

# Roller i det aktive familieejerskab: Forskellige grader af involvering skaber et bedre ejerskab

Det ligger i ordet; en familieejet virksomhed involverer ejerfamiliens medlemmer – i ledelse, bestyrelse eller på ejerniveau. Men et centralt spørgsmål melder sig i mange familieejerskaber: Skal alle familiemedlemmer være involveret på samme måde?

At fastholde ejerskabet gennem generationer er i mange tilfælde det, der sikrer familien bag en familieejet virksomhed – økonomisk såvel som omdømmemæssigt. Generationsskiftet er derfor også en helt afgørende opgave i det aktive familieejerskab, og involverede i forretningens ledelse og bestyrelse bruger ofte en stor mængde tid og kræfter på forberedelsen af generationsskiftet.

Men generationsskiftet i sig selv udstikker ikke en løsning på et godt, fremtidigt samarbejde internt i ejerfamilien. Langt forud for generationsskiftet befinder der sig lige så afgørende spørgsmål for familien at afklare. Det drejer sig fx om følgende: Hvilken involvering – og dermed rolle – ønsker den enkelte ejer at tage i ejerskabet? Hvordan sikres det bedste samarbejde i familien om ejerskabet, når familiemedlemmerne er involverede i forskellig grad?

## AFKLAR ØNSKET TIL INVOLVERING: DET SKABER SAMMENHÆNGSKRAFT I FAMILIEN










Lysten til at være forretningsmæssigt involveret i virksomheden – og følelserne forbundet med familievirksomheden – varierer i familier og hos individer. Graden af ønsket involvering kan være svær at fastlægge, og den udvikler sig over tid. Særligt for yngre familiemedlemmer kan beslutningen synes stor og abstrakt.

For ejerfamilien er det derfor vigtigt at være reflekteret omkring, hvilke roller hvert familiemedlem har i dag

– og endnu vigtigere; hvilke roller de ønsker at indtage på sigt. Det kræver åbenhed og dialog i familien at få et overblik over, hvilke ambitioner det enkelte familiemedlem har for sin rolle som ejer. På samme tid kræver dialogen også, at ejerfamilien har defineret, hvilke forskellige ejerroller der findes i netop deres familieejerskab, og hvilket ansvar der følger med hver rolle.

Dermed ikke sagt at ejerroller er en fastlåst størrelse; alle ejerroller kan ændres over tid. For at opnå det bedste samarbejde i familien omkring ejerskabet er det vigtigt, at man som familiemedlem og ejer er klar over, hvad ens rolle betyder i ejerskabet. En passiv ambassadørrolle betyder, at man som ejer ikke er lige så informeret som sine mere involverede familiemedlemmer. Har man omvendt valgt en rolle, der på sigt skal udvikle sig til en ledende post i enten virksomheden eller bestyrelsen, kræver det et ekstraordinært arbejde, uden at man af den årsag nødvendigvis har større indflydelse på beslutninger i ejerrådet end sine mindre involverede familiefæller.

Vores erfaring med roller i det aktive familieejerskab har til gengæld vist, at ikke alle familiemedlemmer nødvendigvis skal være ligeligt involveret i ejerskabet – forskellige grader af involvering skaber ofte en bedre dynamik i ejerskabet. Særligt når ejerne ikke længere tæller to, men måske otte eller ti, som det typisk er tilfældet i tredje eller fjerde generation.

EJER				
		EJERRÅD	FAMILIERÅD	PASSIV
BESTYRELSE				
		MEDLEM	FORMAND	
VIRKSOMHED				
	MEDARBEJDER	LEDER	DIREKTØR	ADM. DIREKTØR

## FORSKELLIGE EJERROLLER SKABER FORSKELLIGE TYPER AF VÆRDI FOR EJERSKABET

For mange familier kan det være til stor gavn at starte drøftelsen om fremtidige ejerroller ud fra en helhedsbetragtning. Der er mulighed for at indtage roller i ejerskabet på flere niveauer, som alle skaber værdi for ejerskabet på forskellige måder.

At indtage en rolle på virksomhedsniveau omfatter et ansættelsesforhold på lige fod med øvrige ansatte i familiens virksomhed. Som ejer opnår man i disse roller stor indsigt i familievirksomhedens maskinrum, og man kan samtidig sætte sit præg på virksomheden ved at være en stærk ambassadør for ejerfamiliens værdier i den daglige drift.

Roller på bestyrelsesniveau betyder, at man som ejer påtager sig et ansvar for den overordnede og strategiske ledelse af familiens virksomhed eller samlede portefølje af aktiviteter. Ejere skaber her værdi ved at have et langsigtet perspektiv og sikre ejerfamiliens præg på virksomhed(erne) på et strategisk niveau.

Familiemedlemmer, der varetager en rolle på ejerniveau kan skabe værdi ved at indgå i et eller flere af de styrende organer, der varetager familie- og forretningsrelationen. Her repræsenterer ejeren særligt familien og dens interesser i relation til ejerskabet.

Flere familiemedlemmer vælger dog også en passiv rolle, hvor der er begrænset eller ingen involvering i ejerskabet udover det at være ambassadør for familiens ejerskab og de værdier, det bygger på.

Beslutningen om involvering og dermed den enkelte ejers rolle tages individuelt og i fællesskab. For langt de fleste er der to afgørende afklaringer i den beslutning; hvor følelsesmæssigt engageret er jeg i ejerskabet? Og hvor forretningsmæssigt engageret ønsker jeg at være i ejerskabet? Når familien har afklaret de nuværende og fremtidige ejerroller, skal der udvikles en god plan for, hvordan familien bedst forberedes til ejerskabet i fællesskab og individuelt, så de alle skaber værdi gennem deres rolle som ejer – aktive som passive.

## DET AKTIVE FAMILIEEJERSKAB KRÆVER LØBENDE INVOLVERING OG KOMMUNIKATION

I et familieejerskab vil de enkelte familiemedlemmer have ønske om at varetage forskellige roller, der hver især er med til at understøtte ejerskabet. Rollerne vil variere og udvikle sig over tid. For at sikre et stærkt ejerskab gennem flere generationer, er der behov for løbende at involvere og kommunikere til familien og de næste ejere af familievirksomheden igennem hele processen – fra klargøring af ejerskabet til familiemedlemmet indtræder som fuldgyldig ejer.



**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



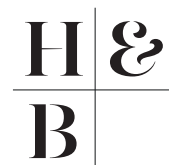
**SOPHIE BJØRN JENSEN**  
Management Analyst  
sbj@hildebrandtbrandi.com

### 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.