



Generationsskiftehåndbogen

En praktisk håndbog til virksomhedsejere om køb, salg og generationsskifte

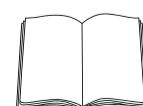


Planlæg i tide
- skab værdi
for fremtiden

” Denne håndbog er udarbejdet for at give dig inspiration, overblik og konkrete råd til at træffe de rigtige beslutninger - i tide.

Erik Helmer Pedersen

Direktør, C4



Af Jannik Augsburg

og advokat (H)

Thomas Vang Christensen

"Ret&Råd Advokaters GENERATIONSSKIFTEHÅNDBOG"

© Copyright forfatter Jannik Augsburg / advokat (H) Thomas Vang Christensen

Forfatter: Jannik Augsburg

Forord: Ret&Råd Advokater

Efterskrift: advokat (H) Thomas Vang Christensen

Udgivet af Ret&Råd Advokater

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra nærværende GENERATIONSSKIFTEHÅNDBOG må ikke findes sted. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelse og omtaler. Kopiering herudover kan aftales skriftligt med forfatteren.

Udgivet i januar 2024

Forord

Generationsskiftebogen er tænkt som en hjælp til virksomhedsejere, som går med overvejelser om, hvordan og hvornår virksomheden skal skifte hænder.

Bogen er også en hjælp til en potentiel køber af en virksomhed, som ved at læse bogen kan sætte sig ind i de overvejelser en køber bør gøre sig, når man er på vej til at blive virksomhedsejer.

Bogen indeholder en god og fyldig beskrivelse af de bløde værdier ethvert generationsskifte eller enhver virksomhedsoverdragelse indeholder. Men bogen indeholder også en konkret anvisning af den juridiske metode, der kan benyttes, når et planlagt generationsskifte skal håndteres og blive en succes.

Alt for mange virksomheder kommer for sent i gang med generationsskifteovervejelser, og det kan medføre, at virksomheden ikke får den vækst og udvikling, som den kunne have fået, hvis man var kommet rettidigt i gang. I værste fald kan det medføre, at et generationsskifte ikke kan gennemføres, og det medfører tab af både værdier og arbejdspladser, hvilket ikke kun er et problem for den enkelte ejer eller virksomhedens medarbejdere. Det er et samfundsproblem, hvis vi ikke passer på de værdier, som vi har. Danmark står på ryggen af små- og mellemstore virksomheder, og i Ret&Råd kæden er vi altid meget tætte på vores kunder, og vi har kendskab til både lokalområder og forretningsområder. Vi har derfor de bedste muligheder for at sikre det gode generationsskifte.

"Genvejen til generationsskifte og ejerrollen" udkom første gang i 2020. Det er en sammenskrivning af de 2 selvstændige vejledninger om generationsskifte med titlerne "Min tid kommer en dag" og "Genvejen til selvstændig virksomhedsejer", der begge udkom i 2019.

Siden 2019 er der kommet ny viden og nye anbefalinger angående ejerskifte, generationsskifte og drift af ejerledede virksomheder. Hertil også et generelt større samfundsmæssigt fokus på udfordringen "at give slip på det man har, at holde op med det der har fyldt i livet, for at komme over i livets 3. akt". Her forstået, som at man som ejerleder skal give slip på sin virksomhed, for at give ansvar og tøjlerne til virksomheden videre til yngre hænder og kræfter. Denne 2. udgave om generationsskifte er i litteraturlisterne suppleret med udvalgt relevant ny litteratur og rapporter herom

Bogen om generationsskifte er opdelt i 5 kapitler for at skabe det bedste overblik for læseren:

Ret&Råd
ADVOKATER

Kapitel 1 Generationsskifte er målrettet den ældre ejerleder, der står foran at skulle overveje og beslutte om fremtiden for sig selv og sin virksomhed. Hvad man skal være opmærksom på? Inspiration til konkrete beslutninger og handlinger, så der er en besluttet og nedskrevet plan, som forudsætning for de efterfølgende bedste beslutninger om jura, skat og økonomi. Kapitlet kan med fordel også læses af en ejerleders nærmeste familie og medarbejdere med henblik på at kunne hjælpe og støtte den ældre ejerleder.

Kapitel 2 Ejerrollen er målrettet den eller de personer, som står overfor overvejelser og beslutninger om en fremtid som ejerleder, ved at overtage og videreføre en igangværende virksomhed gennem et generationsskifte. Hvordan finder man en relevant virksomhed, hvad skal man være opmærksom på, samt inspirationer til hvordan man gør helt konkret. Så man er klar med grundlaget, når den rette mulighed dukker op, og der skal tages konkrete beslutninger og aftales om jura, skat og økonomi.

Kapitel 3 Juridisk efterskrift er målrettet både den ældre ejerleder og den kommende ejerleder (køber/ overtager) af virksomheden introduceret til en gennemprøvet kombineret juridisk og økonomisk model for et generationsskifte af en virksomhed. Modellen kan benyttes af både familie og andre, som står foran at skulle overtage virksomheden gennem generationsskifte.

Bogen afsluttes med kapitel 4, der omfatter inspirationer til supplerende relevant litteratur samt kapitel 5, der blot rummer en kort omtale af forfatteren bag kapitel 1 og 2. Teksterne i kapitel 1 og 2 er hentet fra de 2 vejviserbøger om generationsskifte, som er skrevet af forfatteren. Begge bøger kan af alle frit hentes på hjemmesiden www.generationsskifte-hvordan.dk

Læs denne bog og tal med din Ret&Råd advokat.

Indholdsfortegnelse

1.	Generationsskifte	
1.1	"Du er for gammel"	7
1.2	I tide og motivation	11
1.3	Den tværfaglige vejledning giver effekt	18
1.4	Hvordan stoppe i tide?	23
1.5	Hvordan finde sin efterfølger?	28
1.6	Gør det nemt for din efterfølger	35
1.7	Hvad skal man så kaste sig over bagefter?	38
1.8	Virksomheden uden mig – hvordan?	41
1.9	Veje til de bedste tanker	53
1.A	Ejerskiftevejlederen– hvor meget coach, vejleder og rådgiver om ejerskifte?....	56
1.B	Om Vandresamtalen	58
1.C	"Livets gang" (Pensionistvisen).....	59
1.D	Hverdagsforblændelsen– "Fru Jensens plankeværk".....	60
1.E	Revisorens dobbeltrolle	62
1.F	Ejerskiftehjulet	64
1.G	Ejerskiftebarometret	65
1.H	Ejerstrategikortet og Exitplanlægning	66
2.	Ejerrollen	
2.1	Kom nu i gang	67
2.2	De ejerledede virksomheder	70
2.3	Skal jeg videreføre mesters virksomhed?	80
2.4	Hvordan overtage virksomheden	86
2.5	Er der orden i tingene – får man det, man betaler for?.....	94
2.6	Finde virksomheden.....	96
2.7	Fremtiden med dig selv ved roret.....	103
2.8	Min uddannelse til at være ejerleder	108
2.9	Hold fast på medarbejdere, kunder og leverandører	111
2.10	Livet ved siden af og uafhængigt af ejerlivet	113
2.11	Hvordan gør man det bedst fagligt – det tekniske bag købet	115
2.A	Livet som ejerleder i streg	126
2.B	Veje til de bedste tanker	127
2.C	Om Vandresamtalen	129
2.D	SWOT analyse.....	130
2.E	TOWS-analyse	131
2.F	Ejerskiftehjulet	132
2.G	Hverdags-forblændelsen - "Fru Jensens plankeværk"	134
2.H	Revisorens dobbeltrolle	136

3.	Juridisk efterskrift, advokat (H) Thomas Vang Christensen	
3.1	Indledning.....	138
3.2	Modellen.....	139
3.3	Opstart.....	142
4.	Læs mere	
4.1	Litteratur generationsskifte.....	143
4.2	Litteratur ejerrollen.....	147
5.	Om forfatteren	

1. Generationsskifte

1.1 "Du er for gammel"

Du er for gammel, sagde Inger Christrup til Oswald Helmuth i en meget kendt optagelse fra ca. 1964. Hun akkompagnerer på klaver Oswald Helmuth, mens han i sit livs efterår fremfører én af sine skattede revyviser: "Jeg er for gammel".

Det sker i en optagelse, der nok er mest kendt blandt den ældre generation. Oswald går i stå i revyvisen. Det sker et par gange. Han kan ikke huske den næste sætning. Så sker det igen. Han spørger sin sufflør, Inger Christrup, *hvad står der?* Hun siger den næste sætning, men ikke helt korrekt, men direkte sagt til Oswald: *Du er blevet for gammel.* Ment som, at Oswald er blevet for gammel, glemmer for meget. Men samtidig også ment som et hint til det han skal synge, og han synger da også korrekt videre, må man forstå, *Jeg er blevet for gammel.* Som om man i fremførelsen kan høre en selverkendelse. Optagelsen kan høres på YouTube.

Du ved det godt. Du er kommet op i årene. Man er ikke længere den unge person, som man har været. Nok mere en midaldrende person eller en ældre person. Måske du endda er en gammel person. Du kan bare se på CPR nummeret.

Tiden løber fra os, uden at vi synes, at det egentlig er *lang tid siden sidst, set i bagklogskabens klare lys.* Digteren Benny Andersen udtrykker det så fint i sit digt *Tiden.* Her skriver han midt i digtet, hvordan *Ens datter kommer hjem fra skole / går ud for at hinke; kommer ind lidt efter / og spør' om man vil passe den lille / mens hun og manden går i teatret / og mens de er i teatret / rykker den lille med noget besvær / op i 3. G.*

Og lidt senere fortsætter digtet *Man fotograferer sin hidtil unge hustru; med blodrigt sigøjnertørklæde / men næppe er billedet fremkaldt / før hun forkynder at det så småt / er hendes tur til at få folkepension.*

For år tilbage interviewede forfatteren en kvinde på 82 år. Hun var kommet på plejehjem, fordi hun ikke længere kunne fungere og gives den nødvendige pleje i eget hjem. Hun var helt bevidst om, at hun var 82 år. Men, som hun sagde, inden i sit hoved var og følte hun sig på mange måder, som den hun var, da hun var 18 år. Men hun vidste jo ganske udmærket, at hun i dag var 82 år, med hvad deraf følger. *Noget af et krydsfelt at tænke over.*

Forfatteren synes ikke, at hans 69 år er meget at tale om. Det opfattes ikke som at være ældre eller gammel. Føler sig meget ungdommelig inden i. Men når venner i omgangskredsen inviterer til 60-65-70 års fødselsdag, ja så bliver de 69 år sat i skærende perspektiv. Når de sådan fylder rundt, så er de ældre og da godt på vej til at blive *gamle*, så må jeg selv også være det, ældre i hvert fald. Og bedre blev det ikke, da min datter på selve min 69 års fødselsdag sendte en morgen-SMS-besked med ønsket om en god dag og tillykke med, at jeg blev "69 år gammel". Da trykkede alderen.

Den midaldrende hjerne

I bogen *Modne Kvinder, Samtaler om livets patina* (Bo Østlund, 2017) citeres en hjerneforsker fra Aalborg Universitet for at sige følgende under et foredrag: *At hjernen kun kan opfatte alder, indtil man bliver 45 år. Så tænker den "Nu gider jeg ikke blive ældre".* I samme bog citeres Birgitte Raaberg for i den sammenhæng for følgende udsagn: *Jeg kan mærke, at min krop er betydelig ældre, end da jeg var 17, men samtidig kan min hjerne stadig ikke rigtig forstå, at den ikke kan blive ældre end 45. Det er måske derfor, der er noget, der hedder at være ung af sind?*

//Nu gider jeg ikke blive ældre//

Men hvad er baggrunden for denne opfattelse af en maksimal alder på ca. 45 år, som hjernen åbenbart har? Forklaringen kan for eksempel læses i bogen *Tænkepauser - Alder* (Suresh Rattan, biogerontolog/aldersforsker ved Aarhus Universitet, 2017). I bogserien *Tænkepauser* formidler forskere deres viden på kun 60 sider i et sprog, hvor alle kan være med.

I denne bog, nr. 45 i serien, står der under overskriften *Darwin kender svaret*, citat: *Uanset hvad, kræver hver art en vis tid til at vokse, udvikle og reproducere sig. Varigheden af denne livsperiode kalder vi biogerontologer "artens essentielle levetid". Andre forskere kalder den "artens udløbsdato".*

Den essentielle levetid er således den alder, som et tilstrækkeligt antal af individer af en art skal opnå for at kunne reproducere sig. Det kan være få minutter for visse bakterier, få dage for bananfluer og 12 måneder for mus og flere år hos andre livsformer.

For os, homo sapiens, er den essentielle levetid omkring 40-45 år. Ser vi på os selv med naturens briller, behøver vores art altså ikke mere end maksimalt 45 år for at gennemføre processen med vækst, udvikling, modning og reproduktion. Er afslutningen af den essentielle levetid så den rette alder at dø? Darwin ville nok sige ja.

Vi bliver ungdommeligt ældre

Men nu dør de færreste af os mennesker i dag omkring det tidspunkt, hvor vi er fyldt 45 år. Men det gjorde vi *homo sapiens* i udviklingens barndom.

Afhængig af hvor vi i dag bor, den kost vi spiser, det arbejde vi har, vores livsforhold, vores opvækst, vores helbred, vores livsstil mv. og ikke mindst lægevidenskabens udvikling, kan levetiden generelt og for den enkelte komme betragteligt højere op. Og den stiger stadig.

I Danmark er middellevetiden i dag for kvinder ca. 83 år og for mænd ca. 79 år. Tidligere har den gennemsnitlige levealder for både kvinder mænd været væsentlig lavere.

For at sætte den gennemsnitlige levetid i perspektiv, så blev kvinder i 1840-erne ca. 45 år gamle og mænd ca. 43 år gamle. I perioden 1906-1910 blev kvinder ca. 58 år gamle og mænd ca. 55 år gamle. Og i 1969 blev kvinder ca. 76 år gamle og mænd ca. 71 år gamle.

I bogen *Tænkepauser – Alder*, står der under overskriften *Vores ungdommelige sind* citat:

"Alle kan se, at jeg er gammel, men alligevel føler jeg mig ikke gammel inden i. Det gør jeg ikke, fordi evolutionen slet ikke har forberedt mig på at forestille mig selv som gammel. Det gør jeg ikke, fordi evolutionen slet ikke har forberedt mig på at forestille mig selv som gammel."

"Lige meget hvor gamle vi er, er det sjældent, at vi i vores sind kan mærke, at vi er gamle. Vi ønsker at forblive modne, aktive og energiske. Vi forestiller os ikke at være som 16-årige igen. Vi forestiller os, at vi er ca. 45, dvs. omkring den essentielle levealder. De fleste af os føler os aldrig ældre end halvtreds, selv ikke når vi er 90 år eller ældre. Selv en alvorlig sygdom får os sjældent til at føle os gamle. Når aldringen af kroppen begynder, standser aldringen i sindet."

"Vores personlige syn på den tredje eller fjerde alder kan variere meget – alt afhængigt af, om jeg taler om mig selv eller om min jævnaldrende kollega, som ser ud til at være ti år ældre end mig. Utallige interviews med beboere på plejehjem har bekræftet netop denne tendens: De fleste 85-årige mænd og kvinder opfattede ikke sig selv som særlig gamle, men udpegede andre 85-årige som rigtig gamle."

I kamp med den ungdommelige hjernes selvopfattelse

Måske det altså er meget mere enkelt end som så, at den gamle ejerleder sidst i 60-erne og der over ikke føler trang til at begynde at bare overveje fremtiden for virksomheden uden sig selv ved roret. Ejerlederen føler sig ganske simpelt slet ikke gammel. Føler sig i stedet i god form som den 45-50 årige han / hun var en gang. Føler sig i sin egen umiddelbare selvopfattelse som netop udødelig. Som mange ældre har for vane at sige: hvis jeg dør og ikke når jeg dør.

Så når en ejerleder måske får sat sig op til opgaven og begynder konkret at tænke på fremtiden, tænke på et generationsskifte et sted ude i fremtiden, så bliver tankerne modarbejdet af den ungdommelige ca. 45 årige hjernes selvopfattelse. Og måske endda også modarbejdet af rådgivere og andre omkring ejerlederen, der siger noget i retning af, *det behøver du da ikke tænke på endnu, du har mange gode år i dig endnu*. Disse personer taler mod bedre viden om udfordringen generationsskifte.

Javel, vi ved godt, det der med identitet. At mange menneskers egen opfattelse af identitet hænger sammen med, at man beskæftiger sig med noget, der giver mening i og med livet. Derfor holdes man ubevidst tilbage af sin egen hjerne for at handle, fordi man hindres og blokeres af tankerne om, *hvis jeg ikke har den funktion, som jeg har i dag som ejerleder eller måske formand for en frivillig bestyrelse eller kommunalpolitiker, hvad skal jeg så foretage mig?* Hvad er jeg så? Man står over for at stille spørgsmålstegn ved sin livsform.

Man står over for at skulle tænke på en fremtid, hvor man måske ikke længere er i front og står i spidsen, hvor man måske ikke mere har det gode, det er at være sin egen herre. At man ikke længere bestemmer i hverdagen. Nå ja, tænker man måske, det går jo meget godt i dag, nå ja, en fejl i ny og næ, nå ja, det sker jo, men sådan er det jo. Man bagatiserer det negative.

Når nu hjernen fra evolutionens dage åbenbart ikke er programmeret til at kunne få en realistisk selvopfattelse af alder, der går ud over en levetid på omkring 45 år, ja så skal det være svært, det vi er oppe i mod. Som menneske, der opfatter sig værende i sin bedste alder, frivilligt at begynde at tænke på at trække os tilbage, og lade andre komme til. Uanset om man er kvinde eller mand.

Den sprælske gamle

Tidspunktet og livet som 45-50 årig? Man husker tilbage på tiden, som en periode i livet hvor man havde styrke, og det gik fint. Så hvis det er den psykologiske selvopfattelse, som man her i sin nu høje alder har af sig selv og sin egen formåen, så skal det være noget nær en umulighed for andre, at få denne ældre ejerleder på 65-70+ til at begynde frivilligt at tænke og planlægge for en fremtid uden sig selv ved roret.

Forfatteren til denne vejledningsbog er 69 år i skrivende stund. Ifølge videnskaben tænker han sig som en 45 årig, måske nogle år mere. Det passer fint med, at han glad og gerne stadig balancerer højt på stigen og klatrer op i træet med en sav i hånden, når de store grene skal fjernes. Eller han stadig mener sig rimelig fit for fight til at vandre ind i det norske fjeld med tung rygsæk, for at tiltræde jobbet som frivillig hyttevagt i 3 uger. Eller balancerer på taget af sommerhuset, når der skal lægges tagpap. *Nå ja, jeg bliver lidt træet, men det gør man jo.*

Nogle af de helt samme aktiviteter som hans svigerfar også foretog sig i den høje alder som 85-90 årig. Eller hans mormor, der som ca. 80 årig solgte sit træsommerhus, fordi nu kunne hun altså ikke mere kravle op ad stigen for at male gavlen i 1. sals højde.

Vi er oppe imod ejerledere, der som mennesker måske med ganske rette ser sig selv som udødelige, som under det normale liv da man var 45-50 år. Men hvor dødeligheden nu er kommet tættere på, eller hvor de svære helbredstegn begynder at vise sig, når man er i alderen 65-70+ og i sær hos mænd.

Det typiske er, at mange ejerledere fint kan fås til at handle, når de ser, at andre i deres omgangskreds begynder at falde fra af helbredsmæssige årsager eller måske endda dør.

Så kan man sammenligne sig 1:1 aldersmæssigt.

Forfatteren føler sig som en 45-50 årig, men får voldsomt prikket til sin realistiske aldersopfattelse på de 69 år, når mennesker omkring ham indbyder til 65-70-75 års fødselsdag. Så fiser den ind på lystavlen, det med alderen.

Det ene år tager det andet. Og pludselig er der gået et godt tidsrum. Du kan ikke løbe fra det. Jeg kan ikke løbe fra det. Vi ved med os selv, at vi er kommet op i årene. Selvom det er svært, så må man og vi erkende, at vi ikke kan alt dét på samme tid, som vi kunne tidligere. Ting tager længere tid. Man har, jeg har, mange tanker om, hvad man burde og kunne gøre, men energien og engagementet er ikke til at få det alt sammen gennemført. Ting tager mere tid. Man lader ting tage mere tid. Et privilegie.

Selvom vi er kommet godt op i årene, er det ikke nødvendigvis sådan, at man kan se det på os, eller se det i de ting, vi foretager os. Et af familiens medlemmer håndterede med stor fryd stadig motorsav og flækøkse, da han var sidst i 80-erne. Nu er han 94, ser stadig fysisk godt ud. Men når man taler med ham, kan man høre, at det ikke mere er motorsav og flækøkse, kraften er blevet svagere. Stemmen er blevet svagere. Men han har stadig det aktive liv. Så livet leves stadig. Nu dog uden kørekortet. Dét er et tab.

Livsbuen

For di selv synes, at det går da meget godt, så bliver vi ved, med det vi stadig kan. Beslutter mange gange selv, hvad vi ikke vil. Hvad vi ikke vil stoppe med. Mange ejerledere beslutter selv fortsat at stå i spidsen af deres virksomhed, selvom de er kommet godt op i årene. Og burde stoppe. De er kommet måske endda rigtig langt over midten af livsbuen. Kommet langt over midten af sit livsforløb. Måske bedre sagt, kommet hen mod slutningen af livsforløbet.

På bagsiden af Johan Fjord Jensens bog Livsbuen. 'Voksenpsykologi og livsaldre' (1993), står der blandt andet:

"I gamle dage forestillede man sig menneskets udvikling i billedet af en livsbue, som det bedste i sin barndom, og som det i alderdommen steg ned fra."

Når man nu ved fra hverdagen, at et generationsskifte af en ejerledet virksomhed nemt tager 3-5-7-10 år, fra den første tanke tænkes, til generationsskiftet er gennemført, så er det om ikke at udskyde det for længe, det der med at komme i gang med overvejelser, beslutninger og praktiske gøremål for den gode fremtid for virksomheden under et nyt ejerskab. Det giver typisk kun bagslag ikke at komme godt i gang i tide. Begynd tidligt på tanker, overvejelser, beslutninger og planer. Uanset andre, som man omgås med, måske ikke synes det er aktuelt. Det lønner sig ganske ofte. Man skal rejse sig, før man bliver skubbet ud over kanten på bænken og havner på gulvet. Det giver normalt et bedre om-dømme bagefter. Det er om at rejse sig fra stolen og taburetten i tide.

Livet som ejerleder i streg



Se illustrationen i større gengivelse under "2.A Livet som ejerleder i streg" på side 126.

Livet som ejerleder begynder længst ude til venstre i tegneserien. Man har fået en god ide. Man har startet sin egen virksomhed. Man har måske overtaget en virksomhed. Man er blevet selvstændig. Man prioriterer måske stort set al sin tid, energi og opmærksomhed på virksomheden, den røde linje. Livet med familie, venner, bekendte og fritidsinteresser er nedprioriteret, den grønne linje. For nogen endda meget voldsomt nedprioriteret. Den grønne linje er helt i bund. Fritid er måske noget man meget omsætter og bruger på at indgå i kollegiale sammenhænge i udvalg, brancheforening, Rotary etc.

På et tidspunkt, måske først langt henne i livet og i virksomhedens levetid, begynder den røde linje at synke, og den grønne linje at stige. Man får andre prioriteter livet. Familie, børnebørn, venner, ferie, fritidsinteresser og afstresning i hverdagen bliver mere og mere værdsat og sat i centrum.

På et tidspunkt krydser linjerne. Nu er man ikke længere kun en *kerne ejerleder* på fuldt blus og tid. Der skal andre aktiviteter og fokus ind i livet. Aktiviteter og fokus til at give livet et andet aktivt og meningsfyldt indhold. Sikre den gode livskvalitet som fundament for det forhåbentlig lange og gode liv i den 3. alder efter de mange år som aktiv ejeleder.

1.2

I tide og motivation

Hverken familie, venner, rådgivere eller selve personen i centrum, må på ingen måde tage fejl af den meget svære opgave det er, som menneske og person ganske frivilligt at skulle begynde at overveje og planlægge, at holde op med det man holder af. Det uanset det er som ejerleder, kommunalpolitiker eller som formand for bestyrelsen i en frivillig forening. Og det uden, at der i forvejen på nogen måde er kommet konkrete advarselstegn, som for eksempel et begyndende skrantende helbred. Begynde ganske frivilligt at indse, at én eller anden dag i en ikke så fjern fremtid, så må det stoppe. Det er desværre de færreste forundt, at have og kunne se denne selvindsigt i tide.

Indse, at det for en selv må være det mest lykkelige og positive, at stoppe mens legen er god. Mens man stadig rimeligt er på toppen. Og handle derefter. Stoppe før andre omkring én begynder at se skævt til én om, at det er da underligt, at man stadig vil blive ved. Udtrykt i de små diskrete vink, der begynder at vise sig om, at det er på tide, at begynde at trække sig tilbage. De små diskrete vink, som sendes afsted af andre, og som kun andre rigtig kan se og opfange.

Små vink som den person, de er møntet på, ikke selv er i stand til at opfange. Fordi personen i sin egen selvforståelse jo synes, at det stadig går meget godt, med den måde man varetager sin funktion på som ejerleder, kommunalpolitiker eller formand for en frivillige forenings bestyrelse. Hjernen føler sig jo som en ungdommelig 45-årig.

Hvornår er i tide i tide?

Inden for *generationsskifte* betyder *i tide*, at en ejerleder i *rette tid* er kommet i gang og blevet færdig med planer og klargøring af virksomheden til virksomhedens fremtid under en ny ejer, så virksomheden kan gennemgå det succesfulde generationsskifte og ejerskifte, den dag ejerlederen ønsker det. Eller omstændighederne udvikler sig på en måde, så det skal ske hurtigst muligt. *Man skal indse, og ikke undervurdere, at ting tager sin tid. Man skal få tiden over på sin side.*

I mange af hverdagens situationer er man sat over for udfordringen, om hvornår det er på tide at begynde på det, der skal ske. Men hvornår er *i tide*, i tide?

Skal man på sommerferie i sit sommerhus, er det måske tidsmæssigt nok, at man begynder at forberede ferien i ugen op til, at man skal afsted. Få afbestilt avisen og aftalt med naboen om tømning af postkassen. Man begynder også at finde ting frem. Man begynder så småt at pakke.

Skal man på den selvplanlagte 4-6 ugers rundrejse i Australien, Canada, Argentina, Island, Thailand eller andre steder, skal man måske begynde 1-3/4 år før. Det drejer sig jo ikke kun om den gode billige flybillet. Det drejer sig også om, hvor skal vi rundt, hvad skal vi se, hvordan skal vi komme rundt, hvordan skal vi bo og overnatte, måske leje af bil eller camper og meget, meget mere.

Skal man på den årlige hytte skitur til Norge med vennekredsen, så mødes man måske 4-6 uger før. Man indgår de faste og traditionelle aftaler, om hvem der søger for fælles indkøbet til morgenmaden, hvem der skal købe ind og stå for aftensmaden de enkelte dage, samt hvem der tager hyggeting og praktiske ting med som bøger, puslespil, forlængerledninger, viskestykker og meget mere. Og så ikke mindst, aftalen om hvornår man mødes deroppe til ankomstaftensmaden, og hvornår man tager hjem igen efter endt rengøring.

Drejer det sig om oprettelse af testamente, bliver det måske noget mere uklart, om hvornår det er i tide, at man får oprettet sit testamente. Er det i tide, eller bare på tide, at få oprettet testamente når man bliver gift? Når man får børn? Hvis man arver en større sum penge, eller allerede når man bliver stillet i udsigt, at kunne forvente en større økonomisk arv? Eller er det først på tide, når man køber hus sammen?

Rigtig mange får aldrig skrevet testamente i tide. De dør så at sige i utide. I nogle tilfælde er skaden måske ikke så stor, i andre tilfælde kan det få ubehagelige og måske ganske fatale konsekvenser. Både praktiske og økonomiske.

Mange ved det godt. *Jeg og vi må også se at få oprettet testamente.* Advokater siger det. Det står jævnlige i avisartikler og bliver fremhævet i advokaters annoncer. Der er mange tilbud om at komme til gratis informationsmøde om testamente. Men rigtig mange får alligevel aldrig taget sig sammen. *Vi tror os urørlige for det værste.* Taler ikke om *når jeg dør*, men om *hvis jeg dør*.

Selve oprettelsen af et testamente tager normalt ikke så lang tid. Det, der tager tiden, er det lange tilløb med at få taget sig sammen og få overvejet og besluttet, hvad testamentet skal indeholde. Hvem skal arve hvad? Skal det være særeje i alle tilfælde? Og mange andre spørgsmål og overvejelser kan opstå. Man får måske endda skrevet noget ned, før man finder frem til den advokat, der skal formulere og stå for oprettelsen af ens testamente. Hvis man da ikke blot vælger den nemme genvej via internettet og gøre det selv.

Når det drejer sig om generationsskifte og ejerskifte af en typisk ejerledet generationsskiftemoden mindre eller mellemstor virksomhed, er det et helt andet spørgsmål, om hvornår *i tide er i tide*.

For den typiske ældre ejerleder tager det normalt *mange* år at gennemføre et generationsskifte af sin ejerledede virksomhed. Det er på ingen måde unormalt at tale om en periode på 3-5-7-10 år før den samlede proces, fra den første tanke melder sig og til at generationsskiftet og ejerskiftet er gennemført.

3 dimensioner for i tide:

For den typiske ejerleder og ejerledede virksomhed er der 4 dimensioner for *i tide*, så ejerlederen kan nå alt det, der skal nås i forhold til at virksomheden er klar, når generationsskiftet skal ske.

Så medarbejderne ikke når at blive så utrygge for fortsat job, at de begynder *at sive*. Det har været set, specielt i tider med gode beskæftigelsesforhold, hvor det er relativt nemt at få et nyt job, at medarbejdere har sagt op, for at komme væk *i tide* mens der stadig er ledige interessante andre jobs at søge. Man kan ikke altid vide sig sikker på fremtiden og fortsat job i en generationsskiftemoden virksomhed.

Så kunder ikke begynder at blive så utrygge for deres fortsatte leverancer i samme kvalitet, så de begynder at lede efter en ny alternativ leverandør. Og måske smutter som en god kunde for den nye ejer.

Så det er ejerlederen, der selv kan få lov til at bestemme aktivt om fremtiden for sit livsværk.

Det, der tager tiden for den typiske ældre ejerleder, er alle tilløbende til at komme i gang med sine overvejelser. Og siden hen den lange periode med beslutninger og klargøring af virksomheden, til at generationsskiftet kan ske med størst mulig succes og med det forhåbentlige tilfredsstillende økonomiske udbytte. Det man kalder *det bløde* ved generationsskifte.

Når først man er blevet enig med sin arvtager om principperne, økonomien og finansieringen af generationsskiftet, så tager det normalt relativt kort tid at få korrekt formuleret de juridiske og økonomiske aftaler og sat dem på papir. Det man kalder *det hårde* ved generationsskifte. Det er *alt det andet foregående arbejde*, som normalt tager den lange tid og de mange år.

Boafgiften (arveafgiften) ved generationsskifte er siden 2019 ændret tilbage til de nuværende 15%. I 2015 blev en ændring af arvelovgivningen vedtaget, som gradvist over 4 år sænkede arveafgiften fra 15 pct. i 2015 til 5 pct. i 2020. Ændringen betød, at Danmark i 2020 ville have en af de laveste arveafgifter blandt OECD-landene. Fra 2020 skulle satsen således have udgjort 5 % fremadrettet, men den nytiltrådte socialdemokratiske regering ophævede nedsættelsen med virkning fra 1. januar 2020. I regeringsgrundlaget for den nye SVM-regering, vi fik i december 2022, er der lagt op til at nedsætte bo- og gaveafgiften ved generationsskifte af erhvervsvirksomheder fra de nuværende 15% til 10%.

Det er ganske korrekt, at denne nedsættelse af arveafgiften, for nogle familieejede og personligt ejede virksomheder, kan betyde en endda særdeles stor besparelse og kan have stor indflydelse på virksomhedens eksistensgrundlag. Uanset størrelsen af virksomheden.

Til gengæld er det for mange mindre og mellemstore virksomheder måske ikke det bedste rent økonomisk, at udskyde et generationsskifte til nedsættelsen af arveafgiften er slået igennem. Dette fordi man skal se på det samspil, der kan være mellem en måske stigende omsætning og forventet overskud og dermed stigende skat, der skal betales, sat over for den besparelse af arveafgiften, man ellers kunne se frem til.

De første meget synlige initiativer fra erhvervsiden, for at få påvirket det politiske system til nedsættelsen af arveafgiften ved generationsskifte, blev gjort med succes af netværket *Vækst i generationer*.

Vækst i Generationer er et netværk af familieejede virksomheder, som *i generationer har skabt vækst, innovation og arbejdspladser i Danmark* (citater deres hjemmeside). Netværket blev startet af nogle af Danmarks største familieejede virksomheder som Bestseller, Danfoss, Ecco, Foss, Haldor Topsøe og JYSK. Siden er der kommet et større antal mindre og mellemstore virksomheder til som *associerede* medlemmer.

Men hvornår er *i tide*, det helt rigtige tidspunkt? Det er opfattelsen hos denne vejledningsbogs forfatter, at taler man om *i tide* med hensyn til fremtiden for sig selv og sin ejerledede virksomhed, så vil *i tide* ganske automatisk betyde *senest det tidspunkt*, hvor de første tanker melder sig eller de første fornemmelser opstår i maven. Og nogen gange måske endda før.

I tide – når de første tanker opstår

Når man får de første mavefornemmelser om fremtiden, skal man begynde den bevidste og strukturerede proces. Det er klart anbefalingen, at man skal lytte til sin intuition. Det skal man i øvrigt også i så mange andre af livets situationer. Det er ofte generelt en god ide, at lytte til sin intuition.

Tyskland har det i hvert fald tidligere været sådan, at en ejerleder fik et venligt brev fra staten i anledning af ejerlederens 55 års fødselsdag. I brevet var der en kraftig opfordring til at begynde overvejelserne om virksomhedens fremtid, hvis man da ikke var i gang hermed i forvejen.

Begynde stille og roligt at samle indtryk til brug for inspiration og afgørelser om fremtiden. Det kan være avisartikler, notitser, visitkort, navne på bøger, rapporter, informationsfoldere og anden litteratur samt, hvad der ellers dukker op undervejs. Find en tom skuffe eller en samlemappe, hvor det hele kan være, uden at man skal besværes med at skulle finde hullemaskinen frem.

Lyt til bemærkninger, man hører på sin vej. Gå til informationsmøder når lejlighed byder sig. Tag bestik af andre ejerlederes historie, måske især de historier og tilfælde, hvor ejerledere ikke kom i gang i tide. Men lad nu ikke denne del af processen trække for langt ud, så det hele ikke fører til noget. Kontakt også meget gerne den gode og uvildige ejerskiftevejleder med speciale i generationsskifte og få et første overordnet overblik.

Den dag ejerlederen over for sin revisor begynder at tale om fremtiden, *generationsskifte, hvad gør man som ejerleder*, den dag skal revisoren *slå til*. *Slå til og støt sin kunde i at begynde* at få afklaring og overblik over processen *generationsskifte*. Det samme ansvar påhviler ejerleders advokat og pengeinstitut.

Rådgivere kan have deres egen dagsorden

Hvis man som ejerleder oplever, at ens tætte daglige rådgivere giver *lidt henholdende svar* på ens første aktive funderinger og sprøde overvejelser om fremtiden, så skal man af sig selv søge andre græsgange og opsøge de informationer og den afklaring, som man synes, man mangler. Kontakt og spørg eventuelt en ejerskiftevejleder.

Får man som ejerleder et mere eller mindre henholdende svar på, at *man da ikke behøver at tænke på generationsskifte lige nu eller i de første par år*, kan det være, at rådgiverne forveksler *overvejelser og klargøring* til generationsskifte, med *i løbet af kort tid straks at finde en køber* og fysisk gennemføre generationsskiftet og salg af virksomheden.

Måske ens rådgiver også har indtrykket af, at ejerlederen da har mange gode år tilbage til stadig at kunne være den gode kompetente ejerleder, der med succes fortsat kan drive virksomheden fremad.

Men det kan også være at ens rådgiver ikke ved nok om generationsskifte. De ved måske slet ikke nok om de store personlige udfordringer, et generationsskifte normalt betyder for den ældre ejerleder. De er måske slet ikke klare over, i hvor mange år processen kan trække ud.

De er måske slet ikke bevidste om, at det nemt kan tage 3-5-7-10 år fra den første tanke melder sig hos ejerlederen, og til at generationsskiftet af virksomheden er vel gennemført. For man kan da ikke tænke den kætterske tanke om dem, at de er henholdende i deres svar over for ejerlederen, fordi de gerne vil holde på deres gode kunde lidt endnu?

Det mindste, de mere henholdende rådgivere skal gøre, er at henvise deres ejerleder kunde til *nogen der ved noget* om generationsskifte. Det naturlige ville være, at man som ejerleder blev sat i forbindelse med en ejerskiftevejleder med speciale i generationsskifte.

På et eller andet tidspunkt bliver man nødt til at tage fat om *nældens rod og se elefanten i øjnene*. Man bliver nødt til at se og beskæftige sig med *den elefant*, der står og fylder op midt i rummet. Såfremt man vil det bedste for sig selv, sin familie, sine medarbejdere, sine kunder og leverandører samt det lokalsamfund, som virksomheden er en del af, – og hvem vil ikke helst det bedste? Det handler denne vejledningsbog om.

Motivation til at komme i gang i tide

På trods af de mange initiativer, erfaringer og undersøgelser i de seneste ca. 10 år, er det endnu ikke lykkedes at finde det absolutte argument, som kan motivere og få den gennemsnitlige ældre ejerleder til at handle *i tide* med hensyn til fremtiden for virksomheden og sig selv.

Der kan være mange forskellige årsager til et kommende generationsskifte. Det kunne være at *det er på tide, at den yngre del af familien tager over og fører virksomheden videre*, eller at *det er bedst for virksomheden, at nye og friske kræfter kommer til, jeg kan ikke løfte virksomheden op på næste niveau*, eller at *mit helbred er ikke, hvad det har været*, eller at *det er på tide, min høje alder taget i betragtning*, eller at *jeg fik et godt tilbud, jeg ikke kunne sige nej til*.

Eller som det så fint står formuleret i sætningen midt inde i den tekst, der beskriver temaet til et møde i marts 2019 i Økologisk Landsforening om generationsskifte indenfor landbruget (citater): *Samtidig skal vi også sikre, at den ældre generation kommer i gang med planlægning af, hvordan de ønsker at forlade erhvervet, så de efterfølgende får mulighed for at leve det liv, som de har drømt om hele deres aktive karriere*.

Det ene programpunkt hedder noget så rammende: *Hvordan gør du dig lækker over for de unge?* Illustrationen til mødet viser 2 mænd, en ældre og en yngre, set bagfra, mens de i sommerligt kortærmet arbejdstøj går *markvandring*, begge med hænderne i lommerne. Det synes tydeligt som 2 personer, der går, imens der tales om seriøse ting.

Hvad er det, som gør det så svært for en ældre ejerleder at komme i gang i tide, med det som bør besluttes og gøres for virksomhedens og ens egen fremtid? Komme i gang i tide med *dét*, som ikke synes så interessant at skulle beskæftige sig med. *Dét*, som af mange hele tiden bliver skubbet foran sig. *Dét*, som det for nogen måske gør så ondt at skulle i gang med.

Tankerne går sikkert i hovedet hos mange: *Jeg ved, jeg bør gøre det. Jeg ved, jeg egentlig skal gøre det. Jeg ved, tror man på, at jeg kan gøre det, men jeg kan ikke tage mig sammen*. Der er noget i vejen. Tankevækkende, at det er svært at komme i gang med denne opgave, når nu så mange andre opgaver i hverdagen bliver sat i gang og løst.

Måske rigtig mange ældre ejerledere har det på samme måde som de mange voksne mennesker, der med sig selv ved, at de egentlig bør, og af helbredsmæssige grunde SKAL, få en bedre kondition og/eller tabe sig, gå ned i vægt. De ved det. De har nok en smule dårlig samvittighed ved ikke at komme i gang. Men ikke en så dårlig en samvittighed eller oplever et så voldsomt helbredsmæssigt tryk og påvirkning, at de kommer i gang af sig selv. Disse mennesker klarer ganske af sig selv så mange andre ting i tilværelsen. De klarer bare ikke af egen drift at få gjort noget ved deres kondition og vægt. Selv om deres partner måske presser på.

Den personlige vejleder giver effekt

Til gengæld er der mange i denne gruppe af mennesker, som først kommer rigtigt i gang og holder ved, og får store og gode positive resultater, den dag de bliver koblet sammen med en personlig fysisk træner eller en vejleder i kost og ernæring (diætist). Mange mennesker i denne gruppe betaler af egen lomme for en personlig træner eller vejleder. Andre er i den situation, at det offentlige betaler, typisk når det handler om genoptræning efter operation.

For den gruppe af mennesker, som skal have gjort noget ved deres kondition og fysik, kan det også handle om, at de af egen drift først rigtigt kommer i gang, eller meget nemt kan komme i gang og holde ved, når de kan fortage den opbyggende aktivitet, som et naturligt led i deres hverdag, eller at de kan foretage denne opbyggende fysiske aktivitet på et bestemt tidspunkt af dagen. For nogen kan det være den gode metode, at stå af S-toget en station før eller stå af bussen et stoppested før, de normalt ellers skal af på, og så gå det sidste stykke hen til det sted de skal.

Kan man som ældre ejerleder i sit stille sind genkalde sig nogle af disse meget menne- skelige mekanismer hos sig selv, det med ikke rigtig at kunne tage sig sammen og selv komme i gang, så var det måske den bedste udgift at beslutte, at få *allieret sig med en pro- fessionel ejerskiftevejleder med speciale i generationsskifte*, med den eneste, men meget store opgave, at skulle holde processen i gang. Populært sagt *holde ejerlederen i ørene*, så pro- cessen holdes i kog.

Nogle, måske endda mange, ældre ejerledere vil hertil sige, at *jeg skal nok komme i gang*, når det presser på med generationsskiftet. Hertil er kun at sige 1 ting, nemlig, at *så er det givet for sent*. Såfremt man gerne vil have det bedst mulige generationsskifte, hvor man selv har kunnet bestemme meget og forhåbentlig også får det økonomiske udbytte, det er realistisk muligt at opnå.

Det er sagt før, og det vil blive sagt igen. Det tager typisk nemt mindst 3-5-7-10 år at overveje, beslutte og gennemføre et generationsskifte. Det er ikke selve papirarbejdet i sig selv med de juridiske og økonomiske aftaler, der tager tiden, det er alt forarbejdet, som er de store tidsrøvere. For slet ikke at tale om at kunne nå at få fordel af den skatte- fordel, man kan opnå i de tilfælde, hvor virksomheden besluttet at ændres fra ejet *per- sonligt* til ejet i *selskabsform*.

Indre og ydre styret motivation

Som i mange andre af livets tilfælde, kan man tale om en *indre styret motivation* og en *ydre styret motivation*.

En af de første af de *indre styrede motivationer*, som der falder for, og som ofte får en ejerleder til at begynde at handle, er, at ejerlederen får helbredsproblemer, eller at ejerlederen har nære forbindelser og relationer til en anden ejerleder, der får alvor- lige helbredsproblemer eller måske ligefrem dør, før der er taget hånd om et genera- tionsskifte.

En anden type af *indre styrede motivationer* som må fremhæves, er det som ofte og nærmest automatisk styrer vores handlinger som menneske, og det er økonomiske argumenter. Hvem kigger ikke efter tilbud og rabatter? Hvor mange har ikke oplevet, ikke at tage en brochure eller en anden mindre ting, fordi den kostede noget og ikke var gratis at tage? Vi er jo alle kun mennesker.

CBS Center for ejerledede virksomheder har arbejdet på at inddrage det økonomiske aspekt, som en del af løsningen på, at en ejerleder i tide forholder sig til fremtiden for virksomheden under et nyt ejerskab, ved i større udstrækning at indarbejde det øko- nomiske aspekt i argumentationen.

Nye undersøgelser har påvist, hvilket driftstab en typisk ejerledet virksomhed kan for- vente, såfremt en ejerleder bliver udsat for et *helbredsmæssigt chok*. Det være sig *længe- revarende egne helbredsproblemer* eller *dødsfald i nærmeste familie*, eller i det værste tilfælde, *ejerlederens egen død*.

Et driftsmæssigt tab, hvor det kan modarbejdes, at det sker i fuld udstrækning, såfremt der er arbejdet med konsolidering af virksomheden, som for eksempel at ejerlederen har foretaget uddelegering af opgaver og ansvar, som tidligere har været samlet i ejer- lederen som person.

Når det nu vides, hvor stor en udfordring generationsskifte af virksomheden er for den typiske ældre ejerleder og det danske erhvervsliv, er det besynderligt, at der ikke fokuseres mere på aktive former på *ydre styrede motivationer*, end der gør. Der skrives om sagen, der tales om sagen og der kommer rapporter.

Anseelse i generationsskifte

Men der er endnu ikke noget, der for eksempel tydeligvis giver og synliggør *anseelse* til den ejerleder, som handler i tide eller *anseelse* til den rådgiver, som har gjort noget ekstraordinært for *sagen generationsskifte*. Der er til gengæld stor anseelse i at være *iværksætter* eller blive nomineret og kåret til *Gazelle*.

Ikke kun i forfatterens hjemby kommer lokale iværksættere og *Gazeller* på scenen, på den årlige erhvervsdag i januar måned, hvor der også holdes tale af borgmesteren. *Nytårskur*, kaldes det i nogle af de nordsjællandske kommuner. Det kan man flere gange læse om i Frederiksborg Amts Avis i januar 2019. Alle disse arrangementer får fin og berettiget stor omtale, suppleret med flotte fotos, hvor man kan se de glade modtagere af hyldest og med blomsterbuketter til alle. Der er ikke på samme måde udbredt tydelig og åbenbar anseelse i at tage generationsskifte alvorligt. Hvorfor sørger man ikke for på den samme dag at fremhæve årets gennemførte generationsskifter med præsentation af både den gamle og den nye ejer?

Hvordan kan det være, at en kommune ikke mere aktivt og tydeligt har synlige aktiviteter for opfyldelse af det mål, at man ikke vil miste lokale arbejdspladser og vækstmuligheder på grund af manglende forsøg på succesfulde generationsskifter af lokale virksomheder? Man kunne dels være meget mere direkte opsøgende over for de ældre ejerledere, end man er, men også på den årlige erhvervsdag fremhæve de personer, som i årets løb har været fyrtårne på området. Det være sig for eksempel en ejerleder, en rådgiver, en organisation, et familiemedlem, en ansat i kommunens erhvervsafdeling, en kommunalpolitiker eller medarbejdere i en generationsskiftemoden virksomhed.

Det er forunderligt og ærgerligt, at dem der står bag kåringen af Årets Ejerleder, senest i 2018, ikke meget mere tydeligt end de gør, inddrager *forberedelser og klar til ejerskifte eller generationsskifte* som et vurderingsparameter. Eller den store lokalavis, som i samarbejde med et pengeinstitut, i en halv-sides avisannonce indkalder forslag til, hvem der skal modtage landsdelens Årets Erhvervspris. Ikke at der er noget galt i de 3 kriterier, som en virksomhed eller person vil blive vurderet på, *generationsskifte* indgår bare ikke.

Til gengæld skal der lyde en stor tak og anerkendelse til de trykte medier, som trofast i artikler omtaler skete generationsskifter. Både de små og de store eksempler. Der sker gerne i de mere lokalt prægede trykte medier. Som et supplement kunne det også være godt at få nogle konstruktive artikler om virksomheder, der må lukke på grund af, at ingen ville overtage dem og føre dem videre. Hvad var årsagen til, at et generationsskifte ikke lykkedes på trods af en ihærdig indsats? Der er brug for alle de eksempler og rollemodeller, der kan fås og læres af.

Klar til generationsskifte = bedre bankaftale?

Den dag bør komme, måske den er på vej, hvor en ejerleder med rette kan argumentere for bedre aftaleforhold med sit pengeinstitut, fordi der er styr på tingene i virksomheden. Fordi den er blevet konsolideret.

Fordi ejerlederen beviseligt og effektivt har gjort sin virksomhed optimal klar til et succesfuldt generationsskifte med forventning om en god salgspris. Blandt andet fordi den del af den generationsskiftemodne virksomheds salgsværdi, der normalt er indlejret i ejerlederen, nu findes indlejret i virksomhedens medarbejdere. Der er sket en udelegering af ansvar og viden.

Eller den omvendte situation, hvor et pengeinstitut tilbyder ejerlederen og virksomheden nogle bedre forhold, såfremt ejerlederen konsoliderer sin virksomhed, så den er optimal klar til ejerskifte og generationsskifte, den dag det skal være.

I begge tilfælde er konsolidering af virksomheden også et argument over for pengeinstituttet på, at de kan være mere sikre på deres økonomiske engagement i virksomheden, såfremt ejerlederen skulle blive udsat for et helbredsmæssigt chok, eller det der er værre, ejerlederens uventede dødsfald.

Pengeinstituttet bør være aktivt og gøre det tydeligt for en ejerleder, at her kan der spares penge. Eller det modsatte, at der vil blive strammere vilkår for den ejerleder og virksomhed, som ikke agerer proaktivt med henblik på at blive klar til et generationsskifte. At det bliver synligt og tydeligt, at det koster penge og frihedsgrader, ikke at se fremtiden i øjnene.

Og sidst, men ikke mindst, burde den veltrimmede og konsoliderede virksomhed, hvor dokumentationen er i orden og på plads i alle forhold, med udgangspunkt i disse argumenter kunne forhandle sig til bedre vilkår i et andet pengeinstitut end det nuværende.

Eller som det blev udtalt for nogle år siden i England, frit citeret: *Det er underligt, at pengeinstitutter bruger så megen energi på i mange år at støtte virksomheder i at blive etableret, vokse sig større og have den gode og stabile drift, for så at svigte dem, når ejerlederen bliver gammel og et generationsskifte ikke lykkes på grund af manglende rettidig omsorg. Så virksomheden må lukke og pengeinstituttet måske taber penge.*

1.3 Den tværfaglige vejledning giver effekt

Nogle ting i livet er lettere end andre. Det er ofte ulig lettere at se nye muligheder i livet, hvis man bliver inspireret gennem samtale med andre, end hvis man alene diskuterer med sig selv.

Naturligvis er det godt, at man begynder at diskutere med sig selv. Så får man grundigt bearbejdet sine egne tanker. Man får sat ord på. Om ikke andet så inde i sit eget hoved. Man kan komme vidt omkring i sin diskussion. Man kan også få diskuteret emner, som man måske ikke endnu er parat til at indvi andre i, at man overvejer.

Man bliver i sin *selvdiskussion* ganske givet inspireret af noget som man tilfældigvis hører, ser eller læser. Noget man tilfældigvis falder over i sin hverdag. Ofte er det dog sådan, at man ofte ikke *tilfældigt* falder over noget, der er i tråd med det, der optager én. Ofte er det sådan, at man ubevidst er sporet ind på at opfange signaler, argumenter eller andet, som kan bekræfte, understøtte eller udvikle netop dét, som man har fokus på, og som man går og tænker på.

Det er rigtig godt, at det er sådan. Til gengæld er faren og ulempen, at der formodentlig ikke kommer tilstrækkelig nytænkning og nuancer ind i overvejelserne. Man diskuterer inden for en egen selvforstående ramme.

Det kan blive svært at få og se nye perspektiver, når man diskuterer med sig selv. Der mangler det aktive og saglige *med- og modspil*. Ofte kan det være svært at *se skoven for bare træer*. Så anbefalingen er, snak og del med andre, om det du diskuterer med dig selv. Før du begynder at træffe vidtgående beslutninger.

Til gengæld er det også sådan, at det er ikke alt, man uvildigt kan tale med andre om. Man må vælge, *hvem* man vil tale med *hvad* om. Den, man taler med, kan måske have *noget i klemme*.

Den, man taler med, kan måske blive afhængig af de beslutninger, man træffer. Den, man taler med, kan måske derfor bevidst, – eller ubevidst, forsøge at spore dine overvejelser og beslutninger i én bestemt for ham/hende ønsket retning, eller måske endda forsøge helt at afspore eller modarbejde dine påtænkte ændringer og beslutninger.

Tal med andre

Naturligvis skal man tage andre med på råd. Det være sig nogen, der i forvejen kender dig og din situation. Eller nogen gange måske også en helt fremmed person, som har

den erfaring og viden, der kan nuancere og kvalificere dine beslutninger. Specielt er det vigtigt at tage sine nærmeste med på råd, fordi de bagefter skal leve med og, i et eller andet omfang, bliver afhængige af dine beslutninger.

Generationsskifte af sin virksomhed er for de allerfleste ejerledere forbundet med svære og typisk meget langvarige overvejelser om de beslutninger, der skal tages om virksomhedens fremtid og ens egen fremtid, efter at generationsskiftet er sket, og en ny ejer har taget over. Det næsten altid uanset om virksomheden skal føres videre af et familiemedlem, vel ofte et barn af ejerlederen, en allerede eller tidligere ansat medarbejder i virksomheden, eller om der skal findes en helt ekstern løsning med en ekstern køber.

Som tidligere skrevet, tager den samlede proces med *generationsskifte af virksomheden*, for de fleste, rigtig lang tid. Mange år. Starter man helt fra bunden med de første tanker, tager denne proces med overvejelser, undersøgelser, beslutninger, klargøring til salgsprocessen, finde sin arvtager samt selve salget, nemt 5-7-10 år fra start til slut. Ofte tager processen mindst 3-5 år, såfremt virksomheden først skal omdannes fra *personligt ejet* til *ejet i selskabsform*, såfremt man ønsker at gøre brug af forskellige skattefordele.

Andet end jura, skat og økonomi

Det kan ikke nok fremhæves og understreges, at i langt de fleste tilfælde handler et ejerskifte og generationsskifte af en *ejerledet* virksomhed, om langt flere overvejelser og beslutninger end om *kun* jura, skat og økonomi.

Som ejerleder skal man igennem mange og meget grundlæggende, fundamentale og typisk personlige overvejelser om for eksempel, *hvornår det skal ske, hvem skal have lov til at overtage og føre min virksomhed videre, og hvilken type generationsskifte ønsker jeg, hvis det er muligt*. Skal ejerskiftet ske fra den ene dag til den anden, også kaldt *det rene snit* eller *clean cut*, eller ønsker jeg at være med i en overgangsperiode, det såkaldte *glidende generationsskifte*.

Overvejelser og beslutninger kan også omfatte spørgsmål som: Hvis man ikke har en særskilt pensionsordning, hvordan kan det så sikres? De lokaler virksomheden bor i, ejer man dem selv, eller bor virksomheden til leje? Kan en ny ejer af virksomheden umiddelbart overtage lejekontrakten? Skal ejendommen sælges eller føres over i et særskilt ejendomsselskab, hvor den nye virksomhedsejer så lejer sig ind?

Hvordan med maskiner og udstyr? Hvordan med forsikringsforhold? Hvordan med alle aftaler, produktionsmetoder og arbejdsgange, er alt tilstrækkeligt dokumenteret og let at finde rundt i for en ny ejer? Hvordan skal en ny ejer finansiere overtagelsen og købet af virksomheden? Hvor og hvordan finder jeg en interesseret og egnet køber af min virksomhed? Hvad skal jeg ellers foretage mig, for at få det bedst mulige økonomiske udbytte af salget?

Hvis den nye ejer skal være et familiemedlem eller en allerede ansat, har den pågældende så allerede alle de nødvendige kompetencer for at blive og være den nye succesfulde ejerleder, eller er der brug for noget kompetenceudvikling eller uddannelse, før et ejerskifte vil være fuldt forsvarligt?

Måske det ville være aktuelt at overveje at kontakte en virksomhedsmægler. Det kan være aktuelt, hvis der er brug for en faglig og ganske uvildig vurdering af virksomhedens værdi, fordi der er flere børn eller arvinger, der skal tilgodeses. Det kunne også være aktuelt, hvis virksomheden er en nichevirksomhed, som det måske er svært at værdisætte eller finde en køber til, så man må bredt ud i det åbne marked.

Hvis man som ejer overvejer, at en gruppe af de ansatte medarbejdere, eller måske alle medarbejderne, skal tilbydes at overtage og videreføre virksomheden, kan det

være meget relevant at kontakte *Kooperationen*. Kooperationen er en arbejdsgiver- og interesseorganisation for danske kooperative virksomheder, det vil sige medarbejder-ejede virksomheder.

Men det kan også være, at man som virksomhedsejer har andre tanker for virksomhedens fremtid, end at den skal fortsætte i familiens eje, eller at en anden enkeltperson skal overtage den. Det anskuelliggøres af følgende virkelige eksempler.

Ejeren af virksomheden inden for bogbranchen planlagde, at virksomheden fremover skulle ejes af en fond, den dag han selv ikke ville mere. Fonden skulle i sine vedtægter have en bestemmelse om, at en del af virksomhedens indtjening skulle gå til samfundsgavnligt formål. Endvidere at ejerens ene datter skulle tilbydes at fortsætte som direktør for virksomheden, så længe som hun ønskede det og i øvrigt ellers løste sine opgaver og ansvar på tilfredsstillende vis. Desuden skulle begge ejerens børn have en fast plads i fondens bestyrelse, så længe de selv ønskede det.

Ejeren af el-installatørforretningen tilbød alle sine 45 ansatte, at de kunne blive medejere af virksomheden, den dag han trak sig tilbage. Hele afklaringsprocessen endte med, at 7 medarbejdere tog imod ejerens tilbud og gik ind i et fælles ejerskab af virksomheden. Den gamle ejer beholdt en 10% ejerandel af sin virksomhed som en del af løsningen. Ikke mindst for stadig *at kunne* være *med* og hen over årene trappe ned.

Ejeren af produktionsvirksomheden besluttede en fremtidig 3-delning af ejerskabet af sin virksomhed, den dag han ville stoppe med at være ejerleder. Hans 2 børn overtog sammen 1/3-del af virksomheden. Ejeren forærede samlet sine medarbejdere 1/3-del af virksomheden. Den sidste 1/3-del af virksomhedens ejerskab blev placeret i en medarbejderstyret fond.

Herudover findes der også de mange eksempler på virksomheder, hvor løsningen på generationsskiftet bliver, at virksomheden bliver købt eller fusioneres med en anden virksomhed.

Samlet set kan mange af overvejelserne og beslutningerne koges ned til spørgsmålet, *hvordan klarer jeg virksomheden og mig selv til ejerskifte og generationsskifte, så virksomheden og jeg selv er klar til den dag, hvor jeg ønsker, at det skal ske, måske tvunget af omstændighederne.*

Kontakt en uvildig ejerskiftevejleder med viden om generationsskifte

Den klare anbefaling til en ejerleder er, når det drejer sig om overvejelser og beslutninger om ejerskifte og generationsskifte af virksomheden, meget hurtigt at kontakte en *ejerskiftevejleder*, for at få et første orienterende møde.

En *ejerskiftevejleder* er en faglig rådgiver, der kan give personlig, uvildig, tværfaglig afklaring og vejledning om ejerskifte. Drejer det om *generationsskifte*, så anbefales det at op-søge en ejerskiftevejleder, der har ekspertise i den type ejerskifte.

I branchekredse udtrykker man det på den måde, at en ejerskiftevejleder er stærk på *de bløde værdier* ved et generationsskifte. Her over for står *de hårde værdier* ved et generationsskifte, som for eksempel jura, skat, økonomi og vurdering af virksomhedens værdi. Opgaver og viden som advokater, pengeinstitutter, revisorer og virksomhedsmæglere har som deres kerneområder.

Ved at gøre brug af en ejerskiftevejleder i den indledende fase, skal man som ejerleder forvente, at man fra starten af sine første overvejelser, tværfagligt og uvildigt kommer hele *kompasset / ejerskiftehjulet rundt* (se Appendix 1.F). Man får bearbejdet de hårde fakta og omsat dem til muligheder.

Man kommer ind på alle de områder og spørgsmål, som er relevante ved overvejelser, afklaring og vejledning om generationsskifte. Herunder også det normalt sidste og

meget vigtige spørgsmål: *Hvad skal jeg selv tage mig til, den dag jeg ikke længere ejer min nuværende virksomhed?*

Den gode ejerskiftevejleder har den kvalitet og kompetence, at han/hun er tværfagligt funderet omkring drift og generationsskifte af en virksomhed, og kan varetage sin opgave med afklaring og vejledning på en personligt rettet måde. Den gode ejerskiftevejleder har *empati*.

Den gode ejerskiftevejleder er på samme tid *coach, supervisor, facilitator og sparringspartner*. Den gode ejerskiftevejleder vil være aktiv i sin opgave ved at komme med nye forslag og tanker til nuancering af ejerlederens egne overvejelser og beslutninger om fremtiden for virksomheden.

Den gode tværfaglige ejerskiftevejleder vil være aktiv i brug af sætningen *Når jeg nu kender din situation, og hører det du lige har sagt, kommer jeg til at tænke på, om du har overvejet, at du også kunne overveje at gøre for eksempel sådan her..., når det drejer sig om eksempelvis salg af ejendommen*.

Det man skal kalkulere med, såfremt man indgår aftale med en ejerskiftevejleder om råd og vejledning for at få en plan A, og måske en alternativ plan B, på plads for sit generationsskifte, vil ofte være i størrelsesordenen 3-4 samtaler med ejerskiftevejlederen, eller måske bedre betegnet 3-4 *konsultationer*. Det er vigtigt, at man mødes et antal gange med passende mellemrum, så tankerne i den mellemliggende tid kan nå at lagre sig og blive bearbejdet og afvejet. *Er det nu den løsning, som jeg gerne ser for mig virksomhed og mig selv*.

Er man meget afklaret på forhånd om sit generationsskifte, så man mere mangler at få sat struktur på sine tanker og sin plan, vil det nødvendige tidsforbrug måske blive lidt mindre. Det, der normalt og i alle tilfælde tager tid derefter, er alt det praktiske arbejde, der følger med for at få ført planen ud i praksis.

Det nytter at konsultere ejerskiftevejlederen

Det nytter og betaler sig at konsultere og få afklaring og vejledning af en ejerskiftevejleder. Det blev bevidst og ikke mindst dokumenteret i det landsdækkende projekt EjerskifteDanmark i 2013-2014. Under projektperioden tog 602 ejerledere og deres virksomheder, repræsentativt fordelt over hele Danmark, imod et tilbud om afklaring og vejledning om ejerskifte og generationsskifte.

