

E-BOG

EJERKRAFT · EJERLEDERUDDANNELSEN

— EJERLEDERMODELLEN

Når mange timer og hårdt arbejde ikke er nok

En bog om at skabe tid til at lede og skabe retning for ejerledere i SMV-virksomheder i Danmark.

Fire hjørnesten. Ét kompas.

—	Indledning	03
	Det handler om dig og din tid	
01	Plan	07
	Retning · Prioritering · Mål	
02	Organisation	10
	Rammer · Ansvar · Kultur	
03	Købmandskab	13
	Indtjening · Kunder · Salg	
04	Lederlivet	16
	Tid i hverdagen · Familie · Ledelse	
→	Næste skridt	19
	Ejerledertesten og webinar	

SÅDAN BRUGER DU BOGEN

- 1 Læs ét kapitel ad gangen.
- 2 Lav øvelsen **Kom i gang i dag** sidst i hvert kapitel — samme dag.
- 3 Tag **Ejerledertesten** til sidst og se, hvor du skal starte.

Det handler om dig og din tid

Som ejerleder kender du helt sikkert oplevelsen af at knokle og knokle — og alligevel ikke komme i mål.

200.000+ ejerledere i Danmark

Der er over 200.000 ejerledere i Danmark. Mænd og kvinder der hver morgen møder ind i en virksomhed, de selv har bygget — eller overtaget — og som bærer det fulde ansvar. For medarbejderne. For kunderne. For bundlinjen. Og ikke mindst for sig selv og deres familie.

DET FULDE ANSVAR

● For medarbejderne

● For kunderne

● For bundlinjen

● For sig selv og familien



"Ejerlederen er både direktør, salgschef, regnskabsansvarlig og den der låser op om morgenen. Det er en ensom post — og en utrolig givende en."

Forskning og praksis viser det samme billede igen og igen: ejerledere i små og mellemstore virksomheder er nogle af Danmarks mest hårdtarbejdende og engagerede mennesker.

De elsker deres virksomhed. De arbejder hårdt og meget — men de mangler ofte ét afgørende element: tid og struktur til at arbejde *på* virksomheden — og ikke kun være mester i problemløsning i hverdagen.

De typiske udfordringer handler sjældent om manglende ambition eller arbejdsevne. De handler om at:



Tid

Dagligdagen sluger al kapacitet — strategisk tænkning udsættes konstant.



Medarbejderne

Ansvar for medarbejdere, men ingen HR-funktion til at hjælpe.



Lederlivet

Forretningen fylder alt — og det går ofte ud over familien og dig selv.



Indtjening

Du har travlt og arbejder meget — men indtjeningen følger ikke helt med.

— INDLEDNING · MODELLEN

Ejerledermodellen er udviklet med udgangspunkt i netop disse udfordringer. Den er ikke en teoretisk ramme skabt på et universitet — den er opstået i virkeligheden, udviklet gennem hundredevis af samtaler med rigtige ejerledere og 20 års erfaring med at forandre både lederliv og forretning.



**Lederlivet, den gode ledelse og den sunde
forretning hænger sammen.**

Modellen er bygget op om fire hjørneste

— der tilsammen danner fundamentet for en velledet virksomhed:

01

Plan

Retning

Prioritering

Mål

02

Organisation

Rammer

Ansvar

Kultur

03

Købmandskab

Indtjening

Kunder

Salg

04

Lederlivet

Tid

Familie

Ledelse



Bogen beskriver udfordringerne i modellens fire hjørneste og giver dig et konkret råd til, hvordan du kan arbejde videre med din egen virksomhed og dit eget lederliv. Til allersidst kan du tage Ejerledertesten, der viser dig, hvor det bedst kan betale sig at tage fat.

God fornøjelse — det er mindre svært, end du tror!



01

— KAPITEL 01

Plan

**Retning, prioritering og mål —
fundamentet som alt andet bygger på.**

De fleste ejerledere har en plan i hovedet. Problemet er, at den sjældent er skrevet ned — og næsten aldrig er delt med nogen. Det gør det svært at prioritere, umuligt at delegere, og ensomheden forbliver uundgåelig.

**En virksomhed uden en klar plan er som
et skib uden ror.**

Du kan godt sejle — men om du rammer havn det rigtige sted, afhænger mere af held end af dygtighed. For ejerlederen er planen ikke blot et strategidokument; den er et personligt ledelsesredskab.

