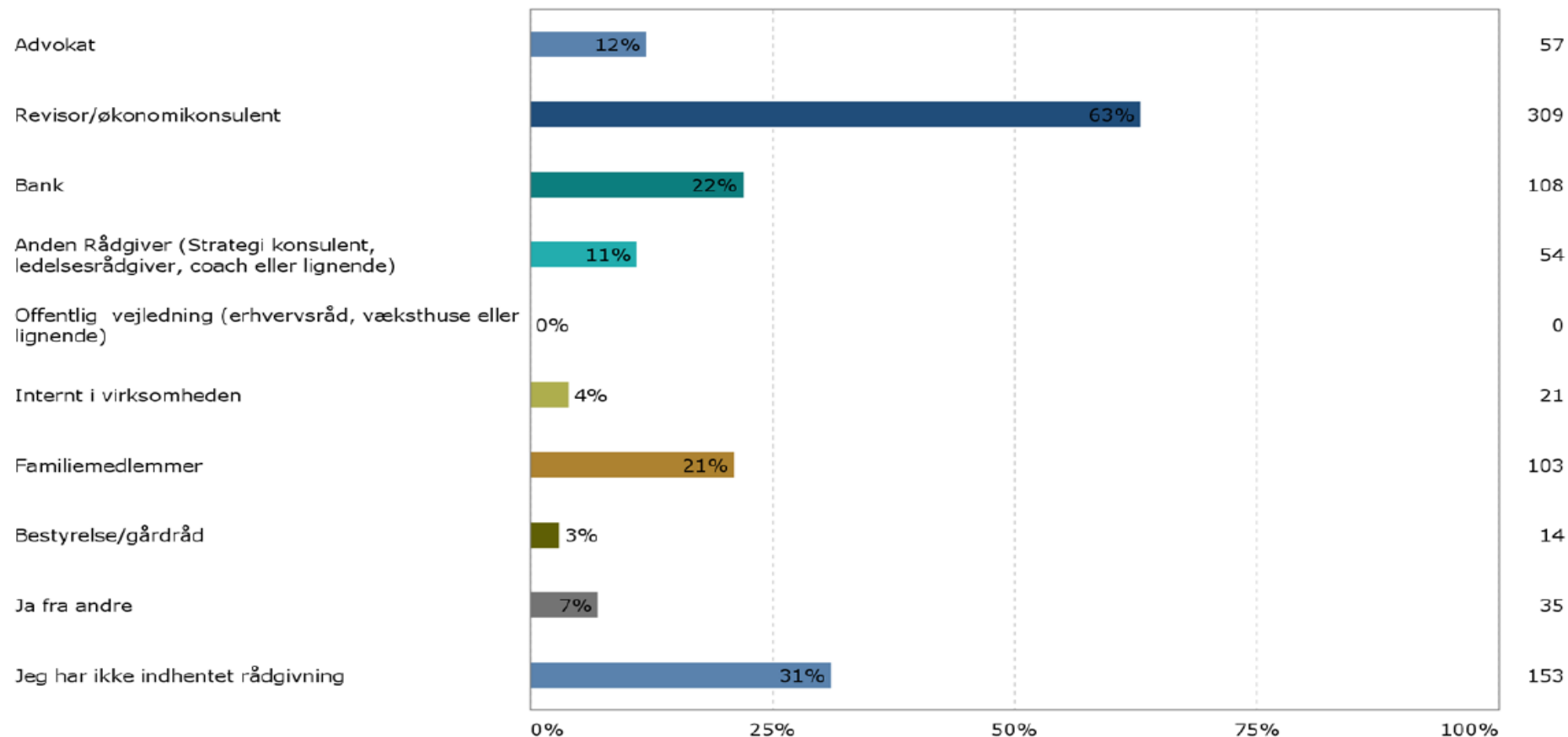
55 +

ja, jeg har en exit strategi
ja, jeg er ved at lægge en exit strategi
nej
ved ikke



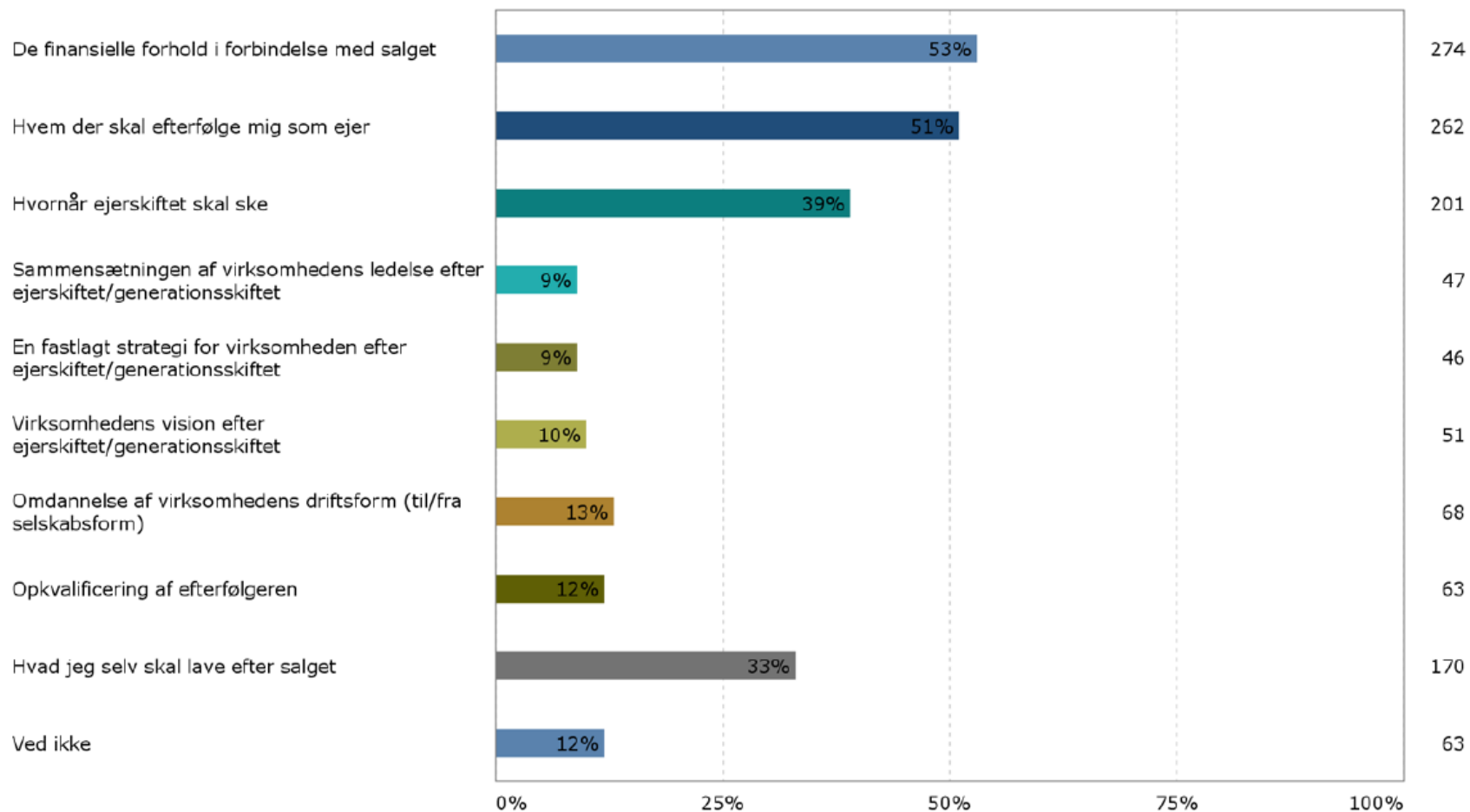
Hvor indhenter landmændene rådgivning

Fra hvem har du eller virksomheden indhentet rådgivning?
Sæt markering ved et eller flere af nedenstående muligheder



