



**ASNET Board**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---

# Ejerskifte



**ASNET Board**

Henrik Knudsen

10. Juni 2013

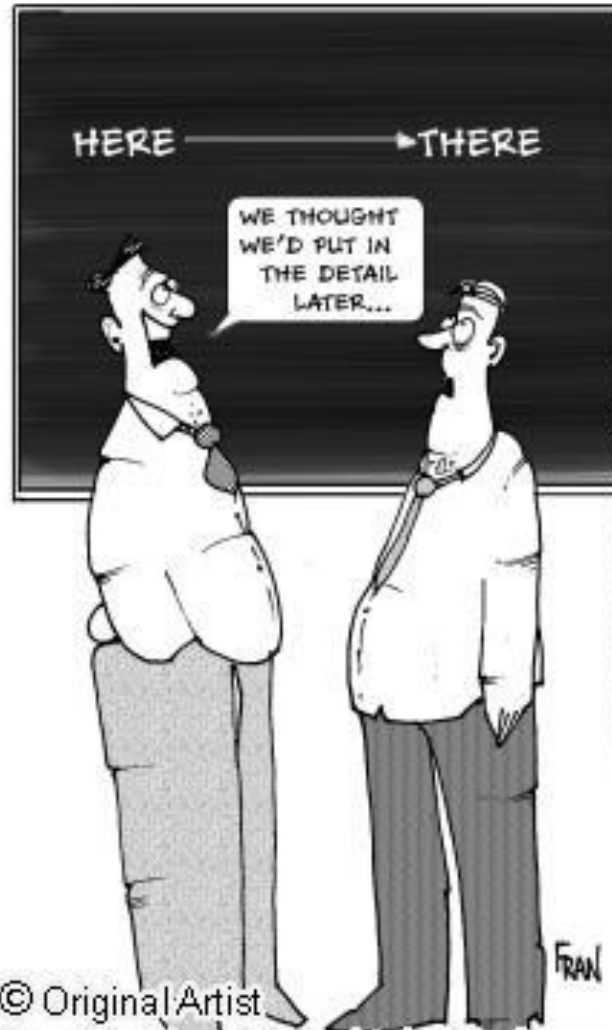
- Intro af Asnet Board
- Betaler en bestyrelse sig ?
- Afklaring af ejerlederens personlige overvejelser ved salg
- Overblik over- og holde gang i processen
- Konsulenter eller bestyrelse ?

# Rammer for præsentationen

---

- Stort fokus på ejerledede virksomheder pga. antal og at mange er i SMV
- Alle ejerledere er ikke ens
- Alle virksomheder er ikke ens
- Alle markeder er ikke ens
- Osv.....

# Ejerskifte kræver planlægning



search ID: form1339

© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)



**ASNET Board**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---

# Intro af Asnet Board



- Henrik Knudsen
- 40 år
- Adm. Direktør for Vilofarm og Vilovet med en samlet omsætning på over 400 mio.
- Branche erfaring: Medicin, IT, Konsulent, Auto, Metal.
- Uddannelse: Linieofficer, projektledelser, Henley MBA
- Bestyrelser pr. d.d.:
  - People & Performance A/S
  - Olitech Packaging A/S
  - ASNET Board, partner og bestyrelsesmedlem
- Medlem af VL-79

- At udgøre et netværk på non-profit basis af erfarne erhvervsledere med interesse for og indsigt i bestyrelsesarbejde hvorfra virksomhedsejere, bestyrelser mv. kan rekruttere bestyrelsesmedlemmer, som de kan være sikre på lever op til høje standarder professionelt, personligt og etisk.
- At assistere og rådgive samt sikre, at udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmer sker på et åbent og professionelt grundlag.
- At udgøre et netværk for partnerne, hvor de gennem erfaringsudveksling og andre partneraktiviteter kan videreudvikle deres bestyrelseskompetencer.
- At øge forståelsen for vigtigheden af godt bestyrelsesarbejde i danske virksomheder samt medvirke til, at kvaliteten af bestyrelsesarbejdet i virksomhederne øges til gavn for aktionærer, ledelse, medarbejdere og samfund.