Langt hovedparten af de 602 ejerledere (ca. 450) blev fundet gennem en målrettet og omfattende telemarketing kampagne. Omkring 125 ejerledere blev fundet via kontakter, som ejerskiftevejlederne havde i forvejen. De resterende ca. 25 ejerledere var ejerledere, som selv henvendte sig med baggrund i annoncering, for at tage imod tilbuddet om afklaring og vejledning. Formålet med ejerskiftevejledningsindsatsen var *at få potentielle ejerskiftevirksomheder i tale og i videst muligt omfang få dem til at tage imod tilbud om vejledning af høj faglig kvalitet, som øgede parathed til ejerskifte*.

Ud fra besvarelserne i den efterfølgende evaluering blev det dokumenteret, at den gennemførte afklaring og vejledning til ejerlederne havde haft følgende effekt (uddrag fra *Evaluering af Ejerskifte vejledningsindsats marts 2014*):

- 96% af de vejledte virksomheder, der har besvaret et survey, igangsatte et eller flere tiltag som følge af vejledningen, blandt andet at tale med familien / ledelsen / bestyrelsen / advisory board / private rådgivere eller igangsatte nye tiltag i virksomheden som forberedelse til ejerskifte.
- 19% af de vejledte virksomheder, der har besvaret et survey, gik i gang med eller gennemførte et ejerskifte som følge af vejledningen.
- 60% af de vejledte virksomheder, der har besvaret et survey, har efter vejledningsforløbet taget kontakt til en privat rådgiver, som oftest en revisor.

- Projektet viste, at der er og var behov for ejerskiftevejledning, men ingen efterspørgsel. Meget få henvendelser fra virksomheder til EjerskifteDanmark tydede på, at der næsten ikke var efterspørgsel på ejerskiftevejledning. Omvendt viste aktiviteterne, der var iværksat i virksomhederne som følge af vejledningerne, at der er et behov for ejerskiftevejledninger.

Efter ejerskiftevejlederen kommer de andre rådgivere

Når den indledende proces med afklaring og vejledning om ejerskifte og generationsskifte er afsluttet, vil du som ejerleder stå med et notat og mulig handlingsplan, som også og helt essentielt, omhandler hvilke andre faglige rådgivere, du stærkt anbefales at kontakte, udover din egen daglige advokat, pengeinstitut og revisor, alle med den faglige vinkel og ekspertise *kompetent faglig med hensyn til ejerskifte og generationsskifte*.

Der vil måske også være brug for at konsultere en pensionsrådgiver, en erhvervs-ejendomsmægler, en forsikringsmægler, en virksomhedsrådgiver, en finansieringsmægler, en virksomhedsmægler, en advokat med speciale i fondslovgivning eller en coach angående indholdet i livet efter ejerskiftet, – for blot at nævne en række andre relevante rådgivere ved et generationsskifte, end *blot* ens egen daglige advokat, pengeinstitut og revisor.

Naturligvis skal man som ejerleder også, og tidligt i processen, konsultere sine egne daglige faglige rådgivere, om sine tanker om et generationsskifte et sted ude i fremtiden. Man skal i tide indse, at *min tid kommer jo også en dag*. Ingen er udødelige. Det drejer sig ikke om *hvis jeg dør* men nok så meget om *når jeg dør*.

Som ejerleder skal man være opmærksom på, at fordi man har en daglig advokat og revisor, der begge er fagligt kompetente til at bistå med den daglige drift af virksomheden, så er det ikke nødvendigvis sådan, at de samme personer på samme tid er fagligt velfunderede og kompetente, når det angår *ejerskifte og generationsskifte*. På helt samme måde, som for eksempel at læger generelt er dygtige på det grundlæggende plan, men derefter udvikler sig med hver deres specialer.

Man skal som ejerleder være opmærksom på den ikke helt unaturlige kæatterske tanke, at for eksempel ens advokat, pengeinstitut eller revisor kunne tænkes, om ikke aktivt så dog i det stille, at modargumentere for behovet for *lige nu at begynde interessere sig for forhold angående ejerskifte eller generationsskifte af din virksomhed*. Måske fordi de samme rådgivere reelt opfatter at sidde over for en ældre ejerleder i *fuld vigør*, men skindet kan nemt bedrage. De kunne dog også nemt se deres egen fordel i at trække debatten i langdrag hen over nogle år. Den reaktion kunne tænkes at opstå, fordi de måske opfatter at stå foran at miste en god kunde, efter at generationsskiftet er sket. De har jo deres egen økonomi at tage hensyn til.

Typisk kunne det hænde, at den dag virksomheden sælges, så vil de samme faglige rådgivere også miste en god kunde og en stabil indtægt. Fakta og erfaringer fra hverdagen er desværre, at en del af de samme rådgivere, i dagens Danmark, ikke nødvendigvis er de første til at anspore ejerlederne til aktive overvejelser og beslutninger samt klargøring til generationsskifte. Så virksomhed og ejer er klar, den dag anledningen er der til ejerskifte og generationsskifte.

Herover for står den uvildige ejerskiftevejleder, hvis mål alene er, at få ejerlederen til *i tide* at være optimal klar til ejerskifte og generationsskifte. Være klar på en sådan måde, at det kan ske med størst mulig succes til gavn for ejerlederen, medarbejdere, kunder, leverandører samt, ikke mindst, samfundet. Både virksomhedens lokale samfund og dens nærområde samt, mere bredt set, Danmark og erhvervslivet.

1.4

Hvordan stoppe i tide?

Når man bliver valgt ind i bestyrelsen og ledelsen af forening, eller man begynder med sin egen virksomhed, eller man for første gang bliver valgt til kommunalbestyrelsen (byrådet, nogen steder kaldet), er man ofte fuld af energi og tanker, for hvad man gerne vil udrette. Hvad man gerne vil opnå. Hvilket fingeraftryk man gerne vil afsætte. Man har godt med energi og engagement. Man er fuld af gå på mod.

Denne energi og dette engagement kan nemt holde igennem flere genvalg, eller for ejerlederens tilfælde, igennem en årrække mens virksomheden vokser og udvikler sig. Der er godt gang i energipumpen.

På et tidspunkt oplever de fleste, at nye inspirationer og nye initiativer ikke længere kommer som *perler på en snor*. Det går mere over i *drift og vedligeholdelse*. *Det bliver hverdag*. Ikke at dét er skidt i sig selv. Den gode gedigne og solide daglige drift og vedligeholdelse er ikke at foragte. Der er bare ikke en bevidst udvikling og et bevidst fokus på nye måder at gøre tingene på.

Til gengæld er det ofte sådan, at alt andet udvikler og forandrer sig. Så skal dét, som man sidder i spidsen for, så ikke også udvikle sig og følge med? Og ejer man en virksomhed, skal den så ikke helst være bare en smule mere foran ens kolleger og konkurrenter i branchen? I hvert *fald* ikke bagud i forhold til kolleger og konkurrenter. Evner man over tid den opgave helt og fuldt? *Kan* man holde sin *energipumpe* på fulde omdrejninger? Med tiden mister *energipumpen* energi og pumper ikke længere så kraftigt nye energier ind i arbejdet for virksomheden.

På tilsvarende måde, som det kan ses hos ældre bestyrelsesformænd eller medlemmer af byråd / kommunalbestyrelse i relation til deres job. Der er en klar tendens til, at det hos mange ældre med årene stagnerer. *Udviklingskurven* mister højde og stejthed. Den flader ud og begynder måske endda direkte at dykke? Måske har det desværre udviklet sig i den uheldige retning, at *taburetten er blevet målet i sig selv*. Det er gået hen og blevet en *livsform*, at være med i bestyrelsen eller at være kommunalpolitiker. En *livsform* man ikke lige kan slutte med og gøre op med.

Spørgsmålet rejser sig allerede. Hvem vil ikke helst stoppe på toppen? Stoppe mens legen er god? Stoppe før det bliver alt for tydeligt, at man har toppet. Der er ikke noget *hokus pokus* i denne livs- og udviklingskurve, sådan er det for de allerfleste. Det er de færreste, som kan holde sig på toppen mentalt, energimæssigt og kreativt over lange årrækker og i hele livet.

Specielt kan man opleve dette energitab, og det med *ikke helt at kunne* følge med tiden, når man kommer op i årene. Til gengæld kan den ældre ejerleder, på samme måde som hos den ældre kommunalpolitiker og bestyrelsesformand, måske få åbnet op for nogle andre kompetencer i forhold til den yngre generation.

Så som at der er overblik og styr på tingene. Kvaliteten i arbejdet og resultaterne værnes der om. Stabilitet, ordentlighed og faglighed. Men noget mangler som sagt. Typisk energi til fremdrift, nytænkning og tilpasning til den foranderlige nye virkelighed.

Når nok, er nok

Så, hvornår er nok, nok? Hvornår er det på tide og betimeligt at begynde sine overvejelser og beslutninger om at træde et skridt tilbage? Uden at det dermed samtidigt er udelukket, at man ikke fortsat kan arbejde for og engagere sig i det, som man synes er vigtigt. Nu bare fra en anden position og vinkel. Hvornår er det bedst for virksomheden, at en ny ejer kommer ind over?

Hvornår er det på tide? Hvornår er *min tid kommet*, til at tænke på trække mig tilbage? Den gamle læge, forfatter og samfundsdebattør Tage Voss har udlagt det på sin egen måde, ved at bruge billedet *om at sidde yderst på bænken*.

Nye generationer kommer og skubber én længere og længere ud. Til sidst sidder man ganske yderst på bænken. Det handler om at flytte sig selv i tide, så man ikke bliver skubbet ud over kanten på bænken og bogstaveligt falder på røven, – så at sige. (*Politikken den 14/7-2017*).

Man kan også sige det på en anden måde: Medmindre man af omstændighederne bliver tvunget til at stoppe, bliver man formentlig tidligst klar til at stoppe med det man holder af, den dag man har en grundigt gennemarbejdet og gennemtænkt plan, også omfattende én selv, for den tid og det liv, der kommer bagefter.

Den proces og den beslutning er der desværre ingen faste objektive standarder for. Man må selv i den retning være proaktiv. Spørge flere af sine bekendte og venner, som man mener sig tryk ved, og som man anser for at kunne give kompetente, kontante, retningsgivende og ikke mindst ærlige svar. Og så håbe og bede til, at man i tide evner at følge deres råd og vejledning. Ikke en nem proces, men en proces med indbygget anseelse og stolthed, når den lykkes.

Det er ikke rigtig, det rigtige tidspunkt er ofte det svar, som man får fra en ejerleder, når talen falder på ejerskifte og generationsskifte. Eller man taler med en bestyrelsesformand eller en lokalpolitiker om tanken om at stoppe. Det bliver nok aldrig det rigtige tidspunkt.

Jo og dog. For mange synes det at være *det rigtige tidspunkt*, den dag de opdager, at de ikke rigtig *orker det mere*. Og så er det ofte en smule for sent for den bedst mulige sortie. Der er ikke foretaget nogen forberedelser til, hvad der så skal ske. Hvad der skal følge efter.

For en ejerleder, der står for at skulle finde en ny ejer til virksomheden, er det måske ikke *en smule for sent* men der imod ofte *meget for sent*, at nå alt det der skal nås for at finde en ny ejer, der vil betale prisen. Og virksomheden måske i stedet går en lukning i møde.

På en måde kan man godt forstå de ejerledere, som i de sidste 1-2 år før *krisen* i 2008-09 sagde, at *det ikke er det rigtige tidspunkt*. Alt gik jo bare fremad. Priser på boliger og virksomheder bare steg og steg, voksede nogle gange lidt op i skyerne. En ejerleder kunne vel mange gange nemt tænke den tanke, at kunne se frem til en højere salgspris, såfremt han/hun ventede bare et år mere.

Men et år efter var det hele ramlet. Slut med lige at smutte hen i banken og nemt få et lån. Så nu var det da *slet ikke det rigtige tidspunkt*. Det forunderlige var, mente mange ældre ejerledere, at det så heller ikke på det tidspunkt, var det det rigtige tidspunkt, at begynde sine overvejelser og beslutninger samt gøre klar til, at et generationsskifte kunne ske. Så man var klar, den dag ude i fremtiden *efter krisen*, det så *blev det rigtige tidspunkt*.

Man kan måske bedst udtrykke det på den måde, at en ejerleder bliver aldrig klar. Han/hun kan blive så klar til ændringer, som det nu er muligt.

Vælg et tidspunkt at arbejde ud fra

I mange af livets forhold bliver det ikke af sig selv *det rigtige tidspunkt*. Man må vælge, at ud fra en række kriterier, så vælger man en bestemt dato eller en bestemt uge eller et bestemt tidspunkt, til at være *det rigtige tidspunkt*.

Når man så går i gang med beslutninger og planlægning, kan det være, at det viser sig, at man måske skal rykke lidt til den ene eller anden side. Det viser sig måske, at der er et tidspunkt, der er lidt mere rigtigt, end det tidspunkt som man først besluttede sig for.

På et tidspunkt bliver man nødt til at tage en beslutning. Såfremt man ellers gerne vil beslutte rimeligt frit og selvstændigt. For de fleste vil det ganske givet være mest

fornuftigt selv at kunne tage beslutningen om dette eller hint, og ikke lade tilværelsen og udviklingen bestemme for én.

Desværre hører man ikke sjældent, at der bliver udtalt, at... *der skete det, at...*, og så blev jeg jo nødt til at Underforstået, at man blev nødt til at gøre noget *tvunget af omstændighederne*. Og den beslutning og løsning det så endte med, er man ikke selv tilfreds med. Den samme situation kan opstå, hvis man hovedsageligt kun tager udgangspunkt i juridiske og skattetekniske muligheder.

For mange vil det givet være en befrielse og en lettelse, ikke selv at have skullet tage det aktive tilvalg af en beslutning. Men i stedet at have foretaget et fravalg, ved at lade noget andet bestemme. Men ikke at tage et valg betyder også, at man foretager et valg. Man fravælger at vælge. Og så kan man måske tillade sig at være lidt negativ om løsningen, tror man. Det kan man ikke. Man valgte selv ikke at beslutte sig.

Hvad er det så, der kan lette at skulle tage de ofte meget svære overvejelser og beslutninger om at stoppe i tide, stoppe mens legen er god? Og tage denne beslutning uden at være tvunget til det af omstændigheder, man måske ikke selv er eller var herre over?

De 2 forhold, der først springer de fleste i øjnene, er formentlig dels, at ens nærmeste helhjertet bakker op om sagen, og dels, at man med sig selv og helt ned i maven kan mærke, at det er den rigtige vej at gå. Det kan også være, at man oppe i hovedet begynder at mærke en vis lettelse over, at man har taget skridtet og beslutningen om, at begynde sine overvejelser om at trække sig et skridt tilbage.

En tredje forhold, der kan virke befordrende for den proces, man er gået i gang med, er, at begynde den lange liste over alt det man har opnået, i al den tid *man har været på*. Hvad er det, man har udrettet? Hvad har man været med til at gennemføre af nye ting? Hvad har det udviklet sig til? Hvad var og er det, som andre har takket én for igennem årene? Hvad er det for forandringer, som man har været med til at gennemføre? Nævne sine succeser.

Milepæle i virksomhedens historie

Denne opgave med at skrive den lange liste over sine succeser drejer sig ikke om *selvos* eller *selvros*. Det drejer sig om at blive bevidst om, at man har opnået mange ting. Hvilke *milepæle* har deres været igennem årene? Det handler om bevidstheden om, at det er helt i orden, at stoppe mens legen er god. At kunne sige til sig selv, *hold da op, det blev da en lang og indholdsrig liste. Det er i orden at begynde at stoppe som ejerleder*.

Det har krævet sit i mange år, at være kommet så langt med så meget gennem sin virksomhed. Så der er måske en grund til, at energien og engagementet ikke længere står helt på mål, for det som man har ansvar for. Det er måske ikke kun fordi, at man er blevet ældre.

Til gengæld er der en tilsvarende *modøvelse*, som man ikke bør undlade også at gennemføre. Det er listen over de ting, som man forsøgte at gennemføre, men hvor det ikke lykkedes, eller måske blot ikke lykkedes i det omfang, som man havde håbet og satset på. Den øvelse drejer sig ikke om at se sine *måske nederlag* i øjnene, men der imod om noget helt andet og meget mere positivt.

Modøvelsen drejer sig om, at når man på et tidspunkt i sin høje alder sidder og ser tilbage på sit liv, så kan man med god samvittighed sige til sig selv; *jeg prøvede sgu, med de evner og midler jeg havde*. I stedet for den modsatte situation, hvor man måske lidt negativt og demotiverende udtrykker det som, *bare jeg dog havde prøvet*.

Man gjorde, hvad man kunne, men evnerne slog ikke til. Eller måske var det på det forkerte tidspunkt, man forsøgte. Tiden var ikke til det nye initiativ. Man var måske lidt foran sin tid. Det er ikke altid til helt at vide, set i bagklogskabens ulideligt klare lys.

Egne eller virksomhedens behov, adskille det personlige fra det virksomhedsrettede?

Hvis man så alligevel vælger at fortsætte i den position man er i som ejerleder, eller fravælger at stoppe, selvom realiteterne egentlig tilsiger, at man burde stoppe, hvis tarv og behov varetager man så?

Nu er det måske sådan, at realiteterne ikke er helt på plads, så det er måske ganske rigtigt, at fortsætte. Men ofte er det sådan, at det nok er på plads at stoppe. Man kan ude mærket her anlægge synspunktet, hellere lidt for tidligt end for sent, før *formkurven* er knækket for voldsomt.

Det er denne vejledningsbogs påstand, at i langt de fleste tilfælde, hvor man ikke i tide stopper i den position, man er i, så varetager man nok mere *sine egne personlige behov*, end man varetager *sagens behov*. Det uanset om man er ejerleder, foreningsformand eller lokalpolitiker. Og det uanset, at man mener at kunne forklare sit valg eller fravalg med nok så mange argumenter, der synes at være til fordel for virksomheden, foreningen eller lokalsamfundet / kommunen.

Man er som person havnet i den helt legitime situation, hvor man er sig selv nærmest. *Taburetten* er måske gået hen og blevet *et mål i sig selv*. Den er blevet en del af livsindholdet, livsformen og livsstilen. Den er blevet uundværlig. *For hvis jeg ikke har dén (taburetten), hvad er jeg så? Hvad har jeg så?*

Den typiske ejerleder, der ikke kan beslutte sig for at stoppe i tide, kan ofte høres at begrunde det med, *at det ikke er det rigtige tidspunkt* eller *måske der er da ingen, der vil overtage min virksomhed*. Til det sidste argument er der mange gange kun ét dækkende svar, *er det noget du ved, eller noget du tror?*

Det, der her kommer noget i spil, er i hvilket omfang, man skal lade sine egne behov få forret og forrang, i forhold til den sag, stilling og de opgaver, som man har ansvaret for. Skal man lade det personlig komme før principper, eller lade princippernes liv og gennemførelse, komme før de personlige behov. Hvilke behov sætter den ældre ejerleder først? Sine egne eller virksomhedens?

Det er blandt rådgivere inden for segmentet af de mindre og mellemstore virksomheder kendt viden, at mange ejerledere har meget svært ved at adskille det personlige fra det virksomhedsrettede. Ejerlederne har svært ved at adskille egne behov fra virksomhedens behov. Dette skisma kommer tydeligst til udtryk, ved de mange ejerlederes ulyst og evne, til i tide at begynde planlægningen for at kunne give tøjlerne for deres virksomhed videre til en yngre generation.

Så udstråler man stor magt, har stor indflydelse eller er meget selvrådende som ejerleder, men burde være fratrådt for at imødekomme virksomhedens tarv, kan det i mange tilfælde næsten kun gå én vej, og det er stagnation og måske endda begyndende tilbagegang.

For den ældre ejerleders vedkommende er sagen relativt enkel, skulle man umiddelbart synes. Han/hun ejer virksomheden. Herom ingen tvivl. Det er på mange måder *en ting*, som kan sælges eller lukkes. Eller lade stagnere. Men der er vel et hensyn til ansatte medarbejdere, kunder, leverandører, samfund og øvrige erhvervsliv, som ikke helt kan negligeres.

Andre har et medansvar, lytter du?

Derfor er der mange, som af egen interesse har et medansvar for, at en ejerleder i tide gør sig sine overvejelser og beslutninger om at stoppe i tide. Stoppe mens legen er god. Om ikke andet, har de et medansvar af medmenneskelige og moralske årsager. Kan det påstås. De fleste forvalter dette medansvar aktivt og efter bedste evne og kun med den gode mening. Men evner ejerlederen at opfange signaler og handle? Det er jo hjertebloed, der er tale om. Generationsskifte af ens egen virksomhed. Livsværket, barnet.

For den ældre ejerleder er det naturligvis først og fremmest den nærmeste voksne del af familien, der har medansvar. Et medansvar, som erfaringerne siger, at de faktisk påtager sig aktivt og efter bedste evne og vilkår. Deres vilkår er nemlig underlagt, at de føler, at de kun kan gå til en vis grænse i deres argumentationer, for ikke at sætte familieskabet over styr. Det er af familiemæssige årsager svært *at tale rent ud af posen*.

Er man *voksant* barn af en ejerleder, er det ens far og mor, man er i gang med at påvirke og måske følelsesmæssigt træde over tærerne. For den nærmeste familie har det måske trukket så meget ud, med at tale om virksomhedens fremtid, og blevet så svært at tale om, at de resignerer. De lader stå til og håber på det bedste.

For en ejerleders nærmeste vennekreds, gælder i et vist omfang de samme forbehold og tøven med at diskutere virksomhedens fremtid med ejerlederen, som ved ejerlederens familie. For både den nærmeste familie og vennekreds gælder måske også, at de ikke rigtig er klare over, hvilke muligheder en ejerleder har for eksternt hjælp, afklaring og vejledning.

Så rådet til både den nærmeste familie og vennekreds til en ejerleder er, at de kontakter en ejerskiftevejleder, eller en anden person med erfaring og viden om ejerskifte og generationsskifte, for at søge råd og vejledning om, hvad de kan og bør gøre overfor ejerlederen.

De næste i rækken, med medansvar for at en ejerleder i tide gør sig sine overvejelser og gør klar til generationsskifte, er ejerlederens nærmeste daglige faglige rådgivere: typisk advokaten, pengeinstituttet samt revisoren.

Alle 3 har, eller burde have, en vis indsigt med ejerlederens udfordringer og problemer med ejerskifte og generationsskifte. Hertil kommer, foruden de 3 foregående faglige rådgivere også og ikke mindst, virksomhedens bestyrelse, såfremt en sådan findes.

Her kan problemet være, at bestyrelsen ikke har tilstrækkelig indsigt med ejerskifte og generationsskifte. Det ses typisk ofte, såfremt bestyrelsen mere er en *formel bestyrelse* end såfremt bestyrelsen er en *professionel bestyrelse*, der aktivt arbejder med virksomhedens udvikling samt virksomhedens ve og vel.

Det store medansvar hos bestyrelse og rådgivere

Såfremt der er tale om en professionel bestyrelse, er der ingen undskyldning for, at den samlede bestyrelse har begrænset indsigt angående problemer og udfordringer ved ejerskifte og generationsskifte. Det må den skaffe sig og det hurtigt.

Blandt ejerlederens 3 daglige faglige rådgivere (advokaten, pengeinstituttet og revisoren) er det for de fleste ejerledere formentlig revisoren, der er den fremmeste blandt de 3 rådgivere, som ejerlederen oftest drøfter virksomhedsrelaterede spørgsmål med.

Måske ejerleder og revisor har kendt hinanden i så mange år, at diskussioner og relationer også i et vist omfang bevæger sig ud over det virksomhedsrettede og ind i privatlivssfæren. Man er måske gået hen og blevet mere eller mindre hinandens, om ikke venner, så dog bekendte.

Som tidligere beskrevet, er det generelle billede hos mange, at mange revisorer ikke godt nok forvalter deres ansvar med rådgivning og vejledning overfor ejerlederen om generationsskifte. De omtaler og berører ganske givet og jævnlige emnet, men glider så af. De har deres kundeportefølje, og dermed deres egen indtjening, at tage hensyn til.

Samtidig er det vel de færreste revisorer, der har stor indsigt i mangfoldigheden i de udfordringer og problemer, som en ældre ejerleder står over for angående generationsskifte. Så mange generationsskifter er den gennemsnitlige revisor, alt andet lige, nu heller ikke i berøring med igennem sit samlede revisorliv.

Det ville være så befriende, såfremt både pengeinstitut, i notat fra den årlige kunde-relations samtale, og revisoren, i sin revisorpåtegning af det reviderede årsregnskab, skriftlig noterede sig angående klargøring til ejerskifte og generationsskifte, ved virksomheder, hvor det rent objektivt måtte være aktuelt og relevant. For eksempel i tilfælde hvor ejerlederen *er kommet op i* årene. Det kunne være en del af en fast procedure for revisorens og pengeinstitutets erhvervskunder, når ejerlederen var fyldt et fastlagt antal år.

For så vidt de tilfælde, hvor virksomheden har en bestyrelse, og det uanset det er en uformel eller en professionel bestyrelse, må man formode, at drøftelser om generationsskifte refereres i referat fra bestyrelsens møder.

I bestyrelser for ejerledede virksomheder er der i øvrigt den indbyggede udfordring, at bestyrelsens medlemmer er med i bestyrelsen på ejerlederens foranledning, nåde og vilkår. Så et bestyrelsesmedlem kan måske føle sig begrænset og hæmmet i, hvor aktivt og direkte man overfor ejerlederen kan adressere spørgsmålet om generationsskifte. Med mindre den pågældende er parat stille sin plads i bestyrelsen på højkant. Ejerlederen kunne jo risikere at føle sig voldsomt *stødt på mancherterne* og reagere derefter.

Det bør naturligvis være således, og det særdeles i de tilfælde, hvor der er tale om en professionel bestyrelse, at såfremt et bestyrelsesmedlem føler sig for usikker og utryk angående virksomhedens fremtid, fordi der ikke i tide gøres de nødvendige overvejelser, beslutninger og klargøring til et fremtidigt generationsskifte, så bør den pågældende person naturligvis overveje det betimelige i fortsat at være medlem af bestyrelsen. Og bestemmer bestyrelsesmedlemmet sig for at træde ud af bestyrelsen, så bør den pågældende samtidig skriftligt sikre sig, at årsagen er kendt af den øvrige bestyrelse og ejerlederen. Medmindre ejerlederen klart og utvetydigt har erklæret, at virksomheden skal lukkes den dag han/hun ikke kan eller vil mere. I så fald kunne fokus rettes mod, hvordan en lukning så sker kontrolleret og på en ordentlig måde.

Sidst, men ikke mindst, er der en ikke uvæsentlig gruppe af personer, som med rette kan siges også at have et stort medansvar for, at ejerlederen af en virksomhed i tide kommer i gang med tanker, planer og handlinger for fremtiden. Det er virksomhedens ansatte.

De både kender ejerlederen på godt og ondt og har selv en direkte interesse i et positivt resultat. Nemlig at de fortsat har et job. Findes der en *tillidsrepræsentant* (TR) i virksomheden, så har den pågældende et meget fint og klart defineret medansvar.

Som én af flere opgaver, har en TR til opgave, i det gode samarbejde med ledelsen, at *påvirke virksomhedens udvikling og fremtid til gavn for kollegerne*. Så en tillidsrepræsentant må formodes at have en meget legitim baggrund for at bringe spørgsmålet om generationsskifte på dagsordenen overfor ejerlederen. Og helt sikkert vil den faglige organisation bag tillidsrepræsentanten stå bi med råd og dåd.

Hvis det ikke allerede sker, burde en indsats for generationsskifte være et højt, et aktivt og et klart synligt prioriteret indsatsområde fra de faglige organisationers side. Det kunne under alle omstændigheder være interessant, såfremt de gav sig til kende herom gennem annoncer og artikler i dagspressen og ikke kun i deres egne medier.

1.5

Hvordan finde sin efterfølger?

Når en formand for en forenings bestyrelse begynder at tale om at stoppe og ikke genopstille, lyder responsen mange gange, så må du finde en ny, du får ikke lov til at holde op, før du har fundet en ny formand til os. Egentlig en interessant reaktion fra en del af dem, der skal vælge den nye formand.

Man fralægger sig på en måde ansvaret for at finde en kandidat som måske ny formand. Ansvaret lægges alene over på den afgående formand. Og dog, så alligevel heller ikke. For går man tættere på, er svaret formentlig alene en måde udtryk for en *talemåde*.

De pågældende ved jo godt med sig selv, at så let går det ikke. Men de håber, at bestyrelsen og den afgangende formand sikrer, at der til næste generalforsamling er mindst 1 kandidat til formandsvalget. Nemlig mindst bestyrelsens kandidat.

I gamle dage, som ikke ligger så mange år tilbage, var der endda nok også mange tilfælde, hvor den afgangende formand fandt, udpegede og måske endda også udnævnte *sin kronprins som den nye formand*, og der blev klappet i hænderne. Man var og blev valgt uden så meget postyr. Sådan var det. Og livet gik videre. Verdenen var den gang ikke så foranderlig, som den er i dag.

Og handlede det om, at ejerlederen skulle finde den fremtidige ejer af sin virksomhed, så var proceduren i *gamle dage* nok meget lig denne udlægning, hvor faderen siger til sin søn: *Søn, din far har en tømrevirksomhed. Du skal være tømmer. Jeg har skaffet dig en læreplads. Du begynder i morgen.* Og på et tidspunkt gled sønnen, *den ældste naturligvis*, ind i ledelsen af virksomheden, og faderen gled mere og mere i baggrunden. Men faderen var alligevel ham der bestemte, lige til det sidste. Sønnen levede med det, på godt og ondt. Var det ældste barn en datter, var det alligevel den ældste søn, der overtog virksomheden eller gården.

Sådan er det ikke mere.

Hvad skal min efterfølger leve op til?

Når en ejerleder i dag skal finde sin efterfølger, så bliver der generelt altid tænkt mere over tingene. Hvad er det, den nye ejer skal leve op til? Hvad er det, den nye ejer skal kunne? Hvad er det for kompetencer, holdninger og værdier, jeg gerne ser, at den nye ejer er i besiddelse af?

Dermed bliver det så meget lettere at *gå på jagt* efter den nye person. Det bliver ofte også en så meget mere en fornøjelse, at spørge en person om han/hun kunne være interesseret i at blive den nye ejer og leder.

Fornøjelsen ligger i det naturlige, at man nu kan fremlægge alle de gode egenskaber og kompetencer, som man ser i den pågældende person. Man fremlægger den profil, som man er blevet enig om, man vil gå efter, som den nye ejerleder. Og hvem vil ikke sætte stor pris på at blive spurgt på et gennemarbejdet kvalificeret grundlag?

Oftentimes kan man også opleve, at den man spørger, ikke selv har tænkt på den mulighed at blive den nye ejerleder. Det kan være af mange årsager.

Dels er man måske ikke fuldt og helt selv klar over sine egne evner, egenskaber og kompetencer, dels har man måske slet ikke tænkt i de baner og i den retning som en del af ens karrierevej i livet, og dels har man måske slet ikke haft de ambitioner. Eller måske ikke turdet offentligt sætte ord på lysten til at stå frem som kandidat, for at blive den nye ejerleder. Der er måske her en snært af Jantelov?

Men at blive spurgt, og så sige *ja tak*, det er en helt anden sag. Meget forståeligt. Meget menneskeligt. Foruden naturligvis *det der med økonomien* til at kunne overtage virksomheden.

Intern eller ekstern generationsskifte?

Når der skal findes en *ny ejer og leder(ejerleder)* til den personligt ejede virksomhed eller den *familieejede* virksomhed, skal der skelnes mellem de 2 salgssituationer:

Er det relevant at virksomheden fortsætter i familiens eje som et internt generationsskifte, eller skal der findes en ekstern løsning med en udefra kommende køber? I de tilfælde hvor virksomheden overtages og føres videre af en allerede ansat, regnes det med under *kategorien ekstern køber*.

Ifølge den seneste undersøgelse af, hvad der forventeligt vil ske med den familieejede virksomhed, når ejerlederen ikke vil mere, så vil ca. 25,5% af virksomhederne blive

generationsskiftet inden for familien, ca. 26,5% af virksomhederne vil blive solgt til en ekstern køber, og at der ved ca. 39% af virksomhederne vil ske en afvikling og dermed lukning af virksomheden (kilde: CBS Center for ejerledede virksomheder, rapport 3, Ejerledelse i Danmark, Ejerlederne og ejerskiftet, 2016). Tallene kunne nemt tænkes at være nogenlunde de tilsvarende for de personligt ejede virksomheder.

Ingen af de 2 salgssituationer (generationsskifte i familien eller eksternt salg) synes nemmest for en ejerleder, når fremtiden og ejerskabet af virksomheden skal overvejes og besluttes.

Internt generationsskifte

Når det er på tale, at et familiemedlem måske skal overtage og føre virksomheden videre, trækker ejerlederens afklaringsproces efter forfatterens erfaringer ofte ud af 3 hovedårsager, ud over ejerlederens ofte generelle ulyst til at stoppe med det der fylder og beriger livet:

Den ene hovedårsag er den ældre ejerleders generelle funderinger om og manglende tro på, om familiemedlemmet, hvilket oftest er et barn af ejerlederen, nu også har evnerne og kompetencerne til at eje og stå i spidsen for virksomheden.

Den anden hovedårsag er, at ejerlederens barn/børn ikke har en tydelig nok klar holdning til og enighed om fremtiden for virksomheden. Den måske åbenbare manglende klare enighed holder den ældre ejerleder tilbage i sine beslutninger.

Den tredje hovedårsag er, at den ældre ejerleder og ejerlederens barn/børn ikke er tydelige, aktive og klare nok i deres udmeldinger og ordvalg, når de sammen drøfter fremtiden for virksomhedens ejerskab. Deres kommunikation er for upræcis. Den er *ulden*.

Til den første hovedårsag, om utilstrækkelige kompetencer hos familiemedlemmet, skal der knyttes følgende uddybning og anbefaling. Den gamle ejer må klart og utvetydigt gøre opmærksom på sin bekymring. Sætte ord på hvilke kompetencer ejerlederen mener, den unge ikke har på plads for at være ejer og leder af virksomheden. Men også huske tydeligt at fremhæve, hvor kompetencerne så rigeligt synes at slå til. For den gamle ønsker jo, at den unge skal videreføre virksomheden. Det må man gå ud fra er sagt klart.

Den gamle og den unge må blive enige om, hvad de måske er uenige om, og så finde løsninger, der kan tilfredsstille begge.

Den ene løsning kunne være noget teoretisk eller praktisk efteruddannelse, eller en kombination heraf. Der findes mange gode og ret relevante uddannelses tilbud i den retning fra både brancheorganisationer og erhvervs uddannelsesinstitutioner.

En anden set løsning kunne være, i det tilfælde hvor der er en bestyrelse, eller hvor det vil være relevant at oprette en bestyrelse, at bestyrelsen blev suppleret med medlemmer, som har de kompetencer, man er blevet enige om, at den unge mangler. De specielt indsatte bestyrelsesmedlemmer kan så på samme tid sikre kompetente beslutninger for virksomheden og efteruddanne den unge inden for de felter, som der er behov for.

Afklaringsprocessen mellem den gamle og den unge, om den gamles bekymringer om den unges ikke tilstrækkelige kompetencer, kan være svær at gennemføre på objektivt plan. Måske det kunne være en fordel fra start, at alliere sig med en facilitator. Det kunne oplagt være i form af en uvildig ejerskiftevejleder.

Enighed er vejen frem

Med hensyn til *den anden hovedårsag*, om manglende enighed om holdning og tanker for virksomhedens fremtid, er det meget forståeligt, at denne manglende klare udmelding fra den unge om fremtiden i relation til virksomheden, holder ejerlederen tilbage for at handle. Man kan næsten høre udsagnet fra den gamle ejerleders mund: *Hvis de*

(børnene) ikke kan være enige nu, hvordan skal det så ikke ende, hvis jeg døde i morgen, og de så arvede virksomheden. Så hellere udskyde beslutninger om virksomhedens fremtid, til der er en enighed.

Der er nok flere ejerskiftevejledere end forfatteren selv, der har oplevet at sidde i møde med en ejerleders børn og skulle fortælle dem, at før deres far eller mor opfatter, at de står samlet om en aktiv fælles holdning og mening om virksomhedens fremtid, før skal de ikke forvente, at deres far eller mor begynder aktivt og reelt at tage konkrete beslutninger om virksomhedens fremtid.

Der skal her berettes om 3 konkrete tilfælde som inspiration til den 2. hovedårsag (enighed eller mangel på samme hos ejerlederens børn):

I det første tilfælde havde faderen i 2 omgange med sine voksne børn drøftet muligheder for virksomhedens fremtid, den dag han ikke længere ville eller kunne være ejerlederen. Virksomheden var grundlagt af den nuværende ejerleders far, altså børnenes farfar. Nu indkaldte han sine børn for 3. og sidste gang. Nu skulle der falde en afgørelse om fremtiden.

Han bad sine børn om at mødes uden ham, og finde frem til en afgørelse. En afgørelse han ville opfatte sig bundet af og dermed forpligtet til at føre ud i livet. Han var samtidig også parat til at betale alle udgifter, her under også udgifter til en facilitator for deres debat, hvis de mente, der var behov for en sådan.

Hvis børnene besluttede, at familien fortsat skulle eje virksomheden, så gik man den vej. Hvis de besluttede, at familien ikke længere skulle eje virksomheden, så var det den vej, man gik. Finde en køber og sælge virksomheden på de bedst mulige betingelser.

Enden blev, at børnene ønskede at virksomheden fortsatte i familiens eje, og at børnene gerne ville og faktisk havde kompetencerne til at kunne indgå i forvaltningen af dette ejerskab. Så virksomheden fortsætter nu i 3. generation. Faderen trak sig helt tilbage, men var en ofte daglig og værdsat gæst i virksomheden.

I det andet tilfælde var de 3 børn vidt uenige om virksomhedens fremtid, og deres egne eventuelle andele og roller heri. Det ene barn troede slet ikke på, at virksomheden økonomisk kunne overleve et generationsskifte inden for familien. Dertil var fremtiden for virksomhedens lønsomhed for usikker, sammenholdt med, at der ganske givet trængtes til store bygningsinvesteringer.

Det andet barn, der på tidspunktet for drøftelserne var direktør for familievirksomheden, mente godt at virksomheden med succes kunne gennemgå et generationsskifte inden for familien, inklusiv sikre en efterfølgende indtjening, der kunne finansiere de bygningsforbedringer, der var behov for.

Det tredje barn var på tidspunktet, hvor drøftelserne forgik, ansat som almindelig medarbejder i virksomheden, og befandt sig ganske godt i sin stilling. Den pågældende havde ikke umiddelbart nogen mening om generationsskifte inden for familien eller alternativt et salg til en ekstern køber. Hun ville blot meget gerne beholde sit nuværende job i nogle år endnu.

Og faderen? Han var parat til at gøre som hans børn besluttede. Dog var han fanget af den situation, at hans ene barn drev virksomheden, og gjorde det godt med overskud. Så i første omgang kom man på det tidspunkt ikke videre med overvejelser om generationsskifte. På et senere tidspunkt havde tingene dog modnet sig så meget hos børnene, at det blev besluttet og gennemført, at virksomheden skulle fortsætte i familiens eje.

I det 3. og sidste tilfælde drejer det sig om en succesfuld butikskæde med et større antal butikker. De 3 søskende var leder af hver sin butik ud af de mange. Da den ene var mere virksomhedsrettet uddannet end sine 2 søskende, havde han, ud over jobbet som leder af en butik, også forskellige tværgående ansvar og driftsopgaver for hele

virksomheden. Han sad dermed tæt på faderen i den daglige drift af hele butikskæden. Faderen virkede som god og direkte i sin kommunikation med sine 3 børn.

Ved et særskilt møde med de 3 søskende blev det klart, at de på ingen måde var enige om hvem og hvordan, den fremtidige ledelse af virksomheden efter et generationsskifte skulle arrangeres og fordeles mellem de 3 søskende, ligesom de heller ikke var enige om udviklingen af virksomheden, hverken på kort eller lang sigt.

Der var mange gode visioner og meninger i den engagerede debat. Det var tydeligt, at de 3 søskende måtte mødes en del gange for at finde frem til en enighed. Det var tydeligt, at de kunne have gavn af en tværfaglig funderet facilitator for deres proces, meget oplagt i form af en god ejerskiftevejleder.

For som faderen udtrykte det: *Så længe de ikke er enige, må jeg nok hellere blive alene ved magten. Kan de ikke blive enige nu, hvordan skal det så ikke gå, når jeg dør.* For arve virksomheden, det skal *de*, og *det gør de*.

Samlet set 3 konkrete oplevede tilfælde, hvor den nuværende ejer gerne ser virksomheden fortsætte i familiens eje og kontrol. Men hvor ejeren i de 2 tilfælde er fanget i et beslutningsmæssigt tomrum, fordi hans børn ikke er enige.

Den gamle ejer vil så gerne finde og beslutte løsningen for virksomhedens fremtid uden sig selv ved roret. Men evner ikke selv at konkretisere og sætte gang i processen med at finde sin efterfølger, fordi emnet er så personligt og ømtåleligt.

Den gamle ejerleder vil egentlig så gerne holde op med det han/hun holder af, og som der føles så stort et ansvar for. Et ansvar der er så stort og personligt, at det er svært at give videre til andre. Og sidst ikke mindst, vil man som forældre typisk gerne på samme tid imødekomme alle sine børn.

Så den ældre ejerleder venter i mange tilfælde i bund og grund kun på, at børnene i enighed og i fællesskab kommer med den samlede løsning. Så skal man som ejerleder og forældre nok beslutte sig og slå til. Er det som ejerleder og forældre svært at få sat gang i den konstruktive proces med barn/børn, så kan det anbefales at entrere med en ejerskiftevejleder.

Når det drejer sig om, at sagen og afgørelser trækker ud på grund af manglende god kommunikation mellem forældre og barn om virksomhedens fremtid (*den tredje hovedårsag*), så er der overordnet kun det ene råd at give:

Forfatteren har som ejerskiftevejleder ofte hørt en ældre ejerleder udtale, at *han*

Bliv klar i jeres kommunikation og kald *en skovl for en skovl og en spade for en spade*. Naturligvis gennemført på en anstændig og værdig måde. Blive klar i udmeldinger om, hvad man hver især kan forestille sig som løsninger for fremtiden, og hvad man måske er bekymret for. Blive enige om, hvad man er uenige om.

da klart har fortalt sine børn, at han ønsker, at de skal føre virksomheden videre, hvor de samme børn kan referere, at deres opfattelse er, at deres far alene hele tiden taler om *overvejelser om fremtiden for virksomheden*. Der tales åbenbart *med uld i mund*. I denne situation, kunne virksomhedens advokat eller revisor måske i første omgang spille en god rolle som facilitator.

Eksternt generationsskifte

Skal man i stedet for et fortsat ejerskab i familien, ud i den situation hvor der skal ske et salg til en ekstern køber, må man bruge alle de tangenter, der er at spille på.

Det er i den forbindelse, *et eksternt salg*, denne vejledningsbogs udgangspunkt, at der er interesserede købere til alle virksomheder, som det reelt er muligt for en ekstern frem- med køber at overtage og videreføre, herunder også såfremt den eksterne køber er en allerede eller tidligere ansat medarbejder.

Når man eksternt skal finde sin efterfølger, må udgangspunktet være efter det gode princip: *Hvad er det, jeg søger efter?* Der er spørgsmål som: Hvad er vigtigst for mig, økonomisk gevinst eller den rette person, der sikrer, at virksomheden lever videre? Hvilken profil er den bedst tænkelige for den kommende nye ejerleder? Hvad vil jeg kunne leve med? Samt måske i nogle tilfælde også svaret på spørgsmålene: Hvem ser jeg helst ikke få lov til at overtage min virksomhed? Hvem skal slet ikke have lov at købe min virksomhed?

Når man præcist ved, hvad det er, man søger, er det så meget nemmere at lede og præcist at fortælle andre, hvad de skal lede efter. Det bliver også meget mere tydeligt, hvor man skal lede og kaste sine garn ud. Des mere åben man er over for andre i sin eftersøgning, desto større er chancerne naturligvis for succes.

Man skal bruge sine netværk og relationer. Det kunne være, at den nye ejer fandtes blandt tidligere medarbejdere, eller måske blandt nuværende kunder eller leverandører. Man skal bruge andres netværk. Mange revisorer og virksomhedsmæglere har *nede i skuffen* en liste over personer eller virksomheder, der gerne vil overtage en anden virksomhed. Man skal bruge de elektroniske muligheder, som for eksempel den internet-baserede formidlingsplatform for virksomheder www.match-online.dk.

Det kan i mange tilfælde også varmt anbefales at indrykke annonce de steder, som har læsere blandt de mange på arbejdsmarkedet, som går med en relevant drøm i maven om at blive selvstændig. Men som måske ikke af sig selv opsøger de professionelle platforme og steder, hvor der annonceres virksomheder til salg og generationsskifte.

På den måde tog ejeren af maskinfabrikken på Bornholm i vinteren 2014 et uvant initiativ, som dog stod fint i tråd med hans øvrige måder at handle og tænke anderledes på. Han indrykkede en annonce i den lokale avis, hvor der kort og godt som overskrift stod *Kronprins søges*. Han fik henvendelser at arbejde videre med, frem mod et generationsskifte.

Bliv inspireret af landbruget

Eller man kan tage ved lære af historien om det igangsatte generationsskifte af den økologisk drevne gård med planteavl og kødproduktion samt egen gårdbutik med kvalitets kødprodukter i højklasse. Gården og gårdbutik ligger godt ude for enden af asfalten på Midsjælland. Noget fra *alfavej*.

Det ældre landmandspar havde besluttet, at det var på tide at komme i gang med generationsskifte af deres gård og gårdbutik. De valgte i første omgang, at arbejde for at blive frigjort for ejerskabet af gårdbutikken, men på en måde, så de stadig ville være forpligtet til at levere kvalitetskød til gårdbutikken. Og være med til at udvikle butik og produkter.

Da de endnu en gang med deres gårdbutik skulle have en stand på fødevaremessen i Herning, valgte de, at stå frem iklædt T-shirt med teksten *Til salg* trykt med store bogstaver. I hvert fald én messegæst reagerede på dette signal. Han kom i snak med landmandsparret, og efter et års tid havde messegæsten overtaget ejerskabet af gårdbutikken.

Der blev indgået en 5-årig samarbejdsaftale og en ligeledes 5-årig strategiaftale for generationsskifteprocessen, hvor det blandt blev aftalt, at gården stadig var forpligtet til og sikret, at skulle levere kød til gårdbutikken, samt at både landmandsparret og den nye ejer af gårdbutikken, gensidigt var forpligtet til at medvirke til gensidig udvikling

af gården, kødproduktion, gårdbutik og gårdbutikkens produkter. Den nye ejer af gårdbutikken havde et solidt fodfæste i restaurantverdenen og levering af frokost til store arbejdspladser.

Landsmandsparret havde undervejs i deres forudgående overvejelser talt meget om frygten, for at en *'tilfældig'* ny ejer ville smide alt det ud, som de selv havde kæmpet for på gården og i gårdbutikken, for *'kun'* at ville optimere driften. Landsmandsparret følte nu en stor lettelse ved ikke mere at stå helt alene, *men arbejdspresset er der stadig*, som de sagde.

Denne måde at tænke generationsskifte på, at begynde med kun at forpagte eller købe en isoleret del af bedriften, eller leje jord og bygninger, er en ganske naturlig måde at tænke på, som vinder frem indenfor landbruget. Og så har landbruget, som en forlængelse heraf, oplevet, hvordan det skaber ro i banken, såfremt den gamle og den nye yngre ejer er i samarbejde, og sammen går hen i banken, når den yngre ejer skal tale økonomi og finansiering.

Den samme tankegang kunne måske bruges i mange håndværks- og produktionsvirksomheder. Udskille en veldefineret del af virksomheden, eller rydde noget ledig lokale kapacitet, hvor så en iværksætter og *selvstændig i sin vorden* kan rykke ind og vokse, mens han/hun er forpligtet til at benytte sin værtsvirksomheds faciliteter, maskiner og produkter, som alternativ til at gå ud i byen. Hvor man så hen ad vejen lærer hinanden at kende, og et gensidigt generationsskifte bliver ganske naturligt.

Man skal tænke sin annoncering som en måde at ramme en personkreds, som gerne vil være selvstændige, men som på ingen måde tænker på at blive selvstændig via at være iværksætter, *nystarter* som det kaldes på svensk, men en kreds af personer, som har erhvervskompetence og andre relevante kompetencer nok til at kunne overtage en igangværende virksomhed gennem et generationsskifte og føre den videre.

Af de samme årsager skal man heller ikke være bleg for at henvende sig direkte til personer, som man kender, om de måske var interesserede *i en kop te og en snak*. Kan man se potentialet i andre, skal man gøre brug af det.

Alt andet lige er det vigtigt, at man i sin jagt på sin efterfølger ikke lader sig styre eller begrænse af en forestilling om, at den pågældende *nok ikke kan finansiere købet*. Indstillingen må som udgangspunkt være, at finder man den rette nye ejer, så lykkes det nok også at finde en løsning og en aftale på finansieringen. *Hvor der er en vilje, findes der ofte også en vej*.

Hvilket generationsskifte – glidende eller rent snit?

Den store dag er kommet. Det er aftalt, hvem der skal overtage ejerskabet og ledelsen af virksomheden. Det er aftalt hvornår. Der er styr på alt, også finansiering og skatteforhold. Der mangler næsten kun at blive skrevet under på aftalerne.

Det eneste, der mangler, er: Skal der være en overgangsperiode eller ikke. Skal ejerskiftet være det, som man betegner som et *glidende generationsskifte*, eller skal nøglerne bare overleveres, og den gamle ejer er ude af døren dagen efter. Det man kalder *det rene snit* (et *clean cut*). Der er fordele og ulemper ved begge metoder og for begge parter.

Glidende generationsskifte

Ved det glidende generationsskifte er der gode muligheder for, at den nye ejer kan blive godt og grundigt introduceret til virksomheden, medarbejdere, kunder, leverandører, netværk mv. Den gamle ejer kan få en planlagt udfasning fra det ene liv og ind i det næste. Den gamle ejerleder kan ved den metode virkelig få oplevelsen af *at give stafetten videre*.

Den store ulempe, for både den gamle og den nye ejer i det glidende generationsskifte, ligger mest af alt i, at den gamle og nye ejer i en periode skal gå op og ned ad hinanden, og måske blive ganske irriteret over den andens måde at ville gøre tingene på. Og så kan

ulempen for den nye ejer også ligge i, at det synes svært at kunne indføre ændringer fra den første dag, fordi man opfatter at blive kigget over skulderen af den gamle ejer eller ikke ønsker at træde den gamle ejer for nær.

Samlet set rummer det glidende generationsskifte dog formentlig flere fordele end ulemper, men det kræver pædagogiske evner hos begge parter. Bliver det en dag *for meget* for den nye ejer, bliver den forhenværende ejer formentlig blot sat uden for porten fra den ene dag til den anden, med opfyldelsen af de økonomiske aftaler man har indgået på forhånd, såfremt en sådan situation skulle opstå.

Havner man i en løsning for ejerskiftet, som indebærer, at det skal ske som et glidende generationsskifte, så kan det anbefales, at man forebygger frem for senere at skulle helbrede, såfremt det skulle begynde at gå skævt i samarbejdet mellem de 2 parter, den gamle og den nye ejerleder.

Såfremt der findes en professionel bestyrelse, vil det naturligt være bestyrelsen, der løser den opgave. Hvis der ikke findes en bestyrelse, kan man for eksempel i stedet forebygge ved at entrere med en gensidigt respekteret person som moderator eller facilitator. Det drejer sig om at forebygge, at samarbejdet går i hårdknude.

Det rene snit

Fordele og ulemper ved det *rene snit*, er på mange områder modsat som ved det glidende generationsskifte. Der er for den nye ejer meget færre muligheder for at blive introduceret til virksomhed, medarbejdere, kunder, leverandører, netværk m.fl. Til gengæld vil den nye ejer, straks fra den første dag, formentlig føle sig meget fri og ubundet i forhold til at indføre forandringer, såfremt det er dét, der ønskes og er behov for.

For den gamle ejer synes fordelene, ved *det rene snit*, at være ikke at skulle konfronteres unødigt med den nye ejers gøren og laden samt at slippe for ansvaret straks fra dag ét. Ulempen kan være den klare menneskelige og personlige belastning, det er, fra den ene dag til den anden, pludselig ikke mere være en del af den virksomhed og dermed det liv, som har fyldt hele livet.

For nogen, af de nu tidligere ejerledere, er den bratte og pludselige overgang, at sammenligne som at falde ned i et stort sort hul, som det er svært at komme op og ud af. Derfor er det så vigtigt for den gamle ejer, at have en plan for det aktive og meningsfyldte liv efter ejerskiftet.

En plan, der for de flestes vedkommende skal være mere end *familieplanen*, det vil sige udnytte, at man nu får mere tid til *læse, rejse, haven, avisen, børnebørn, golf med flere aktiviteter af samme karakter*. Det tema omtales mere indgående i et senere kapitel.

1.6

Gør det nemt for din efterfølger

Hvordan forbereder man bedst muligt, dét man har ansvar for, så det bliver nemmest og mest sikkert for efterfølgeren at overtage ansvaret? Det enkle svar er grundlæggende at sørge for, at der er orden i papirerne, og at der er ryddet op.

Det gælder uanset man er formand for en bestyrelse, ejerleder eller lokalpolitiker. Det, som især springer i øjnene at have fuld orden i, er de mundtlige aftaler, de *halve* aftaler, vigtige arbejdsmetoder og procedurer, samt ved produktionsvirksomheder, dokumentation for virksomhedens produkter.

Samtidig er det også sådan, at er der orden i tingene, betyder det konsolidering, af det man har ansvar for, og det fremmer normalt mulighederne for udvikling. Det mindsker muligheden for fejl. Og så sikrer *orden i tingene* ikke mindst, at organisationen bliver mere *robust*. Organisationen bliver mindre sårbar over for konsekvenser af en nøglepersoners længere tids fravær.

Rigtig mange aftaler i dagens Danmark baserer sig på mundtlige aftaler. Det er også effektivt, så længe alle er enige om, hvad der er aftalt. Problemet opstår, den dag den ene part *ikke husker så godt*, eller reelt begynder at tolke anderledes på det aftalte.

Når det drejer sig om procedurer og arbejdsmetoder, eller hvordan man producerer tingene i virksomheden, går det normalt også godt, så længe det er den samme medarbejder i virksomheden, der hver gang bliver sat til at producere og fremstille den bestemte vare.

Dokumentation frem for alt

Men den dag personen rejser eller måske bare er fraværende på ferie, så kan man rent ud sagt *være på den*. Hvordan gør man? Hvor tænder/slukker man? I hvilken rækkefølge er det bedst at fremstille det, som kunden har bestilt, så prisen kommer til at passe?

Er man ejer af en virksomhed og står for at skulle sælge den, har man bedst mulige chancer for at få det mest succesrige salg, såfremt der er orden i tingene og dokumentationerne er helt på plads.

At have orden i tingene, have overblik over aftaler og kontrakter, have aftaler på skrift og ikke alene baseret på mundtlige aftaler, giver sikkerhed og tryghed for det arbejde, man skal udføre. Og har man det alt sammen samlet i mapper, så ved man også, hvor man skal lede, næste gang man skal finde svaret på et spørgsmål, som måske ikke opstår så tit.

Eller i dagens Danmark og den i stor udstrækning IT-baserede hverdag sørge for, at have tingene på elektronisk form samlet i *fil mapper* og med dokumentnavne, som klart indikerer, hvad indholdet i dokumentet omfatter. Så man let og nemt på sin PC kan søge og finde det rigtige dokument.

Og uanset hvilken form for dokumentation man foretrækker, papirform eller elektronisk, så sørge for at have kopier placeret på et sikkert sted. Så man altid har noget at falde tilbage på, såfremt *kontoret brænder* eller man får en *virus* inden for i sit IT-system.

Der findes givet vis stadig virksomheder, hvor hverdagen foregår noget i retning af det, som beskrives herunder i eksempler fra det virkelige liv.

De 3 brandhæmmende skabe

En mindre virksomhed producerede sigter i alle størrelser og former og til et hvert formål. I mange år var det gået godt og fremad. Virksomheden havde mangeårige og stabile medarbejdere. Når en ny ordre skulle produceres, var det den samme medarbejder, som fik opgaven, *som gjorde det sidst*. Medarbejderen vidste, hvad kunden ville have. Medarbejderen kunne huske metoder, materialer og *produktionsfiduser*, fra den forrige gang man producerede den type sigte til kunden.

En dag gik det op for virksomhedens ejerleder. *Det går ikke i længden*. Tænk den dag en eller flere af *mine mangeårige og garvede medarbejdere ikke er her mere, eller er på ferie eller sygemeldt i mange uger. Hvad gør jeg så?*

Ejerlederen igangsatte på stedet et flerårigt *konsolideringsprojekt*. Fremover blev ingen ordre eller sigte fremstillet, uden at der først blev fremstillet en tegning, udfærdiget en materiale- og stykliste samt en produktionsbeskrivelse. Og efter hver ordre var produceret og leveret, blev der foretaget en efterkalkulation, tegninger og andet blev tilrettet og ajourført, ligesom der blev nedskrevet, hvor alle råvarer var indkøbt.

Efter 2 års massiv indsats, og megen nervøsitet bag sig, kunne ejerlederen nu fremvise 3 brandsikre dokumentskabe. Her befandt sig skriftlig dokumentation for langt hovedparten af alt, hvad virksomheden producerede. Med kopier et andet sted.

Herefter ville ejerlederen trygt kunne sige farvel til en mangeårig og garvet medarbejder. Eller med ro se frem til langvarige ferier eller sygdomsperioder. Enhver ordre kunne fremover fremstilles af enhver medarbejder, ved at den pågældende satte sig grundigt ind i tegninger og beskrivelser.

Virksomheden havde sikret sig sin egen fremtid. I dag ville man nok sikre sig, at der også fandtes en elektronisk udgave af alt den skriftlige dokumentation på papir.

Kartonkuverterne.

Et andet eksempel er fra forfatterens eget arbejdsliv, da han som yngre produktionsingeniør var ansat i en virksomhed, der fremstillede tekniske gummiartikler.

En trofast mangeårig kunde bestilte med års mellemrum den samme type tekniske gummipakning. Nu kom der igen en ny ordre. Og igen skulle gummipakningerne leveres med 1 stk. pakket i hver sin specielle indpakning, som senere viste sig, at være en speciel håndfremstillet kartonkuvert.

Problemet var bare, at ingen på fabrikken på tidspunktet, for hvor ordren kom ind, anede noget som helst om, hvad kunden mente med *leveres enkeltvis specialindpakket*. Der var sket en udskiftning af medarbejdere, der vidste besked med den ønskede specialindpakning. Vi vidste helt præcist hvordan gummipakningen skulle produceres og se ud. Vi havde nøjagtige beskrivelser og den støbeform, som gummipakningen skulle fremstilles i. Vi havde bare ingen beskrivelser overhovedet af den *specielle indpakning*. Vi anede ikke, hvor den sidst var købt, hvis det ellers var noget, der var *købt ude i byen*.

Vi var ganske enkelt helt på bar bund. Det ville være noget af en kvalitetsbrist og *nedtur*, såfremt vi måtte ende med at ringe til kunden og spørge, hvad det var, de mente med den *specielle indpakning*. Og selvom vi fik den information, så vidste vi stadigvæk heller ikke, hvordan vi skaffede den.

Den specielle kartonkuvert skulle være udført helt præcist på samme måde som ved den sidste ordre og af samme type karton, for ikke at beskadige gummipakningens tekniske materialespecifikationer. *Vi blev reddet på målstregen*.

En dag trådte den ældre og skattede repræsentant fra vores leverandør af kontorudstyr som planlagt endnu en gang ind ad døren. For at høre, hvad ordre han skulle have med hjem denne gang. Ja, den gang i 1980-erne var der stadig den form for servicerende opsøgende salg af kontorudstyr, modsat i dag, hvor man normalt selv må finde rundt på en hjemmeside.

Knappt var han trådt indenfor, før vi overfaldt ham med spørgsmålet, om han vidste noget om det kunden bestilte, om han vidste noget om disse *specialindpakninger*? Og ganske afslappet kom svaret *ja da, - og der er endda 2 forskellige typer kartonkuverter, afhængig af hvilken af de 2 typer gummipakninger, der er tale om*. Tænk, vi blev endda også reddet på målstregen ved en fremtidig anden ordre, på den anden type gummipakning, der skulle leveres i specialindpakning.

Vi fik straks bestilt de rette kartonkuverter samt ikke mindst, udfærdiget nye beskrivelser af de 2 typer kuverter, og lagt disse beskrivelser i kundens mappe hos os. Sammen med et eksemplar af den ene type kartonkuvert. Vi skulle ikke kunne tages på sengen én gang til ved den type ordre. Tak Hr. Bindslev.

Orden kan være = succes

Når det er så vigtigt for en ejerleder, at der er styr og orden på alt i virksomheden, den dag den skal sælges, skyldes det, at den pris virksomheden kan indbringe, blandt andet er meget afhængig af, hvor godt alle ting er i orden, og i hvor høj grad en køber kan risikere at stå over for *lig i lasten*.

Disse forhold søger en potentiel køber at få klarhed over, ved en teknisk faglig og økonomisk gennemgang af virksomheden, herunder også gennemgang af skriftlige dokumentationer og anden form for dokumentation. En gennemgang der på fagsproget hedder en *due diligence*.

Jo nemmere og ligetil købers repræsentanter kan finde de gode svar på alle deres ønsker om at se tilfredsstillende dokumentation, jo færre huller de fornemmer, og som kan afføde nye kritiske spørgsmål, desto mere og bedre kan sælger argumentere for den ønskede salgspris. Og mindre overbevisende kan køber argumentere for nedsættelse af sin tilbudte købspris og tilhørende betingelser, som for eksempel sikkerhedsstillelse for eventuelle dårlige sager.

Og orden i tingene gælder naturligvis også og ikke mindst, at der er fuld orden i alle papirer og aftaler, der angår virksomhedens ansatte medarbejdere. Og lejekontrakter, leasing kontrakter, aftaler med kunder og leverandører, tilladelser fra kommunen, dispensationer, serviceaftaler, og meget mere. Listen kan næsten være uendelig, skulle man synes.

1.7

Hvad skal man så kaste sig over bagefter?

