

# Min tid kommer en dag



Generationsskifte hvordan.  
Introduktion for ejerledere.

Af Jannik Augsburg

***"Min tid kommer en dag – Generationsskifte hvordan. Introduktion for ejerledere".***

© Copyright forfatter Jannik Augsburg.

Forfatter: Jannik Augsburg / [Generationsplanlaegning.nu](http://Generationsplanlaegning.nu)

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

*Foreninger, organisationer og virksomheder, som ønsker at udgive nærværende vejledningsbog med eget forord og eventuelt supplerende indhold, kan kontakte forfatteren herom, for at indgå en aftale.*

Udgivet 2019.

# Prolog

Citat – CBS Center for ejerledede virksomheder – rapport 5:

**// Det gælder for hovedparten af danske ejerledere, at de er grundlæggere af deres virksomhed.**

**Som vi har været inde på tidligere, ved vi, at en stor andel af danske ejerledere ikke har nogen planer for exit, men der findes endnu ikke nogen undersøgelser af, hvordan, hvorfor og i hvilke sammenhænge ejerlederen bedst bringes til at sætte sig ud over hverdagen og påbegynde langtidsplanlægning. //**

Det problem skal denne vejledningsbog hjælpe på vej.

Kilde: CBS Center for ejerledede virksomheder – rapport 5:  
"Personlige og familiemæssige udfordringer i forbindelse med ejerskifte."

# Indholdsfortegnelse

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Forord .....                                                                    | 5  |
| "Du er for gammel" .....                                                        | 8  |
| Indledning .....                                                                | 13 |
| <b>KAPITEL 0</b>                                                                |    |
| I tide og motivation .....                                                      | 17 |
| <b>KAPITEL 1</b>                                                                |    |
| Den tværfaglige vejledning giver effekt .....                                   | 24 |
| <b>KAPITEL 2</b>                                                                |    |
| Hvordan stoppe i tide? .....                                                    | 29 |
| <b>KAPITEL 3</b>                                                                |    |
| Hvordan finde sin efterfølger? .....                                            | 35 |
| <b>KAPITEL 4</b>                                                                |    |
| Gør det nemt for din efterfølger. ....                                          | 42 |
| <b>KAPITEL 5</b>                                                                |    |
| Hvad skal man så kaste sig over bagefter? .....                                 | 45 |
| <b>KAPITEL 6</b>                                                                |    |
| Virksomheden uden mig – hvordan? .....                                          | 48 |
| <b>KAPITEL 7</b>                                                                |    |
| Veje til de bedste tanker .....                                                 | 60 |
| Efterskrift .....                                                               | 62 |
| <b>APPENDIX A</b>                                                               |    |
| Ejerskiftevejlederen – hvor meget coach, vejleder og rådgiver om ejerskifte? .. | 63 |
| <b>APPENDIX B</b>                                                               |    |
| Om Vandresamtalen .....                                                         | 65 |
| <b>APPENDIX C</b>                                                               |    |
| "Livets gang" (Pensionistvisen) .....                                           | 66 |
| <b>APPENDIX D</b>                                                               |    |
| Hverdagsforblændelsen – "Fru Jensens plankeværk" .....                          | 67 |
| <b>KAPITEL E</b>                                                                |    |
| Revisorens dobbeltrolle .....                                                   | 69 |
| <b>APPENDIX F</b>                                                               |    |
| Ejerskiftehjulet .....                                                          | 71 |
| <b>APPENDIX G</b>                                                               |    |
| Ejerskiftebarometret .....                                                      | 72 |
| <b>APPENDIX H</b>                                                               |    |
| Ejerstrategikortet og Exitplanlægning .....                                     | 73 |
| Supplerende litteratur .....                                                    | 74 |
| Anden litteratur: .....                                                         | 76 |
| Om forfatteren .....                                                            | 77 |

# Forord

Inspirationen til at skrive denne vejledningsbog om *generationsskifte* udspringer af mine mange års arbejde med *generationsskifte af mindre og mellemstore ejerledede virksomheder*. Det vil sige ejerskifte, salget, af en ejerledet virksomhed til typisk en yngre person, når den ældre ejerleder ikke vil eller kan fortsætte med at drive sin virksomhed på grund af alder eller helbred.

Igennem årene havde jeg udviklet mig til at blive ekspert på området *personlig og uvildig tværfaglig afklaring og vejledning for ejerledere om ejerskifte*. Jeg var blevet en *senior ejerskiftevejleder* med speciale i *generationsskifte*.

Undervejs blev jeg mere og mere nysgerrig på, hvorfor det er så svært for den ældre ejerleder i tide og frivilligt, at begynde at planlægge og gøre sin virksomhed klar til salg til en ny ejer, den dag han/hun selv ikke vil eller kan mere. Altså ikke straks at skulle sælge virksomheden, men i første omgang alene at være optimalt parat til at *kunne sælge* virksomheden med bedst muligt resultat, den dag anledningen viser sig eller at virkeligheden trænger sig på, så *det skal ske nu og helst hurtigt*.

Det gik hurtigt op for mig, at det handlede om langt mere end at *holde op med det man holder af*. Holde op med det, som har fyldt *hele livet*, og som *man følte et stort ansvar for*. I branchen blandt advokater, revisorer, pengeinstitutter og virksomhedsmæglere m.fl. udtrykker man det også på den måde, at *ejerlederen skal til at give slip på sit barn*. Ejerlederen skal til at *sælge sit livsværk*. Man er som ejerleder på vej til at *give slip på sin identitet og livsstil*.

Det gik op for mig, at der for en ældre ejerleder endda er langt mere på spil. Ved at sælge sin virksomhed, står man som ejerleder også over for, at skulle gøre op med sin *livsform* som *selvstændig*. Og hvad har man så at styre efter i livet? En identitet som *pensionist* eller *forhenværende virksomhedsejer* forekommer ikke så attraktivt.

Så måske hellere fortsætte med at eje og drive sin virksomhed, selvom det måske vil betyde, at det ganske stille og roligt stagnerer og går nedad bakke med virksomheden, og den dermed blev svære og svære at finde en køber til, og at man til sidst måske må lukke og slukke. For uanset at udviklingen måske førte virksomheden ned ad bakke, så var man dog stadig *ejerleder*.

Det gik undervejs op for mig, at det mønster, at det stille og roligt *gik ned ad bakke*, havde jeg set før i andre sammenhænge. Mønstret med at holde fast i det man holdt af, selvom det ikke længere gik så godt som før. Mønstret med ikke at få trukket sig tilbage og ud i tide. Få trukket sig tilbage i tide, så man ikke unødvendigt blev nødt til at opleve et nederlag, som man ganske givet gerne ville have været foruden.

Nederlag som for eksempel i form af andres bemærkninger om, at *han/hun er da godt nok sløjet af på den* eller *han/hun skulle være gået af forrige år*. Trække sig tilbage i tide, så man måske samtidig også undgik at komme i den situation, at der ikke var energi og overskud nok til at finde noget andet meningsfyldt og indholdsrigt at sætte i stedet til at i mødekomme lysten til engagement og udfylde livet.

