

Helsingør den 24/9-2008

**Brug dit generationsskifte som en unik udviklingsmulighed for virksomheden**

Vil du udvikle eller afvikle din virksomhed som led i et kommende generationsskifte? Aktiv og konkret planlægning af et generationsskifte modvirker at man holder igen eller drosler ned. Undgå at blive ladt i stikken. Få den komplekse planlægningssituation vendt til udviklingsmuligheder for både virksomhed og ejer ved at benytte en sparringspartner som generationsplanlægger, som det er på vej i Sverige. Det vil især være en fordel ved den mentale forberedelse og afklaring.

Af: Jannik Augsburg (udviklingsudvikler, generationsplanlaegning.nu)

De fleste virksomhedsejere ønsker det bedste for fremtiden for deres virksomhed, også når den tid kommer, at man skal overveje et generationsskifte. De færreste har et umiddelbart ønske om, at deres virksomhed skal lukkes, når de som ejere ikke kan mere. Men alt for mange holder alligevel igen eller drosler helt reelt ned i overgangsfasen, når tankerne begynder at kredse om det fremtidige generationsskifte. Man begynder bevidst og ubevidst at udskyde nye investeringer eller udvikling af nye produkter og markeder. Man bliver mindre udfarende i beslutningsprocesserne. Noget af det skyldes helt enkelt "at det kommer med alderen". Hertil kommer, at mange fagfolk typisk betragter generationsskifte ud fra den hovedsagelig tekniske synsvinkel om, at det drejer sig om en praktisk planlægningssituation med hovedspørgsmål omkring jura, skat og økonomi. Hvor advokat, bank og revisor jo netop har deres stærke sider.

Men planlægning af et kommende generationsskifte er mere end jura, skat og økonomi. Det begynder lang tid før med overvejelser og beslutninger af personlig karakter (den mentale afklaring). Der-næst spørgsmål om klargøring af virksomheden og synliggørelse af virksomhedens udviklingsmuligheder, forventninger og krav til den nye ejer samt overførsel af ejerens viden og erfaringer. Som et sidste vigtigt spørgsmål endvidere: Hvad skal man som ejer foretage sig, når ansvaret for virksomheden er givet videre, og det er blevet hverdag.

Anbefalingen er, at man som virksomhedsejer begynder i god tid. Først og fremmest med at finde den faglige person, man vil have som sparringspartner i det lange forløb, som det normalt er at overveje, planlægge og gennemføre et generationsskifte. Benytter man sig af en sparringspartner på linie med sin advokat, bank og revisor, sikrer man sig, at man kommer ud i krogene af muligheder og fordele ved et fremtidigt generationsskifte, forud for beslutninger om jura, skat og økonomi. Man undgår at blive ladt i stikken i den forudgående afklarings- og beslutningsfase samt undgår, at processen tager unødigt lang tid. Man sikrer, at der ikke sker en ubevidst neddrogning af aktiviteterne hen mod tidspunktet for generationsskiftet.

**Mentale og personlig afklaring**

Som ejer har man først og fremmest brug for faglig sparring til den situation, at man skal til at planlægge og beslutte sig for at ændre livsform og sige farvel til dét, der har fyldt "hele livet". Man skal begynde at planlægge, at overdrage både lederskabet og ejerskabet af sin virksomhed til andre, og dermed sætte sig selv uden for indflydelse på virksomhedens fremtidige hverdag.

Dernæst skal der lægges planer for, hvordan man får overført ejerens viden samt kunde-og leverandørkontakter til efterfølgeren. Dette fordi ejerens viden og udadvendte kontakter i de små-og mellemstore virksomheder er en meget væsentlig del af virksomhedens indre værdi. Der kan være forretningsgange, der ikke er godt nok dokumenteret. Der skal lægges og gennemføres planer for reorganisering og klargøring af virksomheden. Områder som ved mange generationsskifter ikke altid får den store opmærksomhed, de fortjener.

### **Synliggøre virksomhedens udviklingsmuligheder**

En del af en virksomheds indre værdi ligger også gemt i de udviklingspotentialer virksomheden rummer. Det kan være både i udvikling af det virksomheden leverer til kunderne, lige som det kan være medarbejdernes parathed til at prøve nye opgaver og udfordringer til gavn for virksomheden. Derfor kan det være en god investering, at man får synliggjort og nedskrevet disse udviklingspotentialer, som den nye ejer kan vælge straks at tage udgangspunkt i.

Der skal også overvejes og tages beslutninger, om man går efter at virksomheden skal fortsætte som selvstændig virksomhed, eller om man går efter en fusion. Dermed skal der tages beslutninger om hvilke forventninger og krav, man har til en kommende ejer af virksomheden. Uanset det måtte være én fra familien, en medarbejder, en udefra kommende person eller en anden virksomhed.

### **Hvad skal der ske bagefter? Hvad skal ejeren så bruge sin tid til?**

Sidst, men på ingen måde noget som må overses eller bagatelliseres, er spørgsmålet: Hvad skal du foretage dig bagefter? Hvad skal du bruge din tid og dit engagement til, når først overgangspæriden er overstået og ansvaret for virksomheden er overdraget til andre? For mange er den umiddelbare plan at "så skal der være tid til børnebørn, haven, læse, rejse og golf". For mange er det med rette sikkert en god plan, -for den første tid og for noget af deres tid fremover. Til gengæld vil den plan, hos de fleste tidligere ejere, ikke på længere sigt kunne udfylde det tomrum, som fremkommer, når først virksomheden, og alle de aktiviteter det fører med sig, ikke længere optager den væsentligste del af tiden og opmærksomheden i hverdagen. Det viser sig hos flertallet, at der mangler indhold i dagligdagen, når hverdagens daglige trummerum efter et stykke tid melder sig.

### **Samlet set en kompleks situation**

Samlet set tegner der sig et komplekst billede af den situation, det er at skulle overveje og planlægge sit generationsskifte. Det kan for mange synes som en labyrint med mange blindgyder. Billedet kan for de fleste være så komplekst, at de udskyder at beskæftige sig med denne del af virksomhedens og deres egen fremtid. Det kan også være svært i hverdagen, at finde tiden til at overveje og planlægge generationsskiftet. Nogen udskyder det så meget, at de kommer for sent i gang, og tiden bliver forpasset, til at de kan få gennemført et optimalt generationsskifte. Anbefalingen er derfor, at man som ejer på rette tidspunkt finder og indgår en aftale med en generationsplanlægger, og at man ser denne person og funktion, som en sidestillet uafhængig ekstern sparringspartner, på linie med sin advokat, bank og revisor.

Jannik Augsborg

Generationsplanlaegning.nu