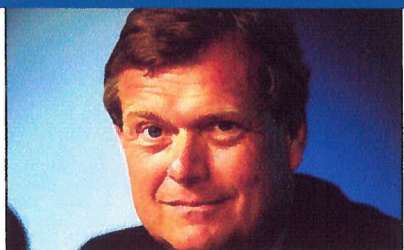


Ejerskab



Redigert af

Vores store aktionær giver stabilitet og mulighed for at drive virksomhed med et langsigtet perspektiv.

Michael Pram Rasmussen,
bestyrelsesformand i A. P. Møller - Mærsk.

FAKTA

Fonde i fuld kontrol

■ **A.P. Møller - Mærsk,** børsnoteret: A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene formaal sidder på 50,6 pct. af stemmerne. Andre fonde og familiedeltagere sidder på endnu 25,9 pct. af stemmerne.

■ **Novo Nordisk og Novozymas,** børsnoterede: Novo Nordisk Fonden sidder via Novo A/S på 71,5 pct. af stemmerne i Novo Nordisk og 70,1 pct. af stemmerne i Novozymas.

■ **Carlsberg,** børsnoteret: Carlsbergfondet sidder på 74 pct. af stemmerne.

■ **Danfoss:** Bitten og Mads Clausens Fond og andre familiedeltagere sidder på 98,4 pct. af stemmerne.

■ **Velux:** Ejet 100 pct. af VKR Holding, som er kontrolleret af familiefonden Villum Fonden og familien Kann-Rasmussen.

■ **Lego:** Kirkbi, som er 100 pct. kontrolleret af familien Kirk Kristiansen, ejer 75 pct., mens Lego Fonden - også fuldt kontrolleret af familien - ejer resten.

De nævnte virksomheder har alle en fond i ejerkredsen, som i alle tilfælde er oprettet af de oprindelige stiftere af selskabet. Som regel står der i fondens vedtægter, den såkaldte fundats, at fonden til alle tider skal bevare kontrollen over selskabet. Det er juridisk meget vanskeligt efterfølgende at ændre fundatsen.

Det er forskelligt, hvor stor en del af kapitalen fondene sidder på, men de kontrollerer i alle tilfælde selskabet, idet fondene sidder tungt på de stemmer, der afgør beslutningerne på generalforsamlingen.

Udover at sikre virksomhedens fremtid har alle de nævnte fonde almenretlige formål af forskellig karakter.

Fondseje baner vejen for flagskibe



SØREN KRAGSBALLE

soeren.kragsballe@jp.dk



LONE ANDERSEN

lone.andersen@jp.dk

Der er en grund til, at langt de fleste af de flagskibe, som gør Danmark kendt i udlandet, er ejet eller kontrolleret af en fond.

De har haft roen til at vokse sig store og turde tage de satsninger, som har givet dem succes. Det er den enslydende melding fra milliardkoncerner som A. P. Møller - Mærsk, Novo Nordisk, Carlsberg og Danfoss.

Beslutninger, der har givet dem unikke positioner, og som måske ikke ville være truffet, hvis profitthungrende aktionærer havde haft magten.

»Tilbage i 2000 traf vi en uhyre vigtig strategisk beslutning. Vores partner, Schering-Plough, havde netop opsagt en aftale om, at de stod for al vores salg i USA. Så besluttede bestyrelsen, at vi selv ville opbygge en salgsorganisation i USA fra bunden med tusindvis af sælgere. Det var en gigantisk omkostning, og det turde vi kun gøre, fordi fonden giver den nødvendige ro,« siger Ulf Johansson.

Han er formand for Novo Nordisk Fonden, som via selskabet Novo A/S kontrollerer både Novo Nordisk og Novozymas, som dengang var en

koncern. Nu er det amerikanske marked helt afgørende for begge selskaber og klart det største enkeltmarked.

Langsigtede perspektiver
Også landets største virksomhed betragter fondsejerskab som en udpræget fordel.

»Vores store aktionær giver stabilitet og mulighed for at drive virksomhed med et langsigtet perspektiv. Vi stiller mindst lige så høje krav til resultater som andre veldrevne virksomheder - også på kort sigt, men vi er knap så følsomme over for udsving på det enkelte kvartal eller halvårsresultat. Desuden kan vi måske fokusere endnu mere af vores tid, energi og opmærksomhed på at drive og udvikle selve forretningen. Dialogen er enklere med en majoritets ejer,« siger Michael Pram Rasmussen, bestyrelsesformand i A. P. Møller - Mærsk.