*”ASNET højner kvaliteten i bestyrelsesarbejdet og skaber værdi, udvikling og resultater”*



*”ASNET vil være den førende leverandør af kompetente, eksterne bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesrelaterede ydelser”*

1. ASNET's medlemmer engagerer sig i virksomhedens interne og eksterne trivsel.
2. ASNET's medlemmer er loyale overfor virksomheden.
3. ASNET's medlemmer har tid til at følge virksomheden.
4. ASNET's medlemmer har ingen interessekonflikter i forhold til virksomheden.
5. ASNET's medlemmer har ingen konflikt med samfundet.
6. ASNET's medlemmer er økonomisk uafhængige.

# ASNET – 320 virksomheder





ASNET Board

- professionelt bestyrelsesarbejde

www.asnet.dk



ASNET Board

- professionelt bestyrelsesarbejde



ASNET Partnerzonen

- English site
- Nyheder og aktiviteter
- Hvad er ASNET?
- Partnere og bestyrelser
- Optagelse af partnere
- Etablering af professionel bestyrelse
- Evaluering af bestyrelse
- Godt bestyrelsesarbejde
- Kunde-referencer
- Samarbejdspartnere
- Nyttige værktøjer
- Kontakt os

Print



Har din virksomhed de bestyrelsesmedlemmer, som den fortjener?  
 Med de rette kompetencer til de aktuelle udfordringer?  
 Har de tid til at engagere sig - og modet til at give et kvalificeret modspil?



FIND DEN BEDSTE BESTYRELSE

ASNET er en netværksorganisation af erfarne virksomhedsledere, der repræsenterer betydelige bestyrelseskompetencer. ASNET kan hjælpe dig med at etablere en bestyrelse bestående af professionelle, eksterne bestyrelsesmedlemmer. Vi hjælper også gerne med at evaluere den nuværende bestyrelse.



STYRK DIT NETVÆRK I ASNET

ASNET's partnere arbejder i bestyrelsen i over 300 både større og mindre virksomheder. Er du en erfaren leder, og planlægger du at gå aktivt ind i bestyrelsesarbejde? Eller fungerer du allerede som bestyrelsesmedlem? Så kan ASNET være relevant for dig, for her kan du få styrket dit faglige netværk betydeligt. Læs mere om at blive partner i ASNET.

**FIND PROFESSIONELT BESTYRELSESMEDLEM**

Søg GRATIS og find den rette profil til bestyrelsen i ASNET's CV-database.

[Klik her](#)

NYHEDER

Nyheder og aktiviteter: [Se alle](#)

Bestyrelsesposter: [Se alle nye](#)

Hør Kentto A/S fortælle, hvordan de fik en professionel bestyrelse



Tilbage af 2013 er 8 ASNET-



# Betaler en bestyrelse sig ?

# Hvorfor bestyrelse

---

## Dansk Industri 2006 samt SMV rundspørge 2011:

*”Undersøgelsen viser, at den mest afgørende enkeltfaktor for, at virksomheden kan opnå en bedre bundlinje er, at der er eksterne medlemmer af bestyrelsen. Dvs. medlemmer udenfor firma og familie”.*

*”72 % af virksomheder med en professionel bestyrelse har internationale aktiviteter, mens det kun er tilfældet for 45 % uden professionel bestyrelse”.*

*”43 % af virksomheder med en professionel bestyrelse forventer en vækst over 10 % mens det kun er tilfældet for 29 % uden professionel bestyrelse”.*

