



Danmarks
Grundforskningsfond
Danish National
Research Foundation

INSEAD
The Business School
for the World®

Wendel International
Centre for
Family Enterprise

Familie- og Ejerledede Virksomheder: Styrker og Udfordringer

Naionaløkonomisk Forening
September 20, 2018.

Morten Bennedsen
Niels Bohr Professor, University of Copenhagen

André and Rosalie Hoffmann Chaired Professor in Family Enterprise
Director Wendel International Center for Family Enterprise
Professor In Economics INSEAD



KØBENHAVNS
UNIVERSITET

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

ENGLISH SØG

[UDDANNELSE](#)
[EFTERUDDANNELSE](#)
[FORSKNING](#)
[VIDEN TIL SAMFUNDET](#)

[Institutter og centre](#)
[Ph.d.](#)
[CBS forskningsprofil](#)
[CBS publikationer](#)
[CBS forskningsprojekter](#)

< Institut for Regnskab

CENTER FOR EJRLEDEDE VIRKSOMHEDER

[Forskningsprojekter](#)
[Forskningsrapporter og artikler](#)
[Nyhedsbreve](#)
[Cases](#)
[Forelæsninger og konferencer](#)
[Medarbejdere](#)
[Partnere](#)
[Find os](#)

Center for Ejerledede Virksomheder

Center for Ejerledede Virksomheder udvikler forskningsbaseret viden og værktøjer til langsigtspånlægning og udvikling i ejerledede virksomheder.

[Tilmeld dig vores nyhedsbrev](#)
[Følg os på LinkedIn](#)
[Studerende søger case-virksomheder](#)



<https://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/institut-regnskab/center-ejerledede-virksomheder>

INSEAD

INSEAD Knowledge | News | Events | Join us | Get in Touch

Wendel International Centre for Family Enterprise

[Overview](#)
[Research](#)
[Programmes](#)



Our Mission & Expertise

With more than 20 years of expertise in the unique dynamics of family enterprises, the Wendel International Centre for Family Enterprise (WICFE) is a leading international resource for family business. In 1997, the Wendel family founded the Large

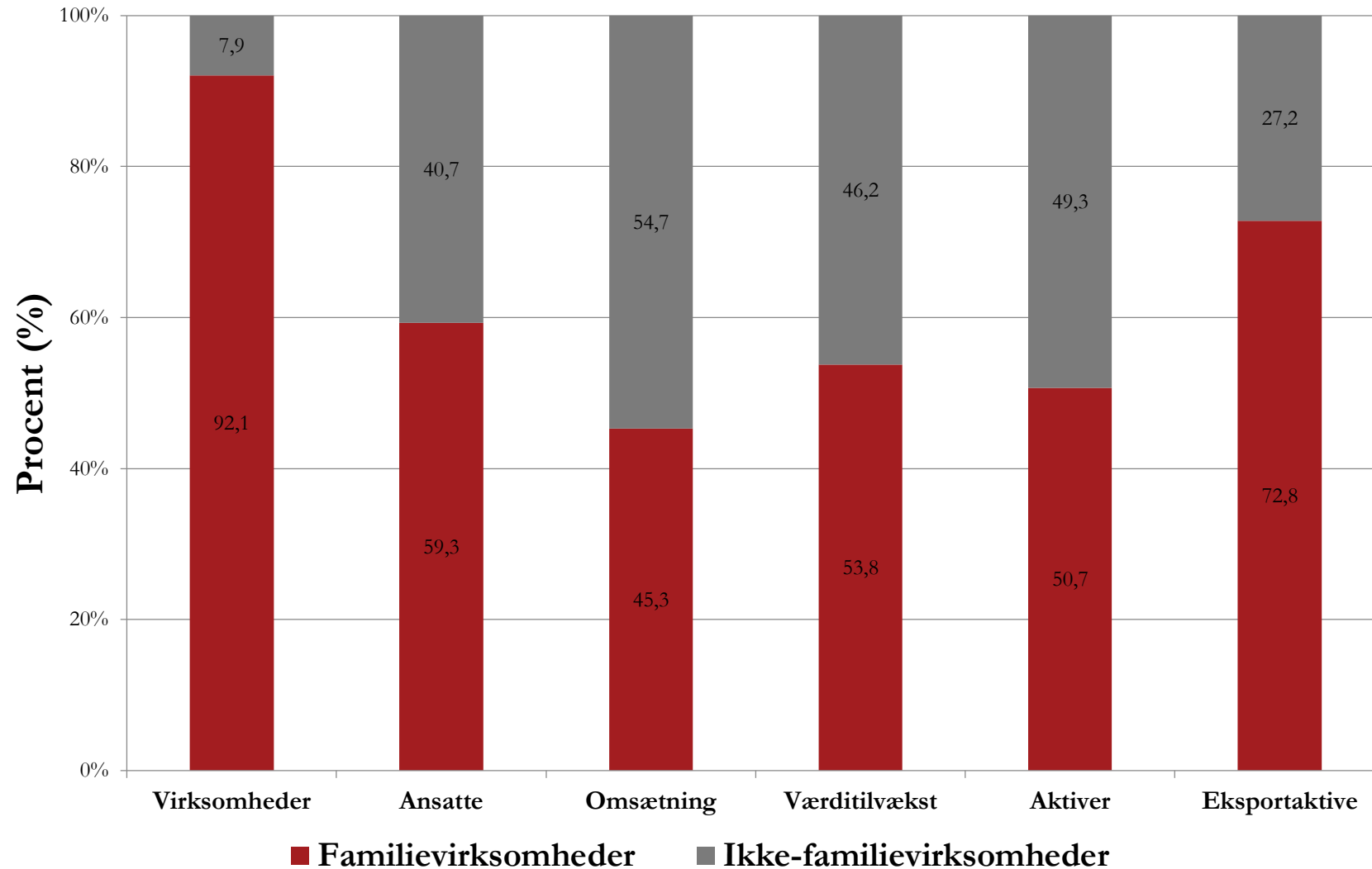
<https://www.insead.edu/centres/family-enterprise>

TODAY



- The STRENGTHS:
 - Why do we care?
- THE WEAKNESSES:
 - CEO value and Key Personal Risk.
 - CEO succession in Family Firms
- THE CHALLENGES:
 - The Value of Long Term Planning

Den samfundsmæssige betydning



Kongo Gumi





MAERSK



TATA

Cadbury



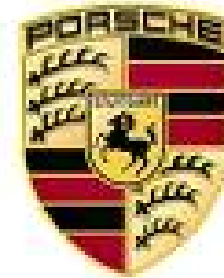
WENDEL

BRIDGESTONE



Official Tire of the PGA TOUR

Walmart 
Save money. Live better.