Jeg havde set mønstret, og ser det stadig, i foreningslivet og blandt kommunalpolitikere. I foreningslivet ser jeg typisk mønstret blandt bestyrelsesformænd, *der endnu en gang stiller op til genvalg*. Blandt kommunalpolitikere ser jeg mønstret, når en person igen gerne vil genopstille til det kommende kommunevalg, og enten ikke selv indser, at det burde han/hun undlade, eller at bestyrelsen for vælgerforeningen og medlemmerne i vælgerforeningen ikke forsøger at tale personen fra at genopstille.

Man kan måske mere populært sige, at for begge personer er det *taburetten i sig selv*, der måske er gået hen og blevet *målet i sig selv*, med ønsket om at blive genvalgt som formand eller kommunalpolitiker.

For hvis man ikke *har sin taburet*, hvad kan man så i tilværelsen at holde sig til? Hvis man ikke længere har sin taburet, har man så ikke tabt anseelse i andres øjne?

Samtidig har jeg igennem alle årene på egen krop også oplevet, hvordan mange ældre ejerledere meget gerne vil tale med en uvildig person om deres udfordringer med beslutninger om fremtiden for deres virksomhed. De var *tørstige* efter informationer om *hvordan og muligheder*. Men på den anden side er der også et stort flertal, som alligevel ikke møder frem til bredt indbudte åbne informationsmøder om emnet *generationsskifte*.

De turde og tør ikke møde frem, hvor de kan blive set af andre, fordi de frygter, at ved at blive set et sted, hvor det handler om generationsskifte, tror de, at det kan få negative konsekvenser for deres virksomheds drift i tiden efter informationsmødet. Dog er der nogle, som har udtalt, at hvis informationsmødet foregik i *den anden ende af landet*, så ville de nok dukke op.

Det er håbet, at nærværende *vejledningsbog* vil finde vej til det store flertal, som en kompetent erstatning for det informationsmøde, som de ældre ejerledere viger tilbage for at deltage i.

**Vejledningsbogen** beskæftiger sig med den situation, som en ældre ejerleder befinder sig i. På godt og ondt. Udover at være en *erfaringsbog*, er det også en *debatbog* om generationsskifte og det at trække sig tilbage i tide som ejerleder. Men trække sig tilbage med en samtidig overvejelse om, hvad man i stedet måske skulle bruge sit engagement, sin tid og sin indsigt til. Være bevidst om, hvad man nu får foræret fri tid og overskud til i stedet at beskæftige sig med.

En anden anledning til at vejledningsbogen skulle skrives var også, at jeg på et tidspunkt blev bedt om at holde et indlæg med titlen *Hvordan bliver ejerlederen klar til ejerskifte*. I den formulering så jeg tydeligt det 2-delte dilemma, som den ældre ejerleder står overfor:

**På den ene side**, hvordan bliver ejerlederen på det personlige plan klar til at kunne sælge og sige farvel til sin virksomhed, sit livsværk?

**På den anden side**, hvordan bliver ejerlederen klar, med alle de mere praktiske og tekniske beslutninger man som ejer skal træffe om for eksempel økonomi, skat, jura og salg af eventuel industriejendom, som må gå forud for et salg af virksomheden. For slet ikke at forglemme det nok allervigtigste, og som må komme først, hvem skal egentlig have lov til at overtage og videreføre min virksomhed, hvem har den rette indstilling hertil? Hvordan finde en køber?

Og som resultat heraf, hvordan bliver *virksomheden* bedst mulig klar til med bedst mulig succes at kunne blive overtaget og drevet videre af en ny ejer?

Det synes som om, at ejerledere af mindre og mellemstore virksomheder, på deres egen måde, er underlagt nogle af de samme *barrierer*, som også står i vejen for at ældre foreningsaktive bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesformænd samt ældre kommunalpolitikere trækker sig tilbage i tide.

Eller man skal måske hellere sige *forsvarsværk* for dem. Fordi de på de indre planer også frygter for den uvisse fremtid, der kommer efter, at de er stoppet med dét, som har fyldt meget i deres liv til dato. De frygter for en fremtid uden det gode livsindhold, som de har i dag. Den uvisse fremtid og udvikling *forsvarer* de sig i mod, ved ikke at begynde deres overvejelser om generationsskifte, om at trække sig tilbage.

Én ting skal fremhæves her til sidst. Denne vejledningsbog handler ikke om, at den ældre garde af ejerledere partout skal holde op med at *arbejde*, den dag de stopper som ejerledere. Nej, – slet ikke. Det handler om, at den ældre ejerleder skal træde et skridt tilbage og holde op med at være den, der bestemmer og beslutter.

For i stedet at finde nye steder og opgaver, hvor de kan bidrage med den viden og erfaring, de har, så den yngre generation i stedet kan *komme til fadet* og få lov til at bestemme. Udvikle og forme fremtiden ud fra nutidens viden, støttet af fortidens erfaringer.

Holde op med at arbejde? Det går ikke. Det er skidt for helbredet og psyken for mange, og nogle dør endda lidt for tidligt af det. Mere herom i ét af vejledningsbogens kapitler. Vejledningsbogen kan med udbytte også læses af personer, der er tæt på en ejerleder, som ikke selv kan se det betimelige i at overveje at trække sig i baggrunden.

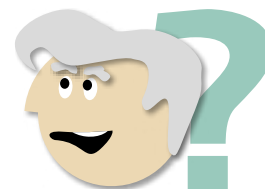
Det har i mange år været kendt, at generationsskifte af de ejerledede virksomheder ikke kun var en stor udfordring i Danmark men også i mange andre lande. I sin seneste rapport nr. 5 bekræfter CBS Center for ejerledede virksomheder det på denne måde (citater): *Generationsskiftet er en helt afgørende udfordring for de fleste ejerledede virksomheder, ikke bare i Danmark, men i resten af verden.*

Denne vejledningsbog "*Min tid kommer en dag*" er et lille bidrag på vejen frem mod løsningen af denne verdensomspændende udfordring. Nu kan ejerlederen sidde hjemme i ro og ubemærkethed, læse på *sagen* og gøre sig sine første tanker. Når det nu er så svært for så mange ejerledere at bede andre om hjælp i tide eller møde frem til informationsmøder om generationsskifte. Nu kan ejerlederens familie læse vejledningsbogen og blive inspireret til, hvad der kan gøres, for derefter at give vejledningsbogen til ejerlederen som en kærlig ment gave. Og ejerlederens medarbejdere kan gøre det samme, for den sags skyld.

