

NEXTGEN FREMtidENS EJERLEDERE

Fremmende og hæmmende faktorer for udfoldelse af potentiale, 2024

Professor Kasper Meisner Nielsen

Akademisk leder, Center for Ejerlede Virksomheder
Copenhagen Business School

Jette P. Jørgensen

Director, Center for Ejerlede Virksomheder
Copenhagen Business School

Forskningsassistent Frej Sørensen

Institut for Psykologi
Københavns Universitet

Indholdsfortegnelse

• Om projekt NextGen – Fremtidens Ejerledere	2
• Om rapporten	3
• Resumé	5
• Indhold	
• <i>Next gen potentialet</i>	6
• <i>Hæmmende faktorer</i>	15
• <i>Fremmende faktorer</i>	21
• Konklusion	28

Om projekt NextGen – Fremtidens Ejerledere

NextGen-projektet forbereder sønner og døtre af ejerledere til at udfolde deres potentiale for at overtage, udvikle eller lede virksomheder. Dermed bidrager NextGen til at styrke Danmarks fremtidige konkurrenceevne og vækst.

International forskning viser, at next gen – sønner og døtre af ejerledere – **besidder et særligt potentiale for at lede og udvikle virksomheder**. Vores undersøgelse fra 2023 viser, at next gen er en særligt erhvervsaktiv gruppe i Danmark. Hver fjerde next gen starter virksomhed, og hver tredje next gen er virksomhedsejer som 40-årig. Vores og internationale undersøgelser peger samtidig på, at **de ikke får udfoldet potentiale til fulde** – især ikke hos kvinderne.

Projektet bidrager, udover denne rapport, med rapporterne **NextGen – fremtidens ejerledere; Kortlægning** samt **NextGen – fremtidens ejerledere; Kønsdiversitet**. Herudover iværksættes i projektet en række **aktiviteter** og **målrettede udviklingsforløb** for next gen. Se mere på www.nextgen.nu

Bag projektet står Center for Ejerlede Virksomheder på CBS, Københavns Universitet og Industriens Fond.

Om rapporten

Denne undersøgelse har til hensigt at skabe mere viden om, hvad der fremmer og hæmmer udfoldelse af potentialet blandt **next gen – sønner og døtre af ejerledere**.

Vores og international forskning viser, at next gens har et særligt potentiale for at udvikle, drive og lede virksomheder. De bliver i høj grad fremtidens ejerledere. Undersøgelser viser samtidig, at **potentialet ikke udfolder sig til fulde**.

Der er derfor behov for viden om, hvad der kan styrke og hæmme udfoldelse af potentialet blandt next gen.

Vi vil i denne rapport undersøge, hvilke **hæmmende og fremmende faktorer**, der kan have indflydelse på, om **next gens særlige talent for at starte og drive virksomhed** kommer i spil.

I rapporten sættes først fokus på **next gen-potentialet**, og hvor dette stammer fra. Dernæst undersøges **hæmmende og fremmende faktorer for udfoldelse** af potentialet.

Rapporten om fremmende og hæmmende faktorer blandt next gen er baseret på viden fra international forskning, samt en omfattende undersøgelse af danske registerdata, suppleret med en **spørgeskemaundersøgelse blandt mere end 13.000 next gen og 2.000 ikke-next gen i Danmark**.

Hvem er next gen?

Next gen er defineret ved, at mindst én forælder har ejet og ledet et selskab (A/S eller ApS) i mindst 3 år under deres opvækst. Next gen er dermed karakteriseret ved, at de under deres opvækst har været **eksponeret for virksomhedsdrift i deres familie i en længere periode**. Der er **ca. 172.000 danske next gen i alderen 18-45 år**.

Vi har i perioden fra januar 2023 til april 2023 udsendt et spørgeskema til omkring 100.000 next gen i alderen 18-45 år. Heraf har **13.184 next gen** besvaret spørgeskemaet. Vi har også udsendt spørgeskemaet til en kontrolgruppe, bestående af ikke-next gen. Denne gruppe ligner next gen demografisk, men gruppens forældre har ikke ejet eller drevet virksomhed. Vi har modtaget **2.034 besvarelser fra kontrolgruppen**.

Analysen i denne rapport bygger på de 13.184 besvarelser fra next gen med en gennemsnitsalder på 26,7 år og **2.034 besvarelser fra kontrolgruppen**. Analysen suppleres med registerdata om hele populationen af next gen i Danmark baseret på data fra Erhvervsstyrelsen og Experian.

Endelig bygger rapporten på international forskning, der beror på såvel teoretiske analyser som empiriske undersøgelser af next gen.

Resumé

Next gen potentialet består af erfaringer, motivation, intentioner og viden om virksomhedsdrift.

- Next gen har i langt højere grad end kontrolgruppen været involveret i forældres arbejde under opvæksten.
- Mere end halvdelen af next gen er interesseret i at starte virksomhed, og godt hver tredje har intentioner herom.
- Godt hver fjerde next gen vurderer, at de har viden om forskellige aspekter af iværksætteri og virksomhedsdrift.

Hæmmende faktorer for udfoldelse af next gen potentialet for iværksætteri og virksomhedsdrift er frygten for at fejle, behov for økonomisk sikkerhed, work-life balance samt adgang til finansiering.

- Knap halvdelen af next gen er bange for at fejle i vanskelige situationer.

- Next gen oplever, at behov for økonomisk sikkerhed, work-life balance og adgang til finansiering er hæmmere for at starte, overtage og drive virksomhed.
- Next gen kvinder oplever højere grad af hæmmende faktorer end next gen mænd.

Fremmende faktorer for udfoldelse af next gen potentialet for iværksætteri og virksomhedsdrift er positive rollemodeller, støtte fra forældre og omgangskreds samt tro på egne evner.

- Next gen oplever opbakning fra omgangskredsen omkring iværksætteri og virksomhedsdrift, og de er eksponerede for rollemodeller og sparring i deres netværk, men dette kan intensiveres.
- Next gen har ikke stor tro på egne evner til at starte og drive virksomhed, dog større end kontrolgruppen.

Next gen-potentialet

Erfaring | motivation | intention | viden

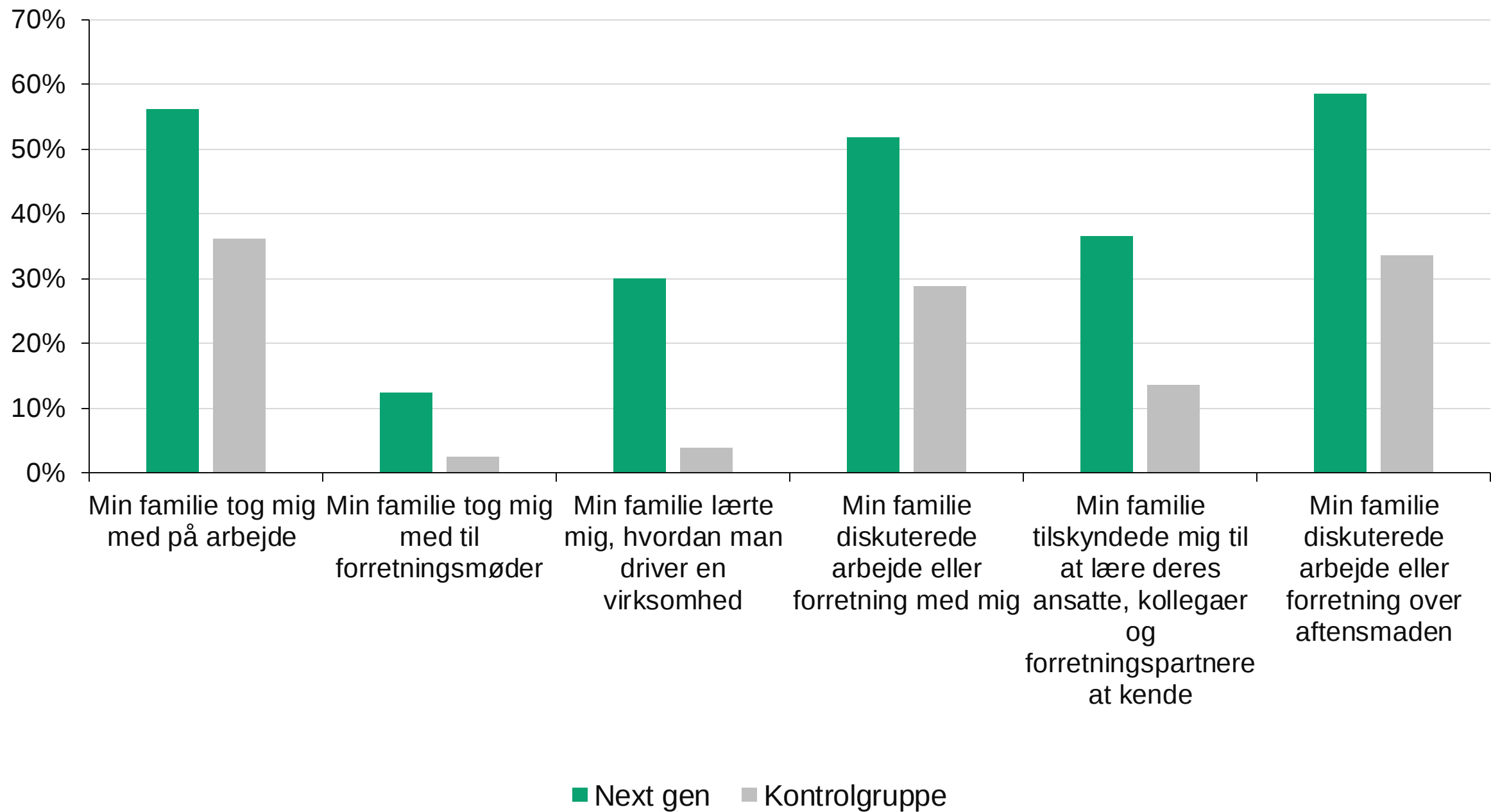
Next gen-potentialet

Vores og international forskning viser, at **next gen har et særligt potentiale** for at udvikle, drive og lede virksomheder.