The New York Times



HERMÈS
PARIS

Mars

LI & FUNG



CEMEX



HYUNDAI





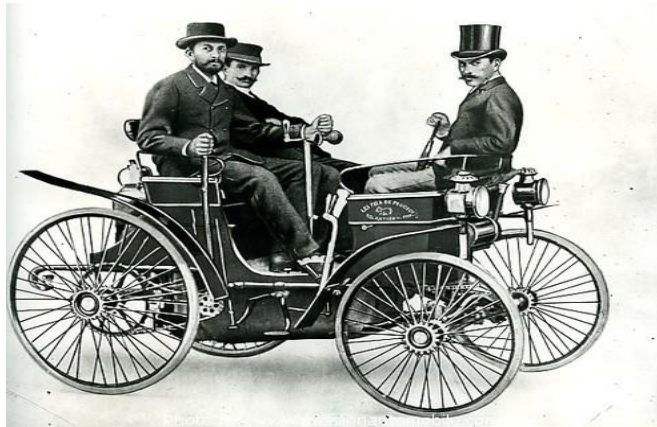
Why Study Family and Privately Owned Businesses?

- **It is the most typical organizational structure in all countries around the world!**
- **It has an amazing ability to survive for centuries!**
- **Family Firms affect everybody in your family and up to 1/5th of a population.**
- **Family Firms are in the extreme of the performance distribution!**

Les Henokiens



Long Lasting Leadership Beyond the Idiosyncratic Stories



The Essence of Really Long Lasting Leadership

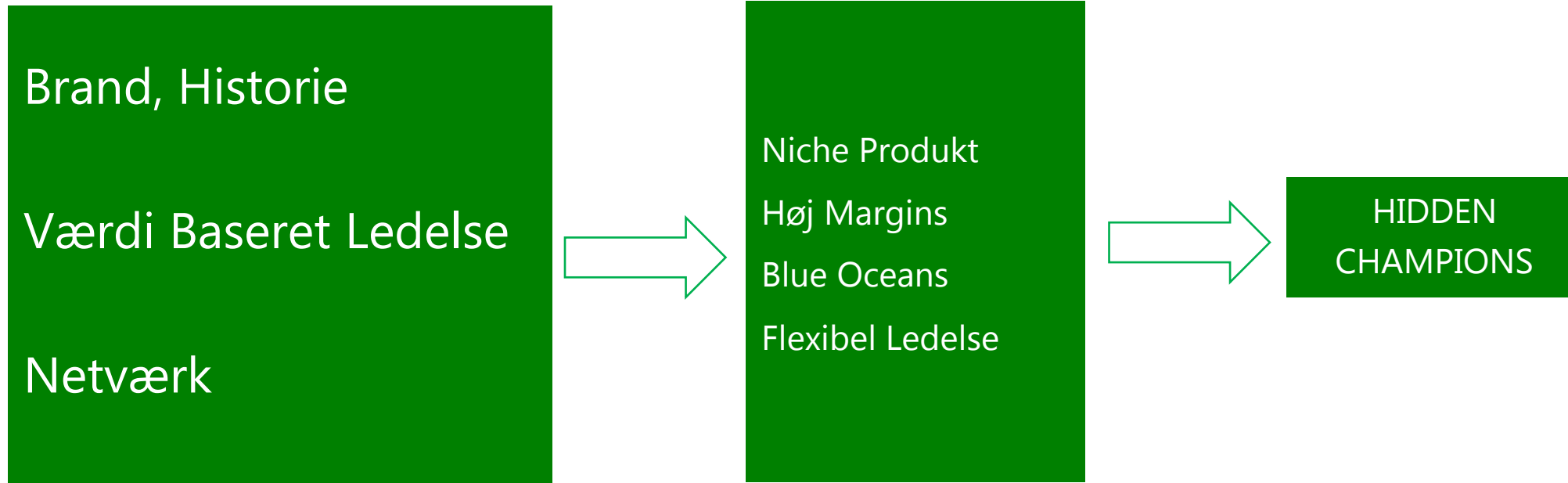
Part A and B



1. Use ***family assets*** as value creators.
2. Organize firms and families to ***mitigate the cost of roadblocks.***
3. Plan for ***succession***
4. ***Professionalizes the family firm.***
5. Often regenerates itself through ***innovation.***



Styrker: Ejerressourcer



Succesfulde strategier bygger ofte på stærke ejerressourcer

Trin 1: Identificer

Værdibaseret Ledelse

Tabel 71 - I hvilken grad er ledelsesværdierne synlige for medarbejderne og er til stede ned gennem virksomheden?

	Antal	%
1. Slet ikke	279	5 %
2.	373	6 %
3.	1.189	20 %
4.	1.698	28 %
5. I høj grad	2.421	41 %
Ved ikke	9	0 %

Trin 1: Identificer

Netværk

Tabel 78 - I hvilken grad har du et stærkt forretningsrelateret netværk?

	Antal	%
1. Slet ikke	3.105	25 %
2.	1.973	16 %
3.	3.076	24 %
4.	2.270	18 %
5. I høj grad	2.206	17 %
Ved ikke	15	0 %

Trin 1: Identificer

Brand og Historie

Tabel 74 - I hvilken grad vurderer du, at familienavn og virksomhedens historie er vigtige for virksomhedens komparative fordele? Det kan fx gælde i forhold til mærkevarer eller produktanerkendelse?

	Antal	%
1. Slet ikke	6.149	48 %
2.	1.422	11 %
3.	1.960	15 %
4.	1.517	12 %
5. I høj grad	1.604	13 %

Udfordringer

- **Familie:**
 - Naturens Lotteri
 - Psykologi
 - Nøglepersons Risiko
- **Marked:**
 - Ændringer i efterspørgslen
 - Kapital
 - Digitalisering/innovation
 - Arbejdskraft
- **Institutioner:**
 - Kultur på eksportmarkeder
 - Regulering
 - Arvebeskatning



Trin 1: Identificer

Tabel 67 - I hvilken grad begrænses virksomhedens aktiviteter af særlige love, regler, eller regulering?

	Antal	%
1. Slet ikke	4.383	34 %
2.	2.607	20 %
3.	2.290	18 %
4.	1.191	9 %
5. I høj grad	1.690	13 %
Ved ikke	660	5 %

Trin 1: Identificer

Tabel 68 - I hvilken grad begrænser arveafgifter og arveregler planlægningen af ejer- eller generationsskifte?

	Antal	%
1. Slet ikke	7.007	55 %
2.	981	8 %
3.	1.020	8 %
4.	640	5 %
5. I høj grad	1.758	14 %
Ved ikke	1.389	11 %

TRE UDFORDRINGER FOR VÆKST



- **AMBITIONER:** Vækst er ikke vigtigste prioritet længere; stille succesfuld liv med mange stakeholdere; mangler drive til at tage virksomheden til det næste niveau.