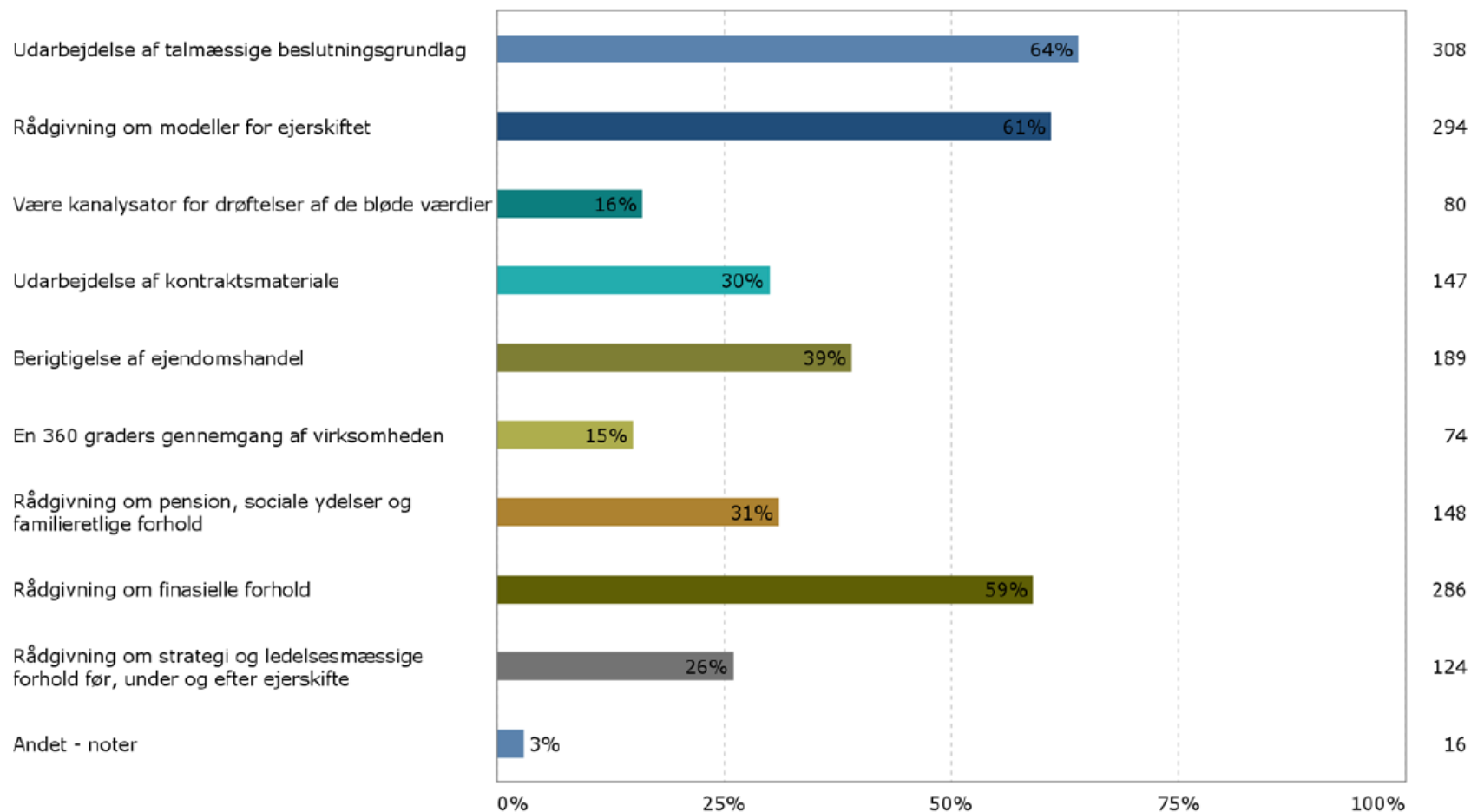
EXIT planens indhold

Hvilke af følgende konkrete elementer indeholder din plan for ejerskifte/generationsskifte?
Sæt markering ved et eller flere af nedenstående muligheder



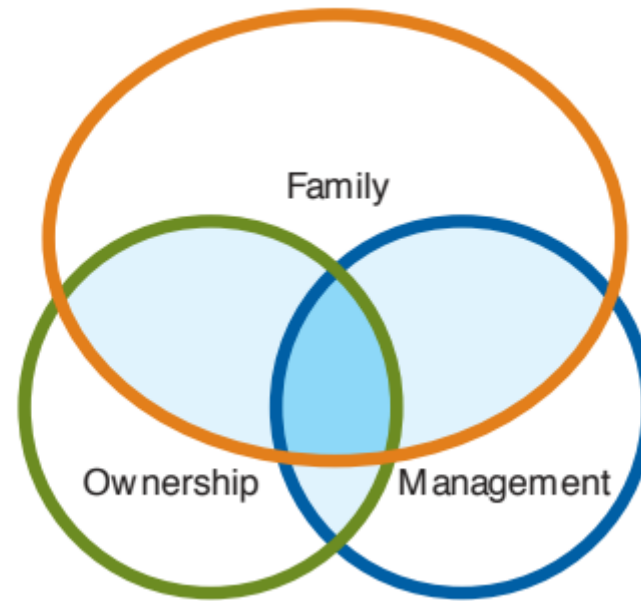
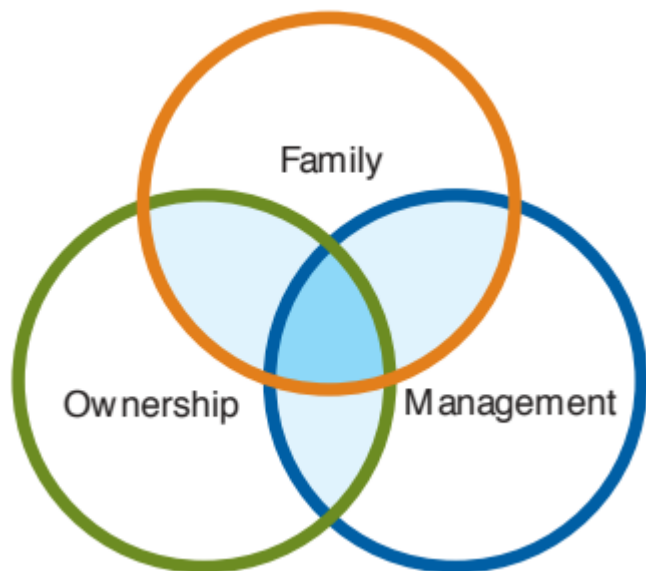
Hvad søges rådgivning om

Hvad ønsker du at rådgiver skal bidrage med?
Sæt markering ved et eller flere af nedenstående muligheder



Ejerskifte i familieejede virksomheder

Family Business Succession
Managing the All-Important
Family Component



While the majority of family business owners would like to see their business transferred to the next generation, it is estimated that 70% will not survive into the 2nd generation and 90% will not make it to the 3rd generation.