Hvad skal man så kaste sig over, den dag man står med overskud af tid, fordi man er stoppet med det, som har fyldt meget i livet? Formentlig står man også med overskud af en vis portion uforbrugt og uforløst lyst til at engagere sig, samt vel også noget overskud af energi. Fordi man er stoppet som formand for bestyrelsen, er stoppet som lokalpolitiker eller har solgt sin virksomhed, og nu er *forhenværende virksomhedsejer og direktør*, behøver man ikke samtidig at være blevet helt *affældig*.

I første omgang skal man lige vænne sig til tanken og den nye hverdag. Vænne sig til pludselig at have fået tid i overskud. Pludselig at have fået *fri* tid. Pludselig ikke skal til aftensmøder eller arbejde sent eftermiddag og aften eller lørdag. Pludselig at have en kalender uden mange aftaler. Pludselig at være fri. Pludselig ikke at have så mange problemer og spørgsmål at forholde sig til.

Til gengæld skal man også pludselig vænne sig til at *telefonen ikke mere ringer så ofte*. Der kommer *ikke mere så mange breve i e-posten*. Man bliver *ikke spurgt til råds*. Man skal pludselig ikke til de mange møder, hvor der blev debatteret og besluttet. *Man skal ikke mere så meget*. Og sådan kunne man fortsætte de 2 lister. Der er fordele og ulemper ved alt.

De første måneder, efter at man er fratrådt, er det måske lidt som at *have en lang forlænget ferietid*. Der er tid til mange ting, som der ikke rigtig var tid og overskud til tidligere. Men så en dag bliver det *hver dag*. Det bliver hverdag. Og ulemperne og det negative ved det nye liv tager overhånd, hvis man ikke når og har nået at sætte ind i tide.

Den, der er stoppet som formand eller lokalpolitiker, kan man sige, er ofte heldigere stillet end den, der ikke længere ejer sin virksomhed og har forladt den.

De første har i mange tilfælde stadig deres job og dermed deres faste gang på arbejdsmarkedet at holde sig til. Så der er stadig meget, der forhåbentlig den vej fylder positivt godt op i tilværelsen. Hvis de ikke har et job, hvis de ikke er i den situation, fordi de er kommet ind i pensionsalderen, så er de måske ligeså skidt stillet som den nu *forhenværende* virksomhedsejer.

Den nu *forhenværende* ejerleder har mange gange nærmest sagt farvel til alt. Det er i hvert fald ikke kun sket med hverdagen i virksomheden. Det er formentlig også slut med flertallet af de udadvendte aktiviteter, som fulgte med ved siden af positionen og titlen som virksomhedsejer og ejerleder. Som for eksempel medlemskab af diverse råd, nævn, udvalg og netværk.

Livskvalitet

For de allerfleste er *livskvaliteten* meget påvirket af, om man har et aktivt og meningsfyldt liv, herunder at man indgår i sociale sammenhænge, om man er *nogen*. At andre *regner med én*. Den sammenhæng påviste blandt andet Søren Ventegodt allerede så rammende i sine store befolkningsundersøgelser i 1980-erne.

Men hvad skal man tage sig til? Det nærliggende, og som mange naturligt begynder godt med, er at bruge mere tid på de nære ting, som tidligere har været nedprioriteret.

De familiemæssige gøremål og private gøremål som; mere tid til familieliv, læse bøger lånt fra biblioteket, ordne og passe haven, børnebørn, se mere til venner og bekendte, hvis de da stadig hænger ved, rejse, få ryddet op i kældere og på loftet, golf eller cykle og motionere noget mere og så videre.

Eller man måske også er så heldig, at have en fritidsinteresse, som ikke har fået så stor opmærksomhed og blevet tildelt så megen tid, som man tidligere gerne har villet. Det kan man opfylde nu, bogstavelig talt skrue op for blusset.

Det familiemæssige alene er sjældent tilstrækkeligt

Men hvad gør man, hvis man slet ikke har andet end det familiemæssige og det private? Eller gerne vil kaste sig over mere, end det man har? Ja, så er de fleste *lidt på den*, som man siger, og skal i gang med et stykke arbejde.

Man skal i gang med et arbejde, der går ud på at finde ud af, hvad man holder af, hvad man måske har tilsidesat i lang tid. Noget man måske har drømt om i mange år, noget man gerne vil realisere, nu tiden er til det.

For nogle nu forhenværende ejerledere er omvæltningen til *forhenværende ejerleder* så stor og u håndterbar, at de enten køber deres virksomhed tilbage, fordi de får mulighed for det, eller også starter de en ny lille virksomhed. Eller for eksempel gør som butiksindehaveren, der fik deltidsjob med at pakke måltidskasser.

Starter man en ny virksomhed, skal man dog nøje overveje, om det er en konkurrerende virksomhed til den, som man lige har solgt. Det kan man måske have aftalt, at det må man ikke inden for en nærmere bestemt branche og geografisk radius, en såkaldt *konkurrenceklausul*.

Har man som ejerleder kontaktet og været i dialog med en god ejerskiftevejleder, bør ejerskiftevejlederen også have introduceret én til at begynde overvejelser om indholdet i livet efter generationsskiftet.

Alle rådgivere, som arbejder med generationsskifte, er, eller burde bestemt være vidende om og fuldt klar over problemet for mange ejerledere, med at få meningsfyldt indhold i livet efter et generationsskifte.

Som en god rådgiver bør de af sig selv adressere spørgsmålet om det vigtige med et reelt indhold i livet efter generationsskiftet. Det er en integreret del af afklaring og vejledning om generationsskifte, såfremt de er bekendt med metoden og modellen *Ejerskiftehjulet*, *Ejerstrategikortet*, *Ejerskiftebarometret* eller tilsvarende. Der skulle nødt til fortsat være for mange af nedenstående oplevede eksempler fra det virkelige liv. *Ejerskiftehjulet*, *Ejerskiftebarometret* og *Ejerstrategikortet* er nærmere omtalt i Appendix 1.F, 1.G og 1.H.

Familieplanen er ikke nok

Ejerlederen og revisoren var godt i gang med det arbejde, der skulle gøres med henblik på det kommende generationsskifte. I en pause spurgte revisoren ejerlederen om, hvad han så skulle bruge tiden til, efter at generationsskiftet var fuldt gennemført. Og ejerlederen svarede, at han så frem til at få mere tid til *læse, ordne haven, børnebørn, rejse, golf* og tilsvarende aktiviteter.

Det man kan betegne som familieplanen. Mere tid til familiemæssige og personlige gøremål, som har været nedprioriteret i mange år. En god plan for den første tid efter generationsskiftet og senere hen som et godt supplerende indhold i livet.

Men en plan for livet med et indhold, som for de fleste på ingen måde vil være optimalt som det eneste indhold i livet efter generationsskiftet. Der mangler noget mere for at få det aktive og meningsfyldte liv, som forudsætning for den gode *livskvalitet*. Den gode livskvalitet, som er med til at give det forhåbentlig gode og lange liv i den 3. alder, end man måske ellers kunne ende med at se tilbage på.

På ejerlederens svar om, at han så frem til *familieplanen*, svarede revisoren ifølge sit eget referat fra deres samtale, *jeg håber, du må få et godt liv*. Og sagde så ellers ikke andet. Velvidende at familieplanen på ingen måde ville være nok livsindhold for den pågældende nu snart forhenværende virksomhedsejer.

Det revisoren skulle have gjort, men ikke gjorde, var på passende vis at gøre virksomhedsejeren opmærksom på, at han ganske givet var på vej ud på *tynd is*, hvis den plan skulle dække hele indholdet i det nye liv. Revisoren skulle kraftigt have modsagt virksomhedsejeren og opfordret virksomhedsejeren til at tænke sig om noget mere.

Og i stedet henvist til en anden rådgiver på dette område, såfremt han ved siden af sine revisorkompetencer ikke følte sig kompetent nok, til at tage denne debat med den nu snart forhenværende virksomhedsejer. Det var fra revisoren ikke en god rådgivning.

Det samme bør ske, såfremt man har fagligt dygtige rådgivere som advokat og pengeinstitut. De pågældende rådgivere bør i det mindste introducere til udfordringen og problemet, og henvise ejerledere til rette sted, hvor der kan hentes hjælp. De gør det bare sjældent, om nogen sinde.

Frivilligt eller betalt arbejde?

Men hvad kan man ellers tage sig til ud over *familieplanen*? Der er uanede af muligheder. Ikke kun af typen hobby og fritidsinteresser. Som forhenværende ejerleder kan man også lade sig inspirere af de valg, som mange gange ses hos personer, der stopper med lederjob eller med job, de har været meget engageret i.

Når de stopper og bliver pensionister, så finder mange af dem ofte et deltidsjob. Ikke nødvendigvis et tidsarbejde der er højt lønnet eller kræver de store kompetencer for at kunne varetages ordentlig. De vil bare gerne have et arbejde. Måske noget der udspringer af deres fritidsinteresse. Noget at stå op til. Noget der er brug for, og som de kan fatte interesse for. Til gengæld også gerne noget, hvor de ikke risikerer *at tage arbejdet med hjem*.

Eksempelvis direktøren for bankfilialen, der blev kunderådgiver på en planteskole. Den ledende politiefterforsker, der blev kunderådgiver i et byggemarked. Regnskabschefen der fik sig et job med almindeligt bogholderiarbejde. Afdelingslederen, der blev parkeringsvagter. Forfatteren af denne vejledningsbog, der fik afløserjob som chauffør med handicapørsel og turistbus.

Det interessante er her, at de nu tidligere lønmodtagere igen finder sig et job. Nu dog et deltidsjob. Nu skal der være god plads til andet i livet end arbejde og det store ledesansvar. Samt mere frihed til selv at kunne bestemme over sin tid. De finder og indgår i relationer, hvor man får en løn. De vælger ikke at indgå i noget frivilligt arbejde eller frivillig indsats, selvom der også der er rige muligheder for at finde aktivitet og indhold, der kunne være tilfredsstillende for den pågældende.

Det interessante er også, at de samme personer formentlig ikke vælger et deltidsjob, frem for et frivilligt arbejde, på grund af at de har behov for lønindtægten. De vælger deltidsjobbet, fordi det på sin egen måde er forpligtende, noget man skal, netop fordi man får en løn, på samme måde som deres forhenværende lønarbejde.

Det frivillige arbejde er også forpligtende, hvis man har påtaget sig det. Men ikke forpligtende på samme måde som lønarbejdet er, netop fordi det er *frivilligt*. De opfatter måske også, at der er mere anseelse i et lønnet deltidsjob end i et ulønnet frivilligt arbejde og job. Måske det frivillige arbejde, som man tilbydes at gå ind i som ældre, endnu ikke har fået bred og høj nok anseelse og status.

Hvis man ender i den situation, at man selv ved familie og gode venners hjælp ikke rigtigt kan finde ind til kernen, af det man gerne vil bruge sin tid, energi og engagement til, og synes det mangler for at have det indholdsrige og meningsfulde liv, så er det anbefalingen at søge professionel hjælp.

Omkostningen er faktisk slet ikke så stor, og da slet ikke set i forhold til den forventede gode livskvalitet og udsigten til det gode liv i den 3. alder. Hvis ikke man umiddelbart selv synes man kan finde den rette hjælp, så kontakt en god ejerskiftevejleder.

Man kan normalt ikke direkte bruge andres historier og eksempler som løsning på egne problemer. Men man kan lade sig inspirere af andres måde at takle livet på. Sådan er det også, når man skal finde sine valg for det aktive og indholdsrige liv i den 3. alder. Har man et aktivt, indholdsrigt og meningsfuldt liv, er der større chancer for et langt og godt liv i pensionisttiden.

1.8

Virksomheden uden mig, hvordan?

Det kommer en dag til alle ejerledere, uanset om de vil det eller ej. Dagen hvor der skal træffes beslutning om virksomhedens fremtid, fra den dag man ikke selv vil eller kan mere. Medmindre der skulle ske det ganske uheldige, at man i utide og uvarslet bliver ude af stand til på egen hånd at handle fornuftigt, eller dør som følge af sygdom eller uheld.

Man bliver måske ramt af et alvorligt *helbredsmæssigt chok*, på et tidspunkt hvor man ikke selv har nået at få taget beslutningerne om virksomhedens fremtid. Begrebet *helbredsmæssigt chok* vil senere blive uddybet.

Den sidste situation kan ingen være tjent med og er ikke ønskværdig for nogen. Sidst i kapitlet kommer en kort anvisning på, hvad man overordnet kan opnå ved at i tide at oprette et *virksomhedstestamente*.

Som tidligere omtalt, er det udgangspunktet for denne vejledningsbog, at alle virksomheder skal føres videre, den dag ejeren ikke vil eller kan mere. Der er altid noget værdifuldt for andre at bygge videre på. Om ikke andet så måske alene den gode, stabile og mangeårige kreds af kunder.

Men naturligvis er det ikke alle virksomheder, det er muligt at videreføre. Måske fordi hele virksomheden eksistensgrundlag er koncentreret fuldt og helt omkring et enkelt menneskes viden, en viden som ikke bare kan overføres til andre. Eller måske af den simple årsag, at ingen overhovedet er interesseret i at overtage noget som helst, heller ikke noget så enkelt som at blive anbefalet og introduceret til kredsen af gode kunder og leverandører.

Lukke en ellers sund virksomhed

Men hertil findes der, som tidligere omtalt, et forbavsende stort antal ejerledere, som på forhånd tilkendegiver, at de da påtænker eller måske endda meget aktivt planlægger, at lukke deres virksomhed, den dag de selv ikke vil eller kan mere. En rapport angiver, at det drejer sig om så mange som ca. 39% af de generationsskiftemodne virksomheder, hvor ejerlederen aktivt forventer at virksomheden skal lukkes. (*Rapport: Ejerledelse i Danmark, Rapport 3, Ejerlederne og ejerskiftet, CBS Center for ejerledede virksomheder, 2016*).

Det kan forekomme som en noget naturlig indstilling til fremtiden, såfremt man i sin virksomhed kun har få eller måske slet ingen ansatte, plus eventuelle diverse maskiner og anlæg. Men der findes også ejerledere med en sund virksomhed med måske 5-10 ansatte eller flere ansatte, som aktivt tænker på lukning, som den eneste fremtid for deres virksomhed, når de ikke selv vil eller kan mere.

Man kan altid diskutere det betimelige i aktivt at planlægge og faktisk lukke en virksomhed. En virksomhed som måske ellers kunne være det gode fundament og grundlag for en anden person at bygge videre på. En person med evner og energi til at føre den videre og måske få den til at vokse.

Naturligvis har en virksomhedsejer lov og ret til at lukke sin virksomhed. Men man kan med god grund også tillade sig at stille det naturlige spørgsmål, om ikke en virksomhedsejer har forpligtelser over for ansatte, det lokale samfund, kunder, erhvervsliv i øvrigt mv. i en sådan grad, at man som virksomhedsejer er forpligtet til at forsøge en videreførelse af virksomheden, den dag man som virksomhedsejer ikke vil eller kan mere.

Ligesom man også med rette kan stille spørgsmålet, om ikke en virksomheds lokale opland burde rette en større opmærksomhed og aktiv handling på området *ejerskifte og generationsskifte af de lokale mindre og mellemstore virksomheder*, end det synes at være tilfældet i dag.

Men fakta er, at der er et stort antal mindre og mellemstore virksomheder, der lukker, den dag ejeren ikke vil eller kan mere. Og det uanset ejeren måske har gjort en ganske gedigen indsats, for at finde en ny ejer til at føre virksomheden videre. Så for de virksomheder er det relevant at spørge, *hvordan lukker jeg med maner?* Det vil blive omtalt sidst i kapitlet.

Hvad gør man så den dag, man beslutter sig for at beskæftige sig med fremtiden for virksomheden under et andet ejer- og lederskab, den dag man ikke selv vil eller kan mere? Der synes at være 2 overordnede hovedmåder, man kan agere på.

Proaktiv/aktiverende om fremtiden for virksomheden?

Den ene hovedmåde at agere på, kan man betegne som *den aktiverende måde* eller *den proaktive måde*, og som er den overordnede tilgang i denne vejledningsbog.

Her er udgangspunktet, at man som 50-55 årig ejerleder, beslutter sig for, om man vil sælge sin virksomhed *om få år*, eller om man vil *blive gammel med sin virksomhed*.

Vil man sælge sin virksomhed *om få år*, går den traditionelle proces i gang frem mod ejerskiftet, som beskrevet nedenfor under *den afventende måde* eller *den reaktive måde*.

Hvis man derimod beslutter sig for *at blive gammel med sin virksomhed*, så drejer det sig om at beslutte hvilke dato man vil planlægge efter, som den dag, hvorefter man ikke længere er ejer af sin virksomhed. Den dag hvor generationsskiftet skal ske.

Plus hertil beslutte, hvordan den sidste tid, de sidste år, inden denne slutdato, skal forløbe som ejer og ejerleder. Hvilken rolle vil man gerne spille i den sidste tid og i de sidste år i sin virksomhed?

Og så ellers gå i gang med langtidsplanlægning, udfærdige en handlingsplan, og ikke mindst gennemføre den. Være *proaktiv* om fremtiden. Der findes mange ejerledere, der som 60-65-årige kan se tilbage på en tidligere beslutning, om at *ville trække tilbage som 60-årig*, måske endda også at have solgt virksomheden, *men de er her jo endnu*, som de siger med et lille skævt smil på munden. De fik aldrig lagt en plan for generationsskiftet og gennemført den. Uddybning af *den proaktive måde*, findes senere i dette kapitel.

Reaktiv/afventende om fremtiden for virksomheden?

Den anden hovedmåde er den måde, som mange ejerledere traditionelt i dag benytter sig af, og som indebærer, at man venter med at handle til det begynder at blive aktuelt, og først på det tidspunkt begynder at stille sig spørgsmål som: Hvornår skal det være, hvem skal det være, hvordan finder jeg den nye ejer, hvordan gør jeg mig selv og virksomheden klar, hvilke rådgivere har jeg brug for, hvordan skal købet finansieres, hvordan skal overgangen til ny ejer være og hvad skal jeg foretage mig bagefter?

For nu bare at nævne en række af de mest presserende spørgsmål. Og fra start til slut, hvor generationsskiftet er sket, kan der som tidligere nævnt nemt gå 5-7-10 år. Problemet med den lange tidshorisont er, om man har energi til at holde processen i fremdrift. Man kan passende kalde denne måde for *den afventende måde* eller *den reaktive måde*, hvor man som resultat får den samlede løsning og resultat, som det nu er bedst muligt ud fra omstændighederne.

Når den *afventende* eller *reaktive* måde nemt trækker processen ud til at vare mange år, skyldes det opgavens karakter. Der er jo ikke tale om udarbejdelse af et tilbud til en kunde, som kan ende i en snarlig god ordre og beskæftigelse til virksomheden.

Der er derimod tale om en opgave, som man som ejerleder og person ikke rigtig har lyst til, en opgave som man ikke rigtig ved, hvordan man griber an og løser. Det er en opgave, som ikke giver udsigter til en snarlig indtjening, tværtimod kan man sige.

Så er det nemmere og synes muligvis mere oplagt at klare den kundeordre, som man lige fik ind pr. telefon. *Fru Jensens plankeværk i næste uge*, som det kunne være. Man lader sig fange ind af hverdagens gøremål. *Det andet om virksomhedens fremtid kan jeg så gøre i weekenden*, tænker flere ejerledere måske. Men heller ikke i weekenden bliver det til noget med at tænke på fremtiden. Og tænke på generationsskifte. *Og dermed gik der hurtigt måske et år eller 2 mere!*

Man bliver forblændet af hverdagen. Hverdagens gøremål forblænder én som det vigtigste. Man bliver overordentlig optaget af hverdagen og den umiddelbare drift. Man bliver ramt af *hverdagsforblændelse*. Begrebet *hverdagsforblændelse* er yderligere omtalt i appendix.

Skriv ned

Når man skal i gang med at gøre sig overvejelser og beslutninger om fremtiden, kan det stærkt anbefales straks fra starten at *skrive ned*. Er man ikke så god til at skrive på PC-en, så er papir, blyant og kuglepen ganske glimrende. Fordelen ved at benytte PC-en er, at det er så nemt og enkelt at rette og tilføje de rigtige steder, i det man tidligere har skrevet.

Skriv ned hvordan du godt kunne tænke dig svarene på alle spørgsmålene. *Skriv ned* hvilke opgaver du har foran dig. *Skriv ned* de spørgsmål du ikke lige har svarene på. *Skriv ned* hvilke rådgivere og andre personer, som du skal eller vil snakke med. *Skriv ned, skriv ned, skriv ned*.

Grunden til at man skal *skrive ned* er, at ingen på nogen måde kan have det hele i sit hoved på én gang. Ingen kan normalt huske det alt sammen. Og det bliver ikke bedre med årene. Når man har skrevet noget ned, bliver der plads til noget aktivt nyt i hjernecellerne. Vi har kun begrænset plads i hjernecellerne, kan man sige. Når man har skrevet noget ned, så kommer nuancerne og suppleringerne næsten af sig selv.

En forfatter har ikke hele sin nye bog klar i sit hoved ord for ord. Det kommer henad vejen. Arkitekten har ikke alle detaljerne klar i hovedet for det nye hus. Det kommer hen ad vejen.

Henad vejen toner rammerne frem til et mål og en handlingsplan, for at nå frem til målet, *fremtiden for virksomheden og ejerlederen selv*, den dag ejerlederen ikke kan eller vil

mere stå i spidsen for sin virksomhed. Og den helt store fordel ved at have skrevet det hele ned er, at andre kan læse med og stille præcise opklarende spørgsmål.

Undervejs går det måske op for ejerlederen, hvor kompleks ny og ganske uvant en opgave og projekt, han/hun er på vej ud i. Man er på vej ud i løsning af en opgave, hvor man er ganske uvant, og formentlig også ganske uvidende om, hvordan man gør. Så det er ingen skam at erkende, *at her har jeg vist mødt min overmand* og bede andre om råd og vejledning.

Vær selvagerende

Naturligvis skal man, som tidligere omtalt, indledningsvis drøfte og vende tankerne om virksomhedens fremtid med sin familie og ikke mindst sine daglige tætte rådgivere som advokaten, pengeinstituttet og revisoren. Men man skal ikke mere eller mindre lade sig affærdige med sine faglige rådgiveres måske henholdende reaktioner og svar om, *at det behøver du da ikke begynde at tænke på allerede nu*. De vil måske gerne have skudt et ejerskifte nogle år ekstra ud i fremtiden, hvis de kan. De har deres egne forhold og indtjening at tage hensyn til.

Vil man gøre det bedst muligt, skal man selv være aktiv og selv opsøge de rådgivere, man mener at have brug for, udover dem man ellers benytter i hverdagen.

Man skal ikke forlade og støtte sig så voldsomt på råd og dåd i hverdagen fra sin revisor, og agere på samme måde som den håndværksmester, der for nogle år siden besvarede en henvendelse fra en ejerskiftevejleder med ordene *det må jeg lige spørge min revisor om*. Som svar på, om ejerskiftevejlederen ganske uforpligtende og gratis skulle komme forbi til en kop te, så de kunne drøfte forhold angående det generationsskifte, som håndværksmesteren var helt på det rene med snart ville være aktuelt.

Samarbejdende rådgivere

Der er desværre en tendens til, at mange rådgivere gerne vil *kunne det hele*. Yde totalrådgivning, uden at være helt kompetent til det. Påstanden er, at ingen kan det hele. Der er desværre en tendens til, at mange advokater og revisorer påtager sig at løse et spørgsmål for en ejerleder, hvor der i stedet skulle være henvist til den faglige kompetente rådgiver på området, som advokaten eller revisoren så kunne have samarbejdet med om løsningen på spørgsmålet.

Der må være *noget om snakken*, når selv den administrativ ledende direktør for en større revisorsammenslutning på et tidspunkt direkte opfordrede rådgivere med erfaring i ejerskifte og generationsskifte til, at såfremt de ville i kontakt med en ejerleder, at så skulle de gå direkte til ejerlederen og ikke via ejerlederens revisor. De skulle sågar gå uden om de revisorer, han selv var direktør for i sin egen sammenslutning af revisorer.

Det er i øvrigt også sådan, at selvom man har gode kompetente rådgivere til hverdagens drift af virksomheden, i form af advokaten, revisoren og medarbejderen i pengeinstituttet, så er de samme personer ikke nødvendigvis gode og kompetente nok, når det kommer til opgaven at *skræddersy de tekniske løsninger* om jura, skat, finansiering og økonomi etc., der skal sættes op for det kommende generationsskifte. Men måske de kender nogen, der har de rette kompetencer herom. Som de kunne samarbejde med. Spørg dem om det.

På helt samme måde, som *en læge*, ikke altid er *den rette læge*. Man går normalt ikke til den samme læge, når man har brækket benet, som når man skal have behandling for hjerteproblemer. For nu at stille tingene lidt skarpt op.

Hvordan den proaktive måde?

Den første hovedmåde, den proaktive måde, at forberede sit ejerskifte og generationsskifte på, til at kunne ske mest optimalt et sted ude i fremtiden, har den overordnede fordel, at man ganske formentlig vil få større succes med sit generationsskifte. Man kan formentlig også se frem til, alt andet lige, også at få en bedre pris for virksomheden.

Metoden indebærer at *værdien af virksomheden lægges ind i virksomheden* samtidig med, at der arbejdes med *konsolidering* af virksomheden. Målet er, at du som ejerleder, henad vejen bliver *undværlig* for den daglige drift og ledelse, fordi dine medarbejdere har udviklet sig til *at kunne selv*.

Det drejer sig om på længere sigt at gøre virksomheden *uafhængig* af ejerlederen. Når virksomheden er uafhængig af sin ejerleder som person og leder, er den i en salgssituation, alt andet lige, mere værdifuld for sin nuværende ejerleder og kommende nye ejerleder. Samtidig har man gjort virksomheden mindre sårbar over for den situation, at ejerlederen står som den helt *centrale nøgleperson* for sikring af virksomhedens drift og udvikling.

Afhængighedsfaktoren

Virksomheden skal udvikles til i stort omfang i en periode at kunne være *uafhængig* af sin ejerleder. I det omfang en virksomhed ikke er uafhængig af sin ejerleder, taler man om, at virksomhedens værdi ved salg er påvirket af en *afhængighedsfaktor*.

I en kandidatafhandling om *Revisor som rådgiver i generationsskifte. En afhandling om etik og ansvar* (Aalborg Universitet 2017) forklares begrebet *afhængighedsfaktoren*.

Afhængighedsfaktoren angiver, i hvor høj grad en virksomhed vurderes at være afhængig af sin ejer og leder. I hvor høj grad virksomheden er underlagt afhængighed af sin ejerleder. *Jo mere afhængig en virksomhed er af sin ejerleder, og jo mere denne indgår i de daglige processer, jo mere skadelig vil en (red.: uplanlagt) exit være for virksomheden.*

Så jo lavere et niveau, man kan opnå på en ejerledet virksomheds afhængighedsfaktor, jo bedre burde mulighederne være til stede for at opnå en god salgspris, og jo bedre burde den nye ejer kunne fortsætte den gode drift og udvikling af sin nye virksomhed uafhængigt af, at den gamle ejerleder følger med over i en periode.

Planlægningen til et fremtidigt generationsskifte skal, som tidligere skrevet, begynde med beslutning om fra og med hvilken dato, ejerlederen som udgangspunkt planlægger med ikke længere at være ejer eller medejer af virksomheden. Man skal også beslutte, i hvilket omfang man måske ønsker at være tilknyttet virksomheden i en periode, efter at man ikke længere er (med-) ejer af virksomheden.

Derefter beslutter man, hvordan man ønsker, at ens rolle skal være i forhold til virksomheden i hverdagen i den sidste tid, man er (med-) ejer. Det kan måske strække sig over en periode på 1-2-3 år, hvor man måske også trækker sig mere og mere fra den daglige ledelse, for i stedet at være med til at udvikle virksomheden og måske samtidig går ned i arbejdstid.

Personalepolitik og ansættelsespolitik tilrettes

Opgaven er nu, at foretage alle de samme overvejelser og beslutninger, som alle andre ejerledere også skal foretage sig for at klargøre sin virksomhed til et ejerskifte eller generationsskifte. Herudover skal man lægge en speciel strategi til rette for sine fremtidige beslutninger og handlinger, hvad angår virksomhedens personalepolitik og ansættelsespolitik.

Virksomhedens *personalepolitik* skal have som mål, at flere og flere af medarbejderne skal kunne løse og overtage en stadig stigende andel af dét, som man som ejerleder i dag har af arbejdsopgaver og ansvar for i virksomheden. Medarbejderne skal i større omfang selv kunne finde svar og tage egne beslutninger på spørgsmål i hverdagen.

Opfyldelse af målet for personalepolitikken vil givet kræve noget efteruddannelse og anden udvikling af de nuværende medarbejdere. Det kan også være, at der for nogen bliver brug for lidt debat og overtalelse, før de tør og vil binde an med det nye. Men i bund og grund drejer det sig om deres egen sikkerhed for job og indtægt. Opfyldelsen af målet betyder også, at man som ejerleder skal begynde at give ansvar fra sig. En ikke altid lige nem opgave at give sig i kast med.

Virksomhedens *ansættelsespolitik* skal have som formål, at man fremover ansætter medarbejdere, der kan passes ind i personalepolitikken. Nye medarbejdere som i forvejen har nogle af de kompetencer, som du gennem din personale- og uddannelsespolitik er ved at løfte dine nuværende medarbejdere op til at besidde.

En medarbejder som ny ejerleder?

På et tidspunkt skal man som ejerleder også undersøge mulighederne for, at én af de nuværende medarbejdere kan udvikle sig til at blive din stedfortræder og måske endda souschef. Hvis det ikke er muligt, så skal man efterstræbe, at det sker ved én af de kommende nye ansættelser af medarbejdere.

Det kan også anbefales, at man som ejer undervejs overvejer, om den næste ansættelse kunne udvikle sig til at blive partner i virksomheden og senere overtage hele virksomheden. Hvis det da ikke skal være en af de nuværende medarbejdere, der skal blive partner og den nye ejer.

Hele øvelsen, hvis man må kalde det sådan, går ud på, at virksomheden i et vist omfang bliver selvgående, uden at man som ejerleder behøver at være til stede. Virksomheden får dermed en indre værdi i sig selv.

Lykkes det rigtigt, vil en ganske væsentlig del af virksomhedens værdi fremover ligge inde i virksomheden. Den del af virksomhedens værdi, der tidlige lå i den effektive ejerleder som person, er blevet flyttet fra den effektive ejerleder, som alle kender, og som står for personificeringen af virksomheden. En stor del af virksomhedens værdi er blevet *funderet og lejret* i gruppen af medarbejdere.

Lykkes det for dig, vil du ganske roligt kunne tage på 3 ugers ferie eller mere og vide, at virksomheden klarer sig fint. Der bliver løst problemer, afgivet nye tilbud samt indgået og udført nye ordre. Helt uden din medvirken. Måske man som ejerleder skal forvente en opringning eller to under ferien. Det kunne være, at et problem eller spørgsmål opstod, som krævede svar fra *hestens hoved*, som man siger.

Undgå tab ved helbredsmæssigt chok

Har der været succes med at kunne tage på længere ferie og *butikken* stadig kører godt derhjemme, så kan virksomheden med stor sandsynlighed helt sikkert også overleve en længere periode, hvor ejerlederen må være helt eller delvist fraværende, af helbredsmæssige eller andre årsager.

Erfaringer siger, at den traditionelle ejerledelede virksomhed vil opleve et ikke ubetydeligt indtægtstab, såfremt ejerlederen, af forskellige årsager, i længere tid ikke kan give sin virksomhed sin fulde opmærksomhed. Og går det rigtig galt, kan den negative effekt ikke kun aflæses i regnskabet for det indeværende regnskabsår, men kan også aflæses i regnskabet i det efterfølgende regnskabsår.

Men hvad er den økonomiske omkostning, såfremt man ikke har uddelegeret, men i stedet fungerer som en absolut nøgleperson? Det har man i CBS Center for Ejerledelede Virksomheder undersøgt, når det gælder ejerledelede virksomheder.

Her har man over flere år fulgt et større antal ejerledelede virksomheder gennem spørgeundersøgelse og registerudtræk. Målet var at finde ud af en *nøglepersons risiko for den ejerledelede virksomhed* samt *værdien af planlægning og afklaring af virksomhedens fremtid*. (Kilder: *Rapporterne Familievirksomheder i Danmark, 2014 og Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte, 2018*). Fra den seneste rapport skal kort refereres:

Ejerlederen leverer således en meget stor værdi til virksomheden, og er den afgørende person i forhold til virksomhedens drift, vækst og rentabilitet.

Den centrale rolle betyder, at ejerlederen tager de fleste beslutninger. Det gælder beslutninger som spænder fra virksomhedens drift, til beslutninger omkring nye strategiske tiltag, der kan medføre radikale ændringer i virksomhedens drift.

Med det udgangspunkt har CBS Center for Ejerledede Virksomheder undersøgt og analyseret *de virksomhedsmæssige konsekvenser af helbredsmæssige choks*. Man undersøger de virksomhedsmæssige konsekvenser af en ejerleders egen død samt konsekvenserne af dødsfald i ejerlederens nærmeste familie. Man undersøger også de virksomhedsmæssige konsekvenser af, at ejerlederen bliver alvorligt syg. *Endelig bruger vi (CBS Center for Ejerledede Virksomheder) helbredsmæssige choks til at illustrere værdien af planlægning, idet vi undersøger om virksomheder, som har planlagt et exit og ejerskifte kan mindske de virksomhedsmæssige konsekvenser af helbredsmæssige choks.*

Ved dødsfald blandt ejerledere eller blandt ejerledernes nærmeste familie, måler man på ændringen i *overskudsgraden*, det vil sige det ordinære afkast af aktiver, målt før og efter dødsfaldet.

Effekten, såfremt ejerlederen dør, er målt til et fald på 23% af overskudsgraden og et fald på ca. 21%, såfremt det er et af ejerlederens børn, der dør. Såfremt det er ejerlederens ægtefælle, der dør, er effekten målt til et fald på omkring 15% af virksomhedens resultat. I Centrets første rapport med omtale af disse effekter angav man, at effekten havde et gennemslag på ca. 50% i det efterfølgende regnskabsår.

Såfremt virksomheden har en bestyrelse, viser undersøgelserne, at faldet i virksomhedens resultat er lidt mindre. Den mest positive effekt, i relation til tilstedeværelse af en bestyrelse, ses, *hvis virksomheden har en lille velfungerende bestyrelse.*

Man kan her overfor formentlig tillade sig at antage, at skulle virksomheden ikke have en bestyrelse, men i stedet en meget velfungerende ledelse med stor uddeling fra ejerlederen, må samme positive effekt kunne forventes i rimeligt omfang.

Som tidligere skrevet har CBS Center for Ejerledede Virksomheder også undersøgt effekten på virksomhedens drift, såfremt der er en planlægning for et exit og fremtidig generationsskifte af virksomheden, og ejerlederen samtidig bliver ramt af helbredsproblemer, der medfører fraværd fra ledelsen af virksomheden.

Undersøgelserne viser klart, *at planlægning af exit og generationsskifte ikke kan starte for tidligt. Skulle helbredet svigte (hos ejerlederen), så mindsker planlægning de økonomiske konsekvenser for ejerlederen og dennes familie.*

Udgangspunktet for måling af effekten på virksomhedens drift, er ejerlederens helbredsproblemer, der medfører hospitalsindlæggelse på i alt 5 dage eller mere over et år. Hertil skal yderligere lægges fraværet fra virksomhedens drift, idet man ved fra erfaringer, *at for en gennemsnitlig dansker medfører 5 hospitalsdage typisk omkring 40 fraværdsdage fra arbejdspladsen.*

Den negative effekt man finder er, *at hver indlæggelsesdag koster (virksomheden) 0,4 procentpoint af overskudsgraden.* Denne effekt svarer ifølge CBS Center for ejerledede virksomheder til, at en gennemsnitlig dansk virksomheds ordinære resultat over aktiverne vil falde 25%, hvis ejerlederen er indlagt i 5 dage eller mere. I undersøgelsen finder man *stort set samme effekt, hvis ejerlederen er indlagt i 10 dage eller mere.*

3 niveauer for salgsprisen

Når nu man ved, at det for de fleste ældre ejerledere er forbundet med så svære overvejelser og beslutninger om fremtiden for virksomheden, den dag de ikke selv vil eller kan mere, er det også relevant at stille ejeren det meget principielle spørgsmål: *Hvad er vigtigst for dig? At få mest muligt overskud til dig selv ved salget af virksomheden, eller er det vigtigere at virksomheden fortsætter?*

Man siger, at der typisk findes 3 prisniveauer for salgspriser for den ejerledede virksomhed.

Det laveste niveau bruges som udgangspunkt, når et familiemedlem skal overtage og føre virksomheden videre. **Det højeste niveau** bruges som udgangspunkt, såfremt der skal findes og sælges til en ekstern køber. **Og et sted imellem disse 2 niveauer** ligger det niveau, som skal betales, såfremt en skattet medarbejder skal overtage og føre virksomheden videre.

Naturligvis er der mange ejerledere, som er økonomisk afhængige af, at salget af virksomheden giver et passende økonomisk overskud til dem selv. Fordi de gennem hele livet har investeret i virksomheden ud fra den plan, at salget af virksomheden til sin tid skulle være den pension, de skulle leve af bagefter. Et sundt princip.

Til gengæld viser virkeligheden i dag, at generationsskiftet og salget af den ejerledede virksomhed ofte desværre ikke giver, og ikke kan give det afkast til pension, som ejerlederen havde troet og planlagt med. Det kan blive et stort problem for det store antal af ejerlederne, der ikke har en særskilt pensionsordning. For nogle år siden anslog man, at helt op til 60 procent af ejerlederne af de mindre og mellemstore virksomheder ikke havde en særskilt pensionsordning. En særskilt pensionsordning har endvidere den indbyggede styrke, at den er uafhængig og ikke berøres af en eventuel konkurs af ejerlederens virksomhed.

Nogle ejerledere uden en særskilt pensionsordning er dog måske i den situation, at de kan nå at få opbygget en passende pensionsformue, hvis de begynder hurtigt. Det må man få undersøgt og sat gang i. Spørg en pensionsrådgiver, man føler sig tryk ved.

Andre ejerledere er ikke på samme måde afhængig af et maksimalt økonomisk udbytte af salget eller har fokus herpå. De er måske mere interesseret i, at virksomheden fortsætter.

Det kan betyde, at de mere går efter en ny ejer med tanker og holdninger til virksomhedens fremtid, som falder i tråd med den nuværende ejers måde at drive sin virksomhed på, end de går efter en køber, der kan finansiere den helt store og maksimale salgspris.

Denne mere hensyntagen til virksomhedens fremtid, end til den maksimale økonomiske gevinst, kan skyldes mange ting. Måske hensynet til de ansatte at de stadig har et job, hensynet til kunderne, hensynet til lokalsamfundet eller måske det tungtvejende argument det er, at se det man har skabt, fortsætte under en ny ejer. En ny ejer som man værdsætter og tror på. Formentlig ligger denne prioriterede hensynstagen til virksomhedens fremtid, fremfor maksimalt økonomisk udbytte, som en kombination af flere årsager.

Såfremt en ejerleder har den indstilling, at det er vigtigere, at den rette person kommer til at være fremtidens nye ejer af virksomheden, end at salget giver det største overskud til ejeren, så er det anbefalingen, at ejerlederen i første omgang overhovedet ikke tænker i juridiske eller økonomiske løsningsmodeller.

Det skyldes denne vejledningsbogs holdning, at *'Hvor der er en vilje, der er der ogsaa en vej'*. Sætningen og i dag *ordsproget* er skrevet af udbryderkongen og pengeskabstyven Carl August Lorentzen på den seddel, han hængte over indgangen til den 18 m lange underjordiske tunnel, han selv havde gravet ud under muren på Horsens Tugthus (senere Horsens Statsfængsel), og som han flygtede igennem Lillejuleaften 1949.

Ønsker den ældre ejerleder virkelig, at en bestemt person eller personkreds skal kunne overtage virksomheden, *når den tid kommer*, så lykkes det formentlig også at finde juridiske og ikke mindst økonomiske aftaler og finansiering. Og kan man samtidig planlægge med et glidende generationsskifte over et passende antal år, så synes chancerne for succes optimale.

Finansiering kan løses

I mange af de traditionelle situationer med generationsskifte af en virksomhed, er en af de største udfordringer finansiering af købet. Mange af de yngre *overtagere* af virksomheder, gennem et generationsskifte, har ikke opsparing eller på anden måde formue til umiddelbart at kunne finansiere købet. En praktisk og økonomisk del af løsningen på det spørgsmål er følgende gennemprøvede model:

Den kommende nye ejerleder ansættes i virksomheden, og erhverver fra dag 1 en mindre del af ejerskabet af virksomheden. Den nye kommende ejerleder deler ledelse og ansvar i samarbejde med den snart forhenværende ejerleder og oppebærer en tilsvarende aflønning. Måske suppleret med at den kommende nye ejer indskyder en mindre kapital, måske gennem optagelse af et mindre lån på et realistisk niveau, for så at sige, *selv at have hånden på kogepladen*.

Igennem den periode, hvor det glidende generationsskifte er aftalt til at vare, aftales det, at den kommende nye ejerleder kun får udbetalt en mindre del af den aftalte løn. Den tilbageholdte andel af lønnen bruges herefter, sammen med den nye ejerleders andel af årets eventuelle overskud, til igennem årene at erhverve en stadig større ejerandel af virksomheden.

Efter udløbet af perioden med det glidende generationsskifte, har den kommende nye ejer måske ikke opnået at tjene og tilkøbe sig til hele ejerskabet. Til gengæld er behovet for optagelse af lånefinansiering blevet formindsket, og må man tro, den nye ejerleder har bevist sine evner og kompetencer til at stå i spidsen for virksomheden, så det argument ikke længere burde kunne stå i vejen for optagelse og bevilling af nødvendigt lån.

Bindende svar fra SKAT

Benyttes den model, eller andre modeller, anbefales det, at den valgte model og løsning suppleres med forelæggelse for SKAT med henblik på at opnå en accept af aftalen gennem et *bindende svar*. Et bindende svar fra SKAT betyder, at man kan spørge SKAT og få et bindende svar, hvis man er i tvivl om, hvad en handling vil betyde for en selv eller ens virksomhed. Et bindende svar fra SKAT er en dokumentation for, hvad en handling vil betyde for en selv eller virksomhedens betaling af skat, moms eller afgifter.

Glidende generationsskifte – en pædagogisk tanke værd

Der har tidligere i vejledningsbogen været omtalt fordele og ulemper ved de 2 typer generationsskifte, *det glidende generationsskifte* og *det rene snit (clean cut)*. Her skal det suppleres med understregningen af, at *det glidende generationsskifte* kan stille store pædagogiske udfordringer til begge parter, både for den gamle ejer og den nye ejer. Så 2 ting skal anbefales i den retning:

Det ene er, at mens man stadig er gode venner, og som en del af aftalen om ejerskiftet, nøje at sikrer sig, at man har talt igennem de samarbejdsproblemer og andre uenigheder, der kan opstå under *det glidende generationsskifte*. Det er jo kendt viden, at der mange gange er flere måder at løse det samme problem på. Endvidere at gamle og unge ofte ser meget forskelligt på tingene, og har forskellige måde at handle på. Så det anbefales i forlængelse heraf, at man aftaler, hvad man gør, og hvilke aftaler man har, såfremt den gamle eller nye ejer vælger at stoppe perioden med *det glidende generationsskifte*, før perioden er udløbet ifølge aftalen.

Det andet er, at såfremt der ikke er, eller bliver oprettet en professionel bestyrelse i forbindelse med generationsskiftet, at de 2 parter så aftaler, at de i hele perioden med *det glidende generationsskifte* entrerer med og mødes med en gensidig anerkendt person som facilitator for processen. Og sammen med den person, tager uenigheder i samarbejde og beslutninger op til drøftelse og afklaring. Et alternativ til en professionel bestyrelse kan være et *advisory board*.

Lykkes det med et aftalt *glidende generationsskifte*, er der uendelig mange fordele at høste for alle parter omkring virksomheden. Som for eksempel overførsel af viden fra

den ældre ejer til den yngre samt forventeligt en ualmindelig gedigen introduktion til kunder, medarbejdere og leverandører, for blot at nævne nogle enkelte fordele.

Konsulter og benyt en ejerskiftevejleder

Det kræver normalt en hel del tid, energi og opmærksomhed, at gennemføre processen fra de første tanker og overvejelser om et generationsskifte *et sted ude i fremtiden*, til det rent fysisk er sket. Tid, energi og opmærksomhed, der skal tages fra og ske sideløbende med den daglige drift.

Samtidig er det også en opgave, langt flertallet af ejerledere ikke ligefrem ser frem til med begejstring, at skulle beskæftige sig med, for nu at sige det mildt. Foruden det er en opgave, de fleste næppe har nogen som helst særlige erfaringer med. Man er på vej ud på dybt vand.

Derfor er der rigtig mange ejerledere, der hurtigt *går død* i arbejdet med overvejelser og beslutninger om det fremtidige generationsskifte. Hvis de da ellers overhovedet når at komme rigtig i gang. Undskyldningen kan fra ejerledere ofte lyde, at *der kom lige nogle ordre, vi måtte gennemføre og levere*. Og sådan bliver det ofte ved, og ofte i for lang tid, hvis ikke man selv eller andre griber ind. Pludselig er der gået 1 år eller mere, *uden at der er sket noget*.

Anbefalingen er derfor, at man nøje overvejer, og i det mindste starter med at konsultere en ejerskiftevejleder, for at få talt tingene igennem. Og derefter nøje overvejer, om det ikke ville være udgiften værd, at entrere med en faglig person, som kan støtte og aflaste en selv, under hele processen frem mod generationsskiftet. Den mest oplagte person vil være den uvildige og tværfagligt funderede ejerskiftevejleder. Utallige er de overvejelser, beslutninger og opgaver, der skal gennemføres som en del af forberedelserne til det gode generationsskifte.

Nogle gange vil der samtidig måske være 3-4 forskellige faglige rådgivere inde over i planlægningen, så alene *koordinationen* af disse rådgiveres samarbejde til en helhed, kan være en særskilt og tidskrævende opgave i sig selv. Alternativet er, at lade én af de involverede rådgivere stå for den koordinerende opgave, ved siden af rådgiverens egne opgaver med generationsskiftet.

Til sidst i dette kapitel kommer her en introduktion til *virksomhedstestamente* og hvordan *lukke virksomheden med manér*.

Virksomhedstestamente

Man ved det godt. Mange ved det i hvert fald. *Man burde se at få oprettet sig et testamente*. Et familietestamente. Selvom der er love og regler for, hvordan ens rørlige formue skal fordeles, den dag man dør. Såfremt man ikke har oprettet et testamente, så kunne det være, at der var nogen eller noget, man ellers gerne havde set blev tilgodeset ved delingen af ens efterladte bo, men som ikke bliver tilgodeset, fordi man ikke har oprettet sit testamente. Eller at nogen måske får mere arv, end man egentlig havde tænkt sig.

Et *virksomhedstestamente* drejer sig om, hvordan man gerne ser ting ske med sin virksomhed, såfremt man skulle komme i den situation, ikke længere selv at kunne handle fornuftigt og med sine fulde sanser. Eller det skulle ske så uheldigt, at ejerlederen dør, så og sige i utide. Selvom man skulle tro, at mange ejerledere tror sig udødelige. Ofte hører man nemlig sætningen *hvis jeg dør* og ikke sætningen *når jeg dør*. Et *virksomhedstestamente* er ment som en støtte og vejledning til dem, som skal tage vare på virksomheden i den for ejerlederen mest uheldige situation.

Situationen er mange gange den, at kan ejerlederen pludseligt ikke handle på egne vegne, så skal familie eller ejerlederens bo tage over. Disse personer behøver på ingen måde at have kompetencerne til at overtage og drive en virksomhed. De ved måske

intet om, hvad man gør. Så familien står med valget: Skal vi prøve at drive den videre, skal vi sælge eller skal vi lukke? *Men hvordan gør vi, uanset hvad vi vælger, hvem kan hjælpe os?*

I den situation vil det være en lettelse og tryghed, såfremt ejerlederen har nedskrevet, hvad han/hun gerne ser, de gør, og ikke mindst, hvilke personer han/hun foreslår, de kontakter for hjælp og bistand. Det kan endda være, at ejerlederen på forhånd har fået accept fra de pågældende personer om, at de gerne vil stå familien bi med råd og dåd i den værst tænkelige situation.

Det kan også være at ejerlederen, såfremt familien vælger at sælge virksomheden, også har forslag til, hvem der først og fremmest bør tilbydes at købe virksomheden. Ejerlederen har måske også givet udtryk for nogle meninger om vilkår og pris, afhængig af hvem der skal overtage virksomheden. Det kunne være, at der måske allerede var sonderinger eller forhandlinger i gang om vilkår for salg/køb.

Og sådan kan der også være andre forhold omkring virksomheden, som ejerlederen gerne ser bliver imødekommet, hvis det værst tænkelige skulle ske, så at sige i utide.

Og naturligvis få dette *virksomhedstestamente* behørigt underskrevet af vitterlighedsvidner og opbevaret på det rette sted. Og til slut ikke mindst det vigtige i, at indholdet er drøftet med de nærmeste. Så de ved, at det er der. *Det giver ro på for alle.*

Lukke virksomheden med manér eller symbolsk salgspris?

Uanset at man som ejerleder har gjort sit forarbejde godt med overvejelser, beslutninger, klargøring af virksomheden til et generationsskifte og været på *jagt* efter en *overtager*, så er der virksomheder, der alligevel ikke bliver solgt, og som derfor på et tidspunkt må lukkes. Lige som der også er virksomheder, hvor det på forhånd er besluttet, at de skal lukkes, den dag ejeren ikke vil eller kan drive det mere. Hvordan gør man så? *Hvordan lukker man på god og ordentlig vis og gerne med manér?*

Før ejerlederen begynder på processen med at afvikle, rydde op og lukke, så er det anbefalingen, at man som ejer lige stopper op og spørger sig selv: *Når jeg nu planlægger, at lukke min virksomhed, skulle jeg så ikke i stedet vælge at sælge den, som den er lige nu, for en symbolsk sum på for eksempel 1,- kr. til en yngre person, der så samtidig overtager alle forpligtelser?*

Og dermed give et yngre kompetent menneske, der gerne vil være selvstændig, en bedre platform, et bedre fundament og grundlag *at lægge ud fra*, end at skulle starte helt fra bunden? Og så samtidig aftale, at man som sælger, som bonus eller en slags *earn out*, skal have en vis andel af omsætningen i de næste 1-2-3 år, såfremt omsætningen kommer over et vist aftalt niveau?

Går det godt, er der noget at se tilbage på med stolthed. Lykkes det ikke for den yngre nye ejer, så har man gjort, hvad man kunne. Og det kan man da også se tilbage på med stor stolthed.

Hvis intet vil lykkes, og man skal lukke virksomheden, så er det anbefalingen, at gøre det med manér og ordentligt. Det vil alle vist også allerhelst, og alle vil bestræbe sig meget på det, såfremt det overhovedet er muligt.

Så alle får, det de skal have. Så der bliver ryddet helt op, også fysisk. Her er det, at en nu snart forhenværende virksomhedsejer opfordres til at rydde op, *ikke med rund hånd*, men med, skal vi kalde det, *med ført hånd*.

Det naturlige må være, at man under den sidste oprydning ikke bare, med lidt automatpilot koblet på, kører ting på genbrugspladsen. Når man har fået solgt, hvad sælges kan, eller givet væk, er der sikkert stadig ting tilbage, som det kan være interessant for andre at få.

Et godt eksempel er her den tegnestue, som for nogle år siden desværre stod foran at måtte lukkes. Der var ingen, der ville overtage den, den dag den mangeårige dygtige og skattede ejer ikke kunne mere.

Den omsorgsfulde afslutning

Ejerlederen var den eneste tilbage på tegnestuen. Kundekredsen bestod blandt andet af stabile gamle kunder, der med mellemrum trofast stadig vendte tilbage, når der skulle ske større eller mindre ændringer.

Den gamle ejer gav opgivende udtryk for, at når dagen kom, ville hele tegningsarkivet blive læsset på anhænger og kørt til *småt brændbart* på genbrugspladsen. Umiddelbart forståeligt nok. Så blev der ryddet op, må man sige. Nemt ville det være for den gamle ejerleder. Dog burde det måske, i et sådant tilfælde, hellere puttes i beholderen beregnet til *papir til makulering og genbrug*.

Ejerskiftevejlederens prompte reaktion var imidlertid, *at dét kan man vel anstændigvis ikke*. Sådan bare køre det hele til forbrænding. Man må da spørge de gamle kunder, især de stabile, dem der vender tilbage med mellemrum, om de dog ikke vil have alle deres tegninger og andet relevant materiale retur?

Mon ikke en kunde vil sætte pris på en sådan omsorg? I stedet for måske den situation, at ringe om en ny opgave et års tid efter lukningen af virksomheden for blot at få at vide, at alt var smidt ud? I en produktions metalvirksomhed kunne det være dokumentationer for kundeproducerede ordre igennem årene, som ejeren tilbød sine kunder at overtage.

Det er ingen skam at måtte lukke sin virksomhed. Der er formentlig gjort, hvad man kunne for at finde en overtager. Det er meget ærgerligt, at den må lukke. Sikkert mere end ærgerligt. Begrebet *et tab* er nok mere dækkende.

Som ejer har man sammen med virksomheden forhåbentligt haft et godt erhvervsliv og et godt liv. Haft mange gode kunder, leverandører og medarbejdere. Der er givet vis mange gode præstationer at se tilbage på. *Så lukke med manér*, er vel den rigtige afslutning og begyndelsen på noget nyt. Om det også indebærer en lille reception for de nærmeste kunder, leverandører, netværket m.fl., må være op til den enkeltes temperament. Her skal omtales 2 eksempler fra det virkelige liv.

Ejerne af *Smede- og Maskinværkstedet* i provinsbyen havde besluttet at lukke deres virksomhed efter 34 år i drift. De havde måske ikke kunnet finde nogle, som ville overtage virksomheden. Det er ikke lige til at vide ud fra den annonce, der stod i den lokale avis. Og da slet ikke som sommerhusbeboer.

Da de nu havde valgt at lukke virksomheden, ville de som virksomhedsejere gerne sige farvel og tak efter de mange år. De ville sikre sig, at alle blev bekendt med, at de havde valgt at lukke. Så *man* ikke på et senere tidspunkt ringede forgæves. Der kunne også være kunder og samarbejdspartnere, der gerne og måske endda så meget frem til at kunne komme forbi og sige tak for samarbejdet og ønske held og lykke med det, der nu skulle ske.

I annoncen stod der: *Virksomhedsophør. Stege Smede- og Maskinværksted lukker og slukker. Knud og jeg siger farvel og tak i Værkstedet, efter 34 år i Stege, fredag den 30/9-2016 kl. 13.00-16.00. Venlig hilsen Sonja.*

I ugen efter receptionen kunne man læse følgende annonce: *Tusind tak til alle som hilste på den 30/9. Det er en dag vi vil huske med glæde og vemod. Tak for blomster, flasker og gaver til os begge. Med venlig hilsen Sonja og Knud. Stege Smede- og Maskinværksted.*

Hatten af og respekt for Sonja og Knud. Nemt har det formentlig ikke været at stå frem og hilse på alle. Men der er sket en lukning med oprejst pande, og det sammen med

gamle kunder og samarbejdspartnere. Det må i situationen have lunet hos Sonja og Knud. Held og lykke fremover.

Sat herover for, var der mere *schwung* i lukningen af *forretningen der handlede med dame-tøj og sengelinned*. Det var en stor hjørneforretning på gågaden i den store provinsby. Ejerne af forretningen drev den som 2. generation men havde valgt, at den skulle lukke, nu da de ikke selv ville længere.

De var udadvendte mennesker med hang til dans, fest og glæde. Så de indbød alle til *afdansningsbal*. Der var selvfølgelig ophørsudsalg af forretningens varer. Men på den sidste dag var der også reception i gågaden og besøg af Helsingør Pigegarde. Ingen smalle steder og klar besked. Stor omtale i lokalavisen. Også hatten af her.

1.9

Veje til de bedste tanker

Når man skal skabe forandringer, er det om at få alle de bedste muligheder frem, så man kan prioritere og vælge. Det er ikke mindst vigtigt, når forandringerne angår én selv. Så man finder frem til løsninger, som man virkelig føler sig tilfreds med og føler sig hjemme i. Løsninger, som er langtidsholdbare.

Man skal have skærpet underbevidstheden. Måske der både kan blive en fuldt tilfredsstillende Plan A og en næsten lige så fuldt tilfredsstillende Plan B.

Dette kapitel er ikke den ultimative vejledning i, hvordan man sikrer sig at få alle de allerbedste tanker og muligheder frem, som kan skabe de forandringer og løsninger, som man går efter. Det er der imod nogle anvisninger på, hvordan forfatteren selv oplever, det fungerer for ham, og som han har set også fungerer godt for andre.

Skriv ned

Først og fremmest anbefales det at *skrive ned, skrive ned og skrive ned*, som det er nævnt før i denne vejledningsbog. Sørg for at have ét sted, hvor alt det skriftlige er samlet. Sørg for altid at have noget papir og skriveredskab på sig, så man kan notere tanken ned, når den dukker op. Tanker kan være flyvske, og nemt hurtigt forsvinde igen, ikke mindst når man har meget andet at tænke på. Og så hjælper det heller ikke, at man er blevet ældre.

Hvis man ikke lige har noget at skrive med eller skrive på, men har sin mobiltelefon ved hånden, så kan man sende en SMS til sig selv. Eller mobiltelefonen måske endda også kan bruges som diktafon, så man kan indtale sin idé. Eller den kan bruges som notesblok. Hvis det hele efterhånden også bliver skrevet ind på PC'en, så er det senere så nemt at tilføje nyt, udbygge, uddybe og redigere i.

Selv når man læser en skønlitterær bog eller en roman, kan man blive inspireret. En sætning der springer i øjnene. Noter sidetallet på det bogmærke man bruger, og som sagtens bare kan være et stykke papir. Eller hvis det er din egen bog, og du nænner det, så sæt et mærke ved sætningen eller buk hjørnet på siden. Det kan ellers være så svært senere hen at finde frem til sætningen, hvis man ikke på en eller anden måde får markeret stedet, hvor man læste den inspirerende sætning eller det inspirerende ord.

Indfald i hverdagen

Man kan godt tænke tanker og få gode indfald om fremtidens muligheder, når man er midt i den travle hverdag. Det går bare ofte lettere og er mere produktivt, hvis der er ro og fred. Når man er et sted, hvor man føler sig speciel godt tilpas i afslappende rammer.

For nogen fungerer det meget effektivt at gå en tur alene, og lade tankerne *gå på spring*. Måske også undervejs *føre samtaler med sig selv inde i hovedet*. Få formuleret og sat ord på det, man gerne vil og ser frem til.

Andre gange skal man måske finde sig et godt sted at sidde, hvor der er en god udsigt. Måske på en bænk, eller på et siddeunderlag med ryggen op ad et træ. Husk at have notesblokken nemt ved hånden til at notere tanker ned på.

Man kan kombinere tingene. Gå en tur med en god person, og snak undervejs om det du gerne vil have med- og modspil på. En *vandresamtale*. Andre kalder det *Walk and talk*. Bagerst i vejledningsbogens Appendix, er der en nærmere beskrivelse af *Vandresamtale*.

Brug de naturlige pauser man kan få i hverdagen. Når man kører i bus eller i tog. For forfatteren fungerer det bedst på togturen, når der er plads i stilleområdet i IC-toget eller i lyntoget.

Effekten af styrtebadet om morgenen

Og så har forfatteren mange gange oplevet, at der under morgenens styrtebad kommer gode tankeindfald ganske af sig selv. Det bekræftes i øvrigt af en lille notits i *'Det Beste'* (norsk udgave 4/2010), hvor der, under overskriften *Best inspirasjon får man på badet*, står:

Når dukker de virkelige geniale tanker oftest opp? Er det når du nyter et varmt bad, kjører på en fin og bilfri landevei, eller kanskje på kontoret? Ifølge en kreativitets- forskere er det vanligst, at vi kommer på våre mest lysende idéer, når vi står i dusjen.

"Alle de beste stedene gir mulighet til avslapping, og den primære aktiviteten er ikke å tenke på problemer som skal løses, sier Ken Wall fra Thinking Network. Interessant nok var det ingen som nevnte arbeidsplassen. Med alle sine snare tids- friste og forstyrrelser gir kontoret ingen plass for den kreative processen". Uff da...

Beste steder for inspirasjon:

Dusj, bad, baderom	57 %	Spasertur	28 %
Seng	51 %	Trening	25 %
Bilkjøring	42 %		

En anden nem og måske også ganske behagelig måde at trække sig tilbage fra hverdagens påvirkninger på og i stedet få ro og stilhed er, at benytte det fritids- eller sommerhus man måske selv ejer, kan låne sig frem til eller måske leje.

Det mest optimale vil for mange formentlig være, at man tilbringer nogle hverdage alene i huset. Hvis det ikke er muligt, så naturligvis en weekend eller en forlænget weekend, så man ikke forsømmer arbejdet i virksomheden for meget, vil nogle mene. Kan man afsætte flere dage, så bliver der en form for *hverdag* over opholdet. Man får ikke så nemt følelsen af hastværk, fordi man véd, at man *hurtigt* skal til at pakke sammen igen. Ved et flerdages ophold, er *det jo først om 2-3 dage*, der skal pakkes sammen igen. Og så i øvrigt ikke lade sig forstyrre af eller bruge mobiltelefonen. Prøve at blive *afsondret*.

Denne vejledningsbogs forfatter har også erfaring for, at deltagelse i en konference eller seminar kan give inspiration til løsning af problemer, som slet ikke har med konferencens eller seminarets tema at gøre. Pludselig under et indlæg kan inspirationen komme. Tankerne har fået lov til at *gå på langfart*, *tankerne har fået lov til at gå på spring*. Så er det om hurtigt at få skrevet nogle stikord i hjørnet af programmet, som huskeliste til man kommer hjem.

Sæt mobiltelefonen på flyfunktion

Sidder man så derhjemme eller i et sommerhus, tænker tanker og noterer flittigt, så kan det være en god ide fra tid til anden at tage en kort pause fra tankearbejdet. Tage en pause, hvor man foretager sig noget helt andet. Laver lige en kop te, tager opvasken, går ud med affaldet, kigger til brændeovnen, bærer lidt brænde ind, hænger tøj til tørre, måske lige en hurtig smuttur til det lokale og nærmest liggende supermarked for blot

at købe et par småting, eller hvad det nu er muligt eller behov for at foretage sig. Og så relativt hurtigt vende tilbage til tankearbejdet. Ikke en pause, hvor der læses avis eller man er inde på e-posten. Men foretage sig nogle rutineprægede praktiske gøremål.