Tak til de mange ejerledere som jeg har mødt og talt med igennem årene. Tak til de mange rapporter, pjecer, informationsmaterialer og anden litteratur om generationsskifte, som jeg har kunnet læse mig igennem i årenes løb. Senest ikke mindst de nutidige dybdeborende rapporter fra CBS Center for ejerledede virksomheder, som er kommet på banen via den store bevilling på 22,5 mil. kr. i 2014 fra Industriens Fond. Tak til Svinget Grafik for god opsætning. Tak til Anders Wilsbech for opsætning af den gode hjemmeside. Til slut tak til Den Norske Turistforening for de mange års ophold som frivillig hyttevagt i det norske sommerfjeld med ro og udsigt til eftertænksomhed, så denne vejledningsbog kunne finde sin endelige form.

Helsingør, april 2019  
Jannik Augsburg

# "Du er for gammel"



Du er for gammel, sagde Inger Christrup til Osvald Helmuth i en meget kendt optagelse fra ca. 1964. Hun akkompagnerer på klaver Osvald 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. Osvald 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 Osvald: *Du er blevet for gammel*. Ment som, at Osvald 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 You Tube.

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 oveveje 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 bolkeres af tanker 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 spørgsmålstejn 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 bagtalisierer 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 helbredsæsig 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

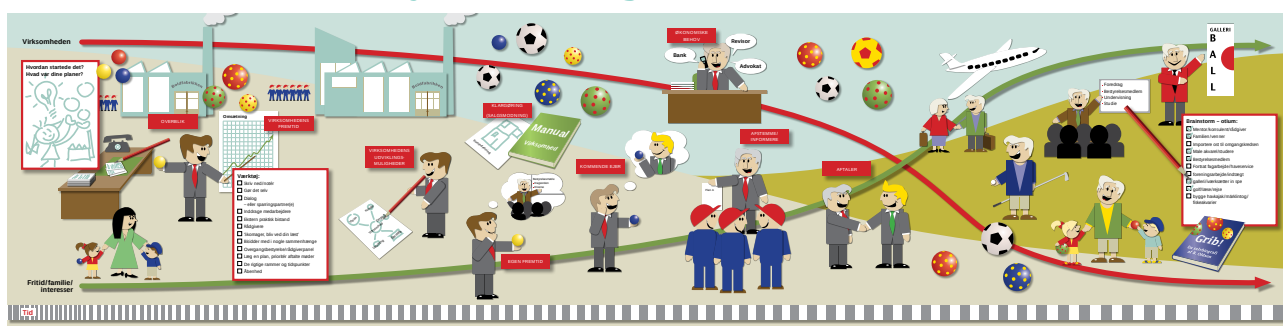
Fordi vi selv synes, at det går da meget godt, så bliver vi ved, med det vi stadig kan. Beslutter mange gange selv, hvad vi ikke vil. Hvad vi ikke vil stoppe med. Mange ejerledere beslutter selv fortsat at stå i spidsen af deres virksomhed, selvom de er kommet godt op i årene. Og burde stoppe. De er 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 besteg 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 omdømme bagefter. Det er om at rejse sig fra stolen og taburetten i tide.

## Livet som ejerleder i streg



Se illustrationen i større gengivelse på næste side.

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. Fri tid 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 ejerleder.



# Indledning

Hvad får en person til at etablere egen virksomhed og blive selvstændig virksomhedsejer? Hvad får en person til at lade sig vælge til foreningens bestyrelse og endda som formand for bestyrelsen? Hvad får en person til at opstille til det næste valg til byrådet / kommunalbestyrelsen?

Spørger man dem, får man en række forskellige svar, alt efter om det handler om at blive selvstændig, blive bestyrelsesformand eller bestyrelsesmedlem i den frivillige forening eller blive kommunalpolitiker. Og samtidig får man fra alle 3 nogle svar der er, om ikke ens, så i samme boldgade: Ønsker om som for eksempel at være med til at bestemme, udvikle, gøre en forandring og få ting til at ske.

*Den, der gerne vil have egen selvstændige virksomhed, giver også svar som jeg kunne gøre det bedre end min mester, få foden under eget bord, i min familie har vi altid været selvstændige samt jeg så, hvordan mester kunne gå tidligt for at spille golf, – men senere opdagede jeg, at så enkelt var det alligevel ikke.*

*Den, der lader sig vælge eller genvælge som medlem til foreningens bestyrelse, eller måske endnu en gang påtager sig posten som formand, udtrykker det mange gange også på denne måde: Nogen skal jo påtage sig opgaven, det var min tur nu eller jeg var ikke tilfreds med den nuværende bestyrelse / bestyrelsesformand.*

*Den, der stiller op til valg til kommunalbestyrelsen, kan ofte også give udtryk for at: Jeg kæmpede for en konkret sag, eller jeg blev spurgt og fik en kraftig opfordring hertil. Måske der med opstilling til kommunalvalg også var en grad af jeg lod mig opstille langt nede på listen, for måske at kunne tiltrække stemmer til vores parti, men regnede ikke med at blive valgt. Men nogen gange bliver personen så alligevel valgt, det ses, og så fanger bordet. Det er jo et borgerligt ombud, man har stillet op til.*

## Enklere for lønmodtagere end for ejerledere

Der kommer en dag for os alle sammen, hvor vores kompetencer og evner ikke længe mere slår til. Vi har bare ofte meget svært ved selv at se det og indse det, og ikke mindst at indse det i tide. Specielt en stor udfordring for ejerledere.

Det er ulig så meget nemmere for lønmodtagere, når de er kommet op i årene, at skulle stoppe med det, de holder af, såfremt de ellers holder af deres job og arbejdsopgaver. For den gængse lønmodtager ligger det enkelt og lige for i kortene, hvornår man normalt, efter traditioner i branchen og blandt arbejdskolleger, forlader jobbet og arbejdsmarkedet. Måske sker det allerede når man kan aktivere sit eventuelle medlemskab af efterlønsordningen, eller man venter og benytter anledningen til at stoppe med at arbejde, når man kan begynde at modtage folkepension. Nogen gange stopper man måske dog først efter kraftigt opfordret hertil af sin arbejdsgiver.

Det er stadig de færreste, der fortsætter i deres *hovedbeskæftigelse* ud over det tidspunkt, hvor man kan modtage folkepension, uanset man i dag ser en stigning. Til gengæld er der relativt mange, der fortsætter med en eller anden form for deltids lønmodtagerindtægt, ved siden af efterløn eller folkepension.

Det *dér*, med at have et job, have et arbejde man får løn for, har en meget stor personlig værdi for rigtig mange mennesker. Opleve at der stadigvæk er nogle, der vil betale, for det jeg kan. Det giver livskvalitet. Det gør frivilligt arbejde også, men på en anden måde.