Family Firm Institute
www.ffi.org

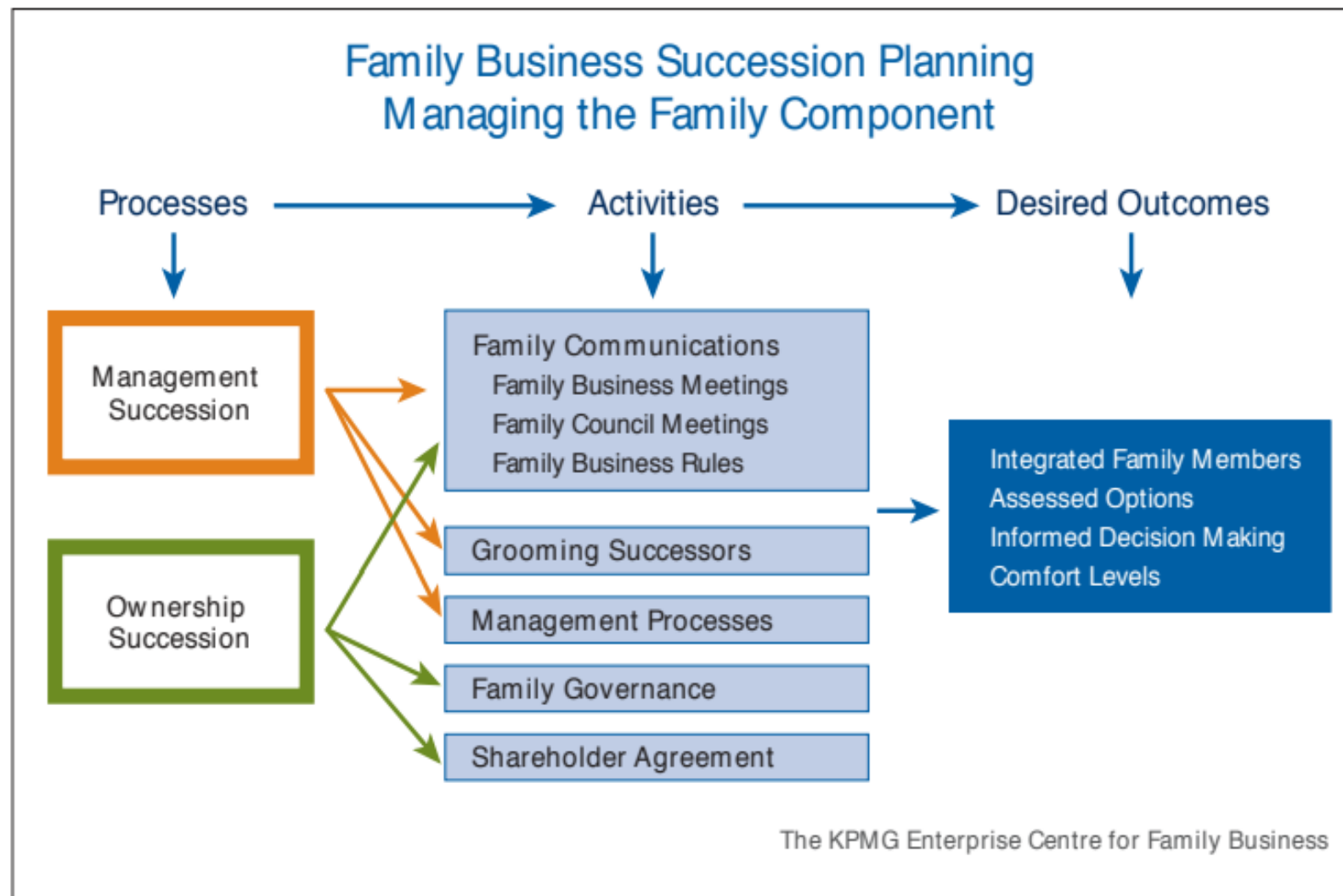
SEGES



Ejerskifte i familieejede virksomheder

Første indsatsområde

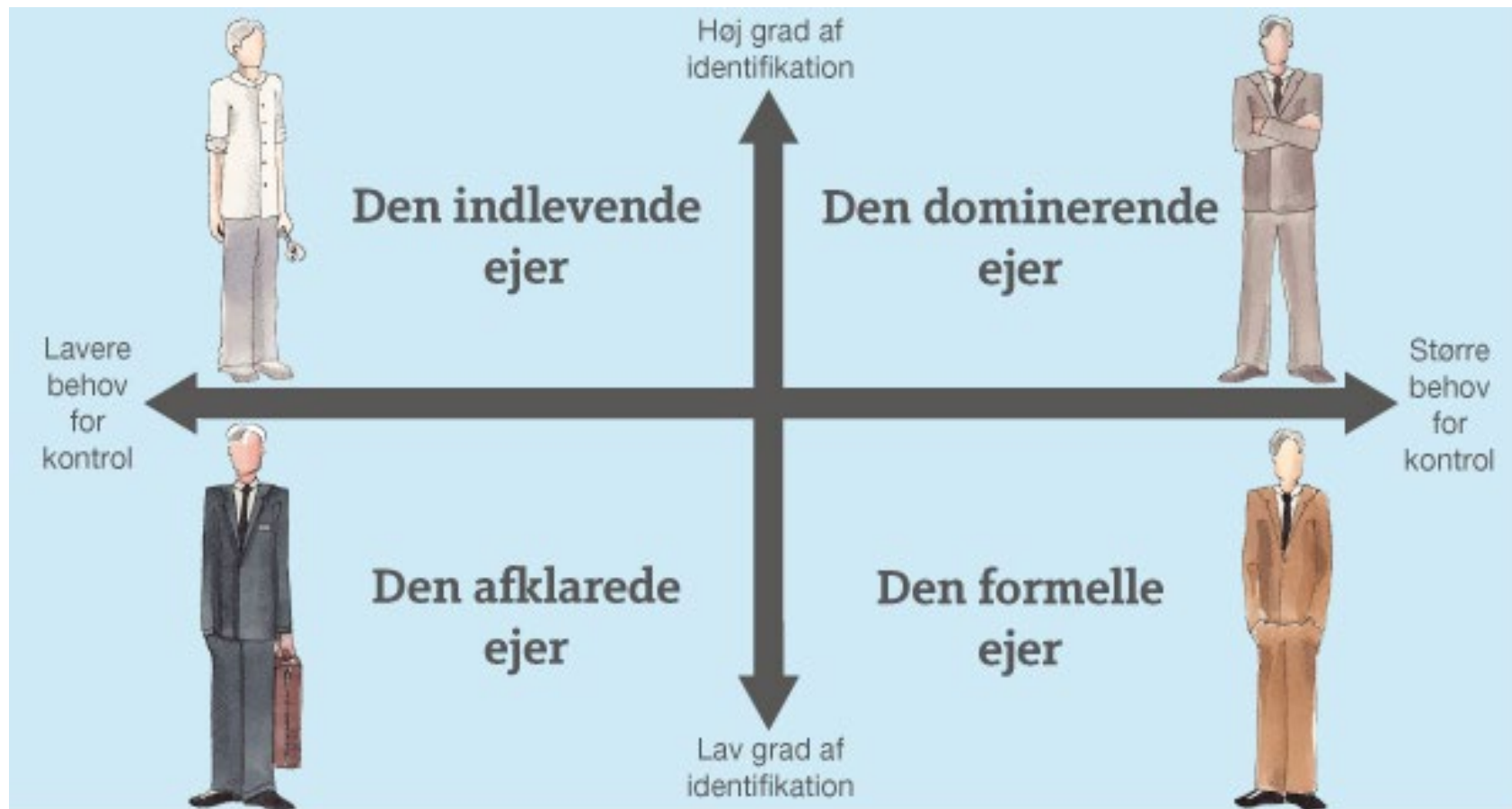
Andet indsatsområde



The KPMG Enterprise Centre for Family Business

- * Highlights omkring ejer-og generationsskifte
- * Baggrund for at inddrage Ejerskiftebarometer
- * **Ejerledertyper**

Ejerledertyper



(Illustrationer: Maria Sterndorff)

Slogan for ejerleder:

Virksomheden er mig

Generelle karakteristika for ejerleder

- identificerer sig i høj grad med virksomheden
- et stort behov for kontrol over virksomheden.
- opfatter sig selv som udødelig
- ser ikke nogen umiddelbar grund til at lade andre tage over - ikke så længe han er rask og rørig.
- har det svært med at forventningsafstemme med såvel ægtefælle/partner som med de børn, der på et tidspunkt skal overtage virksomheden.
- selv efter et formelt gennemført ejerskifte, har han meget svært ved at holde sig fra virksomheden og dens drift
- er ikke bleg for at udfordre næste generation over for virksomhedens øvrige medarbejdere.
- ønsker på ingen måde at udarbejde en ejerskiftestrategi, da det vil vise sårbarhed.

Denne type ejerleder er der mange af i landbruget.

Karakteristika for den strategiske intention

- Virksomhedens mission er at udnytte den viden, ejerleder har, kombineret med de muligheder, virksomheden giver.
- Virksomheden er ejerleders drøm og vision.

Målepunkterne for succes er typisk baseret på:

- Ejerleder oplever succes, når virksomheden klarer sig godt.
- Især tekniske måltal, f.eks. ha., antal dyr og produktion i stk./kg pr. målområde.



Karakteristika for ledelse og management

- Ejerleder er en meget stærk kulturbærer, der ledelsesmæssigt typisk har en meget top-og centralstyret tilgang til ledelse.
- Ejerleder er "førerhunden" for medarbejderne.
- Ejerleder træffer selv sine beslutninger, og de er i ejerleders øjne de rigtige beslutninger.
- Ejerleder deler ikke magten over virksomheden med andre og har det svært med rådgivere, der ikke er enige med ham og de beslutninger, han tager.
- Ejerleder sætter selv tonen i dagligdagen og skaber virksomhedens kultur.
- Virksomheden vil ofte være præget af manglende ledelsesstruktur med eller uden mellemledere, der udøver ledelse.