Når man så sidder der i sommerhuset på en hverdag, skal man da slet ikke ringe hjem til firmaet *for lige at høre hvordan det går*. Og vent til hen på eftermiddagen med at checke e-posten. Og uanset man er i huset på hverdage eller i weekenden, så er det heller ikke sikkert, det måske er helt så nødvendigt at ringe hjem til familien. I disse mobiltelefon-tider kunne det måske klares med en SMS. Hvis det er nødvendigt at være i kontakt med hinanden.

Til sidst er der den helt klassiske situation, hvor man får en tanke ind lige før man falder i søvn om aften eller i form af et *pling* i løbet af natten. Så er det om at kæmpe sig ud af søvnen og notere nogle stikord, på den blok man har liggende ved sengen. Og sørger man for at blokken er tilstrækkelig stor, så er der masser af plads til at skrive på i mørke, så man ikke behøver blive generet af at skulle tænde lyset. Og sover man i dobbeltseng, kan det være at naboen vil sætte endog meget stor pris på, at der ikke blev tændt lys. Man kan som nok alligevel godt tyde sine *kragetæer* næste dag.

1.A

Ejerskiftevejlederen – hvor meget coach, vejleder og rådgiver om ejerskifte?

Som ejerskiftevejleder for en virksomhedsejer, med personlig uvildig, tværfaglig afklaring og vejledning om ejerskifte og generationsskifte, er man i en udsat *balancesituation*. På den ene side skal man have virksomhedsejeren til egenhændigt at give udtryk for præcist, hvad det er han/hun ønsker for fremtiden for virksomheden og sig selv, og på den anden side, skal man give virksomhedsejeren afklaring og vejledning i, hvordan han/hun praktisk kan få ført sine ønsker om generationsskiftet omsat til virkelighed.

Man skal på samme tid være coach, vejleder og rådgiver, samt man skal være en sparingspartner, der giver med- og modspil.

Et vigtigt redskab for ejerskiftevejlederen er *det skrevne ord*. Så der med ord står præcist beskrevet, det som virksomhedsejeren gerne vil have som mål for fremtiden. Så er det så meget lettere senere og for andre at spørge præcist ind til forståelsen af dét, som ejerlederen gerne vil.

Så burde der senere heller ikke være store chancer for, at der opstår tvivl om, hvad der er udgangspunktet for gennemførelsen af generationsskiftet. Som det ellers lettere kan være, såfremt man kun har det talte ord at forholde sig til. *Husker vi nu rigtigt, eller har vi fået tolket sagen forskelligt. Eller er der noget, som vi har glemt eller overset.* Ejerskiftevejlederen skal derfor hele tiden sørge for, at der bliver udfærdiget referat eller notat af samtaler og møder.

Ejerskiftevejlederen må meget gerne, og skal også på rette steder og tidspunkter, komme med kommentarer, tanker og forslag, formuleret i retning af: *Når jeg hører, det du siger, kommer jeg til at tænke på, om du har overvejet, at du også kunne vælge en løsning, der går i retning af...*

Det er ejerskiftevejlederens opgave og rolle, aktivt at give ejerlederen anledning til afklaring af sine egne tanker for fremtiden. Og det kan man efter forfatterens opfattelse kun ved i passende omfang og situationsbestemt, at være en aktiv med-og modspiller til ejerlederen.

Når afklaringsprocessen er ovre, og virksomhedsejeren er tilfreds med det skrevne mål for fremtiden, kommer processen med vejledning i, hvordan det så kunne gennemføres i praksis. *Hvordan gennemføre det teknisk*, det som ejerlederen gerne vil.

Skulle vejledningsprocessen få virksomhedsejeren til at nuancere sine mål for fremtiden, må ejerskiftevejlederen straks få tilrettet det oprindelige papir. Så alle hele tiden har og kan læse sig til det samme udgangspunkt.

Ejerskiftevejlederen må gerne, og skal også ved relevante lejligheder, udfordre virksomhedsejeren i valg af løsninger. Dermed får virksomhedsejeren lejlighed til at opveje fordele og ulemper, for derefter måske at finde anledning til at nuancere sine mål og metoder.

Det er vigtigt, at man som virksomhedsejer *først beskriver* sine mål for fremtiden, og *først derefter* finder ud af, hvordan målene teknisk kan opfyldes. Dermed er der størst mulig chance for tilfredshed, når hele processen er overstået, og ejerskiftet og generationsskiftet er sket. Fordi man som virksomhedsejer har ladet sine mål bestemme hvilke løsninger, der blev valgt. Og ikke ladet mulige tekniske løsninger bestemme,

hvad man så kunne opnå. Det ejerlederen kan risikere at opnå, ved at lade tekniske løsninger være overstyrede, er nemlig en utilstrækkelig opfyldelse af sine ønsker for virksomheden og sin egen fremtid.

Ejerskiftevejlederen

Der er desværre mange eksempler på, hvordan ejerledere på længere sigt har ærgret sig voldsomt over konsekvensen af deres beslutninger, fordi de ikke først og grundigt nok fik gennemarbejdet og afklaret deres ønsker. Nogle fortryder direkte efter et stykke tid, at de trådte tilbage og solgte deres virksomhed. Den situation skyldes nogle gange det meget enkle, at den nu forhenværende ejerleder ikke har fået etableret sig med det nye gode aktive og meningsfulde liv.

1.B

Om Vandresamtalen

Når man gennemfører en *vandresamtale*, skal man først og fremmest gå nogle steder, hvor man ganske uhindret og behageligt kan gå ved siden af hinanden. Plus at man ganske ugeneret af andre kan tale sammen om alle typer emner, og uden besvær kan høre og forstå hinandens tale. Samtidig skal det også være steder, hvor man ikke skal bruge den store energi og opmærksomhed på at skulle orientere sig i terrænet.

Som udgangspunkt kan man gennemføre en vandresamtale i de fleste omgivelser. I skoven, parker, stille villaområder, havnearealer, på stisystemer, markveje, golfbaner m.fl. steder. Det vigtigste er, at man uden problemer kan finde rundt og finde tilbage til udgangspunktet. Det er surt at fare vild under en vandresamtale.

Men hyggeligst er det vel i naturens omgivelser. Og kommer man til en bænk, så er anledningen god til lige at sætte sig ned, hvile benene og nyde udsigten. Og skulle man have en pose bolcher eller andet småspiseligt i lommen, er det også en god anledning til at åbne posen her.

Og det er måske også, når man sidder der i ro på bænken, at tankerne falder på plads, og ejerlederen rigtig får åbnet op for posen. At du som ejerleder rigtig får formuleret, det du gerne vil for fremtiden. Måske rigtig får givet udtryk for sine bekymringer. Bekymringer som der må findes beroligende løsninger på.

Det gode ved *vandresamtalen* er, at man er i tæt dialog, uden at man samtidig på nogen måde behøver at generes af, at skulle se *den anden alt for meget i øjnene*. Mange føler sig generet i den situation.

Samtidig medfører samtale under en vandring, at pauser i samtalen kan virke meget naturlige, modsat at pauser i talestrømmen ofte kan føles unaturlige, såfremt man sidder indenfor og overfor hinanden. Samtidig kan der undervejs skabes naturlige pauser og tankerum, ved pludselig at blive fanget af noget man ser undervejs. Og i den pause kan noget af det, som man taler om, nå at bundfælde sig i passende omfang.

Ulempen ved en vandresamtale kan være, at man ikke rigtig kan notere stikord ned undervejs. Det kan man passende bruge pausen på bænken til og afslutte vandresamtalen med en *noteringstid*.

Og husk så lige fodtøj og overtøj passende til lejligheden. Så man ikke undervejs skal blive irriteret på for eksempel tilsmudsede pæne sko eller, at man fryser lidt.

Som der står på en norsk kortærmet trøje:

//Hvorfor være inne, når alt håp er ute? //

1.C

“Livets gang” (Pensionistvisen)

Cirkusrevyen 1980. Tekst af Ida og Bent From. Musik af Otto Francker. Fremført af Grethe Schønck og Volmer Sørensen. Pensionistvisen *Livets gang* var et af årets store numre i Cirkusrevyen 1980.

Visen beskriver, må man tro, hvordan livet kunne forme sig for et pensionistægtepar omkring året 1980. Den ene uge ligner den anden. Den ene dag ligner den anden. Den ene dag er en kopi af den forrige. Livets trummerum. Og dog alligevel ikke.

Der er selvfølgelig ugens højdepunkter. Men hvilke højdepunkter. Den ene dag handles der ind i Brugsen. De næste dage i henholdsvis Irma, Rødovre Centrum eller hos købmanden. Købmanden bruges den dag, hvor der også skal *tipses*. Nogle morgener står den på friskt morgenbrød. Ellers er det ristet brød fra dagen før. Fredag og søndag er ugens højdepunkter. Fredag, hvor Far er til Banko og Mor i stedet er *ude at føjte rundt*.

Og så kommer søndagen. Den dag ser pensionistparret frem til. De klæder om til søndagstøjet. Går rundt og venter spændt, som løver i et bur. Mon de igen får besøg af børn og børnebørn, og *har de flødeskumskage med?* Ja, de får besøg og med kage. Men børn og børnebørn går hurtigt igen. Og så gik den dag. Og så gik den uge. Og mandag morgen begynder det forfra.

Visen tog publikum med både storm og eftertanke. Visen blev også udgivet på plade. Visen var en skattet genganger i for eksempel Giro 413 i årene efter.

Visens første vers lyder (afskrift fra Ekstra Bladet den 18. juni 1980):

Se ugen starter Mandag, hvor mor hun står op sådan ved halvottetiden
mens Far han sover rævesøvn, og tar et extra kvarter til på siden
så får vi morgenkaffe, med tørt brød der ristes og tar vores piller
så støver Mor lidt af, medens Far støver rundt for at find' sine briller
Så går vi i Brugsen og handler og så går vi hjem med vor frokostavis
og spiser og læser om OL og LO og olien og boligen der stiger i pris
og så tar' vi os en lur, og mens Mor laver mad, slapper Far der igen af
og efter middagen glør vi på TV, og så er vi færdig med den dag.

1.D

Hverdagsforblændelsen – "Fru Jensens plankeværk"

Mange kender det. Forfatteren af denne vejledningsbog kender det. Der ligger en bunke papirer på hjørnet af arbejdsbordet og venter på at blive ordnet. Det sker bare ikke. Man bliver blind for den opgave, der ligger og venter. Man tror det tager lang tid, men ved det reelt ikke.

Eller man er i gang med en lang række opgaver, og en enkelt af dem er ikke attraktiv og indbydende at komme i gang med. Man skal lige først foretage det ene og det andet, og så vil man gå i gang med opgaven. Tror man selv på. Det sker bare ikke rigtig. Man foretager *overspringshandlinger*.

Man har meldt sig til et halvdagsseminar om noget fagligt, hvor man kan få ny inspiration og viden, som man har brug for. Men hverdagens opgaver presser sig hele tiden på. Halvdagsseminaret foregår i morgen. Man synes, at man lige i dag og lige nu er lidt bagud med sit arbejde. Så man sender afbud til seminaret. Men var det nu også klogt set i det lange perspektiv?

Eller som man også kan sige om den situation, at en ejerleder ikke rigtig kan komme i gang med overvejelser om fremtiden for virksomheden, bruge tid på overvejelser og beslutninger om generationsskiftet. Det bliver udskudt gang efter gang, også denne gang. *Vi skal lige klare den nye ordre, som er kommet ind, Fru Jensens plankeværk i næste uge. Og så kan jeg i næste weekend begynde at tænke over fremtiden og generationsskifte.* Det sker måske bare heller ikke.

Hverdagens gøremål er og bliver for mange ejerledere en alvorlig *barriere* for at prioritere at bruge tid på at tænke på fremtiden, tænke strategi. Eller mere positivt udtrykt: Hverdagens gøremål bliver, synes mange sikkert, et undskyldeligt *forsvarsværk* for at skulle beskæftige sig med noget, som man ikke rigtig har lyst til at gå i gang med. Ejerlederen kan dermed blive sin egen værste fjende for overvejelser og beslutninger i tide om fremtiden.

CBS Center for ejerledede virksomheder har gravet interessant ny viden frem om dette tema. Det omtales i den seneste af deres læseværdige rapporter *Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte (2018)*. Det sker under overskriften *Hverdagen som barriere*. Der sker det, skriver CBS i rapporten, *at ejerlederen bliver forblændet af hverdagen*. De får *hverdagsforblændelse*. Fra rapporten citeres:

Det viser sig, at allerede i 1950'erne konstaterede Harvard professor C. Roland Christensen, at denne *hverdagsforblændelse* er et paradoks. På den ene side gør ejerlederen virksomheden til centrum i sit liv. Ejerlederen stræber efter at udvikle og styrke den som en form for forlængelse af sig selv eller et monument over egen succes. På den anden side forsømmer ejerlederen at sikre virksomhedens langsigtede overlevelse ved for eksempel at undlade at planlægge ejerskifte.

Christensen pegede på tre væsentlige og indbyrdes afhængige årsager til, at denne barriere for ejerskifte og generationsskifte opstår. For dem alle tre gælder, at de formodentligt er lige så typiske i dag, som tidligere.

For det første bygger *hverdagsforblændelsen* på den grundlæggende indstilling, at *i dag* er vigtig, mens *i morgen* kan vente.

For det andet betyder denne indstilling, at ejerlederen opbygger en organisation, hvor han selv træffer alle de væsentligste (samt en lang række mindre væsentlige) beslutninger og derfor ikke kultiverer nye ledelseskrafter, der kunne tage over efter ham selv.

For det tredje har ejerledere ofte en form for urokkelig tro på fremtiden. Det skyldes som regel den oplevelse, at ejerlederen tidligere har været i stand til at overvinde en lang række udfordringer og derfor har den samme forventning til fremtiden.

Alle de faktorer Christensen pegede på hænger sammen med den erfaring ejerlederen gjorde sig i den vanskelige opstartsfasen, hvor virksomhedens overlevelse var på spil – ofte hver eneste dag i en lang periode, og hvor der for det meste ikke var andre end ejerlederen selv til at løse problemerne.

På lang sigt betyder det, at der ofte bliver tale om organisationer med en operationelt fokuseret ledelse, hvor den væsentligste beslutningskompetence er samlet hos ejerlederen, og hvor der mangler oplagte kandidater til at overtage ledelsen. Det er en organisation, hvor det dels er uvant og derfor svært at tænke langsigtet, dels er vanskeligt at forestille sig et lederskifte. Derfor bliver *hverdagsforblændelsen* ofte en barriere for ejerskifte.

1.E

Revisorens dobbeltrolle

For de fleste ejerledere indtager virksomhedens revisor en alt overskyggende rolle som tætteste rådgiver for ejerlederen. Spørgeundersøgelser viser, at 8 ud af 10 virksomhedsejere foretrækker deres revisor som den primære rådgiver i forbindelse med generationsskifteprocessen.

Dermed indtager revisoren en dobbeltrolle overfor én og samme virksomhed. Dette modsætningsforhold er undersøgt og beskrevet nærmere i kandidatafhandlingen *Revisor som rådgiver i generationsskifte. En afhandling om etik og ansvar* (Aalborg Universitet 2017).

Modsætningsforholdet i denne dobbeltrolle opstår, fordi en revisors fornemmeste opgave og rolle er, at være offentlighedens uvildige og uangribelige tillidsrepræsentant i forhold til den virksomhed, som revisoren er revisor for.

Såfremt en revisor derfor både optræder som rådgiver for ejerleder og for ejerlederens virksomhed, kan man med rette stille spørgsmålet, om revisor kan optræde helt objektivt og uden at være forudindtaget i alle spørgsmål, hvor der kunne opstå interessekonflikter.

Udviklingen går generelt i retning af, at revisorer gerne vil yde deres kunder *helhedsrådgivning*. De samme tendenser ses for eksempel også inden for eksempelvis advokatfaget og pengeinstitutterne, for blot at nævne andre typer rådgivere omkring generationsskifte. Man, det vil sige de enkelte faglige rådgivere, bevæger sig ind på andre faggruppers område.

De store advokat-og revisorkontorer arrangerer sig nogle gange på den måde, at de kan trække på andre typer ekspertiser, placeret og ansat i andre afdelinger i organisationen, som der så må anses at være vandtætte skotter og uafhængighed imellem. På samme måde arrangerer mange pengeinstitutter sig. Fra tid til anden rejser debatten sig i de offentlige medier, om det nu også fungerer godt nok efter hensigten på den måde.

En revisors funktion er at støtte virksomheden i dens drift og udvikling. Det en ejerleder søger, i de første overvejelser og beslutninger om fremtiden for virksomheden og sig selv, er en sparringspartner, der støtter ejerlederen som person og som ejer af virksomheden. Støtter ejerlederen i sin egen personlige afklaring om, hvad han/hun mener, der vil være det bedste for sin virksomhed.

Endvidere har ejerlederen også brug for vejledning og rådgivning om, hvordan virksomheden bliver bedst muligt klar til generationsskifte og en ny ejer, så salget kan indbringe en tilfredsstillende pris.

Klargøring og salgsmodning af virksomheden består dels af de mere praktiske ting som dokumentation af alle aftaler, produkter og produktionsmetoder og dels af de mere økonomiske aspekter forud for et ejerskifte. Klargøring og salgsmodning af en virksomhed på det økonomiske og finansielle plan er klart underlagt revisors regi og opgave.

Derimod er den typiske revisor næppe uddannet til eller har tilstrækkelige kompetencer til at rådgive ejerleder og virksomhed om den mere praktiske klargøring af en virksomhed til generationsskifte og ejerskifte.

Den omtalte afhandling konkluderer afsluttende på temaet *revisor som rådgiver overfor sel-skabet contra ejerlederen*:

// Idet afhandlingen tager udgangspunkt i ejerledede virksomheder, er det vigtigt, at revisor varetager selskabets interesser og ikke ejerlederens personlige interesser. Selskabets interesser og ejerlederens personlige interesser er ikke nødvendigvis overensstemmende, hvorfor revisor skal holde for øje, at denne fungerer som rådgiver for selskabet. //

Netop derfor må man som ejer og ejerleder også alliere sig med en ekstra rådgiver til sin egen personlige afklaring og vejledning om fremtiden for virksomheden. Såfremt man vil det bedste og den mest uafhængige proces for sig selv og virksomheden over for 3. mand, den måske kommende nye ejer. Og det vil vel de fleste. Her vil den uvildige og uafhængige ejerskiftevejleder være yderst relevant at kontakte.

Skomager bliv ved din læst synes også at være et godt råd at lytte til ved afklaring og beslutninger angående generationsskiftet af den ejerledede virksomhed.

1.F

Ejerskiftehjulet

Ejerskiftehjulet er et dialogbaseret arbejdsredskab, der lægger op til en stramt struktureret proces, udviklet til brug når en ejerleder skal have afklaring og vejledning om et kommende ejerskifte eller generationsskifte. **Ejerskiftehjulet synliggør først og fremmest virksomhedens forhold set i relation til et kommende generationsskifte. Efterfølgende omtales *Ejerskiftebarometret*, der et dialogværktøj, der sigter efter at hjælpe ejerledere til personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte og generationsskifte.**

Ejerskiftehjulet bestod sin store prøve med bravour i den landsdækkende kampagne for ejerskifte, der blev gennemført i 2013-2014. Her gennemgik 600 ejerledere landet over et forløb med afklaring og vejledning om ejerskifte, typisk med henblik på et kommende generationsskifte. I nogle tilfælde var ejerlederen yngre, der havde som mål at blive afklaret og få vejledning med henblik på at få en partner med ind over i ejerskabet af virksomheden.

Ved brug af arbejdsredskabet *Ejerskiftehjulet* ved ejerskifte og generationsskifte af virksomheden, kommer man gennem samtale hele vejen rundt i de 4 faser, som *Ejerskiftehjulet* deler et ejerskifte og generationsskifte op i. Hver fase er igen opdelt i 3 temaer med hver 4 uddybende spørgsmål med relation til virksomhedens status i dag samt virksomhedens og ejerlederens afklaring og parathed til gennemførelse af et generationsskifte. I alt således 72 spørgsmål, som man efter en selvurdering skal forholde sig til på en graderet skala.

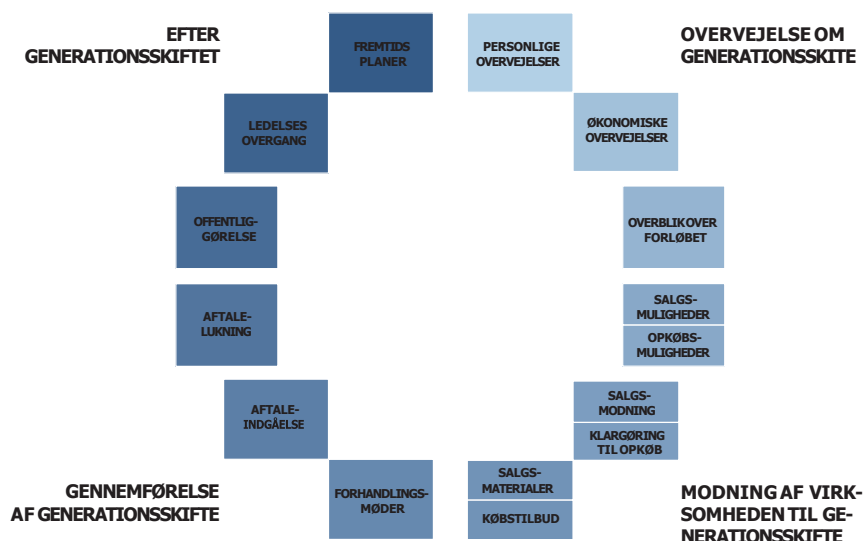
Der kan på hvert spørgsmål svares inden for de 8 kategorier: Ikke relevant, slet ikke, meget lidt, lidt, nogenlunde, meget, rigtig meget og fuldstændigt, svarende til en skala fra 0-7.

Til slut samles alle svar i en grafisk figur, der tydeligt viser, hvor der er grunde til at gøre en særlig fremadrettet indsats, såfremt man ønsker at virksomhed og ejer skal blive bedst mulig klar et generationsskifte, med udsigt til bedst mulig succes.

Ved brug af *Ejerskiftehjulet* sikres det, at man meget systematiseret og struktureret bliver ført gennem alle de centrale spørgsmål ved den indledende afklaring og vejledning om et kommende generationsskifte.

Ejerskiftehjulet giver det bedste resultat for ejerlederen, såfremt det bruges som støtte ved en dialog med den uvildige ejerskiftevejleder med speciale i generationsskifte.

Ejerskiftehjulets 4 faser og 12 temaer:



1.G

Ejerskiftebarometret

Ejerskiftebarometret er udviklet af CBS Center for ejerledede virksomheder.

Ejerskiftebarometret er et dialogværktøj, der som formål har at hjælpe ejerledere til personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte og generationsskifte. Modsat *Ejerskiftehjulet*, der hovedsagligt er rettet mod virksomhedens parathed til et ejerskifte og generationsskifte. Det grundlæggende fundament for *Ejerskiftebarometeret* er, at man ser det kommende generationsskifte, og dermed salg af sin virksomhed, som en *proces*.

Igennem brug af Ejerskiftebarometret kan en ejerleder finde svar på spørgsmålene om *hvilken betydning har virksomheden for dig og hvad er vigtigt for dig i forbindelse med exit, det vil sige salg af virksomheden*. Ud fra svarene på de foregående 2 spørgsmål, samles det hele i *Anbefalinger - Gør dig selv og virksomheden klar til exit og her ud fra vælg de første 1-2 handlinger som en første del af den samlede forberedelse og klargøring til generationsskifte*.

Meningen er, at man herefter over en længere periode og sammen med sin rådgiver *gentager brugen af Ejerskiftebarometret*, og ud fra det stade, som man nu er kommet til i forberedelse og klargøring af virksomheden og sig selv til generationsskifte, udpeger de næste 1-2 handlinger frem mod målet:

At være klar til det bedst mulige generationsskifte, når dagen og muligheden opstår.

Gennem metodisk at arbejde sig frem til at være klar til et kommende generationsskifte, vil en ejerleder normalt samtidig arbejde sig frem til at være en *afklaret ejerleder*.

Ejerskiftebarometret er udviklet som en del af forskningsprojektet "De bløde værdier – Psykologiske aspekter omkring ejerledelse og ejerskifteprocessen". Citat fra projektets hjemmeside:

Ejerskiftebarometret skal kortlægge hvilke ejerlederprofiler, der typisk findes i ejerledede virksomheder og de unikke udfordringer, der udspringer fra hver profil i forbindelse med ejerskifte. Formålet med projektet er at afklare, hvad vi ved om ejerledernes drivkraft, deres motivation for at drive virksomhed, samt at belyse hvilke motivations- processer, der er i spil for ejerlederen i forbindelse med en ejerskifteproces. Denne viden kommer både ejerledere såvel som disses rådgivere til gavn i den strategiske planlægning.

Hjemmesiden findes som en del af hjemmesiden for CBS / Copenhagen Business School / Handelshøjskolen www.cbs.dk

På CBS-hjemmesiden finder man frem til hjemmesiden for Ejerskiftebarometret ved i rækkefølge at klikke ind på: → Forskning → Institutter og centre → Center for Ejerledede Virksomheder → Forskningsprojekter og så åbne for forskningsprojektet: De bløde værdier – Psykologiske aspekter omkring ejerledelse og ejerskifteprocessen

Eller kopiere dette link over i sin PC internettrude: <https://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/institut-regnskab/center-ejerledede-virksomheder/forskningsprojekter>

1.H

Ejerstrategikortet og Exitplanlægning

Ejerstrategikortet er udviklet af CBS Center for ejerledede virksomheder.

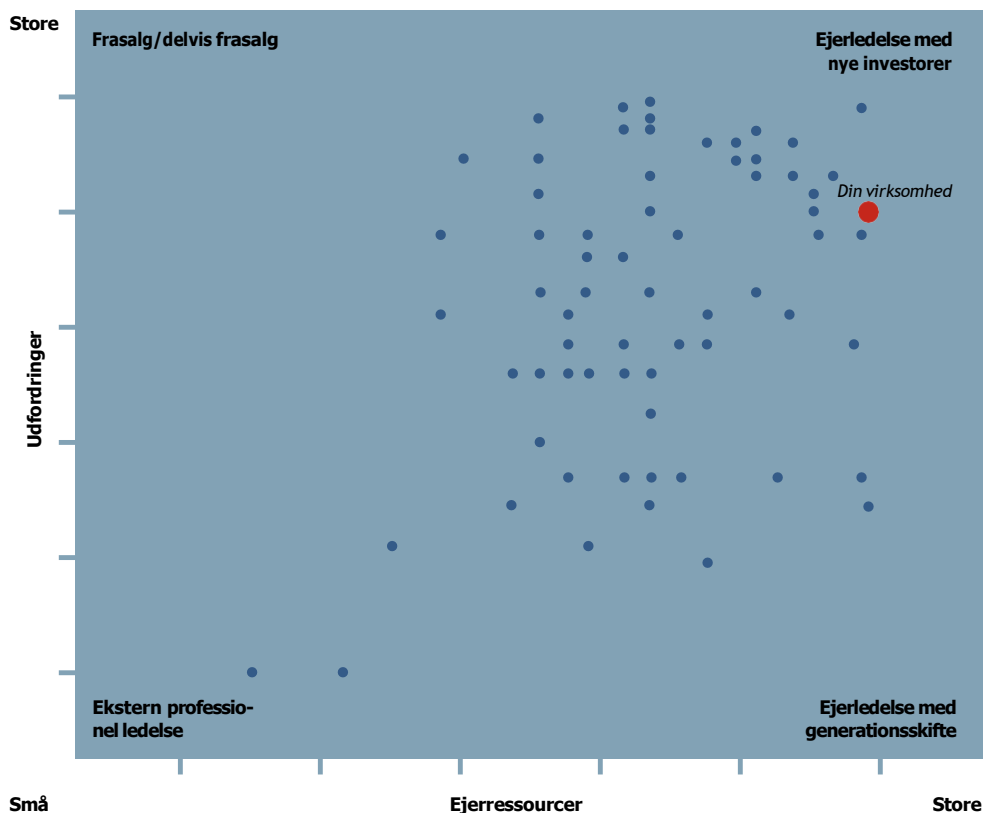
Ved brug af *Ejerstrategikortet* finder man *sin virksomheds* placering i Ejerstrategikortet. Ved at benytte værktøjet, får man indsigt i hvilke strategiske overvejelser, man som ejerleder kan gøre sig for at vælge den bedst mulige langsigtede ejer- og ledelsesstruktur sin virksomhed.

For at få dannet et *Ejerstrategikort* for sin virksomhed, skal man besvare et spørgeskema med 26 spørgsmål. Når man har besvaret alle spørgsmål, får man adgang til en automatisk generet *Ejerstrategikort rapport for netop ens egen virksomhed*, hvor ens svar er sammenholdt med svarene fra ca. 13.000 andre danske ejerledede virksomheder, som deltager i benchmarkingen. Ejerstrategikortet er relevant for ejerledede virksomheder med ansatte.

Centret har også udviklet muligheden for at få en *Exitplanlægningsrapport*. Rapporten fortæller ejerlederen, hvordan ejerlederens overvejelser omkring virksomhedens fremtid, hvad enten det drejer sig om udvikling, overdragelse eller videresalg, måler sig op mod ca. 13.000 andre danske ejerledede virksomheder. For at få en *Exitplanlægningsrapport* for sin virksomhed, skal man besvare et spørgeskema. Spørgsmålene afhænger af de svar, man giver undervejs. Man skal aldrig svare på mere end 23 spørgsmål. Når man har besvaret alle spørgsmål, får man adgang til en automatisk generet rapport for virksomheden, hvor ens svar sammenholdes med svarene fra ca. 13.000 andre danske ejerledede virksomheder.

Adgang til begge arbejdsredskaber fås via hjemmesiden ejerstrategi-kortet.dk

Eksempel på Ejerstrategikortet:



2. Ejerrollen

2.1 Kom nu i gang

Vejviserbogen om vejen til at blive ejerleder (selvstændig) gennem generationsskifte, er først og fremmest beregnet for de personer, som i en voksen alder og efter nogle år i job opdager, at de har lysten og evnerne til at stå i spidsen for deres egen virksomhed. Nu skal det omsættes i praksis. Nu vil de være selvstændige. Eje deres egen virksomhed, som de kan blive ejerleder for. Endvidere kan vejviserbogen med samme store udbytte også læses af den person, som relativt tidligt i livet ved, at målet er på et tidspunkt at blive ejerleder.

Sidst, men ikke mindst, er vejvisningsbogen også et uvurderligt godt redskab for den ældre ejerleder, som, realistisk set, må se i øjnene, at tiden nærmer sig, hvor der skal tages beslutninger om virksomhedens fremtid, under et andet lederskab og et andet ejerskab. Såfremt han/hun vil det bedste for virksomheden, de ansatte, kunder, leverandører, lokalsamfundet, dansk erhvervsliv og det danske samfund. Ingen nævnt, ingen glemt.

Vi skal alle dø på et tidspunkt. Uanset at mange ældre ejerledere (især mænd, siges der) ofte kommer til at udtrykke sig på måden, *hvis jeg dør*, og ikke siger *når jeg dør*. Det er ganske relevant at påstå, at den, som ejer af en virksomhed, har et samfundsansvar at leve op til.

Målgruppen af virksomheder for vejviserbogen er de mindre og mellemstore ejerledede virksomheder. Den type af virksomheder hvor ejeren indtager en meget central plads og dobbeltrolle i den daglige ledelse og drift. Den type af virksomheder, hvor ejeren på samme tid både er ejer og direktør, ejeren er en "ejerleder".

Intentionen med vejviserbogen, *Genvejen til selvstændig virksomhedsejer*, er også, at slå en pæl igennem den fordom og forestilling om, at man for at kunne overtage en virksomhed, eller i første omgang at blive delejer (partner), for senere at overtage den helt og føre den videre, skal man altid have en stor økonomisk opsparing at kunne investere i projektet.

Det er vejviserbogens påstand og intention at anviser andre veje, såfremt evner og lysten er hos den yngre, der gerne vil være selvstændig, og viljen er der hos den ældre ejerleder, der gerne vil se sin virksomhed leve videre. Præcist som det kom til udtryk i den annonce, hvor der blev søgt en partner til en mindre smede- og maskinvirksomhed (bragt i *Jern- & Maskinindustrien, Ingeniøren, match-online.dk* samt i *Lederne nyhedsbrev i 2015*):

Din profil:

Stærk inden for markedsføring/salg, tilbudsgivning, ledelse og udnyttelse af potentiale. Har en baggrund fra smede- og maskinfabrik og har stor erfaring indenfor faget. Eksempelvis en tidligere ejerleder, en nuværende leder der vil være selvstændig eller en ejerleder, som ser en synergi til sin egen nuværende virksomhed. Der søges mere efter den rette person med evner og energien, end personen med en opsparing. I vurdering af interesserede vil der blive lagt vægt på faglig baggrund og bevæggrunde for at blive selvstændig (partner). Henvendelse til xxx.

Iværksætter eller generationsskifter

I denne vejviserbog skelnes der skarpt mellem de 2 situationer, der hovedsagligt findes for at blive selvstændig ejerleder.

Den ene situation, og den som fylder meget i den offentlige bevidsthed, er den situation, hvor man vil sætte noget i gang, begynde forfra, man er *iværksætter*. En situation der har en del prestige indbygget i sig selv.

Og så *den anden situation*, hvor man bliver selvstændig ved at overtage og videreføre en igangværende virksomhed, man er en *generationsskifter*. En situation der ikke er i rampe-lyset, men som voldsomt fortjener at komme det.

Som *iværksætter* (eller *nystarter*, som man siger i Sverige) begynder man helt forfra. Man starter helt fra bunden med at etablere en virksomhed. Man har måske opfundet noget nyt, der skal produceres, man har fået en idé andre ikke har fået, eller man har måske fundet på en ny måde at udføre nogle kendte arbejdsopgaver på. Eller man har ganske enkelt besluttet sig for at starte for sig selv, inden for den uddannelse man har eller det fagområde, man er beskæftiget inden for.

Som *generationsskifter* beslutter man sig for at overtage og føre noget videre, som er i gang, noget som er i drift. Man overtager i princippet fra dag 1, ansvar for ansatte, produktion, kunder og leverandører. Man overtager et fundament og en platform, der typisk rummer måske endda meget store muligheder for at vokse, og måske endda rummer muligheder for meget hurtigt at blive mere lønsom, end ved overtagelsen.

Man bliver *ejerleder*. En *ejerleder* er en person, der ejer en virksomhed, eller ejer en meget betydende del af en virksomhed, og *samtidig* er og fuldt ud fungerer som virksomhedens daglige øverste leder og direktør.

Når man overtager en virksomhed, overtager man flere kulturer på godt og ondt, og skal tilpasse sig disse. Samtidig skal man tilrette og ændre disse kulturer, så de kommer til at passe med ens egen opfattelse af, hvad der er ret og rimeligt som en samlet og samlende virksomhedspolitik, og som skal være styrende for ens virksomhed. Man bliver som *generationsskifter* samtidig en kulturtransformator.

Som *generationsskifter* skal der på en række områder skelnes imellem den situation, hvor man alene overtager hele den igangværende virksomhed, eller den situation, hvor man bliver en partner i den samlede ejerkreds af virksomheden. Herom i et senere kapitel.

Vejviserbogen er baseret på mange års praktiske erfaringer hos forfatteren med *generationsskifte* af mindre og mellemstore ejerledede virksomheder. Både den gængse type, hvor ejeren på samme tid både er ejer og er den daglige leder af virksomheden (direktøren), og den mindre udbredte type, hvor ejeren fører en mere tilbagetrukket tilværelse i forhold til den daglige drift, som så i stedet varetages af en ansat leder (direktør).

Ejerskifte eller generationsskifte?

Der bruges i den faglige debat i flæng ordene *ejerskifte* og *generationsskifte* om den samme situation. Da man tilbage i 1990-erne og i begyndelsen af 2000-tallet begyndte at blive opmærksom på den store udfordring med de mange *pensionsmodne* ejerledere (virksomhedsejere), brugte man betegnelsen *generationsskifte*. Da man med Erhvervsstyrelsen for bordenden begyndte at fokusere på udfordringen, og på at udvikle værktøjer til at håndtere denne udfordring, gik man ind for at bruge den mere overordnede og, mente man, neutrale betegnelse *ejerskifte*.

I dag er det som om, at betegnelsen *generationsskifte* igen er ved at vinde terræn. I hvert fald for de mange tilfælde, hvor virksomhedsejeren er kommet godt op i årene, i mange tilfælde langt ud over den officielle pensionsalder på 65-67 år. De har opnået en alder, hvor de bør (skal) tænke på ejerskifte, det vil sige salg af sin virksomhed.

Såfremt den ældre ejerleder da ikke (bevidst eller ubevidst) beslutter at neddrogse og lukke virksomheden, den dag han/hun ikke kan eller vil mere. Det findes der desværre mange eksempler på. Mange ældre virksomhedsejere bruger selv betegnelsen *generationsskifte* for den situation de står over for, og bruger ikke betegnelsen *ejerskifte*.

Går man mere ind i betydningen af de 2 ord *ejerskifte* og *generationsskifte*, så står virksomheden egentlig både over for et *ejerskifte*, hvor der kommer en ny ejer, der måske er en yngre person, og over for et *generationsskifte* i ejerkredsen og ledelsen, forstået som at der kommer ny og yngre kræfter ind i ledelsen.

Den nuværende ældre ejer står overfor at skulle sige farvel og holde op med det, der har fyldt livet og hverdagen i mange år. Den kommende typisk yngre ejer står foran at virkeliggøre sin drøm om at stå i spidsen for sin egen virksomhed. To modsat rettede livsfaser, som kan forenes, såfremt man sætter ressourcer ind herpå. Det handler denne vejviserbog om generationsskifte også om.

Lykkes man med at følge *generationsskiftevejledningen* kan man opnå formidable resultater som synergieffekt, når de 2 generationer lykkes i deres samarbejde om det fælles mål, virksomhedens fortsatte eksistens og udvikling.

Vejviserregel nr. 1 – en nedskrevet plan

Vejviserbogen vil i sine kapitler vise veje frem til det mest succesfulde ejer- og lederskifte af den *generationsskiftedne* virksomhed, samt anviser de bedste forudsætninger for størst mulig succes i de første år. Hvordan, der derefter sikres størst mulig succes og udbytte, er ikke formålet med denne vejviserbog. Der henvises i den henseende til anden litteratur og vejledning.

Til gengæld skal der straks her angives den mest vigtige og bedste betingelse for succes, nemlig at *jeg har en plan* (citater Egon Olsen). Har man ikke en plan, er det svært at styre ret mod målet. Og denne plan skal være skrevet ned. *Har man ikke en nedskrevet plan, har man ingen plan* (citater Dansk Industri / Sune Jensen på generalforsamling i match-online.dk i foråret 2012).

Anbefalingen til den yngre person, der gerne vil blive selvstændig ved at overtage og videreføre en igangværende virksomhed, er, *at nedskrive sine tanker og planer. Skriv ned, skriv ned, skriv ned.*

Hold op med kun at have drømmen og visionen i hovedet. Få sat ord på planen, få det ud af hovedet og skrevet ned. Når den overordnede drøm og vision er skrevet ned, er der billedlig talt blevet ny ledig plads i hjernecellerne til nye tanker og planer, til udvikling af planen, som så også skal skrives ned. Og dermed igen at give plads til nye tanker, ideer og planer, der skrives ned. Og så fremdeles.

Dermed forfølger man på en bevidst måde de tankespor, man har for vejene frem mod målet, og for veje og holdninger, til udvikling af virksomheden efter at man har overtaget den. Man begynder at nedskrive sine strategier og visioner for sin virksomhed. Man begynder at bemærke ting, der dukker op i hverdagen, som kan hjælpe frem til opnåelse af målet med at blive selvstændig. Et gammelt islandsk mundheld lyder i retning af, *at lander der en ravn foran dig i fjeldet, så følg efter raven i den retning, hvor den bevæger sig og hopper. Så vil man gå sin gode fremtid i møde.*

Det *med at skrive ned* er på samme måde som hos en arkitekt eller forfatter. De har ikke i alle detaljer hele det færdigbyggede hus eller hele den skrevne bog i hovedet. De har en overordnet idé og plan. Det udvikler sig henad vejen. Når det er skrevet ned, kan man begynde at nuancere og udbygge. Man kan begynde at skrive en handlingsplan, når planen er på plads.

Følger man denne *vejviserregel nr. 1, om at skrive ned*, sker der automatisk det, at man undervejs også bliver mere opmærksom på de muligheder, der måtte vise sig for at blive selvstændig. Man bliver bedre til at opfange signaler herom fra sine omgivelser. *Du ser det, når du tror det.* Sådan var også titlen på en bog, der udkom for en del år siden (Wayne W. Dyer, 1989).

Samtidig sker der også det, at man er så bevidst om sine tanker og planer for at blive selvstændig, ved at overtage en igangværende virksomhed, at man udsender signaler herom til sine omgivelser. Og skal man tro indholdet i bogen "Den niende indsigt" (James Redfield, 1995), vil disse signaler undervejs ramme de rette mennesker, og vejen bliver banet frem til den rette ejer af den rette virksomhed. Som måske skal blive den virksomhed, som man bliver selvstændig med.

Det bærende indhold i bogen "Den niende indsigt" er, at ikke alting sker tilfældigt. Men at det også gælder om selv at være opmærksom på det tilsyneladende tilfældige. Nogle kalder det også for *synkronicitet*.

Men det er ikke kun den yngre, der gerne vil være selvstændig, der skal skrive sine tanker og planer ned. Det skal også, og måske især, den ældre nuværende virksomheds-ejer, som på et tidspunkt må se i øjnene, at skal virksomheden fortsætte, skal det ske under et andet ejer- og lederskab.

Baggrunden, for anbefalingen om at nedskrive sine tanker, overvejelser og planer for virksomhedens fremtid under et nyt ejer- og lederskab, er, på mange måder den samme, som for den, der gerne vil være selvstændig.

Men én ting er helt grundlæggende anderledes, og det er, at har man en nedskrevet plan, kan andre læse med. Og det er nok så vigtigt i den ikke helt utænkelige situation for især ældre mænd, men som helst ikke skulle opstå, at helbredet svigter, før man har fået virksomheden godt over på andre hænder. Eller den helt ulykkelige situation, at man bogstaveligt talt skulle dø i utide.

Skulle den utænkelige eller ulykkelige situation opstå, så vil det være den største tryk-hed og glæde for alle i ejerlederens familie og nære omgangskreds, at man som ejer har fået nedskrevet sine planer og ønsker i tide. Lige som ved et familietestamente, som her bedre kan betegnes som et *virksomhedstestamente*.

Som så megen anden faglitteratur kan vejviserbogen læses i sin helhed. Den kan også benyttes til kun at læse om udvalgte temaer, og dermed bruges som opslagsbog. Den personlige og faglige tværgående afklaring og vejledning om generationsskifte er ikke en eksakt videnskab. Noget fungerer og er bedst i én situation, men ikke i en anden lignende situation. Dette fordi der er så mange personlige præferencer indlagt i det at være ejerleder og være selvstændig.

Vejviserbogen er skrevet med baggrund i forfatterens mangeårige praktiske erfaringer med ejerskifte og generationsskifte, herunder indgåelse af partnerskab for ejerskab af en virksomhed.

2.2

De ejerledede virksomheder.

Den offentlige fokus på den store udfordring med generationsskifte (ejerskifte) af de mange mindre og mellemstore virksomheder i Danmark (eller SMV'er, *små og mellemstore virksomheder*), tog sin begyndelse omkring 2000.

I 2000 udkommer på Syddansk Universitet ph.d. afhandlingen *Generationsskifte i små og mellemstore virksomheder - den selvstændige livsform som paradoks*. I afhandlingen henvises der til et hæfte fra Revisionsfirmaet Deloitte & Touche fra 1996 med titlen *Generationsskifte af virksomheder*. Heri pointeres det, at *generationsskiftet omhandler både en såkaldt "blød" del og en "hård" del*. Samme år (2000) omfatter Årsskriftet fra Syddansk Universitet blandt andet artiklen *Generationsskifte - der er mere mellem himmel og jord end økonomisk rationalitet*.

Den vel første danske store offentlige markering og synliggørelse af problemet og udfordringen *generationsskifte af SMV* kommer i en ejerskifterapport fra Vækstfonden i

2003. Heri angives det, at der i de næste 10 år er ca. 45.000 virksomheder, der skal skifte ejer alene målt ud fra ejerens pensionsalder. Ydermere angives det, at kun ca. 1.600 af disse er økonomisk attraktive og formentlig uden de store problemer kan forventes at kunne ejerskiftes, hvorimod størstedelen af resten næppe kan se en lys fremtid i møde og forventes at blive ejerskiftet, men der imod nok lukkes, med mindre der gøres en kraftig indsats fra ejerens side.

Af de ca. 45.000 virksomheder omfattet af undersøgelsen i rapporten, angives de ca. 11.500 til at være landbrug, som traditionsrigt har nogle egne kutyper for generationsskifte. Til gengæld nogle kutyper (far til søn), som ikke længere har samme automatik som metode for generationsskifte, som i tidligere tider.

I 2008 udkommer rapporten *Vækst gennem generationsskifte* (CBS København / Handelshøjskolen). Heri angives det, at man nu taler om ca. 70.000 virksomheder, der skal ejerskiftes i den næste 10-årsperiode, alene målt ud fra et formodet ejerskifte, når ejerne når pensionsalderen. Af de 70.000 virksomheder er de ca. 21.000 af dem familieejet, det vil sige at ejerskabet er organiseret i selskabsform typisk som A/S eller Aps. De øvrige virksomheder er personligt ejet.

I rapporten har man dokumenteret, at der normalt skabes *vækst gennem generationsskifte*, når man finder den nye ejerleder eksternt, i stedet for at lade generationsskiftet ske til en pårørende (typisk barn af den ældre ejer). Årsagen til dette (vækst gennem generationsskifte) skyldes, angives det i rapporten, at man ved generationsskifte til for eksempel en datter/søn, ofte accepterer at ikke alle nødvendige kompetencer, for at kunne videreføre virksomheden på optimal måde, er til stede ved generationsskiftet.

I modsætning til de tilfælde, hvor man lader generationsskifte ske til en udefra kommende person, som typisk vil have flere kompetencer på plads på forhånd. Ligesom når man ansætter en direktør.

Når man leder efter og ansætter en ny direktør, er det normalt, at man sikrer sig, at man i stor udstrækning får og ansætter de kompetencer, man ønsker og har behov for. I rapporten har man ikke på samme måde nærmere undersøgt de samme relationer, som når en betroet medarbejder overtager og viderefører virksomheden.

I samme efterår (2008) udkommer rapporten *Ejerskifte - din virksomheds fremtid* (Erhvervs- og Byggestyrelsen i dag Erhvervsstyrelsen). Rapporten er en erfarings- og vidensopsamling fra ind- og udland på udfordringen generationsskifte. Rapporten er et af flere grundlag for det senere initiativ *EjerskifteDanmark* (Erhvervsstyrelsen 2013-2014) og for udvikling af modellen *Ejerskiftehjulet*.

Før landskampagnen *EjerskifteDanmark* i 2013-2014 var især Håndværksrådet og Væksthus Sjælland involveret i flere udviklingsprojekter om generationsskifte.

Undervejs er der kommet flere små som større rapporter. Typisk rapporter om undersøgelser, der beskæftiger sig med, i hvor høj grad en ejerleder havde en plan for sit kommende generationsskifte. Det var ikke opløftende tal. Det gennemgående resultat var (-og er stadig), at det kun er langt mindretallet af ejerledere, der har en skriftlig plan for klargøring af sin virksomhed til generationsskifte.

Det gennemgående i alle undersøgelser var naturligvis, at der tages udgangspunkt i, at virksomheden skal fortsætte, når den nuværende ejerleder ikke kan eller vil mere for eksempel på grund af alder eller af helbredsmæssige grunde.

En undersøgelse, der adskilte sig fra de fleste andre daværende undersøgelser om generationsskifte, var en kvalitativ interviewundersøgelse foretaget i efteråret 2011 blandt et mindre antal ejerledere i Helsingør Kommune. Her blev ejerlederne blandt mange spørgsmål også spurgt om, hvorvidt de faktisk aktivt tænkte på at deres virksomhed skulle lukke, den dag de ikke selv ville mere.

Omkring 20-25 % af svarene i undersøgelsen i Helsingør går på, at virksomheden må se frem til lukning, de ansatte se frem til at miste deres arbejdsplads og lokalsamfundet se frem til at miste et vækstpotentiale, den dag ejeren ikke kan eller vil mere. Skræmmende.

Ifølge den seneste undersøgelse af, hvad der forventeligt vil ske med den personligt ejede eller den familieejede virksomhed, når ejerlederen ikke vil mere, så vil ca. 25,5% af virksomhederne blive generationsskiftet inden for familien, ca. 26,5% af virksomhederne vil blive solgt til en ekstern køber og at der ved ca. 39% af virksomhederne vil ske en afvikling / lukning (kilde: Rapport 3, Ejerledelse i Danmark, Ejerlederne og ejer-skiftet, 2016).

Ejerlederen - en karakteristik

Den korte karakteristik af dagens ejerledere i Danmark er, set med deres egne øjne, og subjektivt beskrevet, men kærligt ment og formuleret af denne vejviserbog, at de *kan selv* og *vil selv*, samt at de kan udvise en imponerende *vedholdenhed*, der nogle gange grænser over til *stædighed*. For nogle år siden ville de blive betegnet som *selfmade*. De *kan selv* på rigtig mange måder. Ellers var deres virksomhed jo ikke kommet så langt, som den er, og levet så længe, som den har. Bestemt *hatten af* for det.

Men på grund af at de så gerne *vil selv*, og samtidig tror så meget på at de *kan selv*, så kommer der et tidspunkt, hvor de ikke kan *vækste* deres virksomhed yderligere, selvom de måske nok ville. På det tidspunkt ville det være meget mere relevant for virksomheden at komme over på nye og mere *kraftfyldte ejerhænder*, fordi potentialerne til at vokse er i virksomheden og i dens produkter

Medmindre at ejerlederen bevidst ikke ønsker, at virksomheden vokser yderligere og bliver større, fordi ejerlederen så opfatter, at han/hun vil miste overblikket og den nære relation til alle medarbejdere, som vægtes så højt for den pågældende, som en del af grundlaget for virksomhedens succes.

Det med at tro på, at de *kan selv* og *vil selv*, er også deres egen største barriere for i tide at træffe de gode beslutninger om virksomhedens fremtid under et nyt ejerskab, generationsskiftet. Lige præcis i den situation står ejerlederen nemlig over for en ny og kompleks opgave, de allerfleste aldrig nogen sinde har været bare i nærheden af, og næppe nogen sinde kommer i nærheden af igen.

Det er *en helt ny opgave*, der kræver helt nye og anderledes kompetencer, end de er vant til. Samtidig med, at de står over for at skulle hjælpe sig selv. Og det *at hjælpe sig selv*, er noget af det mere svære, som man kan opleve og komme ud for i livet. For at bede andre om hjælp, og måske endda at skulle betale herfor, ligger mange ejerledere uendeligt fjernet. Derfor sker der typisk det, at der ikke sker noget aktivt for et generationsskifte *et sted ude i fremtiden*, tingene får lov til at trække ud.

Ejerlederens *vedholdenhed*, og til tider grænsende til *stædighed*, viser sig i det faktum, at så mange personligt ejede og familieejede virksomheder lever igennem og overvin-der nedgangstider og kriser, langt ud over hvad man i mange tilfælde ville anse for rimeligt. Forstået på den måde, at det omkringliggende samfund givet på et tidligere tidspunkt ville have forstået og accepteret en betalingsstandsning og måske endda en konkurs og lukning. Det er imponerende så mange af de ejerledede virksomheder, der i længere tid kan leve *på smalthals*.

En konsekvens af, at ejerledere mener at de *kan selv* og en skeptisk tro på, at andre kan hjælpe dem, og at det bare *koster kassen*, at entrere med en konsulent eller en rådgiver medfører, at den traditionelle ejerleder ikke opsøger konsulenter og rådgivere. Dette fordi de opfatter, at det, som en konsulent eller rådgiver kunne hjælpe virksomheden med, ikke står mål med den faktura, der følger bagefter. Dog vil de i et vist omfang gerne tage imod råd og vejledning, såfremt det er gratis. Og da specielt gerne såfremt henvendelse herom, kommer fra en uvildig aktør, som for eksempel en erhvervsservice eller et erhvervshus.

De typiske ejerledere har svært ved at tage imod et gratis tilbud, såfremt det kommer fra en privat konsulent eller rådgiver. Dels har de svært ved at tro på, at det nu også er helt gratis, at de har den første uformelle snak med konsulenten eller rådgiveren, og dels ønsker de ikke offentlighed om, at de søger information om generationsskifte. Praxis viser, at den rette konsulent og rådgiver, på mange måder og med stort udbytte for ejerlederen, kan hjælpe og stå ejerlederen bi. Uanset at der måske er tale om en mindre eller mellemstor virksomhed, og at der er tale om generationsskifte.

Når en ejerleder kommer op i alderen, og tiden må nærme sig hvor der skal træffes beslutninger om virksomhedens fremtid, så bliver det igen kompliceret. Ikke kun fordi det er en ukendt opgave, men også fordi man er blevet ældre. Hos mange ejerledere opstår der den situation, at dét, at skulle i gang med at tænke på *ejerskifte / generationskifte*, forekommer så helt og aldeles ganske *uoverskueligt*, at mange af ejerlederne bevidst og måske endda også helt ubevidst, skyder det foran sig.

Nogle gange håber vi som mennesker på, at *noget går væk af sig selv, hvis vi ikke ser det* og forholder os til det. Ejerlederne står foran en opgave, som de ikke har prøvet før. En opgave, som de typisk slet ikke har kompetencerne til. En opgave, hvor de ikke kender til det grundlæggende tekniske bag. Og der vinker, i deres øjne, heller ikke umiddelbart en god og rar præmie ude i horisonten, såfremt de går i gang. En ganske forståelig tanke. Målet og resultatet er jo, at de skal stoppe med det de holder af, og som *har fyldt hele livet*.

En henvendelse fra en rådgiver om generationsskifte, er ikke en god forespørgsel fra en kunde, om at komme med tilbud på en opgave, som ejerlederen ikke har prøvet før. Handlede det om et tilbud på noget, der kunne tjenes penge på, så ville der formentlig nok hurtigt ske *ting og sager*.

Men her, ved generationsskifte, er præmien for mange ejerledere, gestaltet i form af en slags *antipræmie*. *Antipræmien*, for at gå i gang med klargøring af virksomheden til Generationsskifte, er udsigten til, *at så er jeg ikke ejer mere, så skal jeg sige farvel til min virksomhed. Hvad er jeg så? Hvad skal jeg så? Hvor meget, eller hvor lidt, kan jeg få for virksomheden?* Og hvad værre er, deres daglige rådgivere som advokat, pengeinstitut og revisor ansporer dem ikke på ordentlig måde, til at komme i gang i tide.

Hvorfor blive selvstændig – og blive ved

Men hvad fik egentlig den i dag ældre ejerleder til som ung at blive selvstændig i sin tid?

Det spørgsmål fik forfatteren til vejviserbogen besvaret, da han var ejerskiftevejleder i landskampagnen EjerskifteDanmark i 2013-2014.

Svarene var meget forskellige. Nogle havde bogstavelig talt arvet virksomheden efter forældrene. *Arv forpligter. Det lå kortene*. Nogle angiver, at de voksede op en i familie, hvor flere familiemedlemmer havde egen virksomhed, så den del af fremtidsmulighederne var ofte meget synlig under opvæksten.

For nogle var ansporen til selv at blive selvstændig, at den selvstændige virksomheds-ejers glæder og sorger fyldte i debatten ved middagsbordene. For andre skyldtes det, *at det lå i blodet, at det har jeg altid gerne villet være*.

Men der blev også hørt årsager angivet som:

- "Jeg så hvor ofte mester gik tidligere, for at spille golf. Så det ville jeg også. Men siden opdagede jeg jo, at helt så ligetil var det jo ikke, det tog jo en del tid, at være selvstændig."
- "Jeg ville tjene flere penge, det gjorde mester jo, synets jeg. Det så let ud, fra min stol."

Og så måske det bedste svar af alle:

- "Jeg så hvordan mester gjorde det, og sagde til mig selv, det kan jeg gøre bedre."

I det sidste svar ligger kimen til en kommende udvikling af en virksomhed og en bedre indtjening. Se hvordan andre gør det, og beslutte sig for at finde nye veje til at gøre det bedre på og finde metoder, så det kan gøres med færre omkostninger.

Og hvorfor er de samme ejerledere så blevet ved med at være selvstændige? Her er der ikke så mange nuancer i svarene. Her handler det om at bestemme selv, at skabe og udvikle. Ejerlederen ser sig selv som succesfuld, alene ved at have etableret sin virksomhed og overlevet som selvstændig. Målet var at blive selvstændig, ikke at skabe en virksomhed, der skulle videreføres.

Målet er nået og opfyldt. Nu er livet, som de vil have det. Hobby / interesser, og det at tjene penge til livets opretholdelse, går op i ét. De har det, som de gerne vil have det. Næsten, for selvom der noget *bøvl* en gang i mellem, så bliver *bøvlet* overskygget af at være sig selv, bestemme selv og være sin egen herre.

EjerskifteDanmark 2013-2014

Ovenstående korte karakteristik om de ældre ejerlederes håndtering af fremtiden for deres virksomhed, i den situation som man betegner generationsskifte, kan dog håndteres og i et vist omfang bearbejdes. Det blev bevidst i den landsdækkende kampagne EjerskifteDanmark i 2013-2014. Gennem en central telefonkampagne ringede man til ca. 5.500 ejerledere af udvalgte mindre og mellemstore ejerledede virksomheder, hvor ejerskifte (generationsskifte) ud fra registerdata syntes relevant.

Gennem telefonkampagnen fik man aftalt med 450 ejerledere, at de gerne ville modtage et forløb med uvildig uforpligtende gratis afklaring og vejledning om ejerskifte (*generationskifte*, sig forstås). Her ud over blev der truffet aftale med 25 ejerledere, som selv meldte sig, og med 125 ejerledere, som blev kontaktet direkte fra offentlig erhvervsservice eller erhvervskontor, som de tidligere havde været i kontakt med. I alt blev 600 forløb gennemført. Et forløb bestod af ca. 2 timers dialogmøde, et efterfølgende notat / rapport med anbefalinger samt evt. opfølgning efter behov.

Det blev meget understreget, at det var gratis, og at det var uvildige vejledere, som ville komme ud til ejerlederne. Vejlederne kom fra enten det lokale erhvervsservice og erhvervsråd eller fra et væksthuse (i dag erstattet af de nye tværkommunale erhvervs-huse).

I den efterfølgende evaluering af de gennemførte forløb med afklaring og vejledning, viste det sig, at ud af dem der svarede, havde:

- 96 % af de vejledte virksomheder, igangsat et eller flere tiltag som følge af vejledningen, blandt andet at tale med familien / ledelsen / bestyrelsen / advisory board / private rådgivere eller igangsat nye tiltag i virksomheden som forberedelse til ejerskifte.
- 19 % af de vejledte virksomheder, sat gang i eller gennemført et ejerskifte som følge af vejledningen.
- 60 % af de vejledte virksomheder, efter vejledningsforløbet taget kontakt til en privat rådgiver, som oftest en revisor.

"Den landsdækkende kampagne EjerskifteDanmark viser i øvrigt, at der er behov for ejerskiftevejledning, men ingen efterspørgsel. Meget få henvendelser fra virksomhederne til EjerskifteDanmark tyder på, at der næsten ikke er efterspørgsel på ejerskiftevejledning. Omvendt viser aktiviteterne, der er iværksat i virksomhederne som følge af vejledningerne, at der er et behov for ejerskiftevejledninger" (citat fra evalueringen 2014).

De virkelige helte. Ejerlederkulturen i Danmark

Erhvervsjournalisten og forfatteren Carsten Steno udgav i 2011 på Gyldendal Business sin bog *De virkelige helte. Et portræt af ejerlederkulturen i Danmark*. I bogen er der også en karakteristik og personprofil på den typiske ejerleder. Carsten Steno havde, blandt

mange andre, også den grundlæggende forudsætning for at skrive bogen, at hans morfar var ejerleder og fabrikant. Fra bogen skal nævnes følgende stikord (citater):

- Ejerledere er solide *doers*, selvbevidste, fordi de har skabt deres egen virksomhed, men også realister, fordi de fleste har været igennem kriser undervejs.
- Ejerledere kan ikke *løbe af pladsen*. De har sat deres personlige formue på spil, derfor tænker de langsigtet og ofte ikke på kortsigtet profit. Samtidig kan de som direktør normalt heller ikke fyres, eller som en ansat direktør, bare lige opsiges sin ansættelse, når det skulle blive for surt.
- De er vant til at få snavs på hænderne, de skaber værdier samtidig med at de har fingrene nede i materien.
- De er vedholdende, selv når det går dårligt. De kan ikke bare forlade deres job, for vil de det, betyder det typisk, at de skal afhænde deres virksomhed. Går det dårligt for virksomheden, bliver de mest sat fra bestillingen af kreditorer eller pengeinstitut.
- De kan træffe hurtige beslutninger, fordi de i princippet ikke skal spørge andre om lov, eet af de væsentlige drivkræfter i deres lederskab.
- Som en eksemplarisk og god ejerleder, bør man tænke rigtig langsigtet omkring *ejerskabet* af virksomheden, hvem vil på et givet tidspunkt være den bedste til at drive og udvikle virksomheden?
- Ejerledere leder på deres egen måde, de har ikke været på lederkurser. De kan være uberegnelige og impulsive. De er ikke professionelle i deres tilgang til beslutningsprocesser. Men de skaber måske netop deres succes på grund af deres egen måde at gøre tingene på, *på én eller anden måde har de dét i sig*.
- Ejerledere motiveres ikke af magt og titler. De drives af lysten til personlig udvikling, til at gøre en forskel og gerne gøre det bedre end andre. De tager gerne lederrollen. Til gengæld er udsigten til at score økonomiske gevinster, ikke af større betydning end lysten til at hjælpe og drage omsorg for andre. Det viser en undersøgelse blandt 200 ejerledere, der omtales i bogen (Jan Tanderup Petersen fra firmaet New Way Consulting i Aarhus, 2009).
- De leder og lærer gennem handling (*learning by doing*).