## Noget at stå op til, eller...

Skal man tro på *folkeviden* og *undersøgelser*, og det skal man en gang imellem, det lønner sig ofte, så kan tabet ved at *stoppe med det man holder af* være så stort, at det giver fysiske og/eller psykiske eftervirkninger. For nogle personer måske i så høj en grad, at det medfører en relativt for tidlig død hos personen, der forud tilsyneladende ikke havde et svagt helbred. Her skal der gives en række eksempler:

**Folkeviden på øen Mors** (Jylland) var tidligere, at når støberiarbejderne blev pensioneret fra Morsø Jernstøberi, og fremover i hverdagen kun havde aktiviteter at bruge mere tid på som at *drikke kaffe og læse avis*, så havde de kun omkring 2 år som pensionist at se frem til, før de døde. *Medmindre de havde en kolonihave*. Havde de en kolonihave, kunne de se frem til et mangeårigt liv som pensionist.

Forskellen i de 2 liv ligger, i overført betydning, i indholdet i de 2 liv. Kolonihaven indebærer aktivitet året rundt, som skal foretages. Så som forårsgrave, så, luge, slå græs, klippe hækken, høste og efterårsgrave, så man både får udbytte ud af kolonihaven, og at den er lige så pæn som naboens. Plus det meget vigtige, at man indgår i sociale sammenhænge. Man er en del af et fællesskab, lige som i sin tid på arbejdspladsen. Låner måske ting af hinanden, hjælper hinanden og deltager i arrangementer, møder og generalforsamling.

Sat her over for et liv som pensionist med *drikke kaffe og læse avis*, et liv der måske meget kunne minde om det liv, der beskrives i *Pensionistvisen / Livets gang*, hvor den ene dag til forveksling stort set ligner dagen i går og dagen i morgen (*Kilder: Forfatterens svoger og revynummer Cirkusrevyen/Bakken 1980*).

**En amerikansk undersøgelse fra omkring 2007** påviste, at ledere, når de gik på pension, kunne se frem til en gennemsnitlig levetid på 18 mdr., såfremt deres nye liv mest bestod af at *slappe af, have mere tid til morgenavisen etc.* (Kilde: Deltager i foredrag Rotary Gl. Holte 2009).

**Den danske radiodoktor Carsten Vagn Hansen** blev på en workshop i 2009 for ejerledere og deres ægtefæller citeret for følgende: *Når danske mænd stopper på arbejdsmarkedet for i stedet at gå på folkepension, kunne de se frem til en levetid på 6-8 mdr. som pensionist, såfremt deres nye livsindhold mest af alt bestod i at stå senere op, læse avis og drikke kaffe.*

**Peter havde sin egen succesfulde grossistvirksomhed i den grafiske branche.** Han havde gennem nogle år ladet det trække ud med at sælge den, for sælges det skulle den. Datteren ønskede nemlig ikke at overtage og drive den, når faderen ikke var med. Virksomheden blev solgt. Peter så frem til sit nye liv med *golf, nyde udsigten over Øresund og livet sammen med sin nye kæreste.*

Livet blev bare ikke så godt som tænkt. Peter opdagede, at mange venner, bekendte og aktiviteter jo forsvandt sammen med salget af virksomheden. Kæresten forsvandt endda også, Peter var efter salget blevet en anden. Peter *gik ned med flaget*, fik en depression, fik piller og tog 10 kg på i vægt. På et tidspunkt fik familie og tilbageblevne venner hanket op i Peter. Fik tændt noget livsgnist i ham. Peter fik etableret det galleri, han altid havde ønsket at oprette. Peter blomstrede op, han slap af med pillerne og fik en ny kæreste. Livet blev igen godt at leve. (*Kilde: bekendt til forfatteren, navn ændret*).

**Hans var ingeniør og slet ikke parat til et liv som pensionist** fra den ene dag til den anden, da han omkring 67 års alderen blev pensioneret. Han mente nok, at han skulle finde ud af det, men alligevel. Heldet var med ham. Han blev headhuntet til at færdiggøre et meget stort flerårigt byggeri.

Det store held for Hans lå i, at efterhånden som byggeriet blev færdigt, gik Hans ned på en arbejdsuge på 4-3-2 dage, for til sidst helt at stoppe. Det gav Hans den store mulighed for stille og roligt at etablere det nye liv med aktiviteter som familiens bygningshåndværker, brændeleverandør og havemand. Foruden selvfølgelig mere tid til familieliv, golf, rejse, kor, opera, bridge og sociale aktiviteter. (*Kilde: bekendt til forfatteren, navnet ændret*).

### Se elefanten i øjnene

Når man skal overgive job og ansvar til andre, sættes der *hos den nye, der tager over*, stor pris på, at alt er i orden. At alt er dokumenteret, som det er vigtigt at have på skrift. Dette gælder ikke mindst for ejerlederen, når han/hun står overfor at skulle sælge sin virksomhed og gerne vil have den bedste pris for den. Alt for mange tilfælde ses, hvor



det går skævt på grund af mangelfuld dokumentation eller måske slet ingen dokumentation. Har man sin dokumentation i orden i hverdagen, går livet ofte også så meget lettere, hvilket er en helt anden sag.

En anden stor opgave, for de ældre ejerledere, er overvejelserne over, hvem der skal tage over efter dem, den dag de beslutter, at ville trække sig tilbage. Den dag ejerlederne indser, *at tiden er kommet*. Den dag *de ser elefanten i øjnene*. Den dag de indser, at de må og skal gøre noget. Og derefter handler derefter.

**Elefanten står der midt i rummet.** Problemet og opgaven er klart synligt. Elefanten forsvinder ikke af sig selv. Den står der bred og mægtig. Meget i øjenfaldende for alle. Med sine solide ben plantet godt og grundigt i gulvet. De store ører flapper så ens syn hele tiden bliver forstyrret af nogle store bevægelser i rummet. Snablen fejer måske frem og tilbage hen over gulvet.

En lang række mennesker omkring den ældre ejerleder kan nemt se elefanten. Der er bare ingen, der rigtigt begynder at italesætte problemet, og da slet ikke den person selv, som det hele handler om. *Man* må få sat ord og indhold på det, som elefanten er udtryk for. At den ældre skal få trukket sig tilbage i tide, og i stedet lade yngre og nye friske kræfter komme til.

Alt andet lige, kan ejerlederen normalt selv bestemme, hvem der skal tilbydes at overtage og videreføre virksomheden. Her er ejerlederens ønsker til det økonomiske overskud på salget af virksomheden ofte helt centralt afgørende. Udfordringen for ejerlederen kan ofte være overhovedet at finde en arvtager, såfremt der ikke umiddelbart for eksempel er et familiemedlem eller en nuværende eller forhenværende medarbejder, som er parat til at tage over og føre virksomheden videre.

I vejledningsbogen og i branchen bruges der 2 betegnelser for den *ejerledede virksomhed*. Dels at den kan være *personligt ejet* og dels at den kan være *familie ejet*. At en virksomhed betegnes som *familie ejet* betyder, at virksomheden ejes i en organisationsform, typisk Aps eller A/S, og at alle aktier ejes af familien.

I branchen og i en del faglitteratur har man en forkærlighed for udelukkende at benytte betegnelsen *ejerskifte* af en virksomhed. Og helst undgå at bruge betegnelsen *generationsskifte* af en virksomhed. Fordi man anser at et *generationsskifte* af en virksomhed, på det overordnede plan, teknisk set blot er et *ejerskifte*, uanset årsagen til salget af virksomheden og hvor gammel ejerlederen måtte være.