1 Retning

Retning handler om at kunne svare på ét enkelt, men svært spørgsmål: *Hvad vil vi?* Ikke i dag — men om tre til fem år. Mange ejerledere undgår spørgsmålet, fordi svaret kræver valg. Og valg betyder fravalg. Men uden retning forbliver virksomheden reaktiv — drevet af de kunder, der råber højest, og de opgaver, der opstår tilfældigt.



"Det vigtigste dokument i en ejerledervirksomhed er ikke årsregnskabet. Det er det ene ark papir, der beskriver, hvad vi vil om tre år."

2 Prioritering

Ejerlederen er konstant under pres fra alle sider. Kunder, medarbejdere, leverandører, økonomi. Alt virker vigtigt. Prioritering er lederens kernekompetence: at identificere de to-tre indsatser, der virkelig rykker virksomheden fremad — og have modet til at sige nej til resten.

3 Mål

Gode mål er ikke blot tal på en bundlinje. De er pejlemærker, der gør det muligt at måle fremgang – og fejl. Mål skal være konkrete nok til at give retning til daglige beslutninger, og ambitiøse nok til at kræve lidt ekstra.



"Tænk hvis alle i din virksomhed vidste, hvor vi skal hen – og alle kunne arbejde sammen om at komme derhen."

PLAN-elementet hjælper dig til at skabe den nødvendige klarhed – ikke som en engangsøvelse, men som en levende proces, du vender tilbage til. Det er fundamentet, som de tre andre hjørnesteen hviler på.



KOM I GANG I DAG

Tag et blankt ark papir og skriv tre sætninger: Hvad skal din virksomhed opnå i år? Hvad er de to vigtigste ting, du skal gøre for at komme dertil? Sæt et konkret mål op for hver sætning, og hæng det op på en tavle, så du hele tiden bliver mindet om det. Del det med én person i din virksomhed inden for den næste uge. Det er din første plan.



Fra at være grøn på ledelse har jeg nu fået nogle værktøjer og sat nogle mål for mig selv og for virksomheden.

— Kursist på Ejerlederuddannelsen



— KAPITEL 02

Organisation

Rammer, ansvar og kultur — de menneskelige rammer der bærer virksomheden.

En virksomheds vigtigste aktiv er menneskene i den. Alligevel er organisationsudvikling det emne, der oftest efterlades til tilfældighederne.

Strukturen vokser organisk — og det skaber støj, uklarhed og friktion.

Mange ejerledere er startet som specialister: håndværkere, rådgivere, sælgere eller teknikere. De er dygtige til deres fag. Men jo flere medarbejdere der ansættes, jo mere handler jobbet om at lede.

Organisation handler om at bygge en virksomhed, der ikke kun er afhængig af én persons tilstedeværelse.

1 Rammer

Klare rammer er ikke bureaukrati — de er frihed. Når medarbejderne ved, hvad de selv må beslutte, hvornår de skal spørge, og hvad der forventes af dem, arbejder de bedre. Og ejerlederen bruger ikke sin dag på spørgsmål, der burde have fundet et svar i systemet.



"De bedste ejerledere bruger tid på at bygge rammer — ikke på at løse problemerne inden for dem."

2 Ansvar

Ansvar kan ikke delegeres halvt. Enten er nogen ansvarlig for et resultat — eller også er ingen. Mange ejerledere ender med at løse opgaver, der burde tilhøre en medarbejder. Årsagen er sjældent dovenskab; den er manglende klarhed om, hvem der ejer hvad. Tydelighed gør det også nemt at give opgaver fra sig — og det ved vi er svært.

3 Kultur

Kultur er ikke det, der står i en medarbejderhåndbog. Det er den daglige adfærd — hvilke historier der fortælles, hvad der belønnes, og hvad der accepteres. Som ejerleder er du kulturbærer nummer ét. Din adfærd sætter standarden.

En velorganiseret virksomhed er en virksomhed, der fungerer — også de dage, du ikke er der.

Det er det egentlige mål med dette element af modellen.



KOM I GANG I DAG

Lav en liste over de fem opgaver, du løser oftest — men som en anden burde eje. Vælg én af dem. Beslut hvem der fremover er ansvarlig. Fortæl dem det, og lad være med at overtage opgaven næste gang den opstår. Brug tiden på at træne medarbejderen, så han eller hun bliver dygtig — husk, det tager tid. Det er organisationsudvikling i praksis.



Jeg er blevet klædt på til at kunne lede og til at turde være leder.