Karakteristika for økonomien

- Ejerleder har stort fokus på virksomhedens ha., antal dyr og topline, dvs. størrelsen af virksomheden.

Som ejerskifterådgiver kan du italesætte

- hvordan ejerleders vision skal sikres i fremtiden.
- krav til efterfølger, som skal respektere ejerleders vision for virksomheden.
- hvordan der kan etableres en stærkere organisering af ledelsen.
- hvor afhængig virksomheden er af ejerleder, og hvordan virksomheden kan gøres mindre sårbar, hvis der skulle ske noget med ejeren.
- hvordan ejerleders rolle kan drejes væk fra arbejdsopgaver, hvor han ikke er så stærkt engageret eller ikke har de nødvendige kompetencer, og hvor næste generation kan tage over.



Slogan for ejerleder:

Virksomheden er sin egen

Virksomheden rækker ud over mig

Generelle karakteristika for ejerleder

- identificerer sig i høj grad med virksomheden, men har begrænset behov for kontrol over virksomheden.
- et ejerskifte vil være en barriere for ejerleders aktive deltagelse i fællesskabet i og omkring virksomheden, så han vil kæmpe for at fastholde sin deltagelse i virksomheden og dens drift.
- virksomheden er en vigtig driver for ejerleders mening med livet.

Denne type ejerleder er der mange af i landbruget.

Karakteristika for den strategiske intention

- Virksomhedens mission er at udnytte den viden, ejerleder og medarbejderne har, kombineret med de muligheder, virksomheden og omgivelserne giver.
- Virksomhedens vision er afgørende for, at ejerleder og medarbejder har fælles kurs.

Målepunkterne for succes er typisk baseret på:

- at medarbejderne og ejerleder sammen arbejder sig frem mod de ønskede mål.
- at medarbejderne får succes med deres faglighed og kompetencer, f.eks. målt på, at søerne får mange grise, og køerne har høj mælkeydelse med lave celletal.
- at medarbejderne trives i dagligdagen, og at alle understøtter hinanden.
- tekniske måltal, f.eks. tilvækst, produktion i stk./kg pr. målområde.
- økonomiske måltal, f.eks. optimering, nulpunkt, bundlinje, afkastnings-og soliditetsgrad.



Karakteristika for ledelse og management

- Ejerleder er en stærk kulturbærer, hvor fokus er at værne om virksomhedens værdier, virksomhedskultur og virksomhedens omdømme i lokalområdet/landbruget generelt.
- Ejerleder og medarbejderne har et stærkt fællesskab, som sammen skaber en god virksomhedskultur.
- Ejerleder er indlevende og ser sig som en del af fællesskabet med medarbejderne.
- Ejerleder vil gerne være "hundefører" for medarbejderne, men i samarbejde med dem.
- Ejerleder opfatter det som sit ansvar, at alle medarbejdere trives i virksomheden.
- Ejerleder vil ofte præsentere sig som virksomhedens leder og bruge denne position i sin dialog internt og eksternt.
- Ejerleder opfatter virksomhedens drift som en fælles opgave, hvor virksomhedskulturen er vigtigere end ejerleders kontrol.
- Ejerleder har det umiddelbart godt med rådgivere, der kan sikre ham en god hverdag og styrke virksomhedskulturen.
- Virksomheden vil ofte være præget af en fornuftig ledelsesstruktur med eller uden mellemledere, der udøver ledelse.

Karakteristika for økonomien

- Ejerleder har stort fokus på virksomhedens dækningsbidrag, som for ham er lig graden af succes med fælles optimering.

Som ejerskifterådgiver kan du italesætte

- at ejerleder ikke er virksomheden, og at virksomheden ikke er ham, men at han er leder af virksomheden.
Det er vigtigt at bruge som udgangspunkt i dialogen om et ejerskifte.
- hvordan ejerleders vision, værdigrundlag og virksomhedskultur kan sikres i fremtiden.
- krav til en efterfølger, som brænder for virksomheden og dens værdier/virksomhedskultur.
- hvordan ejerleder kan fortsætte i virksomheden og med hvilke opgaver, efter et ejerskifte.



Slogan for ejerleder:

Virksomheden er et redskab

Virksomheden skal ikke styre mig

Generelle karakteristika for ejerleder

- identificerer sig i lav grad med virksomheden
- har et stort behov for kontrol over virksomheden.
- Virksomheden sikrer ejerleder frihed til selv at bestemme og skal ikke styre ejerleder.
- ser sig selv som den formelle ejer og leder.
- minder på mange områder om den dominerende ejerleder, men med den store forskel, at det ikke er virksomheden, der er vigtig, men derimod de penge, den kan genere, og hvordan han kan forvalte pengene og hverdagen, uden at andre blander sig.
- Ejerleders kontrol over virksomheden er vigtig. Et ejerskifte vil fjerne kontrollen fra ham. Det er en kæmpe barriere for et ejerskifte.

Der findes ikke så mange af denne type ejerleder i landbruget.

Karakteristika for den strategiske intention

- Virksomhedens mission er at producere maksimalt indenfor ejerleders udstukne rammer og de muligheder, virksomheden giver.
- Virksomhedens vision er at etablere en virksomhed, der giver ejerleder maksimal frihed til at bestemme selv.

Målepunkterne for succes er typisk baseret på:

- når ejerleder har overblik og dyb indsigt/kontrol/styr på alle virksomhedens detaljer.
- At ejerleder har en dyb indsigt i alle virksomhedens tekniske, produktionsmæssige og økonomiske måltal.
- Virksomhedens overordnede økonomiske performance, f.eks. målt på afkastningsgrad og soliditetsgrad



Karakteristika for ledelse og management

- Ejerleders fokus på detaljen og kontrollen over virksomheden sætter management i et stærkt fokus i dagligdagen.
- Ejer træffer alle vigtige beslutninger alene, og virksomheden er præget af topstyring.
- Ejerleder har det ofte svært med rådgivere, der udfordrer ham på hans kontrolgen, og han inddrager helst ikke andre i forhold, der har med virksomheden at gøre.
- Virksomheden vil ofte være præget af en svag ledelsesstruktur med eller uden mellemledere, der udøver ledelse.

Karakteristika for økonomien

- Ejerleder har stort fokus på virksomhedens samlede bundlinje.
- Der skal være styr på virksomheden.

Som ejerskifterådgiver kan du italesætte

- hvordan ejerleders hverdag ser ud efter et ejerskifte.
- hvordan ejerleder – hen ad vejen – kan mindske sit krav om kontrol over virksomheden og samtidig vide, hvad der sker i virksomheden.
- en model for ejerskiftet, som sikrer, at ejerleder har tillid til næste generation, fordi han bliver informeret om, hvad der sker i virksomheden.
- hvordan ejerleder kan fortsætte i virksomheden, f.eks. som bestyrelsesformand/medlem, hvor ejerleder stadig kan bevare kontrollen, men på afstand, så næste generation kan få plads til at udvikle virksomheden.



Slogan for ejerleder:

Virksomheden er mit job

Virksomheden kører uafhængig af mig

Generelle karakteristika for ejerleder

- identificerer sig i meget lille grad med virksomheden
- har et meget lille behov for kontrol over virksomheden.
- Virksomheden er ejerleders måde at have et arbejde på, og det er han helt afklaret med.
- Der er ikke umiddelbart barrierer for et ejerskifte.

Når ejerleder begynder at forholde sig bevidst til sit arbejde som ejer og leder og tænker han det ind i et fremtidigt ejerskifte med næste generation, så er det en meget afklaret proces for ham, som primært stiller krav om indsigt og overblik i ejerskifteprocessen for ejerleder.

Denne type ejerleder er der ikke mange af i landbruget.

Karakteristika for den strategiske intention

- Virksomheden kan helt overordnet køre uafhængigt af ejerleder.
- Virksomhedens mission er at udnytte den viden, der er i virksomheden, kombineret med de muligheder, virksomheden og omgivelserne giver.
- Ejerleder kan som udgangspunkt lave meget andet, så virksomhedens vision skal "blot" sikre ejerleder finansielt.