Men hvori består potentialet, og hvor stammer det fra? En del af forskningslitteraturen omkring next gen peger på, at next gen **har fået både erfaringer, motivation, intentioner og viden om virksomhedsledelse og iværksætteri gennem forældres virksomhedsdrift** (f.eks. Bergfeld & Bergfeld, 2022; Cisneros et al, 2022; Iturrioz-Landart et al, 2022; Van Auken, 2006).

I denne del vil vi undersøge omfanget af potentialet for at forstå hvordan og i hvilken grad, next gens **erfaringer, motivation, intentioner og viden** adskiller sig fra kontrolgruppen.

INVOLVERING I FORÆLDRES ARBEJDE UNDER OPVÆKST

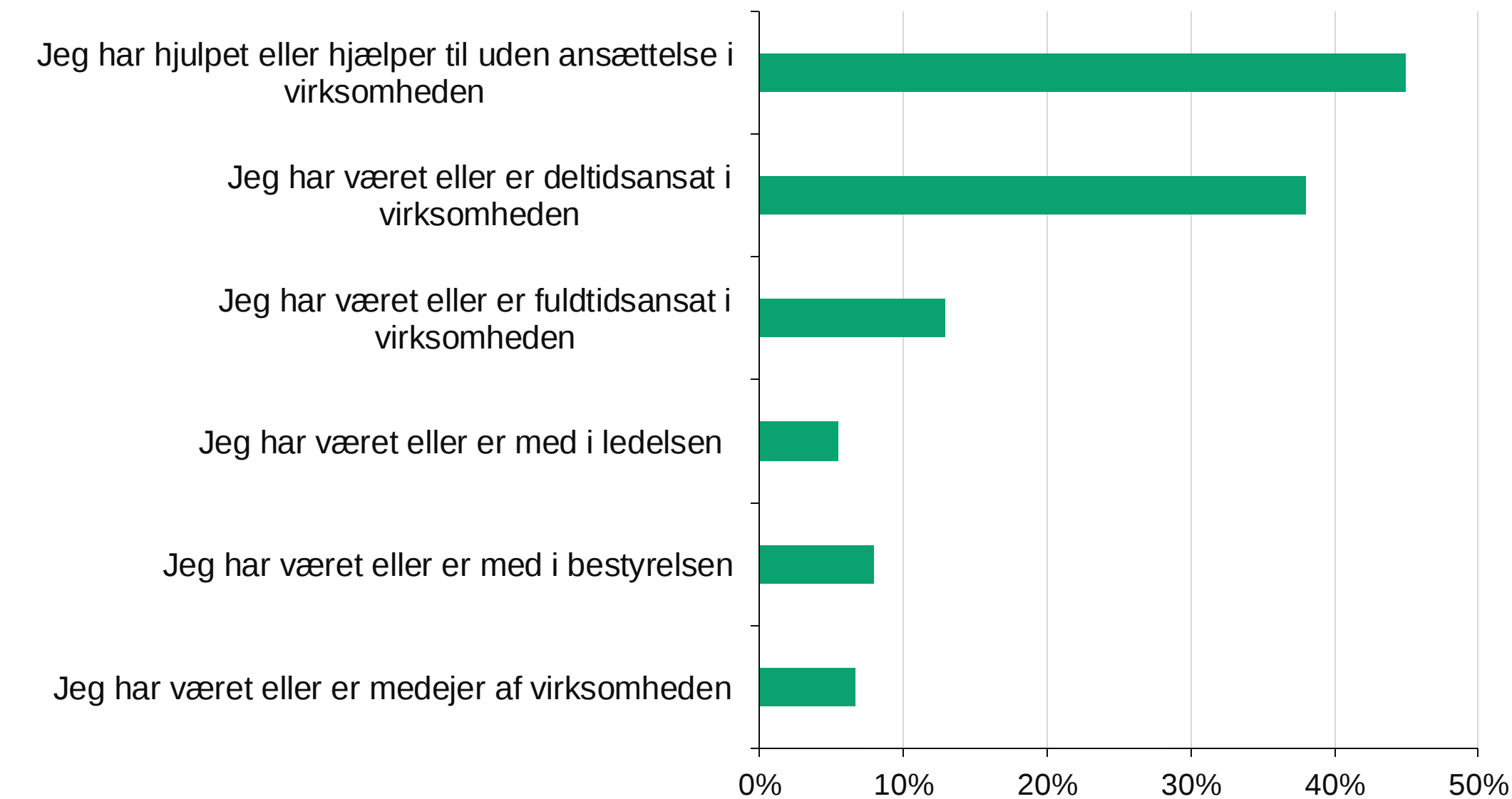


Erfaring fra blandt andet involvering i forældres virksomhed er en af parametrene ved next gen potentialet. Et forskningsstudie har vist, at jo mere next gen involveres i forældres virksomhed i løbet af opvæksten, jo mere styrkes deres tro på iværksætterevner og -intentioner (Wang et al, 2018).

Det fremgår af figuren, at next gen i omkring dobbelt så høj grad som kontrolgruppen har været med forældre på arbejde, er blevet tilskyndet til at lære familiens professionelle netværk at kende, og at forældrene har drøftet arbejde med dem eller diskuteret arbejdsanliggender over middagsbordet.

Samtidig har next gen i langt højere grad end kontrolgruppen deltaget i forretningsmøder, og lært hvordan man driver en virksomhed.

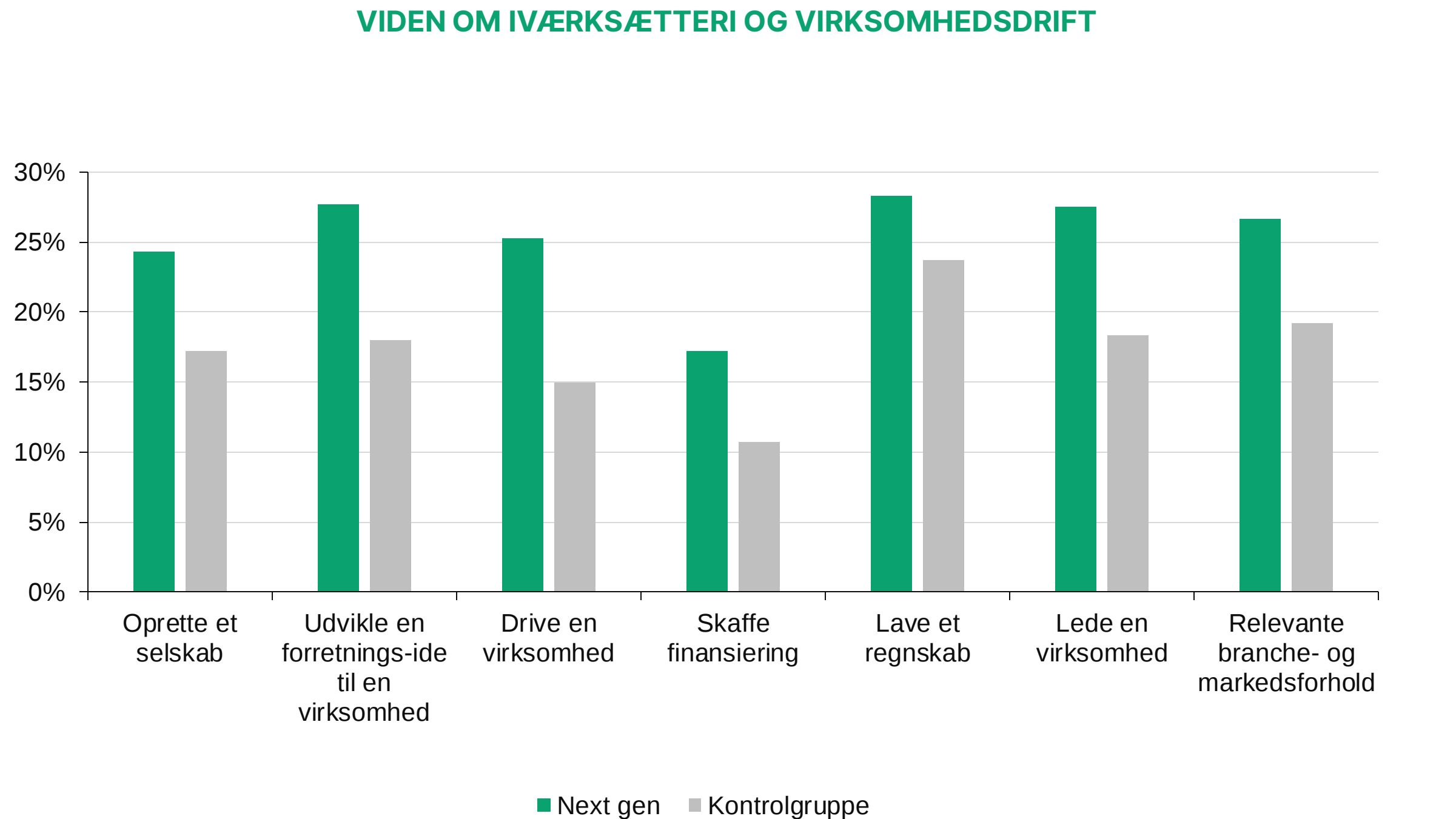
NEXT GENS DELTAGELSE I FORÆLDRENE VIRKSOMHED



En væsentlig måde, hvorpå next gen opnår **erfaringer med virksomhedsdrift og -ledelse**, er ved at deltage i driften af forældrenes virksomhed.

Figuren viser, at **knap halvdelen af next gen har hjulpet til i forældres virksomhed**, og at mere end hver tredje har været deltidsansat i virksomheden.

I mindre skala har mellem **5% og 8% erfaringer fra deltagelse som leder, ejer eller bestyrelsesmedlem** i forældrenes virksomheden. Det er her værd at bemærke, at gennemsnitsalderen på next gen i undersøgelsen er cirka 27 år, hvilket betyder, at mange i gruppen har erfaringer med virksomhedsledelse på et tidligt stadie.