I vejledningsbogen vil der hovedsagligt blive brugt betegnelsen *generationsskifte*, som betegnelse for den type ejerskifte, hvor årsagen til ejerskiftet er, at ejerlederen på grund af alder eller helbred har indset, at virksomheden må sælges for at komme over på andre og formentlig yngre hænder. Den mere generelle betegnelse *ejerskifte* vil alene blive brugt de steder, hvor det vil være eksplicit relevant.

**Vejledningsbogen er en erfaringsbog** suppleret med holdninger, mere end den er en lærings- eller lærebog. Den er opdelt i 7 kapitler, der behandler hver sit tema.

**Kapitel 0** indleder med at introducerer det svære begreb *i tide*. Hvad vil det sige, at begynde at handle *i tide*? Hvornår er det *i tide* at begynde på noget? Hvad er den dokumenterede effekt af, at en ejerleder konsulterer en professionel og uvildig ejerskiftevejleder for at få afklaring og vejledning om generationsskifte af virksomheden? Kapitlet kommer også ind på, hvad der kan motivere en ejerleder til at komme i gang, og helst i tide.

**Kapitel 1** omhandler den svære opgave det er, at skulle diskutere med sig selv. Det svære ved selv at se nye perspektiver. Samtidig er det dog ikke alt, man uvildigt kan tale med andre om. Eller få sat de rigtige ord på, hvem der kunne have interesse i at modarbejde ens overvejelser og beslutning om det fornuftige i at stoppe med det man holder af. Det giver derfor ofte god mening og effekt at knytte en uvildig person til sig til at være i dialog med. Det kan samtidig understøtte fremdriften i processen. Rådgiveren *ejerskiftevejleder* introduceres. Ejerlederen introduceres til at opsøge en *ejerskifte-*

*vejleder*, helst med speciale i generationsskifte, for *dér* at få personlig, uvildig og tværfaglig afklaring og vejledning om ejerskifte og generationsskifte. Som en start til processen.

**Kapitel 2** behandler temaet, *hvornår er det på tide at stoppe? Hvornår er nok, nok?* Hvad kan lette overvejelser og beslutningen om at stoppe? Hvis behov er det egentligt, man varetager, ved at fortsætte eller ved at stoppe? Ens egne behov som menneske og ejeleder eller virksomhedens behov? Og så det vigtige aspekt: Andres medansvar for, at man stopper i tide og på en ordentlig måde.

**Kapitel 3** har temaet, *hvordan finde sin efterfølger?* Hvad skal efterfølgeren leve op til, hvilke kompetencer vil være i fokus? Hvordan skal overgangstiden være? Hvordan var det i *gamle dage*, og hvordan er det i dag? Skal man opfordre nogen eller annoncere?

**Kapitel 4** drejer sig mest om fakta, så det bliver nemmest muligt for den nye at overtage ansvaret og ejerskabet. Drejer det sig om salg af sin virksomhed, så er orden i fakta med til, at man som sælger kan forvente at få mest muligt for sin virksomhed. Der skal være orden i papirerne. Kontrakter, aftaler, produktionsmetoder, tegninger og kutymer mv. skal stå på skrift og være arkiveret på passende måde. Orden i tingene er konsolidering og fremmer udvikling.

**Kapitel 5** behandler det store spørgsmål og tema, *hvad skal jeg foretage mig bagefter?* Vigtigheden af det aktive og meningsfyldte indhold i livet, for det gode liv og for livets skyld. Hvad skal engagement og energi omsættes til? Hvordan finder jeg ud af det?

**Kapitel 6** har som tema det *at skulle overgive ansvaret til andre*. Det er en kompleks opgave, at skulle sælge sin virksomhed. En opgave som de færreste har prøvet før og næppe kommer til at prøve igen. En opgave med arbejde, overvejelser og beslutninger, der tager megen tid, energi og fokus fra den daglige drift. Kapitlet beskriver i hovedtræk de spørgsmål, som ejerlederen skal finde svar på, såfremt han/hun vil gå efter størst mulig succes med salget af sin virksomhed.

Det omtales også fordele og ulemper ved de 2 hovedtyper af generationsskifte: *Det rene snit (clean cut)* og *det glidende generationsskifte*. Kapitlet anskueliggør, at et generationsskifte består af mange andre beslutninger end blot økonomi, skat og jura. Der skal foretages mange overvejelser og beslutninger som normalt ikke er kerneopgaver for advokat, pengeinstitut eller revisor. I kapitlet lægges der også op til spørgsmålet, *hvad er vigtigst? Den rigtige nye ejer eller den største salgspris og der med det største overskud ved salget?* Begrebet *hverdagsforbændelse* introduceres.

I **vejledningsbogens sidste kapitel 7** kommer der forslag til, hvordan man bedst kan tænke de bedste tanker for fremtiden. Hvordan man bedst får skærpet underbevidstheden. Hvordan man kan få flere nuancer ind i sine overvejelser.

Bagest i vejledningsbogen findes **Appendix** med blandt andet oversigt over udvalgt supplerende litteratur, uddybning af forskellige relevante værktøjer en ejerleder kan tage i anvendelse i arbejdet med afklaring, overvejelser og beslutninger samt information om forfatteren.



# Kapitel I tide og motivation

## O

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?

# Kapitel

# O

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 forgående arbejde*, som normalt tager den lange tid og de mange år.

Nogle ejerledere vil ganske givet have en tanke om, at begrebet *i tide* i deres tilfælde skal sammenholdes med, at Folketinget har besluttet at bo-og gaveafgiften ved generationsskifte, skal nedsættes fra 15% til 5% i 2020. Så for deres vedkommende, betyder denne udsigt til en måske besparelse, at de måske vil vente lidt endnu, med at gå i gang.

# Kapitel

# O

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 erhvervside, 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.

Dog er det helt overordnet den helt klare anbefaling, at man som ejer og leder af sin egen virksomhed, meget bestemt begynder sine bevidste og strukturerede overvejelser om fremtiden for virksomheden og én selv, senest dagen efter man er fyldt 55 år. I 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 støtte 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

# Kapitel

# O

af sig selv søge andre græsange 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 kætteriske 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 ejerledere at komme i gang i tide, med det som bør besluttet 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.

# Kapitel

# O

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 igang 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 helbreds-mæssige 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 helbreds-mæssigt 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 menneskelige 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 proffessionel 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 processen 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 skattefordel, man kan opnå i de tilfælde, hvor virksomheden besluttet at ændres fra eget personligt til eget 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 alvorlige helbredsproblemer eller måske ligefrem dør, før der er taget hånd om et generationsskifte.

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

# Kapitel

# 0

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 økonomiske aspekt i argumentationen.