Målepunkterne for succes er typisk baseret på:

- virksomhedens økonomiske bundlinje.





Karakteristika for ledelse og management

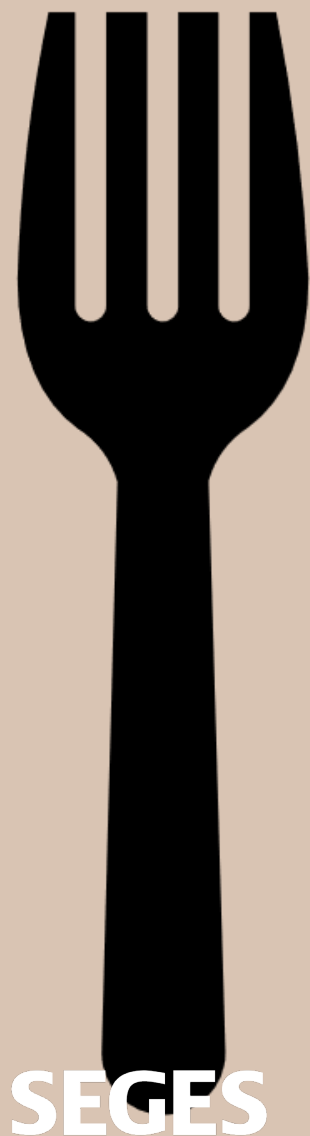
- Virksomheden giver ejerleder en rytme i hverdagen og kolleger at samarbejde med.
- Virksomheden vil ofte være præget af en velfungerende ledelsesstruktur med eller uden mellemledere, der udøver ledelse.
- Ejerleder opfatter opgaven som et arbejde, og er han dygtig, har han forstået at organisere og uddelegere, så der er en god rytme og kolleger at samarbejde med i den daglig drift.

Karakteristika for økonomien

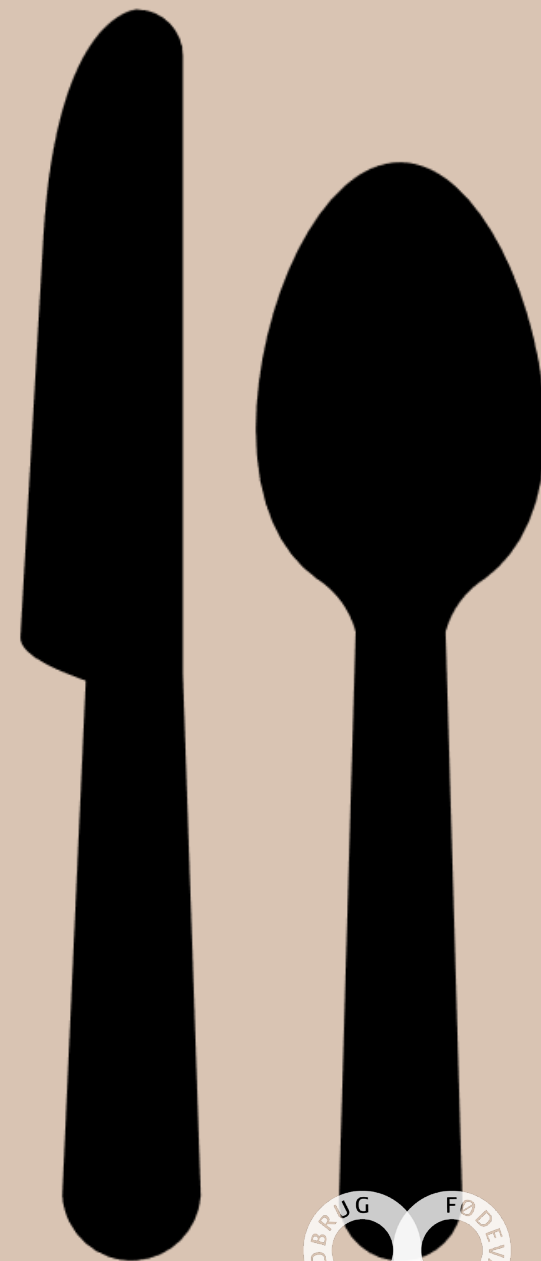
- Ejerleder har stort fokus på virksomhedens samlede bundlinje, som kan sikre ejerleder finansielt.

Som ejerskifterådgiver kan du italesætte

- ejerleders drømme i forhold til at skifte "job", og hvornår timingen er optimal.
- fordele/ulempes for virksomheden og ejer i forhold til at arbejde mod et ejerskifte.
- den 3. alder.



SEGES



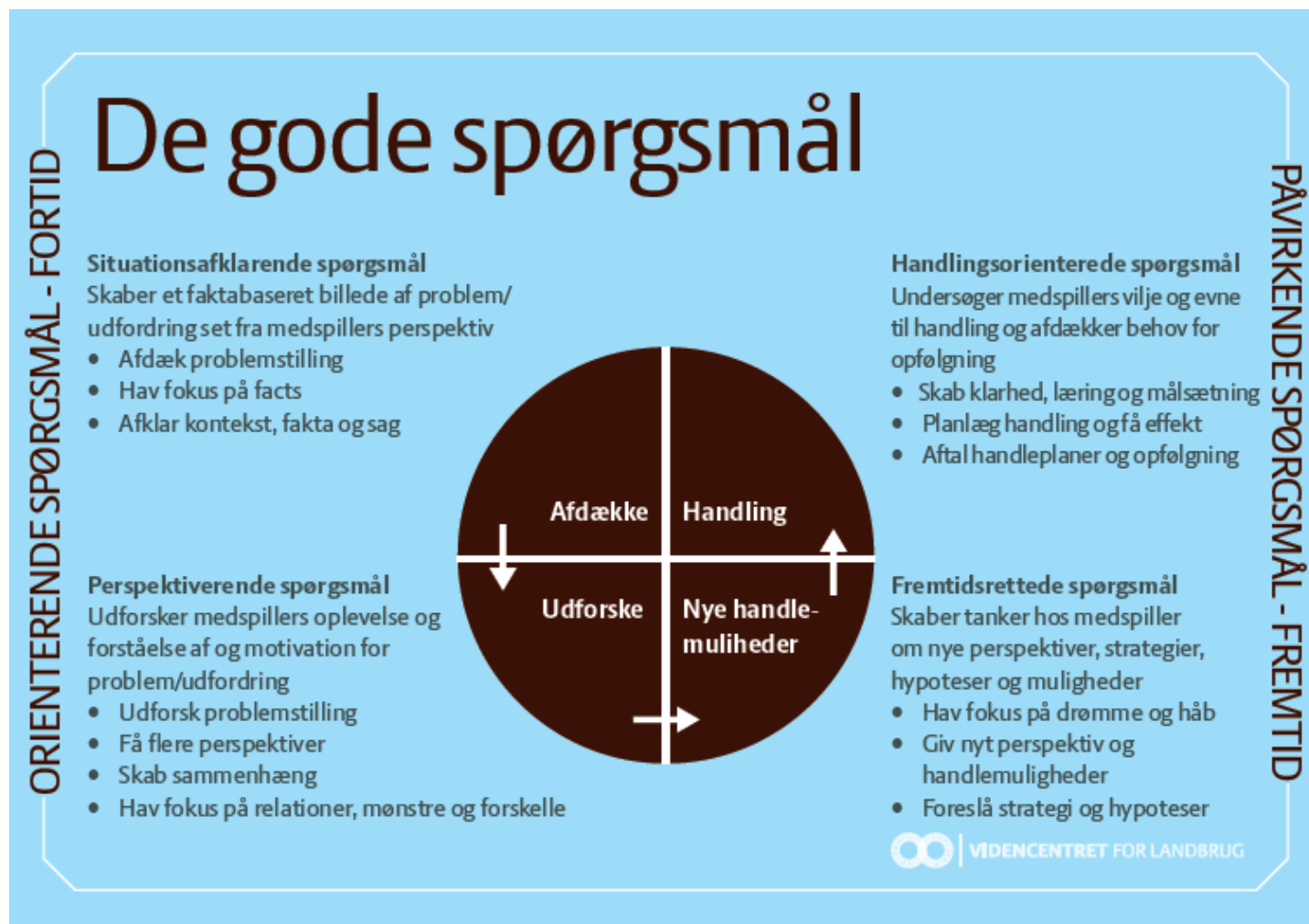
Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

Trumfkortene giver nogle gode værktøjer til

- At sætte rammerne for din opgave og din rolle
- Inspiration til hvordan du stiller spørgsmål og lytter
- Får struktur på handlingsplaner og opfølgning



Trumf-kortet "De gode spørgsmål"



”Lyttkortet”

Aktiv lytning

Kommunikation handler om at tale og lytte. At lytte er en aktiv beslutning, og det kræver øvelse ikke at lade sig forstyrre af omgivelserne eller af tanker, der pludselig dukker op.