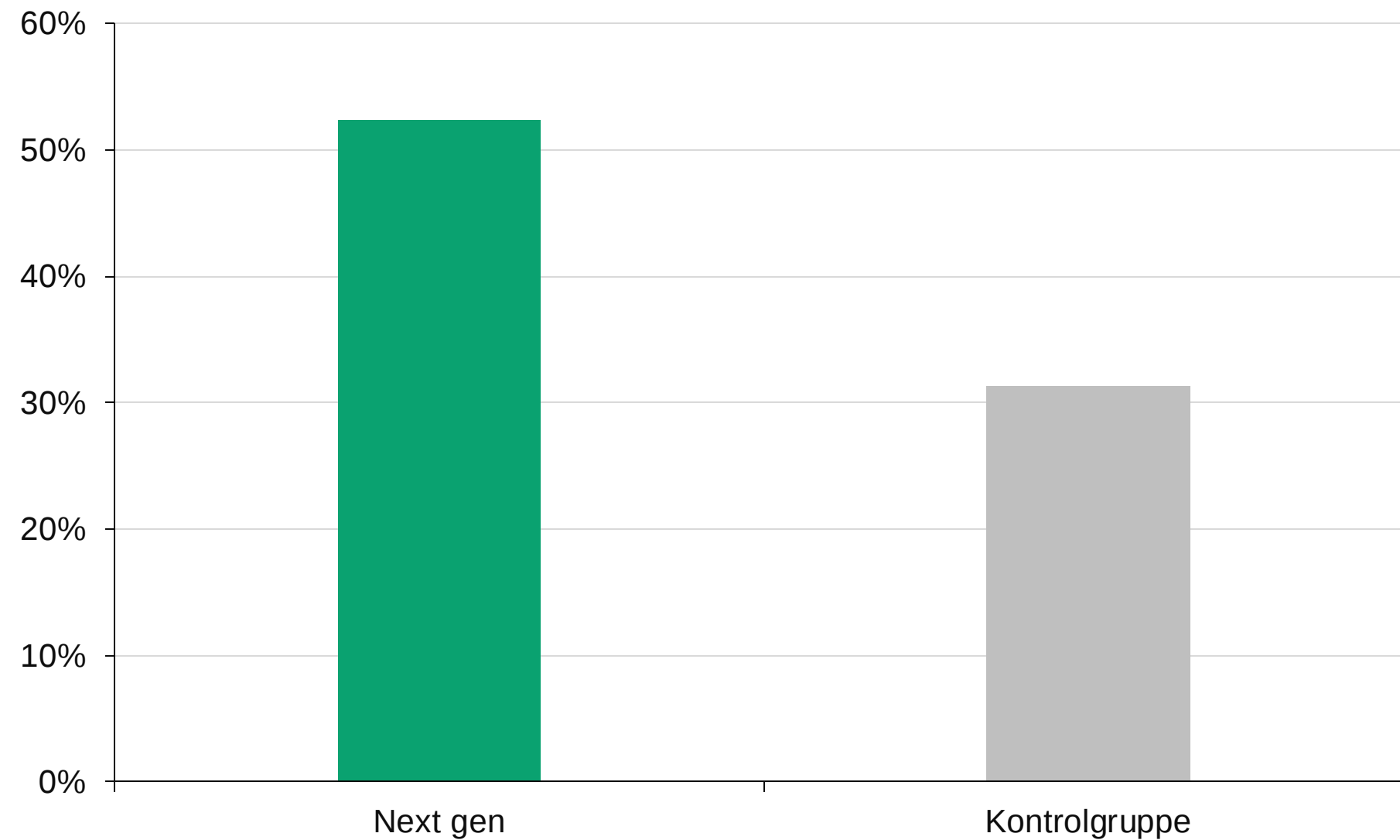
En anden dimension af next gen-potentialet er den **viden om iværksætteri og virksomhedsdrift**, som gruppen har opnået gennem opvæksten.

I et forskningsstudie angav succesfulde ejerledere, at de **baserede virksomhedsbeslutninger på viden fra** familievirksomheden eller ansættelse i andre startups (Wuytens & al, 2022).

Som det fremgår af figuren, vurderer next gen på alle adspurgte aspekter, at **de har større viden om iværksætteri og virksomhedsdrift**, end kontrolgruppen vurderer, de har.

Godt hver fjerde next gen vurderer, at de har viden om forskellige aspekter af iværksætteri og virksomhedsdrift, med undtagelse af finansiering.

ANDEL DER ER INTERESSERET I AT STARTE EN VIRKSOMHED



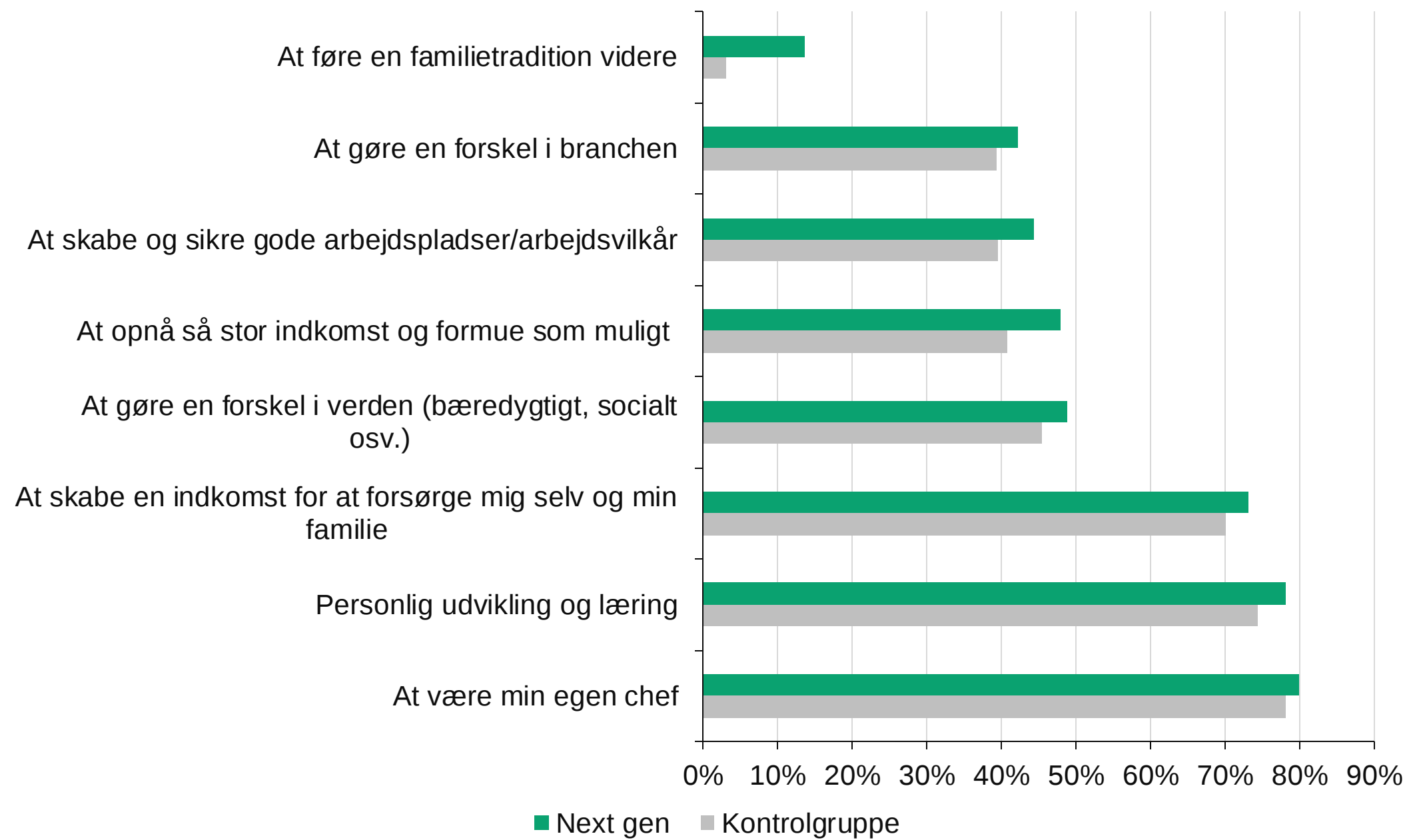
En tredje parameter for next gen-potentialet er **motivation for iværksætteri og virksomhedsdrift**, udtrykt ved en interesse i at starte en virksomhed.

I forskningslitteraturen peges der på, at motivation for iværksætteri kan udvikles fra tre forskellige steder: 1) højere tolerance for usikkerhed (Gartner et al, 1992), 2) tiltrækning til aktiviteter med udfordrende mål (Locke & Latham, 2002) eller 3) tro på egne iværksætterevner (Locke & Baum, 2007).

Figuren viser, at **mere end halvdelen af next gen er interesseret i at starte virksomhed**, mens knap hver tredje i kontrolgruppen er interesseret i iværksætteri.

Overordnet kan vi se, at der er en **forholdsvis høj grad af interesse for iværksætteri** i begge grupper og at interessen er særlig udbredt blandt next gen.