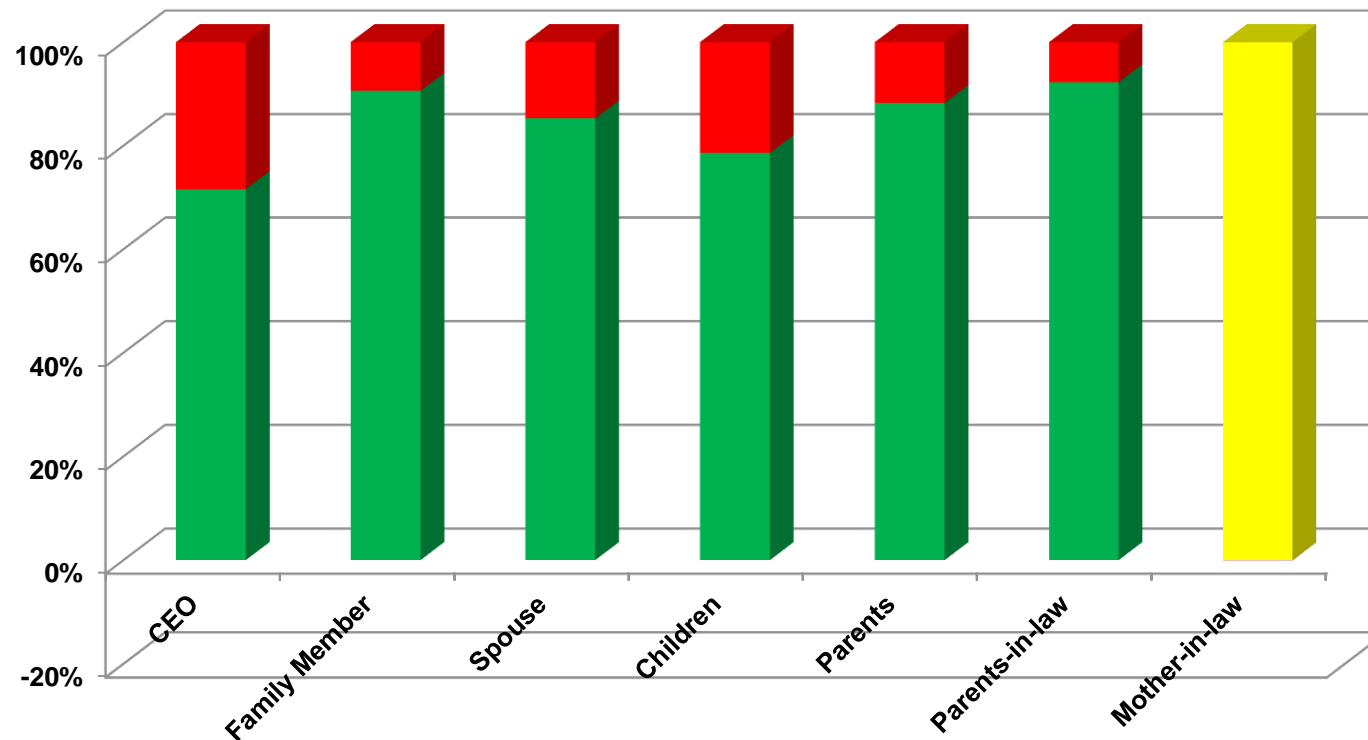


- **FORANDRINGER:** Internationalisering, udflytning af aktiviteter, outsourcing, forandringer i medarbejderne.



- **DELEGERING:** Ejerlederne's kapacitet fyldt ud med daglig ledelse. Mangel på innovation. Bestyrelse fraværende eller ikke eksisterende.

Corporate costs of deaths in families

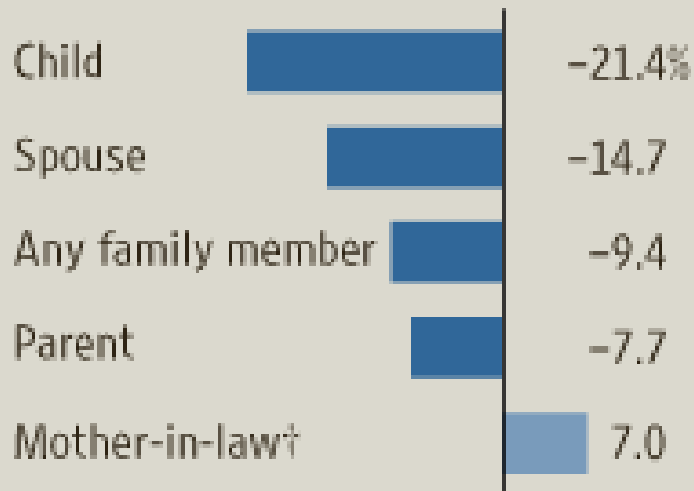


Note: The columns measure the changes in operating return over assets four years after the death compared to four years before for 5000 small and medium sized firms. Bennedsen, Perez-Gonzales and Wolfenzon, *Journal of Finance* 2017.

Research finds 10 days hospitalization reduces OROA with 4 pct. in small and medium sized family businesses.

Relative Losses

A study of 75,000 Danish companies, many small, tracked changes in their profitability* after deaths in the CEOs' families. Changes varied with the type of relative who died.



* Operating return on assets in the two years after the death, vs. the two years before

† Not statistically different from zero

Source: Morten Bennedsen, Francisco Pérez-González and Daniel Wolfenzon

The Wall Street Journal Touts Dubious Research (CEO Performance Edition)

Posted on [September 5, 2007](#) by [Felix Yves Smith at *Naked Capitalism*](#) *submits*.

Will someone, please, teach the reporters at the Wall Street Journal the basics about scientific research? I know it's hard finding stuff to write about day in, day out. But the story "[Scholars Link Success of Firms To Lives of CEOs](#)" is a travesty.

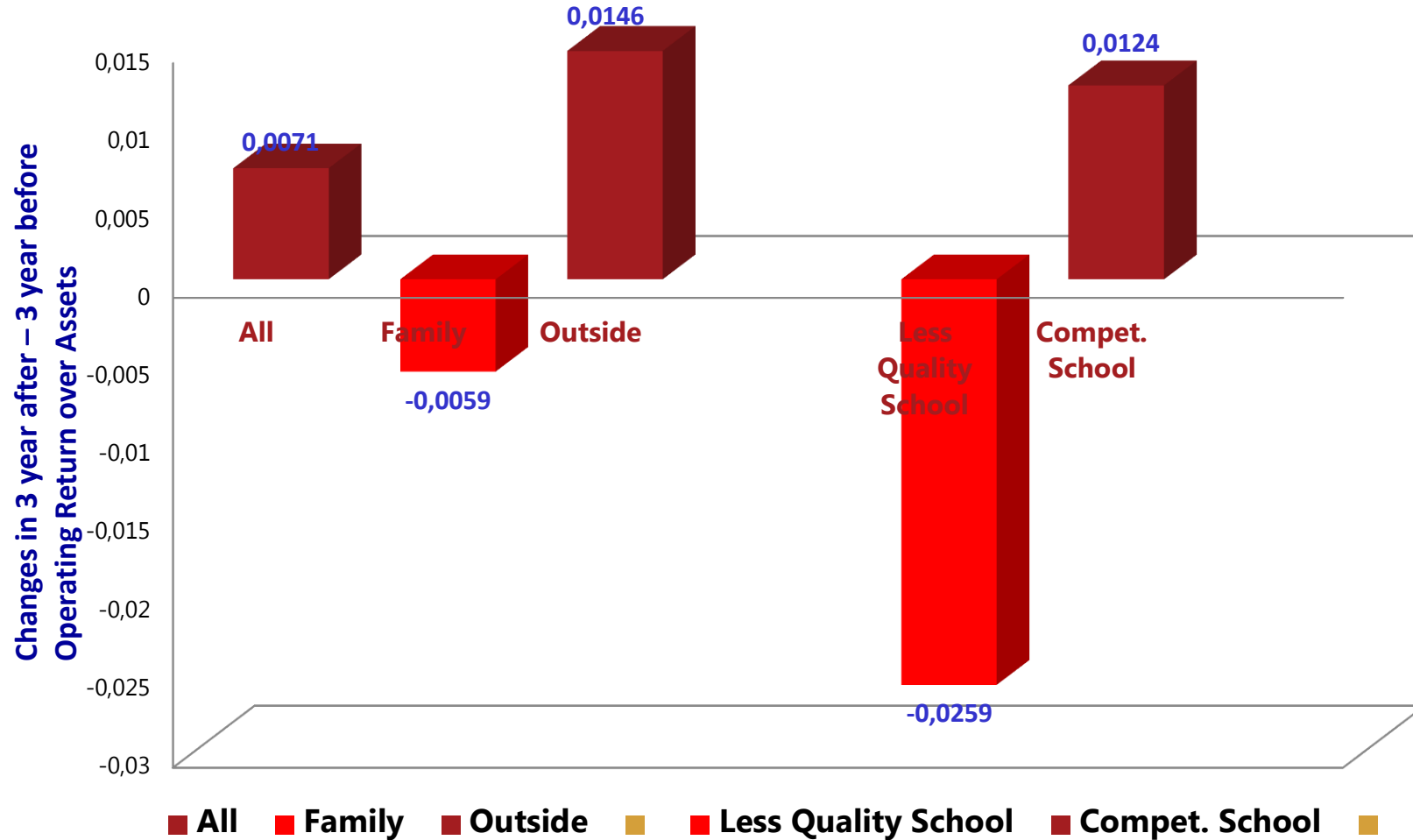
The centerpiece of the article is [a study by Morten Bennedsen, Francisco Perez-Gonzalez and Daniel Wolfenzon](#). Let's note first that this paper has not yet been published in any recognized academic journal (it's posted on the University of Texas website, where Francisco Perez-Gonzalez is a member of the faculty), so it is not yet clear whether it will be deemed to pass muster in respectable circles.