— Kursist på Ejerlederuddannelsen



— KAPITEL 03

Købmandskab

Indtjening, kunder og salg — det kommercielle hjerte i virksomheden.

Ingen virksomhed overlever uden indtjening. Det lyder banalt — og alligevel er mangel på økonomisk indsigt en af de hyppigste årsager til, at virksomheder kæmper.

Købmandskab er kunsten at skabe reel værdi og sikre, at du bliver betalt ordentligt for din ydelse.

Begrebet "købmandskab" er gammelt — men indholdet er tidløst.

Det handler om at forstå sin forretningsmodel på dybeste niveau: Hvad tjener vi penge på? Hvem køber af os, og hvorfor? Og hvad gør vi for at sikre, at morgendagens omsætning er mindst lige så god som i dag?

1 Indtjening

Omsætning er ikke det samme som indtjening. Mange ejerledere driver travle virksomheder med utilfredsstillende bundlinjer, fordi de ikke har styr på marginalerne på tværs af produkter, kunder og projekter. Stærkt købmandskab starter med at kende sine tal — og have modet til at handle på dem.



"Den bedste sælger sælger ikke det, der er nemmest at sælge. Han sælger det, der er mest rentabelt."

2 Kunder

Ikke alle kunder er gode kunder. Den ejerleder, der har mod til at prioritere de rigtige kunder — dem der betaler, respekterer samarbejdet og kan vokse med virksomheden — skaber et bedre fundament end den, der siger ja til alt.

3 Salg

Salg sker ikke af sig selv — heller ikke for en virksomhed med gode produkter og tilfredse kunder. Det kræver systematik, opfølgning og vilje til at prioritere det kommercielle arbejde selv i pressede perioder. Ejerlederen er ofte virksomhedens mest effektive sælger — men også den, der oftest underprioriterer det.

Købmandskabet er livsnerven i virksomheden.

Uden det kan hverken plan, organisation eller lederliv fungere i længden.



KOM I GANG I DAG

Find dine ti største kunder og beregn indtjeningen på hver af dem. Du behøver ikke et regneark — et groft skøn er nok til at starte. Sandsynligvis står to-tre kunder for størstedelen af din reelle indtjening. Det er dem, du skal pleje allermest og finde flere af. Husk også at vælge de kunder fra, der ikke er sunde for din forretning.



Jeg har fået nogle værktøjer, jeg ikke anede, jeg manglede. Men det ved jeg nu.

— Kursist på Ejerlederuddannelsen



— KAPITEL 04

Lederlivet

Tid i hverdagen, tid til familie og tid til ledelse — balancen der holder det hele sammen.

Det er let at glemme, at du som ejerleder også har brug for fri-tid. For at lade op. For et liv uden for virksomheden, med relationer der kræver tilstedeværelse — og med et behov for at være der for dig selv, ikke kun for alle andre.

Lederlivet binder det hele sammen og skaber din personlige bæredygtighed.

For hvad nytter en veludviklet forretningsplan og en stærk organisation, hvis du brænder ud, mister overblikket — eller fortryder at have ofret familietiden?

1 Tid i hverdagen

Hverdagen tilhører sjældent ejerlederen selv. Den tilhører indbakken, telefonerne og dem, der banker på kontordøren. Det kræver aktiv indsats at erobre tiden tilbage — faste rytmer, klare prioriteter og perioder med beskyttet fokus.