Nye undersøgelser har påvist, hvilket driftstab en typisk ejerledet virksomhed kan forvente, såfremt en ejerleder bliver udsat for et *helbredsmæssigt chok*. Det være sig *længerevarende 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 ejerlederen 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



# Kapitel

# 0

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 generationsskiftetegnede virksomheds salgsværdi, der normalt er indlejret i ejerlederen, nu findes indlejret i virksomhedens medarbejdere. Der er sket en udelegering af ansvar og viden.

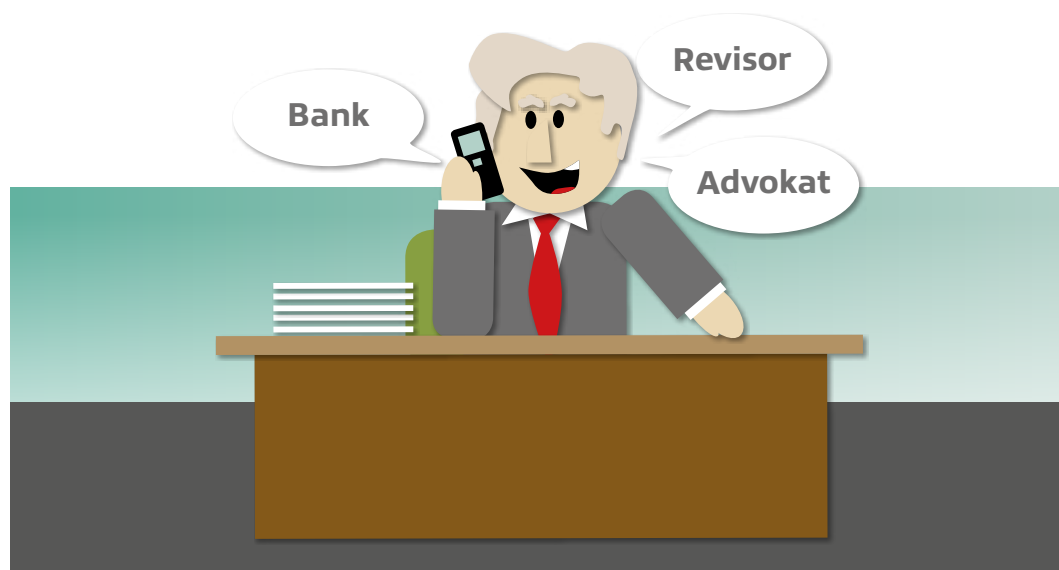
Eller den omvendte situation, hvor et pengeinstitut tilbyder ejerlederen og virksomheden nogle bedre forhold, såfremt ejerlederen konsoliderer sin virksomhed, så den er optimal klar til ejerskifte og generationsskifte, den dag det skal være.

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 aktiv 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.



# Kapitel 1

## 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.



# Kapitel

# 1

## 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 medarbejderejede 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 ansueliggøres 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

# Kapitel

# 1

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 klargør 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 opsøge 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 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.*

# Kapitel

# 1

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 generationskifte 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 erhvervsejendomsrådgiver, en forsikringsrådgiver, en virksomhedsrådgiver, en finansieringsrådgiver, en virksomhedsrådgiver, 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 virksomhe-

# Kapitel

# 1

den, 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 kætterske 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 *fuldt 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.



# Kapitel

## Hvordan stoppe i tide?

# 2

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 stejlhed. 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*.

# Kapitel 2

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 gennembearbejdet 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 *orke* 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 om-*



# Kapitel

# 2

*stændighederne*. 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 successer.

## Milepæle i virksomhedens historie

Denne opgave med at skrive den lange liste over sine successer 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?



# Kapitel

# 2

Nu er det måske sådan, at realiteterne ikke er helt på plads, så det er måske gangske rigtigt, at fortsætte. Men ofte er det sådan, at det nok er på plads at stoppe. Man kan udemærket 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 signalerne og handle? Det er jo hjerteblod, 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 familielinks 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

# Kapitel

# 2

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 ekstern 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, pengeinstitutet 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 forgående 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, pengeinstitutet og revisoren) er det for de fleste ejerledere formentlig revisoren, der er den fremmeste blandt de 3 rådgivere, som ejerlederen oftest drøfter virksomheds relaterede 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 jævnligt 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 generationskifte. 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 kunderelations 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.

# Kapitel 2

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 manchetterne* og reagere derefter.

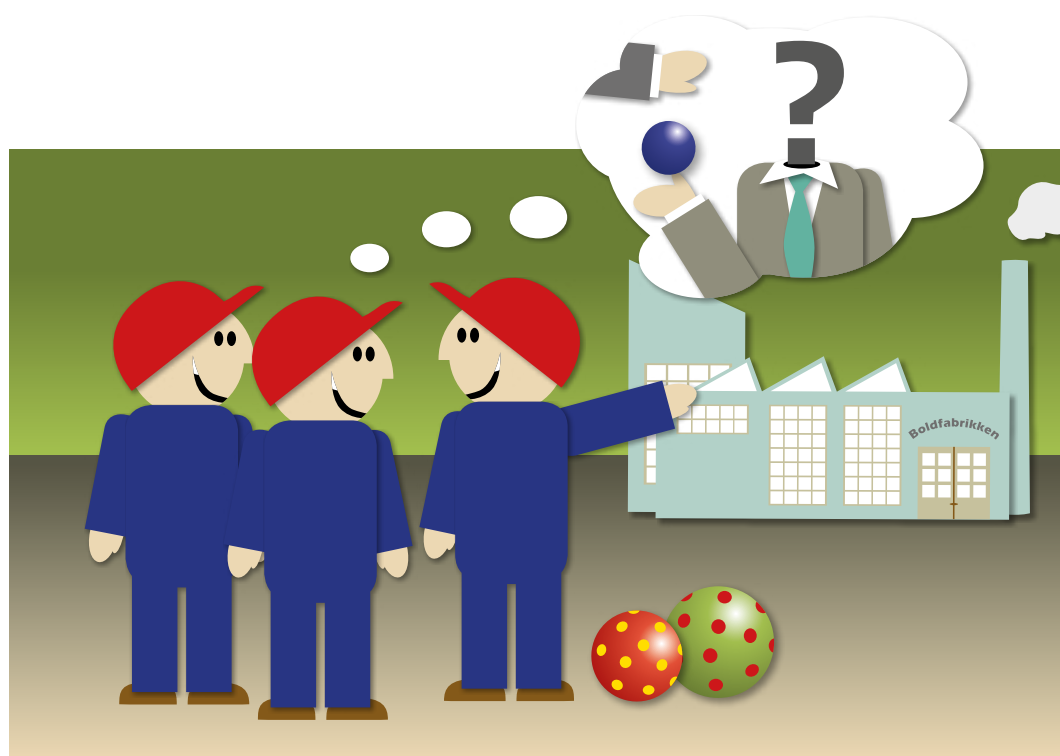
Det bør naturligvis være således, og det særdeles i de tilfælde, hvor der er tale om en professionel bestyrelse, at såfremt et bestyrelsesmedlem føler sig for usikker og utryg angående virksomhedens fremtid, fordi der ikke i tide gøres de nødvendige overvejelser, beslutninger og klargøring til et fremtidigt 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.