QUOTES ABOUT SUCCESSION

- Warren Buffet: Family Succession is like “choosing the 2020 Olympic team by picking the eldest sons of the gold-medal winners of the 2000 Olympics”.
- English: “From shirt sleeves to shirt sleeves in three generations”.
- Italian: “Dalle stalle alle stelle alle stalle”.
- Spanish: “Quien no lo tiene, lo hace; y quien lo tiene, lo deshace”.
- Japanese: 「三代目が家を潰す」
- Chinese: 富不过三代



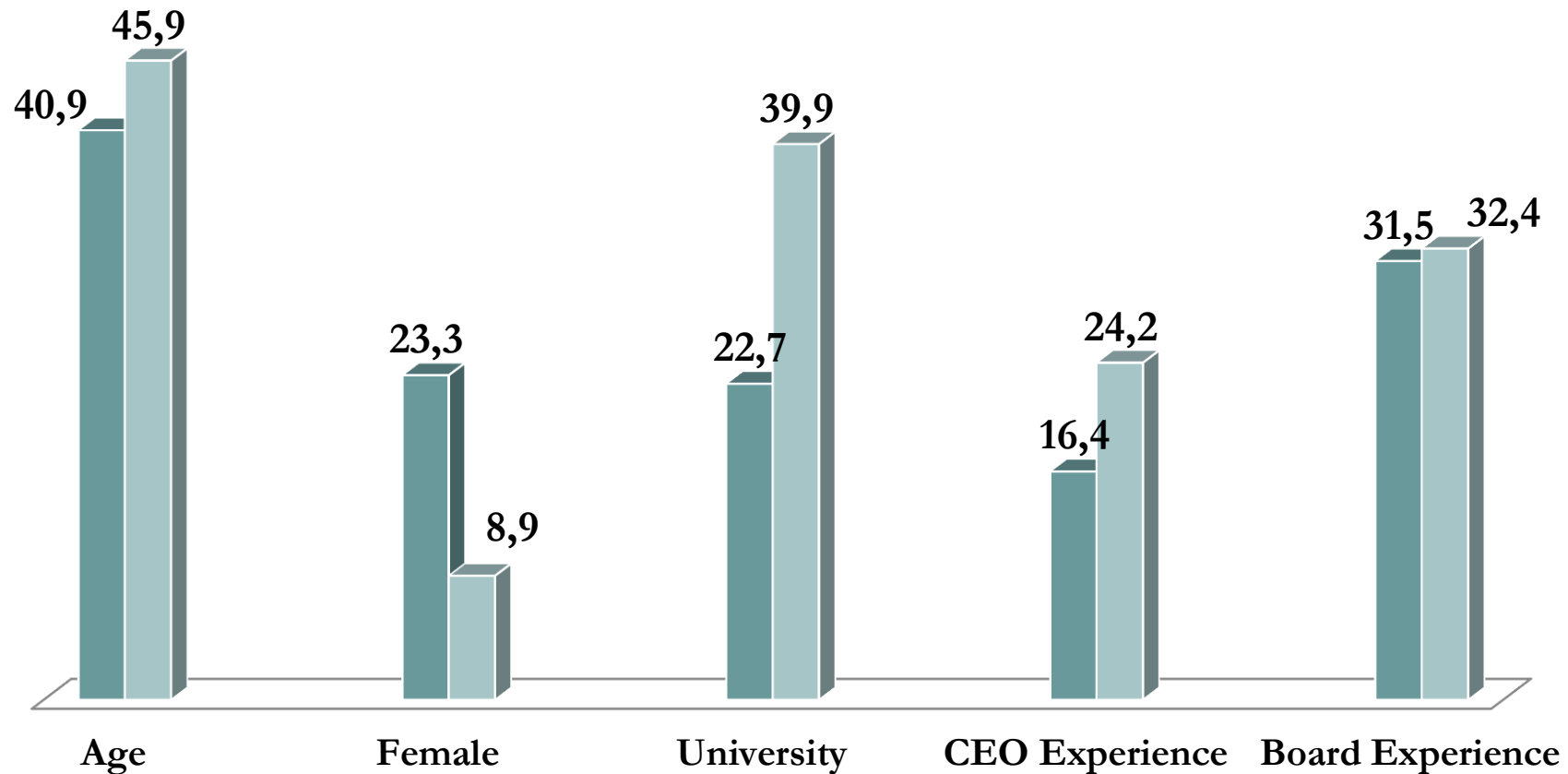
FAMILY SUCCESSION IS COSTLY ON AVERAGE (Top 500 US FIRMS)



FAMILY CHILDREN LACK (MEASURABLE) COMPETENCES

Bennedsen and Nielsen, 5000 SME successions in Denmark.