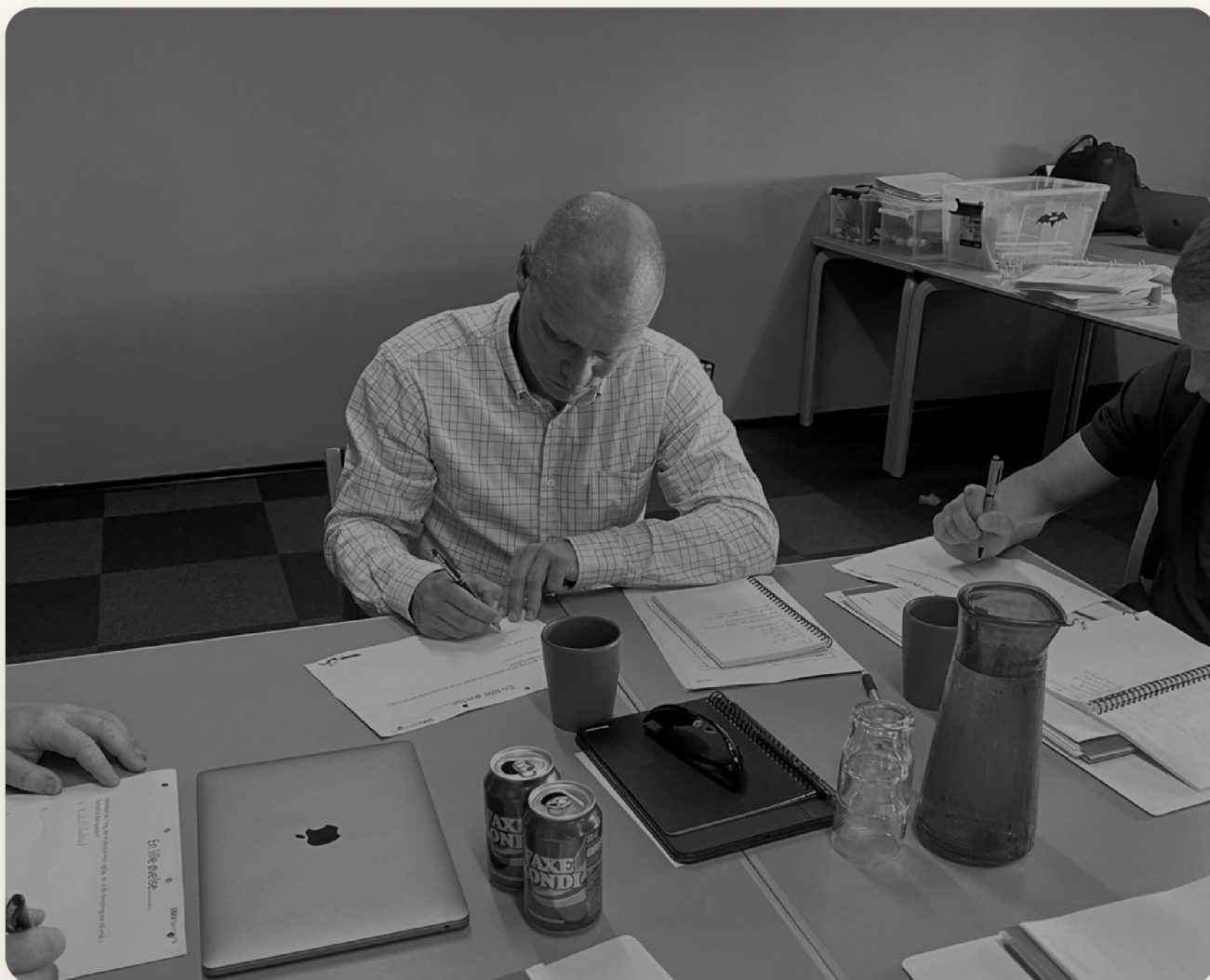
"Den vigtigste ledelsesbeslutning du tager i dag er at bestemme, hvad du ikke skal bruge din dag på."

2 Tid til familie

Virksomheden kan vente. Børnenes opvækst kan ikke. Det er en sandhed, som mange ejerledere erkender for sent. Lederlivet handler om at træffe bevidste valg om tiden til familien — og stå ved dem, selv når virksomheden kalder. Det kræver grænser. Det kræver mod.

3 Tid til ledelse

Ledelse er et fag. Det kræver refleksion, læring og praksis. Den ejerleder, der bruger tid på at udvikle sig som leder, investerer i virksomhedens vigtigste aktiv: sig selv. Sparring, uddannelse, netværk eller blot stille tid til eftertanke. Det er ikke luksus — det er nødvendigt.



Lederlivet er modellens fjerde og mest personlige hjørneste.

Det er her, ejerlederens holdbarhed afgøres — og her, det hele enten hænger sammen eller falder fra hinanden.



KOM I GANG I DAG

Åbn din kalender og blokér to timer om ugen — kun til dig som leder. Ikke møder, ikke kunder, ikke e-mails. Brug dem til at tænke, planlægge eller reflektere. Gør det til en fast aftale med dig selv, som du ikke aflyser. Den tid er ikke luksus — den er det, der holder resten kørende.



— NÆSTE SKRIDT

Klar til næste skridt?

Ejerledermodellen er mere end en e-bog — den er et fundament for et stærkere lederliv. Tag Ejerledertesten og find ud af, hvor dit kompas peger lige nu.



Tag Ejerledertesten

Gratis · se hvor det bedst kan betale sig at tage fat



Masterclass for ejerledere

Gratis webinar med Ole eller Michael



EJERKRAFT.DK