# Værdien af at få drøftet strategi

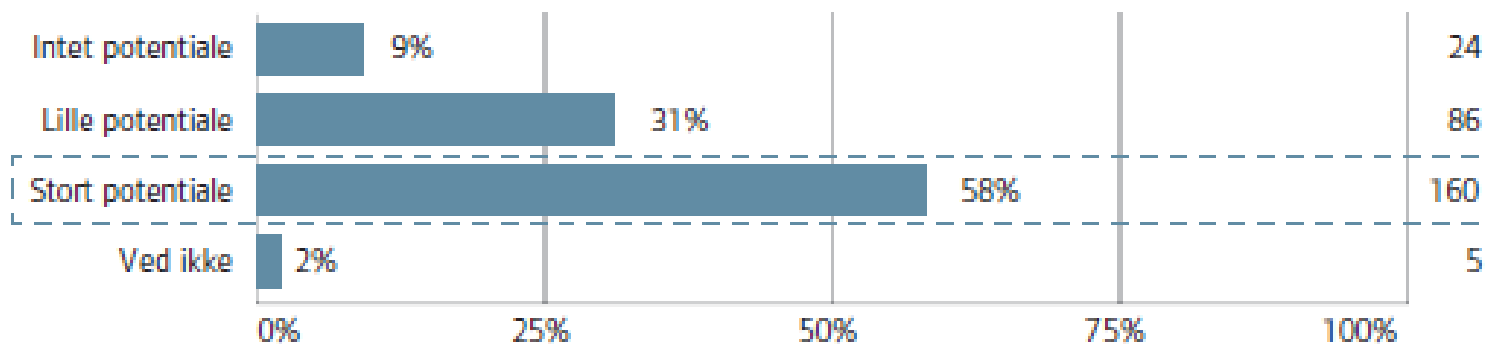
Andel af virksomheder	Strategi drøftes i bestyrelsen 1 gang om året	Strategi drøftes i bestyrelsen min. 4 gange om året
Omsætning > 1 mio kr. pr. medarbejder	28 %	43 %
Overskudsgrad > 6 %	23 %	33 %
Andel af virksomheder	42 %	7 %

# Fakta eller formodning ?

Figur 3.8

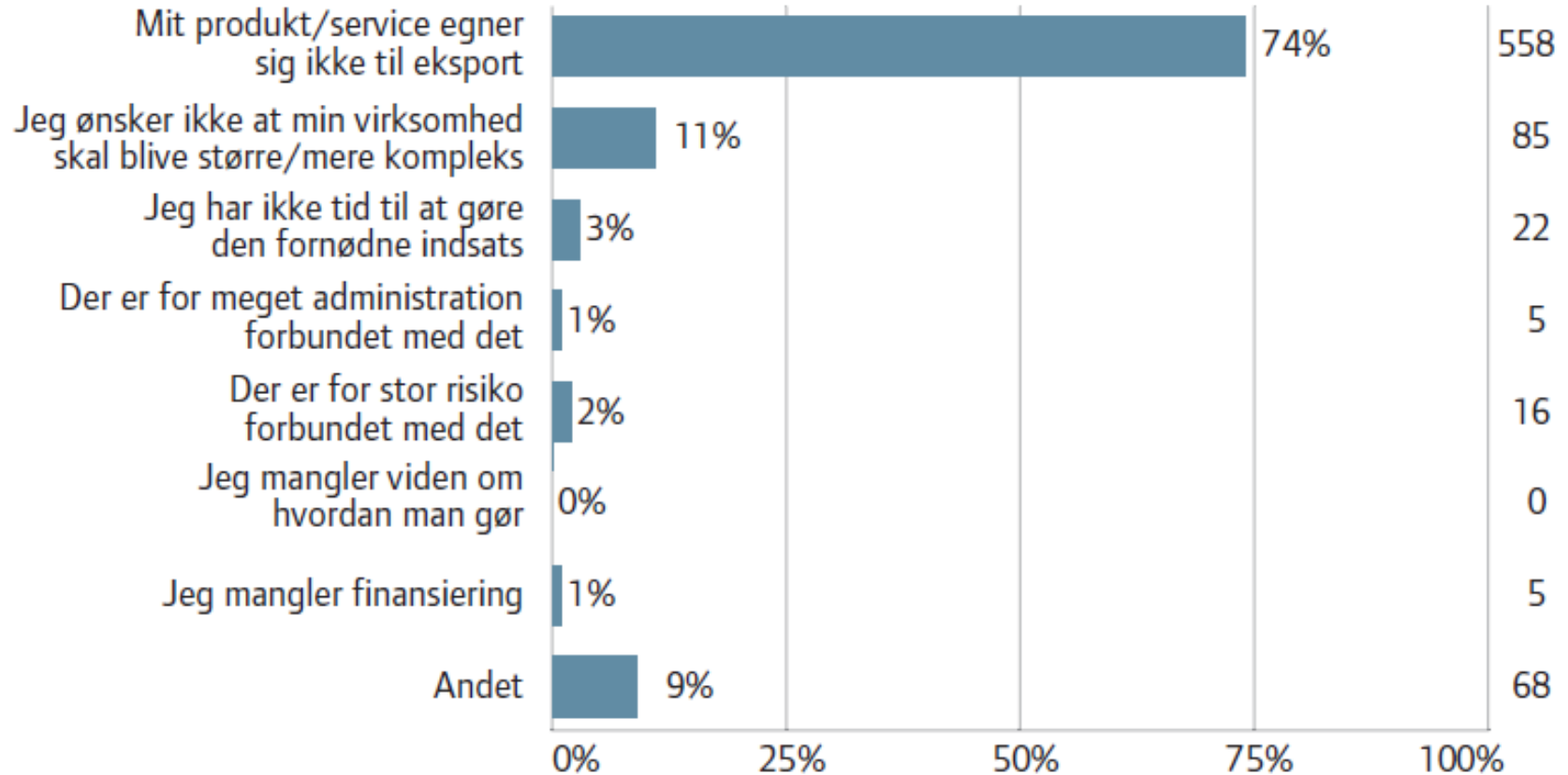
Spørgsmål 12. Hvordan vil du vurdere din virksomheds potentiale for yderligere eksport?