MOTIVATION FOR AT STARTE OG DRIVE EN VIRKSOMHED

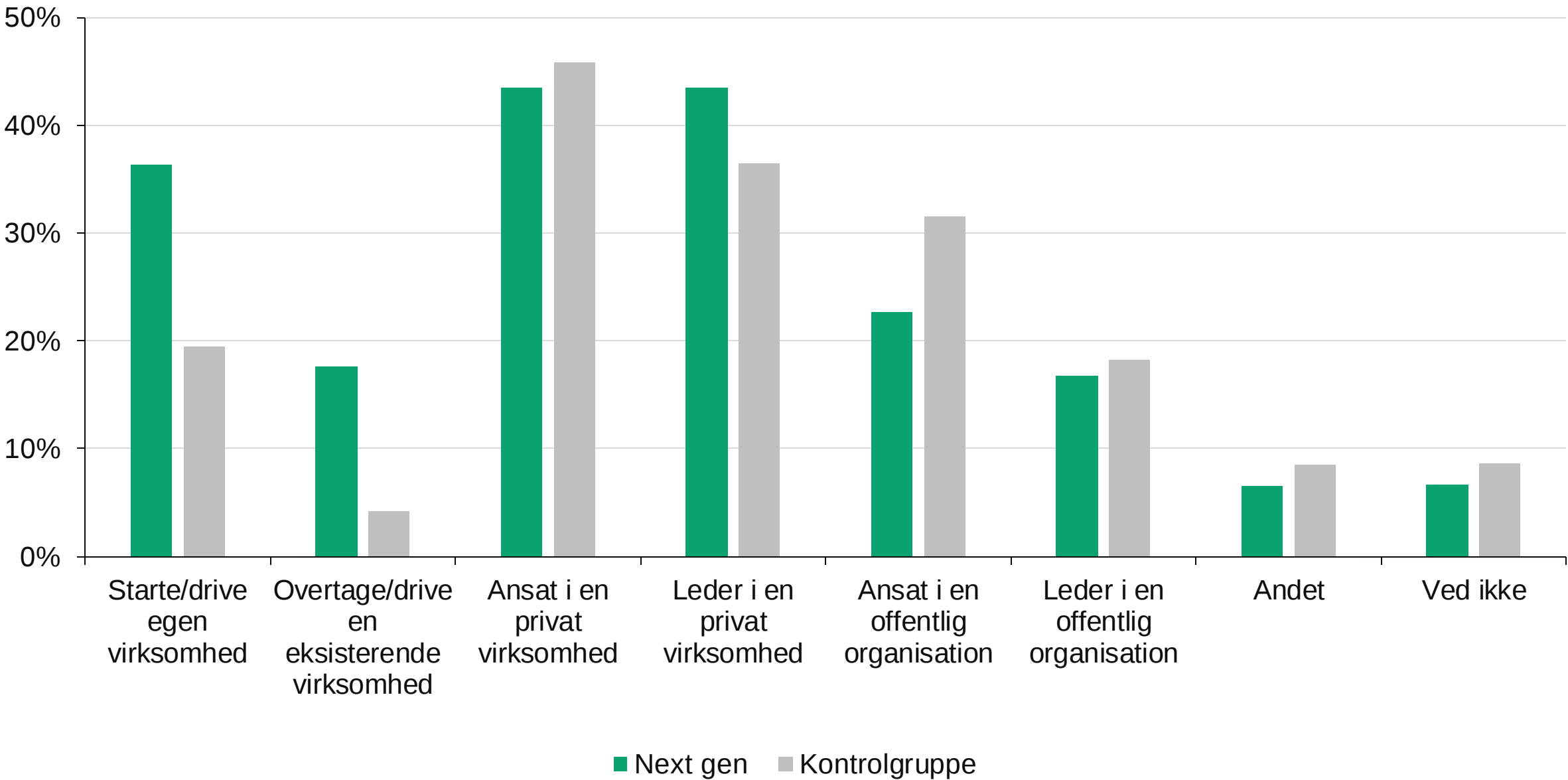


Hvad motiverer next gen til at udtrykke **interesse for iværksætteri og virksomhedsdrift**? I et europæisk studie blev next gens motivation for at indtræde i familievirksomheden kortlagt. De tre mest motiverende faktorer for at indtræde i familiens virksomhed var 1) autonomi i arbejdslivet, 2) opbakning fra forældre og 3) tro på egne iværksætterevner (Schröder & Schmitt-Rodermund, 2013).

Figuren viser, **hvad der motiverer danske next gen** til at starte og drive en virksomhed.

De vigtigste faktorer er **1) at være egen chef, 2) personlig udvikling og læring samt 3) at skabe en forsørgerindkomst**. Det er bemærkelsesværdigt, at **4 ud af 5 next gen er motiveret af at være egen chef**, hvilket også er den vigtigste motivation for ejerledere generelt.

ØNSKET KARRIEREMÅL

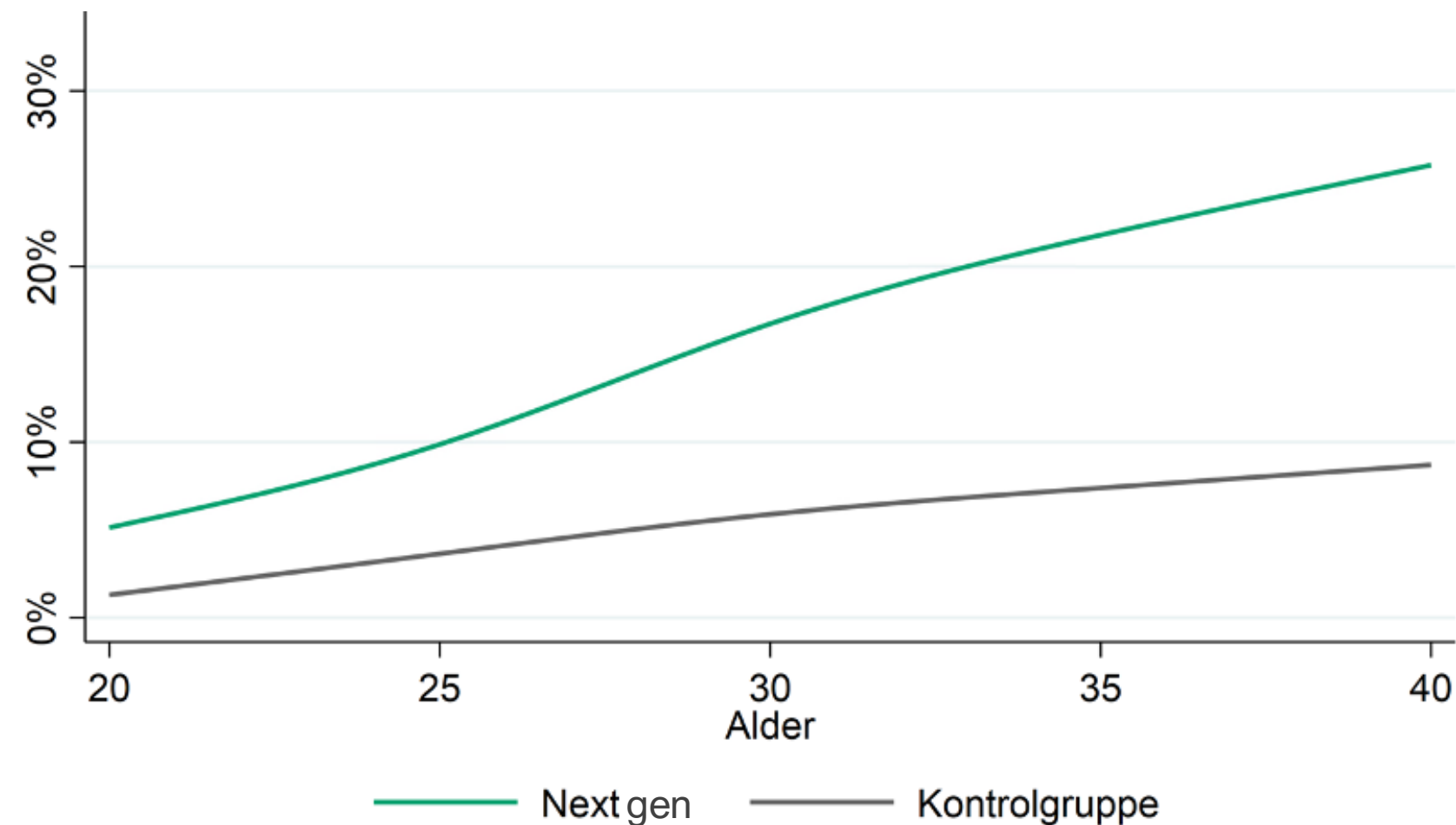


En fjerde og væsentlig dimension af next gen potentialet er **intention**. Her er intention udtrykt i ønsket karrieremål. Et forskningsstudie har undersøgt, hvordan 2.500 unge next gens præferencer ift. karriere formes af forældrenes karriere. Her fandt man, at **jo mere de unge var involveret** og tilbragte tid med deres forældre i arbejdsmæssig regi, **jo større sandsynlighed var der for, at de udviklede intentioner** om selv at blive selvstændig (Hopp et al, 2019).

Det fremgår af figuren, at **næsten dobbelt så mange next gen** som i kontrolgruppen **har intentioner om at starte og drive egen virksomhed**.

Samlet set har **next gen højere grad af intentioner om at starte, overtage, drive og lede** (egen) virksomhed end kontrolgruppen.

ERFARING SOM STIFTER



Godt hver tredje next gen og knap hver femte i kontrolgruppen har intention om at stifte virksomhed.

Når det kommer til realisering af intentionen om iværksætteri, fremgår det af figuren, at **mere end hver fjerde next gen har startet en virksomhed som 40-årig**, mens det samme gør sig gældende for knap hver tiende i kontrolgruppen. Der er dermed **flere next gen, der realiserer deres intention om at stifte virksomhed** end i kontrolgruppen.

I et internationalt studie med 70.000 universitetsstuderende undersøgte man, hvordan **intentioner udvikler sig til adfærd** mod iværksætteri. Studiet fandt blandt andet, at **familievirksomhedsbaggrund, alder og miljø påvirker intentioner mod adfærd positivt – især hos mænd**. (Shirokova et al, 2016).

Hæmmende faktorer

For udfoldelse af next gen-potentialet

Hæmmende faktorer

I denne del fokuserer vi på, **hvilke faktorer der kan hæmme udfoldelse af det potentiale**, next gen har for iværksætteri og virksomhedsdrift.