Vi lytter for at lænde kundens billede af situationen og sikre os, at have forstået situationen/problemstillingen rigtigt. Vi lytter til:

- De ord, der bliver sagt
- Det, der bliver sagt mellem linjerne
- Følelser, mimik og kropssprog.

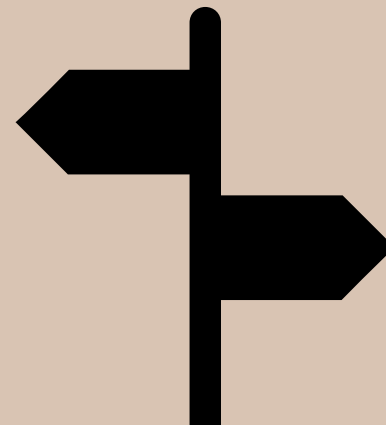
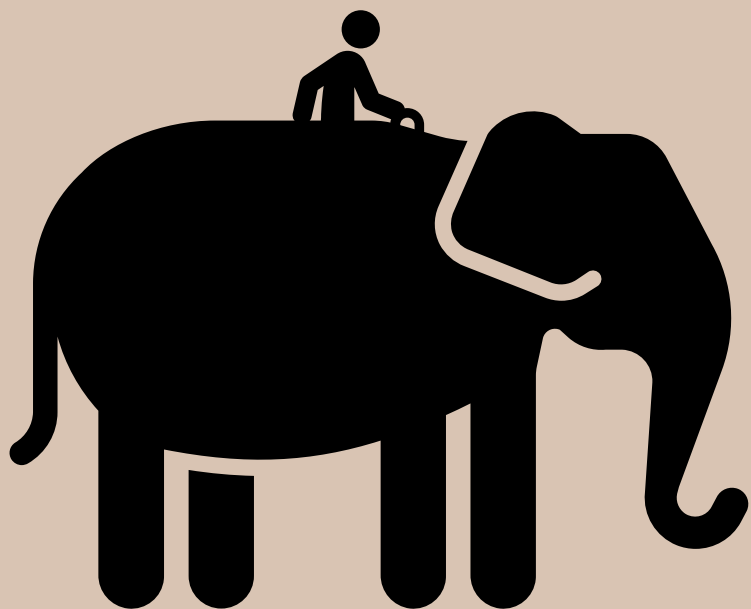
Ved aktiv lytning benytter man sig af en række teknikker:

- *Spejling* – ”det, jeg hører dig sige er...”
- *Omformulering* – ”er det rigtigt forstået at...”
- *Signalere lytning* – nik, bekræftende lyde, øjenkontakt
- *Sætte ord på følelser* – ”du blev altså ret begejstret?”
- *Indlevelse* – ”jeg forstår godt, at det er svært”
- *Åbne og afklarende spørgsmål* – ”kan du sige noget mere om...?”, ”hvornår fik du den besked?”
- *Opsummering* – ”hvis jeg skal prøve at sammenfatte det jeg hørte, så...”



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

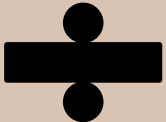
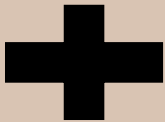
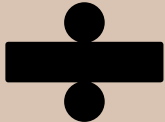
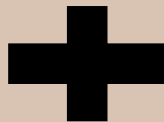
Hvordan italesætter jeg ejer- og generationsskifte overfor landmanden?



SEGES



Det dobbelte bogholderi

			
Italesæt det, der ikke fungerer i dag	Anerkend det gode, der er i dag	Anerkend det, der gives slip på	Italesæt alt det gode, der kommer ud af det
2	1	3	4

Ejerskiftebarometeret



SEGES



Ejerskiftebarometerets formål

Barometeret er et dialogværkøj, der skal hjælpe ejerleder med personlig afklaring og handling i forbindelse med et forestående ejer- eller generationsskifte

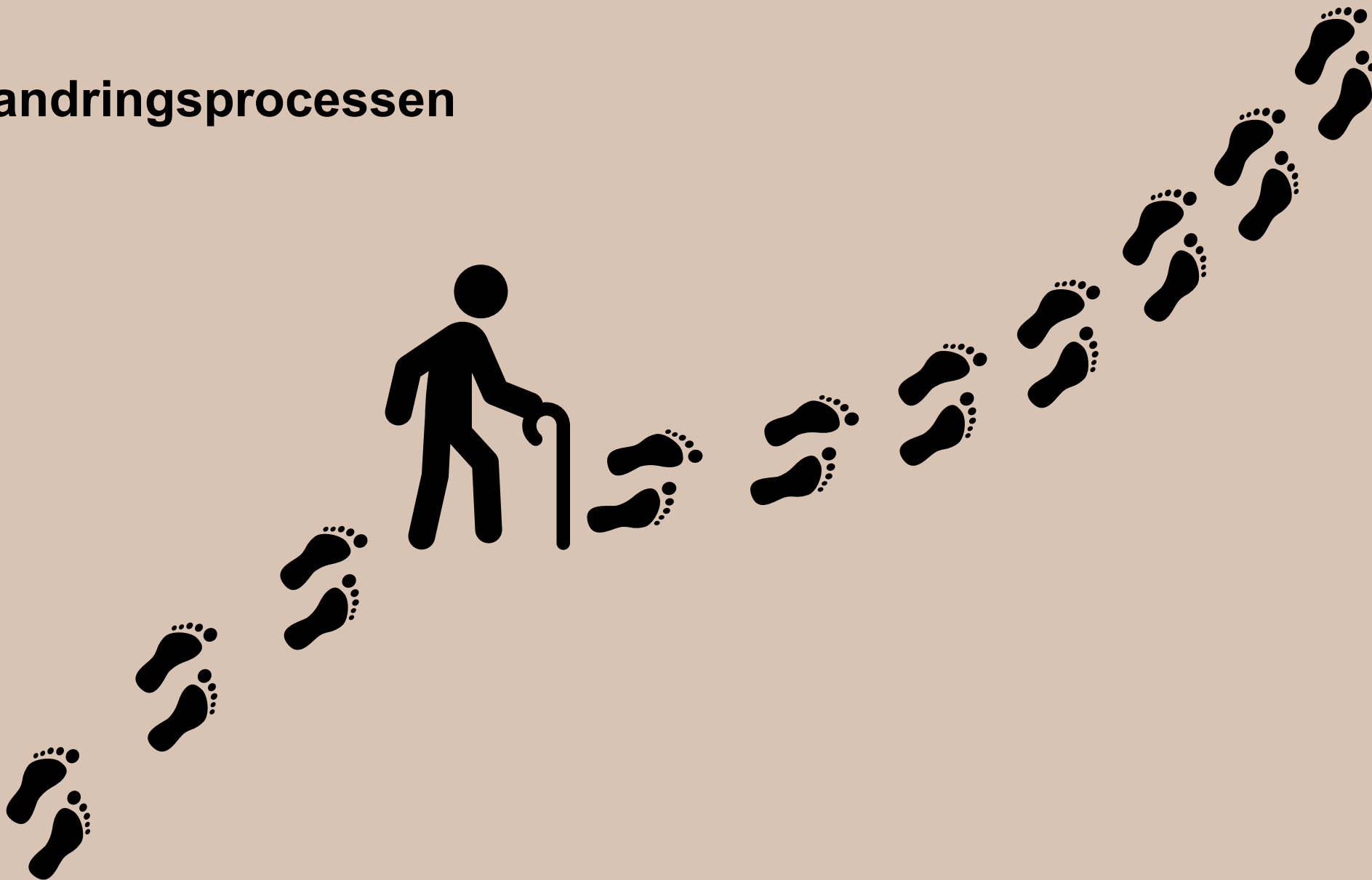
Baggrunden for Ejerskiftebarometeret

- Center for ejerledede virksomheder, CBS står bag barometeret
- Spørgeskemaundersøgelse af ejerledernes strategi og exitplaner foretaget i efteråret 2015
- Eksisterende forskning i de psykologiske og personlige aspekter af ejerskifte

Hvad betyder virksomheden for ejerleder?

