

## Familien er det hemmelige våben i krisetider

Det er, når den sorte svane lander (Covid, krig, naturkatastrofer), at virksomheders karakter virkelig bliver testet. Kriser kalder på karaktertræk som resiliens, fokus på det lange perspektiv, solide værdier og tålmodighed, hvilket er typiske karakteristika i de familieejede virksomheder.



Vi ser i denne artikel på familieejede virksomheders præstation i krisetider og stiller Claus Aagaard, CFO i Mars Inc., et par spørgsmål om fordelene ved at være i en familieejet virksomhed, når krisen banker på.

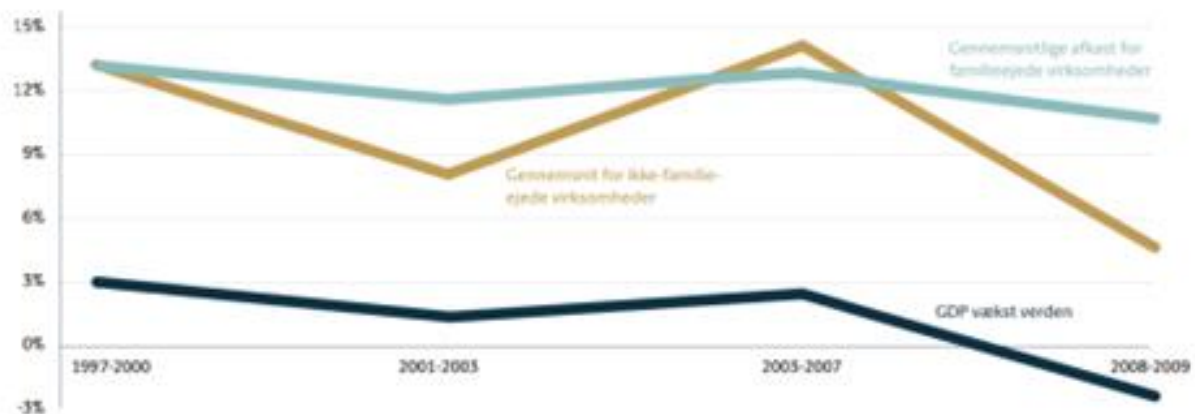
### **Omkostningsbevidsthed både i gode og i dårlige tider**

En Harvard Business Review undersøgelse fra 2012 viser, at selvom familievirksomheder klarer sig en anelse dårligere end sammenlignelige virksomheder, når økonomien boomer, så klarer de sig markant bedre i nedgangstider. Det samlede resultat er, at familievirksomheder generelt præsterer bedre. Det er bl.a. den stabile, langsigtede præstation, hold på omkostningerne i både gode og dårlige tider og fokus på det lange perspektiv, i modsætning til hurtig profit, der gør dem polstrede til at klare sig igennem kriserne.

## Hurtige beslutningsprocesser og kort vej til toppen

Daglig drift er én ting, krisetider er en helt anden. Og når pludselige begivenheder slår hårdt ned på driften, har familieejede virksomheder den store fordel, at beslutningerne kan tages hurtigt, samt at der er kort vej til et ja eller et nej fra ejerne. I de virksomheder hvor familien spiller en vigtig rolle i governancemodellen; i bestyrelsen, i driften eller via et aktivt familie- eller ejerråd, er der desuden sikkerhed for, at de hurtige beslutninger konsekvent har rod i familiens historik, værdier og ejerstrategi for fremtiden. Det sikrer konsistens og stabilitet selv i en tid, hvor vigtige beslutninger med vidtrækkende konsekvenser skal tages hurtigt og på et spinkelt datagrundlag.

## Familieejede virksomheders præstation



## Økonomisk og emotionel stabilitet

Hvor andre virksomheder er nødt til at navigere i deres investorers potentielt modsatrettede holdninger til, hvordan krisen skal håndteres (køb/sælg, luk ned/slå til, vær forsigtig/vær aggressiv), så har familievirksomheden ankerinvestorer, der både økonomisk og emotionelt skaber stabilitet for medarbejdere, kunder og leverandører. Senest i 2019 viste Edelman Trust Barometer, at 69% af de 33.000 adspurgte personer i 27 lande stoler mere på familieejede virksomheder end på øvrige typer virksomheder. Desuden stoler 52% af medarbejdere i familieejede virksomheder på, hvad deres CEO siger om virksomheden, mod kun 41% i ikke-familieejede virksomheder. I krisetider høster de familieejede virksomheder dermed typisk fordelene ved at have relativ økonomisk autonomi og tillid til deres ageren fra både kunder og medarbejdere.

## Tre hurtige til Claus Aagaard

Claus Aagaard er Global CFO hos Mars Inc., og én af de højest placerede danskere i amerikansk erhvervsliv. H&B har stillet ham nogle spørgsmål om aktivt familieejerskab:

*Som alle andre produktionsvirksomheder er Mars påvirket af ustabile markeder og supply chain udfordringer. I disse usikre tider mærker I det så som en fordel at være en familieejet virksomhed?*

“Det kan bestemt være en fordel at være en privat familiejet virksomhed. Mars har mindre gæld end vores peers og har ikke et kvartalsvist pres fra aktiemarkedet. Brugt fornuftigt giver det bedre muligheder for fleksibilitet til porteføljeudvikling og til at komme ud af 'krisen' med mere medvind, da vi typisk ikke skærer, eller skærer mindre, i strategiske investeringer.”

*Hvordan kommer familieejerskabet ellers til udtryk?*

“Sammen med vores ejere har vi et ambitiøst mål som virksomhed: “The world we want tomorrow starts with how we do business today”. Vi har målsat denne ambition i, hvad vi kalder Mars Kompasset, der består af en række målsætninger som guider os i vores holistiske purpose-led value creation.

For at nå disse mål er det vigtigt, at vi ikke giver op på vores strategi og strategiske investeringer på den korte bane på trods af den nuværende modvind, men at vi holder vores fokus på det lange sigte.

Ligesom alle andre virksomheder arbejder vi selvfølgelig med effektivisering og prisstigninger for at modstå inflationen.”

*Bruger I familieejerskabet aktivt som en fordel i jeres ledelsesstil?*

“Mars-familiens langsigtede syn og ambitioner og det værdisæt, som de har bygget virksomheden på (The Five Principles), er et stærkt fundament for den måde, vi leder Mars på, sammen med Mars Kompasset, som ifølge os er et unikt værktøj.”