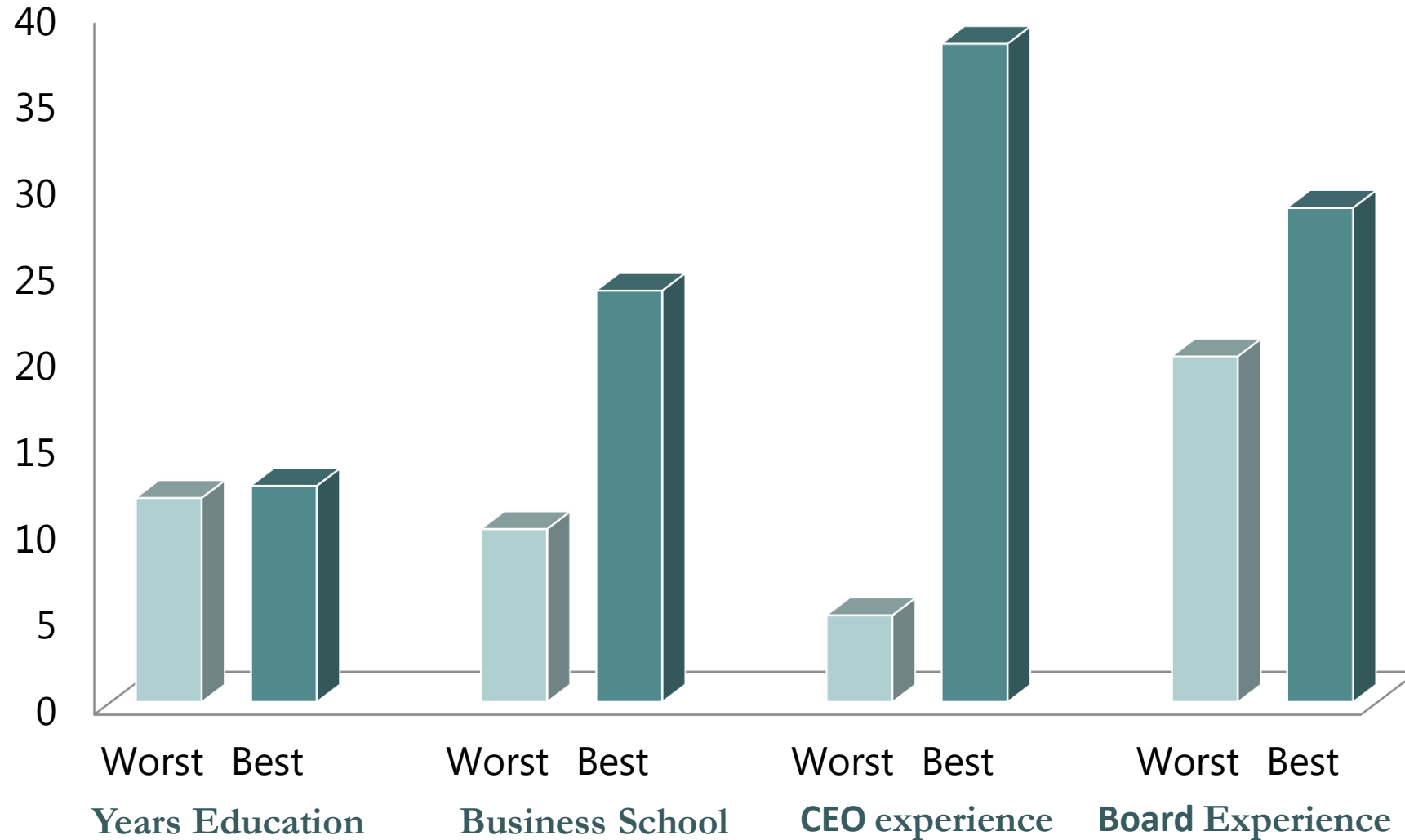
■ Family ■ External



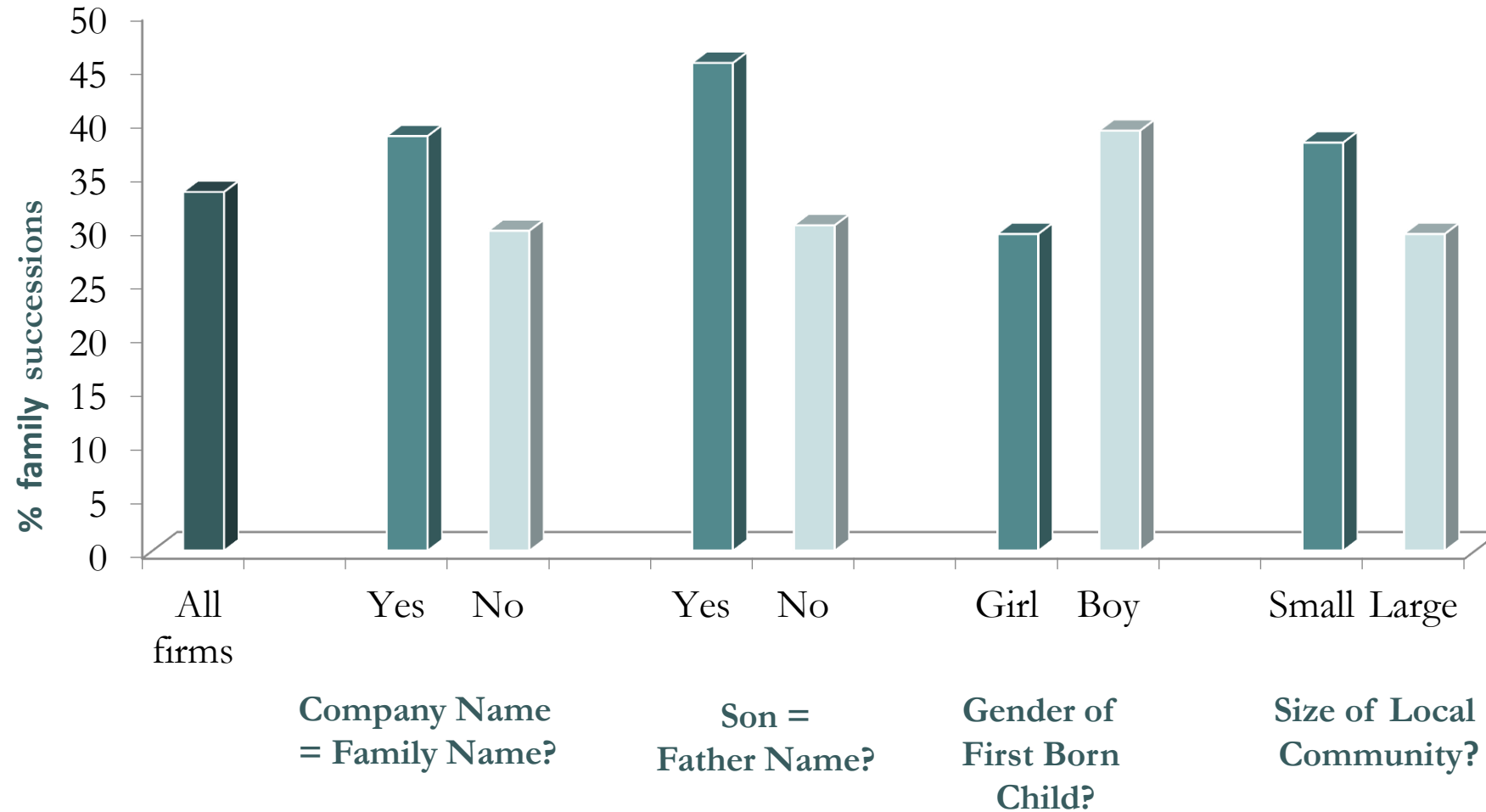
.....but does it matter?