- Ejerleder føler ofte et stort ejerskab over virksomheden
- Ejerleder oplever ofte, at virksomheden er afgørende for hendes/hans identitet
- Ejerlederen oplever ofte et stort behov for at have kontrol med virksomheden

Forandringsprocessen



SEGES



Samtalens forløb

- **Introduktion og præsentation af den grundlæggende figur på spillepladen**
10-15 MINUTTER
- **TRANSPARENT NR. 1**
15 MINUTTER
- **TRANSPARENT NR. 2**
15 MINUTTER
- **TRANSPARENT NR. 3**
15 MINUTTER
- **UDFYLDELSE AF HANDLEPLANKORT OG AFSLUTNING AF SAMTALEN**
10-15 MINUTTER

Spillepladen

VELKOMMEN TIL EJERSKIFTEBAR METERET

Et dialogværktøj, der kan hjælpe dig som ejerleder til personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte.

Barometeret bør bruges i dialog med en rådgiver.

Når du bruger barometeret bliver du stillet to centrale spørgsmål:

Hvor afgørende er virksomheden for din identitet?

Hvor nødvendigt er det for dig at have kontrol med virksomheden?

Sådan bruges barometeret:

- **Afklar** hvilken betydning virksomheden har for dig.
- **Forstå** hvilke udfordringer, der typisk er forbundet med exit i din situation.
- **Brug** dine styrker og barometerets anbefalinger til at træffe den næste beslutning i forhold til exit.
- **Hold** exit processen i gang ved at bruge barometeret flere gange.

Identifikation

Ikke-kontrolbehov

Kontrolbehov

Ikke-identifikation

HVAD SKAL GØRES NU? HANDLINGSPLAN

Lav en handlingsplan. Hvad vil du gøre først? Dernæst?
Jo mere konkret du kan være, jo nemmere vil det være at nå dit mål.

Tre gode råd om ejerskifte

- 1 Vær forberedt på, at exit kræver en indsats og tager tid.
- 2 Bliv ved med at arbejde med personlig afklaring gennem hele processen. Så minimerer du risikoen for at gå i stå.
- 3 Bryd processen ned i mindre dele. Fokuser på den næste beslutning du skal træffe.

1

Hvilken betydning har virksomheden for dig?

"Virksomheden er sin egen"

- Virksomhedens vision er afgørende.
- Vi knokler sammen for virksomhedens succes.
- Vi har et stærkt fællesskab, som skaber en god kultur

- Mine medarbejdere kender visionen.
- Det er mit ansvar, at alle trives.

"Virksomheden er mig"

- Virksomheden er min vision.
- Jeg er en succes, når virksomheden klarer sig godt.
- Jeg sætter tonen i dagligdagen og skaber virksomhedens kultur.

- Ledende medarbejdere tager ansvar for vigtige områder af virksomhedens drift.
- Jeg spørger gerne andre til råds fx om virksomhedens strategi.

- Jeg har styr på virksomheden i alle detaljer.
- Jeg træffer alle vigtige beslutninger.

"Virksomheden er mit job"

- Virksomheden er min måde at have et arbejde på.
- Virksomheden giver mig en rytme i hverdagen og kollegaer at samarbejde med.

- Jeg kunne lave meget andet end at drive denne virksomhed.
- Det er vigtigt, at virksomheden sikrer mig finansielt.

"Virksomheden er et redskab"

- Virksomheden sikrer mig frihed til at bestemme selv.
- Jeg inddrager helst ikke udenforstående i forhold, der har med virksomheden at gøre.

2 Hvad er vigtigt for dig i forbindelse med exit?

- Jeg vil gerne sikre, virksomhedens vision, værdier og kultur.
- Jeg vil gerne forblive en del af fællesskabet i virksomheden.
- Jeg ønsker, at blive ved med at være del af noget meningsfyldt.

- Jeg vil gerne holde fast i hverdagen i virksomheden.
- Jeg oplever at have mange gode år i mig endnu.
- Jeg kan ikke forestille mig, hvad jeg skal lave efter exit.

- Jeg ønsker, at virksomheden bliver drevet videre med respekt for min vision og mit omdømme.
- Jeg forbinder exit med alderdom og/eller svaghed.
- Jeg tror ikke, en efterfølger kan forstå, hvad det kræver at drive virksomheden godt.

- Jeg vil finde de mest relevante rådgivere.
- Jeg vil gerne lade mig inspirere af andres erfaringer med exit.

- Jeg kan ikke forestille mig, at andre skal have indflydelse på mit exit.
- Jeg vil ikke føle mig tvunget til noget i forbindelse med exit.

- Jeg vil ikke lade hensynet til virksomheden stå i vejen, hvis jeg har lyst til at lave noget andet.
- Jeg vil være hurtigt klar til exit.

- Jeg vil sikre, at virksomheden bliver solgt eller overdraget til en fornuftig pris.
- Jeg vil kunne gå på pension med finansiell sikkerhed, hvis det er det jeg har lyst til.

- Jeg vil fortsat gerne vide, hvad der sker i virksomheden.
- Jeg vil ikke undvære den uafhængighed, virksomheden giver mig.
- Jeg vil nok have svært ved at have tillid til en anden som virksomhedsleder.

3 Anbefalinger - Gør dig selv og virksomheden klar til exit

- Lav en plan for, hvordan virksomhedens vision skal sikres i fremtiden.
- Led efter en efterfølger, som brænder for virksomhedens værdier og vision.
- Giv dig selv en ny funktion i virksomheden. Vælg den funktion, du brænder mest for.

- Planlæg et forløb, hvor du kan lære en ny leder/ejer op.
- Lav en plan for din egen rolle som overgangsfigur i virksomheden.
- Find et nyt projekt udenfor virksomheden, der kan inspirere dig, og som du kan fordybe dig i efter et exit.

- Lav en plan for, hvordan din vision skal sikres i fremtiden.
- Led efter en efterfølger, som respekterer din vision for virksomheden.
- Lav en funktionsbeskrivelse af dit nuværende job – skriv alle arbejdsopgaver på listen. Prioriter derefter listen efter hvilke opgaver, du først kan give til andre.

- Overvej om du vil sætte en dato for din sidste arbejdsdag i virksomheden.
- Inddrag familie/venner i dine overvejelser og også gerne i dine beslutninger om exit.

- Begynd at trække dig ud af den daglige ledelse, fx ved at skabe en aktiv rolle for dig selv i bestyrelsen.
- Overvej, om der skal indsættes funktionschefer i virksomheden og lær funktionscheferne at lede i deres egne funktioner.

- Gør dig klart, hvad formålet med exit er. Vil du søge nye udfordringer på arbejdsmarkedet, blive pensionist eller noget helt tredje?
- Vurder, hvornår tiden er optimal i forhold til exit.

- Få virksomheden værdiansat.
- Tænk over hvilke nye mål du gerne vil nå og hvordan?

- Led efter en efterfølger, hvis kvalifikationer du stoler på.
- Være opmærksom på, at exit kan give mere frihed i din hverdag. Overvej hvad denne kan bruges til.

HANDLINGSPLAN



Handwriting practice lines consisting of ten horizontal dotted lines for text entry.

