

En familievirksomhed, et forgrenet familieejerskab eller en formuende familie?

Over tid forgrener mange familieejerskaber sig fra et succesfuldt ejerskab af én virksomhed til en større portefølje af aktiviteter. Undervejs spørger mange familier sig selv: Giver det fortsat mening at eje den virksomhed, det hele startede med?

Mange af de mest succesfulde danske virksomheder er fortsat familieejede. Andre har været det, men er i dag ejet på andre måder. Fælles for dem alle er, at der står familier bag, som har truffet store strategiske beslutninger om det fortsatte ejerskab.

Undervejs har man stillet sig selv spørgsmål som: Er vi fortsat den bedste ejer, og hvordan forener det os som familie at være ejere?

ET STRATEGISK AKTIV – OG EN PORTEFØLJE – BLIVER TIL

Det starter med en idé og på et tidspunkt bliver grundlæggerens idé til en virksomhed, og efter en succesrig udvikling bliver det mere end en virksomhed. Det bliver til et familieejerskab. I mange tilfælde sker der også en forgrening af ejerskabet til andre aktiviteter som ejendomme, investeringer i værdipapirer mv.

Herfra er der forskellige udviklinger i ejerskabet for familien. Mest definerende for udviklingen er spørgsmålet om, hvorvidt den oprindelige familievirksomhed – det strategiske aktiv – stadig ejes af familien, og hvilke aktiviteter, der træder i stedet for virksomheden over tid.

Som ejerfamilie kan man grundlæggende befinde sig i tre positioner, når man taler om et aktivt familieejerskab. Hver position skaber løbende behov for at afklare fundamentale spørgsmål i forhold til familiens fremtidige ejerskab.

FAMILIEN MED ET STRATEGISK AKTIV: IDENTITETEN LIGGER I FAMILIEVIRKSOMHEDEN

En række store virksomheder er stadig familieejede den dag i dag. Formålet med det strategiske aktiv får over tid karakter af noget identitetsskabende, og for mange ejerfamilier er det vigtigt at fastholde fortællingen om, hvad der har bragt dem til der, hvor de er i dag.

Det er dog vigtigt for ejerfamilien også fremadrettet at have opmærksomhed på, hvilket formål familiens strategiske aktiv tjener. Dermed opnår ejerfamilien nemmere konsensus omkring, hvordan den fremtidige udvikling af aktivet skal se ud, og hvordan en eventuel portefølje skal sammensættes.

Særligt når vi taler om at understøtte familiens identitet og ejernes involvering, har den fremtidige udvikling af aktivet central betydning. For skal en ejerfamilie beholde det strategiske aktiv for at sikre mening og identitet med ejerskabet? Eller kan en portefølje af virksomheder skabe samme form for identitet, som et enkelt strategisk aktiv kan?

Ligeledes er det afgørende for ejerfamilien at have en åben dialog om i hvilke situationer, ejerfamilien fortsat er den bedste ejer – og hvornår og hvordan ejerskabet eventuelt skal ændre karakter.



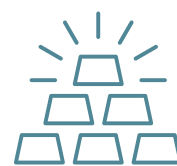
Familie med et strategisk aktiv

Den oprindelige familievirksomhed skaber identitet for familien



Familien med en portefølje

Familien tror på, at de er den bedste ejer af porteføljens virksomheder



Familien med en formue

Familien skaber mening og identitet for den enkelte gennem et formuefællesskab

FAMILIEN MED EN PORTEFØLJE: TROEN PÅ, AT FAMILIEN ER DEN BEDSTE EJER

For familier med en portefølje vil det ofte være ét af to scenarier, der gør sig gældende: At den oprindelige familievirksomhed nu er et strategisk aktiv i en større portefølje af virksomheder, som familien har de samme ambitioner for. Eller at familien har solgt den oprindelige familievirksomhed, men fortsat tror på, at de kan være den bedste ejer for en ny portefølje af virksomheder.

Overvejelser for ejerfamilien i denne position omhandler, hvordan familien sikrer, at deres værdisæt bliver videreført, og hvordan familien skaber en identitet som ejere, der ikke kun kobles til det oprindelige strategiske aktiv, men til porteføljen. For begge scenarier er der et fundamentalt spørgsmål; tror familien på, at de er den bedste ejer af porteføljens virksomheder, og ønsker de fortsat "besværet" med at være aktive ejere?

Ejerfamilien bag en portefølje skal løbende forholde sig til, hvad de ejer, og hvorfor de ejer det. Når vi taler om et godt og aktivt familieejerskab over generationer, er det derfor væsentligt at være enige om formålet med ejerskabet.

FAMILIEN MED EN FORMUE: AT SKABE MENING I AT VÆRE FORMUENDE

En tredje mulig position for en ejerfamilie er den, hvor familien sammen har en formue, men ingen aktiv rolle

spiller i et ejerskab af den eller de virksomheder, der ligger til grund for formuen. Porteføljen vil primært bestå af finansielle investeringer. Denne situation skaber en særlig nødvendighed for, at familien beslutter sig for, om der fortsat skal være et formuefællesskab.

Et af de vigtigste spørgsmål, familier i denne situation skal stille sig selv, er, hvordan de skaber mening i formuefællesskabet og hos det enkelte familiemedlem. Hvordan udvikles formuefællesskabet? Hvad vil det sige at leve et meningsfyldt liv som formuende? Hvordan sikrer familien, at historien bag formuen og familieidentiteten løbende udvikler sig?

EJERFAMILIEN SKAL FORENES AF NOGET ANDET OG MERE END FAMILIEVIRKSOMHEDEN

Fælles for de positioner, ejerfamilier kan befinde sig i, er, at pengene eller virksomheden ikke er nok i sig selv. At være formuende og drive et aktivt familieejerskab stiller krav til, at familien kan agere i fællesskab til fremtidige generationers bedste.

Ved at have en løbende og åben dialog om de væsentlige spørgsmål vil ejerfamilien kunne håndtere fremtidige udfordringer som en samlet enhed, der kan drive et aktivt familieejerskab nu og i fremtiden.



SØREN BRANDT
Managing Partner
sb@hildebrandtbrandi.com



SOFIE TEILMANN GILDSIG
Senior Management Consultant
stg@hildebrandtbrandi.com



STINE SOFIE BISGAARD
Senior Management Consultant
ssb@hildebrandtbrandi.com



ANNE KATRINE TROELSEN
Management Analyst
akt@hildebrandtbrandi.com



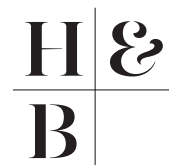
SOPHIE BJØRN JENSEN
Management Analyst
sbj@hildebrandtbrandi.com

OM H&B

I H&B hjælper vi topledelse i ambitiøse organisationer med at opnå toppræstationer og løse deres vigtigste udfordringer – for mennesker, med mennesker, som mennesker. Gennem værdiskabende rådgivning og robust eksekvering ruster vi vores klienter til fremtiden.

Vi er en uafhængig rådgiver for familieejede virksomheder, familier og familiekontorer. Vi bistår i konkrete udviklingsforløb og på ad hoc basis over mange år.

[Læs mere på hildebrandtbrandi.com/aktivtfamilieejerskab](https://www.hildebrandtbrandi.com/aktivtfamilieejerskab)



REAL VALUE. REAL PEOPLE.