Lettere at satse

Mens A.P. Møller - Mærsk og Novo Nordisk begge er børsnoterede og dermed også skal varetage de mindre aktionærers interesser, er fokus mere renyret på familien i Danfoss - industrikoncernen kontrolleret af Clausen-familien. Det har gjort satsninger mulige, som i hvert fald havde krævet gode overtalelses-evner, hvis en bred aktionærkreds skulle have været taget i ed.

»Selvfølgelig er der også dygtige børsnoterede konkurrenter, som har truffet succesrige langsigtede beslutninger. Men et sted, hvor vi har kunnet være fremsynede, er, at vi investerede tidligt i Kina, og vi er ved at gøre det i Indien for at opbygge en god position også over lang

tid. Det er en helt naturlig beslutning i en virksomhed, hvor man ved, at fonden også er hovedejer om 10-15 år. Som børsnoteret kan du godt forklare det til aktiemarkedet. Men det kræver nok en ekstra indsats,« siger Niels B. Christiansen, adm. direktør i Danfoss. Samtidig slipper de

for konstant at holde aktiemarkedet orienteret om, hvor meget virksomheden agter at tjene i næste kvartal, og hvorfor man f.eks. er nødt til at tage en stor afskrivning, som først senere vil give afkast.

»Jeg kan med meget stor overbevisning sige, at havde

Velux været et børsnoteret selskab (uden dominerende ejer, red.), så havde vi aldrig kunne opretholde den position på verdensmarkedet, vi har i dag. Det er jeg fuldstændig overbevist om. Hvis man er en børsnoteret virksomhed, er man nødt til hele tiden at fortælle markedet,

Milde million-gaver

Uddelinger Carlsbergfondet uddelte i 2010 167 mio. kr. til forskning. De seneste fem år har fondet uddelt i alt 864 mio. kr. Dertil kommer Ny Carlsbergfondet som også er en stor donator. I 2010 blev det til 96 mio. kr. og året før 46 mio. kr. Direktionen for fondet udgøres af fem professorer, der udpeges af Videnskabernes Selskab blandt medlemmerne.

Klausuler om adresser

Bøpælspligt Fonde og familieejede virksomheder har ofte en klausul eller hensigtsklæring om, hvor hovedsædet skal ligge. Således skal Ecco have hovedsædet i Bredebro og Carlsberg i Valby. Carlsberg skal endda også have et "bryggeri" i Valby. Da den store ølproduktion flyttede til Fredericia, måtte Carlsberg opretholde husbryggeriet Jacobsen i Valby.

Fonde spreder investeringer

Spreddning Novo Nordisk Fonden og Lundbeckfonden er en type fond, som også kaster sig over andre investeringer end aktier i den oprindelige virksomhed. Novo Nordisk Fonden ejer gennem Novo A/S også poster i Novozymes og Chr. Hansen udover i selve Novo Nordisk. Lundbeckfonden har købt sig ind i Alk-Abelló og Falck foruden ejerskabet af H. Lundbeck.

EJERSKAB: Det ville have kostet danske milliardkoncerner dyrt, hvis ikke de havde haft roen til at tage langsigtede investeringer, siger bl.a. Novo Nordisk, Velux og A.P. Møller - Mærsk. Ikke mindst geografiske satsninger i Kina og USA havde været helt anderledes nedtonede.

hvad vi tror, vi vil tjene. Det kan betyde, at man kan blive nødt til at gøre noget, som ikke er optimalt for forretningen, men som er nødvendigt for at nå det mål, man har meldt ud,« siger koncernchef Jørgen Tang-Jensen fra Velux.

Velux er verdens største producent af ovenlysvinduer og ejet af familien Kann-Rasmussen og dennes familiefond.

»Nødvendig ro«

Steen Thomsen, professor ved handelshøjskolen Copenhagen Business School, har i årevis forsket i ejerska-

ber, og han giver virksomhederne ret.

»Det er slet ikke tilfældigt, at det er de fondsejede virksomheder, der dominerer blandt de danske flagskibe. Deres ejerskab har givet dem den nødvendige ro til at vokse sig store,« siger Steen Thomsen.

Fremtids-udsigterne er bedst i en fondsejet virksomhed, mener koncernchef Jørgen Tang-Jensen, Velux.
Arkivfoto: Mik Eskestad



»Det er slet ikke tilfældigt, at det er de fondsejede virksomheder, der dominerer blandt de danske flagskibe.

Steen Thomsen,
professor ved CBS

»Det var en gigantisk omkostning, og det turde vi kun gøre, fordi fonden giver den nødvendige ro.

Ulf Johansson,
formand for Novo Nordisk Fonden

»Vi har en loyalitet over for det danske samfund, fordi overskuddet til dels går tilbage til samfundet.

Povl Krosgaard-Larsen,
formand for Carlsbergfondet 2003-2012