20 WORST AND 20 BEST PERFORMING FAMILY SUCCESSIONS

Bennedsen and Nielsen, 5000 SME successions in Denmark.



VALUES AFFECT SUCCESSION DECISIONS



Your (and your parents) private considerations aggregates to average effects....

The next generation challenge

- Traditional focus on employment in management
- Evolving from avoiding nepotism to developing and attracting talent
- Leadership development and team building from early on: the larger and more fragmented the next gen, the more the need to work on trust and unity
- Leadership roles in family, philanthropy and business: Intrapreneur, entrepreneur, wealth manager
- Board roles in business: external focus base on vocation, “bring something special to the table”

Bør jeg ansætte
en ekstern
direktør?

Skal jeg gå
på Børsen?

Bør jeg
overdrage
ejerskabet?

Bør jeg sælge
virksomheden?

Hvor er vi om
20 år?

Er der
nogle der
elsker
mig?

Har jeg et
godt liv?

Hvem skal
overtage
efter mig?

Ønsker mine
børn at arbejde i
virksomheden?

Kan mine
børn arbejde
sammen?

Vil jeg
blive
husket?

Er jeg
gammel?



Ejerlederne mangler EXIT planer!

Tidshorisont og planlægning				
H vornår forventer du, at der skal påbegyndes et ejer- eller generationsskifte?	H ar du lagt en plan for overdragelse eller er du ved at lægge en plan?			
	Ja, har en plan	Ja, er ved at lægge en plan	Nej	Ved ikke
Inden for 2 år	54,2 %	36,5 %	9,2 %	0,2 %
2-5 år	29,1 %	43,2 %	27,5 %	0,2 %
6-10 år	29,2 %	30,4 %	40,3 %	0,1 %
Mere end 10 år	33,6 %	16,7 %	49,4 %	0,3 %
Ved ikke	41,0 %	14,8 %	41,0 %	3,3 %

Udfordringer ved Exit Planlægning

Er du stødt på nogle af følgende udfordringer i forbindelse med planlægning af ejer- eller generationsskifte?

	Antal	%
Andres holdning til, at ejerskifte og alderdom hænger sammen	540	9,3 %
Min egen holdning til, at ejerskifte og alderdom hænger sammen	2.158	37,3 %
Spekulationer i forhold til, hvad jeg skal bagefter	865	14,9 %
Manglende information om, hvor jeg kan søge rådgivning	240	4,2 %
Dårlig hjælp fra mine rådgivere	110	1,9 %
Risiko for konflikter i familien	506	8,7 %
Afklaring af virksomhedens økonomiske værdi	1.431	24,7 %
Den aktuelle samfundsøkonomiske situation	547	9,5 %
Manglende køber af min virksomhed	652	11,3 %
Ingen kan drive virksomheden så godt som jeg	273	4,7 %
Nej, ingen af disse	1.884	32,6 %

Hver fjerde ejerleder oplever exit som et presserende problem!

I hvilken grad oplever du, at ejer- eller generationsskifte er et presserende problem for dig?

	Antal	%
1. Slet ikke	8.389	61,9 %
2.	1.975	14,6 %
3.	1.574	11,6 %
4.	593	4,4 %
5. I høj grad	923	6,8 %
Ved ikke	97	0,7 %

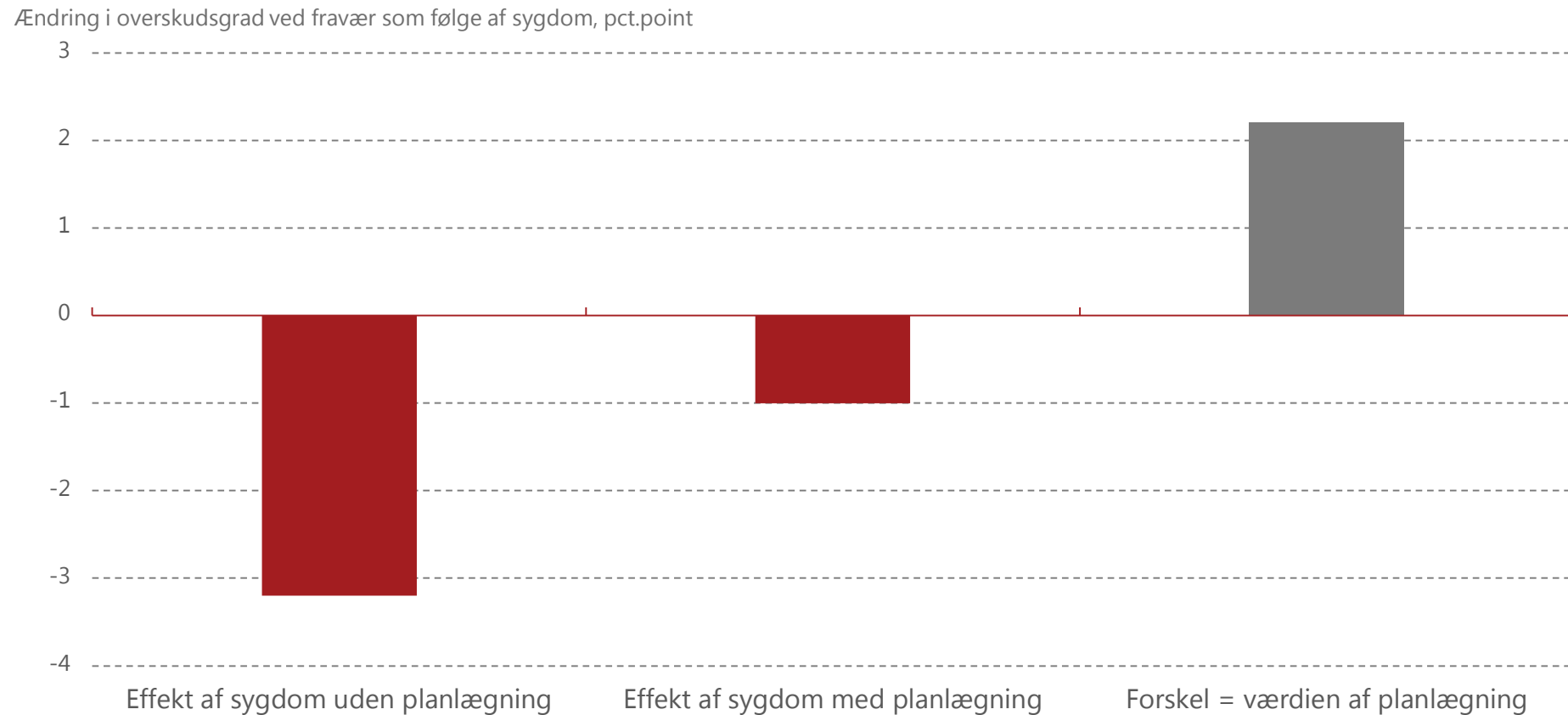
Virksomhederne er IKKE Klargjorte

Er din virksomhed, efter din mening, klargjort til et salg hvis den rigtige køber bankede på i morgen?