I et internationalt forskningsstudie finder man, at overtagelse af familievirksomheder hæmmes af 4 typer af faktorer:

1) personlige faktorer

2) relationelle faktorer

3) kontekstuelle faktorer

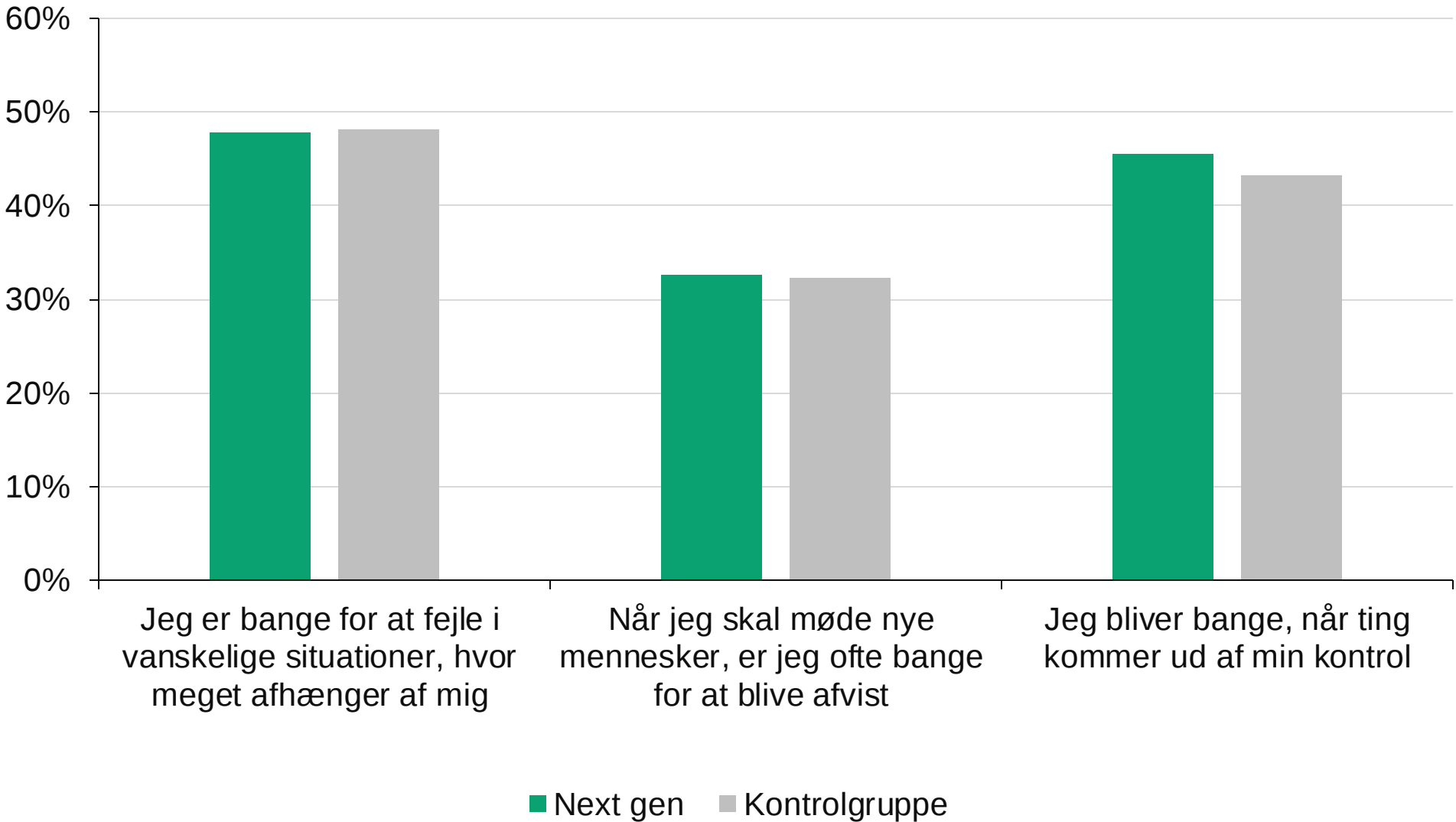
4) finansielle faktorer

(De Massis et al, 2008)

Et eksempel på en personlig faktor, der hæmmer udfoldelsen af potentialet, er frygten for at fejle. En relationel faktor, der hæmmer udfoldelsen, kan være manglende opbakning fra familie eller omgangskreds. Work-life balance er et eksempel på en kontekstuel faktor, der hæmmer udfoldelsen af potentialet. Finansielle faktorer eksempelvis kan være manglende ressourcer og manglende adgang til finansiering og risikovillig kapital.

I udfoldelsen af next gen potentialet, vil det være vigtigt at italesætte og mindske eller håndtere de faktorer, der hæmmer.

PERSONLIGE FAKTORER, DER HÆMMER IVÆRKSÆTTERI OG VIRKSOMHEDSLEDELSE

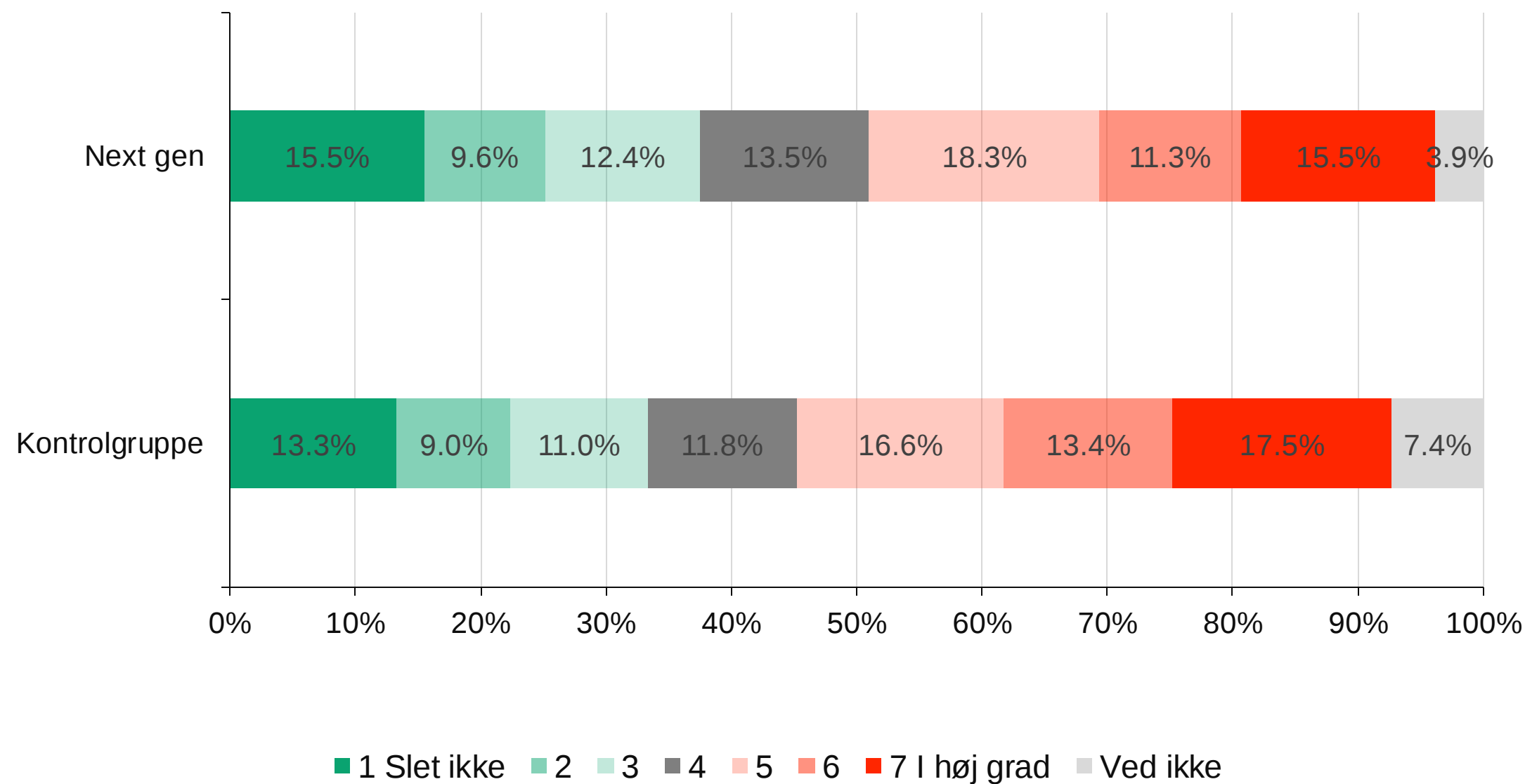


Tidligere studier (f.eks. Shinnar et al, 2012; Langowitz & Minniti, 2007) peger på, at frygten for at fejle, frygten for at miste kontrollen eller frygten for at blive afvist, kan afholde potentielle iværksættere fra at starte eller overtage en virksomhed.

Figuren viser, at knap halvdelen af både next gen og kontrolgruppen er bange for at fejle i situationer, hvor meget afhænger af dem, og bliver bange, når ting kommer ud af deres kontrol.

Det er dermed to væsentlige oplevede personlige hæmmere, der begrænser next gen i at udfolde deres potentiale for iværksætteri. I denne sammenhæng adskiller next gen sig ikke væsentligt fra kontrolgruppen.

I HVILKEN GRAD KAN FRYGTEN FOR AT FEJLE AFHOLDE
DIG FRA AT STARTE EGEN VIRKSOMHED?