En nuværende ejerleder ville derfor ikke selv, i sin tid da han startede som selvstændig og med samme gode succes som i dag, kunne have overtaget og drevet sin virksomhed, med det stade som den har i dag. Heri ligger også kimen til det vigtige aspekt, at en yngre person, der gerne vil overtage og føre en virksomhed videre i et generationsskifte, ofte og nødvendigvis må igennem et struktureret og planlagt kompetenceudviklingsforløb og uddannelse, for at komme på *niveau* og kunne overtage og med succes kunne drive virksomheden videre på bedst mulig måde.

Bogen *De virkelige helte - et portræt af ejerlederkulturen i Danmark* kan også ses som en jordnær læs og lær selv bog om ejerledelse.

Der er nok af virksomheder at overtage

Vil man gerne være selvstændig gennem generationsskifte, så er det *købers marked*. Forstået på den måde, at der rigeligt med potentielle salgsemner. Afhængig af hvilken opgørelse man benytter, er der måske omkring 50.000 personligt ejede eller familieejede virksomheder i Danmark, som skal finde en ny ejer inden for de nærmeste 10 år, alene målt ud fra hvornår deres ejere når pensionsalderen.

En nylig udtalelse angiver det aktuelt på denne måde: *Finanskrisen har skabt en pukkel af ejerledede virksomheder, som ikke er blevet ejerskiftet. Ifølge Center for Ejerledede Virksomheder er der 17.000 virksomheder, der står over for et ejerskifte i de kommende år.* (MesterTidende, 19/1 - 2016).

Ud af de 50.000 virksomheder er de ca. 23.000 virksomheder, det man betegner som *familieejede* virksomheder. Det vil sige virksomheder, der er organiseret i selskabsform, typisk A/S eller Aps. De øvrige ca. 27.000 virksomheder, er personligt ejet (rapport Familievirksomheder i Danmark, Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, 2014).

Virksomhederne findes stort set inden for alle brancher og i alle størrelser, men naturligvis flest inden for segmentet af de mindre og mellemstore virksomheder, det vil sige op til omkring 50-75 ansatte. Og inden for den opdeling, flest inden for de mindre virksomheder. Til gengæld en virksomhedsstørrelse, der for mange nye selvstændige ejeledere vil være et godt niveau at begynde på, og lade vokse fra.

Den optimale model for en virksomheds fremtid

Den optimale model, for en ejerledet eller familieejet virksomheds fremtid efter et generationsskifte, ligger i den beslutning, som den nye ejer mener, er den bedst mulige selskabsmæssige ejerform og konstruktion, baseret på den nye ejers holdninger, tanker og meninger om sin virksomhed og dens fremtid.

Nogle mener, at den nye ejer ved visse beslutninger om den fremtidige selskabsmæssige ejerform og konstruktion, dermed ikke varetager virksomhedens interesser, men der imod mere varetager sine egne personlige interesser.

Det kan måske i nogle tilfælde være korrekt, såfremt man alene tænker på maksimering af det optimale økonomiske overskud og udbytte af virksomhedens drift. Men tænker man på, at virksomhedens fremtid også kan handle om fastholdelse af de holdninger og rammer, som ejeren har besluttet skal være gældende for hans / hendes virksomhed, så stiller sagen sig anderledes.

Der er naturligvis for mange af de ejerledede og familieejede virksomheder en form for standard selskabsmæssig konstruktion. Driftsselskabet placeres i et Aps eller A/S og driftsselskabet ejes af et Holding selskab. Og alle anlæg og maskiner købes (overtages) af den nye ejer fra dag 1.

Den løsning er det vel flertallet af ældre ejerledere der går efter og accepterer, som den foretrukne fremtidige selskabsmæssige konstruktion. Til gengæld findes der også ejerledere, som tænker anderledes.

Her skal bringes nogle anderledes eksempler. I vejviserbogens senere kapitel 10, er der yderligere information om selskabsmæssig konstruktion, herunder også den medarbejderejede konstruktion *andelsejet / kooperativet*.

- Den ældre ejer tilbød, at alle medarbejderne kunne overtage virksomheden.
- Den ældre ejer tilbød, at den samlede ledergruppe på 5 personer kunne overtage virksomheden.
- Den ældre ejer, som havde 3 døtre, valgte at fremtiden for virksomheden skulle ske i følgende ejerform:
 - De 3 døtre skulle i fællesskab eje 1/3
 - Medarbejderne skulle eje 1/3
 - Der skulle oprettes en fond, der skulle eje 1/3
- Den ældre ejer, der var meget samfundsinteressert, ville godt sikre, at virksomhedens overskud fremover skulle bidrage til udvikling af samfundet. Derfor blev det planlagt, at virksomheden fremover skulle ejes af en erhvervsdrivende fond med et samfundsrelevant formål. Der blev indføjet den klausul, at den ene datter, der var direktør i virksomheden, skulle have ret til fortsat

at være direktør, så længe hun ønskede det, og i øvrigt udførte jobbet til bestyrelsens tilfredshed. De 2 andre døtre fik sæde i bestyrelsen for den kommende fond.

- Den ældre ejer beholdt ejerskabet af alle større anlæg og maskiner, og udlejede (leasede) dem til den nye ejer, som så købte anlæg og maskiner ud af den ældre ejers ejerskab, efterhånden som virksomheden skabte overskud hertil og efter en på forhånd aftalt købsprismodel. En variation er, at der kan aftales for eksempel en 5-årig lejeperiode (leasing periode), hvorefter ejerskabet af alle anlæg og maskiner overgår til den nye ejer.
- Ved etableringen af virksomheden, der skete på et tidspunkt, hvor den som en stor selvstændig afdeling skulle udskilles fra en større organisation, overtog en ledergruppe på 6 personer ejerskabet af de 75 % og de øvrige ansatte overtog ejerskabet af de resterende 25 % af virksomheden.

Hvad gør man i landbruget?

Måske man i større udstrækning skulle lade sig inspirere af, hvad de gør i landbruget med hensyn til generationsskifte. Generationsskifte har i landbruget igennem generationer, 100-vis af år tilbage kan man sige, været, at ældste søn overtog gården eller herregården. Sådan er det ikke mere. Ikke alle landbrugsbørn vil være landmænd.

Landmandsbørn går i alle mulige retninger, når de skal vælge erhverv og arbejdsliv. Så ejerskifte / generationsskifte er blevet en stor udfordring i landbruget. Ikke mindst fordi bedrifterne bliver større og større, og der dermed kræves mere og mere kapital, for at overtage en bedrift og få foden under eget bord.

Landbruget var med i arbejdet med udformningen af *Ejerskiftehjulet*, som er et godt arbejdsværktøj for afklaring og vejledning om ejerskifte og generationsskifte i virksomheder uden for landbruget. Siden har de selv udviklet på temaet.

Økologisk Landsforening udgav i 2013 rapporten *Next Generation, modeller for generationsskifte, eksempler på og modeller for generationsskifte i det økologiske jordbrug*. I forordet skriver man blandt andet (citater):

Vi har hentet erfaringer fra nyere danske og udenlandske initiativer med andre ejerformer (fondseje og folkeaktier) som kan gøre de finansielle udfordringer mindre for den enkelte landmand, og som samtidig inddrager helt andre aspekter og værdier i jordbrugsproduktionen; f.eks. samarbejder med det omgivende samfund om at løse sociale opgaver.

I rapporten angives der i en fakta boks, med titlen *Ejer-og driftsformer / Kom i gang for mindre*, 4 forskellige muligheder for særskilt eje i kombination med at leje sig ind på en landbrugsbedrift, så en ung landmand kan bygge kapital op, til senere at kunne købe bedriften:

Driftsfællesskab

Den yngre landmand køber for eksempel halvdelen af den nuværende besætning, beholdninger, maskiner og inventar. Driften køres derefter i et driftsfællesskab, der lejer bygninger og eventuelt jord. Den ældre landmand ejer fortsat en andel af driften. Driftsfællesskabets overskud eller underskud deles imellem parterne.

Sharemilking

Den yngre landmand ejer besætning og beholdninger og står fuldt for mælkeproduktionen. Bygninger og mælkekvote lejes af den ældre landmand, og parterne indgår en kontrakt for køb af foder og salg af gødning.

Forpagtning

En hel landbrugsejendom forpagtes eller lejes af den yngre landmand for en forudbestemt periode, eventuelt med en købsoption.

Fondseje

En kapitalfond ejer jord og bygninger, der udlejes til en landmand i en aftalt periode, mens driftsmidler og evt. besætning købes af den yngre landmand. Samtidig indgås der en aftale omkring køb af jord og bygninger efter endt lejeperiode.

Hvor man uden for landbrugserhvervet taler om at etablere en bestyrelse eller et advisory board, så anbefaler man inden for det økologiske landbrug (citater) *at etablere et gådråd omkring virksomheden. Et gådråd kan bl.a. være med til at sikre, at man får taget de vigtige samtaler på en struktureret måde.*

I specialartiklen Økonomien udfordrer generationsskifte i dansk landbrug i Økologi & Erhverv (19/2- 2016) om ejerskifte og generationsskifte, hedder det blandt andet om et holdningskift blandt de unge i landbruget (citater): *Tidligere var det vigtigt for de unge, at de ret hurtigt fik deres egen gård, og selvejet havde stor betydning. (.....) De unge landmænd vil stadig gerne være selvstændige; men selvejet er slet ikke så vigtigt, som det har været. De unge vil gerne starte på lejet jord eller i lejede bygninger, og eksemplerne viser, at det giver de unge en fantastisk mulighed at komme i gang som landmænd.*

Som et konkret eksempel fra landbruget, kan man lade sig inspirere af historien om det igangsatte generationsskifte af den økologisk drevne gård med planteavl og kødproduktion samt egen gårdbutik med kvalitets kødprodukter i højklasse. Gården og gårdbutik ligger godt ude for enden af asfaltvejen på Midtsjælland. Noget fra *alfavej*.

Det ældre landmandspar havde besluttet, at det var på tide at komme i gang med generationsskifte af deres gård og gårdbutik. De valgte i første omgang, at arbejde for at blive frigjort for ejerskabet af gårdbutikken, men på en måde, så de stadig ville være forpligtet til at levere kvalitetskød til gårdbutikken. Og være med til at udvikle butik og produkter.

Da de igen med deres gårdbutik skulle have en stand på fødevaremessen i Herning, valgte de at stå frem iklædt T-shirt med teksten *Til salg* trykt med store bogstaver.

I hvert fald én messegæst reagerede på dette signal. Han kom i snak med landsmandsparret, og efter et års tid havde messegæsten overtaget ejerskabet af gårdbutikken.

Der blev indgået en 5-årig samarbejdsaftale og en ligeledes 5-årig strategiaftale for generationsskifteprocessen, hvor det blandt blev aftalt, at gården stadig var forpligtet til og sikret, at skulle levere kød til gårdbutikken, samt at både landsmandsparret og den nye ejer af gårdbutikken, gensidigt var forpligtet til at medvirke til gensidig udvikling af gården, kødproduktion, gårdbutik og gårdbutikkens produkter. Den nye ejer af gårdbutikken havde et solidt fodfæste i restaurantverdenen og levering af frokost til store arbejdspladser.

Landsmandsparret havde undervejs i deres forudgående overvejelser talt meget om frygten, for at en *"tilfældig"* ny ejer ville smide alt det ud, som de selv havde kæmpet for på gården og i gårdbutikken, for *"kun"* at ville optimere driften. Landsmandsparret følte nu en stor lettelse ved ikke mere at stå helt alene, *men arbejdspresset er der stadig*, som de sagde.

Denne måde at tænke generationsskifte på, at begynde med kun at forpagte eller købe en isoleret del af bedriften, eller leje jord og bygninger, er en ganske naturlig måde at tænke på, som vinder frem indenfor landbruget. Og så har landbruget som en forlængelse heraf oplevet, hvordan det skaber ro i banken, såfremt den gamle og den nye yngre ejer er i samarbejde og går sammen hen i banken, når den yngre ejer skal tale økonomi og finansiering.

Den samme tankegang kunne måske bruges i mange håndværks- og produktionsvirksomheder.

Udskille en veldefineret del af virksomheden, eller rydde noget ledig lokale kapacitet, hvor så en iværksætter og *selvstændig i sin vorden* kan rykke ind og vokse, mens han/hun er forpligtet til at benytte sin værtsvirksomheds faciliteter, maskiner og produkter, som alternativ til at gå ud i byen. Hvor man så hen ad vejen lærer hinanden at kende, og et gensidigt generationsskifte bliver ganske naturligt.

Køreplan - generationsskifte fra tanke til handling

Det at beslutte sig for og komme i gang med processen at blive selvstændig, ved at overtage og føre en virksomhed videre gennem et generationsskifte, kan være en særdeles og ganske uoverskuelig proces at skulle give sig i kast med. Det er en kompleks opgave, som de færreste har fået viden om eller har prøvet kræfter med før. Derfor er der brug for at få sat struktur på det arbejde, som man står over for. Lige som i så mange andre situationer, hvor man skal i gang med en større og uvant opgave.

Som en køreplan for den person, som gerne vil være selvstændig via et generationsskifte, foreslår Økologisk Landsforening:

- Begynd i god tid med overvejelser, beslutninger og planlægning, gerne mindst tre år før etablering. Vær bevidst om, at et liv som selvstændig kræver blod, sved og måske tårer, men også giver masser af frihed og muligheder.
- Tag en relevant uddannelse
 - Dygtiggør dig, prøv forskellige ting
 - Prøv ledelse
 - Dyrk dit netværk – og udvid det
 - Spar penge op
 - Hav familien bag dig
- Vær bevidst om hvad du/I gerne vil (-såfremt I er flere, der går sammen)
 - Forestil dig, hvilken hverdag du/I gerne vil have efter etablering
 - Læg en strategi
 - Tænk ikke for småt og for traditionelt
 - Men vær realistisk
 - Definer hvilken størrelse og type virksomhed du/I ønsker
- Afsøg markedet for virksomheder
 - Tag dig god tid, så du kender markedet
 - Find en virksomhed med udviklingsmuligheder
- Læg et budget med økonomisk råderum
 - Pas på med at undervurdere behovet for medhjælp i virksomheden
 - Afklar finansieringen – vælg kun samarbejdspartnere, du har tillid til
 - Tilret din strategi – lav en virksomhedsplan
 - Inddrag de rette ressourcepersoner til din/jeres hjælp
- Afklar ejerform
 - Gennemfør købet/forpagtningen/lejen
 - Støt dig op ad et gådråd

- Ved flere ejere: lav en samarbejdskontrakt
 - Afklar ledelsesfordelingen
 - Skriv tydeligt, hvordan uenighed mellem ejere håndteres
 - Sæt en slutdato/genforhandlingsdato for samarbejdet

Og husk så i øvrigt overordnet på denne vejviserbogs anbefaling nr. 1: *Skriv ned. Få overvejelser, beslutninger og planer sat på skift.* Så er det lettere at huske, hvad man vil. Det er lettere at se og blive mindet om, hvad man er enige om. Det er så ulig lettere at udvikle videre, på det man har skrevet ned, end at skulle huske på hele. I et senere kapitel er der forslag til køreplan for at blive selvstændig gennem generationsskifte inden for landbruget, som inspiration til brug inden for andre brancher.

2.3

Skal jeg videreføre mesters virksomhed?

Det umiddelbare korte svar på dette kapitels tema *skal jeg overtage og videreføre mesters virksomhed?* er "Ja", såfremt du samtidig med at du tænker disse tanker også har evnerne, kompetencen og lysten. Lade dig inspirere af mottoerne *Den der har evnen har pligten. Hvis ikke mig, hvem så?* Eller som en overskrift på en annonce i fagbladet Ingeniøren (den 19/2-2016) sagde det så rammende *Potentiale forpligter.*

I realitetens verden er svaret naturligvis langt mere nuanceret. Måske skal man slet ikke gå videre end tanken, men lade det blive ved tanken. Måske kan man realistisk set slet ikke løfte opgaven alene, men skal finde en god kollega eller ven, at løfte opgaven sammen med.

Selvfølgelig skal evner og lysten være til stede, samt i et vist omfang også på forhånd kompetencerne. Men endnu mere vigtigt og helt basalt gælder det, at man skal være villig til at ofre dét, der skal til på det personlige plan. Der er store glæder, fornøjelser og tilfredshed ved at stå i spidsen for sin egen virksomhed. Men man går ikke ind til et normalt 8-16 job mandag-fredag.

Man går snarere ind til et 7-19 job mandag-fredag med stor sandsynlighed for en del merarbejde på hverdagsaftner og lørdag-søndag. Medmindre man på forhånd sørger for at lægge nogle faste rammer for sit sideløbende familie- og privatliv, og samtidig lægger nogle modsvarende rammer og personalepolitikker til rette for virksomhedens ledelse samt fordeling af arbejds- og ansvarsopgaver. Alle initiativer med det formål, at være med til at *minimere ekstraarbejdet* aftner og weekender.

Men uanset alle bestræbelser på det modsatte, vil der i perioder ganske givet alligevel opstå situationer med behov for økonomiske og ledelsesmæssige overvejelser om virksomheden, der så at sige *fylder døgnets 24 timer.* Til gengæld kan man så være blandt de mange, der lyser af glæden og tilfredsheden ved *at bestemme selv, skabe noget og have foden under eget bord.*

Har man derfor allerede et fungerende familieliv, er det vigtigt, at få afklaret med familien, at de bakker op om tanken om at blive selvstændig. At de på forhånd accepterer, at det vil medføre nogle begrænsninger og afsavn, men at det også åbner op for nye muligheder.

Er man kun sig selv, kan beslutningen om at blive selvstændig være så meget enklere, og en evt. senere partner ved mere på forhånd om, hvad han/hun går ind til. Med mindre man da helt bevidst fravælger at skifte familie, når man er blevet selvstændig ved at føre en virksomhed videre. En situation, der også findes eksempler på.

Livet ved siden af ejerlivet

Dagens yngre virksomhedsejer skal, i modsætning til bedstefaren og oldefaren, også hente børn i daginstitutionen, tage sin tørn ved barnets sygdom, deltage i møder på skolen og være aktiv i forbindelse med børnenes fritidsinteresser.

Det er indtrykket hos denne vejviserbog, at det, for de flestes vedkommende, lykkes rimeligt godt henad vejen med dette engagement og denne involvering i familielivet i hverdagen. Men det kræver planlægning og rygrad.

Hvad der derimod kan være meget svært for en del selvstændige ejerledere er, at der også skal holdes ferie. Her ikke kun tale om de forlængede weekender, påskedagene, Pinse, St. Bededag og jul / nytår, men også og især den gedigne 2-3 ugers sammenhængende ferie væk fra dagligdagens virksomhedsmæssige opgaver, bekymringer og beslutninger. Ikke kun af hensyn til evt. familie men endnu mere af hensyn til én selv.

Ferie skal holdes. Der er en grund til, at vi i Danmark har bestemmelser om afholdelse af ferie og at hovedferiens længde typisk er på 3 uger. Man skal som ejerleder få arrangeret sig selv og virksomheden på en måde, så man kan holde lang ferie. Man skal få arrangeret, så man under ferien kun bliver kontaktet på mailen og telefonen, når det måske virkelig gælder, og der derfor er behov for at *mester selv involveres*. Nogle gange gang opstår der situationer, hvor det er *hestens hoved*, der skal spørges til råds og træffe afgørelser.

Til gengæld kan feriens rekreative formål blive ødelagt på et splitsekund ved meddelelsen om problemer eller andre dårlige nyheder. Forfatteren af denne vejviserbog har selv på egen krop oplevet, at få ferien mentalt ødelagt i 24 timer af dårlige nyheder hjemmefra, nyheder som på ingen måde var af hastende privat eller familiemæssig karakter. Nyheder og informationer, som han egentlig slet ikke havde behov for at få at vide før efter endt ferie. Han skulle *bare lige ind og se til e-posten* i den åbne daglige postkasse. Han skulle have holdt sig til den e-post adresse og postkasse, der var oprettet specielt til feriebrug og alene til *vigtig haste post* under ferien. Så nu har han lært det.

Medansvar for virksomhedens fremtid under nyt ejerskab

Der er et perspektiv og tema, som i dagens Danmark ikke kan undlades at blive sat i fokus, når det drejer sig om videreførelse af de mindre og mellemstore personligt ejede og familieejede virksomheder, på det tidspunkt hvor den nuværende ejers alder eller helbred indikerer, at der formentlig snart bør ske et ejer- og ledelseskifte.

Temaet er, hvilket medansvar man selv, som mere eller mindre udenforstående i forhold til ejerlederen, har, for at ejerlederen i tide kommer i gang med sine overvejelser og beslutninger for generationsskifte. Medmindre man som ejerleder har givet udtryk for det stiltiende ønske, at se sin virksomhed lukke, som der desværre findes mange eksempler på, også blandt virksomheder med et ellers godt forudgående fremtids- og udviklingspotentiale.

Det perspektiv og tema, vil denne Vejviserbog gerne slå til lyd for. Nemlig, at såfremt man har evnerne eller sidder i en central position i forhold til ejerlederen, så har man også pligten, til at gøre hvad man kan, for den fortsatte fremtid for den personligt ejede eller familieejede virksomhed. Et tema der tager udgangspunkt og forståelse af sætningen *den der har evnen, har pligten*.

Indtager man en tydelig position i forhold til ejerlederen af virksomheden, og ejerlederen ikke kan tage sig sammen til at begynde klargøring til generationsskifte, så er det denne vejviserbogs opfattelse, at så man har en forpligtelse til at gøre sin indsats og indflydelse gældende, for at ejerlederen i tide kommer i gang med klargøring til generationsskifte. Lykkes det ikke, at man så får *sagt fra* på en så klar og tydelig måde, så ejerlederen ikke kan være i tvivl om, at man har forsøgt det bedste man kunne, og at ejerlederen nu rider, *som han/hun selv har sadlet*. At ejerlederen bevidst har taget et *fravalg* eller *tilvalg* for fremtiden, alt efter hvordan man ser på det.

Man har en forpligtelse. Man har et medansvar for fremtiden. Mindst i en periode. I personkredsen, med en *tydelig position i forhold til ejerlederen*, kan udover den betroede medarbejder, umiddelbart også fremhæves en tillidsrepræsentant, medlemmer af en bestyrelse samt, ikke mindst og *par excellence*, ejerlederens daglige meget centrale rådgivere som advokat, pengeinstitut og revisor. Eller ikke mindst og meget naturligt, den person som har fundet ud af, at der måske her var en mulighed for at blive selvstændig via et generationsskifte.

Når det drejer sig om videreførelse af ejerledede og familieejede virksomheder, handler det om bevarelse af arbejdspladser i et lokalsamfund, arbejdspladser så der er mulighed for at opnå en indtægt til at leve af, skattegrundlag for lokalsamfundet, fastholdelse af et udviklings og vækstpotentiale, samt ikke mindst, hensynet til kunder, leverandører og det danske erhvervsliv som helhed. Se virksomheden som et tandhjul i den større helhed. Som Mads Clausen (Danfoss), udtalte for en del år siden, at *Danfoss ikke kunne undvære de mange mindre og mellemstore virksomheder i deres opland*.

Ordsproget *Arv forpligter*, i forbindelse med generationsskifte, var noget der fyldte mere for 1-2 generationer siden, end det gør i dag. En søn (den ældste sig forstås) overtog og videreførte familiens (faderens) virksomhed. Hvis der ikke var en søn, eller sønnen ikke ville (kunne), så overtog *førstemanden* ofte virksomheden, og førte den videre.

En løsning på virksomhedens fremtidige ejerskab, som i en moderne udgave burde vinde meget større indpas, end det ses i dag, såfremt der ikke er et familiemedlem (uanset køn), der vil og kan overtage. Den *moderne udgave* kan være mange ting. En måde kunne være, at *førstemanden* fandt sig en partner, at gå sammen med, hvis han/hun ikke var meget for at skulle stå alene.

I runde tal er det i dag kun omkring 20-25 % af de ejerledede og familieejede virksomheder, som videreføres af et familiemedlem eller en betroet medarbejder. Der burde med rette være langt flere *medarbejderovertagelser*, end der faktisk er.

Når der ikke er flere, end der er, skyldes det måske, at ejer og relevante potentielle medarbejdere ikke sætter større energi og fokus ind på, om en eller flere nuværende eller tidligere medarbejdere kunne være løsningen, eller en del af løsningen, på fremtidens ejer- og lederskab af virksomheden, den dag den nuværende ejer ønsker at stoppe. Fagforeninger og faglige organisationer kunne med rette lægge større fokus på dette aspekt.

Til gengæld er der et stadigt voksende antal tilfælde, hvor en datter overtager virksomheden, og det uanset om datteren er uddannet inden for virksomhedens branche.

Når talen overfor ejerlederen kommer ind på, om der ikke var en person blandt medarbejderne, der kunne føre virksomheden videre, svarer mange af de ældre ejerledere det på denne måde: *Mine medarbejdere vil ikke, de kan ikke* (overtage ejer og lederskab). Til det udsagn er der oftest kun ét modsvar *Er det noget du ved, eller noget du tror? Har de (medarbejderne) nogen sinde fået lov til at prøve? Har de nogen sinde reelt fået lov og muligheder til at udvikle sig i den retning, fået lov til at prøve kræfter med de opgaver, det fører med sig, at stå i spidsen for en virksomhed?*

Overvej 24 timers svar - metoden

En måde, til at udvikle sine medarbejdere på til selv at tage mere ansvar og selv finde svar på daglige spørgsmål, er *24 timers svar metoden*. Metoden blev udviklet af den ejerleder, som igennem årene havde bragt sig selv i den situation, at han skulle spørges om næsten alt, stort som småt, lige fra *produktionsspørgsmål til indkøb af rengøringsmidler*. Og det gik ikke i længden.

Han fik ikke ordentlig tid til udvikling af virksomheden, fik ikke ordentlig tid til at opsøge nye kunder eller tid nok til at udforme tilbud. Han måtte som kompensation bruge for megen tid aftner og weekender til at klare virksomhedsopgaver.

Han indførte derfor følgende regel: Når en medarbejder spurgte ham om noget, så ville han først give et svar 24 timer efter. Var der brug for et svar inden udløbet af tidsfristen på de 24 timer, så måtte medarbejderen selv finde et svar, selv finde en løsning på spørgsmålet. Enten alene eller i samråd med en eller flere kolleger. Under alle omstændigheder, ville ejerlederen altid bakke op om svaret og beslutningen. Og det uanset det måske, set i bakspejlet, her og nu ikke var den bedste beslutning og løsning. Men det blev forhåbentlig så rettet ind til næste gang, en lignende situation måtte opstå.

I den første tid, efter indførelsen af reglen, var alle medarbejdere nærmest lidt i panik. Også ejerlederen. Beretter han. Han sad der på sit kontor med den åbne dør, og kunne høre hvordan spørgsmålene svirede i luften. Og han brændte for at give svar. Han skulle virkelig holde igen på sig selv, for ikke at overtræde sin egen indførte regel om 24-timers svarfristen. Til gengæld kunne han allerede efter 3 mdr. klart konstatere, hvordan han blev spurgt mindre og mindre til råds, hvordan medarbejderne selv fandt de gode svar og løsninger.

Ejerlederen oplevede tydeligt, hvordan medarbejderne blev mere ansvarsbevidste og selvstændige, og hvordan ejerlederen pludselig havde fået meget bedre tid til ledelse, kundebesøg, tilbudsgivning mv. Det blev meget mindre nødvendigt at arbejde aftner og weekender. Der kunne holdes fri i weekenden. Og nogle eftermiddage kunne han hen ad vejen endda gå lidt tidligere, for at koble af og stresse ned gennem en kort runde golf, som han holdt så meget af. Indførelsen af 24-timers reglen havde på kort sigt haft sine omkostninger, men havde på lang sigt så rigeligt tjent sig hjem og mere til.

Historien melder ikke noget om det meget nærliggende spørgsmål, om ejerlederen nu fortsatte linjen, så hans medarbejdere fortsat udviklede sig og blev endnu mere og mere selvstændige og kompetente. Så værdien i virksomheden mere og mere *blev båret i de ansatte* via deres forøgede kompetencer og viden, og ikke i for stor udstrækning alene båret i ejerlederen som person. Måske nogle af de samme medarbejdere med tiden dermed også kunne udvikle sig til at blive en del af en fremtidig ejerløsning ved et generationsskifte.

Til gengæld er det nærliggende at forvente, at de samme medarbejdere mindst tager et eget medansvar for fremtiden for deres arbejdsplads. Tager et medansvar for fremtidssikring af, at der også i fremtiden er en virksomhed at være ansat i. En måde kan være den enkle, at skubbe bag på den gamle ejerleder, så han i tide gør sig sine overvejelser og beslutninger, så virksomheden er klar til generationsskifte, når det skal ske.

Nap ejerlederen i haserne

Såfremt man som medarbejder og ansat tager skeen i egen hånd, er man på vej til at modbevise ejerlederens udsagn om at *mine medarbejdere kan ikke, de vil ikke*. Det viser sig fra praksis, at mange af de ældre ejerledere egentlig gerne vil lade en eller flere af medarbejderne overtage og føre virksomheden videre, den dag ejeren ønsker at stoppe. Eller, som det til dato er set i mindre omfang, direkte tilbyder en stor gruppe eller alle medarbejdere at overtage og føre virksomheden videre. Men ejeren savner, at der kommer nogle konkrete initiativer og aktive handlinger fra medarbejderside.

Til gengæld viser praksis så også, at når medarbejderne bliver aktive og konkrete med henblik på at blive partner eller helt overtage virksomheden, så kan han få den ældre ejerleder til at handle.

Man kan få ejeren til konkret at overveje og planlægge generationsskifte. Mange ejerledere begynder at handle, når nogen begynder at *nappe dem i haserne* og vise, at der er en løsning og vej for fremtiden. Det viser de følgende 3 virkelige historier.

Medarbejder bliver partner i virksomheden

Det første eksempel er en mindre transportvirksomhed. Ejeren var sidst i 50-erne og kunne i kroppen begynde at mærke, at han var slidt. Han havde været i arbejde siden han var 15 år, og havde aldrig skånet sig selv. Medarbejderen, der gerne ville overtage virksomheden, var sidst i 30-erne. Han havde været ansat i virksomheden i nu snart 12 år. Ejeren og medarbejderen havde meget tidligt efter ansættelsen i sin tid talt om, at han på et tidspunkt skulle blive medejer (partner).

Den i starten lidt løse snak om partnerskab havde nu stået noget i stampe i de seneste 7 års tid. Den yngre medarbejder var begyndt at blive noget utålmodig. Der skulle gang i konkrete drøftelser om et partnerskab.

Ejeren havde i nogle år bevidst været særdeles vægelsindet og udskudt en konkret debat om partnerskab. Så den yngre medarbejder var, med rette, begyndt at blive meget fast i mæglet. Enten tog de fat på afklaring om at blive partner eller ej, eller også kunne det *være lige meget*. Så ville han formodentlig sige op og rejse. Denne klare udmelding fik ejeren til at reagere og blive aktiv.

De opsøgte begge individuel, personlig og tværfaglig uvildig afklaring og vejledning om ejerskifte, om forhold angående etablering af partnerskab. De benyttede begge den samme ejerskiftevejleder. Som opfølgning på den individuelle afklaring og vejledning, blev der afholdt et fællesmøde mellem ejeren og medarbejderen med den samme ejerskiftevejleder som ordstyrer. Efter denne proces aftalte ejer og medarbejder, at det senest 8 mdr. efter skulle være afklaret, om de mente, at de kunne enes om udfærdigelse af en aftale om at blive partnere.

Skulle det ende med at ejer og medarbejder ikke kunne blive enige om udfærdigelse af en aftale om at blive partnere, så var det anbefalingen fra ejerskiftevejlederen til den yngre medarbejder, at han planlagde at opsiges sit job i transportfirmaet. For i stedet at finde ansættelse i en anden virksomhed, hvor man var parat til at aftale partnerskab og senere ejerskab. For det var ganske tydeligt, at den yngre medarbejder havde evner, lyst og vilje til mere end *blot* at være en ansat medarbejder.

Medarbejder overtager virksomheden

Det andet eksempel på, at en medarbejder forventes på et tidspunkt at overtage sin arbejdsplads gennemgenerationsskifte, kommer fra el-installatørbranchen. Her havde den 56-årige ejerleder og den yngre ansatte svend ganske uformelt og naturligt, henad vejen faldet i snak om *ikke den yngre svend kunne tænke sig at overtage virksomheden*. Det ville svenden gerne. Det havde altid været hans ønske og mål at blive selvstændig.

Heldet ville, at svenden allerede var godt i gang med sin uddannelse til at blive autoriseret elinstallatør. Da der nu var et ejerskab i udsigt, målrettede han sin uddannelse det kommende ejerskab, hvor det var ham muligt.

Det medførte det helt naturlige, at det afsluttende eksamensprojekt på el-installatør-uddannelsen, fuldt og helt blev helliget de personlige og faglige overvejelser for at blive selvstændig. Det drejede sig om temaer som virksomhedens markedsposition, virksomhedens udviklingspotentialer, medarbejdernes kompetencer og udvikling etc. Målet for svenden var at blive mest mulig afklaret om et ejerskab, før der skulle forhandles om de nærmere vilkår for overtagelsen af virksomheden.

Den yngre svend fik til sit eksamensprojekt naturligt tilknyttet en ekstern vejleder med speciale i afklaring og vejledning om ejerskifte og generationsskifte. Den yngre svend fik karakteren 12 for sit eksamensprojekt som afslutning på uddannelse til el-installatør.

En gruppe medarbejdere overtager virksomheden

Det sidste og tredje eksempel, drejer sig om en gruppe medarbejdere inden for el-branchen, der overtog deres egen arbejdsplads og førte den videre. Den gamle ejer tilbød alle sine medarbejdere, at de kollektivt kunne overtage ejerskabet af virksomheden. Flertallet af medarbejderne meldte hurtigt klart fra og takkede nej tak til den store

mulighed. Et mindretal tog opgaven på sig, og begyndte undersøgelser og overvejelser om at overtage og føre virksomheden videre.

Efter en lang proces endte det med, at 7 medarbejdere indgik i et fælles ejerskab, hvor den gamle ejer beholdt 10 % af ejerskabet. Én af de 7 påtog sig opgaven som daglig leder af virksomheden som direktør.

Så langt så godt. For den gamle ejer troede ikke helt endnu på, at de 7 og den udpegede direktør kunne klare opgaven tilfredsstillende. Sagt på en anden måde: Den gamle ejer kunne ikke rigtig helt give slip.

Så al post til virksomheden blev kopieret, før den kom frem til den nye direktør. Kopierne blev lagt til den gamle ejer. Han ville have hånd i hanke, med hvad der skete. Kunne *ham den unge* nu også stå distancen. Og det kunne han fint, vidste det sig snart. Henad vejen kiggede den gamle ejer mindre og mindre i kopierne af posten, og til sidst stoppede kopieringen af sig selv.

Men den gamle ejer havde behov for stadig at være *med*. Det blev derfor aftalt, at den gamle ejer fik sin egen plads i bestyrelsen for virksomheden, så længe som han ønskede det. Alle var af den opfattelse, at det samtidig på bedst mulig måde understøttede intentionerne om, at den gamle ejer skulle sti bi i en længere overgangsperiode (gildende generationsskifte).

Familie overtager virksomheden

I mange af de situationer, hvor ejerlederen har et eller flere børn, der reelt står i position til at kunne overtage og føre virksomheden videre, kan man opleve, at ejerlederen ikke rigtig handler, netop begrundet i at han/hun ikke opfatter, at der er enighed eller initiativ og de rette kompetencer til stede hos de relevante arvtagere.

Der viser blandt andet 2 eksempler fra gennemførte forløb med afklaring og vejledning for ejerledere om ejerskifte under den landsdækkende kampagne EjerskifteDanmark. I begge tilfælde havde ejeren 3 børn, som under alle omstændigheder stod til at arve virksomheden, den dag ejeren (deres far) døde.

Efter aftale med de respektive ejere, fik ejerskiftevejlederen efterfølgende adgang til at mødes med hver af de 2 sæt søskende. Og i begge tilfælde var det tydeligt, at de 3 søskende på ingen måde var enige om, hvordan der skulle ageres med hensyn til et generationsskifte og videreførelse af familiens virksomhed. Og netop denne manglende enighed, var i begge tilfælde farens begrundelse og vægring for ikke at begynde klargøring til et generationsskifte.

Så udmeldingen fra ejerskiftevejlederen til begge de 2 grupper af søskende var den enkle: *Bliv enige, læg en plan og gå så til jeres far. Så kommer der givetvis gang i planlægningen af et fremtidigt generationsskifte.*

I et tredje eksempel udtalte ejerlederen, at han og hans datter var helt enige om, at der skulle igangsættes et glidende generationsskifte, men først den dag, hvor datteren havde været på lederkurser og *lært at kunne sætte faderen på plads*. Klar tale, må man sige.

Som eftertanke er det måske meget relevant at tilføje, om ikke faren til gengæld og i endnu større grad selv havde behov for at deltage på et samarbejdskursus. For at lære at underordne sig en kommende ny ledelse, nemlig hans datter.

I det fjerde og sidste eksempel gav ejerlederen udtryk for, at hans søn tidligere havde været ansat i virksomheden og i siden et vist omfang fortsat viste interesse for virksomheden. Nu var sønnen ansat i en anden virksomhed i en anden branche. Ejerlederen opfattede dog, at sønnens interesse for virksomheden i de seneste år havde været aftagende, set ud fra sønnens reaktioner, når talen faldt på fremtiden for familiens virksomhed. Måske mere hen i retning af *advisning af manglende interesse*.

Til gengæld var det tydeligt, at sønnen besad kompetencer for at kunne overtage og videreføre virksomheden. Situationen var derfor nu den, at ejerlederen var i gang med at tænke i et *eksternt generationsskifte, salg til en ekstern interessent*.

Anbefalingen fra ejerskiftevejlederen var den meget klare og tydelige, at ejerlederen hurtigt tog en sidste afklarende drøftelse med sønnen om virksomhedens fremtid. For ejerskiftevejlederen lød det nemlig som om, at far og søn måske havde *talt lidt forbi hinanden*.

Det lød som om, at faderen havde været noget vægelsindet i sine signaler overfor sønnen om virksomhedens fremtid. Hvilket havde fået sønnen til at trække sig noget tilbage. For det lød jo på faderen, som om at han, sønnen, ikke var en del af fremtiden.

2.4 Hvordan overtage virksomheden?

Dagen er kommet, tidspunktet er kommet. Stort set alt er på plads. Virksomheden er fundet, økonomien og købspris og købsbetingelser er aftalt. Det er helt afklaret, hvad der måske ikke er helt i orden og på plads internt i virksomheden. Alt det juridiske er på plads. Alle rådgiverne nikker til, at det er i orden. Det er lige før, at man blot mangler at sætte sin underskrift.

Det, der mangler, er *blot* at få aftalt, om den gamle ejer ganske enkelt afleverer nøglerne og går ud ad døren, når du går ind, (såkaldt *rent snit, clean cut*), eller om du og den gamle ejer skal køre parløb i en periode, og den gamle ejer dermed stadig skal være med i virksomheden i en overgangsperiode (*glidende generationsskifte*). Begge løsninger har sinde fordele, ulemper og faldgruber.

En virksomhedsejer vil i bund og grund gerne se sin virksomhed leve videre. Han eller hun vil gerne se sit livsværk leve videre og måske vokse sig større. Se og opleve at den er fundament og grundlag for en ny ejers engagement og succes.

Den *snart* tidligere virksomhedsejer vil gerne med stolthed i sine sidste leveår være husket for det der blev skabt, og som blev ført videre af andre. Og det sikkert med en større tilfredshed, såfremt den nye ejerleder kommer fra egen familie eller har været en medarbejder i virksomheden. Uanset det måske ikke siges med klare ord.

Hvis det af forskellige årsager er muligt, vil den gamle ejer givet være mere tilfreds med den ejerløsning, hvor et familiemedlem eller en medarbejder indgår i den nye ejerløsning, end hvis virksomheden går over på helt fremmede hænder.

Så hvis man gerne vil være selvstændig ved at overtage og videreføre en igangværende virksomhed (blive *generationskifter*) og man er tæt i familie med en ejerleder eller er ansat hos en ejerleder, så vil det formentlig være både en enklere og en billigere vej at få opfyldt sin drøm, ved at overtage ejerens virksomhed, end hvis man først skal ud i det åbne marked for at finde en virksomhed og overtage denne gennem et eksternt køb. Og samtidig ganske givet en enklere og en meget hurtigere vej, end at man vælger at starte helt forfra som iværksætter (nystarter), og skal bygge det hele op fra bunden.

Men hvordan skal man overtage virksomheden? Spørgsmålet dækker over i hvilket omfang der, i forbindelse med generationsskiftet, skal være en periode, hvor den nye og den gamle ejer kører en form for parløb. Spørgsmålet er meget relevant at overveje, såfremt man er på vej ind for at overtage og videreføre en mindre eller mellemstor ejerledet virksomhed. Dette skyldes, at der typisk ligger stor viden og værdi lejret i den nuværende ejerleder. Der kan ligge mange tjente kroner og økonomi gemt i at få taget den rette beslutning. Ligesom der også kan ligge et stort tab, i ikke at få taget den rette beslutning.

Den ejerledede virksomhed, hvem handler man som kunde med

Ved de mindre og mellemstore ejerledede virksomheder er det ofte sådant, at kunder og leverandører, i deres egen opfattelse, normalt ikke handler med "Firma Peter Jensen Aps". De opfatter mange gange, at de handler med *ejeren Peter* personligt. Som de måske endda har kendt i mange år. Sådant oplever de det, uanset de måske ikke har den daglige kontakt med Peter, men i stedet har kontakten med en eller flere af hans ansatte.

De har den bevidste eller ubevidste indstilling, at så længe Peter stadig er med i virksomheden, så er Peter garant for, at det stadig er den solide og gedigne virksomhed at handle med, som de sætter pris på. Sker der en fejl, så retter Peter fejlen med det samme. Ingen *sniksnak*. En aftale er en aftale. Kvalitet. Uanset at der måske er en ny ejer på vej ind.

Til gengæld, hvis Peter ikke er med mere, kan man som kunde eller leverandør så være helt sikre på, at *ham eller hende den nye*, nu også er reel, redelig og værd stadig at handle med? *På samme måde som vi har gjort det i mange år med Peter ved roret?*

Nogle, og forhåbentlig flertallet, giver Peters efterfølger en chance. Andre begynder i god tid at forberede en alternativ leverandør, eller de skifter måske bare leverandør hen over natten. Pludselig kan mange gode leverandøraftaler forsvinde og mange gode kunder gå samme vej. Alene fordi Peter for hurtigt blev kørt ud på et sidespor eller helt forlod virksomheden. Før den goodwill, der lå i Peters gode navn og rygte, var blevet ført over på den nye ejerleder.

Det kan også udmærket være sådan, at Peter gerne selv vil meget hurtigt ud af virksomheden. Nu er virksomheden måske ved at være en personlig belastning. Men sat op *sort på hvidt*, kan Peter sikkert også mange gange indse, at den værdi, han kan få for virksomheden, er afhængig af, at han bliver i virksomheden i et stykke tid, og er med til at køre den nye ejer ind over for kunder og leverandører. Og for den sags skyld også over for medarbejderne, så de ikke rejser i utide, fordi den nye ejer, med Peters hjælp, ikke når at få etableret det gode samarbejde, så de bliver. Værdien af virksomheden ligger i stor grad også i de kompetencer og viden, der ligger i medarbejdernes faglige og personlige evner og kunnen.

Man taler om 2 hovedformer ved generationsskifte, som samtidig er 2 meget væsentligt forskellige måder at overtage en virksomhed på ved et generationsskifte.

Den ene situation er den, hvor en køber overtager en igangværende virksomhed fra den ene dag til den anden i et *rent snit* (også kaldet et *clean cut*) eller måske med en meget kort overlappingsperiode med et parløb mellem den gamle og nye ejer.

Den anden situation er den, hvor der er en relativ lang overgangsperiode, hvor både den nye og gamle ejer er i virksomheden efter ejerskiftet, *det glidende generationsskifte*. Der findes formentlig flest eksempler på *det glidende generationsskifte*.

Det glidende generationsskifte

Ved *det glidende generationsskifte* er fordelene klare, at man henad vejen får overført til den nye ejer, den værdi af virksomheden, som ligger lejet i den gamle ejer som person. Man får henad vejen mere tid til at få synliggjort aftaler, kutymmer, metoder og procedurer, som ikke findes på skrift i beskrivelser eller på tegninger. Ligesom som ny ejer også kan drage fordele af at være i en form for *mesterlære*, såfremt man fra start ikke har alle kompetencerne på plads, til at kunne eje og lede sin egen virksomhed.

Det glidende generationsskifte, hvor den gamle og nye ejer kører parløb i en periode, har således rigtig mange fordele for den nye ejer at trække på. Og rummer for den gamle ejer rigtig mange muligheder for en forøget livskvalitet, ved at få fornemmelsen af, på en rigtig god måde at give sit livsværk videre og kunne forlade det i god ro og orden. Til gengæld rummer *det glidende generationsskifte* også store muligheder for konflikter og etablering af barrierer i virksomheden for den udvikling, som den nye ejer ønsker.

Ulempen med *det glidende generationsskifte* kan være den meget nærliggende, og som der kendes utallige eksempler på, at det over for medarbejdere, kunder og leverandører, ikke lykkes klart nok at tydeliggøre og fastholde, at der nu er kommet en ny ejer og ledelse. Som er den person, der nu bestemmer.

Et meget klart symptom på, at det er gået skævt i indfasning og positionering af den nye ejer og ledelse, er de situationer, hvor medarbejdere, kunder og leverandører stadig henvender sig til den gamle ejerleder. Sker dette, skal den gamle ejer naturligvis venligst, men bestemt, trække sig og straks i stedet henvise til den nye og typisk yngre ejer. En passende reaktion fra den gamle ejer kunne være: *Hvor er det rart at høre fra dig, at du kommer til mig, men du skal altså gå til Kirsten (dvs. den nye ejer) med dit spørgsmål.*

Men for mange gamle ejerledere kan det være en svær situation. Ikke fordi de ikke hellere end gerne vil henvise til den nye ejer og leder, men fordi det rent menneskeligt er svært at ændre handlemønstre. De vil gerne stadig yde service, og da især overfor gamle kunder, leverandører og bekendte. Det er rart og trygt at holde gamle kontakter ved lige. Rent menneskelige automatiske handlinger.

Tydeligst ses disse tilfælde, hvor det er et yngre familiemedlem, der er den nye ejerleder. Forebyggelsen er her, at den gamle ejerleder i bogstaveligste forstand skal rykke ud af sit kontor, hvor så den nye ejerleder rykker ind i stedet. Og så får den gamle ejer en kontorarbejdsplads *et andet sted*.

Helst et sted, der ligger uden for de gangveje, som kunder, leverandører og medarbejdere normalt benytter. Endvidere kan det være svært for den yngre nye ejerleder, at *sætte den gamle på plads*. Ikke mindst, såfremt *den gamle* er ens egen far eller mor.

Her er det på sin plads at gentage det, som en ældre ejerleder udtrykte det på et tidspunkt: *Min datter skal overtage ejer- og lederskab, men vi er enige om, at hun først skal på ledelseskurser, så hun kan lære at sætte mig på plads, som enhver anden medarbejder.* Til gengæld var der i den situation givetvis endnu brug for, at den ældre ejer lærte at kunne trække sig i baggrunden. Så hans datter fik det handlerum hun fortjente og havde brug for, som den nye ejer og leder.

Yngre og ældres handlemønstre

Konflikter mellem den gamle ejer og den nye ejer kan også hurtigt opstå, alene ud fra den viden vi har, om de typiske beslutnings- og handlemønstre som ældre henholdsvis yngre mennesker har.

Konflikterne opstår, fordi alt ikke er sort/hvidt. I nogle situationer er den yngres ofte lidt hurtigere beslutnings- og handlingsmønstre, end ældre typisk har, en kæmpe fordel for virksomheden. I andre tilfælde er den ældres måske lidt mere langsomme, eftertænksomme og måske omstændelige beslutnings- og handlemønstre at foretrække.

Nogle gange synes den ældre, at den yngre træffer nogle unødvendige omkostnings-tunge eller risikofyldte beslutninger. Og andre gange er den yngre træt af den ældres evindelige, men til gengæld meget velmente, råd.

Der er en klar synergieffekt i, at yngre og ældre kan finde ud af at arbejde sammen. At de kan finde ud af at trække på hinandens kompetencer og acceptere hinandens særheder. Bruge hinandens forskelligheder som en styrke og som en motor for det bedst mulige generationsskifte af virksomheden. I stedet for at den ene på et tidspunkt op siger aftalen og *trækker stikket*, som man siger.

Konflikten kan også være opstået på grund af, at man ikke har været omhyggelige nok med udformning af arbejds- og ansvarsfordelingen mellem den yngre og den ældre (den nye og den gamle ejer), den dag de skal i gang med at samarbejde.

Man har ikke været gode nok til at tale fordelingen og omfanget af ledelsesopgaverne godt nok igennem. Man har måske heller ikke været gode nok til at få formuleret og blevet enige om den strategi og udvikling (ændring?) af virksomheden, som den nye ejer ønsker, i den første tid fra samarbejdet starter. Eller at den gamle ejer ikke er god nok til at acceptere, at der er kommet en ny kaptajn og rorgænger.

Det kan kræve store pædagogiske evner hos begge parter (gamle og nye ejer) for at kunne samarbejde bedst muligt til gavn for virksomheden. Helt på linje med andre sammenhænge, hvor det drejer sig om en ny direktør eller leder, og den afgangende direktør eller leder bliver i virksomheden. Eller i en forening, hvor der skiftes formand, og den afgangende formand bliver i bestyrelsen eller i et centralt underudvalg.

Al erfaring viser, at for mange ældre ejerledere er det bare så svært at give slip, på det de holder af, og det de har bygget op. De kan have svært ved at acceptere, at de ikke mere har de samme frihedsgrader i virksomheden, som de tidligere havde. Igen rent automatiske menneskelige handlemønstre. De skal give slip på deres livsværk. De skal frivilligt beslutte at give tøjlerne videre til nogle andre. De skal ændre vaner.

Mange, nu tidligere ejere, har også mange gange en ikke helt realistisk opfattelse af deres aktuelle evner og en opdateret baggrund for at komme med gode råd og anbefalinger. Dette uanset at de reelt har mange gavnlige erfaringer, meninger, holdninger og kompetencer, der kan hjælpe virksomheden fremad. De ønsker kun det bedste for virksomheden.

Mange, nu forhenværende, ejere har meget svært ved at holde lav profil overfor den nye ejer. De har i rigtig mange år været vant til at være i front. I stedet for at trække sig tilbage, stille og roligt at tilbyde sin viden, så giver de sig aktivt til kende. Det er ikke altid lige passende og falder ofte ikke i god jord hos den nye og oftest yngre ejer.

Som det fremgår, kan de gamle ejere have særdeles svært ved at acceptere, at der er kommet en ny ejer og ledelse, som har *deres* måde at gøre tingene på. Yngre ejere som baserer deres ledelse på en helt anden opvækst, uddannelse, erhvervs erfaring, brug af teknologi/IT etc., end den gamle ejer har været igennem og har samlet op i sit arbejdsliv.

Dette skisma, med ikke at blande sig utidigt, kommer måske mest til syne i de tilfælde, hvor det er familie til den gamle ejer, der overtager og fører virksomheden videre (typisk barn/børn). Det kan være endog særdeles svært *at skulle sætte sig op* over for sin egen far/mor. Fra det virkelige liv kan refereres 2 lærerige eksempler, som vi kan kalde *håndværkervirksomheden* og *produktionsvirksomheden*.

Håndværkervirksomheden.

Håndværkervirksomheden havde i mange år været drevet godt og vokset pænt, med Far som den teknisk faglige ejerleder og Mor ansat på kontoret med administration, bogholderi og indkøb. Sønnen var blevet udlært i samme fag som Far og havde efter nogle år i virksomheden, nu overtaget ejerskabet efter Far. Far blev i virksomheden, men flyttede ud af kontoret, fik plads et andet sted og indgik nu som medarbejder med forskellige håndværksopgaver, Mor fortsatte på kontoret.

Far var rigtig god til at henvise kunder videre til sønnen, når kunder af gammel vane kontaktede ham. Til gengæld havde sønnen svært ved at slå igennem overfor Mor, der i praksis selv havde svært ved at efterleve, at det nu var sønnen, der bestemte. Så kunder og leverandører opdagede, at kunne de ikke blive helt enige med sønnen, så gik det bedre, hvis de kontaktede Mor. Det stoppede naturligvis på et tidspunkt, men det sled på klimaet og det skabte desværre også enkelte *dumme* historier i lokalsamfundet. Alle kender jo alle i mindre lokalsamfund.

Produktionsvirksomheden.

Far havde overdraget ejer- og lederskab af sin virksomhed, til sine børn (bror og søster) i et *glidende generationsskifte*. Han havde selv skabt virksomheden og bygget den op fra bunden. Nu var den sund og livskraftig med et større antal medarbejdere. Far var stadig

i virksomheden i hverdagen. Fortrinsvis på lageret, hvor han blandt andet pakkede leverancer til kunderne. Men han kunne ikke lade være med at blande sig i bror og søsters beslutninger og deres måde at drive virksomheden på.

Han gjorde det jo efter sin bedste mening. Mente han. Han havde så svært ved at give slip. Han ville kun det bedste for virksomheden. En dag blev det bror og søster *for meget*. De gik sammen ud på lageret til deres *far* og sagde *Enten går du, eller også går vi, og det i dag*. Historien fortæller, at faderen lagde taperullen fra sig og sagde *Jeg skal nok gå*, og så gik han ud fra lageret, imens tårene løb ham ned ad kunderne. Og kom ikke tilbage i virksomheden.

Hvad kan man gøre

I den bedste af alle verdener, burde det ikke være kommet så langt, som det kom i de 2 eksempler.

De skulle hver især tidligt have opsøgt faglig rådgivning og bistand, til at få løst disse helt naturlige konfliktsituationer. I mange tilfælde klarer parterne det fint selv, dem hører man ikke så ofte om. I alle tilfælde med generationsskifte, hvor parterne har tætte relationer til hinanden, anbefales det at drøfte dette og lignende konfliktemaer på forhånd, mens man stadig er konstruktive og afklarede på, hvordan ejer- og lederskiftet skal foregå, og før konflikterne begynder at tone frem.

Der er flere måder at undgå, at eventuelle konflikter mellem den nye og den gamle ejer udvikler sig til konflikt i et sådant omfang, at samarbejdet mellem den nye og gamle ejer stopper i utide. Og den ene forlader virksomheden i utide.

En første måde er naturligvis at få talt dette scenarie godt og grundigt igennem i forbindelse med indgåelse af aftalen om generationsskifte. Og gerne gennem en samtale, der understøttes af et eksternt vidende menneske som facilitator. Man kan endda gøre denne samtale mere *huskbar* og værdiskabende, ved at der skrives og underskrives et referat af samtalen.

Et tema i samtalen skal være, hvordan de 2 parter hver især har det bedst med samarbejde, beslutninger og uddelegering. Som en af flere beslutninger som udgang af samtalen, vil det være naturligt, med en beslutning om at samarbejdet tages op til evaluering med jævne forud aftalte mellemrum, og ikke bare som en aftale om, *at vi taler om det, når behov opstår*. Og i øvrigt altid meget gerne med den samme eksterne person som facilitator, såfremt det er muligt. Man skal huske at tage problemsnak, mens det går godt.

I Dansk Detail (organisation for virksomheder og butikker i mode-, livsstils- og boligbranchen) udviklede man for nogle år siden den metode, at man ved aftale om ejerskifte i form af glidende generationsskifte, og som en del af den overfor beskrevne afstemnings samtale, lod både den nye og gamle ejer direkte underskrive et A4-ark, der i stikord nøje beskrev yngre og ældre personers foretrukne og naturlige beslutnings- og handlingsmønstre.

En anden måde at undgå at konflikter udvikler sig er, alt efter virksomhedens størrelse og det ikke findes i forvejen, at etablere en professionel bestyrelse eller et rådgiverpanel (advisory board).

Medlemmer af bestyrelsen skal naturligvis dels være den gamle og den nye ejer, men også nogle relevant fagligt funderede eksternt uvildige medlemmer, samt allerhelst en eksternt uvildig person som formand. Det skal undgås, at enten den gamle eller nye ejer bliver formand under den periode, hvor både den gamle og nye ejer skal samarbejde i hverdagen i virksomheden.

Er det en mindre virksomhed, kan man måske nøjes med, at den nye og gamle ejer allierer sig med en eksternt uvildig person som deres objektive *opmand*. I dette forum kan den nye og gamle ejer så få debatteret deres forskellige syn på spørgsmål, der skal

findes løsninger på. Og under den debat have den fagligt funderede uvildige person som opmand og ressourceperson. Opmanden, der kan dele sol og vind lige, og give den ret, som skal have ret i det enkelte tilfælde. Samtidig med at han/hun kan bidrage fagligt til valg af løsning på spørgsmålet.

En tredje måde, til at mindske risikoen for konflikt på, er rettet mod medarbejdernes vaner. Det drejer sig om at tilskynde medarbejderne til, at de ikke uforvarende kommer til at opsøge den gamle ejer, ved at den nye ejer *placere sig selv i centrum*. Helt konkret kan de gøres ved, at den gamle ejer flytter fra sin normale arbejdsplads i lokalerne, og i stedet får plads et mere diskret sted *ude af syne*.

Sagt med andre ord, at den gamle *flytter ud af hjørnekontoret* og overlader dette til den nye ejer. Samt ikke mindst, at det er den nye ejer, der er i centrum ved medarbejder-møder, og at den gamle ejer holder sig i baggrunden eller måske helt bliver væk.

Det rene snit (clean cut)

Ved løsningen *rent snit*, hvor den gamle ejer afleverer nøglerne dag 1, gælder det om at have fået gennemført al introduktion til alt, hvad der angår virksomhedens ve og vel, før den gamle ejer går ud af døren. Nogle gamle ejerledere foretrækker det på den måde, ligesom der også er en del af de nye kommende ejere, der vil foretrække det på den måde. *Det rene snit*. Men det er næppe flertallet.

Fordelen for den nye ejer er dog klar. Man er fra dag 1, den der bestemmer, helt alene. *Den gamle* er der ikke mere. Ulempen kan være, at man som ny ejer ikke er blevet grundigt nok introduceret til for eksempel virksomhedens rutiner, produktion, kunder og leverandører.

At man som ny ejer ikke er blevet grundigt nok introduceret til kunder og leverandører kan blive en stor udfordring for den nye ejer. Mange af de mindre- og mellemstore ejerledede og familieejede virksomheder er hos kunder og leverandører nemlig personificeret i ejeren som person. Det er ikke *virksomheden, jeg handler med*, det er *Marianne, jeg handler med*.

Specielt er det en udfordring, der skal arbejdes med, såfremt man overtager virksomheden ved et eksternt løb. Er man derimod i familie med ejeren eller er medarbejder i virksomheden, er der formentlig ganske naturligt over tid sket en løbende introduktion til kunder og leverandører.

For en del nye ejere er det en naturlig reaktion, at man hurtigst muligt gerne vil være ene kaptajn og roergænger på broen, når man nu endelig har fået foden under eget bord. Man kan næsten ikke hurtigt nok ønske, at den gamle ejer afleverer nøglerne og er ude af døren. Og mange gamle ejere, kan samtidig have det på den samme måde, at de gerne hurtigt vil ud af det.

De vil gerne hurtigt have en afslutning på dét kapitel i livet. De ved måske også på forhånd med sig selv, at det at se en anden tage beslutninger og skabe ændringer, i den virksomhed som de holder af og har bygget op, det vil være for pinsomt og næsten ikke til at bære. Så hellere hurtigt ud.

Der kan bestemt være mange fordele hermed. Den nye ejer kan meget hurtigt sætte sine egne og nye tanker i spil og starte forandringsprocessen, uden indblanding fra den gamle ejer. Bevidst eller ubevidst indblanding fra den gamle ejer, men altid givet ud fra den bedste mening til gavn for virksomheden og den unge nye ejer. Råd og vejledning, som fra den gamle ejers side er tænkt velment, men som ikke bliver modtaget som sådan hos den yngre og nye ejer. Al respekt for begge typer mennesker.

Hvad kan man gøre

Står man som ny ejer over for noget der er eller kan minde om *det rene snit*, så skal man mere end nogensinde virkelig være sikker på, som det nu er muligt, at man har fået alt på plads, som skal overføres fra den gamle ejer til den nye ejer.

Man skal virkelig være sikker på, at man nu også har fået gennemført al den introduktion til kunder, leverandører og medarbejdere, som det har været nødvendigt. Man skal virkelig være sikker på, at al dokumentation er på plads er i orden, eller i det mindste er kendt og vides hvor er hos de medarbejdere, som man nu overtager ansvaret for.

Man skal virkelig være sikker på, at man har fået al den del af virksomhedens værdi, som man har betalt for, og som ligger lejret i den gamle ejer som person. At man har fået overført al den værdi til sig selv, eller på anden måde har fået overført og dokumenteret værdierne på skrift, foto eller på anden måde. Der er normalt ikke megen glæde eller effekt ved, på et senere tidspunkt at skulle kontakte den gamle ejer, for at få rettet op på fejl, der måske er opstået på grund af en mindre omhyggelig introduktion til for eksempel kundekredsen.

Denne sidste problemstilling, en utilstrækkelig introduktion til kundekredsen ved generationsskiftet, var én af konklusionerne hos den nye ejer af et rengøringsfirma, da han var hovedperson i en af filmene i DR/TV-serien *Farvel til firmaet*, som blev vist sent om aftenen på DR2 over 5 mandage i det tidlige forår 2011.

I filmen bliver den nye ejer noget tid efter generationsskiftet spurgt om, hvordan generationsskiftet så var gået. Og udtalte der blandt andet, at han ikke syntes, at den gamle ejer havde introduceret ham godt nok hele vejen rundt til kundekredsen. Der var noget der manglede. Og det var gået ud over den forventede indtjening.

Tematiserede uddrag fra 4 af de 5 film kan i dag findes på hjemmesiden for SMV Danmark (tidligere Håndværksrådet). Søg på ordet *ejerskifte*. Filmene blev fremstillet i et samarbejde mellem Erhvervsstyrelsen og DR.

Den store fare for den gamle ejer ved det rene snit

Som afslutning på dette kapitel skal det ikke undlades at uddybe, den store fare der ligger hos den gamle ejer i, at indgå i en aftale om generationsskifte, der omfatter en meget hurtig og prompte udtræden fra virksomheden. Faren ligger specielt i det tilfælde, hvor den gamle ejer ikke har et andet aktivt og meningsfyldt livsindhold at sætte i stedet for *livet, livsformen, livsindholdet og identiteten* som ejerleder.