CENTER FOR EJRLEDEDE VIRKSOMHEDER

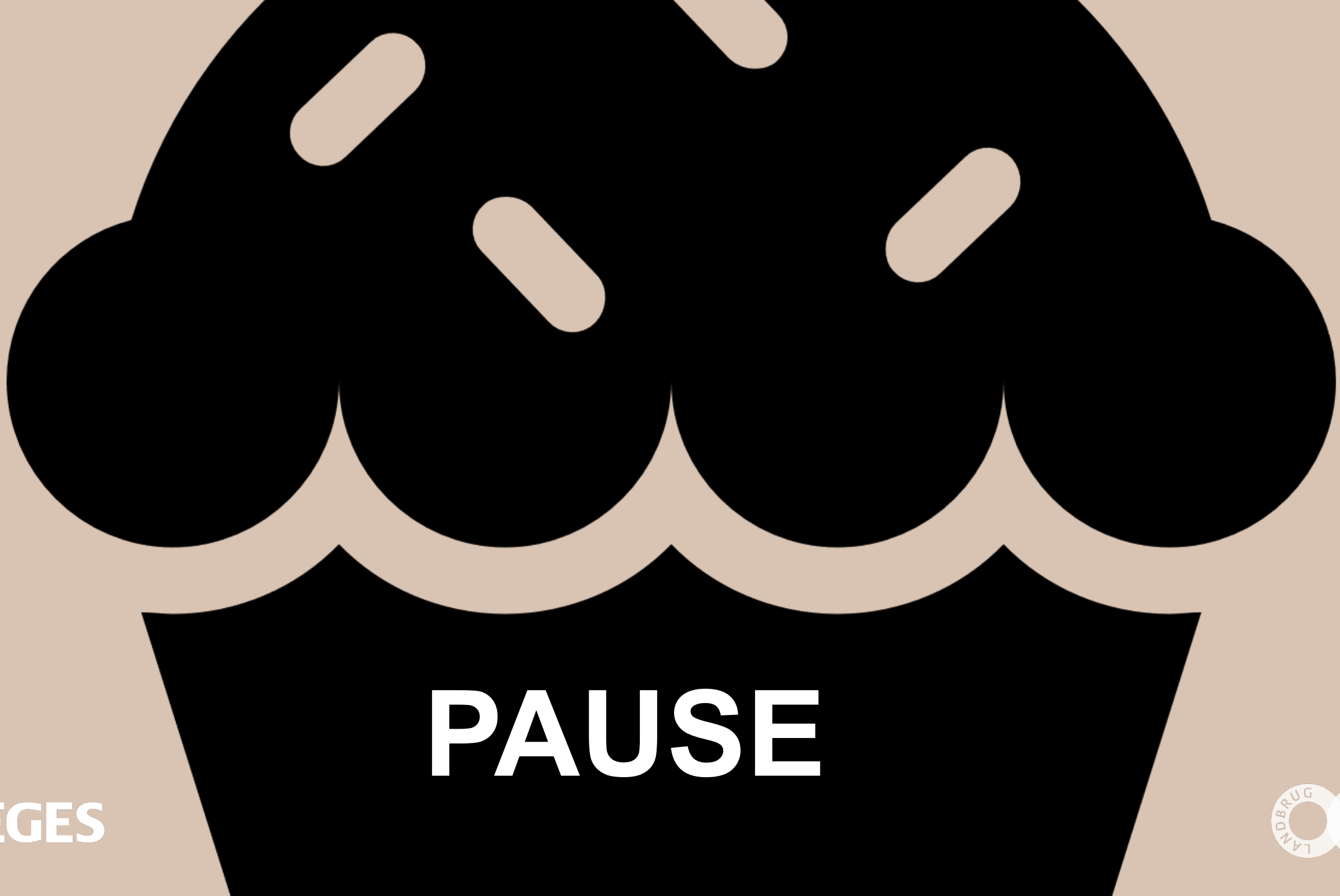
INDUSTRIENS
FOND
ESTABLISHED 1919
The Danish Industry Foundation

CBS DEPARTMENT OF ECONOMICS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

INSEAD
"The Business School
for the World"

SEGES



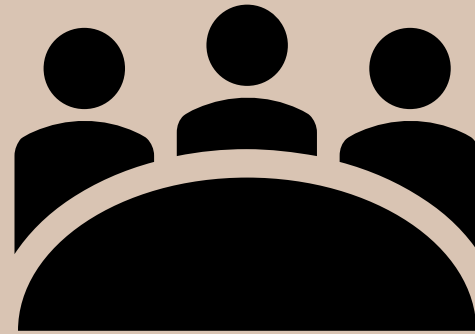


PAUSE

SEGES



Så er det jeres tur

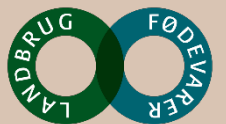


Opsamling

- Hvordan er det gået i grupperne?
- Hvad gik godt?
- Hvad gik mindre godt?
- Næste step

Tak for i dag 🙌

SEGES



Kære NN

Jeg inviterer dig til en samtale om ejerskifte, hvor vi sammen skal bruge Ejerskiftebarometeret. Ejerskiftebarometeret er et dialogværktøj, der kan hjælpe med personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte.

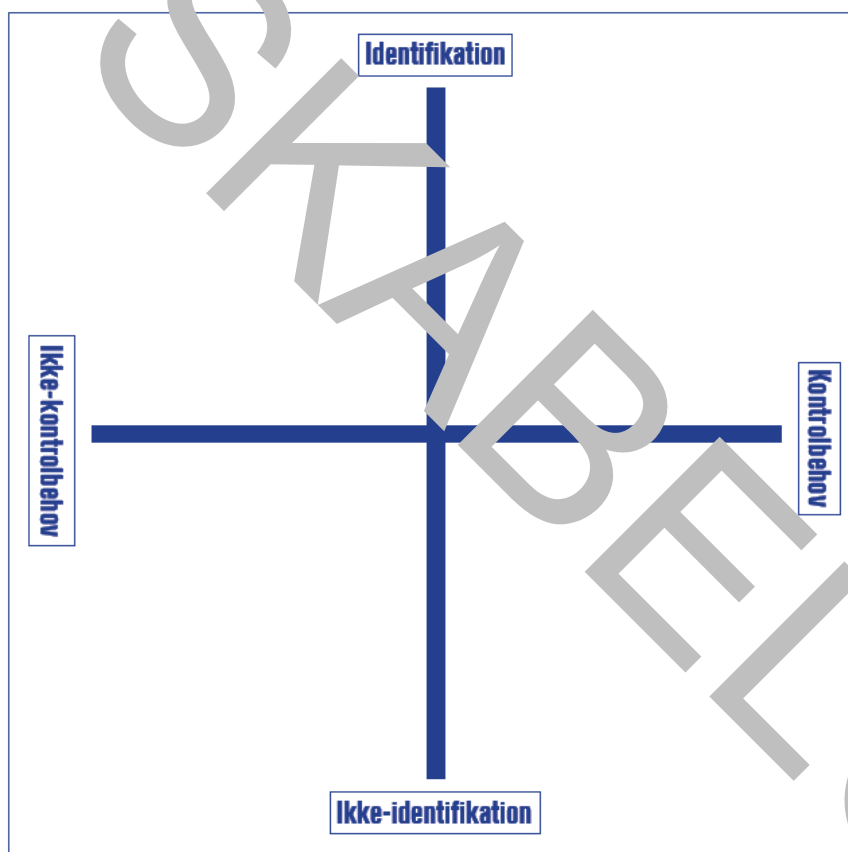
Kort om Ejerskiftebarometeret

At blive afklaret i forbindelse med ejerskifte handler i første omgang om at tænke over, hvilken betydning virksomheden har for dig. Derfor tager Ejerskiftebarometeret udgangspunkt i to spørgsmål:

Hvor afgørende er virksomheden for din identitet?

Hvor nødvendigt er det for dig at have kontrol med virksomheden?

Du kan forberede dig til samtalen ved tænke over de to spørgsmål og overveje, hvor du befinder dig på denne figur:



Det er første trin i Ejerskiftebarometeret. Med udgangspunkt i figuren, vil vi komme rundt om de tre trin nedenfor.

- **Afklar** hvilken betydning virksomheden har for dig.
- **Forstå** hvilke udfordringer, der typisk er forbundet med exit i din situation.
- **Anvend** dine styrker og barometerets anbefalinger til at træffe beslutninger i forhold til exit.

Det er vigtigt at huske på, at der ikke er nogle rigtige eller forkerte svar. Hele formålet med mødet er at finde ud af, hvor du er henne lige nu. Herefter vil vi sammen prøve at lægge en plan for fremtiden.