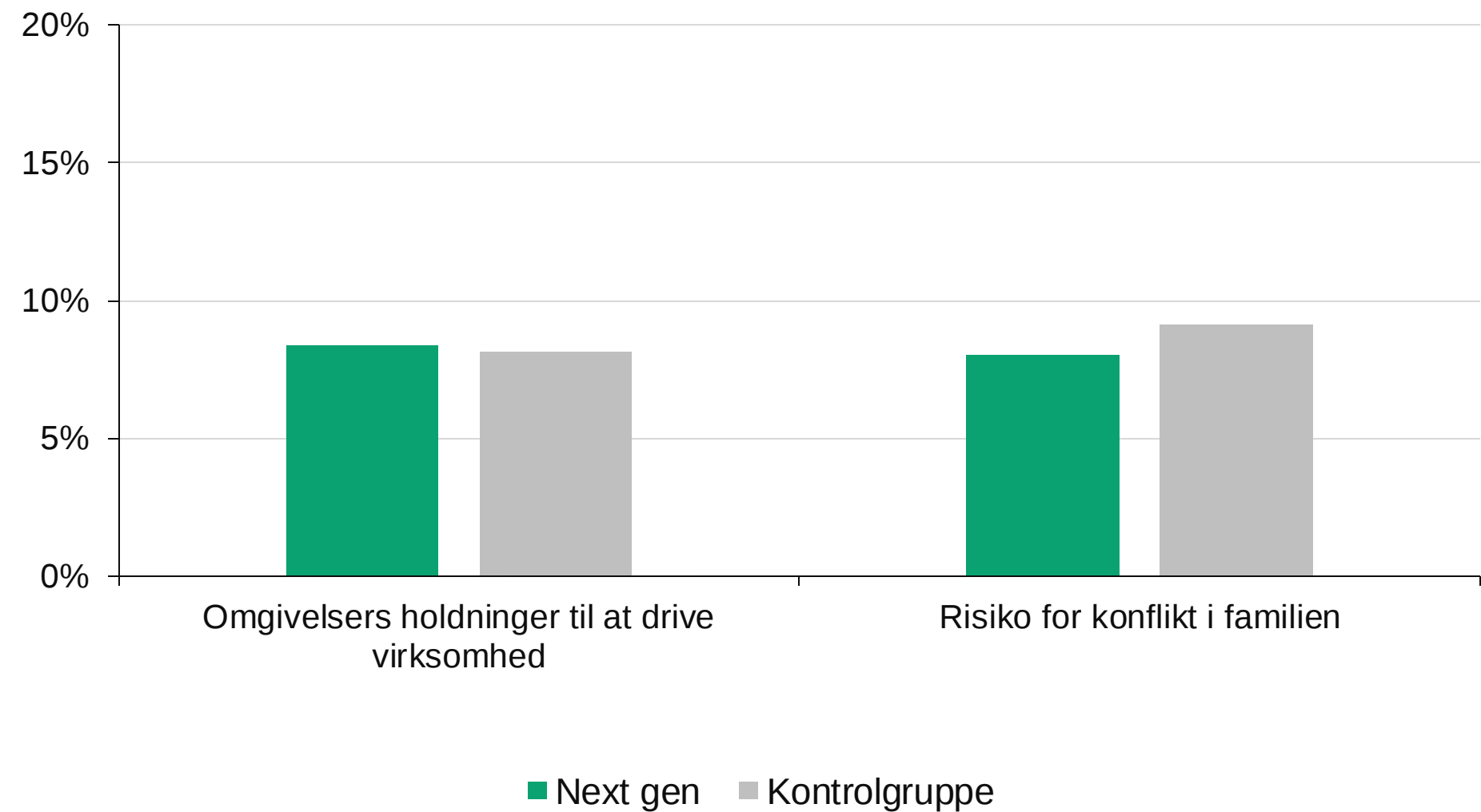


Flere forskningsstudier peger på, at frygten for at fejle er en personlig faktor, der hæmmer iværksætteri (bl.a. Arenius & Minniti, 2005; Langowitz & Minniti, 2007; Minniti & Nardone, 2007; Wagner, 2007).

Figuren viser, at **next gen oplever, at frygten for at fejle i lidt mindre grad end kontrolgruppen** afholder dem fra at starte egen virksomhed. Blandt next gen oplever 25% slet ikke eller i meget lille grad, at frygten for at fejle afholder dem fra iværksætteri, mens dette gælder for 22% af kontrolgruppen.

Next gen synes dermed i lidt mindre grad end kontrolgruppen, at være styret af frygt for at fejle.

RELATIONELLE FAKTORER DER HÆMMER IVÆRKSÆTTERI OG VIRKSOMHEDSLEDELSE

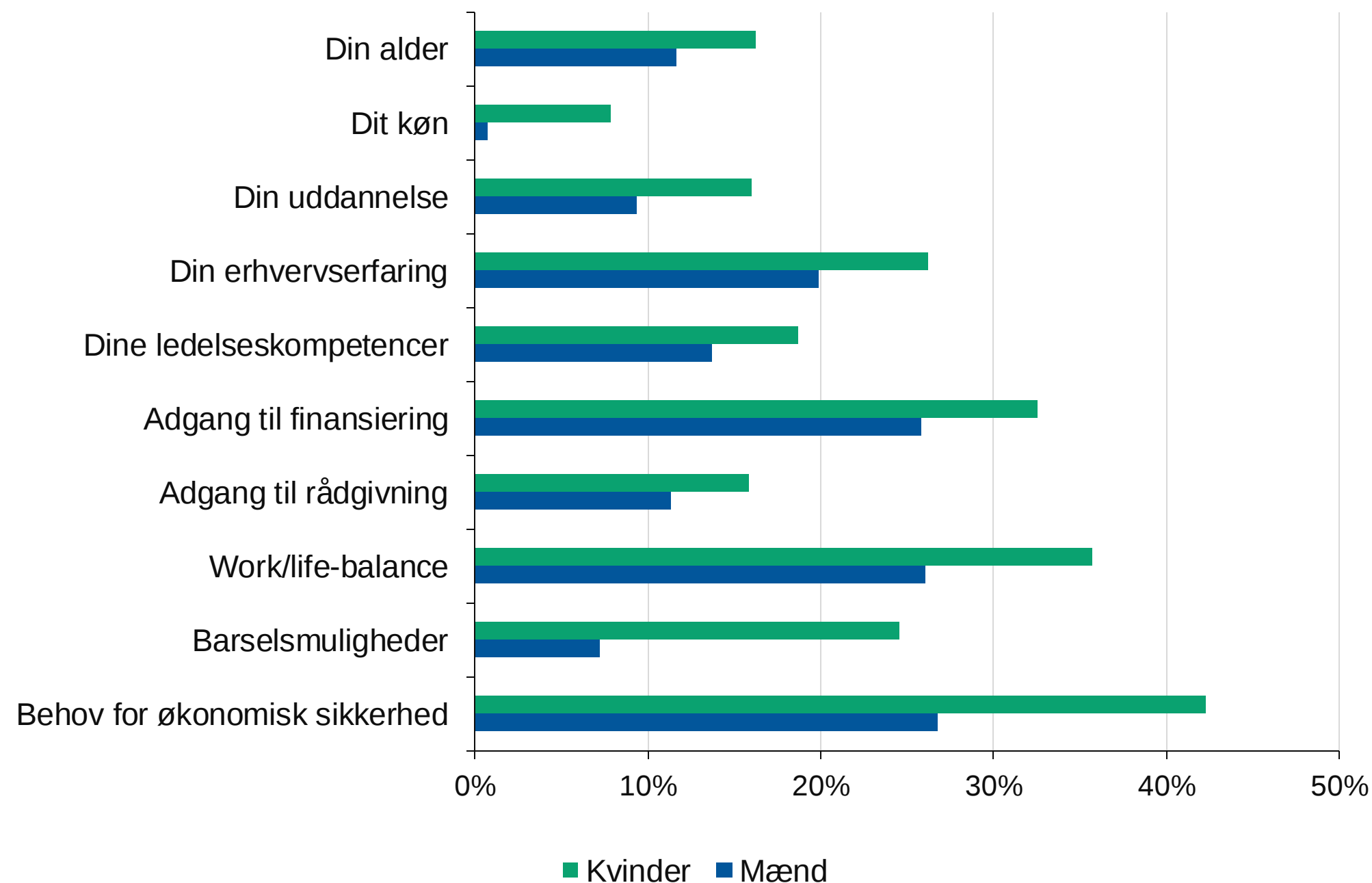


Som nævnt viser international forskning, at **relationelle faktorer kan hæmme** udfoldelse af potentialet for iværksætteri og virksomhedsdrift.

Figuren viser, at mindre end hver tiende next gen udtrykker, at **risiko for konflikt i familien eller omgivelsernes holdninger hæmmer dem i at udfolde potentialet for iværksætteri og virksomhedsledelse**. Det samme gør sig gældende i kontrolgruppen.

Sammenholdt med de internationale studier, lader det dermed til, at de fleste danske next gens ikke oplever omgivelsernes holdning eller risiko for konflikt i familien som væsentlige faktor, der hæmmer iværksætteri og virksomhedsdrift.

NEXTGENS OPLEVEDE BARRIERER FOR AT STARTE, OVERTAGE OG/ELLER DRIVE VIRKSOMHED



Flere forskningsstudier påviser forskelle mellem kvinders og mænds oplevede barrierer for at starte, overtage eller drive virksomhed.

Figuren viser, at next gen kvinders og mænds **tre største oplevede barrierer er 1) behov for økonomisk sikkerhed; 2) work/life-balance; og 3) adgang til finansiering**. Det er altså de samme tre barrierer, kønnene oplever som de største, omend kvinderne oplever dem i væsentlig højere grad end mændene.

Samlet set oplever **next gen kvinder på alle parameter oftere barrierer end next gen mænd**. Det tyder dermed på, at der bør sættes særsilt ind for at nedbryde barrierer for next gen kvinder, eftersom det er her muligheden for at udfolde potentialet er størst.

Fremmende faktorer

For udfoldelse af next gen-potentialet

Fremmende faktorer

I denne del fokuserer vi på, hvilke faktorer der kan fremme udfoldelsen af next gen potentialet for iværksætteri og virksomhedsdrift.

Selvom forskningen ofte har været mere fokuseret på hæmmere, giver den også et bud på hvilke faktorer, der kan fremme udfoldelsen af potentialet. En af de vigtigste fremmende faktorer er positive rollemodeller (Tarling et al, 2016; Van Auken, 2006; Wyrwich et al, 2016), samt støtte og opbakning fra forældre og sociale netværk (Jayawarna et al, 2014). I forskningslitteraturen peges der også på, at tro på egne iværksætterevner (*entrepreneurial self-efficacy*) medvirker til at fremme motivationen for iværksætter og virksomhedsdrift (Chen et al, 1998; Wang et al, 2018; Newman et al, 2019).

I den fremtidige udfoldelse af next gens potentiale vil det være vigtigt at sikre, at disse fremmende faktorer er til stede, eller at de udvikles.