(Kun de 275 ejerledede eksportvirksomheder)





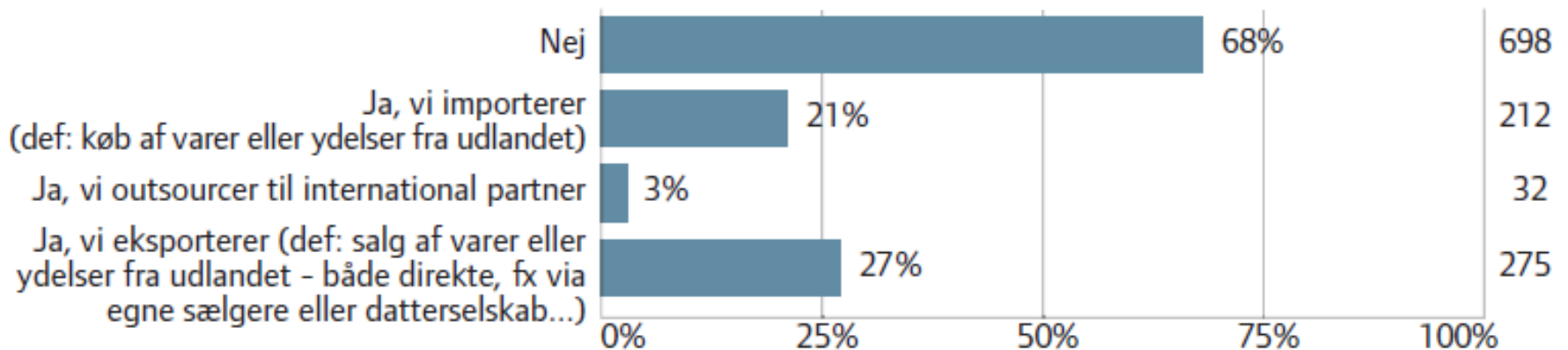
# Fakta eller formodning ?