Spørger man de gamle ejere om, hvad de skal foretage sig efter generationsskiftet, svarer mange af dem, at planen for deres nye liv skal være mere tid til at *læse bøger, rejse, tid sammen med børnebørn, spille golf og passe haven*. *Familieplanen* som det kan kaldes. En rigtig god og relevant plan som nemt kan fylde tiden ud i de første måneder efter ejerskiftet og afgang fra virksomheden.

Man får tid til noget, som man typisk ikke har haft meget overskud og tid til som aktiv ejerleder. Ting, som man vel også har følt, man fik sluppet godt af sammen med samt ting, som man måske også synes, at man har misligholdt, mens man var ejerleder. Derfor fuldt forståeligt, at det er det nye livsindhold, som man ser frem til. Noget der vil give livskvalitet. Og andre personer omkring ejeren kan næsten ikke sige andet end *god plan*.

Desværre bare ikke en plan, som hos de fleste kan holde i lang tid, som rammer for det *gode, aktive, meningsfyldte og indholdsrige* liv. Som forudsætning for det forhåbentlig gode og lange liv i den 3. alder. Efter ikke mange måneder bliver det *hver dag*, det bliver *hverdag*.

Der er *noget*, der begynder at mangle i livet. Mange kan have rigtig svært ved at finde frem til det meningsfyldte og aktive livsindhold. Nogle begynder direkte at fortryde, at de solgte virksomheden. Fordi de husker og tænker tilbage på hvordan virksomheden gav et meningsfyldt og livsbekræftende livsindhold. Man var *ud-ad-vent*, man havde relationer til mange, man var noget, der skulle bestemmes og besluttes, man fik udført noget, man skulle afsted hver dag. Der var *noget at stå op til*.

Så vil man som kommende ny ejer af en virksomhed i drift, gøre noget menneskeligt oveni handlen, så hav noget interesse for, hvad den gamle ejer skal foretage sig. Uanset generationsskiftet er *et rent snit* eller *et glidende generationsskifte*. En del af det nye livsindhold kan snildt være et lønnet deltidsjob.

Den gamle ejer kan ofte ikke selv finde ind til det nye liv, heller ikke gennem debat med sine nære familiemedlemmer eller venner. Så mange gange kan lidt hjælp fra en ekstern ejerskifterådgiver hjælpe, eller man kan for eksempel til en start henvende sig i det lokale frivillighedscenter.

Går det rigtig galt for den gamle ejer, så får han / hun ikke det lange og gode liv i den 3. alder som aktiv pensionist, som der under normale forhold ellers ville have været udsigt til. Nogle dør desværre uendelig tidligt. Uden ellers påviselig helbredsmæssig grund forud for ejerskiftet og det dermed store skift i livsindhold. Der er sket en voldsom *social hændelse* for den gamle ejerleder. Der står mere herom i et senere kapitel.

Faldgruben - nødbremseklausulen

Ved generationsskifte ser man typisk, at det er den gamle ejer, som har fået indføjet en form for *nødbremseklausul* i aftalen om et fremtidigt generationsskifte, og som måske også aktiverer denne klausul. Klausulen går i korthed ud på, at den gamle ejer kan stoppe aftalen om generationsskifte. En anden form for klausul i aftalen om *glidende generationsskifte* kan være en modsvarende bestemmelse om, at såfremt den yngre nye ejer ikke ønsker at lade den gamle ejer blive i virksomheden i hele den aftalte periode, så er den gamle ejer berettiget til en nærmere bestemt erstatning eller kompensation ved udtræden.

Man kan kalde det *faldgruben* ved det *glidende generationsskifte*.

Faldgruben betyder, at den gamle ejer kan stoppe ejerskifteprocessen og rulle det igangværende glidende generationsskifte tilbage. Nødbremsen bliver typisk aktiveret i de tilfælde, hvor den gamle ejer begynder at synes, at *ham den unge flæs* da ikke er ansvarlig nok eller udsagn som for eksempel, at den kommende nye yngre ejer *ikke bruger mange timer nok på jobbet, nu skal han igen hente barn eller køber for mange nye "IT-dimser"*.

Den yngre nye ejer udøver sin måde at være ejer og leder på, på en måde som måske faktisk er helt i top, men som måske strider voldsomt mod hvad den gamle ejer tænker og mener, er ret og rimeligt. Uden at der er en ekstern person, som siger ham imod, og som han har respekt for.

Den gode anbefaling ved glidende generationsskifte, til imødegåelse af unødvendig konflikt mellem gammel og ny ejer samt for at hindre eventuel aktivering af nødbremsen, er, at der etableres en professionel bestyrelse eller et professionelt rådgiverpanel (advisory board), hvor både den gamle og nye ejer indgår. Men ingen af de 2 må være ordstyrer eller formand.

Rådgiverpanelet eller bestyrelsen skal mindst være etableret i hele den periode, hvor det glidende generationsskifte løber. Om det skal være et rådgiverpanel eller en bestyrelse må afhænge af situationen, herunder ikke mindst virksomhedens størrelse.

Ved at etablere et rådgiverpanel eller en bestyrelse, burde det være unødvendigt at indføre en nødbremse klausul i aftalen om ejerskifte, med mindre helt særlige forhold skulle gøre sig gældende.

Sammensætningen af et rådgiverpanel eller bestyrelse forudsætter det naturlige, at de 2 ejere er helt enige om, hvem *det* eller *de* eksterne medlemmer skal være, og hvem der udpeges til at være ordstyrer eller formand. Endvidere enighed om hvilke beslutningskompetencer, der tillægges rådgiverpanel eller bestyrelse. Ligesom man

også klart skal beskrive hvilke opgaver og ansvar, der skal varetages. Ud fra beskrevne ansvar og opgaver, kan man så finde og udpege medlemmer, samt også meget gerne sætte en tidsperiode på deres medlemskab. Hvornår forventes opgaven at være løst?

Man skal klart overveje, om man vælger et rådgiverpanel eller en bestyrelse. Vælger man en bestyrelse, medfører det en række betingelser og ansvar for bestyrelsens medlemmer ifølge lovgivningen. Her henvises der til faglig litteratur herom. Til en begyndelse kan det anbefales at læse bogen *Ny i bestyrelsen - en introduktion til mod, magt, mening og medansvar og mavefornemmelse i bestyrelsesarbejdet* (Ole Borch, 2015).

2.5

Er der orden i tingene – får man det, man betaler for?

Når man overtager (køber) en virksomhed eller køber sig ind i en virksomhed, er det om at sikre sig, at alle de informationer og oplysninger som man får, også er helt korrekte. Samtidig er det lige så vigtigt at sikre sig, at man ikke overtager nogle *kedelige overraskelser* eller måske ligefrem overtager nogle *lig i lasten*. Man skal sikre sig bedst muligt, så man ikke på et senere tidspunkt uventet og overraskende oplever, at *skeletterne rasler ud af skabene*. Skal det ske, og det kan næppe undgås at noget vil ske, så er det rart, at man er forberedt på, at det kan ske.

Man skal sikre sig, at man får *alt* relevant at vide. Den måde man forsøger at sikre sig på er, at man nøje får gennemgået og set alle papirer, registre, kartoteker, IT-databaser og dokumentationer. En sådan praktisk, juridisk og økonomisk gennemgang af virksomheden kan være mere eller mindre omfattende og tidskrævende, alt efter virksomhedens art og størrelse, og alt efter hvor mange uklarheder, der måske dukker op undervejs. Dukker der uklarheder op, skal man huske og sørge for at stille spørgsmål og få svar.

Hvis virksomheden ikke har ordentligt styr på alle sine papirer, så de ikke sidder pænt ordnet og grupperet i mapper, så kan gennemgangen også blive unødigt besværlig og trække ud, ligesom der er forhold, der kan blive svære at opdage og dokumentere. Den måske kommende køber kan måske også få et indtryk af, at denne uorden stikker en del dybere i virksomheden, og derfor fravælger i at indgå i at købe og overtage den. I fagsproget kaldes denne gennemgang af en virksomhed forud for ud for et salg/køb, for en *due diligence*.

Hverdagens aftaler og metoder

Ved overtagelse (køb) af en mindre eller mellemstore virksomhed, er der nogle yderligere forhold og informationer, som man skal sikre sig skriftlig dokumentation på, så vidt som det er muligt. Og det er *hverdagens* aftaler og metoder.

Grunden til denne yderligere opmærksomhed skyldes, at hos en del af de mindre og mellemstore virksomheder, baserer hverdagen sig på mundtlige aftaler og *vi gør, som du gjorde sidst*. Jo mindre virksomheden er, desto mere kan man forvente at denne form for dokumentation er udbredt, det vil sige baserer sig på hukommelsen og *bagsiden af en kuvert*. Forholder det sig sådan i en konkret virksomhed, kan det blive et stort problem og medføre tab af viden, såfremt det er ejeren, der har disse informationer i sin hukommelse. Ejeren forlader jo typisk virksomheden relativt ganske hurtigt efter et salg.

Det kan også være, at en del af denne væsentlige viden, som er grundlaget for firmaets eksistens og ordreproduktion, ligger i hukommelsen hos enkelte centrale medarbejdere. Medarbejdere, der måske vil benytte ejer og ledelseskiftet til at forlade virksomheden. Nogen gange til fordel for et andet job, andre gange for at gå på efterløn eller pension. Det kan være, de ikke synes om den nye ejers måde at lede virksomheden på. Det kan være, at de bare ikke ønsker sig en ny chef efter de mange års parløb med *den gamle*.

Endelig kan der også ganske enkelt være tale om at de tilfælde, hvor der er indgået mundtlige aftaler mellem virksomheden og kunder eller leverandører. Aftaler som kun for eksempel ejeren kender den fulde ordlyd og konsekvens af.

Det kan også være priskalkulationer eller måske endda aflønning af en medarbejder, som der ikke findes korrekt skriftlig dokumentation på, ud over lønsedlen. Disse informationer skal man sikre sig at få på skrift ved et ejerskifte.

Det, man nødvendigvis først og fremmest må sikre sig, er, at der er skriftlig dokumentation på alle vigtige metoder og rutiner, produktionstegninger og produktionsbeskrivelser. Er virksomheden typisk alene ordreproducerende, kommer kunderne ofte med tegninger og diverse specifikationer.

Men den smede- og maskinfabrik, som den ene gang efter den anden får den samme type produktionsordre fra den samme kunde, har givet undervejs fundet ud af nogle *fiduser og metoder*, der sikrer den korrekte kvalitet og det rigtige produkt hver gang. Og de dermed billigste produktionsomkostninger.

Det er måske altid den samme smedesvend, der bliver bedt om at udføre arbejdet. Deri ligger på samme tid virksomhedens succes og indtjening, og chancen for det modsatte, såfremt svenden pludselig rejser. Det vil være godt, om disse *fiduser og metoder* findes på skrift eller dokumenteret på anden vis som for eksempel på foto. Og i flere sikkerhedskopier. Problemet uddybes i de efterfølgende to eksempler.

Specialbyggede anhængere

Det ene meget konkrete eksempel stammer fra en mindre smedevirksomhed, der fremstillede specialbyggede anhængere til person- og varebiler. Ejeren var kendt viden om for sin evne til at forstå kundens ønsker og hensigter, til den anhænger som han/hun gerne ville have. Smeden havde evnen til, at virksomheden kunne fremstille helt unikke løsninger, ved at bygge videre på standard anhængere, eller at man selv fremstillede anhængereren helt fra bunden. Det var en god og sund virksomhed med et godt overskud. Men noget rodet. Der var ikke orden i tingene.

Mange gange henvendte en kunde sig og bestilte en anhænger, som skulle være lig med den anhænger, de havde leveret til *Marianne Hansen*, eller hvad den forrige kunde nu hed. Problemet var bare, at ejeren af virksomheden ikke altid præcist kunne huske, hvordan anhængereren til *Marianne Hansen* så ud og var fremstillet, samt hvad den havde kostet at fremstille. Og kendte dermed heller ikke godt nok baggrunden for en salgspris. Der manglede ordentlig skriftlig dokumentation *hele vejen igennem*.

Mange gange var tegningen af en anhænger, populært sagt, sket *på bagsiden af en A4-kuvert*. Og det går ikke i længden. Det gik kun så længe, som ejeren var til stede og kunne være med. Så ved et eventuelt ejerskifte af virksomheden, hvor den gamle ejer *ikke fulgte med over*, ville den nye ejer formentlig hurtigt stå med en mindre interessant virksomhed, på grund af den manglende skriftlige dokumentation. Enden på historien blev, at ejeren gjorde plads til en ny medarbejder, hvis væsentligste opgave i den første tid, alene var at oprette et *standard tegningsarkiv* og et *kundeordre tegningsarkiv*, med tilhørende styklister og kalkulationsmateriale.

Sigter

Et andet eksempel er virksomheden, der fremstillede sigter *til et hvert formål*. Sigter med fine masker til måske mel eller sukker, og sigter med grove masker til måske grus og småsten. Sigter i alle former og størrelser. Ofte var virksomheden ordreproducerende ud fra tilpasning af virksomhedens eget produktprogram. Men man havde også en stor ordreproduktion, hvor kunden kom med tegningen.

Virksomheden havde ikke noget systematisk tegningsarkiv eller nøjagtigt arkiv og optegnelser over produktionsmetoder og opnåede erfaringer ved kundeordre, hvor kunden kom med tegningen.

Man var i ualmindelig stor grad meget afhængig af, at man kunne lade den samme medarbejder fremstille de samme sigter gang på gang. En meget uholdbar situation, indså ejeren. Og tog skeen i den anden hånd.

Efter nogle hårde år, kunne ejeren fremvise 3 brandsikre skabe med dobbeltdøre, og stolt udtale:

I disse skabe ligger nu virksomhedens grundlæggende værdier. Alle produkter og kundeordre var nu skriftligt beskrevet og dokumenteret, til næste gang den samme ordre kom i hus. Med sikkerheds kopi på elektronisk form et andet sted.

Så fremover var man ikke afhængig af, hvem af medarbejderne der var ledig og kunne påtage sig opgaven. Og ved et kommende generationsskifte, var alt omkring produktionen nydeligt dokumenteret og systematiseret, og havde en objektiv dokumenteret værdi.

2.6 Finde virksomheden

Der er mange måder og veje at benytte, når man skal finde frem til en relevant virksomhed, som kan være interessant og relevant at overtage for at føre den videre. Den nemme måde er naturligvis, at man er så heldig, at være i familie med ejeren af virksomheden, eller allerede er ansat i virksomheden. Her er den store udfordring, at få ejeren realistisk i tale om fremtiden, og få ejeren til i tide at slippe tøjlerne og lade én selv træde ind i rollen som bestemmende ejerleder.

En anden relativ nem måde at finde den relevante virksomhed på er, om der i kredsen af kolleger i branchen (konkurrenter) skulle være potentielle virksomheder, hvor man kunne overveje at henvende sig til ejerlederen. Det kunne også være, at der blandt kunder og leverandører var en relevant mulighed.

Her er udfordringen, at man måske vil bevæge sig uden for det faglige erhverv og branche, hvor man har sine største kompetencer. Det skal dog ikke afholde én fra at overveje muligheden, for at blive selvstændig med netop den virksomhed. Det drejer sig om at være åben over for muligheder, der er *lige foran øjnene* for én.

Der er mange eksempler på, hvor yngre erhvervsaktive mennesker er blevet selvstændige ved at overtage og videreføre en virksomhed, der ligger helt uden for deres uddannelse og faglige baggrund.

Eksemplerne kan være skolelæreren, der overtog faderens lille metalbearbejdningsvirksomhed, da faderen en dag sagde *nu er det nok*, og udviklede virksomheden til at være mere en *designbaseret virksomhed*, end en fortsat *metalbearbejdende virksomhed*.

Eller den handelsuddannede, der overtog og videreførte trykkeriet. Trykkeriet var så stort og godt kørende, så det kunne bære at have en ledelse og ejer, der ikke var uddannet inden for det trykkerifaglige, men som var stærk inden for ledelse, markedsføring/salg, strategi og økonomi. Den trykfaglige ekspertise blev varetaget af den trykkeriuddannede ansatte driftsleder.

Eller den virksomhed, som var ekspert i at kvalitetssikre de allersidste afprøvninger i fuld praksis af ny medicin. Det viste sig, at datteren, der var leder- og marketingsuddannet, alligevel gerne ville føre virksomheden videre, da hun nu var kommet forbi årene med etablering og forankring af familielivet og sin egen første umiddelbare erhvervskarriere. Igen handlede det om en virksomhed, hvor de faglige kompetencer, her angående medicin, var til stede blandt de ansatte medarbejdere. Så datteren kunne hellige sig den daglige og strategiske ledelse.

Med til historien hører i øvrigt også, at datteren over et par gange tidligere havde sagt nej tak til tilbuddet, om at føre virksomheden videre. Men på et sidste fornyet spørgsmål, før man begyndte på en proces frem mod et eksternt generationsskifte og salg, gav tilsagn om gerne at ville overtage og føre den familieejede virksomhed videre. Naturligvis til stor glæde for forældrene.

De 3 eksempler er ikke enestående, men falder meget godt i tråd med, hvad der ellers sker inden for erhvervslivet i Danmark. Mennesker starter deres uddannelse eller arbejds- og erhvervsliv i en retning, og fortsætter senere hen i en anden retning og branche.

Finde virksomheden på det åbne marked

Udfordringen, med at finde den rette ejerledede virksomhed at overtage og videreføre, bliver straks større og mere kompleks, såfremt man skal ud og lede på det, så at sige, åbne marked. Virksomhederne er der. Der er 1.000-vis. I de næste 8-10 år måske helt op til omkring 40.000-50.000 stk. ifølge nyeste kvalificerede undersøgelser.

Udfordringen ligger både i at finde den, og siden at få ejeren i tale på det rette tidspunkt. Mange ejere vil i starten ganske givet stille sig ganske blankt afvisende over for en henvendelse om at mødes og drøfte måske generationsskifte. *De har da ikke tænkt sig at stoppe indenfor overskuelig fremtid. Virksomheden er da ikke til salg.*

Så en generel god strategi vil være løbende at opsøge og deltage i sammenhænge og forsamlinger, hvor virksomhedsejere kommer, og der stilfærdigt lære hinanden at kende, på et tidspunkt *diskret lade et ord falde* overfor en virksomhedsejer, og ellers lade tiden arbejde for sig.

Der er mange andre måder at finde sin kommende virksomhed på. I det efterfølgende nævnes en række metoder, uden at listen skal ses som endelig. Det er formentlig kun ens egen fantasi og initiativrigdom, der sætter grænsen. De nævnte metoder uddybes efterfølgende. Det er dog nok næppe en fordel, at alle metoder sættes i gang på én gang. Man skal udvælge, være selektiv og prioritere.

Men, før man går i gang med at lede, må man vide, *hvad man leder efter, hvor vil man hen?* Det giver den bedste og mest optimale søgning. Det vil dem, man spørger, også forvente. Jo mere præcis man er, desto bedre vil de kunne hjælpe dig. Skriv mål og ønsker for den kommende virksomhed ned på et ark A4, som man også kan give fra sig, hvis nogen spørger herom.

Det er spørgsmål som: Hvor skal virksomheden ligge, hvilken branche, hvilken størrelse, antal medarbejdere, omsætning, import / eksport, handel / produktion / service, partnerskab eller eneejer med flere afgrænsninger. Afslut med en kort omtale af din baggrund for at kunne overtage og videreføre en virksomhed. *De umiddelbare søgemuligheder er:*

1. Søgning i virksomhedsdatabaser
2. Søgning i internet baserede virksomhedsbørser
3. Søgning gennem virksomhedsmægler
4. Søgning gennem dine netværk (personlige som elektroniske)
5. Giv dig til kende overfor lokal erhvervsservice og de tværkommunale erhvervshuse
6. Annoncer i fagtidsskrifter og aviser
7. Deltag i møder og arrangementer, hvor du kan skabe de rette kontakter
8. Lad intuitionen råde, vær åben overfor dem du møder i hverdagen,

Søgning i virksomhedsdatabaser

Denne metode kan være lidt omstændelig og vil være mere generaliserende. Der findes både offentlige (gratis) registre og private registre (betaling). I denne metode må man tage udgangspunkt i de søgekriterier, som man kan stille op i det pågældende register. Det kan være informationer som branche, geografisk beliggenhed, omsætning, året hvor virksomheden (selskabet) blev stiftet, antal ansatte med flere informationer.

Resultatet er en liste over virksomheder. En liste som man så kan gå i gang med at uddybe yderligere, som for eksempel begynde med at finde og gennemse virksomhedernes hjemmesider og eventuelle presseomtaler. Samt gå dybere ind i ejerforhold og personer i ledelse, direktion og bestyrelse. I den typiske personligt eller familieejede mindre og mellemstore virksomhed, kan man ofte opleve et vist navnesammenfald mellem ledelse, direktion og eventuel bestyrelse.

Søgning gennem internetbaserede virksomhedsbørser

Søger man at overtage og videreføre en virksomhed, kommer man ikke uden om at benytte de internetbaserede virksomhedsbørser. De mere kendte er Amino (www.amino.dk), match-online.dk (www.match-online.dk) og Virksomhedsbørsen (www.virksomhedsboersen.dk). Er det specifikt alene en butik, man går efter, kan man for eksempel også benytte ButiksBørsen (www.butiksboersen.dk).

De forskellige virksomhedsbørser har hver deres typer af virksomheder, der søger ny ejer eller partner. Samtidig kan man for eksempel også på Amino og match-online.dk oprette sig selv som *køber*, oprette sig selv som en person, der efterlyser en virksomhed at overtage og videreføre. Omkostningen ved at lade sig registrere på en internetbaseret virksomhedsbørs er til at overkomme, og alle steder kan man både som køber og sælger optræde anonymt, såfremt det er det, man ønsker.

De internetbaserede virksomhedsbørser er de eneste reelle enkle landsdækkende muligheder for på samme tid at nå ud til flest mulige med ønsket om at ville overtage og videreføre en virksomhed, eller at man gerne vil sælge sin virksomhed. Platformen match-online.dk er formentlig den platform, som er mest bredt anerkendt og brugt.

Ved at bruge match-online.dk er der desuden den fordel, at et meget stort antal af de lokale erhvervsråd og erhvervsservice landet over er med som partnere. Så hvis de er opmærksomme nok på nye annonceringer, får man ad den vej adgang til et endnu større netværk ud mod relevante virksomheder, der er til salg, eller hvor ejeren søger en partner.

På samme måde som mange advokater, revisorer, ejerskiftevejledere, virksomhedsmæglere og andre rådgivere med interesse for køb/salg af virksomheder, på forskellig vis er koblet på match-online.dk, og løbende får opdatering om virksomheder til salg og ønsker om køb/overtagelse af virksomheder.

Svagheden ved denne efterlysningsform *i det åbne rum* er, at mange flere virksomheder og virksomhedsejere, der går i tanker om et fremtidigt generationsskifte og dermed et salg af deres virksomhed, ikke benytter denne annonceringsmulighed, men burde gøre det. Men desværre viger rigtig mange ejere af de mindre og mellemstore virksomheder tilbage for at annoncere deres interesse for et generationsskifte, selv når det, rent tidsmæssigt alene set ud fra ejerens alder, ville være meget relevant at gøre det, og det uanset at de kan annoncere anonymt. Så derfor er det vigtigt at komme ind i *netværkets netværk*.

En del ejerledere er af den opfattelse, at det er et svaghestegn og vil have en negativ indflydelse på virksomheden, såfremt det bliver kendt, at ejeren søger informationer om hvordan man kan afhænde sin virksomhed gennem generationsskifte, så den kan komme på andre hænder (en ny og yngre ejer) og blive ført videre.

Og det uanset, at det er en naturlig del af en livscyklus for en ejerledet virksomhed. Og det endvidere uanset at mange interessenter, først og fremmest kolleger samt faste

kunder og leverandører, omkring den enkelte virksomhed, ganske udmærket er klare over den situation, at ejeren er kommet op i årene, og derfor må forventes ganske berettiget at gå og fundere over, hvad der mon skal ske med virksomheden. Faste kunder og leverandører vil formentlig gerne kunne vide sig fortrøstningsfuld på fremtiden.

Populært sagt, er der mange ejerledere, der taler om *hvis jeg dør* og ikke *når jeg dør*. Men sådan er der også mange ganske almindelige mennesker der tænker, og ikke i tide får oprettet testamente.

I andre tilfælde er det ejerens faglige rådgivere, og her typisk revisoren, der holder igen og ikke presser nok på overfor den ældre ejer, for at denne i tide får taget de nødvendige overvejelser og klargøring til generationsskifte, samt får processen sat aktivt i gang.

I de mindre og mellemstore ejerledede virksomheder, er revisoren typisk den rådgiver, der er tættest på ejerlederen, og som ejerlederen bruger som sin altoverskyggende tætteste eksterne person at konsultere om alle typer forhold omkring virksomheden. Når revisoren (eller virksomhedens advokat eller pengeinstitut) måske holder lidt igen med at skubbe bag på overvejelser om generationsskifte, kan det være udsigten til måske at miste en kunde.

Der er heldigvis sket ændringer i de seneste små 10 år. Ved generationsskifte af en virksomhed, vil en revisor måske, eller måske ikke, miste en kunde. Ingen ved det. Eller tilsvarende en bank, der ikke vil miste en erhvervskunde, som giver banken nogle gode og stabile indtægter. Dilemmaer som blev fremhævet i en række overskrifter i aviserne, da der 2010-2012 var et par år med stor koncentreret stor opmærksomhed i den trykte presse om udfordringen generationsskifte:

Rådgivere kan stå i vejen for ejerskifte (Politiken 27/12-2010 i serien *Det frygtede generationsskifte*), *Rådgivere sover i søgen om generationsskifte* (Børsen 10/10-2011) og *Rådgivere hytter deres eget skind* (Børsen 13/12-12).

Meget er sket, men ikke endnu helt nok, siden Industriens Fond i 2013 havde en tema-indkaldelse med overskriften *Ejerskifte med Vækstambitioner*. Resultatet blev, at Industriens Fond bevilgede 22½ mill. kr. til oprettelse af *CBS Center for Ejerledede Virksomheder*. Centret har fokus på ejerskifte og generationsskifte. Center for Ejerledede Virksomheder har iværksat flere aktiviteter for at nå målsætningen om, at flere ejerskifter gennemføres med succesfuldt resultat.

Søgning gennem virksomhedsmægler

En del ejere af de personligt ejede og familieejede virksomheder, som skal finde en ekstern køber, lader en virksomhedsmægler forsøge at finde en køber til sin virksomhed. Generelt gælder det fortrinsvis for de større virksomheder i gruppen *de mellemstore virksomheder* samt flertallet af de store virksomheder.

Men for visse typer af *de mindre* virksomheder og de mindre virksomheder af gruppen *de mellemstore virksomheder*, kan det også være meget relevant at inddrage en virksomhedsmægler i jagten på en ny ejer. Det gælder typisk såfremt virksomheden for eksempel er en nichevirksomhed eller måske har et stort udviklingspotentiale.

Samtidig er der også en del *ganske almindelige* mindre- og mellemstore virksomheder, hvor ejerlederen vælger at konsultere en virksomhedsmægler og få denne til at formidle et salg. Dermed kan salgsprocessen langt hen ad vejen også ske anonymt.

Ud over at formidle køb/salg af virksomheder, tilbyder og opfylder virksomhedsmæglerne også en anden funktion, og det er at foretage en uvildig vurdering af en virksomheds værdi ved et salg. Den klassiske brug af en virksomhedsmægler til værdisætning af en virksomhed, er i de tilfælde, hvor en ejer har flere børn, og kun det ene barn skal overtage virksomheden.

I de tilfælde vil mange ejere gerne sikre sig en uvildig vurdering af virksomheden, så de øvrige søskende ikke har grunde til at tro sig skævt tilgodeset i forbindelse med generationsskifte af virksomheden til deres bror eller søster. Det kan også anbefales at benytte sig af en virksomhedsmægler i den situation, hvor virksomheden er en niche- virksomhed eller en specialvirksomhed, og det derfor kan være svært at sætte en købs- eller salgsværdi på den.

Ligesom ejendomsmæglere har virksomhedsmæglere deres specialer. Dels med hensyn til hvilke brancher, de fortrinsvis formidler virksomheder indenfor, og dels i hvilken størrelse af virksomheder, som de formidler. Så påtænker man at kontakte en virksomhedsmægler, er det en god ide at se og spørge sig for, ligesom i mange andre af livets situationer og tilfælde.

Brug af netværk

Intet er så effektivt at bruge, som brug af netværk. Og det i dag endnu mere end tidligere, såfremt man også er eller kan blive aktiv på de elektroniske medier. Intet er så let som at *dele* dét, som andre skriver.

Vælger man at benytte netværk, anbefales det, at man begynder med at fortælle sit nærmeste netværk, om sine planer om at blive selvstændig ved at overtage og videreføre en igangværende virksomhed. Det *nærmeste netværk* forstået som familie, nære bekendte og venner samt måske nogle udvalgte arbejdskolleger. Mennesker som du er fortrolig med.

Hvis man også kan få dem til at give modspil, diskutere planerne om at blive selvstændig og stille opklarende spørgsmål, vil det være rigtig godt og effektivt. Man får dermed sat flere ord på sine planer, man bliver mere afklaret og målrettet. Men man skal huske, hele tiden at skrive videre på det papir, hvor man har nedskrevet sine planer og ønsker om at blive selvstændig.

Til gengæld er det anbefalingen, at man venter med at gå mere offentligt ud med sit ønske og plan om at blive selvstændig, indtil man er *helt klar hertil*. Så dem, man i første omgang deler sine planer med, skal man bede om, at de ikke giver informationerne fra sig, før man giver dem lov. Går planen på gerne at ville overtage og videreføre den virksomhed, man er ansat i, er sagen dog klar. Kontakt din arbejdsgiver, ejeren af virksomheden. Kommer der en positiv reaktion og respons, er lykken måske gjort, og man kan være godt på vej til at blive selvstændig.

Hvis arbejdsgiveren afviser ens henvendelse, så ved han nu, hvor han har sin medarbejder. Måske han i stedet gerne vil hjælpe medarbejderen på forskellig vis. Måske kender han en virksomhed med en ejerleder, der kunne være interessant, og derfor kunne være interesseret i en henvendelse fra dig. Måske han vil give dig muligheder for mere fri til nødvendig relevant efteruddannelse, til at blive ejerleder. Eller på anden måde støtte dig.

Såfremt det ikke er relevant at tænke på at overtage og videreføre sin arbejdsplads, så er det alligevel anbefalingen, at man overvejer at orientere sin arbejdsgiver om sine planer, den dag du virkelig går i gang med at handle aktivt og udadvendt.

Denne anbefaling gælder specielt i det tilfælde, hvor planen går på at blive selvstændig inden for den branche, som man allerede er ansat i. I det tilfælde, kan det nemt være at situationen hurtigt udvikler sig til en *pligt*, til straks og ufortøvet at informere sin nuværende arbejdsgiver om dét, man er i gang med.

Det kunne nemlig meget relevant ende med, at den virksomhed, som man måske kommer i tæt dialog med for måske at overtage og føre videre, allerede er eller hurtigt kan blive til en konkurrent til den virksomhed, som man for øjeblikket er ansat i. Og man dermed skal begynde at overveje *habilitets- og konkurrencehensyn*. Ved at informere sin arbejdsgiver på forhånd, vil man i et vist omfang have sin ryg fri, og det primært er op til arbejdsgiveren at vurdere, om der kan opstå et habilitetsproblem.

Man skal dog være indstillet på, at såfremt man har en betroet stilling i virksomheden, vil der være større forventninger og krav til, at man i tide fortæller arbejdsgiveren om sine planer om at blive selvstændig. Man skal i den situation være forberedt på, at der meget sandsynligt kan ske det, at arbejdsgiveren overvejer en omplacering, eller overvejer det fortsatte ansættelsesforhold. Sidder man i en betroet stilling, har og får man formentlig viden, som den nuværende arbejdsgiver gerne vil holde inden for sine egne vægge, og ikke ønsker se måske komme en kommende konkurrent til kundskab.

Men igen, ved at informere sin arbejdsgiver, kan det være, at man får en forbundsfælle til gennemførelsen af sin plan om at blive selvstændig. Rent enkelt, hvem vil ikke gerne hjælpe et andet menneske frem i livet? Skulle ens arbejdsgiver eventuelt overveje omplacering eller ændring af ansættelsesforholdet, så kan det kun anbefales at kontakte sin faglige organisation.

Hvilke netværk, henunder elektronisk baserede netværk som for eksempel Facebook, LinkedIn og Twitter, som det er mest effektivt og relevant at benytte, er ikke til at sige eller afgøre. Det handler om at nå ud med sit budskab, til den eller dem, som måske kunne være interesseret i en henvendelse.

Den person, man måske er heldig at ramme, er måske selve ejeren, er i familie med ejerlederen, er ansat i virksomheden, er ven eller bekendt med ejeren eller kender ejeren på anden måde. Det vigtigste i ens besked og budskab skal være det naturlige, at man beder om, at eventuelt retursvar til dig, gives og sendes direkte og kun til dig. Af indlysende etiske og moralske grunde skal man ikke benytte sig af svar *til alle*. Ikke alle tænker på dette. Det drejer sig om at holde fortroligheden.

Lokale erhvervsråd / erhvervsservice / erhvervshusene

Såfremt man er interesseret i at overtage og videreføre en virksomhed, der ligger i en bestemt geografisk del af landet, kan det varmt anbefales, at man også kontakter det lokale erhvervsråd eller erhvervsservice og måske også det tværkommunale erhvervshus, som dækker området. Alle instanser har et unikt enestående kendskab til erhvervsliv og virksomheder i deres område.

Samtidig har de den fordel, at de optræder og tilbyder uvildig faglig rådgivning om erhvervsspørgsmål. Måske du også får brug for den del af deres service. De har kendskab til eventuelle lokale initiativer og tilbud, som kan støtte dig i din søgning efter en virksomhed og overtagelse af denne.

Samtidig er der også det forhold, at en lang række af lokale erhvervsråd og erhvervsservice, uden for Region Hovedstaden, i 2013-2014 deltog aktivt i den landsdækkende kampagne *EjerskifteDanmark*, hvor lidt over 600 ejerledere modtog uvildig personlig og tværfaglig afklaring og vejledning om ejerskifte og generationsskifte. En del af disse lokale erhvervsråd og erhvervsservice er fortsat med at tilbyde denne ydelse til ejerledere. De nyoprettede tværkommunale erhvervshuse skal også yde rådgivning om generationsskifte.

Annoncere i fagtidsskrifter og aviser

Det kan være en effektiv metode at *annoncere* med sine ønsker om gerne at ville overtage og videreføre en ejerledet virksomhed. Måske i første omgang ved at blive partner (medejer) af virksomheden. Søger man en virksomhed inden for sin egen erhvervsbranche, ved man nok bedst selv hvilket fagtidsskrift, det vil være mest relevant at annoncere i. Vil man gerne over i andre brancher, kan man hente inspiration til valg af fagtidsskrift ved at kontakte brancheorganisationen.

Med *fagtidsskrift* menes ikke kun det arbejdsgiverrettede, men også det arbejdstagerrettede medie, som udgives af den faglige organisation. Hvor kreativ man skal gøre sin annonce, kan der ikke siges noget bestemt for. Den må gerne have et blikfang. Til gengæld behøver det nok ikke være et lige så markant blikfang, som den overskrift en ejerleder brugte, da han søgte efter en person til at videreføre sin virksomhed. Annoncens overskrift var *Kronprins søges*.

Vil man prøve at finde sin virksomhed med annoncering i en avis, er det måske nogen gange mere effektivt at annoncere i en regional avis end i en landsdækkende avis. En del virksomheder bliver også annonceret til salg i de trykte medier. Men indtil videre er det ikke i så stort et antal.

Deltag i møder og arrangementer, hvor du kan skabe de rette kontakter

Bag dette råd gemmer sig alle de arrangementer og møder, hvor ejerledere og/eller deres daglige rådgivere deltager. Opsøg og udnyt disse muligheder for at møde ejerledere og rådgivere, der betjener ejerledere. Oplev og lær sig at begå sig og være i det miljø og tage chancen for, at man pludselig støder ind i den ejerleder, eller den rådgiver, som leder frem til den virksomhed, som man ender med at overtage i et generationsskifte.

Det kan være et pengeinstitut eller en revisorvirksomhed, der inviterer. Eller det lokale erhvervsråd eller erhvervsservice, der inviterer. Eller man melder sig ind i den lokale erhvervsforening og deltager i deres arrangementer. Mange erhvervsforeninger inviterer også til arrangementer af mere social karakter, et godt forum for uformelle kontakter og samtaler.

Det kunne også være, at man fik mulighed for at deltage som gæst, i et af de mange forretningsnetværk, der typisk afholder deres møder om morgenen kl. 07.00-08.30. På det tidspunkt, hvor man har besluttet sig at være helt offentlig omkring sit ønske om at blive selvstændig, og gerne vil overtage en virksomhed gennem et generationsskifte, så sig det højt og tydeligt, i den præsentationsrunde, der ofte er mulighed for at deltage i. Samt i alle de gruppearbejder, der også ofte er muligheder for at være aktiv i. Populært sagt, *send budskabet ud i verdensrummet*. Så rammer det på et tidspunkt den rette.

Lad intuitionen råde, vær åben overfor dem du møder i hverdagen

En sidste metode, som kan være ganske effektiv, er at lade sig lede af sin intuition og mavefølelse. Koble den rationelle hjernehalvdel fra, og i stedet se mulighederne i det, som *dukker op undervejs*. Dermed ikke være sagt, at man skal *overfalde* alle, man møder, med sin plan og efterlysning. Men det kunne være, at der kom *et signal*, som man ikke bare skal skyde fra sig.

Det er det omdrejende tema i bogen *Den niende indsigt* (dansk udgave 1996). En skønlitterær bog, der blander fiktion med fakta og faglig viden. Bogen fremstår som en slags vejledningsbog i livet.

Bogens budskab er, at ikke alting sker tilfældigt. Evner man at fange det måske tilfældige, når det opstår, kan det ene føre det næste med sig. Bogens grundpræmis er, at der er mere mellem himmel og jord, end vi evner at forklare rationelt. At man kan forvente at opnå gode resultater, såfremt man accepterer og efterlever denne grundpræmis. I hvert fald i et vist omfang.

Det tilfældige møde med en ukendt gæst til et familieselskab eller en forretnings reception. Det tilfældige møde i en fjeldhytte i det norske fjeld. Eller en sætning i en artikel i avisen. Eller den henvendelse man får tilsyneladende *ud af den blå luft*, om generøst at dele ens erfaringer med andre.

Set i bakspejlet er mange gode beslutninger sket ud fra intuition og mavefølelse. *Meningsfulde mirakler, meningsfulde sammentræf, hvor mere end tilfældigheder er på spil*, som coachen Lasse Zäll betegner det i bogen *Stifinderen, om coachen Lasse Zäll og kunsten at skabe forandring* (Kim Hundevadt, 2010). I andre sammenhænge betegnes det også som *synkronicitet*.

Når selv en så respekteret DNA-forsker som Eske Willerslev åbent erkender og lever efter, at *der er mere mellem himmel og jord*, som vi for øjeblikket ikke kan forklare, så kan man vel godt tillade sig selv, at lade intuitionen og *det tilfældige* være et af flere arbejdsredskaber og metoder, man kan tage i anvendelse, når man skal finde sin virksomhed.

2.7

Fremtiden med dig selv ved roret

De fleste, som går med tanker om at stå i spidsen for deres egen virksomhed, går også med tanker om, hvad det skal føre til. Næppe meget konkrete tanker om hvordan virksomheden skal udvikle sig til i de næste mange år, og hvad den skal udvikle sig til, men mere om målet for de nærmeste måske 3-5 år.

Man har selv nogle egne tanker og planer for, hvad det er, man gerne vil sætte i gang. Hvad det er, man gerne vil skabe. Hvad det er man gerne vil sælge og levere til andre, til sine kommende kunder. Hvordan det skal se ud. Hvordan man vil levere det. Hvordan man vil behandle sine ansatte.

Mængden af *hv-spørgsmål* står i kø. Og svarene hober sig op i hovedet, indtil man begynder at *skrive det ned*. Og det kan kun anbefales. *Skriv ned. Skriv ned. Skriv ned*. Skriv dine tanker og planer ned. Så bliver der plads til ny uddybning og udvikling.

Denne del af processen, frem mod at blive selvstændig, kan og skal man altid gennemføre, uanset man ikke lige har en virksomhed i kikkerten. Grunden til at denne fase er så vigtig skyldes, at såfremt man som mål har at overtage en virksomhed i drift, og føre den videre gennem et generationsskifte, så skal man hurtigt kunne vurdere, hvordan ens egne planer og visioner, kan passe ind i virksomhedens potentialer, når man møder en interessant virksomhed.

Man skal hurtigt kunne vurdere, om ens egne planer måske passer så godt ind i virksomhedens, at man ikke kun får $1+1=2$, men får $1+1=3$. Det man kalder synergieffekt.

Det er endnu mere vigtigt at have gjort dette hjemmearbejde på forhånd, såfremt man er på vej til at blive selvstændig ved at blive partner i en virksomhed. Det skal gerne være sådan, at man har et nogenlunde fælles syn med den nuværende ejer, på hvad fremtiden skal føre til. Denne sammenligning, af syn på fremtiden, sker lettest, såfremt man har noget skriftligt at gå ud fra.

Endelig vil en nuværende ejerleder og de faglige rådgivere, man kommer i kontakt med, sætte stor pris på at blive mødt af en person, der har gjort en god del af sit *hjemmearbejde*, og som derfor er klar i mælet, om hvad man gerne vil fremover med en virksomhed.

Men. Og der er et men. Man skal også passe på ikke at blive alt for åben om sine planer og visioner for, hvad virksomheden kan føre til. Dette fordi den pris, man skal give for virksomheden, også kan være meget afhængig af de potentialer for indtjening og overskud, som virksomheden rummer.

Ejeren, og især dennes rådgivere, vil gøre alt hvad de kan, for at finde argumenter for at få prisen op. Den typiske oplevelse i den del af processen ved et generationsskifte er, at rådgiverne i mange tilfælde, desværre får givet ejeren indtryk af, at virksomheden kan indbringe langt mere i et salg, end realistisk er.

Måske virksomheden kunne indbringe en omsætning og overskud hen over nogle år, såfremt ejeren stadig er med, som berettiger den høje vurdering og den høje forventede salgspris. Men typisk er ejeren netop ikke med fremadrettet. Det er din opgave at se anderledes på tingene og kunne argumentere imod. Og så er det godt, ikke at have lagt alle sine kort alt for åbent frem på bordet.

Til gengæld er der også mange ejerledere af de mindre og mellemstore virksomheder, som ved valg af hvem, der skal have lov til at føre virksomheden videre gennem generationsskifte også lægger vægt på, hvem de opfatter, der har nogle gode hensigter med deres virksomhed. De tænker meget over, hvem der har nogle gode hensigter, med *det* som de opfatter som *deres barn*.

Så man står som potentiel køber og overtager af en *generationsskiftet* virksomhed i et krydsfelt af interesser, som på den ene side skal være med til at det er dig, som får lov til at føre virksomheden videre, og på den anden side samtidig ikke tale for perspektivrigt om den, så det får for stor indflydelse i opadgående retning på størrelsen af købsprisen og købsvilkårene.

Hvad skal jeg som ejerleder få andre til

Dine overvejelser og beslutninger skal også omhandle hvilke opgaver og ansvar, du selv som ejerleder skal stå for og løse, og hvilke det vil være mere gavnlige og økonomiske, at du fik andre til at stå for og have ansvar for. Det kræver nødvendigvis omsætning og indtjening, så der kan betales løn til medarbejdere.

I starten er der mange, når de begynder for sig selv (*iværksættere*), der står for alle opgaver. Alt lige fra markedsføring, kundebetjening, produktion, personaleansvarlig, få nye ordre i hus, tilbudsgivning, regnskab, skatteregnskab til indpakning af ordre til forsendelse og gå på posthuset.

Det kan give god mening i den allerførste tid som *iværksætter*. Det sparer penge, og man skal normalt lige se, om ideen kan bære. Men når efterspørgsel og omsætning begynder at vokse, så skal man hurtigt komme væk fra at tage sig af det, som andre er bedre til. Og i stedet fortrinsvis kun gøre det, man selv er god til, og som netop er grundlaget for hele virksomhedens eksistens og forudsætning for udvikling. Og så betale andre for at gøre det, de er gode til. Alt andet kan være sure tjente penge.

Man skal passe på, at man ikke bliver fanget ind af det begreb som CBS Center for ejerledelede virksomheder har givet det danske ord *hverdagsforblændelse*. En del af dette begreb indebærer (citater): ... *at ejerlederen opbygger en organisation, hvor han selv træffer alle de væsentligste (samt en lang række mindre væsentlige) beslutninger og derfor ikke kultiverer nye ledelseskrafter, der kunne tage over efter ham selv*. Begrebet *hverdagsforblændelse* uddybes i Appendix 2.G (CBS Center for ejerledelede virksomheder rapport *Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte*, 2018).

Men erfaringer viser, at det er rigtig svært, for mange ejerledere at give opgaver og ansvar fra sig. Det er for mange ejerledere så svært, at de med årene går hen og bliver en meget central nøgleperson for deres virksomhed. En så *central og absolut nøgleperson*, at det kan blive en økonomisk stor omkostning for deres virksomhed, såfremt de pludseligt ikke kan give deres virksomhed og løsning af deres opgaver den fulde opmærksomhed, fordi de har været ud sat for et *helbredsmæssigt chok*.

Men hvad er den økonomiske omkostning, såfremt man som ejerleder ikke har uddelegeret, men i stedet fungerer som en *absolut nøgleperson*? Det har man i CBS Center for Ejerledelede Virksomheder undersøgt, når det gælder ejerledelede virksomheder.

Her har man fulgt et større antal ejerledelede virksomheder over flere år gennem spørgeundersøgelse og registerudtræk. Målet var at finde ud af en nøglepersons risiko for den ejerledelede virksomhed, samt værdien af foretaget afklaring og planlægning af virksomhedens fremtid (rapporterne *Familievirksomheder i Danmark*, 2014 og *Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte*, 2018). Fra den seneste rapport skal kort refereres:

Ejerlederen leverer således en meget stor værdi til virksomheden, og er den afgørende person i forhold til virksomhedens drift, vækst og rentabilitet (citater).

Den centrale rolle betyder at ejerlederen tager de fleste beslutninger. Det gælder beslutninger som spænder fra virksomhedens drift, til beslutninger omkring nye strategiske tiltag, der kan medføre radikale ændringer i virksomhedens drift (citater).

Med det udgangspunkt har CBS Center for Ejerledelede Virksomheder undersøgt og analyseret *de virksomhedsmæssige konsekvenser af helbredsmæssige choks*. Man undersøger de virksomhedsmæssige konsekvenser af en ejerleders egen død samt konsekvenserne af dødsfald i ejerlederens nærmeste familie.

Man undersøger også de virksomhedsmæssige konsekvenser af, at ejerlederen bliver alvorligt syg. *Endelig bruger vi (CBS Center for Ejerledelede Virksomheder) helbredsmæssige choks til at illustrere værdien af planlægning, idet vi undersøger om virksomheder, som har planlagt et exit og ejerskifte kan mindske de virksomhedsmæssige konsekvenser af helbredsmæssige choks (citater).*

Ved dødsfald blandt ejerledere eller blandt ejerledernes nærmeste familie, måler man på ændringen i *overskudsgraden*, det vil sige det ordinære afkast af aktiver, målt før og efter dødsfaldet.

Effekten, såfremt ejerlederen dør, er målt til et fald på 23% af overskudsgraden og et fald på ca. 21%, såfremt det er et af ejerlederens børn, der dør. Såfremt det er ejerlederens ægtefælle, der dør, er effekten målt til et fald på omkring 15% af virksomhedens resultat. I Centrets første rapport med omtale af disse effekter angav man, at effekten havde et gennemslag på ca. 50% i det efterfølgende regnskabsår.

Såfremt virksomheden har en bestyrelse, viser undersøgelserne, at faldet i virksomhedens resultat er lidt mindre. Den mest positive effekt ses, *hvis virksomheden har en lille velfungerende bestyrelse.*

Man kan her overfor antage, at skulle virksomheden ikke have en bestyrelse, men i stedet en velfungerende ledelse med stor uddeling fra ejerlederen, må samme positive effekt kunne forventes i rimeligt omfang.

Det første, som mange lægger fra sig, er regnskab samt moms- og skatteindberetninger. Det er for mange ikke så svært at lægge over på andre hænder, det er *jo det normale*. Bortset fra, at man måske meget overvejer, om det er omkostningen værd.

Men herefter bliver det ofte svært og en stor overvindelse. At give ansvar fra sig, at tro på at andre kan gøre det på den rigtige måde, som man gerne selv vil have det. Og se i øjnene, at *nu skal jeg også til at have kunder og ordre i hus, der kan betale for løn til andre. Jeg har pludselig ansvar for andre. Jeg skal til at være leder og lede andre*. For nogen ikke så stor en overvindelse, for andre en verden til forskel.

Når man overtager en virksomhed i drift med et antal medarbejdere, er det måske lettere at lægge opgaver og ansvar over til andre, lade opgaver og ansvar være hos de nuværende medarbejdere, som har dem ved overtagelsen af virksomheden. Og på længere sigt overveje eventuelle ændringer.

En faldgruppe, man skal passe på, er det forhold, at mange ejerledere med årene har svært ved at adskille egne præferencer og behov, fra virksomhedens præferencer og behov. Mange ejerledere ser sig som selvstændige og er glade for livsformen som selvstændig. Man valgte i sin tid at starte egen virksomhed netop for at blive selvstændig. Man kan bestemme selv. De kan have svært ved at se sig selv som leder af en virksomhed, som af natur aktivt bør udvikles og vokse efter aktive beslutninger og planer om udvikling.

Mange ejerledere lader deres virksomhed vokse til et vist niveau, for så at lade den forblive på det niveau. De ønsker at have en virksomhed, hvor de nemt i det daglige kan overskue det hele. For nogle ligger denne grænse ved 12-15 medarbejdere, dog afhængig af branche. Kommer de over dette antal medarbejdere, vil de være nødt til at indsætte en mellemlider. Og dermed synes de, at de mister det overblik over helheden, som de værdsætter ved at være selvstændig. De blev og har været selvstændige for at være selvstændig. De har ikke været selvstændige for som et formål i sig selv, at skabe og opbygge en virksomhed og stadig arbejde målrettet med at vækste den.

Hvad vil du først tage hånd om, som den nye ejer

Når man overtager en virksomhed i et generationsskifte, vil der oftere end i andre tilfælde, være ting der skal gøres noget ved. Ting, som når de bliver ordnet, alt andet lige har en positiv indflydelse på omsætning, mindre omkostninger og dermed større indtjening. Det skyldes typisk den enkle årsag, nærmest en grundregel, at i generationsskiftet modne virksomheder har mange ældre ejerledere i nogle år, frem mod tiden hvor et generationsskifte vil være aktuelt, af forskellige årsager ladet virksomheden udvikle sig af sig selv, og ikke ladet virksomheden udvikle sig efter bevidste beslutninger, strategier og handlinger.

Ejerlederen har, på godt og ondt, haft det godt med denne måde at disponere, at lade tingene gro og udvikle sig organisk. Samtidig vil man også opleve tilfælde, hvor investeringer i nye maskiner og udstyr bliver udskudt, med begrundelsen *at jeg jo alligevel snart skal sælge min virksomhed*.

Det drejer sig i mange tilfælde om den rent menneskelige oplevelse af, at *det går jo meget godt*.

Mange ældre ejerledere synes at tænke, at *det fungerer for mig, på den måde som jeg/vi gør det på her i virksomheden. Jeg er tilfreds. Medarbejderne synes tilfredse, der kommer ordre ind, kunder og leverandører synes tilfredse, og jeg har indtægt til dagen og vejen. Jeg beskæftiger mig dagligt med noget meget meningsfyldt og indholdsrigt. Selvfølgelig er der en svipser i ny og næ, men sådan er det jo*.

Det mønster kan der nemt gå 5-7 år med, og det er ikke sikkert, at virksomheden har haft det bedst hermed. Virksomheden begynder måske reelt at sakke bagud i forhold til kolleger i branchen. Det går stille og roligt nedad bakke.

Man kan se denne reaktionsmåde hos unge som ældre ejerledere, men nok mest hos ældre ejerledere. Vi har som et ældre menneske typisk ikke samme fysiske og mentale overskud til at forsøge nye måder eller gå nye veje, som unge og yngre kaster sig ud i.

Den tid, det tager at skulle forsøge med den nye måde og lære det nye, synes psykologisk nærmest uovervindelig stor. Sat over for den megen tid, vi vil spare, når den nye måde er indført. Samtidig har mange ældre ejerledere dog ganske gode og meget fornuftige tanker om, hvordan virksomheden *burde* udvikle sig.

De har gode tanker, om hvilke ting der *burde* sættes i gang. Der sker bare ikke noget. Energien er ikke til det. Og tankerne kredser som sagt måske også omkring den bevidste eller ubevidste viden om, at *jeg jo alligevel snart skal sælge den. Så hvorfor udskifte den maskine nu*. Det kan den nye ejer få lov til og gøre bedre.

Dermed går den ældre ejer ofte selv glip af en øget indtjening, samt at virksomheden måske kommer til at fremstå som lidt gammeldags og ikke med på det nye. Derfor kan mange generationsskiftet modne virksomheder virke lidt *støvede*. Men under overfladen gemme på fantastiske muligheder, for den som har den nye energi og vision.

Det er i flere tilfælde lige som at købe et hus. Man skal kunne se gennem rodet og de overfyldte stuer, den måske lidt manglende vedligeholdelse og den upassede have, for at gøre det gode køb. Et meget konkret virksomhedseksempel kunne være den maskinfabrik, som i 2015 og med en omsætning på omkring 8 mill. kr., stadig i hverdagen benyttede et manuelt håndskrevet bogholderi, med efterfølgende indtastning i et it-økonomisystem.

I den situation er der bestemt effektivitet og løntimer at tjene, ved en fuld omlægning til alene at benytte et nutidigt opdateret it-bogholderisystem, der på samme tid kan holde styr på ordre, løntimer, materialer, lønsedler, moms og skat. På moderne dansk: Finde de lavt hængende frugter og få dem plukket hurtigt. Sker det, så er der kommet gang i en positiv spiral.

Bestyrelse – advisory board - rådgiverpanel

Som ejerleder lever man ofte en ensom tilværelse, hvad angår drift, ledelse og udvikling af sin virksomhed. *På godt og ondt. På godt*, fordi der så ikke så er mange til at blande sig i ens arbejde og beslutninger. *På ondt*, fordi man med årene typisk bliver mindre spændstig i sin ledermuskel og i sine evner til at få omsat tanker om udvikling til praktiske handlinger. Man kan gå hen og blive *lidt blind* og bilde sig selv ind, at *det går egentlig meget godt*.

Det gør det måske også, såfremt man som ejerleder er tilfreds, med det man har, og det virksomheden har udviklet sig til. Til gengæld kunne det være, at virksomheden rummede potentialer til at blive mere overskudsgivende og måske endda vokse. Så alt efter virksomhedens størrelse og ejerleders temperament, kan det være godt at overveje, at indrette sig med en professionel bestyrelse eller et rådgiverpanel (advisory board).

Formålet med rådgiverpanel eller bestyrelse er at skabe et fagligt forum, hvor emner af relevans for virksomhedens nutid og gode fremtid kan drøftes og besluttet. Et forum som skal støtte ejeren i, at virksomheden drives og udvikles på en sund og god måde. En bestyrelse skal på ejerens vegne varetage og sikre virksomhedens sunde udvikling.

Sammensætningen af det gode rådgiverpanel eller den gode bestyrelse forudsætter, at der er en opgave- og ansvarsbeskrivelse for deres arbejde. Hvad er det, som ejeren gerne vil have at bestyrelse eller rådgiverpanel hjælper ham med? Og ud fra denne beskrivelse, sammensætte bestyrelse eller rådgiverpanel.

En aftale, med en person om at indgå i en bestyrelse eller rådgiverpanel, bør også indeholde en aftale om, i hvor lang tid den pågældende bedes være medlem. En periode som naturligvis kan forlænges. Endvidere kan der i nogle tilfælde også være tale om en meget konkret opgave, som det nye medlem skal tage sig specielt af og rette sin opmærksomhed på.

Man skal klart overveje, om man vælger et rådgiverpanel eller en bestyrelse. Eller i den mindre virksomhed måske blot en gedign god tværfaglig godt funderet virksomhedskonsulent som dialogpartner (sparringspartner). Vælger man en bestyrelse, medfører det en række betingelser og ansvar for bestyrelsens medlemmer ifølge lovgivningen. Og nogle krav til virksomhedens ledelse om at fremstille budgetter, regnskabsoversigter og ledelsesberetninger om driften, så bestyrelsen kan følge med på et kvalificeret og retvisende grundlag.

Opretter man en bestyrelse, skal man budgettere med honorar til de pågældende medlemmer. Medlemmer i et rådgiverpanel, skal man også budgettere med honorar til, men ikke altid på samme niveau som til medlemmer af en bestyrelse. Ikke fordi der er forskel på deres faglige arbejde, men fordi der er forskel på deres ansvar i henhold til lovgivning.

Der er i lovgivningen beskrevet det vidtrækkende ansvar for bestyrelser. Der er ikke noget lovgrundlag for rådgiverpanel. Så ved oprettelse af et rådgiverpanel, skal man specielt huske, at der indgås en klar aftale, der ikke kun fastlægger vederlag, men endnu mere også fastlægger en *ansvarsbegrænsning* i forhold til virksomheden.

2.8

Min uddannelse til at være ejerleder

Hvordan udvælger man og uddanner man den kommende ejerleder? Hvordan uddanner man sig selv, til at kunne overtage og videreføre en virksomhed via et generationsskifte, og dermed blive ejerleder? Et godt spørgsmål. Der findes ingen facitliste, men uddannelse skal der til, såfremt de nuværende kompetencer ikke slår til. Og det gør de sjældent.

Der er ganske givet altid noget, som ikke er på plads. Noget af det væsentlige. Det er formentlig kun i begrænset omfang, at man uden konkrete beslutninger og initiativer, finder det perfekte match af en virksomhed for en ny ejerleder. Ikke overraskende viser ny og tidligere indsamlet viden, at generationsskiftet har konsekvenser for virksomhedens bundlinje, når der vælges en ny ejerleder uden de rette kompetencer.

Selvfølgelig kan man i nogle tilfælde være så heldig, at det er meget konkret og afgrænset et område, som den nye ejerleder mangler kompetencer i. Så kan man gøre som den ældre ejerleder gjorde, da hans 2 sønner sammen skulle føre virksomheden videre. De havde lært jobbet som ejerleder at kende gennem praktisk arbejde (*learning by doing*), ved gennem flere år at være ansat i virksomheden og køre parløb med faderen. Men de manglede stadig at være stærke inden for markedsføring.

Den udfordring blev løst ved, at man supplerede bestyrelsen med et medlem, der var stærk inden for markedsføring. Dette medlem fik så til opgave over en aftalt periode at løse en 2-delt opgave: Dels at være bestyrelsens og virksomhedens ekspert på markedsføring samt på samme tid også at oplære de 2 sønner i markedsføring. Metoden lykkedes til alles tilfredshed.

I andre tilfælde, som vel nok er flertallet, er det mere end nogle få konkrete kompetencer, der mangler, og som skal bygges op. Er det tilfældet, er der brug for egentlig uddannelse, og gerne i en kombination af teoretisk og praktisk uddannelse. Samt et vel tilrettelagt jobtræningsforløb i virksomheden. I nogle tilfælde også gerne som side-mandsoplæring.

De nye ejerledere, som har et kortere eller længere erhvervsliv bag sig, har naturligvis en masse faglig ballast i rygsækken, men ikke al nødvendig ballast. I de mindre og mellemstore virksomheder er det typisk af stor nødvendighed, at ejerlederen har en faglig baggrund, der matcher det produkt og den ydelse, som virksomheden lever af. Medmindre at virksomheden er så godt kørende, at ejerlederen kan være en mere lederrorienteret person uden den faglige baggrund tilsvarende virksomhedens produkt og ydelse, fordi det faglige ansvar og kompetence i stedet kan forandres i for eksempel en ansat faglig ansvarlig driftsleder eller tilsvarende.

Som en kommende ejerleder vil det være godt at man overvejer i god tid at kaste sig over uddannelse, for at blive godt rustet til at være en selvstændig ejerleder. Det er emner som: din egen lederrolle, ledelsesteorier, kommunikation, konflikthåndtering og coaching, projektstyring / projektledelse, afgivelse af tilbud, indgåelse af aftaler, forhandlinger samt anden jura, overenskomstforhold, mission / vision / strategi, virksomhedens regnskab / budget / nøgletal, markedsføring og miljøhåndtering. Uden at listen dermed skal anses for udtømmende.

Disse uddannelsesaktiviteter kan udmærket foregå sideløbende med ens hverdags job. Til gengæld vil det være på bekostning af fritiden, men *sådan er det jo*. Det koster ofte også på fritiden at være ejerleder. Lidt frækt udtrykt kan man sige, at *man kommer i træning* med at have mindre fritid.

I den forbindelse er det relevant at fremhæve, at der i mange overenskomster, blandet andet i industriens overenskomster, er indføjet aftaler om medarbejdernes ret til 2

ugers efteruddannelse med løntilskud til arbejdsgiveren eller medarbejderen. En lang række relevante enkeltkurser og kursusforløb med temaer om drift og ledelse af en virksomhed tilbydes gennem AMU-systemet (Arbejdsmarkeds Uddannelsessystemet) og på for eksempel Erhvervsskolerne.

For nogle kan det for eksempel være et godt sted at starte med relevant at overveje *Den praktiske Lederuddannelse, Byggeriets Lederuddannelse, CBS Lederuddannelse* eller anden tilsvarende lederuddannelse. Man kan også som en god første introduktion starte med at melde sig til de introduktionsforløb, der hele tiden arrangeres landet over for dem, som gerne vil være *iværksættere*. Her kan man begynde at snuse til, hvad det handler om at være selvstændig, og så bygge videre derfra.

Kort beskrivelse af Den praktiske Lederuddannelse taget fra www.tec.dk

Den praktiske Lederuddannelse er en overbygningsuddannelse på erhvervsskolernes håndværkeruddannelser. Uddannelsen kvalificerer deltagerne til at varetage driften af små og mellemstore virksomheder samt ledelsesfunktionerne inden for håndværk, service og industri.