FAKTORER DER I HØJ ELLER MEGET HØJ GRAD HAR BIDRAGET TIL NEXT GENS SUCCES
MED AT STARTE, OVERTAGE OG/ELLER DRIVE EN VIRKSOMHED

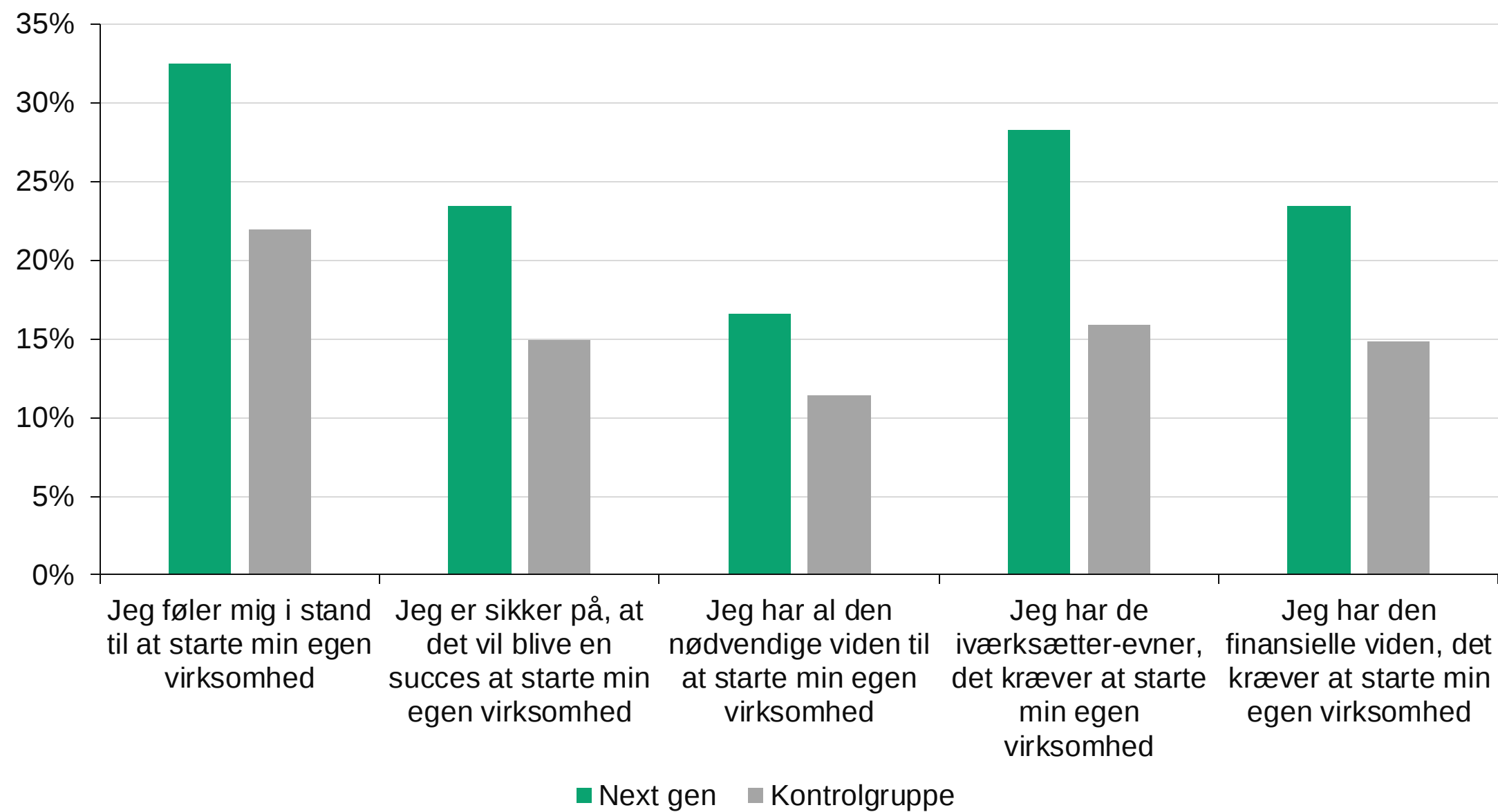


Next gens, der selv har startet, overtaget eller drevet virksomhed, svarer i undersøgelsen på, hvilke faktorer der i høj grad eller meget høj grad har bidraget til deres succes heri.

De to væsentligste faktorer for succes er **erhvervserfaring og uddannelse**. Det er altså i høj grad egne evner, de vurderer som afgørende fremmende faktorer for deres succes. Samtidig er **adgang til finansiering og rådgivning** angivet som væsentlige faktorer for succes.

Som det fremgik tidligere har next gen i nogen grad **erhvervserfaring fra familiens virksomhed**. Det tyder på, at disse erfaringer **sammen med en relevant uddannelse er vigtige oplevede fremmende faktorer** for next gen i deres videre karriere.

TRO PÅ EGNE EVNER TIL AT STARTE VIRKSOMHED



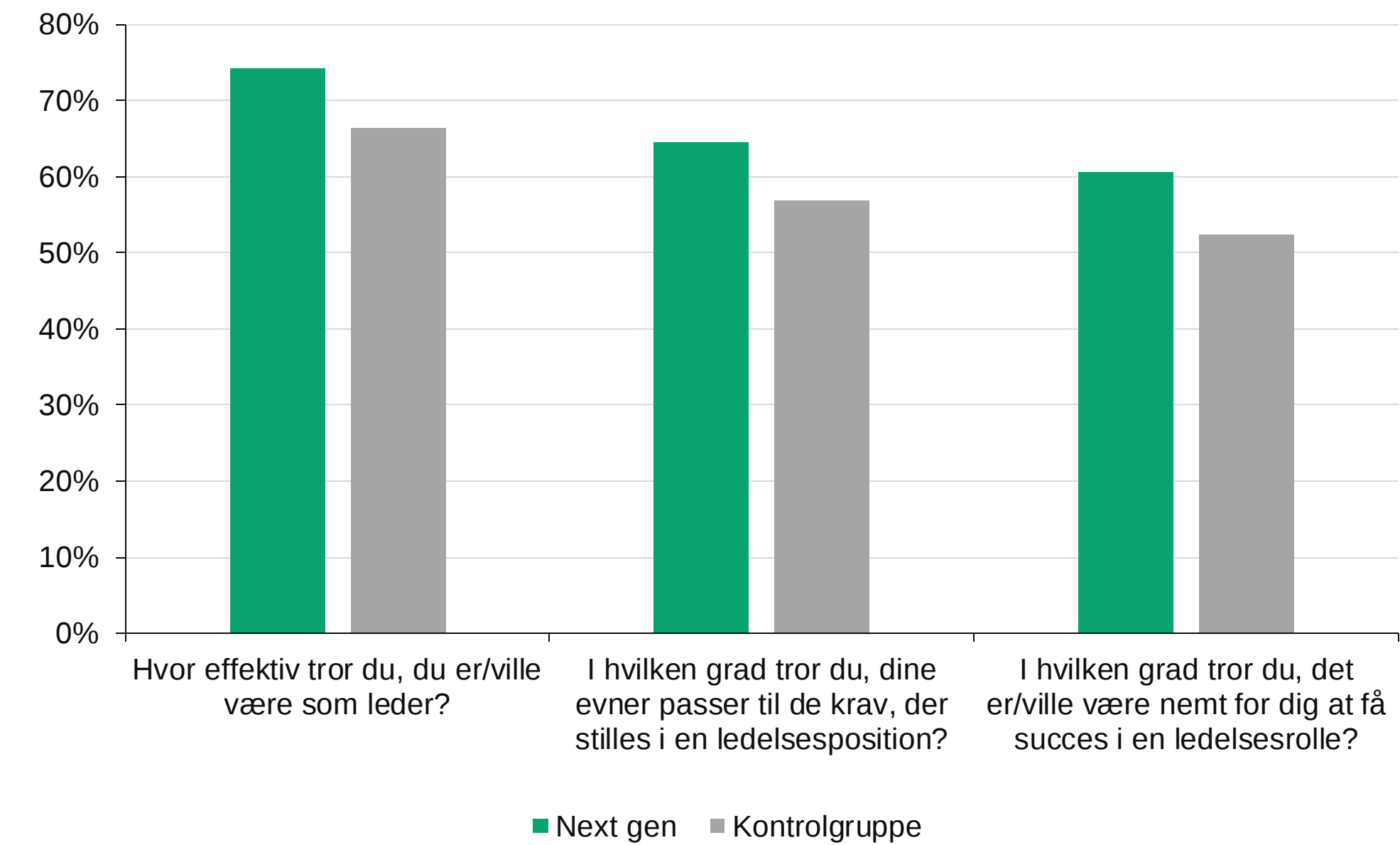
Troen på egne iværksætterevner er afgørende for at starte, drive og overtage virksomhed (Izquierdo & Buelens, 2008; Wang et al, 2018; Wilson et al, 2007).

Figuren viser, at next gen på alle parametre **har en større tro på egne evner til at starte virksomhed** end kontrolgruppen.

Generelt set har **hverken next gen eller kontrolgruppen dog stor tro på deres iværksætterevner** – i gennemsnit 25% blandt next gen og 16% i kontrolgruppen.

Det tyder dermed på, at det er vigtigt at forstå, hvordan troen på egne iværksætterevner udvikles og fastholdes i både udfoldelse af next gen-potentialet samt i iværksætterundervisning generelt.

