

28. august 2017

Planlægning ved generationsskifte skaber værdi til familier

Ny rapport fra professor Morten Bennedsen, professor Kasper Meisner Nielsen og Axcelfuture viser, at manglende planlægning kan gøre virksomheden mindre værd ved ejerskifte.

Det har været fremme, at tusindvis af virksomheder står foran et generationsskifte, og at problemet er vokset i omfang gennem de senere år. Men hvad sker der, hvis man ser på Danmarks store og mellemstore virksomheder? Der er nemlig mere end 300.000 virksomheder i Danmark, men mange af disse er enmands- og hobbyvirksomheder uden ansatte og med begrænset erhvervsmæssig aktivitet.

Fokuserer vi i stedet på virksomheder med over 100 mio. kr. i omsætning eller aktivmasse, kan vi se, at disse ca. 2.300 virksomheder står for knap halvdelen af den samlede omsætning i den private sektor og næsten 2/3 af eksporten. Det er altså under 0,7% af det samlede antal virksomheder, der bidrager til en så markant del af Danmarks velstand. Og fordi ejerskiftet er en skelsættende begivenhed, der også kan involvere ledelses- og strategiskifte, er det afgørende at forstå dynamikken i disse virksomheder.

Desuden har virksomhederne en størrelse, hvor de kan opkøbes af en finansiel investor, hvilket gør, at ejeren har et alternativ til det traditionelle generationsskifte, hvor virksomheden går i arv. Det betyder, at det bliver muligt for familien at realisere hele eller dele af de værdier, der er skabt gennem virksomheden, og det kan være en attraktiv mulighed.

Axcelfuture har i en ny rapport udarbejdet i samarbejde med professor Morten Bennedsen og professor Kasper Meisner Nielsen set på, hvad der sker, når virksomhederne skifter ejer. Hvad sker der med ledelsen, og har virksomhederne fået etableret en bestyrelse med nye kræfter udefra?

Professor Morten Bennedsen: Det er afgørende at planlægge et ejerskifte i god tid

”Jeg er glad for, at vi i denne rapport har fokuseret på de mellemstore og store virksomheder, for derved er vi kommet tættere på at slå fast, hvor stor udfordringen med generationsskifter reelt er. Vi kan se, at problemet er påtrængende for ca. 1.000 mellemstore og store virksomheder, og vi vurderer, at 8.000 virksomheder med mellem 20 og 100 mio. kr. i omsætning står over for et generationsskifte op til 2025. Vi ved godt, at der derudover findes et stort antal personligt ejede virksomheder – navnlig landbrugs- og servicevirksomheder – men der findes desværre ikke tilgængelig information om dem. Langt hovedparten er dog mindre virksomheder.

Nøglen til et vellykket ejerskifte er planlægningen af det fremtidige ejerskab og den fremtidige ledelse, da man med den rigtige transition kan sikre, at virksomheden kommer styrket ud. Rapportens vigtigste konklusion er, at det navnlig er de ejerledere, der selv kontrollerer deres virksomhed fuldt og helt, der vælger at udskyde planlægningen. Det betyder, at deres virksomhed og dermed også familien mister værdi, og det påvirker naturligvis også virksomhedens

interessenter. Vi vil derfor gerne kaste lys på problemstillingen og har på den baggrund udviklet et *Ejerstrategikort*, der kan hjælpe ejerledere til at komme i gang med planlægningen.”

Christian Frigast, formand for Axcelfuture og Executive Chairman i Axcel: I nogle situationer må virksomheder overveje en alternativ ejerskabsstruktur

”I familieejede virksomheder kan et ejerskifte være en følsom proces, og ofte er det mest oplagte og naturlige at lade virksomheden gå i arv til næste generation. Det ser vi rigtig mange gode eksempler på. Rapportens eksempel om Lessor viser imidlertid, at nogle virksomheder står i en situation, hvor ejerskifte inden for familien ikke er en mulighed. I de tilfælde kan man overveje en finansiel investor eller at få en minoritetsaktionær ind, som kan komme med et frisk syn på, hvordan virksomheden kan forny sig og dermed vokse både på top- og bundlinje. Det er jeg ret sikker på kan skabe en betydelig økonomisk gevinst for familien og samtidig lette den for nogle byrder. At det også vil være til gavn for samfundet, er blot en positiv bieffekt,” siger Christian Frigast.

Direktør Charlotte Jepsen, FSR: Brug rådgivere aktivt, når der skal lægges planer for virksomhedens fremtid

”I mange tilfælde har ejerlederen en dygtig revisor tilknyttet, som også kan rådgive om de mange muligheder og faldgruber ved ejerskifter. Det afgørende er, at ejerlederen selv hejser flaget og indleder dialogen med sin rådgiver i god tid. Denne rapport viser klart, at virksomhederne kan udvikle sig i en langt mere positiv retning, hvis de får de rigtige skub, og det ser vi allerede masser af eksempler på i vores dagligdag. Jeg håber, at vi fremover kan sætte yderligere fokus på problemstillingen,” siger Charlotte Jepsen.