Uddannelsen er fleksibel og foregår på deltid, enten i dagtimerne eller uden for normal arbejdstid. Den er modulopbygget og består af fire moduler, som deltageren frit kan tilmelde sig i vilkårlig rækkefølge. Modulerne kan enten vælges enkeltvis efter behov eller samlet som en hel uddannelse.

Undervisningen tager udgangspunkt i deltagerens hverdag hvor aktuelle og relevante problemstillinger inddrages og behandles. Der fokuseres på konkrete problemer, og på hvordan de løses. Hjemme i virksomheden arbejder deltageren videre med fag og emner i en praksisnær sammenhæng, der er relevant for både deltager og virksomhed. Her er der mulighed for at behandle opståede problemer og arbejde konkret med brugbare løsningsmodeller. Deltagerens virksomhed inddrages i videst muligt omfang i undervisningen under hele uddannelsen på en sådan måde, at deltageren løbende kan afprøve eller bruge sin nye viden og kunnen i den daglige drift.

Uddannelsen er både for nyudnævnte ledere, der ønsker at kvalificere sig til opgaven, og nuværende ledere, som ønsker at forbedre deres kompetencer for fortsat at kunne varetage ledelsesopgaver kvalificeret.

Uddannelsen er for såvel kommende som nuværende håndværksmestre, virksomhedsejere, kompagnoner og eventuelle medarbejdende ægtefæller, som har behov for at afprøve deres muligheder samt udvikle et forretningsgrundlag.

Uddannelsen er målrettet enhver, der har en håndværksbaseret uddannelse eller forudsætninger, der kan ligestilles hermed, og som ønsker at blive leder eller selvstændig erhvervsdrivende.

Hvad man mangler af kompetencer, kan man blive klogere på ved for eksempel at gøre brug af en SWOT-analyse, og der igennem finde ud af sine egne svagheder og styrker, og hvad der findes af trusler og muligheder, i de kompetencer man har og mangler. Se uddybning i Appendix 2.D.

Det drejer sig om begreberne, at være:

- bevidst kompetent / bevidst inkompetent
 - ubevidst kompetent / ubevidst inkompetent.
- og så handle aktivt på disse erkendelser.

Gevinsten som ny ejeleder med de rette kompetencer

De fleste kan vel sige sig selv, at chancen for succes er så langt større, og måske endda kun mulig, såfremt man har de rette kompetencer og har foretaget den rette forudgående planlægning. Uanset at man nogle gange også kan blive hjulpet godt på vej af tilfældigheder og heldet. *Det sker jo.*

Men heldet kan hjælpes på vej. Det lønner sig. Metoden ligger i at rette fokus mod, at den nye ejerleder har de rette kompetencer på plads fra den første dag. I rapporten *Vækst via Generationsskifte* (CBS og Chinese University of Hong Kong, for Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008) har man beskæftiget sig med temaet om de manglende kompetencer ved generationsskifte, i kapitlerne Økonomiske konsekvenser af generationsskifter inden for familien og *Hvordan kan de økonomiske konsekvenser ved generationsskifter inden for familien mindskes*.

I rapportens analyser tager man udgangspunkt i den tænkte situation, at den nye direktør (ejerleder) enten kommer internt fra familien (typisk barn af den nuværende ældre ejerleder) eller bliver en udefra ansat ekstern direktør, fundet gennem en ansøgnings- og udvælgelsesproces. Eller som det formuleres (citater): *Hvad er de økonomiske konsekvenser af at vælge en ny direktør indefra familien i forhold til at vælge en professionel ledelse udenfor familien*.

Citat fra rapporten: *Samlet set viser rapportens analyser en signifikant negativ effekt, af at vælge et familiemedlem, sig på virksomhedens fremtidige overskudsgrad. Analysen viser, at resultatet i gennemsnit kun blev forbedret for de virksomheder, der valgte en direktør udefra. Samlet set vil man, ved den valgte analysemetode (difference-in-difference metoden) opleve, at forskellen mellem at vælge en direktør indefra eller udefra i denne simple måling ligger på omkring 8.000 kr. per million kr. i aktiver.*

For ejerskifter finder (man i analyserne) ligeledes en negativ effekt på virksomhedens drift, af at lade virksomheden gå i arv. Igen oplever virksomheder med et generationsskifte inden for familien en nedgang i overskudsgraden svarende til 1.5 pct. point eller 15.000 kroner per million kr. aktiver. Eftersom virksomheder med ejerskifter uden for familien ikke ændrer overskudsgrad, udgør dette fald den samlede forskel mellem de to typer af ejerskiftet.

Samlet set skriver man (citater): *Ovenfor er det vist, at det for en gennemsnitsvirksomhed er forbundet med betydelige økonomiske omkostninger at lade virksomheden gå i arv.*

For at finde forklaringer på de økonomiske forskelle ved de 2 forskellige generationsskifter, intern via familien eller ekstern via ny direktør udefra, fokuserer man i rapporten derefter på målbare kompetencer med fokus på uddannelse og ledelseserfaring hos den nye interne ejer eller den nye eksterne direktør.

I rapportens analyser, fokuserer man derfor på målbare kompetencer, som kan kvantificeres ved hjælp af data bl.a. fra Danmarks Statistik. Her igennem viser det sig blandt andet at (citater):

- Familiedirektører er i gennemsnit omkring 5 år yngre end de professionelle eksterne Direktører.
- Familiedirektører har i gennemsnit 1 års kortere uddannelse end professionelle eksterne direktører.
- I gennemsnit har 22,7 pct. af alle familiedirektører en universitetsgrad sammenlignet med omkring 38 pct. for ikke-familie direktører.
- Blandt familiedirektører har kun godt 16 pct. tidligere erfaring som direktør, blandt de professionelle er det godt 24 pct.
- Både familie og ikke-familie direktører har omkring 4 års ledelsesanciennitet ledelseserfaring, før de tiltræder i forbindelse med generationsskiftet.
- De professionelle eksterne direktører har mere bestyrelseserfaring (35 pct.) end familiedirektørerne (31pct.).

Måske kan man synes, at det er små ting der adskiller. Det er det måske nok, men samlet set tegner der sig det klare billede, at *uddannelse klart betaler sig*. Så man kan tjene gode

penge ved at følge en af de gode anbefalinger fra Økologisk Landsforening, når man gerne vil blive selvstændig via generationsskifte: *Tag en relevant uddannelse, dygtiggør dig, prøv forskellige ting og prøv ledelse.*

I CBS rapportens afsluttende kapitel formuleres to af rapportens hovedkonklusioner på denne måde (citater):

Vi har også dokumenteret, at generationsskiftet inden for familien i danske familievirksomheder har været meget omkostningsfuldt, og at omkostningerne er langt større, end de fleste hidtidigt har antaget. Vi dokumenterer således, at for en tænkt gennemsnitsvirksomhed, vil det, at vælge en ny familiedirektør i stedet for en professionel direktør udefra, koste hele virksomhedens overskud i en treårig periode.

Samt (citater):

(...) er der i familievirksomhederne en indgroet tradition for at uddanne nye familieledere ved hjælp af en mesterlæremodel, hvor børnene lærer alt om virksomheden gennem deres opvækst og tidlige involvering i alle virksomhedens aktiviteter. Vi vil ikke underkende betydningen af denne virksomhedsspecifikke oplæring, men vi mener ikke, at den kan stå alene. De nye ledere har brug for at supplere den interne uddannelse med formelle kompetencer i form af uddannelse og ledelseserfaring fra andre virksomheder.

Rapportens analyser, om effekten af generationsskifte, er baseret på generationsskifte inden for familien sat over for generationsskifte til en ekstern person udefra. Men på mange måder er rapportens resultater ganske overførbare på generationsskifter, der sker til en allerede ansat medarbejder, eller til en person der kommer udefra, og i begge tilfælde som måske ikke i særligt omfang har oparbejdet en gedign og omfattende personlig *kompetencebank* gennem et alsidigt og kompetencefyldt arbejdsliv. Så mantraet gælder stadig: Uddannelse og oparbejdede kompetencer betaler sig, også ved generationsskifte.

2.9 Hold fast på medarbejdere, kunder og leverandører

Hold på hat og briller, lyder det, når vinden suser og det blæser kraftigt, ruchebanen går nedad, når vi er ude i noget, som vi ikke helt kan overskue og det bare går rigtig stærkt, og andre situationer kan findes. *Hold på medarbejdere, kunder og leverandører*, når et generationsskifte vinker ude i horisonten eller det lige er sket. Kunne man passende ændre det til.

Utallige er eksemplerne på, at medarbejdere meget hurtigt spotter, om deres nuværende gamle ejer er sen i betrækket og ganske vægelsindet, med hensyn til at overveje og beslutte sig for fremtiden for virksomheden.

Får medarbejderne opfattelsen af, at det måske kan være noget uvist og uklart, om virksomheden fortsætter, eller at den måske går sin lukning i møde, så kan man ikke forvente nogle medarbejdere i, at de begynder at søge efter nye græsange.

Det gælder måske ikke de medarbejdere, som selv er godt oppe i årene, som måske blot vil have en uventet anledning til at fortsætte på efterløn eller gå på pension. Måske efter en kort periode på understøttelse. Til gengæld er det måske mere de yngre medarbejdere, som benytter uvisheden til at komme væk i tide. Komme væk og over i en ny virksomhed, mens de selv kan bestemme, og måske kan undgå en periode med dagpenge fra A-kassen. Hvis de da ellers er omfattet af dagpengesystemet.

Problemet med medarbejdere der rejser, er den ganske enkle, at der så også rejser viden og kompetencer. Der rejser måske også medarbejdere, som måske er medårsagen til, at man har nogle af sine faste kunder, som netop er faste kunder, der bare ringer

hver gang, de skal bruge noget. Som ikke spørger om kontrolpris andre steder. De tror ubetinget på at de altid får den rigtige kvalitet og pris, oven i den stadig gode betjening.

Gode trofaste kunder kan have det på samme måde, som med medarbejdere, med deres vurdering af, om de skal holde ved, og se hvad det ender med, eller om de i tide skal finde en anden leverandør. Nogle kunder kan være så afhængige af en driftssikker og fast leverandør, at de ikke tåler et uventet afbræk i leverancer. Og nogle kunder kan være så vigtige *nøglekunder* for virksomheden, at det vil være ganske økonomisk problematisk, såfremt de droppede virksomheden som leverandør.

Der kan også være leverandører til virksomheden, som kan blive ganske usikre på deres egen fremtid og sikkerhed såfremt virksomheden skulle lukke, så de mister en god kunde.

Såfremt man kan betragte et pengeinstitut som en leverandør, så kan de blive usikre på deres kassekredit og lån til virksomheden, såfremt de kan se en virksomhed med en ældre ejerleder, hvor de ved den årlige virksomhedssamtale kan fornemme, at afklaring, overvejelser og klargøring til et generationsskifte (ejerskifte), ikke er et tema som den ældre ejerleder tager alvorligt og arbejder aktivt med.

Og så vil der ikke være langt til handling. Handling som måske betyder stramning af kassekredit og højere renter på lån og måske andre fordele for virksomheden, der falder bort eller som det bliver stadig sværere at opnå.

Af de 3 målgrupper, vil kunderne og medarbejderne være dem som, først af alle, måske også vil være en smule fra neutrale til positive, eller måske endda skeptiske, over for de nye tider, når den nye ejerleder er trådt ind på arenaen og har sat sig i stolen. *Skal vi holde ved, har vi grunde til at være lidt bekymrede og vagtsomme, eller skal vi begynde at se os om efter nye løsninger?* Medarbejderne skal ikke smutte i utide og da slet ikke på forkert et grundlag.

Giv informationer i tide – offentliggør hvad siges kan

Det bedste råd der kan gives omkring de gængse situationer ved generationsskifter er, at være åben om hvad der foregår, i den grad som det er muligt. Man skal have beroliget dem, som gennem deres handlinger kan betyde en svækket position og situation for virksomheden. Man skal mindst have dem til at blive og holde ved, indtil de har set, at de nye tider med en ny ejerleder, faktisk slet ikke er så ringe endda, for at sige det på den måde.

Man skal have beroliget dem og forsikret dem om, at den ældre ejerleder er i gang med at planlægge for fremtiden, og at fremtiden er planlagt til at betyde, at virksomheden fortsætter med samme kvalitet, stabilitet og leveringsdygtighed.

Man skal have sikret sig, at medarbejdere ikke rejser i utide, at kunder ikke begynder at finde nye leverandører, ene og alene fordi de er usikre på, om de måske vil komme til at opleve et uventet stop i leverancer, et stop som de ikke kan leve med.

Måske der er medarbejdere, der ikke synes allerbedst om udsigten til den nye ejerleder, til gengæld kan udsigten til måske arbejdsløshed eller en ny arbejdsplads være mindre attraktiv, set i forhold til at blive hvor man er, og prøve at få forbedret forholdene. Man ved hvad man har, man ved ikke hvad man får. Det er ikke altid, at græsset er grønere hos naboen. Det hjælper også ganske gevaldigt, såfremt den nye ejerleder er opmærksom på disse måske aktuelle forhold og mekanismer.

Det kan udmærket være, at for eksempel mangeårige medarbejdere benytter et generationsskifte som anledningen til at gå over på efterløn eller igangsætte deres liv som pensionist. Dette uanset at det viser sig, at rigtig mange, som efter et stykke tid på efterløn eller som pensionist, ganske fortryder, at de forlod arbejdsmarkedet, i stedet for at blive ved lidt endnu. Fordi der pludselig mangler indhold og sociale relationer i hverdagen.

Det kan jo ikke forbydes medarbejdere, at de vælger at forlade en virksomhed, men man kan gøre hvad man kan, for at de bliver og lige ser tiden an. Det kunne også være, at den nye ejerleder var bedre til at tilbyde de samme ældre medarbejdere, at de kan komme på deltid eller på anden måde få et mindre belastende arbejde i virksomheden, så de bliver, så kompetencerne ikke forlader virksomheden for hurtigt og på ukontrollabel vis. Ved at sikre, at meget *videnstunge* medarbejdere fortsætter i en periode på deltid, vil der gradvis ske en så meget bedre overførsel af erfaringer og viden til andre medarbejdere.

Når generationsskiftet er på plads, skal det offentliggøres og bruges som den gode og positive historie om virksomheden. Der skal være fest. Måske der endda skal ske en planlagt besøgsrunde til de centrale kunder og leverandører. Måske den gamle og nye ejerleder tager rundt sammen. Eller i det mindste at den nye ejerleder alene tager på rundtur og bekræfter de gode relationer, og at kvaliteten mindst bliver den samme.

Samtidig kan man også så småt løfte sløret for de tanker, man som ny ejerleder ser som udviklingsmuligheder for sin virksomhed, og drøfte hvordan kunder og leverandører kan drage fordele af disse tanker. Hvordan de måske sammen endda kan bidrage til, at det bliver til virkelighed.

Rundturen skal også bruges til, at man lytter efter, hvad kunder og leverandører måske gerne vil have rettet eller ændret i de gensidige relationer. Måske endda nogle ting som de har været lidt småirriterede på i et stykke tid. Benyt generationsskiftet aktivt som anledningen til et samarbejds møde.

2.10 Livet ved siden af og uafhængigt af ejerlivet

For mange ejerledere består det aktive og meningsfulde liv i stor udtrækning af at være ejerleder samt at have familien og familielivet ved siden af. Og med *livet som ejerleder* inkluderer det også de udvalg, branchemøder, netværksmøder og andre aktiviteter, som naturligt følger med, når man ejer og står i spidsen for sin egen virksomhed.

Med *familielivet* følger også aktiviteter som for eksempel at bringe og hente eventuel barn/børn i daginstitution, deltage i eller være medlem af bestyrelsen for daginstitutionen eller klassens forældreråd, være medaktiv i børnenes fritidsaktiviteter, deltage i sammenkomster i familien og sammenkomster med venner. Til gengæld er der ikke mange ejerledere, som har et eget aktivt fritidsliv ved siden af familielivet og ejerlivet. Et fritidsliv, med aktiviteter som er uafhængig af, at man har sin familie eller har sin egen virksomhed. Og det kan gå hen og blive et stort problem, hvis man ikke indser det i tide.

Når man holder op med noget, som har fyldt *hele livet* (her salget af virksomheden), noget som man er gået op i med liv og sjæl, og som nu stopper, så er det vigtigt at kunne sætte noget andet i stedet. Det er vigtigt at have et liv der er aktivt og meningsfuldt, et liv hvor man skal noget, og gerne også noget som en gang i mellem måske ikke er så rart, og som giver lidt stress.

Positiv stress i passende omfang er godt for helbredet og livskvaliteten. Mange ældre ejerledere siger det på denne måde: *Jeg har ikke tænkt mig at holde op med at arbejde*. Det skal de nu heller ikke. De skal holde op med at bestemme, og i stedet lade yngre kræfter komme ind over og bestemme.

Det med *ikke at holde op med at arbejde*, beskriver kongehusets tidligere præst, den tidligere biskop for København, Erik Normann Svendsen, på denne måde i sin bog *Fra Nørrebro til Nørregade - Erindringer* (Kristeligt Dagblads Forlag, 2010, citat):

For nogle år siden mødte jeg professor Povl Riis i Aalborg Lufthavn. Han var på vej til en konference, som han skulle lede. Jeg skulle til et udvalgsmøde i Salmebogs-

kommissionen i Aalborg bispegård. "Du må aldrig holde op med at arbejde" sagde han til mig, da jeg spurgte, om han ikke var gået på pension. "Mine golfspillende kolleger dør alt for ofte kort tid efter, at de er fratrådt deres stilling."

Og den udtalelse er der endda lidt empirisk folkevidenlig belæg for. Eksempelvis:

På Mors var det for nogle år siden folkeviden, at gik man på pension fra Morsø Jernstøberi og havde en kolonihave, så kunne man se fem til et langt liv som pensionist. Havde man ikke nogen kolonihave, eller på anden måde noget tilsvarende i livet der var aktivt og meningsfyldt, så kunne man se frem til en gennemsnitlig levetid som pensionist på bare 2 år.

En amerikansk undersøgelse for 10-15 år siden opgjorde, at mennesker, der gik på pension efter et langt liv som ledere, hvor det at være leder havde fyldt det meste af livet og hverdagen, og de gik på pension og livet nu mest bestod af at slappe af og have mere tid til avisen og drikke kaffe, kunne de se frem til en gennemsnitlig levetid på bare 18 måneder.

Den danske radiodoktor Carsten Vagn-Hansen, blev på en work shop i 2009 for ejerledere og deres ægtefæller citeret for følgende udsagn: Danske mænd, der gik på pension som 67-årig, og hvor hverdagen mest bestod af kun at slappe af, bruge mere tid om morgenen til at drikke kaffe og læse avisen, og andre familiære gøremål, havde kun en gennemsnitlig levetid på 8 måneder at se frem til.

Eller den ansatte i en faglig organisation i Nordsjælland, som under en debat om dette emne udtalte, at det billede kendte de også fra faglige sammenhænge. Her så de desværre nogle gange, at en faglig tillidsrepræsentant, som havde haft et åbenbart fint helbred, ofte døde relativt kort tid efter, at den pågældende var stoppet med at arbejde og dermed også var stoppet med sit faglige arbejde som tillidsrepræsentant. Det var da lidt tidligt han døde, som det blev udtalt, når man så dødsannoncen.

Eller som forfatteren af denne bog også selv har oplevet det med en god bekendt. Inden for 1 år efter, at den bekendte blev afskediget fra sit lederjob af en daginstitution, var den pågældende død. Uden at det i årene og tiden op til afskedigelsen, på nogen måde var synligt eller indikationer på et åbenbart skrøbeligt helbred.

Måske har man som læser af denne vejviserbog også selv eksempler på, hvordan mennesker, man kender, pludseligt og mange gange uden særlige forvarslinger om dårligt helbred, pludseligt dør, relativt kort tid efter at have forladt arbejdsmarkedet eller pludseligt er blevet opsagt og måske fritstillet fra sit job.

Eller at mennesker bliver psykisk irritable, relativt kort tid efter at have stoppet med frivilligt arbejde, som har fyldt meget, og hvor der ikke kommer andet indhold ind i livet i stedet. De kan føle sig pludseligt sat meget uden for og uden værdi.

Denne udfordring, med at se frem til en fremtid uden meningsfyldt livsindhold, kan hos ældre ejerledere være så stor, at det både bevidst som ubevidst kan være direkte hindrende og en stor barriere, for at ville beskæftige sig med generationsskifte af virksomheden. Hvis man da ikke lige opfatter det som et forsvarsværk, mod at skabe forandringer.

Et forsvarsværk der er så stort, at det måske medfører, at den ældre ejerleder stille og roligt lader virksomheden drosle ned for til sidst at lukke. Med tab af arbejdspladser og vækstmuligheder til følge. Og måske dermed også til følge, at ejerlederen mister et ellers godt økonomisk tilskud til den 3. alder som pensionist, såfremt det var lykkedes at generationsskifte virksomheden.

Derfor skal man selv som yngre ejerleder være sig meget bevidst om, at have et aktivt, indholdsrigt og meningsfyldt liv ved siden af livet som ejerleder. Et liv med indhold, som kan være fundamentet, der kan vokse og gro, den dag man ikke længere er ejerleder og

samtidig må sige farvel til alle de sideaktiviteter og anseelser, som fulgte med, da man var ejerleder og stod i spidsen for sin egen virksomhed.

Eller alternativt, at man har en plan for det aktive, indholdsrige og meningsfyldte liv, der nemt og hurtigt kan sættes i værk og være uafhængigt af andre, den dag man må stoppe som ejerleder.

Nogle gange kan man også risikere, at dagen kommer som en tyv om natten, fordi virksomheden må lukke i utide som følge af konkurs. Og så er det rart at have beredskabet i orden.

Naturligvis skal man nyde det tidspunkt og den tid, der kommer efter livet som ejerleder, hvor der pludselig bliver tid til mere avislæsning om morgenen, passe haven, være sammen med børnebørn rejse og holde ferie. Men det stopper den dag, hvor det liv bliver *hver dag* og *hverdagen*. Ofte går der ikke mere end op til 3-6 måneder. Så bliver man rastløs.

Til gengæld er mulighederne mange, blot man tænker lidt kreativt og tænker lidt indad. Tænker på hvad man måske vil savne efter at være stoppet som ejerleder. Tænker på hvad man måske på et tidspunkt måtte stoppe med som fritidsinteresse, da man blev ejerleder, som der så kunne blive tid til at tage op igen.

Der kendes eksempler, som for eksempel at skulle have mere gang i forretningen med at få oste og vine hjem fra Frankrig til *garagesalg*, at få mere tid til det lille orkester med vennerne og tage ud at spille for andre, eller at blive deltidsansat som kunderådgiver på en planteskole eller i et byggemarked. Eller igen begynde på at male malerier eller blive hushåndværker for familie og venner.

For slet ikke at tale om alle de muligheder, der er for at indgå i frivilligt arbejde. Hvad det er, man kaster sig over, er ikke så vigtigt, blot det opfylder nogle væsentlige dele af de fundamentale behov, vi alle hver især har for at indgå i sociale sammenhænge, noget at stå op til og føle, at der er brug for os, og det vi kan.

2.11 Hvordan gør man det bedst fagligt – det tekniske bag købet

Dette afsluttende kapitel giver i en række særskilte afsnit en kort indføring i en række forhold angående finansiering, skat, økonomi, pensionsordning, ejendom, vision og strategi m.fl., som er relevante i forbindelse med overtagelse af en igangværende personligt eller familieejet ejerledet virksomhed i drift gennem et generationsskifte, samt de første år efter helt eller delvist indgåelse af ejerskab / partnerskab.

Vejviserbogen har som mål at give en kort introduktion til emnerne, så man selv er bedre rustet til at kunne udvælge og kontakte relevante eksterne rådgivere for den måske kommende overtagelse af en bestemt virksomhed i drift. Vejviserbogen giver således ikke en uddybende vejledning i de forskellige faglige temaer. Nogle gange kan man måske klare tingene selv, andre gange ikke.

Vigtigheden af at omgive sig med rådgivere kan ikke fremhæves godt nok. De er med til at skabe fundamentet for den mest rigtige beslutning i situationen. De er med til at sikre, at man ikke kommer til at dumme sig. Uanset hjælp og indspil fra rådgivere og vejledere, kan man altid komme til at tage den forkerte beslutning, men man skal nødtig dumme sig. Det drejer sig om kvalitetssikring af processen frem mod at blive selvstændig og at optimere beslutningerne. Vælger man de rette rådgivere, er de til fulde deres honorar værd og ofte mere til.

I det efterfølgende er der dels afsnit, der tager udgangspunkt i den enkelte rådgivers specifikke fagområde, og dels afsnit, der tager udgangspunkt i specifikke spørgsmål, der typisk dukker op ved generationsskifte og indgåelse af partnerskab.

De allerfleste rådgivere er altid parate til at holde et første uforpligtende møde med måske kommende potentielle kunder. Møder som er gratis. Brug den mulighed. Man får ikke en sagsbehandling på sådanne møder, men man får en indikation på mulige løsninger og finder ud af, i hvilket omfang en rådgiver kan hjælpe én. Derefter kan man så spørge om prisen for at få hjælp.

Ejerskiftevejlederen

De mest nærliggende omkostninger ved et generationsskifte, som alle først og fremmest tænker på, er omkostninger til advokat og revisor. Men det er ofte langt fra nok, når man tænker på inddragelse af faglig rådgivning om ejerskifte og generationsskifte.

Det er den klare anbefaling, at man altid også indregner omkostninger til først og fremmest brug af en *ejerskiftevejleder*. En ejerskiftevejleder eller ejerskifterådgiver, er en virksomhedskonsulent med speciale i tværfaglig og personlig afklaring og vejledning om ejerskifte og generationsskifte.

Ejerskiftevejlederen har sin klare metodiske arbejdsform, der vil føre den kommende selvstændige virksomhedsejer igennem alle de nødvendige overvejelser og afklaringer ved et generationsskifte. Anbefalingen er, at man begynder med ejerskiftevejlederen.

Gennem afklaringen og vejledningen med ejerskiftevejlederen, vil man nemlig også få afklaret, hvilken faglig rådgivning og vejledning der ellers må forventes at være brug for i det konkrete tilfælde.

Planen om at overtage og videreføre en igangværende virksomhed, er meget andet og mere end økonomi, *skat og jura*, som er *dét*, som advokater og jurister er uddannet til, er eksperter i og som er deres arbejdsområder. Og som de fleste, og ganske misforstået, umiddelbart alene har deres fokus mest rettet mod ved et ejerskifte og generationsskifte.

Det, at overtage en igangværende virksomhed, drejer sig først og fremmest også om temaet *personlig afklaring og stillingtagen samt afklaring med sin eventuelle partner/familie*.

Og dernæst om de mere virksomhedsrettede temaer. Hvilke strategier og visioner har man for de første 3-5 år som ejerleder? Hvilke forhold i virksomheder er det, man skal se efter og sikre sig er på plads og i orden? Hvordan kunne man tænke sig at samarbejdet og overgangen til nyt ejerskab skal foregå med den nuværende ejer? Hvilke kulturer er herskende i virksomheden og hvordan kunne jeg tænke mig ændringer?

I hvilket omfang vil det være relevant og måske helt nødvendigt at etablere en bestyrelse eller rådgiverpanel (advisory board)? Hvordan organisere ledelsen og driften af virksomheden i hverdagen, så der også bliver tid og overskud til at være ejerleder? Temaer som den gode ejerskiftevejleder også vil sørge for, at man kommer ind på.

Mange af temaerne kan man på det overordnede plan diskutere og drøfte med sine nærmeste (familie og venner). Til gengæld vil man ved mange af temaerne ikke få det rette faglige modspil til overvejelse fra familie og venner, ligesom man fra familie og venner heller ikke vil opnå den uvildige vejledning og afklaring, som man har brug for, netop fordi man er familie eller venner. Det er *dét* (uvildigheden), som man opnår ved at konsultere ejerskiftevejlederen.

Ejerskiftevejlederen kan stille spørgsmål, uden at kende til eventuelle ømme tæer eller undlader ikke at stille spørgsmål, fordi han/hun måske tror, at kende svaret på forhånd. En situation som familie og venner normalt ofte kan komme i, på grund af det tætte kendskab til dén, der gerne vil være selvstændig.

Ved at konsultere en ejerskiftevejleder, vil man også blive bedre forberedt til de senere konsultationer med andre relevante rådgivere angående generationsskifte. Endvidere har mange ejerskiftevejledere også forslag til, hvilke relevante faglige rådgivere man kan konsultere og senere udvælge, for at bede dem om at bistå med fagligt råd og sagsbehandling, for at få gennemført generationsskiftet på det bedst mulige oplyste grundlag og sikre, at *papirerne er i orden*.

Blive selvstændig uden stor opsparing - tjene sig til ejerskabet

Det koster at overtage en virksomhed. Der skal økonomi til. Sælgeren skal have betaling for sit livsværk. Virksomheden er blevet værdisat, og man er som sælger og køber blevet enige om prisen.

Men hvordan skal køber skaffe de penge? I mange tilfælde, bliver sælger nødt til i en periode at være med til at finansiere salget af sin virksomhed.

Måske køberen har en passende opsparing og andre værdier, der kan dække. Andre værdier kan for eksempel være fast ejendom, der kan tages lån og gives sikkerhed i. Men ofte skal man ud og låne. Måske køber kan finde familie, der vil stille sikkerhed for lån. For ofte, har en køber ikke i gennem livet indset og sparet op til, at skulle overtage en virksomhed. Tanken om at overtage en virksomhed, har måske kun modnet sig i de senere år.

Men, der findes en anden vej. Afhængig af forholdene kan en køber bogstavelig talt *tjene sig til ejerskabet*. Man indgår en aftale, som medfører, at en del af virksomhedens indtjening og overskud er med til at finansiere den nye ejers finansiering af sit køb af virksomheden. I sin mest enkle form, er metoden for eksempel kort beskrevet følgende:

Der indgås en aftale om et glidende generationsskifte over et aftalt antal år, hvor køber er fuldt og normalt ansat i virksomheden, og driver denne sammen med den gamle ejer.

Den gamle ejer og den kommende nye ejer indgår aftale om at blive partnere. Den nye ejer indgår i ledelsen af virksomheden og påtager sig sit ansvar for den daglige drift. Der aftales en løn, som modsvarer den nye ejers stilling og ansvar. Måske aftales det, at begge partnere har samme løn eller i princippet samme løn. Der aftales en værdi for virksomheden.

Denne værdisætning sendes til SKAT for at *opnå et bindende svar* fra SKAT. Denne fikserede værdi af virksomheden, er nu udgangspunktet for den nye ejers fremtidige køb af ejerandele af virksomheden. Et *bindende svar* fra SKAT betyder, at man kan spørge SKAT og få et *bindende svar*, hvis man er i tvivl om, hvad en handling vil betyde for en selv eller ens virksomhed. Et *bindende svar* fra SKAT er en dokumentation for, hvad en handling vil betyde for en selv dig eller virksomhedens betaling af skat, moms eller afgifter.

Denne aftale med fiksering af virksomhedens købsværdi skal indgås, fordi man må gå ud fra, at køber er med til at skabe et overskud, og at køber gennem sit engagement og initiativ forhåbentligt er med til også *at øge overskuddet*. Så det er kun rimeligt, at der indgås en aftale som medfører, at den nye ejer ikke skal betale for en værdistigning af sin kommende virksomhed, en værdistigning som han/hun selv er med til at skabe.

Straks fra år 1 overtager køber en mindre ejerandel af virksomheden. Der aftales en løn. Det aftales, at køber hvert år er berettiget til at modtage en del af virksomhedens overskud og at kunne overtage en yderligere ejerandel af virksomheden.

Når årets resultat er gjort op, udregnes der hvilken andel af overskuddet, som den nye medejer skal have. Men, den nye medejer får *ikke* udbetalt dette beløb. Beløbet udbetales i stedet til den gamle ejer. Beløbet bliver i stedet omsat til yderligere ejerandel til den nye ejer af virksomheden.

Formålet denne metode er dobbelt: Dels bliver det reduceret, i hvilket omfang den nye ejer skal betale for en værdistigning af virksomheden, som han/hun selv er med til at skabe, og dels kan den nye ejer finansiere sin overtagelse med penge, som han/hun selv har skabt gennem sit eget arbejde.

Metoden kan suppleres med, at en del af den aftalte løn til den nye ejer *ikke* udbetales. I stedet bliver den omsat til yderligere ejerandel til de nye ejer af virksomheden. Det vil altid være et spørgsmål om temperament og givet også værdien af virksomheden, i hvor mange år aftalen skal løbe, før den nye ejer skal finde finansiering til overtagelse af den resterende ejerandel af virksomheden.

Ved indgåelse af denne type aftale, vil nogle nuværende ejere have ønske om, at han/hun sidder med den bestemmende ejerandel af virksomheden, indtil den kommende nye ejer har indfriet sin del af aftalen og finansieret sin overtagelse af en på forhånd aftalt procentdel af ejerskabet af virksomheden. Metoden indebærer *oprettelse af A- og B-aktier*, hvor A-aktierne har en *større stemmeret* end B-aktierne.

Budget for at blive selvstændig

Det koster penge at blive selvstændig. Man skal huske på, at der er andre økonomiske udgifter og omkostninger med at blive ejerleder, end alene den pris man skal betale for hele virksomheden, eller sin ejerandel, såfremt man skal ind som partner. Råd og dåd fra for eksempel advokat og revisor koster penge. For blot at nævne 2 typer relevante rådgivere ved et generationsskifte.

Det man bør gøre, som en måske kommende selvstændig, er, at opstille et budget for gennemførelsen af drømmen og planen om at blive selvstændig. Hvad koster det at få foden under eget bord? De penge skal jo også skaffes et sted ved køb af en virksomhed. Alle ens rådgivere skal have penge for deres arbejde. Det kan løbe op, og pengene skal komme et sted fra.

Overtage virksomheden med en gruppe af kolleger (Kooperationen)

Hvis man som ansat i virksomhed overvejer at overtage virksomheden sammen med en gruppe af sine kolleger, eller måske endda sammen med alle kollegerne, kan det være meget relevant at kontakte og konsultere *Kooperationen*. *Kooperationen* er en arbejds-giverorganisation og interesseorganisation for danske kooperative virksomheder, det vil sige medarbejderejede virksomheder.

Fra Kooperationens hjemmeside er hentet følgende citat: *En kooperativ virksomhed er en selvstændig sammenslutning af personer, der frivilligt er gået sammen for at fremme deres fælles økonomiske, sociale og kulturelle behov og interesser gennem en fælles ejet og demokratisk styret virksomhed*. På samme hjemmeside kan hentes al mulig form for information, pjecer, tilbud om arrangementer, ligesom der også findes en liste over virksomheder, der er medlem af Kooperationen.

Virksomhedsmægleren

Virksomhedsmægleren har som deres opgave *køb og salg af virksomheder*, på sammen måde som en ejendomsmægler står for køb og salg af ejendomme. Den gode virksomhedsmægler har et stort netværk og er super ekspert i at søge efter virksomheder via internettet og i virksomheds databaser.

Virksomhedsmæglere er eksperter i at vurdere værdien af en konkret virksomhed. Som køber af en virksomhed, kan brug af en virksomhedsmægler først og fremmest komme på tale i tilfælde af, at man er på udkig efter en speciel type virksomhed som måske også er en niche virksomhed, som kan være svær at finde frem til.

Som køber skal man dog også overveje at kontakte en virksomhedsmægler, såfremt man er ved at blive interesseret i en virksomhed, hvor værdien kan være svær at fastlægge. Det kunne være aktuelt, hvis virksomheden er en nichevirksomhed, eller måske er en virksomhed, hvor man ikke på en nem måde kan bruge andre udbredte metoder og modeller, der benyttes ved værdisætning af salgsprisen af en virksomhed.

Værdisætning af en virksomhed

Fastlæggelse af en virksomheds salgspris er ikke en eksakt videnskab. Der findes ikke én regnemodel eller én metode, som i praksis giver den helt objektive og endegyldige pris for en virksomhed i en bestemt branche i en handel.

Der findes et antal forskellige regnemodeller og metoder, som ud fra hver sine forudsætninger giver en indikation på, hvad salgsprisen bør være i bedste fald. Disse regnemodeller og metoder er afhængige af mange ting, blandt hvilken type virksomhed og branche der er tale om.

Desuden er det også sådan, at mange af ejerne af de ejerledede og familieejede mindre og mellem store virksomheder ikke har en realistisk opfattelse af, hvad deres virksomhed egentlig vil kunne indbringe, ved et eventuelt salg til en ekstern udefra kommende køber.

Typisk har ejeren af forskellige grunde en opfattelse af, at virksomhedens salgsværdi er højere, end hvad det er muligt at opnå i realiteternes verden. En af årsagerne til denne forskel i salgspris skyldes oftest de forskellige metoder og regnemodeller, man har benyttet ved en prisfastsætning. Samt ikke mindst den subjektive tror på værdien af ens egen virksomhed.

Så selvom virksomheden måske helt reelt er en rigtig god og sund virksomhed, kan der være langt igen til at ejer får den pris for virksomheden, som ejerens faglige rådgivere hen ad vejen har stillet ejeren i udsigt. Man genkender jo lidt problemstillingen og konflikten fra salg af hus eller lejlighed.

Når en ejerleder har fået en ide om værdien af sin virksomhed, bliver salgsprisen herefter nogle gange suppleret med en mavefornemmelse for, hvor den udbudte salgspris skal ligge. Men slutprisen for en given virksomhed, er jo altid kun den pris, som sælger og køber kan blive enige om. Dog kan SKAT overveje at gøre indsigelse, såfremt de mener, at en salgspris for en virksomhed synes at have været urealistisk for *lavt* sat.

Købsprisen kan afhængige af relationer til ejer

En virksomheds udbudte salgspris kan mange gange være ganske afhængig af købers relationer til ejeren. Der er 3 typiske salgssituationer:

1. Man er i familie med ejeren. Ejeren vil gerne tilgodese familieskabet med en lavere salgspris. Man vil i den situation formentlig derfor kunne opnå de bedste betingelser og den laveste overtagelsespris. Er der søskende, vil der ofte skulle tages hensyn til, at man, som den der overtager virksomheden, ikke forfordes
2. Man er allerede ansat i virksomheden eller har tidligere været ansat i virksomheden. Det vil ejeren måske gerne tilgodese i et vist omfang. Man kan derfor måske forhandle sig til en lidt *bedre pris* og på nogle vilkår, der er lidt bedre end sædvanlige markedsvilkår.
3. Man kommer ind helt udefra som køber gennem et *eksternt salg*. Ejeren går derfor meget stringent til sagen med hensyn til sin udbudte salgspris. Man skal betale prisen på virksomheden på ganske almindelige markedsvilkår.

Vil man gerne aftale en måske lidt lavere købspris for virksomheden, under indflydelse af at køber og sælger har nogle tætte relationer til hinanden, som sælger gerne vil omsætte til nogle bedre vilkår for køber, kan det kun anbefales, at man konsulterer SKAT for at få SKATs vurdering med henblik på at *få et bindende tilsagn*. Så man ikke senere risikerer at få helt eller delvist forkastet sit aftalegrundlag af SKAT.

Virksomhedsrådgiver

I nogle tilfælde kan det være en god idé at konsultere en *virksomhedsrådgiver*. I mange tilfælde har man som en måske kommende køber nogle ganske gode forventninger og opfattelse af en virksomheds fremtidige potentialer for at udvikle sig og skabe indtjening. Men andre gange kan situationen måske være lidt mere kompleks. Og så kan det være godt at have en fagperson at koble med ind over.

Sælger er også i et eller andet omfang klar over hvilket potentiale der er i virksomheden, og sætter sit ønske om en salgspris derefter. Men spørgsmålet kan være, om sælger måske overfortolker potentialet, og dermed har sat et for højt ønske om salgsprisen.

Når man er på vej til at overtage en virksomhed, er det godt at kende, eller i det mindste have en idé, om virksomhedens potentialer for indtjening og udvikling. Det vil også være naturligt at have idé og planer for, hvordan man mener, at ens egne tanker for virksomhedsdrift og produkter inden for den pågældende branche, kan virkeliggøres og udvikles ved at købe den pågældende virksomhed. Det medfører, at der vil være behov for at kende sin strategi og vision på kortere og længere sigt.

Alt sammen opgaver, som man måske ikke kan formulere og løse alene. Her kan en virksomhedsrådgiver være til stor hjælp. Virksomhedsrådgiveren kan også være med til at lægge planer for, hvordan det kan være bedst muligt at virksomheden udvikler sig organisatorisk.

Rigtig mange ejerledere vil gerne se deres virksomhed udvikle sig. Nogle dog kun til en vis størrelse, for ellers kan de ikke have overblik over det hele, og det ønsker de. Og skal man på et tidspunkt til at tale med et pengeinstitut om måske kassekredit og lån, så vil banken først se *forretningsplaner*, før de vil overveje sagen. Strategi og vision for en virksomhed indgår i en forretningsplan.

Mange virksomheder er i den heldige situation, at de så at sige vokser og udvikler sig mere eller mindre af sig selv, fordi der løbende kommer nye kunder til. Det svære er at lægge planer for en bevidst udvikling og vækst af en virksomhed, for bagefter med stort fokus at gennemføre planerne, *organisk vækst* også kaldet. Modsat vækst, der skabes gennem opkøb af andre virksomheder.

På et tidspunkt er alle aftaler indgået. Sælger og køber er blevet enige. *Generationsskifte* er en god historie. Endda rigtig god historie. Har man selv svært ved at sætte ordene *rigtigt sammen* og skabe de rigtige pressemeddelelser, så overvej at tage kontakt til en virksomhedsrådgiver, med ekspertise i kommunikation.

Ejendomsrådgiveren

Såfremt en virksomhed selv ejer de bygninger og lokaler, man benytter, kan det være en god idé, at overveje konsultere en ejendomsrådgiver. I nogle situationer ønsker sælger at købe, sammen med virksomheden, også overtager alle de ejede bygninger og lokaler.

I andre situationer ønsker køber ikke, måske kun i første omgang, at overtage ejede bygninger og lokaler. Måske er der slet ikke råd til også at overtage ejerskabet af bygninger og lokaler. I stedet ønsker køber at leje sig ind.

I sådanne tilfælde, er det normalt at sælger derfor placerer virksomhedens ejede bygninger og lokaler i et særskilt selskab. Hvorefter der kan oprettes en lejekontrakt, hvor den nye ejer måske får en forkøbsret til bygninger og lokaler i alle tilfælde. I alle tilfælde vil der normalt være brug for en ejendomsrådgiver, for at få vurderet værdien af bygninger og lokaler i tilfælde af salg, køb og udlejning.

Lejer en virksomhed de bygninger og lokaler den bor i, er det vigtigt meget nøje at nærlæse lejekontrakten. Det kan være, at der i lejekontrakten er indføjede bestemmelser om praktiske, økonomiske eller andre forhold, som kun gælder for den nuværende ejer.

Det kan også være, at der i lejekontrakten er bestemmelser om, at lejenaftalen ikke umiddelbart og uændret kan overgå til en ny ejer af virksomheden og dermed overgå til en ny lejer. Måske en ejendomsmægler i den situation vil være bedst at konsultere for afklaring, eller en advokat med speciale i *lejeret*.

Forsikringsmægleren

Når man første gang kommer til at eje og lede sin egen virksomhed, og måske endda en virksomhed med ansatte, bevæger man sig ind på et område, hvor de færreste har forhåndsviden nok.

Man bevæger sig ind på området *forsikringer*. Et område meget anderledes end det forsikringsområde, man skal tænke på og administrere som familiemenneske og privatperson.

Dels er der forsikringer direkte målrettet virksomheden som virksomhed, og dels er der forsikringer rettet direkte mod de ansatte. Det alt overskyggende råd er at opsøge en uafhængig *forsikringsmægler*. Man kan også skyde en genvej, og i første omgang kontakte et forsikringsselskab med ekspertise i erhvervs- og virksomhedsforsikringer.

Pensionsmægleren

Konsultering af en pensionsmægler kan typisk blive aktuelt af 2 årsager: Dels for at sikre din egen pensionsordning og dels i det tilfælde, hvor aftalen om køb og overtagelse af virksomheden, gennem generationsskifte, skal kobles sammen med, at den gamle ejer har økonomi nok til sin tilværelse som pensionist.

Mange ejerledere har igennem årene investeret store dele af virksomhedens overskud i deres virksomhed. Dette har de gjort ud fra den gode tankegang, at overskuddet ved salget til sin tid af virksomheden, skal være en væsentlig del, om ikke hele den pension, som de skal leve i resten af deres liv efter salget af virksomheden.

Desværre har virkeligheden vist, at sådan kom det ikke til at hænge sammen, for mange af de samme virksomhedsejere. Salget af deres virksomhed indbragte slet ikke det overskydende beløb, de havde satset på, så der var økonomi nok til det ubekymrede liv i den 3. alder.

Derfor er det den klare anbefaling, at man som køber af en virksomhed, samtidig forholder sig kritisk til spørgsmålet *min pensionsordning*. Så man er sikker på at have en særskilt pensionsordning, der på længere sigt skal være indtægten, når virksomheden ikke er der længere.

Det kan være ved udbygning af den arbejdsmarked pensionsordning, man måske har i forvejen. Det kan også være i form af supplerende af ens nuværende pensionsordning eller oprettelse af en ny pensionsordning. En pensionsordning kan ikke røres, i tilfælde af at virksomheden går konkurs.

Man kan også gå til sin bank og tale pensionsordning. De har deres egne pensionsprodukter, som de gerne vil sælge til dig. Den mest uafhængige rådgivning om pension vil man normalt opnå ved at konsultere en uafhængig pensionsmægler.

Ud fra den type pensionsopsparing man bliver enige om, der er optimalt for den enkelte, vil pensionsmægleren undersøge markedet for de mest økonomisk fordelagtige pensionsprodukter. De får typisk løn for deres arbejde gennem en timebetaling fra deres kunde, der skal bruge en pensionsordning.

Endelig er der også det tilfælde, hvor en ældre ejerleder ikke har sin særskilte og tilstrækkelige pension på plads, på tidspunktet for salget af sin virksomhed. Her vil pensionsmægleren være eksperten, der kan sammenholde den ældre ejerleders kendte muligheder for pensionsindtægter, med de leveomkostninger den ældre ejerleder har forventning om efter salget af sin virksomhed.

I tilfælde af *et gab* mellem forventede pensionsindtægter og forventet overskud ved salget af virksomheden, kan det blive en opgave at søge en hurtig optimering af den ældre ejerleders pensionsordninger. Der er visse muligheder i lovgivningen i forbindelse med salg af sin virksomhed. Der kan også være gode muligheder at udnytte, såfremt et glidende generationsskifte løber over et længere åremål.

Advokaten

Ved køb af en virksomhed, kommer man ikke uden om at skulle benytte faglig rådgivning og arbejde fra en advokat. Så har man besluttet sig for at ville overtage en virksomhed, kan man altid lige så godt begynde på et tidligt tidspunkt at finde en advokat, som man føler sig tryk ved. Så er advokaten klar i baggrunden, den dag det bliver aktuelt. Man skal være opmærksom på, at advokater alle har hver deres specialer. Så spørg ind til en advokats kompetencer og erfaringer med ejerskifte og generationsskifte.

Der findes formentlig lige så mange forskellige juridiske aftaler for salg og køb af virksomheder, som der er virksomheder, der sælges og købes. Hver sin handel, hver sin løsning. Har man længere tid at planlægge i og længere tid at gennemføre ejerskiftet af virksomheden i, så er det påstanden, at desto bedre kan man arbejde med fordelene i den lovgivning, der styrer handler af virksomheder.

Overtagelse af virksomheden, eneejer / samejer med partner

Indgår man i et partnerskab med en eller flere andre om at eje en virksomhed, skal man også have oprettet en *samejekontrakt*, også kaldet en *ejeraftale* eller *aktionæroverenskomst*. En *ejeraftale* regulerer forholdet mellem ejerne af virksomheden. I *Ejeraftalen* fastlægges rettigheder og pligter mellem ejerne.

En *ejeraftale* kan skræddersys, så den passer lige præcist til den situation, som partnerne ønsker det. På internettet kan man finde skabeloner for *ejeraftaler*, som man tager sit udgangspunkt i.

Det anbefales, at alle aftaler mellem ejerne nedskrives og findes samlet i *ejeraftalen*. Det kan være aftaler som:

- Hvilken løn partnerne skal have hver især samt andre forhold omkring aflønning som pension, bil og telefon.
- Hvilken stemmeandel de hver især har.
- Fordeling og prioritering af årets overskud.
- Hvordan afgøres og løses uenigheder og konflikter.
- Hvordan fordeles ledelses- og ansvarsopgaverne i virksomheden mellem partnerne.
- Hvilke regler og aftaler indgår man for det tilfælde, at en partner ønsker at sælge sin andel af virksomheden, lade sin andel gå i arv til andre eller ønsker at give sin andel væk til andre.
- Såfremt en partner udtræder af fællesskabet, kan den pågældende så starte en ny konkurrerende virksomhed?
- Sidst og nok så vigtigt, hvilke regler og aftaler træder i kraft den dag en partner måske skal skilles fra sin ægtefælle eller det værst tænkelige indtræder, at en partner dør.

Ved fordeling af *stemmeandel* kan det være den enkle regel, at hver ejer har 1 stemme, uanset hvor stor en andel man ejer af virksomheden. I andre tilfælde kan det være mere relevant at aftale, at en ejer har en stemmeandel helt svarende til størrelsen af sit ejerskab af virksomheden.

Det er dog ikke ualmindeligt, at i tilfælde hvor man aftaler et glidende generationsskifte, at den ældre ejer fortsat ønsker at have en fast hånd i tøjlerne og altid ønsker at have *vetoretten*, uanset den yngre ejer måske har over 50% andel af ejerskabet af virksomheden.

Ved *fordeling og prioritering af årets overskud* drejer det sig om, hvor stor en del af overskuddet der skal blive i virksomheden, og hvor meget partnerne hver i sær skal kunne trække ud til sig selv. Måske suppleret med en bestemmelse om, at en ny yngre ejer, der er ved at overtage virksomheden, alene kan bruge sin andel af overskuddet til at købe og dermed erhverve yderligere ejerandele af virksomheden.

Angående regler i tilfælde af, at en partner ønsker at sælge sin ejerandel, aftales der oftest, at den anden partner eller de andre partnere har førsteret til at købe ejerandelen. Måske er der endda aftalt en pligt til at købe ejerandelen. I begge tilfælde anbefales det, at man også på forhånd har aftalt, hvilke principper der skal benyttes ved fastlæggelse af købsprisen for ejerandelen.

I det tilfælde hvor en medejer og partner dør, er det vigtigt også at have regler for, hvordan boet efter den afdøde medejer skal forholde sig med ejerandelen. Skal den eller de tilbageblevne medejere have en førsteret til at købe og overtage ejerandelen? Eller kan den afdøde ejer selv bestemme via sit testamente, hvordan ejerandelen skal kunne arves af arvingerne?

Adskille virksomheden fra privatlivet

Et andet område, som det anbefales at drøfte med en advokat, er, hvordan man kan juridisk bør og kan adskille sit *nuværende privatliv* med *det fremtidige liv* som *virksomhedsejer*.

Det er anbefalingen, at man gør hvad man kan, for at sikre, at en eventuel nedtur og konkurs for virksomheden, ikke kan komme til at få økonomisk indflydelse på privatlivet. Det kan godt blive svært, idet for eksempel banken måske vil stille krav om sikkerhed i eventuelt *paræhus*, for at yde kassekredit og lån.

Det anbefales også, at overveje i hvilket omfang en kommende virksomhed skal være den kommende virksomhedsejers særeje, eller om der kan ske en deling af virksomheden i tilfælde af for eksempel en skilsmisse. Medmindre man da helt fra start aftaler med sin eventuelle partner, at man går fælles ind i købet af virksomheden.

Går man i tanker om at købe en virksomhed og har en familie man også skal tage hensyn til, så er det anbefalingen, at man meget naturligt også benytter anledningen til at få oprettet et testamente, eller få justeret sit testamente, hvis man allerede har et testamente.

Revisoren

Står man overfor beslutning om måske køb af en virksomhed, kan det kun anbefales, at man senest i den sidste fase af sin beslutningsproces, har sin egen revisor som uvildig faglig rådgiver.

Der er og kan være mange tilfælde, hvor det falder helt naturligt, at man som kommende køber, meget støtter sig til og lytter til virksomhedens revisor. Dermed lytter og støtter man sig også til den sælgende ejers revisor.

Dermed optræder revisor i en uheldig dobbeltrolle. For al respekt for revisorbranchen, men formår en revisor altid at være helt upartisk i denne dobbeltrolle? Så mindst i slutfasen af sine overvejelser om måske at købe sig ind i den pågældende virksomhed, bør man have sin egen revisor at støtte sig til. Så ingen bagefter, og måske ganske uberegtiget, kan stille spørgsmål om upartiskhed. I Appendix 2.H findes en uddybning om revisors dobbeltrolle.

Revisor er med til at vurdere om virksomhedens regnskaber er retvisende. Dermed kan revisor også være med til at vurdere om købsprisen for virksomheden synes rimelig. I de tilfælde, hvor en køber skal overtage ejerskabet af en virksomhed over et antal år (*glidende generationsskifte*), er revisor også med til, at der kan blive indhentet et *bindende svar* fra SKAT, på de økonomiske dele af overtagelsesaftalen.

Et *bindende svar* fra SKAT betyder, at man kan spørge SKAT og få et *bindende svar*, hvis man er i tvivl om, hvad en handling vil betyde for en selv eller ens virksomhed. Et *bindende svar* fra SKAT er en dokumentation for, hvad en handling vil betyde for en selv dig eller virksomhedens betaling af skat, moms eller afgifter.

Bliver man ejer eller medejer af en virksomhed, er det en god ide, at overveje om ikke dette ejerskab af virksomheden skal adskilles fra privatøkonomien. Hvad man vælger, må afhænge af situationen. Men desto større en økonomisk risiko der kan være ved at være virksomhedsejer, jo vigtigere er det, at overveje at adskille virksomheden fra privatøkonomien.

Det er en opgave for en revisor at rådgive om, hvordan det kan gøres bedst muligt i den pågældende situation. Måske revisor vil anbefale at man ejer virksomheden i en selskabsstruktur.

Finansieringsrådgiver

Måske man står over for gerne at ville overtage en virksomhed, hvor man skal ud og skaffe en finansiering, der måske ikke umiddelbart kan eller er interessant at skaffe via lån i et pengeinstitut eller via bankens erhvervsrådgiver. I de tilfælde er det oplagt at kontakte en *finansieringsrådgiver*. Den gode finansieringsrådgiver kender til de mange muligheder der er, for at skaffe ekstern lånefinansiering. Det kan være regionale muligheder, private investorer eller måske endda lånefinansiering via *Vækstfonden*.

Vækstfonden skriver på deres hjemmeside om den situation, hvor de giver støtte ved et ejerskifte (citater): *Transitionen fra én ejer til en anden rummer et stort vækstpotentiale, bl.a. fordi virksomheden får en ny ledelse, der kan bidrage med ny energi og ambitioner om at udvikle og vokse. At købe en virksomhed kan være et godt og mindre risikofyldt alternativ til at starte egen virksomhed. Men et ejerskifte er også forbundet med store udfordringer.*

Drømmer du om at få fod under eget bord og købe en eksisterende virksomhed? Eller har du en virksomhed, som vil opkøbe en anden virksomhed? Så kan vi hjælpe dig med at finansiere dit køb - uanset størrelsen af dit finansieringsbehov.

Vi har stor erfaring med ejerskifter og hjælper dig gerne med at finde den rette finansiering. Vi hjælper virksomheder med op til 250 ansatte inden for alle brancher. Vi samarbejder tæt med din bank og revisor om at sammensætte den mest optimale løsning.

Man skal være opmærksom på, at en eventuel ekstern långiver, som en betingelse for sit lån, måske vil stille krav om en plads i en bestyrelse for virksomheden.

Pengeinstituttet

Man skal have et pengeinstitut. Man skal have en konto. Virksomheden har brug for en driftskonto, måske også med en tilknyttet kassekredit.

Før man henvender sig konkret til et pengeinstitut, vil det være en god ide, og blive meget positivt modtaget, såfremt man har gjort sit forarbejde og medbringer sin *forretningsplan*. Skabeloner til en forretningsplan findes nemt på internettet.

Med udgangspunkt i forretningsplanen og virksomhedens forhold i øvrigt, vil banken og dens erhvervsrådgiver vurdere, om de tror så meget på dig og dine evner samt virksomhedens forretningsgrundlag, så de måske også vil tilbyde et lån i forbindelse med finansiering af købet af virksomheden. Måske banken i konkrete tilfælde også kan etablere kontakt til andre långivere og finansieringsmuligheder.

Den lokale erhvervsservice og erhvervshusene

Ud over de private konsulenter og rådgivere skal man naturligvis også undersøge, i hvilket omfang der findes en lokal erhvervsservice, man kan spørge til råds, ligesom der også findes de 6 offentlige tværkommunale erhvervshuse. Erhvervshusene erstatter de tidligere Væksthuse. Erhvervshusene er offentligt finansieret. Erhvervshusene giver i et vist omfang gratis rådgivning og vejledning omkring virksomheders drift og udvikling.

Erhvervshusene er underlagt den betingelse, at der er lagt rammer for, hvor meget rådgivning og vejledning, de må give gratis, og hvilke typer rådgivning de skal prioritere. Endvidere administrerer de forskellige udviklingsprogrammer målrettet virksomheder.

Hvilke typer rådgivning som de skal prioritere, er aftalt i et samarbejde mellem kommuner, Kommunernes Landsforening og Erhvervsstyrelsen. Erhvervshusene skal inden for aftalte rammer henvise til private rådgivere, såfremt yderligere rådgivning, vejledning og sagsbehandling ønskes.

De lokale *erhvervsservice*, er ofte enten rent kommunale eller etableret i samarbejde med det lokale erhvervsliv, hvor finansieringen så dels kommunal og dels kommer fra det lokale private erhvervsliv. I hvilket omfang der gives rådgivning og vejledning om generationsskifte, er således et spørgsmål om lokale aftaler.

Tovholder (koordinator) for din proces med rådgiverne

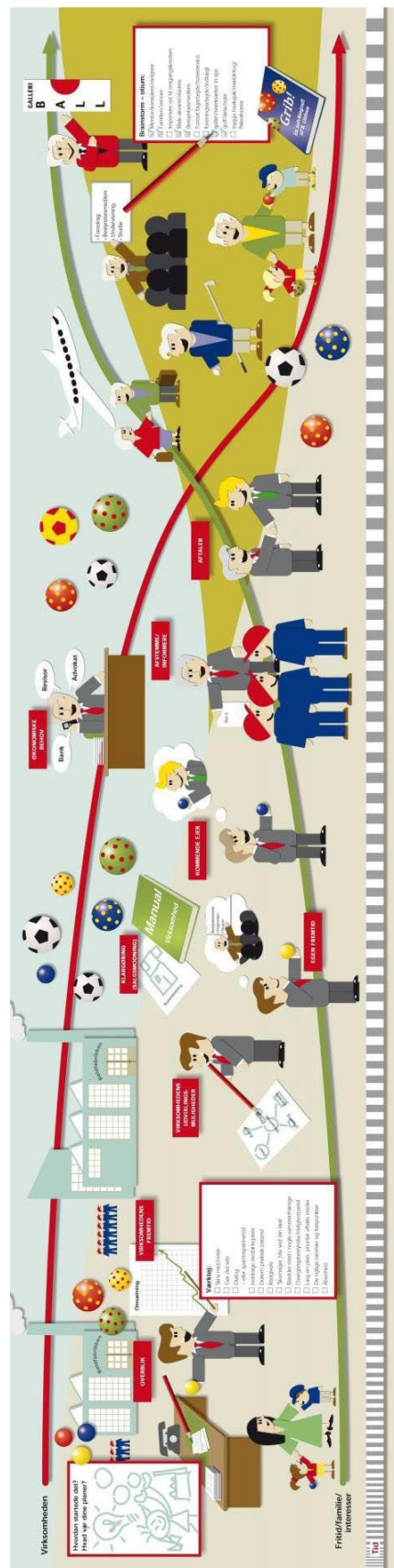
Er man på vej ud at ville købe og overtage en virksomhed, samtidig med at man skal passe et krævende fuldtidsjob, kan det være en overvejelse værd, om man skal betale sig til hjælp med at koordinere, samordne og styre alle elementerne i hele processen.

Den enkle løsning vil i de fleste tilfælde formentlig være, at bede én af sine rådgivere, om at tage denne opgave på sig, ud over den aktuelle og konkrete faglige rådgivning. I nogle tilfælde er det måske bedst med en særskilt person til kun denne opgave. Mange ting skal der arrangeres og tales om inden for den normale daglige arbejdstid, som der ikke er rum og tid til i ens egen arbejds hverdag.

Alternativet kunne være, at man fik aftalt med sin arbejdsgiver, at man selv tog sig den tid der var brug for, og så arbejdede tiden ind på andre tidspunkter eller blev trukket i løn for de timer man havde brugt på at få sin egen virksomhed.

2.A

Livet som ejerleder i streg



Livet som ejerleder begynder længst ude til venstre. Man har fået en god ide. Man har startet sin egen virksomhed. Man har måske overtaget en virksomhed. Man er blevet selvstændig. Man prioriterer måske stort set al sin tid, energi og opmærksomhed på virksomheden. Den røde streg. Livet med familie, venner, bekendte og fritidsinteresser er nedprioriteret, den grønne linje. Voldsomt nedprioriteret for nogen.

På et tidspunkt, måske først langt henne i livet og i virksomhedens levetid, begynder den røde linje at synke, og den grønne linje at stige. Man får andre prioriteter i livet.

Familie, børnebørn, venner, ferie og afstresning bliver mere og mere værdsat og sat i centrum.

På et tidspunkt krydser linjerne. Nu er man ikke længere ejerleder, i det mindste ikke på fuld tid.

Der skal andre aktiviteter ind i livet. Aktiviteter til at give livet et aktivt og meningsfyldt indhold. Den gode livskvalitet som fundament for det forhåbentlig lange og gode liv i den 3. alder efter de mange år som aktiv ejerleder.

Aktiviteter som ikke kun er *familieplanen*, men som også gerne og helst må give faglige og personlige udfordringer og tilfredsstillende i passende omfang.

2.B

Veje til de bedste tanker

Når man skal skabe forandringer, er det om at få alle de bedste muligheder frem, så man kan prioritere og vælge. Det er ikke mindst vigtigt, når forandringerne angår én selv. Så man finder frem til en løsning, som man virkelig føler sig tilfreds med og føler sig hjemme i. Løsninger, som er langtidsholdbare.