# Fakta eller formodning ?

Figur 3.1

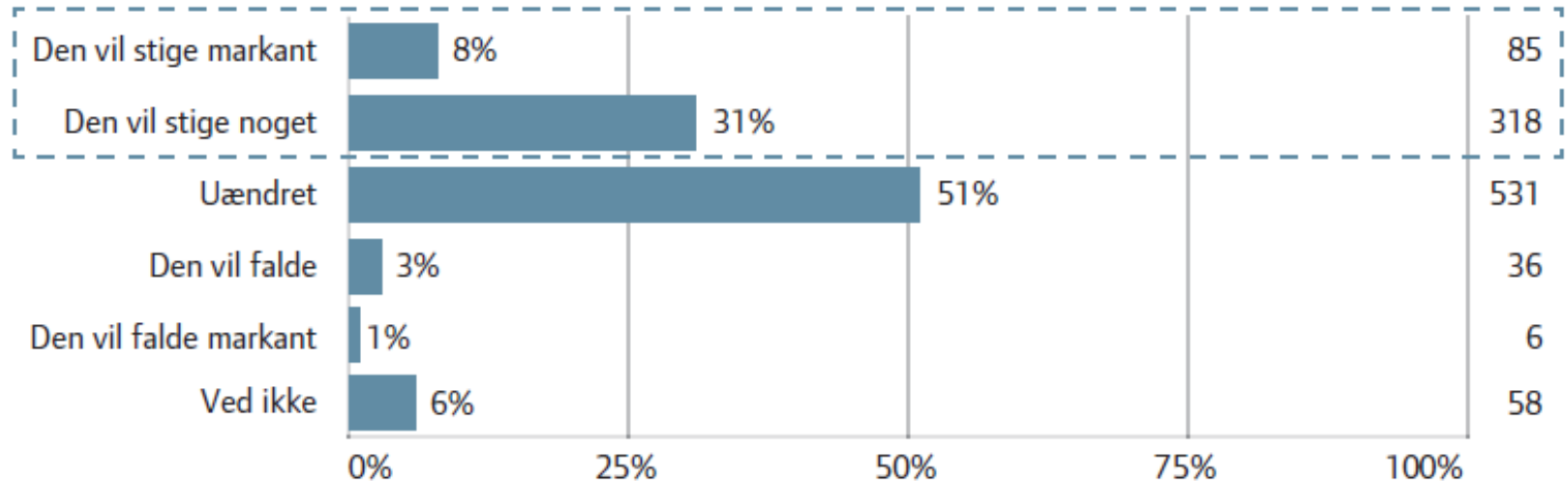
Spørgsmål 5. Er din virksomhed i dag internationalt aktiv? (Hele respondentgruppen)



# Fakta eller formodning ?

Figur 4.1

Spørgsmål 20. Hvordan forventer du, at konkurrencen fra udlandet vil udvikle sig for din virksomhed de kommende år? (Hele respondentgruppen)





# **Afklaring af ejerlederens personlige overvejelser ved salg**

# Ejerleder definitioner

---

- 2 grundlæggende typer af ejer ledede virksomheder
  - Dem som ønsker at vokse
  - Dem som **ikke** ønsker at vokse
- Ejerskab af ejerledede virksomheder
  - >65 % af virksomhederne har mere end 1 ejer
- Daglig ledelse varetages ofte af ejerne selv
  - Ejerne sidder ofte også med i bestyrelserne
  - Manglende adskillelse mellem kontrol og ledelse
- Typisk produktorienteret med stor markedskendskab
- Primær DNA = operativ og handlingsorienteret

# Ejerleder definition

---

- Arbejdsom og effektiv
- Ingen eller kun få strategiske værktøjer i dagligdagen
- Rådgivere
  - Sig selv.....
  - Samleveren
  - Banken, som er den eneste ejerlederen har respekt for og lytter til

Spørgsmålet er derfor.

*”Kan man overhovedet sidde i en bestyrelse med ejerledere?”*

**Klart Ja!**

**...der er masser at bidrage med**

**MEN!**

- Man skal forstå ejerlederværdisættet
- Acceptere at det kan tage tid at få virksomhed bragt derhen hvor den kan begynde at arbejde strategisk.
- Vurdere hvilken fase virksomheden er i.
- Er ejerlederen/ne klar til at dele ud af magten?
- Gøre sig klar hvor ens spidskompetence er.