# Kapitel 3

## 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 afgangende 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 tømrer. Jeg har skaffet dig en læreplads. Du begynder i morgen*. Og på et tidspunkt gled sønnen, *den ældste naturligtvis*, 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?

Ofte 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 naturligtvis *det der med økonomien* til at kunne overtage virksomheden.

# Kapitel 3

## 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 besluttet.

## 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 uddannelsesstilbud 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

# Kapitel

# 3

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 genera-



# Kapitel 3

tionsskifte. 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:

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.

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



# Kapitel 3

## 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 fremmed 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](http://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 asfalteret vej 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,

# Kapitel 3

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 lokal 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.

# Kapitel 3

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.



# Kapitel 4

## 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 fraværd.

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.

# Kapitel

# 4

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 dokument skabe. 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 materialspecifikationer. *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 serviceende opsøgende salg af kontorudstyr, modsat i dag, hvor man normalt selv må finde rundt på en hjemmeside.

Knap 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.

# Kapitel 4

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.

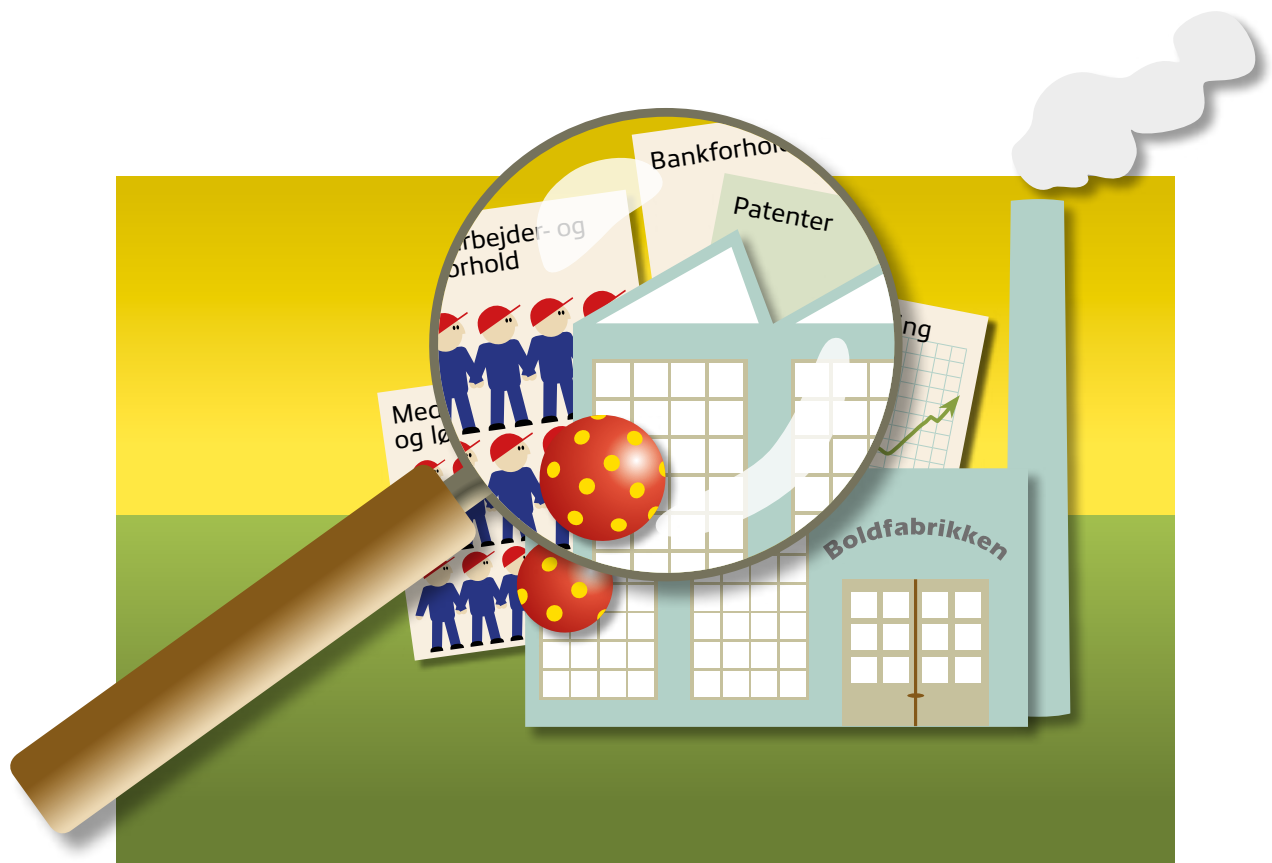
## Orden kan være = succes

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.



# Kapitel 5

## 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.



# Kapitel 5

## 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 nødtigt fortsat være for mange af nedenstående oplevede eksempler fra det virkelige liv. *Ejerskiftehjulet*, *Ejerskiftebarometret* og *Ejerstrategikortet* er nærmere omtalt i appendix F, G og 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.

# Kapitel 5

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 deltidsarbejde 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 parkeringsvagt. Forfatteren af denne vejledningsbog, der fik afløserjob som chauffør med handicapkørsel 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 ledelsesansvar. 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 meningsfyldte 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 meningsfyldt liv, er der større chancer for et langt og godt liv i pensionisttiden.

# Kapitel 6

## 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.

# Kapitel

# 6

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

# Kapitel

# 6

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.

# Kapitel

# 6

## 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 pengeinstitutet, 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.



# Kapitel

# 6

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 bliver 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.



# Kapitel

# 6

## 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 ejerledede 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 Ejerledede Virksomheder undersøgt, når det gælder ejerledede virksomheder.

Her har man over flere år fulgt et større antal ejerledede virksomheder gennem spørgeundersøgelse og registerudtræk. Målet var at finde ud af en *nøglepersons risiko for den ejerledede 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.

# Kapitel

# 6

Som tidligere skrevet har CBS Center for Ejerledede Virksomheder også undersøgt effekten på virksomhedens drift, såfremt der er en planlægning for et exit og fremtidigt 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.

# Kapitel

# 6

Denne mere hensynstagen 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 løningen bruges herefter, sammen med den nye ejerleders andel af årets eventuelle overskud, til igennem årene at erhverve en stadig større ejendel 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

# Kapitel

# 6

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 sikre 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 måder 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*.

# Kapitel

# 6

## 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?

# Kapitel

# 6

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 autopilot 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



# Kapitel 6

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 femover.

Sat herover for, var der mere *schwung* i lukningen af *forretningen der handlede med dametøj og sengelinned*. Det var en stor hjørne forretning 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.