Man skal have skærpet underbevidstheden. Måske der både kan blive en fuldt tilfredsstillende Plan A og en næsten lige så fuldt tilfredsstillende Plan B.

Dette afsnit er ikke den ultimative vejledning i, hvordan man sikrer sig at få alle de allerbedste tanker og muligheder frem, som kan skabe de forandringer og løsninger, som man går efter. Det er der imod nogle anvisninger på, hvordan forfatteren selv oplever, det fungerer for ham, og som han har set, fungerer godt for andre.

Først og fremmest *skriv ned, skriv ned og skriv ned*, som det er nævnt før i denne bog. Sørg for at have ét sted, hvor alt det skriftlige er samlet. Sørg for altid at have noget papir og skriveredskab på sig, så man kan notere tanken ned, når den dukker op. Tanker kan være flyvske, og nemt hurtigt forsvinde igen, ikke mindst når man har meget andet at tænke på.

Hvis man ikke lige har noget at skrive med eller skrive på, men har sin mobiltelefon ved hånden, så kan man sende en SMS til sig selv. Eller mobiltelefonen måske endda også kan bruges som diktafon, så man kan indtale sin idé. Eller bruges som notesblok. Hvis det hele efterhånden også bliver skrevet ind på PC'en, så er det senere så nemt at tilføje nyt, udbygge, uddybe og redigere i.

Selv når man læser en bog, kan man blive inspireret. En sætning der springer i øjnene. Noter sidetallet. Eller hvis det er din egen bog, og du nænner det, sæt et mærke ved sætningen eller buk hjørnet på siden. Det kan ellers være så svært senere hen at finde frem til sætningen, hvis man ikke på en eller anden måde får markeret stedet, hvor man læste den inspirerende sætning eller det inspirerende ord.

Man kan godt tænke tanker og få gode indfald om fremtidens muligheder, når man er midt i den travle hverdag. Det går bare ofte lettere og er mere produktivt, hvis der er ro og fred. Når man er et sted, hvor man føler sig speciel godt tilpas i afslappende rammer.

For nogen fungerer det meget effektivt at gå en tur alene, og lade tankerne *gå på spring*. Måske også undervejs *føre samtaler med sig selv inde i hovedet*. Få formuleret og sat ord på det, man gerne vil og ser frem til.

Andre gange skal man måske finde sig et godt sted at sidde, hvor der er en god udsigt. Måske på en bænk, eller på et siddeunderlag med ryggen op ad et træ. Husk at have notesblokken nemt ved hånden til at notere tanker ned på.

Man kan kombinere tingene. Gå en tur med en god person, og snak undervejs om det du gerne vil have med- og modspil på. En *vandresamtale*. Andre kalder det *Walk and talk*. Se i Appendix 2.C en beskrivelse af *Vandresamtale*.

Brug de naturlige pauser man kan få i hverdagen. Når man kører i bus eller i tog. For forfatteren fungerer det bedst på togturen, når der er plads i stilleområdet i IC-toget eller i lyntoget.

Og så har forfatteren mange gange oplevet, at der under morgens styrtebad kommer gode tankeindfald ganske af sig selv. Det bekræftes i øvrigt af en lille notits i "Det Beste" (norsk udgave nr. 4, 2010), hvor der, under overskriften *Best inspirasjon* får man på badet (citater):

Når dukker de virkelige geniale tankerne oftest opp? Er det når du nyter et varmt bad, kjører på en fin og bilfri landevej, eller kanskje på kontoret? Ifølge en kreativitetsforsker er det vanligst at vi kommer på våre mest lysende idéer når vi står i dusjen. "Alle de beste stedene gir mulighet til avslapping, og den primære aktiviteten er ikke å tenke på problemer som skal løses", sier Ken Wall fra *Thinking Network*. "Interessant nok var det ingen som nevnte arbeidsplassen. Med alle sine snare tidsfrister og forstyrrelser gir kontoret ingen plass for den kreative prosessen". Uff da ...

Beste steder for inspirasjon:

1. Dusj, bad, baderom:	57%
2. Seng	51%
3. Bilkjøring	42%
4. Spasertur	28%
5. Trening	25%

En anden nem og kanskje også ganske behagelig måte at trække sig tilbage fra hverdagens påvirkninger og i stedet få ro og stilhed, er at benytte det fritids- eller sommerhus, man kanskje selv eier, kan låne sig frem til eller kanskje leje.

Det mest optimale vil for mange formentlig være, at man tilbringer nogle hverdage alene i huset. Hvis det ikke er muligt, så naturligvis en weekend eller en forlænget weekend. Kan man afsætte flere dage, så bliver der en form for *hverdag* over opholdet. Man får ikke så nemt følelsen af hastværk, fordi man véd, at man *hurtigt* skal til at pakke sammen igen. Ved et flerdages ophold, er det *jo først om 2 dage*, der skal pakkes sammen igen. Og så i øvrigt ikke lade sig forstyrre af eller bruke mobiltelefonen. Prøve at blive *afsondret*.

Denne bogs forfatter har også erfaring for, at deltagelse i en konferanse eller seminar kan give inspiration til løsning af problemer, som slet ikke har med konferansens eller seminarets tema at gjøre. Pludselig under et indlæg kan inspirationen komme. Tankerne har fået lov til at *gå på langfart*. Så er det om hurtig at få skrevet nogle stikord i hjørnet af programmet, som huskeliste til man kommer hjem.

Sidder man så derhjemme eller i et sommerhus, tænker tankerne og noterer flittigt, så kan det være en god ide fra tid til anden at tage en kort pause fra tankearbeidet. Tage en pause, hvor man foretager sig noget helt andet. Laver lige en kop te, tage opvasken, går ud med affaldet, kigger til brændeovnen, bærer lidt brænde ind, henger tøy til tørre, kanskje lige en hurtig smuttur til det lokale og nærmest liggende supermarked for blot at købe et par småting, eller hvad det nu er muligt eller behov for at foretage sig. Og relativt hurtig vende tilbake til tankearbeidet. Ikke en pause, hvor der læses avis eller man er inde på e-posten. Men foretage sig nogle rutineprægede praktiske gøremål.

Når man så sidder der i sommerhuset på en hverdag, skal man da slet ikke ringe hjem til firmaet *for lige at høre hvordan det går*. Og uanset man er i huset på hverdage eller i weekenden, så er det heller ikke sikkert, det kanskje er helt så nødvendig at ringe hjem til familien. I disse mobiltelefoner kunne det kanskje klares med en SMS. Hvis det er nødvendig at være i kontakt med hinanden.

Til sidst er der den helt klassiske situation, hvor man får en tanke ind lige før man falder i søvn om aften eller i form af et *pling* i løbet af natten. Så er det om at kæmpe sig ud af søvnen og notere nogle stikord, på den blok man har liggende ved sengen. Og sørger man for at blokken er tilstrækkelig stor, så er der masser af plads til at skrive på i mørke, så man ikke behøver bli generet af at skulle tænde lyset. Og sover man i dobbeltseng, kan det være at naboen vil sætte endog meget stor pris på, at der ikke blev tændt lys. Man kan som nok alligevel godt tyde sine *kragetæer* næste dag.

2.C

Om Vandresamtalen

Når man gennemfører en *vandresamtale*, skal man først og fremmest gå nogle steder, hvor man ganske uhindret og behageligt kan gå ved siden af hinanden. Plus, at man ganske ugeneret af andre, kan tale sammen om alle typer emner, og uden besvær kan høre og forstå hinandens tale. Samtidig skal det også være steder, hvor man ikke skal bruge den store energi og opmærksomhed på at kunne orientere sig i terrænet.

Som udgangspunkt kan man gennemføre en vandresamtale i de fleste omgivelser. I skoven, parker, stille villaområder, havnearealer, på stisystemer, markveje, golfbaner m.fl. steder. Det vigtigste er, at man uden problemer kan finde rundt og finde tilbage til udgangspunktet. Det er surt at fare vild under en vandresamtale.

Men hyggeligst er det vel i naturens omgivelser. Og kommer man til en bænk, så er anledningen god til lige at sætte sig ned, hvile benene og nyde udsigten. Og skulle man have en pose bolcher eller andet småspiseligt i lommen, er det også en god anledning til at åbne posen her.

Og det er måske også, når man sidder der i ro på bænken, at tankerne falder på plads, og ejerlederen rigtig får åbnet op for posen. At ejerlederen rigtigt får formuleret, det han/hun gerne vil for fremtiden. Måske rigtigt får givet udtryk for sine bekymringer. Bekymringer som der må findes beroligende løsninger på.

Det gode ved *vandresamtalen* er, at man er i tæt dialog, uden at man samtidig på nogen måde behøver at generes af, at skulle se *den anden alt for meget i øjnene*. Mange føler sig generet i den situation.

Samtidig medfører samtale under en vandring, at pauser i samtalen kan virke meget naturlige, modsat ofte kan føles unaturlige, såfremt man sidder indenfor og overfor hinanden. Samtidig kan der undervejs skabes naturlige pauser og tankerum, ved pludselig at blive fanget af noget man ser undervejs. Og i den pause kan noget af det, som man taler om, nå at bundfælde sig i passende omfang.

Ulempen ved en vandresamtale kan være, at man ikke rigtig kan notere stikord ned undervejs. Det kan man passende bruge pausen på bænken til og afslutte vandresamtalen med en *noteringstid*.

Og husk så lige fodtøj og overtøj passende til lejligheden. Så man ikke undervejs skal blive irriteret på for eksempel tilsmudsede pæne sko eller at man fryser lidt.

Som der står på en norsk kortærmet trøje:

„Hvorfor være inne, når alt håp er ute?“

2.D

SWOT analyse

En SWOT-analyse er et arbejdsredskab til analyse af en given situation, hvor en persons eller en virksomheds interne og eksterne forhold kan beskrives, analyseres og vurderes.

De stærke sider (**S**trengths) stilles over for de svage sider (**W**eaknesses) og muligheder (**O**pportunities) stilles over for trusler (**T**hreats). Yderligere information om brug af metoden kan findes på internettet.

SWOT – dig selv som person / selvstændig

Styrker	Svagheder
Muligheder	Trusler

SWOT - Virksomheden internt

Styrker	Svagheder
Muligheder	Trusler

SWOT - Virksomheden eksternt

Styrker	Svagheder
Muligheder	Trusler

2.E

TOWS-analyse

TOWS-modellen og analysen tager udgangspunkt i en SWOT-analyse og har til formål at formulere strategiske handlinger (tiltag) for virksomheden, som tager udgangspunkt i de faktorer, man har fundet i SWOT- analysen. Man benytter hovedsageligt modellen til enten at maksimere eller minimere de svage og stærke sider samt mulighederne og truslerne. Yderligere information om brug af metoden kan findes på internettet.

		Interne forhold	
		Stærke sider (S)	Svage sider (W)
		1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Eksterne forhold	Muligheder (O)	(SO) Strategiske tiltag	(WO) Strategiske tiltag
	1. 2. 3. 4.	1. 2.	1. 2.
Eksterne forhold	Trusler (T)	(ST) Strategiske tiltag	(WT) Strategiske tiltag
	1. 2. 3. 4.	1. 2.	1. 2.

2.F

Ejerskiftehjulet

Ejerskiftehjulets opbygning lægger op til en stramt struktureret dialogproces, udviklet til brug når en ejerleder skal have afklaring og vejledning om et kommende ejerskifte eller generationsskifte.

Til gengæld kan *Ejerskiftehjulet*, med små modifikationer, med stor gavn også blive brugt at den person, som står over for måske at overtage en mindre eller mellemstor virksomhed i et generationsskifte. *Ejerskiftehjulet's* 4 faser, 12 temaer og i alt 72 spørgsmål bliver dermed brugt til at få et overblik over den konkrete virksomhed. Resultatet bliver en vejviser og huskeseddel for vurdering af den virksomhed, som man er interesseret i.

Ejerskiftehjulet bestod sin store prøve med bravour i den landsdækkende kampagne for ejerskifte, der blev gennemført i 2013-2014. Her gennemgik 600 ejerledere landet over et forløb med afklaring og vejledning om ejerskifte, typisk med henblik på et kommende generationsskifte. I nogle tilfælde var ejerlederen yngre, og havde som mål at blive afklaret og få vejledning med henblik på at få en partner ind over ejerskabet af virksomheden.

Ved brug af arbejdsredskabet *Ejerskiftehjulet* ved ejerskifte og generationsskifte af virksomheder, kommer man gennem samtale hele vejen rundt i de 4 faser, som *Ejerskiftehjulet* deler et ejerskifte og generationsskifte op i. Hver fase er igen opdelt i 3 temaer med hver 4 uddybende spørgsmål med relation til virksomhedens status i dag samt virksomhedens og ejerlederens afklaring og parathed til gennemførelse af et generationsskifte. I alt således 72 spørgsmål, som man efter en selv vurdering skal forholde sig til på en graderet skala. Der kan svares inden for de 8 kategorier: ikke relevant, slet ikke, meget lidt, lidt, nogenlunde, meget, rigtig meget og fuldstændigt, svarende til en skala fra 0-7.

Til slut samles alle svar i en grafisk udformning, der tydeligt viser, hvor der er grunde til at gøre en særlig fremadrettet indsats, såfremt man ønsker at virksomhed og ejer skal blive bedst mulig klar et generationsskifte, med udsigt til bedst mulig succes.

Ved brug af *Ejerskiftehjulet* sikres det, at man meget systematiseret og struktureret bliver ført gennem alle de centrale spørgsmål ved den indledende afklaring og vejledning om et kommende generationsskifte.

Ejerskiftehjulet giver det bedste resultat, såfremt det bruges som støtte ved en dialog med den uvildige ejerskiftevejleder med speciale i generationsskifte.

Ejerskiftehjulets 4 faser og 12 temaer:

Overvejelser om generationsskifte

- Personlige overvejelser
- Økonomiske overvejelser
- Overblik over forløbet

Modning af virksomheden til generationsskifte

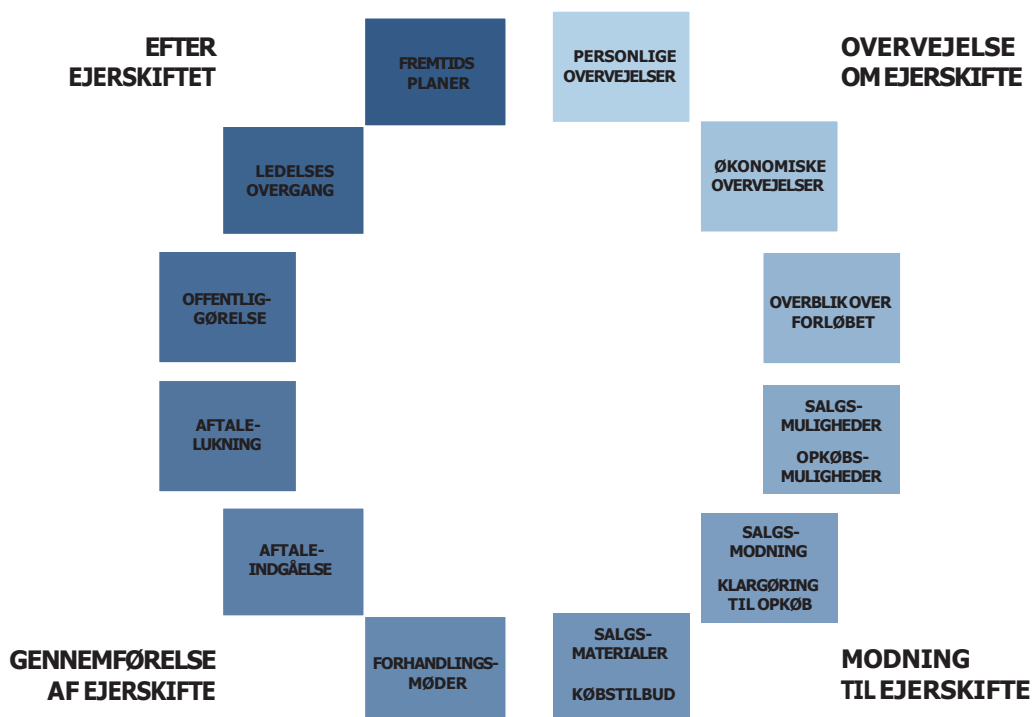
- Salgsmuligheder / opkøbsmuligheder
- Salgsmodning / klargøring til opkøb (praktisk / teknisk samt juridisk / økonomisk)
- Salgsmaterialer / købstilbud

Gennemførelse af generationsskifte

- Forhandlingsmøder
- Aftaleindgåelse
- Aftalelukning

Efter generationsskiftet

- Offentliggørelse
- Ledelsesovergang
- Fremtidsplaner for den nu den gamle ejer



2.G

Hverdagsforblændelsen - "Fru Jensens plankeværk"

Mange kender det. Forfatteren af denne bog kender det. Der ligger en bunke papirer på hjørnet af arbejdsbordet og venter på at blive ordnet. Det sker bare ikke. Man *bliver blind for den opgave*, der ligger og venter. Man tror det tager lang tid.

Eller man er i gang med en lang række opgaver, og en enkelt af dem er ikke attraktiv og indbydende at komme i gang med. Man skal lige først foretage det ene og det andet, og så vil man gå i gang med opgaven. Tror man selv på. Det sker bare ikke rigtig. Man foretager *overspringshandlinger*.

Man har meldt sig til et halvdagsseminar om noget fagligt, hvor man kan få ny inspiration og viden, som man har brug for. Men hverdagens opgaver presser sig hele tiden på. Halvdagsseminaret foregår i morgen. Man synes, at man lige i dag og lige nu er lidt bagud med sit arbejde. Så man sender afbud til seminaret. Men var det nu også klogt set i det lange perspektiv?

Eller som man også kan sige om den situation, at en ejerleder ikke rigtig kan komme i gang med overvejelser om fremtiden for virksomheden, bruge tid på overvejelser og beslutninger om generationsskiftet.

Det bliver udskudt gang efter gang, også denne gang. *Vi skal lige klare den nye ordre*, som er kommet ind, *Fru Jensens plankeværk i næste uge*. Og så kan jeg i næste weekend begynde at tænke over fremtiden og generationsskifte. Det sker måske bare heller ikke.

Hverdagens gøremål er og bliver for mange ejerledere en alvorlig barriere for at prioritere at bruge tid på at tænke på fremtiden, tænke strategi. Eller mere positivt udtrykt: Hverdagens gøremål bliver, synes mange sikkert, et undskyldeligt *forsvarsværk* for at skulle beskæftige sig med noget, som man ikke rigtig har lyst til at gå i gang med. Ejerlederen kan blive sin egen værste fjende for overvejelser og beslutninger i tide om fremtiden.

CBS Center for ejerledede virksomheder har gravet interessant ny viden frem om dette tema. Det omtales i den seneste af deres læseværdige rapporter *Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte (2018)*. Det sker under overskriften *Hverdagen som barriere*. Der sker det, skriver CBS i rapporten, *at ejerlederen bliver forblændet af hverdagen*. De får *hverdagsforblændelse*. Fra rapporten skal citeres:

Det viser sig, at allerede i 1950'erne konstaterede Harvard professor C. Roland Christensen, at denne *hverdagsforblændelse* er et paradoks. På den ene side gør ejerlederen virksomheden til centrum i sit liv. Ejerlederen stræber efter at udvikle og styrke den som en form for forlængelse af sig selv eller et monument over egen succes. På den anden side forsømmer ejerlederen at sikre virksomhedens langsigtede overlevelse ved for eksempel at undlade at planlægge ejerskifte.

Christensen pegede på tre væsentlige og indbyrdes afhængige årsager til, at denne barriere for ejerskifte og generationsskifte opstår. For dem alle tre gælder, at de formentlig er lige så typiske i dag, som tidligere.

For det første bygger *hverdagsforblændelsen* på den grundlæggende indstilling, at *i dag* er vigtig, mens *i morgen* kan vente.

For det andet betyder denne indstilling, at ejerlederen opbygger en organisation, hvor han selv træffer alle de væsentligste (samt en lang række mindre væsentlige) beslutninger og derfor ikke kultiverer nye ledelseskrafter, der kunne tage over efter ham selv.

For det tredje har ejerledere ofte en form for urokkelig tro på fremtiden. Det skyldes som regel den oplevelse, at ejerlederen tidligere har været i stand til at overvinde en lang række udfordringer og derfor har den samme forventning til fremtiden.

Alle de faktorer Christensen pegede på hænger sammen med den erfaring ejerlederen gjorde sig i den vanskelige opstartsfasen, hvor virksomhedens overlevelse var på spil - ofte hver eneste dag i en lang periode, og hvor der for det meste ikke var andre end ejerlederen selv til at løse problemerne.

På lang sigt betyder det, at der ofte bliver tale om organisationer med en operationelt fokuseret ledelse, hvor den væsentligste beslutningskompetence er samlet hos ejerlederen, og hvor der mangler oplagte kandidater til at overtage ledelsen. Det er en organisation, hvor det dels er uvant og derfor svært at tænke langsigtet, dels er vanskeligt at forestille sig et lederskifte. Derfor bliver *hverdagsforblændelsen* ofte en barriere for ejerskifte.

2.H

Revisorens dobbeltrolle

For de fleste ejerledere indtager virksomhedens revisor en alt overskyggende rolle som tætteste rådgiver for ejerlederen. Spørgeundersøgelser viser, at 8 ud af 10 virksomhedsejere foretrækker deres revisor som den primære rådgiver i forbindelse med generationsskifteprocessen.

Dermed indtager revisoren en dobbeltrolle overfor én og samme virksomhed. Dette modsætningsforhold er undersøgt og beskrevet nærmere i kandidatafhandlingen *Revisor som rådgiver i generationsskifte. En afhandling om etik og ansvar* (Aalborg Universitet 2017).

Modsætningsforholdet i denne dobbeltrolle opstår, fordi en revisors fornemmeste opgave og rolle er, at være offentlighedens uvildige og uangribelige tillidsrepræsentant i forhold til den virksomhed, som revisoren er revisor for.

Såfremt en revisor derfor både optræder som rådgiver for ejerleder og for ejerlederens virksomhed, kan man med rette stille spørgsmålet, om revisor kan optræde helt objektivt og uden at være forudindtaget i alle spørgsmål, hvor der kunne opstå interessekonflikter.

Udviklingen går generelt i retning af, at revisorer gerne vil yde deres kunder *helhedsrådgivning*.

De samme tendenser ses for eksempel også inden for eksempelvis advokatfaget og pengeinstitutterne, for blot at nævne andre typer rådgivere omkring generationsskifte. Man, det vil sige de enkelte faglige rådgivere, bevæger sig ind på andre faggruppers område.

De store advokat- og revisorkontorer arrangerer sig nogle gange på den måde, at de kan trække på andre typer ekspertiser, placeret og ansat i andre afdelinger i organisationen, som der så må anses at være vandtætte skotter og uafhængighed imellem. På samme måde arrangerer mange pengeinstitutter sig. Fra tid til anden rejser debatten sig i de offentlige medier, om det nu også fungerer godt nok efter hensigten på den måde.

En revisors funktion er at støtte virksomheden i dens drift og udvikling. Det en ejerleder søger i de første overvejelser og beslutninger om fremtiden for virksomheden og sig selv, er en sparringspartner, der støtter ejerlederen som person og som ejer af virksomheden. Støtter ejerlederen i sin egen personlige afklaring om, hvad han/hun mener, der vil være det bedste for sin virksomhed.

Endvidere har ejerlederen også brug for vejledning og rådgivning om, hvordan virksomheden bliver bedst muligt klar til generationsskifte og en ny ejer, så salget kan indbringe en tilfredsstillende pris.

Klargøring og salgsmodning af virksomheden består dels af de mere praktiske ting som dokumentation af alle aftaler, produkter og produktionsmetoder og dels af de mere økonomiske aspekter forud for et ejerskifte. Klargøring og salgsmodning af en virksomhed på det økonomiske og finansielle plan er klart underlagt revisors regi og opgave.

Derimod er den typiske revisor næppe uddannet til eller har tilstrækkelige kompetencer til at rådgive ejerleder og virksomhed om den mere praktiske klargøring af en virksomhed til generationsskifte og ejerskifte.

Den omtalte afhandling konkluderer afsluttende på temaet *revisor som rådgiver overfor selskabet contra ejerlederen (citat)*:

"Idet afhandlingen tager udgangspunkt i ejerledede virksomheder, er det vigtigt, at revisor varetager selskabets interesser og ikke ejerlederens personlige interesser. Selskabets interesser og ejerlederens og ejerlederens personlige interesser er ikke nødvendigvis overensstemmende, hvorfor revisor skal holde for øje, at denne fungerer som rådgiver for selskabet".

Netop derfor må man som ejer og ejerleder også alliere sig med en ekstra rådgiver til sin egen personlige afklaring og vejledning om fremtiden for virksomheden. Såfremt man vil det bedste og den mest uafhængige proces for sig selv og virksomheden. Og det vil vel de fleste. Her vil den uvildige og uafhængige ejerskiftevejleder være yderst relevant at kontakte.

Skomager bliv ved din læst synes også at være et godt råd at lytte til ved afklaring og beslutninger angående generationsskiftet af den ejerledede virksomhed.

3. Juridisk efterskrift

KOM NU I GANG – JURIDISK

3.1 Indledning:

Rækkefølgen for generationsskifte-overvejelser er alt andet lige:

1. Er sælger i stand til at leve med at overgive kontrollen – d.v.s. er sælger i virkeligheden "salgsmoden"?
2. Er køber i virkeligheden interesseret i at erhverve virksomheden eller føler køber sig blot forpligtet – er køber båret af "den hellige ild"?
3. Tjener virksomheden penge både i dag og de næste 5 år?
4. Fik vi startet i god tid?

Har vi håndteret ovenstående punkter, så er det oftest naturligt at indlede et samarbejde med den nye erhverver (som ikke blot præsterer købesummen kontant – træder ind og overtager virksomheden) ved at gennemgå en modningsproces, hvor der ofte indledningsvis etableres en professionel bestyrelse og det kan være med en erhvervsadvokat for bordenden.

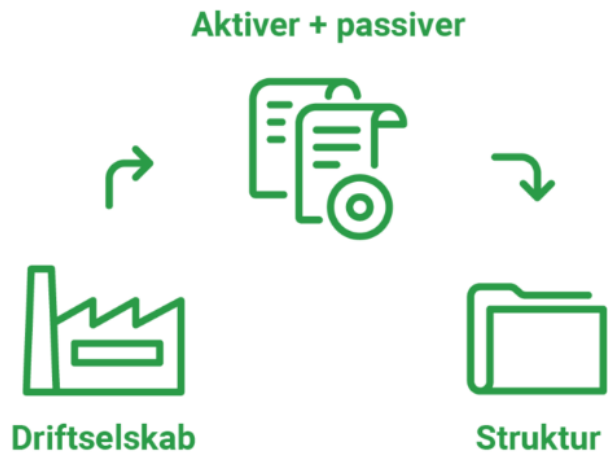
Når betingelserne er afklaret, og lysten til hhv. at sælge og købe er helt og aldeles af-dækket, så vil en enkel selskabsmodel være at anbefale for lagt de fleste "almindelige" generationsskifter. Modellen beskrives nedenfor. Naturligvis skal man tage det forbehold, at alle generationsskifter er individuelle og nærværende beskrivelse tager blot sigte på at beskrive en model, som langt de fleste almindelige små- og mellemstore virksomheder med fordel kan benytte og som ikke er påvirkelige over for ændringer i gave- og afgiftssystemet. Så kan man indvende en hel masse forhold, f.eks. om sælger risikerer at sidde tilbage med ganske mange penge, som ikke er brugt, og som der måske skal svare boafgift af osv. osv., men helt generelt er svaret blot, at denne fine generelle model på en god måde sikrer generationsskifte på fordelagtige vilkår, og der er ingen grund til at italesætte, at generationsskifter er forhindret i Danmark af afgiftsmæssige grunde. Det er de ikke, når de håndteres og planlægges i god tid.

Endelig skal det fremhæves, at modellen kan benyttes af både familie og andre, som sælger har et godt kendskab og en stor tiltro til. Modellen kan suppleres med en beskeden eller en stor udbetaling – alt efter købers muligheder og vel egentlig også – alt efter størrelsen på sælgers tiltro til køber og den kommende generation.

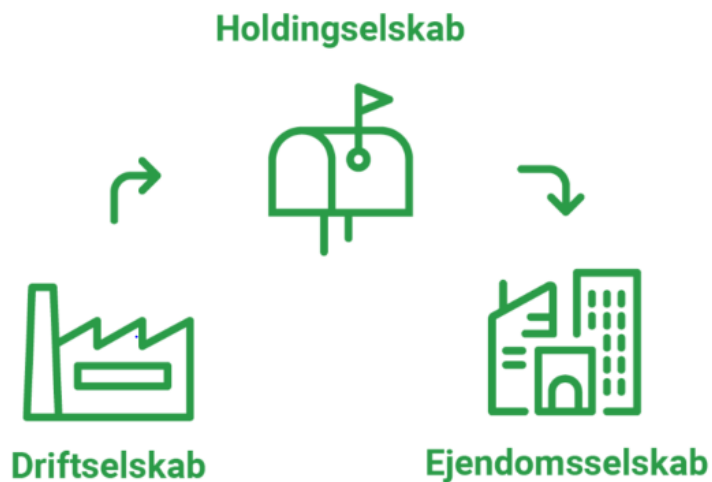
3.2

Modellen

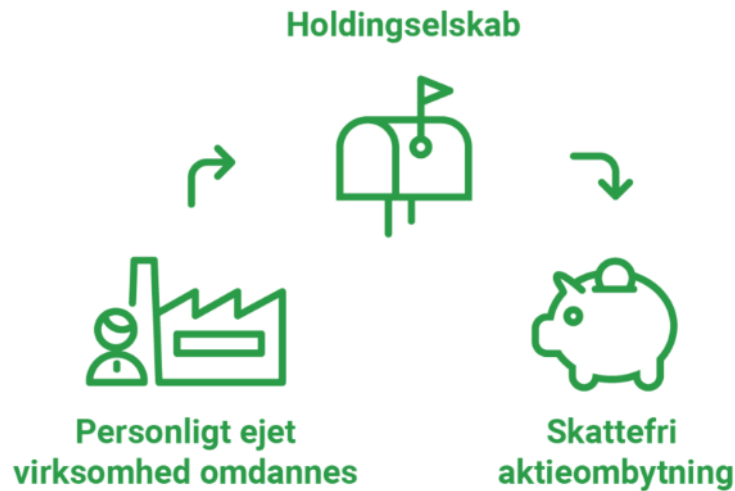
Sælgers driftsvirksomhed skal etableres i selskabsform og sælger skal eje driftsvirksomheden via et selskab.



Unødvendige aktiver og passiver skal udgå af balancen. Aktiver og passiver, der ikke har noget med den umiddelbare drift at gøre, må f.eks. finansieres i holdingselskabet i stedet.



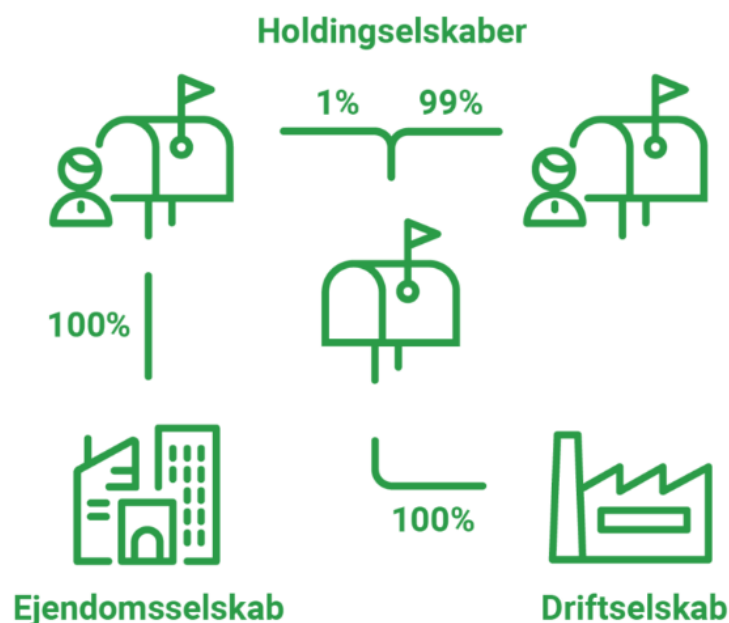
Det er ofte en idé, at en driftsejendom placeres i et søsterselskab til driftsselskabet. Dette kan lade sig gøre med relativt få omkostninger.



Er driftsvirksomheden personligt ejet, kan regler om skattefri virksomhedsomdannelse benyttes. Efterfølgende kan et holdingselskab etableres efter reglerne om skattefri aktieombytning. Det kan medføre en 3-årig ejertidsbegrænsning, d.v.s. i 3 år er sælger afskåret fra at sælge og overdrage til andre. Dette indikerer blot, at et generationsskifte skal planlægges i god tid.

Køber etablerer et holdingselskab. Kr. 40.000,00 indskydes som startkapital/anparts-kapital. Den ældre generation kan gavegive beløbet, hvis det ønskes. Afgiften derved er kr. 0,00 til børn/livsarvinger.

I fællesskab stiftes nu et nyt holdingselskab som f.eks. er ejet med 99% af den nye generation og med 1% af den gamle – men den hidtidige ejer har stemmerne og det sikres gennem en opdeling i A- og B-kapital. Sambeskatningsregler kan sikre optimal skattehåndtering i koncernen.



Det nye holdingselskab erhverver driftsselskabet efter en gennemgang af værdierne. Der tages naturligvis et skatteforbehold, som sikrer, at såfremt myndighederne har indsigelse imod værdiopgørelsen, da kan parterne enten træde tilbage fra aftalen eller alternativt indrette sig efter myndighedernes værdifastsættelse.

Ofte anbefaler jeg, at revisor udfærdiger en vurderingsberetning eller værdiopgørelse, der er bilag til den egentlige overdragelsesaftale. Købet fastsættes med en mindre udbetaling og et gældsbrief er sikkerhed for den resterende betaling. Efter Ligningslovens § 2, stk. 5 er der mulighed for betalingskorrektio n f.s.v.a. renterne. Men i selskaber skal der beregnes og betales rente.

På ejerniveau fastsættes en ejerftale, hvorefter kapitalopdelingen skal sikre den hidtidige ejer. Stemmema joriteten bortfalder, når gældsbriefet er indfriet. Gældsbriefet indfries ved overskud i holdingselskabet. Der udloddes først til det nye holdingselskab og dernæst medgår udbyttet til betaling på gældsbriefet til sælgers holdingselskab. Der kan stilles sikkerhed i form af håndpant i kapitalen i selskabet.

Det ses ofte, at det tager 3-8 år for driftsselskabet at generere tilstrækkelige udbytter til at gældsbriefet kan indfries.

Tilbage står den hidtidige ejer efter indfrielse med kapital i sit holdingselskab og den nye ejer har via selskabets overskud opnået at blive ejer og kan herefter selv disponere. Hvis bestyrelsen har været professionaliseret fra starten, så har bestyrelsen også haft en tovholderfunktion for at sikre både den nye generation og den generation, som sælger og afstår sin virksomhed. Man skal have og vise respekt for, at det ofte er sælgers "kæreste eje", der overdrages og at det kan give modstridende følelser på den ene side at skulle vinke farvel til sit livsværk, men på den anden side at glædes ved at "barnet" lever videre og at den nye generation får mindst samme muligheder for at udleve sine erhvervsambitioner, som man selv har haft.

Modellen skal bakes op af et testamente og en fremtidsfuldmagt. Testamentet regulerer, hvad der sker, såfremt en af parterne afgår ved døden inden generationsskiftet er gennemført. Fremtidsfuldmagten sikrer, hvad der sker, hvis en part bliver ude af stand til at disponere som følge af akut og svær sygdom eller lignende. Desuden kan det være tilrådeligt, at der oprettes en ægtepagt, så ejerandele i virksomheden er købers særeje (via sit holdingselskab), så det sikres, at en evt. skilsmisse ikke kan medføre virksomhedernes forlis. Når generationsskiftet er gennemført, er det normalt nødvendigt at ændre de testamenter, der er oprettet mens generationsskiftet var i gang.

Som det ses, er der mange dokumenter, der skal håndteres, men der er ingen grund til at komplicere forløbet – det kan trods alt håndteres ganske enkelt og på en fuld forsvarlig måde.

Udefra kommende omstændigheder kan bringe generationsskiftet i fare, og det skyldes normalt det forhold, at de udefra kommende momenter forringer indtjeningsevnen i driftsselskabet. Det ses også af og til, at der opstår uenighed undervejs mellem ejerne, og det er i så fald dybt beklageligt og vidner ofte om, at der ikke har været den nødvendige forberedelse af generationsskiftet.

3.3

Opstart

Hvornår skal man da starte? Man skal slet ikke starte, hvis køberen ikke er 100% motiveret. Desuden skal man passe på med at starte for sent og som en tommelfingerregel kan man vel sige, at en ejer, som har rundet de 50 år uden at have gjort sig overvejelser om generationsskifte, er sin egen værste fjende. Derfor skal det lyde til køber og sælger:

KOM NU I GANG ☺

Thomas Vang Christensen, advokat (H)

Ret&Råd
ADVOKATER

4. Læs mere

4.1 Litteratur generationsskifte

Rapporter fra CBS Center for ejerledede virksomheder.

CBS Center for ejerledede virksomheder blev oprettet i 2014 med en donation på ca. 22,5 mil. kr. i ryggen fra Industriens Fond. Bevillingen var et resultat af en temaindkaldelse med overskriften *Ejerskifte med Vækstambitioner*. Målsætningen var at skabe ny viden, som kan understøtte ejerledere eller ejerkredse af industrivirksomheder i at forberede, hvordan de gennemfører et succesfuldt ejerskifte (generationsskifte) af virksomheden.

Ejerledelse i Danmark – Rapport 1:

Baggrund og udbredelse

Professorerne Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsens sætter i denne rapport fra februar 2015 tal på de danske ejerledede virksomheder. Rapporten dokumenterer blandt andet, at ejerledelse er den mest udbredte ejerstruktur herhjemme, hvor flere end 3 ud af 4 virksomheder er ledet af ejeren selv. Rapporten sætter desuden særligt fokus på virksomhedsoverdragelser. Det estimeres i rapporten, at 23.000 familieejede virksomheder skal gennemføre et ejer- eller generationsskifte inden for de kommende 10 år. Hertil kommer et ca. tilsvarende antal personligt ejede virksomheder, der også står foran generationsskifte. At en virksomhed rubriceres som *familieejt* betyder, at den er organiseret i selskabsform, typisk A/S og Aps, og at stort set alle aktier (95%) ejes af familien.

Rapporten er den første af i alt seks rapporter under fællestitlen 'Ejerledelse i Danmark'. Formålet med rapporterne er at skabe et vidensgrundlag til at forbedre den langsigtede planlægning og ejerskiftet i danske ejerledede virksomheder. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen*, februar 2015

Ejerledelse i Danmark – Rapport 2:

De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark

I denne anden rapport under titlen *Ejerledelse i Danmark* fokuserer professor Morten Bennedsen og professor Kasper Meisner Nielsen på at afdække, hvor mange direktør- og ejerskifter, der har fundet sted i ejerledede virksomheder siden 1995 og hvor mange, der kan forventes i fremtiden. Rapporten undersøger også, hvilke økonomiske konsekvenser disse skift i ledelses- og ejerforholdene har haft for virksomhederne.

Rapporten fastslår blandt andet, at de fleste skifter sker på ledelsesniveau, dvs. enten gennem en professionalisering, hvor nye direktører hentes udefra uden at ændre på ejerskabet, eller som forberedelse til et generationsskifte, hvor nye familiemedlemmer træder ind i ledelsen af virksomhederne, og at virksomhedens overskudsgrad falder ved skifter inden for familien. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen*, april 2016.

Ejerledelse i Danmark – Rapport 3:

Ejerlederne og ejerskiftet

Den tredje rapport under titlen *Ejerledelse i Danmark* henvender sig til ejerledere i danske virksomheder samt revisorer, konsulenter og andre interessenter inden for ejerledede virksomheder i Danmark. Formålet med rapporten er at skabe inspiration og give information, som er værdifuld i forbindelse med planlægningen af, hvad der skal ske, når en ejerledet virksomhed på et tidspunkt skal skifte ejerskab og ledelse.

Rapporten viser blandt andet, at der er en stor variation i de ejerledede virksomheders forventede exit-model og at virksomhedens størrelse påvirker fordelingen mellem lukning og generationsskifte. Jo større virksomheden er, desto færre virksomheder

forventes at blive lukket, og desto flere forventes at foretage det klassiske generationsskifte. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, maj 2016*

Ejerledelse i Danmark – Rapport 4:

Det gode ejerskifte

Temaet i den fjerde rapport om ejerledelse i Danmark er det gode ejerskifte. Fokus er på erfaringer omkring et velplanlagt ejerskifte i bred betydning – hvilket inkluderer både det traditionelle ejerskifte, professionalisering af virksomheden med ny ledelse og nye investorer samt et decideret salg af virksomheden til nye ejere.

Rapportens hovedpointer formidles via cases, og rapporten viser bl.a., at hvis virksomheder vælger et generationsskifte, har familien (ejerkredsen) brug for at skabe en langsigtet plan, der skal formidles og kommunikeres eksplicit blandt familiedlemmerne.

Derudover er næste generations kompetencer og evner kritiske i forhold til at drive virksomheden videre. Uddannelse viser sig ligeledes som en afgørende faktor: Direktører og ejere i de bedste generationsskifter har mere uddannelse, mere ledelseserfaring og mere bestyrelseserfaring end i de generationsskifter, der klarer sig mindre godt. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, september 2017.*

Ejerledelse i Danmark – Rapport 5:

Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte

I rapport 1 blev det estimeret, at 23.000 familieejede virksomheder står over for et ejerskifte og generationsskifte i løbet af de kommende ti år. Hertil skal lægges det meget store antal personligt ejede ejerledede virksomheder, der også står foran generationsskifte i den samme periode. Der er således tusindvis af ejerledere, der skal i gang med planlægningen af deres exit, men vores forskning viser også, at under halvdelen af ejerledere over 65 år har en færdig plan. I denne rapport undersøges det, hvilke udfordringer der gør planlægning så svært for ejerledere. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, juni 2018.*

Ejerledelse i Danmark – Rapport 6:

De markedsmæssige og institutionelle udfordringer ved ejerskifte.

Langt de fleste ejerledede virksomheder overlever ikke de første 10 år. Det er ganske naturligt og bunder i, at opstartsvirksomheder ofte har strategiske udfordringer, som gør det naturligt at lukke virksomheden inden for en årrække. De virksomheder, der overlever, skal finde en model for at vokse. Ofte bliver virksomhedens vækst og profitabilitet påvirket af markedsmæssige ændringer og regulative udfordringer.

Dette er det centrale tema i denne rapport. Markedsmæssige udfordringer kan have stor betydning for nogle virksomheder, og slet ingen betydning for andre. Rapporten præsenterer to cases, der viser forskellige måder at tackle de markedsmæssige udfordringer på. Rapporten bygger i øvrigt på resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse til næsten 13.000 ejerledere.

Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen.

Ejerledelse i Danmark – Rapport 7:

Personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte.

I "Ejerledelse i Danmark - rapport 5" var temaet de personlige og familiemæssige udfordringer, der er forbundet med ejerskifte. Det tema fortsættes i denne rapport, som sætter yderligere fokus på de personlige eller psykologiske udfordringer, der, for danske ejerledere, er forbundet med ejerskifte. Indholdet i rapporten bygger i stor udstrækning på erfaringer opnået gennem udvikling og afprøvning af dialogværktøjet "Ejerskiftebarometeret". Dialogværktøjet Ejerskiftebarometeret er udviklet til brug for ejerlederen og dennes rådgivere, når de vigtige samtaler om ejerskab og ejerskifte skal forberedes og foretages.

Ellen M. Korsager.

Ejerledelse i Danmark:

Om ejerskifte i ejerledede virksomheder – anbefalinger og værktøjer til et godt ejerskifte.

Rapporten opsummerer centrale resultater fra den forskning, som gennem 5 år er gennemført af Center for Ejerledede Virksomheder under overskriften "Ejerledelse i Danmark". Rapporten giver en introduktion til værktøjer og anbefalinger til et godt ejerskifte. Rapporten bygger på de 7 rapporter under "Ejerledelse i Danmark" samt på værktøjerne: www.ejerstrategi-kortet.dk og Ejerskiftebarometeret. Rapporter og værktøjer kan findes på www.cbs.dk/cev.

Rapporten er skrevet som en inspiration for ejerledere, deres rådgivere og interesseorganisationer til at bringe de mange ejerledede virksomheder, der står over for et ejerskifte, godt i gang med og igennem den ind imellem krævende proces, et ejerskifte kan være.

"Vækst via generationsskifte"

Rapporten beskriver detaljeret de vigtigste karakteristika omkring, hvordan det gennemsnitlige generationsskifte foregår i danske i familievirksomheder. Der dokumenteres blandt andet, at generationsskiftet indenfor familien i danske familievirksomheder har været meget omkostningsfuldt, og at omkostningerne er langt større end hidtidigt antaget.

For en tænkt gennemsnitsvirksomhed vil det, at vælge en ny familiedirektør i stedet for en professionel direktør udefra, koste hele virksomhedens overskud i en treårig periode. Forfatterne understreger nødvendigheden af, at de nuværende ejerledere erkender, at et generationsskifte inden for familien kan være omkostningsfuldt, hvis ikke det er godt forberedt. Derfor opfordres der til en større åbenhed overfor andre alternative exit former samt udviklingen af redskaber, som kan være med til at forbedre de økonomiske resultater efter et generationsskifte internt i familievirksomheden.

CBS og Chinese University of Hong Kong, udarbejdet for Erhvervs-og Byggestyrelsen, Morten Benedsen og Kasper Meisner Nielsen, september 2008.

"Stifinderen, om coachen Lasse Zäll og kunsten at skabe forandring".

Kim Hundevadt Pathfinder - Stifinder A/S 2010

"Viljen til sejr, harmoni i job, familie og fritid".

Arne Nielsson, People's Press, 2003,

"De virkelige helte. Et portræt af ejerlederkulturen i Danmark".

Carsten Steno, Gyldendal Business 2011.

"Fra Nørrebro til Nørregade – Erindringer".

Erik Normann Svendsen, Kristeligt Dagblads Forlag 2010.

"Next Generation, modeller for generationsskifte,

– eksempler på og modeller for generationsskifte i det økologiske jordbrug".

Anders Rousing, Martin Beck, Solvejg Høj, Lone Klit Malm, Karen Munk Nielsen, Økologisk Landsforening 2013.

"Ny i bestyrelsen. En introduktion til mod, magt, mening, medansvar og mavefornemmelse i bestyrelsesarbejdet".

Ole Borch, Frydenlund 2015.

”De bløde problemstillinger i generationsskifter, – en samtalebog for familieejede virksomheder”.

Steen Hastrup og Andreas Munk Jensen, 2017. Tilblivelsen og udgivelsen af bogen er støttet af foreningen Family Business DK.

Citat fra bogens forord:

Grundlaget for bogen er en spørgeundersøgelse, der er foretaget med det mål at belyse forskelle i holdninger vedrørende de bløde problemstillinger i landets familievirksomheder. Hertil er tilføjet perspektiverne, som års erfaring med generationsskifteprocesser har givet.

”Livets tredje akt”. Frit valg eller frit fald på tærsklen til livet som pensionist.

Aske Juul Larsen, Forlaget Indblik, 2020.

Aske Juul Larsen er uddannet etnolog og har i 10 år forsket i aldring og pension. I bogen portrætterer forfatteren seks pensionister og deres pensionsfortællinger. Ud fra sin viden efter mange år med forskning, og med baggrund i arbejdet med bogen, giver forfatteren sine 10 bud på, hvordan man kan komme godt ind i en aktiv, indholdsrig og meningsfuld pensionstilværelse. Som en af overskrifterne så rammende lyder: ”10 bud på, hvordan du komponerer livets tredje akt”, hvor for eksempel bud nr. 2 og 4 lyder: ”Gør pensionen til dit valg” og ”Se pensionen som en mulighed for noget nyt”.

4.2

Litteratur ejerrollen

Rapporter fra CBS Center for ejerledede virksomheder.

CBS Center for ejerledede virksomheder blev oprettet i 2014 med en donation på ca. 22,5 mill. kr. i ryggen fra Industriens Fond. Bevillingen var et resultat af en temaindkaldelse med overskriften *Ejerskifte med Vækstambitioner*. Målsætningen var at skabe ny viden, som kan understøtte ejerledere eller ejerkredse af industrivirksomheder i at forberede, hvordan de gennemfører et succesfuldt ejerskifte (generationsskifte) af virksomheden.

Ejerledelse i Danmark - Rapport 1: Baggrund og udbredelse Professorene Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsens sætter i denne rapport fra februar 2015 tal på de danske ejerledede virksomheder. Rapporten dokumenterer blandt andet, at ejerledelse er den mest udbredte ejerstruktur herhjemme, hvor flere end 3 ud af 4 virksomheder er ledet af ejeren selv.

Rapporten sætter desuden særligt fokus på virksomhedsoverdragelser, og det estimeres i rapporten, at 23.000 familieejede virksomheder skal gennemføre et ejer- eller generationsskifte inden for de kommende 10 år. Rapporten er den første af i alt seks rapporter under fællestitlen "Ejerledelse i Danmark". Formålet med rapporterne er at skabe et vidensgrundlag til at forbedre den langsigtede planlægning og ejerskiftet i danske ejerledede virksomheder. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen*, februar 2015

Ejerledelse i Danmark - Rapport 2: De økonomiske konsekvenser af ejerskifte i Danmark

I denne anden rapport under titlen "Ejerledelse i Danmark" fokuserer professor Morten Bennedsen og professor Kasper Meisner Nielsen, på at afdække, hvor mange direktør- og ejerskifter, der har fundet sted i ejerledede virksomheder siden 1995, og hvor mange, der kan forventes i fremtiden.

Rapporten undersøger også, hvilke økonomiske konsekvenser disse skift i ledelses- og ejerforholdene har haft for virksomhederne.

Rapporten fastslår bl.a. at de fleste skifter sker på ledelsesniveau, dvs. enten gennem en professionalisering, hvor nye direktører hentes udefra uden at ændre på ejerskabet, eller som forberedelse til et generationsskifte, hvor nye familiemedlemmer træder ind i ledelsen af virksomhederne, og at virksomhedens overskudsgrad falder ved skifter inden for familien. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen*, april 2016

Ejerledelse i Danmark - Rapport 3: Ejerlederne og ejerskiftet

Den tredje rapport under titlen "Ejerledelse i Danmark" henvender sig til ejerledere i danske virksomheder samt revisorer, konsulenter og andre interessenter inden for ejerledede virksomheder i Danmark. Formålet med rapporten er at skabe inspiration og give information, som er værdifuld i forbindelse med planlægningen af, hvad der skal ske, når en ejerledet virksomhed på et tidspunkt skal skifte ejerskab og ledelse.

Rapporten viser blandt andet, at der er en stor variation i de ejerledede virksomheders forventede exit-model og at virksomhedens størrelse påvirker fordelingen mellem lukning og generationsskifte. Jo større virksomheden er, desto færre virksomheder forventes at blive lukket, og desto flere forventes at foretage det klassiske generationsskifte. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen*, maj 2016

Ejerledelse i Danmark - Rapport 4: Det gode ejerskifte

Temaet i den fjerde rapport om ejerledelse i Danmark er det gode ejerskifte. Fokus er på erfaringer omkring et velplanlagt ejerskifte i bred betydning. Hvilket inkluderer både det traditionelle ejerskifte, professionalisering af virksomheden med ny ledelse og nye investorer samt et decideret salg af virksomheden til nye ejere. Rapportens hovedpointer formidles via cases, og rapporten viser bl.a., at hvis virksomheder vælger et generationsskifte, har familien (ejerkredsen) brug for at skabe en langsigtet plan, der skal formidles og kommunikeres eksplicit blandt familiemedlemmerne.

Derudover er næste generations kompetencer og evner kritiske i forhold til at drive virksomheden videre. Uddannelse viser sig ligeledes som en afgørende faktor: Direktører og ejere i de bedste generationsskifter har mere uddannelse, mere ledelses- erfaring og mere bestyrelseserfaring end i de generationsskifter, der klarer sig mindre godt. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, september 2017*

Ejerledelse i Danmark - Rapport 5: Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte

I rapport 1 blev det estimeret, at 23.000 familieejede virksomheder står over for et ejerskifte og generationsskifte i løbet af de kommende ti år. Hertil skal lægges det meget stort antal personligt ejede ejerledede virksomheder, der også står foran generationsskifte i den samme periode. Der er således tusindvis af ejerledere, der skal i gang med planlægningen af deres exit, men vores forskning viser også, at under halvdelen af ejerledere over 65 år har en færdig plan. I denne rapport undersøges det, hvilke udfordringer der gør planlægning så svært for ejerledere. *Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, juni 2018*

Ejerledelse i Danmark – Rapport 6:

De markedsmæssige og institutionelle udfordringer ved ejerskifte.

Langt de fleste ejerledede virksomheder overlever ikke de første 10 år. Det er ganske naturligt og bunder i, at opstartsvirksomheder ofte har strategiske udfordringer, som gør det naturligt at lukke virksomheden inden for en årrække. De virksomheder, der overlever, skal finde en model for at vokse. Ofte bliver virksomhedens vækst og profitabilitet påvirket af markedsmæssige ændringer og regulative udfordringer. Dette er det centrale tema i denne rapport. Markedsmæssige udfordringer kan have stor betydning for nogle virksomheder, og slet ingen betydning for andre. Rapporten præsenterer to cases, der viser forskellige måder at tackle de markedsmæssige udfordringer på. Rapporten bygger i øvrigt på resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse til næsten 13.000 ejerledere.

Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen.

Ejerledelse i Danmark – Rapport 7:

Personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte.

I "Ejerledelse i Danmark - rapport 5" var temaet de personlige og familiemæssige udfordringer, der er forbundet med ejerskifte. Det tema fortsættes i denne rapport, som sætter yderligere fokus på de personlige eller psykologiske udfordringer, der, for danske ejerledere, er forbundet med ejerskifte. Indholdet i rapporten bygger i stor udstrækning på erfaringer opnået gennem udvikling og afprøvning af dialogværktøjet "Ejerskiftebarometeret". Dialogværktøjet Ejerskiftebarometeret er udviklet til brug for ejerlederen og dennes rådgivere, når de vigtige samtaler om ejerskab og ejerskifte skal forberedes og foretages.

Ellen M. Korsager.

Ejerledelse i Danmark:

Om ejerskifte i ejerledede virksomheder – anbefalinger og værktøjer til et godt ejerskifte.

Rapporten opsummerer centrale resultater fra den forskning, som gennem 5 år er gennemført af Center for Ejerledede Virksomheder under overskriften "Ejerledelse i Danmark". Rapporten giver en introduktion til værktøjer og anbefalinger til et godt ejerskifte. Rapporten bygger på de 7 rapporter under "Ejerledelse i Danmark" samt på værktøjerne: www.ejerstrategi-kortet.dk og Ejerskiftebarometeret. Rapporter og værktøjer kan findes på www.cbs.dk/cev.

Rapporten er skrevet som en inspiration for ejerledere, deres rådgivere og interesseorganisationer til at bringe de mange ejerledede virksomheder, der står over for et ejerskifte, godt i gang med og igennem den ind imellem krævende proces, et ejerskifte kan være.

Bestyrelser i ejerledede virksomheder

Rapporten handler om bestyrelsesarbejde i danske ejerledede selskaber og bygger på nye data. Indsamlede data viser, at kun få ejerledede anpartsselskaber har en bestyrelse. Dette gælder på tværs af industrier, hvor der dog også er interessante nuancer, som peger på forskellige ledelsesnormer eller traditioner på tværs af brancher.

Rapporten analyserer sammensætningen af medlemmer i ejerledede selskabers bestyrelser, bestyrelsesmedlemmernes personlige ejerskab samt bestyrelsesmedlemmernes uddannelses- og erfaringsbaggrund. Undersøgelser viser, at uddannelsesniveauet er markant lavere blandt bestyrelsesmedlemmer i ejerledede selskabers bestyrelser end i andre selskaber. Endelig undersøges det, hvad der sker, når der optages 'eksterne' medlemmer i bestyrelser, der hidtil har bestået af 'interne' medlemmer.

Rapporten viser, at optag af eksterne medlemmer i hidtil interne bestyrelser er en katalysator for vækst i omsætning og produktivitet, særligt i små selskaber med 10-49 ansatte. Rapporten giver anbefalinger til hvordan bestyrelsesarbejdet særligt i det mindre eller mellemstore ejerledede selskaber bør gribes an for at være værdiskabende. Rapporten slutter med en række praktiske anbefalinger til at komme i gang med bestyrelsesarbejde i det ejerledede selskab.

Mads Vestergård-Nielsen og Casper Berg Lavmand Larsen.

Ejerledelse og medarbejder fastholdelse

Rapporten handler om fastholdelse af medarbejdere i ejerledede selskaber og bygger på omfangsrige arbejdsmarkedsdata samt ny data om ejerledere. Rapporten afdækker de ansættelsesforhold, som er specifikke for ejerledede selskaber. Det beskrives, hvordan ejerledede selskaber synes at være særligt udfordret i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere i de første år af ansættelserne sammenholdt med ikke-ejerledede selskaber.

Rapporten beskriver en række forhold, der er karakteristiske for rekruttering og personalepraksis på det danske arbejdsmarked. Dermed giver rapporten generel viden om det danske arbejdsmarked, som er relevant for alle arbejdsgivere – således også ejerledere. Rapporten fremhæver de forhold, der er særligt relevante for ejerlederen.

Til slut samler rapporten sine pointer i en anvendelsesorienteret model tiltænkt ejerlederen. Med modellen har ejerlederen et værktøj, der er direkte anvendeligt for ejerlederen i arbejdet med selskabets ansatte.

Mads Vestergård-Nielsen og Casper Berg Lavmand Larsen.

"Vækst via generationsskifte"

Rapporten beskriver detaljeret de vigtigste karakteristika omkring, hvordan det gennemsnitlige generationsskifte foregår i danske familievirksomheder. Der dokumenteres blandt andet, at generationsskiftet indenfor familien i danske familievirksomheder har været meget omkostningsfuldt, og at omkostningerne er langt større end hidtidigt antaget. For en tænkt gennemsnitsvirksomhed vil det, at vælge en ny *familiedirektør*, i stedet for en professionel direktør udefra, koste hele virksomhedens overskud i en treårig periode.

Forfatterne understreger nødvendigheden af, at de nuværende ejerledere erkender, at et generationsskifte inden for familien kan være omkostningsfuldt, hvis ikke det er godt forberedt. Derfor opfordres der til en større åbenhed overfor andre alternative exit former samt udviklingen af redskaber, som kan være med til at forbedre de økonomiske resultater efter et generationsskifte internt i familievirksomheden. *CBS og Chinese. University of Hong Kong, udarbejdet for Erhvervs-og Byggestyrelsen, Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, september 2008*

"Stifinderen, om coachen Lasse Zäll og kunsten at skabe forandring".

Kim Hundevadt Pathfinder - Stifinder A/S 2010)

"Viljen til sejr, harmoni i job, familie og fritid".

Arne Nielsson, People's Press, 2003,

"De virkelige helte. Et portræt af ejerlederkulturen i Danmark".

Carsten Steno, Gyldendal Business 2011.

"Ny i bestyrelsen. En introduktion til mod, magt, mening, medansvar og mavefornemmelse i bestyrelsesarbejdet".

Ole Borch, Frydenlund 2015.

"Next Generation, modeller for generationsskifte – eksempler på og modeller for generationsskifte i det økologiske jordbrug".

Anders Rousing, Martin Beck, Solvejg Høj, Lone Klit Malm, Karen Munk Nielsen, Økologisk Landsforening 2013.

"De bløde problemstillinger i generationsskifter, -en samtalebog for familieejede virksomheder".

Tilblivelsen og udgivelsen er støttet af foreningen Family Business DK.

Steen Hastrup og Andreas Munk Jensen, 2017.

Citat fra bogens forord: *Grundlaget for bogen er en spørgeundersøgelse, der er foretaget med det mål at belyse forskelle i holdninger vedrørende de bløde problemstillinger i landets familievirksomheder. Hertil er tilføjet perspektiverne, som års erfaring med generationsskifteprocesser har givet.*

5. Om forfatteren



Jannik Augsburg er oprindelig uddannet som maskinarbejder og produktionsingeniør. Endvidere gennemført den nordiske efteruddannelse i voksenpædagogik. Haft ansættelser som ingeniør i private virksomheder og i Ingeniørforeningen. Projektansat i store kommuner med ansvar for at udvikle og lede uddannelse for grupper af ansatte og ledige. Arbejdet med udvikling af det fælles rummelige arbejdsmarked i Øresundsregionen samt tilknyttet Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI) med interviewopgaver.

Han har siden 2003 arbejdet med udfordringen *generationsskifte af de mindre og mellemstore ejerledede virksomheder* i både Danmark og Skåne i Sverige. Etablerede i 2008 selvstændig virksomhed med fokus: Uvildig tværfaglig afklaring og vejledning for ejerledere om generationsskifte. Medvirket til udformning af arbejdsredskabet *Ejerskiftehjulet*. I 2013-2014 tilknyttet Væksthus Hovedstadsregionen (pr. den 1/1-2019 det tværkommunale Erhvervshus Hovedstaden) med ansvar for Væksthushusets aktiviteter i forbindelse med det landsdækkende projekt *EjerskifteDanmark*, hvor et formål var at understøtte flere generationsskifter af de mindre og mellemstore virksomheder.

Han har skrevet de 2 bøger med vejledning om generationsskifte "Min tid kommer en dag - generationsskifte hvordan - introduktion for ejerledere" og "Genvejen til selvstændig virksomhedsejer - introduktion til generationsskifte - et alternativ til at blive iværksætter".

Begge bøger kan af alle frit hentes på hjemmesiden www.generationsskifte-hvordan.dk

Koordinator for rådgivernetværk inden for ejer-og generationsskifte samt stået for undersøgelse om ejerlederens holdninger til generationsskifte. Gennemført work shop og kurser inden for generationsskifte.

I over 30 år som frivillig i spejderbevægelsen arbejdet praktisk og teoretisk med projekter, ledertræning og organisationsledelse. I fritiden aktiv i lokalområdet, ophold i den nordiske natur samt kulturel interesseret. På det personlige plan vokset op som 4. generation i en stor dansk entreprenørvirksomhed.

Kan kontaktes via e-post: jannik@augzburg.nu

Ret & Råd

ADVOKATER