

Om EY

EY er en af verdens førende organisationer inden for revision, skat, transaktioner og rådgivning. Den indsigt og de ydelser, vi leverer, hjælper med at opbygge tillid til kapitalmarkederne og den globale økonomi. Vi udvikler dygtige ledere og medarbejdere, som sammen leverer det, vi lover vores interessenter og bidrager til, at arbejdsverdenen og arbejdslivet fungerer bedre - for vores medarbejdere, vores kunder og det omgivende samfund.

EY henviser til den globale organisation og kan referere til et eller flere medlemsfirmaer inden for Ernst & Young Global Limited, som hver især udgør en selvstændig juridisk enhed. Ernst & Young Global Limited, som er et engelsk 'company limited by guarantee', yder ikke kunderådgivning. Flere oplysninger om vores organisation kan findes på ey.com

© 2019 Ernst & Young P/S. CVR-nr. 30700228
All Rights Reserved.

Dette materiale er udarbejdet alene til orientering, og oplysningerne i det tilsigter ikke at være fyldstgørende, og de træder ikke i stedet for udførlige analyser eller udøvelsen af professionelle skøn. I konkrete sager opfordres brugere til at henvende sig til EY's rådgivere.

ey.com/dk

EY's DNA-model for familievirksomheder

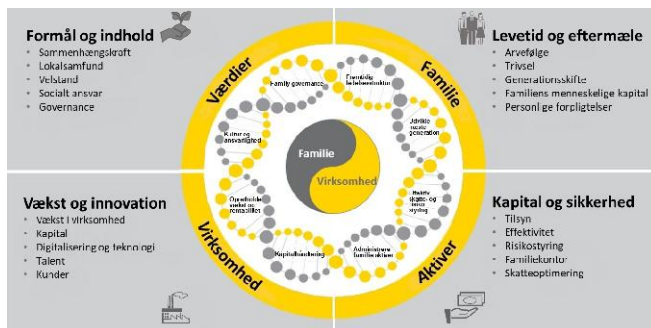
EY Family Business

Rådgivning til familievirksomheden og familien

“Vi tager hånd om familien, virksomheden og formuen, og hjælper med at sikre vækst, innovation og sammenhængskraft generation efter generation.”

EY's DNA model

I EY har vi en bred tilgang til rådgivning af den familieejede virksomhed og familierne bag. Det betyder at vi anskuer familie, formue og virksomhed som en helhed, hvor vi adresserer de helt særlige forhold, som familie og virksomhed står overfor. Vores tilgang til rådgivning af familier og familievirksomheder har vi samlet i EY's DNA model:



Værdier: Formål og indhold

Familiens værdier er det fundament, der sikrer samhørighed. Værdierne spiller en nøglerolle i forhold til de forventninger og de principper, der styrer, hvordan familiemedlemmer interagerer med hinanden, både inden- og uden for familievirksomheden. En væsentlig årsag til familieejede virksomheders succes gennem mange generationer er, at der eksisterer en forståelse af både formål og fælles værdier, som overtages og efterleves af kommende generationer.

En af hovedårsagerne til, at mange familievirksomheder ikke overlever 3. generation er manglen på et formål. For mange familier er formålet det, der binder familien sammen og knytter dem tættere til familievirksomheden. Virksomheden er grundstenen i familiens identitet, og hver generation er vokset op, og har set sig selv som en del af denne arv.

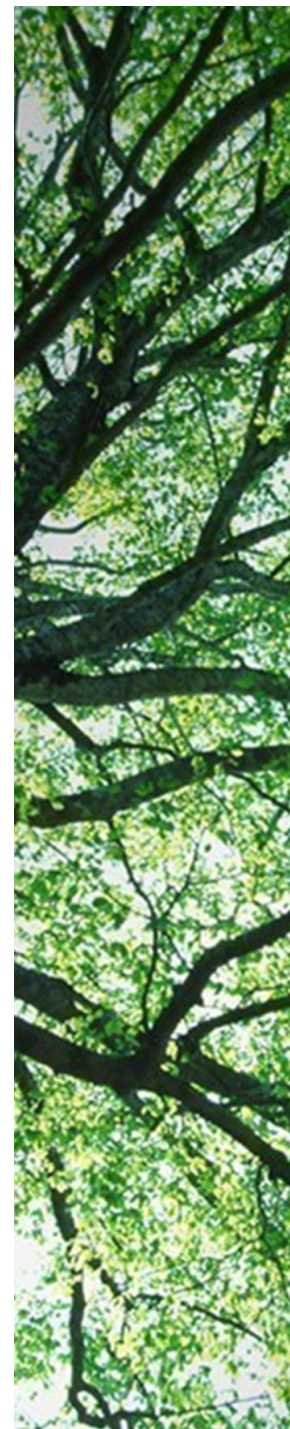
Et understøttende governance system inkl. en "Family Constitution", der definerer fælles mål og værdier, kan være med til at understøtte familiens sammenhængskraft og sikre familiens eftermæle i generationer.