Geert Laier Christensen, underdirektør i Dansk Erhverv:

En lang række ejerledede virksomheder skal i de kommende år skifte ejer. Der er i vid udstrækning tale om sunde virksomheder, men ikke desto mindre kan ejerskiftet være udfordrende. Vi ser alt for ofte negative afsmitning på overskudsgraden, og i værste fald risikerer virksomheder at lukke, fordi der ikke bliver gennemført et succesfuldt ejerskifte.

Ejerlederne har stort behov for rådgivning i den proces, som skal gøre deres virksomhed klar til salg. Her er det en hjælp, hvis virksomheden har flere ejere og en aktiv bestyrelse. Og ellers er det afgørende, at de i tide trækker på private rådgivere. Manglende rådgivning kan afspejle sig direkte i salgsprisen og kan i værste fald betyde, at store værdier i virksomheden går tabt.

Samtidig har ejerlederne brug for gode rammevilkår for virksomhedsoverdragelsen, og her bærer politikerne først og fremmest et ansvar for at vedtage skatteregler, som virksomhederne tør regne med og planlægge efter.

Konference og rapport

Rapportens resultater vil blive fremlagt på en konference i Børssalen den 28. august og vil der blive overrakt til erhvervsminister Brian Mikkelsen. Samtidig offentliggøres rapporten på Axcel Futures hjemmeside, www.axcelfuture.dk.

Rapportens hovedresultater:

I rapporten fokuseres på mellemstore og store virksomheder med en omsætning på mindst 100 mio. kr. *eller* mindst 100 mio. kr. i bogførte aktiver. 2.335 virksomheder faldt ind under de kriterier i 2014. Der ses i rapporten bort fra børsnoterede, fondsejede og udenlandsk ejede virksomheder. Ligeledes indgår personligt ejede virksomheder, som ikke ligger i selskabsform, heller ikke, da de ikke har offentligt tilgængelige regnskaber. Disse virksomheder findes navnlig inden for landbrug og service.

- Ved ejerskifte i ejerledede virksomheder er den nye ejer i familie med den tidligere ejer i godt 41% af tilfældene. I ikke-ejerledede virksomheder gælder det kun for 15%.
- 72% af virksomhederne har en bestyrelse. Blandt virksomheder med kun én ejer er det kun 48%. Blandt virksomheder med flere ejere er det mere end 80%.
- Mange generationsskifter sker inden for familien, og jo mindre virksomheden er, jo oftere sker det. Det skyldes bl.a., at der er bedre betingelser for at finde nye ejere eller direktører i større virksomheder, samtidig med at kravene til familiemedlemmerne ofte også vil være større.
- Generationsskifte inden for familien er ikke altid det bedste for virksomheden målt på overskudsgrad. Generelt har ejer- og direktørskifter en negativ effekt på overskudsgraden, og effekten forværres, hvis skiftet sker inden for familien.
- Hvis virksomheden desuden vælger en direktør inden for familien, forværres det virksomhedens overskudsgrad yderligere i forhold til at vælge en direktør uden for familien. Hvis virksomheden har en minoritetsaktionær, er faldet noget mindre.
- Det bedste værn er dog en bestyrelse, som i høj grad afbøder faldet i overskudsgraden. Virksomheder med flere ejere er bedre til at planlægge og har også i højere grad gjort deres virksomhed klar til salg.
- Planlægning er en vigtig faktor i processen, når en virksomhed skal skifte ejer. Dårlig planlægning kan betyde, at salgsprisen bliver markant lavere end ellers. I sidste ende kan dårlig planlægning betyde, at der ikke findes en køber, og virksomheden må afvikles. Mange salgsprocesser ender ikke med et salg.
- Der er store skattemæssige forskelle ved forskellige former for virksomhedsoverdragelse, og de komplekse regler kan være svære at overskue. Generationsskifte inden for familien giver mulighed for en væsentligt mindre samlet skattebetaling end andre overdragelsesmodeller. Det er imidlertid problematisk for langsigtplanlægningen i virksomhederne, at der ikke er bred politisk enighed om de skattemæssige regler.

Program for konference om ejerskifte i Børssalen den 28. august kl. 13.30-17.00

Kl. 13.30

Registrering

Kl. 14.00

Velkomst

v/ Charlotte Jepsen, adm. dir. i FSR – danske revisorer, og Geert Laier Christensen, underdirektør i Dansk Erhverv

Kl. 14.10

Regeringens visioner for ejerskifter

v/ erhvervsminister Brian Mikkelsen

Kl. 14.30

Axcelfuture – en rapport om ejerskifte i mellemstore virksomheder

v/ Morten Bennedsen, professor

Kl. 15.00

Hvor er udfordringerne i et ejerskifte, og hvordan kan rådgiverne hjælpe?

v/ Nils Henrik Wegener, statsautoriseret revisor, www.360sprint.com

Kl. 15.15

Paneldebat om det gode ejerskifte

Christian Frigast, formand, Axcelfuture

Nils Henrik Wegener, statsautoriseret revisor, www.360sprint.com

To virksomhedsejere, der har gennemgået ejerskifte

Kl. 16.15

Afslutning på programmet

Kl. 16.20

Netværk, bobler og snacks

Moderator: Joachim Sperling, Axcelfuture

Sted: Dansk Erhverv, Børsen, Slotsholmsgade, 1217 København K