	Antal	%
Ja, er klar	2.796	21,0 %
Ja næsten klar	1.394	10,5 %
Ikke klar, men kan hurtigt blive det	3.469	26,0 %
Nej, og det ville tage tid at blive klar	943	7,1 %
Nej, slet ikke klargjort til salg	4.672	35,1 %
Ved ikke	56	0,4 %

Værdien af planlægning

En plan for ejer- og generationsskifte har stor værdi for virksomheden. Ikke kun ved selve skiftet, men også ved ejerlederens uventede fravær som følge af fx sygdom



Note: Sygdom defineres som hospitalsindlæggelse i 5 eller flere dage i et kalenderår

/2

ejerstrategi-kortet

- planlæg din virksomheds fremtid

RAPPORTER INSPIRATION OM PROJEKTET KONTAKT OS



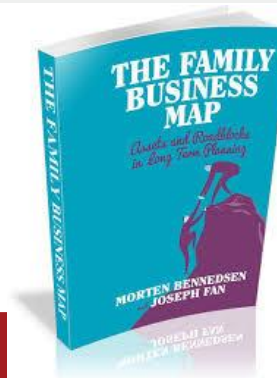
Velkommen til ejerstrategi-kortet - dit online værktøj til planlægning af din virksomheds fremtid. Du har følgende valgmuligheder:

EJERSTRATEGI-KORT

EXITPLANLÆGNING

Ejerstrategikortet

Strategisk værktøj til at komme i gang med transition planlægning



Trin 1: Identificer

- Ejerlederens og familiens unikke bidrag til virksomheden.
- Særlige udfordringer for din virksomhed og din familie.

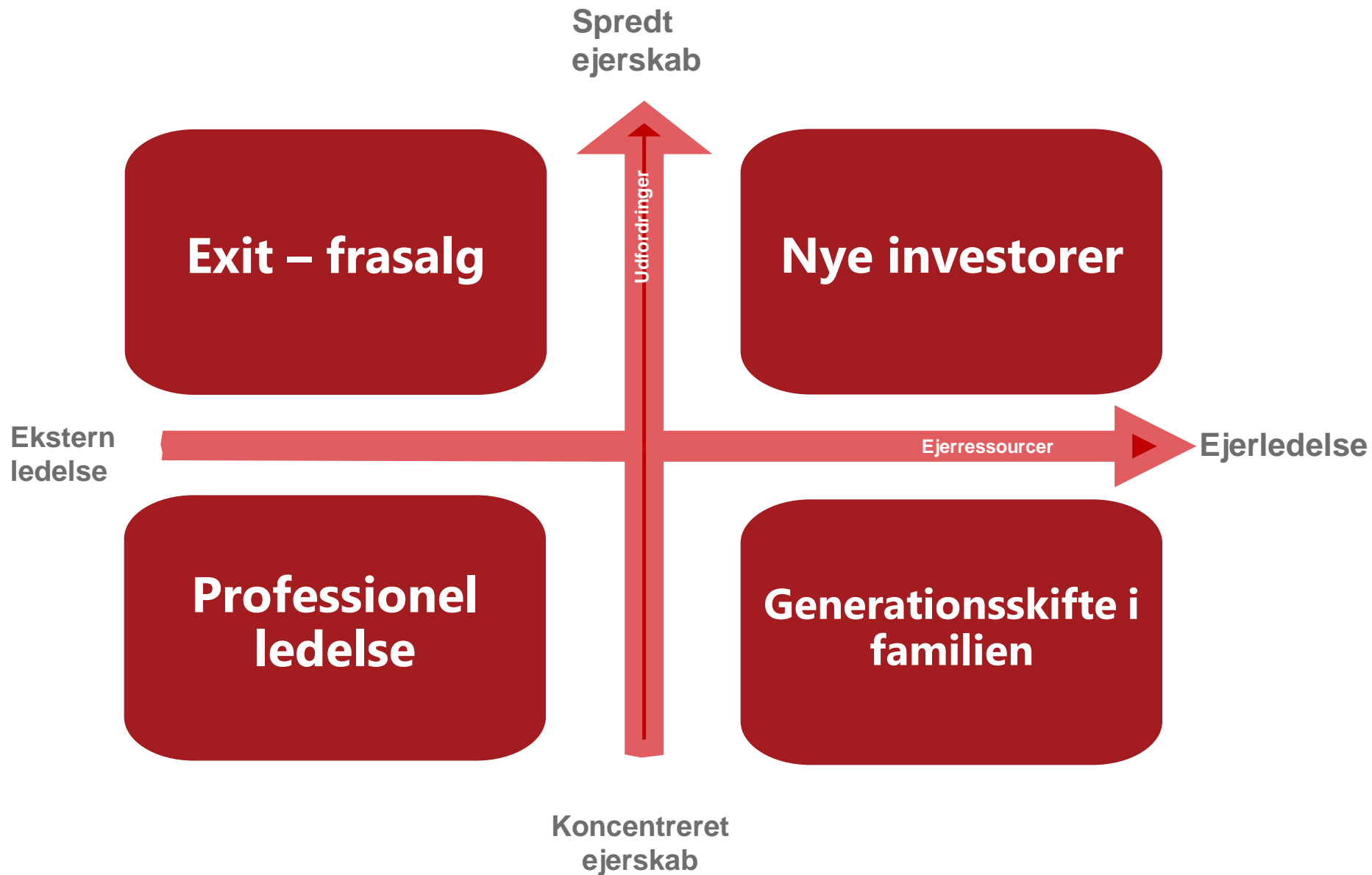
Trin 2: Planlæg

- Hvordan skal ejerskab og ledelse se ud om 10 eller flere år?