TRO PÅ EGNE LEDELSESKOMPETENCER

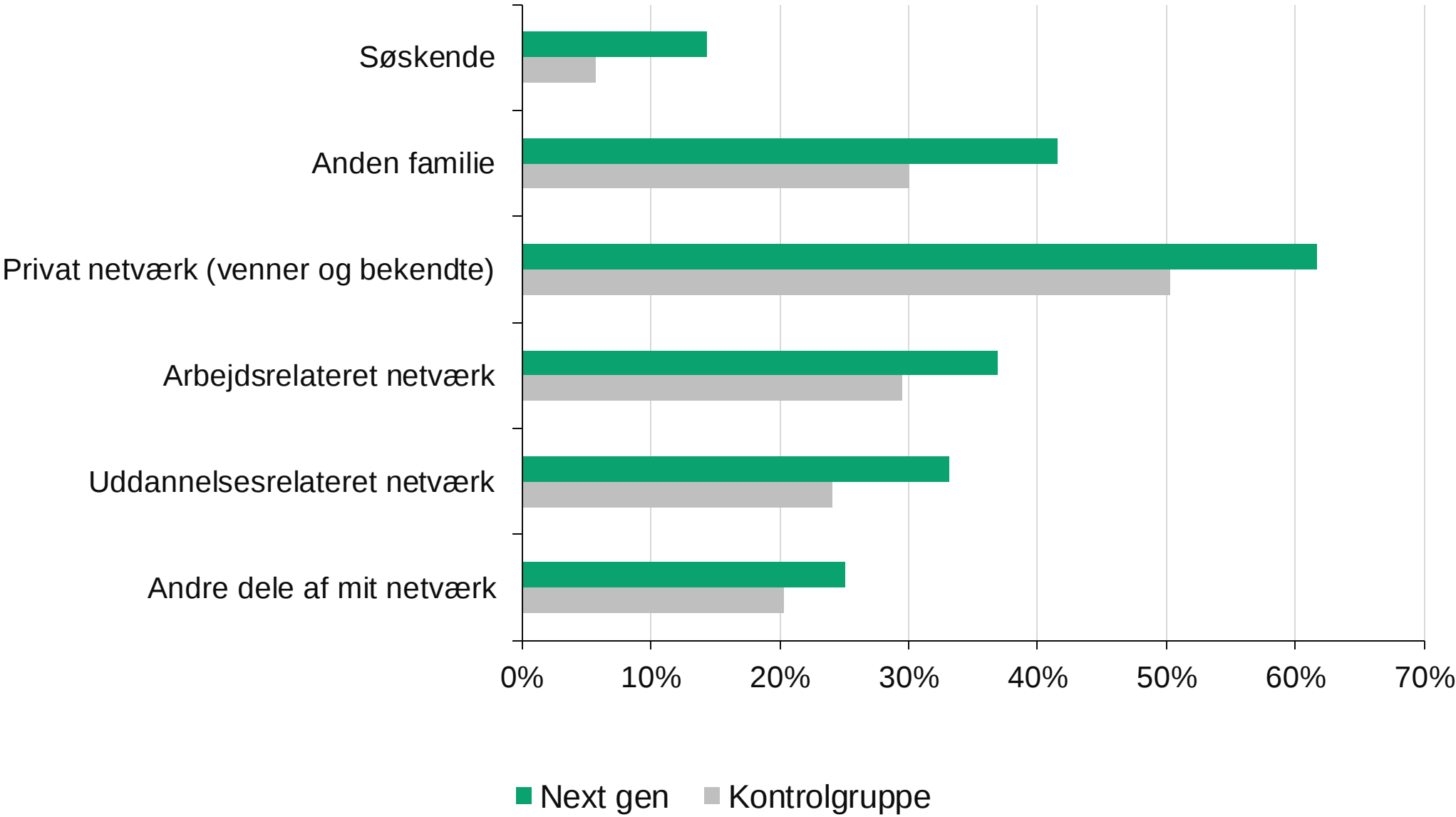


Ligesom tro på egne iværksætterevner, er **tro på egne lederevner** væsentlig for at drive virksomhed. I et forskningsstudie blev knap 200 ledere adspurgt om deres tro på egne lederevner og antal gange de havde søgt en lederstilling. Her fandt man, at jo højere tro på lederevner, jo oftere har lederne søgt ledelsesstillinger. Denne sammenhæng var yderligere påvirket af ledernes tilknytning til virksomheden (Paglis & Green. 2002).

Troen på egne ledelseskompetencer er forholdsvis høj hos især next gen, men også i kontrolgruppen. Adspurgt hvor effektiv man tror, man ville være som leder, svarer **tre ud af fire next gen, at de er enige i, at de vil være effektive.**

Det tyder altså på, at **next gen har en høj grad af tro på egne ledelseskompetencer.**

NETVÆRK AF IVÆRKSÆTTERE OG VIRKSOMHEDSEJERE

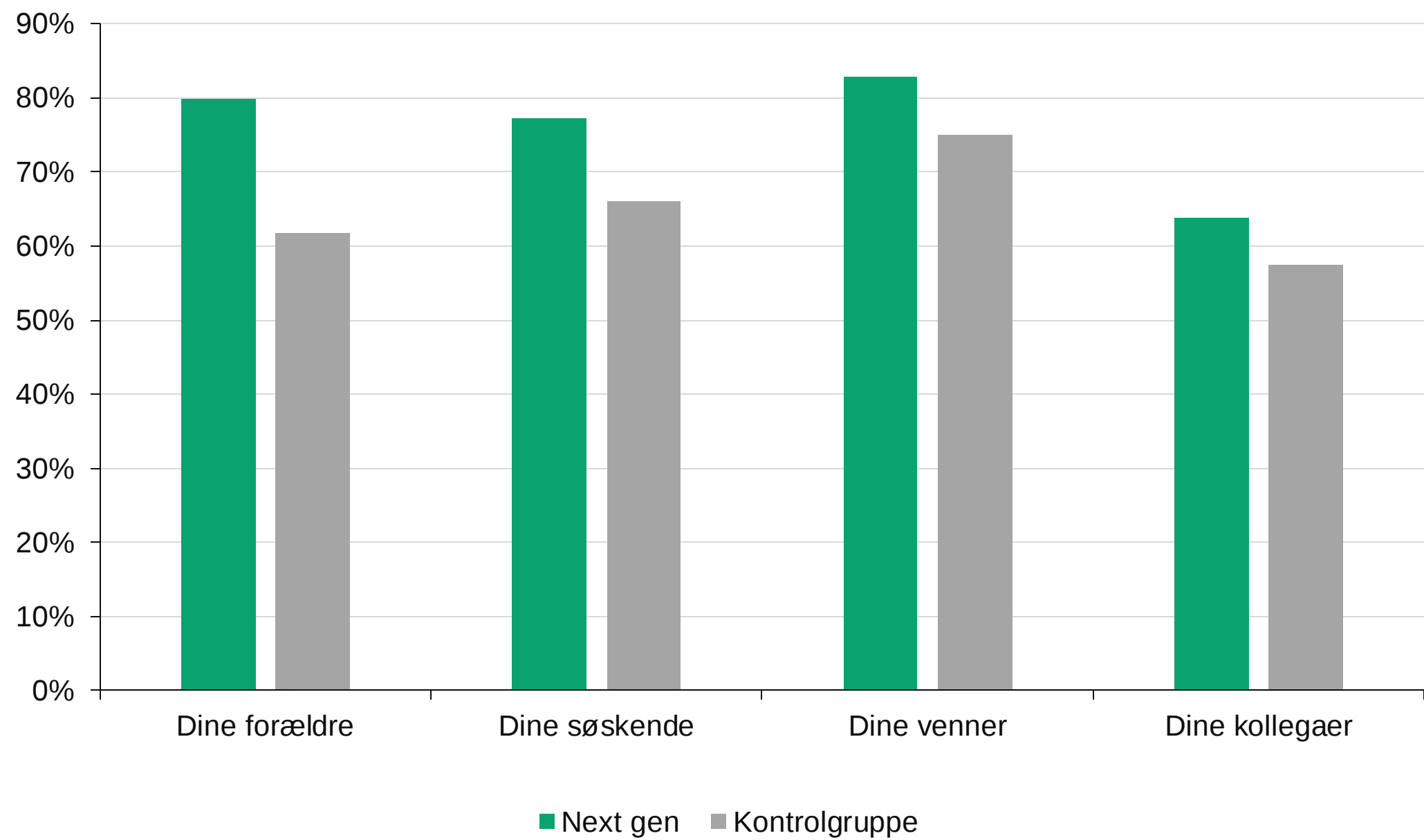


Et europæisk forskningsstudie, der undersøger iværksætteradfærd, påpeger vigtigheden af rollemodeller og sparring (Feldman et al, 2022).

Vi ved fra definitionen af grupperne, at next gen har mindst én virksomhedsdrivende forælder, mens kontrolgruppen ingen har. Hertil fremgår det af figuren, at **alle dele af next gens netværk i højere grad består af iværksættere og virksomhedsejere** end kontrolgruppens.

Det er ikke kun i de familiære relationer, next gen har en højere grad af kontakt til andre iværksættere og virksomhedsejere, men også i de private og karriere-relaterede netværk. **Next gen er derfor mere eksponerede for rollemodeller og sparring** omkring iværksætteri og virksomhedsdrift, hvilket kan virke fremmede for både udvikling og udfoldelse af deres potentiale.

NÆR OMGANGSKREDS, DER VILLE REAGERE POSITIVT, HVIS
JEG VILLE STARTE EN VIRKSOMHED



Omgangskredsens opbakning kan være en fremmende faktor for udfoldelse af iværksætteri. Et forskningsstudie med universitetsstuderende, viser, at i jo højere grad den nære omgangskreds anser iværksætteri som en god karriere, jo større sandsynlighed er der for, at den enkelte vil have intentioner om at forfølge denne karrierevej (Liñán & Chen, 2006).

Grafen viser, at danske next gen i væsentlig grad oplever opbakning fra omgangskredsen, hvis de ville starte virksomhed. Fire ud af fem next gen forventer opbakning fra forældre, søskende og venner.

Der tegner sig dermed et billede af, at støtte og opbakning er en fremmende faktor for next gens udfoldelse af deres potentiale.

Konklusion

Next gen – børn af ejerledere – har et særligt potentiale for at **udvikle, drive og lede virksomheder**. Undersøgelsen viser tydeligt, at next gen i langt højere grad end kontrolgruppen har fået både **erfaringer, motivation, intentioner** og **viden om virksomhedsledelse og iværksætteri**. Samtidig realiserer de i højere grad end kontrolgruppen **deres intentioner om iværksætteri**.

De parametre, der især styrker udfoldelse af next gens potentiale, **er troen på egne ledelsesevner og omgangskredsens opbakning**. Vi ved også, at **rollemodeller og troen på egne evner** i væsentlig grad kan bidrage til udfoldelsen af potentialet. Og noget tyder på, at der i dansk sammenhæng kan sættes yderligere fokus på disse parametre i udfoldelse af next gens potentiale. Samtidig vurderer next gen, der har startet, overtaget eller drevet virksomhed, at primært deres **erhvervserfaring** og **uddannelse** har bidraget til deres succes, hvilke altså også er væsentlige parametre for succesfuld udfoldelse af potentialet.

Parametre, der hæmme udfoldelse af potentialet blandt next gen, ligner i høj grad de hæmmere, vi også finder i mere generel forskning inden for iværksætteri. Det betyder, at det generelt set, og også for next gen, er vigtigt at italesætte og mindske eller håndtere **frygten for at fejle**, behovet for **økonomisk sikkerhed** og **work/life-balance** samt sikre **adgang til finansiering**.

Følg med i udviklingen af NextGen – Fremtidens Ejerledere på www.nextgen.nu