*”(...) mange ejerledede virksomheder stagnerer vækstmæssigt, fordi ejerlederen gerne vil bevare overblikket og kontrollen over virksomheden”*

Nykredits Ejerleaderanalyse, 2012





# **Afklaring af ejerlederens personlige overvejelser ved salg**



## Hvorfor skal virksomheden sælges?

- Alder / generationsskifte
- Gradvist generationsskifte
- For lille – mangler volumen
- Mulige synergier skal indfries for at sikre fremtiden med lavere omkostninger
- Krise; omsætning, bundlinie, likviditet etc.
- ?

# Er ejeren "klar" til at sælge ?

Er ejeren afklaret med sin egen  
rolle før, under og efter  
salgsprocessen

Nej	<b>Planlægning af processen</b>	<b>Afklaring af mulighederne for ejer og virksomhed</b>
Ja	<b>"Nemt"!</b>	<b>Planlægning af processen</b>
	Ja	Nej

Vil ejeren sælge af "lyst"?



Før Salgsprocessen

Under Salgsprocessen

Efter Salgsprocessen



**ASNET Board**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---

# Før salgsprocessen

# Overvejelser (1)

---

- Hvornår skal virksomheden sælges
  - NU!
  - 1 år
  - 2 år
  - 3 år
  - .....
- Hvad vil ejeren lave efter et salg
  - Holde fri
  - Fortsætte i virksomheden som leder
  - Fortsætte i virksomheden som specialist
  - Deltage i virksomheden i en overgangsperiode
  - Arbejde videre med en anden virksomhed / projekt
  - ?

# Overvejelser (2)

---

- Hvem kan køberne være?
  - Købere der kan opnå oplagte synergier?
  - Købere der er en del af værdikæden – før eller efter virksomheden
  - Købere der gerne vil ind på virksomhedens produktområde
  - Købere der gerne vil ind på virksomhedens geografiske område
  - Finansielle investorer
- Hvordan ser markedet ud i fremtiden?
  - Markedet vil vækste
  - Markedet vil falde
  - Konkurrencen vil stige = faldende indtjening
  - Markedet vil blive ”revolutioneret”
  - Markedet vil forsvinde

# Overvejelser (3)

---

- Hvordan får man mest muligt for virksomheden?
  - Dokumentationsgrad
  - Ledelseskraft ud over ejeren
  - Strategisk position
  - Økonomiske resultater
  - Er det en fokuseret forretning
  - Kan den rigtige køber findes
- Hvor stor er afstanden fra den ønskede (forventede) pris – og til den realistiske pris?





**ASNET Board**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---

# Under salgsprocessen

# Overvejelser (4)

---

- Hvem kører forhandlingerne ? Er ejeren den bedste ?
- Hvad er rollefordelingen: Ejer, bestyrelsesformand, direktør, advokat , revisor m.m. ?
- Åben / hemmelig salgsproces ?
- Information til medarbejdere – eller ikke ?
- Information til bank samt andre interessenter ?
- At holde ”dampen oppe” i virksomheden mens salgsprocessen står på



**ASNET Board**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---

# Efter salgsprocessen

# Overvejelser (5)

---

- Hvad er bestyrelsens rolle efter salget?
- Skal den fortsætte?
- Skal der ske udskiftninger ?
- Kommunikation til markedet
- Kommunikation til medarbejdere
- Timing ift. årsregnskaber m.m.
- Evt. fusionsplanlægning



# Overblik over- og holde gang i processen

# Projektplanlægning

---

## Projektplan:

- Deadline for salg
- Hvad skal der laves
- Hvor lang tid tager det
- Delmål
- Sammenhæng i projekter
- Hvem er ansvarlig
- Ressourcer

## Organisering:

- Styregruppe (bestyrelse)
- Projektleder (direktør/Bestyrelsesformand/konsulent)
- Projektdeltagere (konsulenter/nøglemedarbejdere)