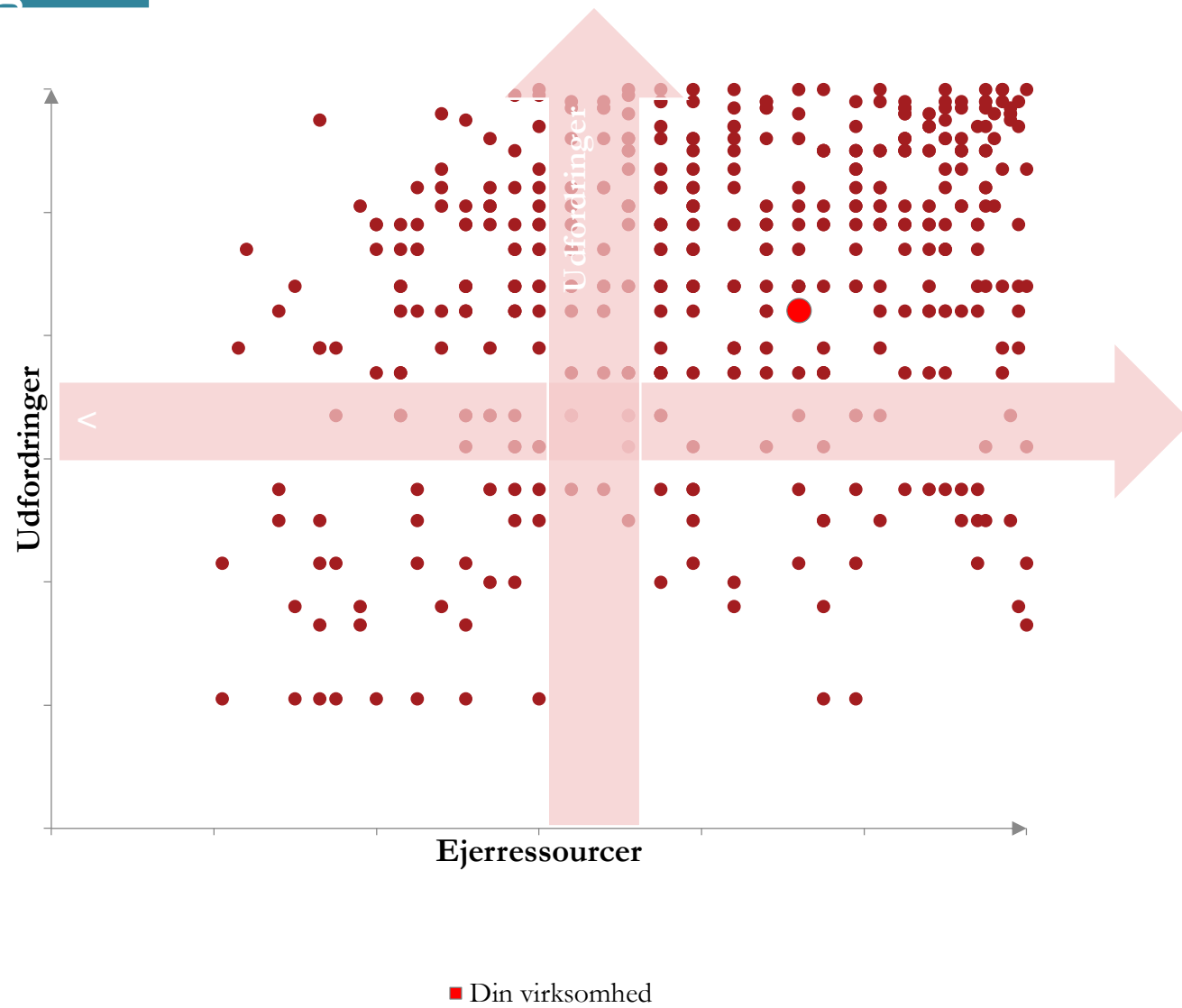
Trin 3: Implementer

- Hvilke ledelses- og ejerskabselementer skal du arbejde med for at komme dertil, hvor du gerne vil være om 10 år?

Ejerstrategikortet

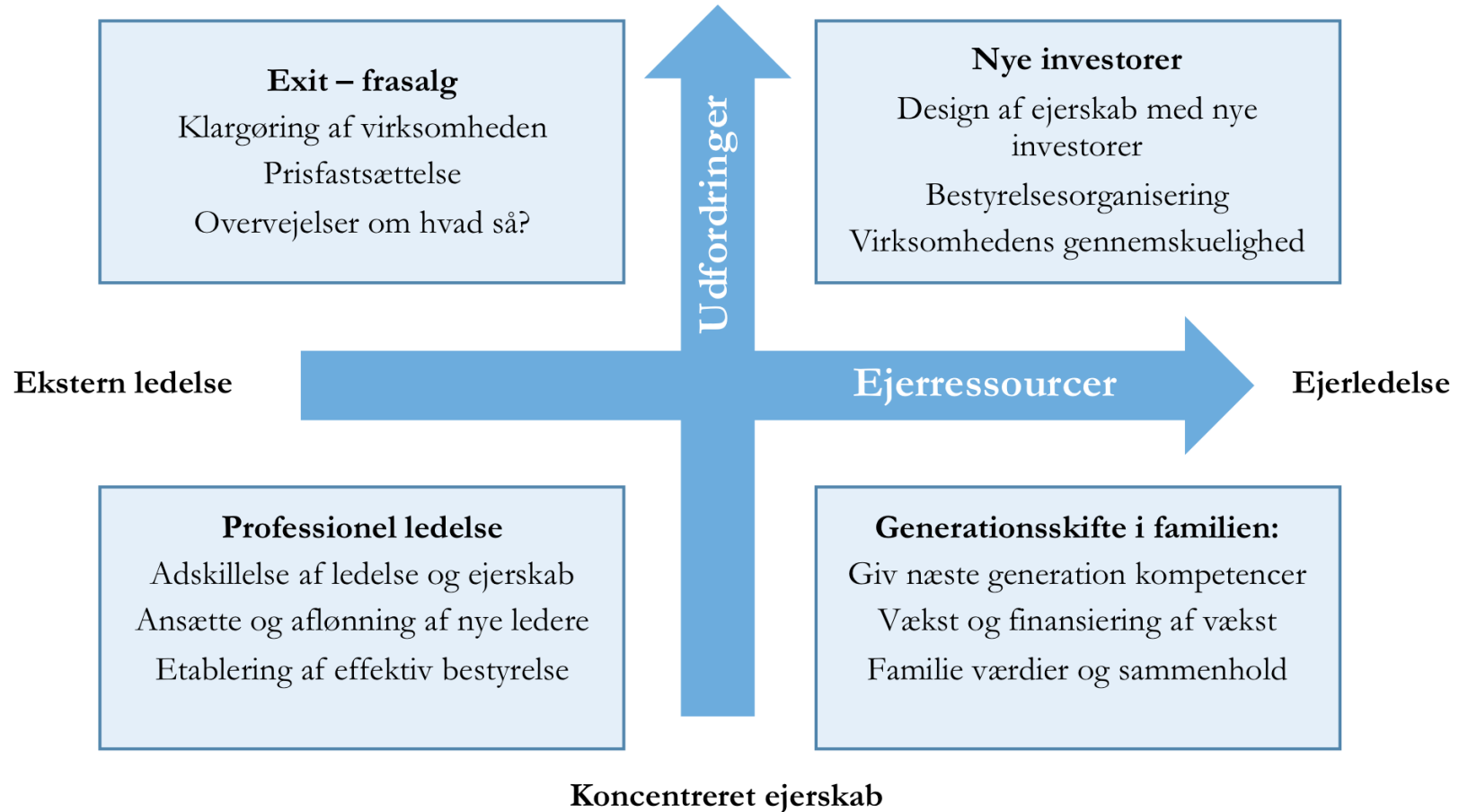


Trin 2: Planlæg



Trin 3: Implementer

Spredt ejerskab



En god plan indeholder en række vigtige elementer

1. Exitmodellen

2. Hvad er ejerlederens fremtidige rolle i virksomheden?

3. Hvem skal lede virksomheden i fremtiden?

4. Finansiell klarhed

5. Forbered virksomheden og dens aktionærer på den valgte model

6. Sikring af den økonomiske status

7. Skatteforhold

Tag Med Hjem

- Ejerlederne har store udfordringer omkring langsigts-planlægning.
- Ejerstrategi-kortet er et struktureret værktøj til brug af ejerledere, rådgivere, investorer og andre.
- Ejerstrategi-kortet består af tre trin: Identificer, Planlæg og Implementer.

Tag Med Hjem

- Dominerende del af Danske Erhvervsliv
- Gode til at bruge jeres strategiske styrker
- Erkend jeres begrænsninger og find løsninger
- Kom i gang med en struktureret transitionsplanlægning