En anden udfordring for familier når de vokser i størrelse og kompleksitet er, at et stigende antal af familiemedlemmer ikke mere er direkte involveret i virksomheden. Et resultat heraf kan være, at det bliver sværere at sikre nye generationers engagement. Dette bliver en endnu større udfordring, hvis familien beslutter at sælge virksomheden, og derfor bliver nødt til at redefinere sit formål for at tilpasse sig de nye forhold. Familien kan f.eks. engagere sig mere i det omgivende samfund, fokusere på filantropi, opbygge et Family Office eller måske etablere en ny virksomhed.

Virksomheden: Vækst og innovation

Som følge af et meget omskifteligt marked drevet af teknologi og forandring, er det en udfordring at sikre vækst og rentabilitet i familievirksomheden. Det er dog væsentligt at sikre dette i takt med, at overskud skal deles mellem en stadigt voksende familie. Dette kan løses ved at udarbejde en vækststrategi, der omfatter både organisationens bredere muligheder og de ændrede familieforhold.

Familievirksomheder står i udgangspunktet over for det samme pres som andre virksomheder i forhold til konkurrence, ændrede økonomiske forhold, teknologisk udvikling og politisk og regulatoriske risici. Men familievirksomheder har derudover en række unikke udfordringer.



En af disse udfordringer er, hvordan man kan sikre en entreprenant tilgang hos nye generationer af familiens medlemmer, efterhånden som virksomheden modner. Uden en sådan tilgang kan virksomheden stagnere, og familiens formue vil forsvinde over tid.

En anden udfordring er, at balancere behovet for vækst med ejernes behov for indkomst og kapital. Når antallet af familieejere vokser, fordeles overskud blandt familiemedlemmer, overskud der ellers kunne bruges til at sikre vækst af virksomheden. At sikre at familiemedlemmer bidrager til den kommercielle succes af virksomheden, er en yderligere udfordring.

Familien: Levetid og eftermæle

I takt med at familien vokser bliver det nødvendigt at udarbejde en plan for generationskifte samt at implementere et governance-system, der gør det muligt at træffe de bedste beslutninger for fremtiden.

Generationskifte er en løbende proces, der hjælper med at sikre familiens formue og trivsel, og som involverer alle generationer og sætter en ramme for, hvordan familien med succes kan styre virksomheden og andre aktiviteter i fremtiden.

En af grundene til at mange familieejede virksomheder ikke eksisterer efter 3. generation er, at familierelationerne bryder sammen. At håndtere konflikter kan være en udfordring for enhver familie, og det er derfor vigtigt, at have en tidssvarende beskrivelse af, hvordan familien skal ledes, så familiens medlemmer kan håndtere deres forskelligheder på en måde, der sikrer sammenhængskraften, og ikke ødelægger virksomhedens og dermed familiens fremtid.

Planlægning af generationskifte omfatter overvejelser om forandring, pensionering og død, og kan være en udfordring. Men de familier, der har succes med at sikre deres eftermæle over mange generationer, overlader ikke generationskifte til tilfældigheder, de planlægger det derimod aktivt. På denne måde forbereder de både næste generation på de muligheder og det ansvar de vil få i forbindelse med at styre formuen, og de sikrer at familien står sammen om fælles formål og værdier.

Aktiver: kapital og sikkerhed

I DNA-modellen kombineres familiens strategiske hensigter med familiens evne til at levere herpå. Familievirksomheden skal overveje, hvordan den skal styre aktiver og beskytte familiens kapital, så virksomheden på samme tid opnår driftseffektivitet, kontrollerer risici samt beskytter familiens formue til fremtidige generationer.

I takt med at kompleksiteten ved at forvalte familiens formue vokser, bør det overvejes at professionalisere forvaltningen i et Family Office for dermed at opnå forbedret driftseffektivitet. Dette kan starte med et par medarbejdere, der betaler regninger, planlægger rejser og håndterer enkelte rapporteringsmæssige opgaver. På sigt kan det udvikle sig til et fuldt serviceorienteret Family Office, som forvalter investeringer, skat, regnskab, rapportering, filantropi og på denne måde sikrer næste generations uddannelse for hele familien igennem flere generationer.

Risikostyring er en anden vigtig udfordring for familievirksomheder, og en anden grund til at det kan være en god idé at etablere et Family Office. Når man overvejer, hvilke foranstaltninger der er nødvendige for at beskytte familiens aktiver mod risici, er det vigtigt at have bredt overblik over alle risici. Strategier omkring databeskyttelse og privatliv, cyber-sikkerhed, sociale medier og familiemedlemmers sikkerhed er ofte nødvendige såvel som systemer til styring af økonomiske, operationelle, skattemæssige og lovgivningsmæssige risici.

Etablering af en risikostyringsstruktur, vil bidrage til at beskytte familiens kapital, privatliv og omdømme.



Kontakt

Lars Tylvad Andersen
Partner
2529 4812
Lars.T.Andersen@dk.ey.com

Kristian Nørskov Stidsen
Partner
2529 5259
Kristian.N.Stidsen@dk.ey.com