## Opfølgning:

- Styregruppe møder (bestyrelsesmøder)
- Rapportering på projektplanen

# Typiske udfordringer i en salgsproces

---

- Ejeren kan have for mange følelser med i virksomheden til at være objektiv i forhandlingerne
- Der er alt for lidt dokumenteret – ”Forsvinder det med ejeren?”
- Der hviler for mange opgaver på ejeren – ”Kan virksomheden fungere uden ham?”
- Ejerens relationer til kunder, leverandører m.m. er ikke givet videre – ”Vi vil ikke betale så meget med den risiko!”
- Der er for stor sammenblanding af ejerens og virksomhedens økonomi (!)
- Standarderne på bogføring, budgetter og rapportering er ikke høje nok
- Der er diskussion om ukurans af varelagre, værdi af kontrakter, aktiver etc.



# **Konsulenter eller bestyrelse ?**





Det er IKKE et enten / eller.....

Hvorfor ikke både / og ?

# Et eksempel på en opgave fordeling

---

- Hvad kan bestyrelsen have ansvaret for?
  - Bestyrelsesmedlemmerne har et formelt ansvar ift. lovgivningen
  - Langsigtet strategisk planlægning, positionering etc.
  - Langsigtet planlægning ifm. salget
  - Holde processen i gang (kan tage flere år!)
  - Meget direkte kommunikation / sparring med ejeren
  - Politisk / følelsesmæssig afklaring ift. ejer, familie etc.
- Hvad kan ”konsulenter” f.eks. give input til?
  - Revisor: prisudkast, økonomisk model ifm. salg m.m.
  - Advokat: kontrakter, jura m.m. ifm. salget
  - Proceskonsulenter ifm. optimering / dokumentation af virksomheden
  - IT konsulenter
  - Ledelseskonsulenter ifm. udvikling af mellemlider gruppen
  - Strategi konsulenter



En ejerskifte proces bør  
være team arbejde !



**ASNET Board**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---



# Hvad koster det at få Asnets hjælp?

- **ASNET-assistance til søgning af bestyrelseskandidater**
- Erfaringsmæssigt giver det den bedste søgning at lade ASNET assistere i søgningen.
- Det gøres bedst ved at kontakte ASNET's sekretariatsleder Jan Holm, tlf. 2260 7517, [ledelse@asnet.dk](mailto:ledelse@asnet.dk)
  
- ASNET foretager i samarbejde med virksomheden følgende:
  - Udarbejdelse af en virksomhedsprofil
  - Opstilling af en kompetenceprofil for det nye bestyrelsesmedlem
  - En tidsplan for søgeproceduren
  - Udsendelse af bestyrelsesopslag til ASNET-partnerne under fortrolighed
  - Til virksomheden udarbejder ASNET en oversigt over bestyrelseskandidater, som for hver kandidat indeholder:
    - Et let overskueligt mini-CV med ensartet opbygning og dermed let sammenligneligt
    - Et uddybende CV
    - Et følgebrev der motiverer kandidaturen
- Når ASNET leverer virksomheds- og kompetenceprofilen, betaler virksomheden et éngangshonorar på kr. 16.000 ekskl. moms til ASNET for virksomheds- og kompetenceprofilen samt gennemførelse af søgeprocessen.
- Hvis virksomheden vælger en ASNET-partner til bestyrelsen, betales et omsætningsafhængigt succes-honorar:
- Årlig omsætning Honorar
  - < 50 mio. kr. kr. 8.000
  - 50-199 mio. kr. kr. 14.000
  - 200-499 mio. kr. kr. 24.000
  - ≥ 500 mio. kr. kr. 34.000
- Iværksættervirksomheder (højst 3 år gammelt cvr.-nr. og ikke ejet af etableret selskab) betaler intet honorar.



**ASNET Board**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---

Asnet Board

Henrik Knudsen

Tlf.: 2161 3520

Email: [hvknudsen@gmail.com](mailto:hvknudsen@gmail.com)