# Kapitel

# 7

## 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'

# Kapitel

# 7

(norsk udgave 4/2010), hvor der, under overskriften *Best inspirasjon får man på badet*, står:

*Når dukker de virkelige geniale tankerne oftest opp? Er det når du nyter et varmt bad, kjører på en fin og bilfri landevei, 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 tidsfriste og forstyrrelser gir kontoret ingen plass for den kreative prosessen". 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 tankerne 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 mobilfontider 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.

# Efterskrift

## Kære Ejerleder

Du er nået til vejs ende med denne Vejledningsbog. Medmindre du også gerne lige vil orientere dig i Appendix. Såfremt du er som mange andre ældre ejerledere, så vil du gerne *lige fortsætte nogle år endnu, før du træder tilbage som ejerleder*, og virksomheden kommer over på andre hænder. Du siger måske som mange andre ejerledere, at *du gerne vil fortsætte 2-3 år endnu, men så skal den også sælges*. Fuldt forståeligt, men hvis interesser varetager du med den beslutning og indstilling? Virksomhedens tarv eller dine egne interesser, det kan for mange være en rigtig svær afvejning.

Men uanset hvad, så lad ikke planen om *lige at fortsætte nogle år mere*, lede dig til *ikke* at begynde at handle. Som du har kunnet læse, så tager det normalt, og for de fleste, mange år at gennemføre et generationsskifte fra de første tanker og beslutninger, til de sidste papirer er skrevet under, og nøglerne er overleveret. Beslut i stedet, *at nu begynder du*, at du i morgen tager hul på *processen frem mod generationsskiftet*. Fordi du begynder aktivt på processen, har du ikke samtidig besluttet, hvornår generationsskiftet skal ske. Til gengæld bliver du mere og mere klar til, at generationsskiftet kan ske, når du vil, eller omstændighederne tilsiger, *at nu skal det ske*. Dermed mindsker du og virksomheden også chancerne for, at omstændighederne fanger jer *på det forkerte ben*.

Held og lykke med det kommende arbejde og dit generationsskifte.

Jannik Augsburg  
April 2019

# Appendix 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 overstyrende, er nemlig en utilstrækkelig opfyldelse af sine ønsker for virksomheden og sin egen fremtid.

## Appendix

# A

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 meningsfyldte liv.

## Appendix Om Vandresamtalen

# B

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 rigtigt får formuleret, det du 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 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? //**

## Appendix "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 pensionist ægtepar 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 r'vesøvn, 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 l'ser 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 f'rdig med den dag.



# Appendix

## Hverdagsforblændelsen – "Fru Jensens plankeværk"

D

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.

## Appendix

## D

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 opstartsfase, 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.

# Appendix    Revisorens dobbeltrolle

## E

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 faggrupperes 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*:

/// *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.* ///

## Appendix

# E

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.

# Appendix Ejerskiftehjulet

# F

**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 selv vurdering skal forholde sig til på en graderet skala.

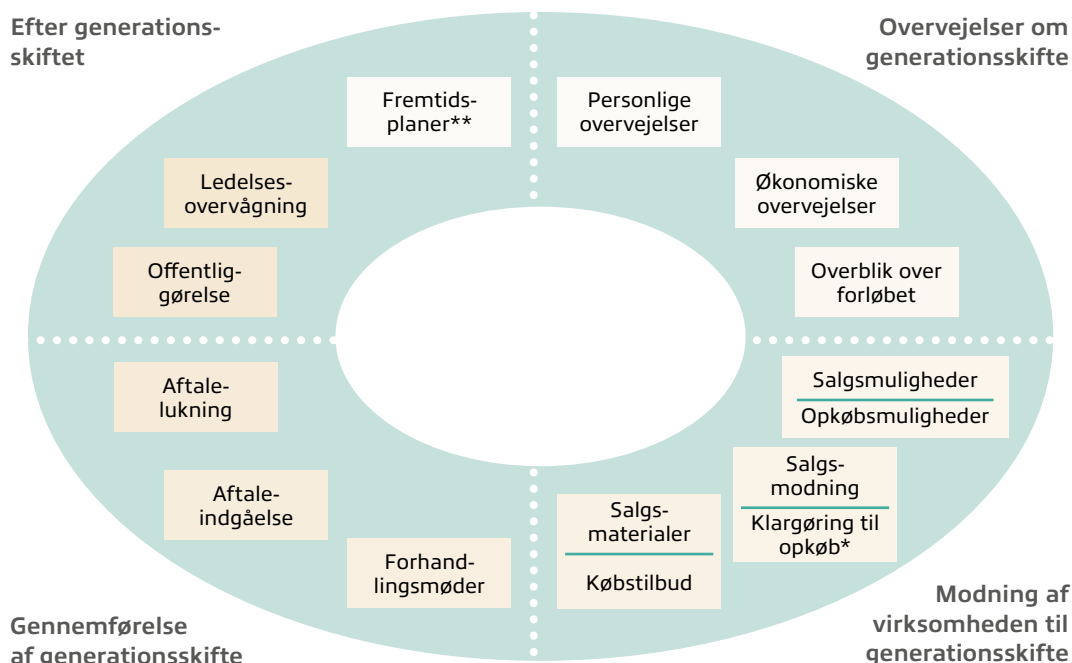
Der kan på hvert spørgsmål svares inden for de 8 kategorier: Ikke relevant, slet ikke, meget lidt, lidt, nogenlunde, meget, rigtig meget og fuldstændigt, svarende til en skala fra 0-7.

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:



\* Praktisk / teknisk samt juriisk / økonomisk. \*\* Fremtidsplaner for den nuværende ældre ejerleder

# Appendix Ejerskiftebarometret

G

**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 *Ejerskifte-hjulet*, 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 forgående 2 spørgsmål, samles det hele i *Anbefalinger – Gør dig selv og virksomheden klar til exit og her ud fra vælge 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 motivationsprocesser, 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](http://www.cbs.dk)

**På CBS-hjemmesiden finder man frem til hjemmesiden for Ejerskiftebarometret ved i rækkefølge at klikke ind på:** → Forskning → Institutter og centre → Forskningscentre → 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 internetrude:**

<https://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/institut-regnskab/center-ejerledede-virksomheder/forskningsprojekter>

# Appendix 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](http://ejerstrategi-kortet.dk)

Eksempel på Ejerstrategikortet.





# Supplerende litteratur

## 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 *familieejet* 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 ejeskitte, 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 generationsskitte, har familien (ejer kredsen) 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 generationsskitter har mere uddannelse, mere ledelseserfaring og mere bestyrelseserfaring end i de generationsskitter, 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 ejerskitte

I rapport 1 blev det estimeret, at 23.000 familieejede virksomheder står over for et ejerskitte og generationsskitte i løbet af de kommende ti år. Hertil skal lægges det meget store antal personligt ejede ejerledede virksomheder, der også står foran generationskitte 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.*

# Anden litteratur:

## **"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 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.*

## **"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.*

# Om forfatteren

Jannik Augsburg er oprindelig uddannet som maskinarbejder og produktionsingeniør. Har endvidere gennemført den nordiske efteruddannelse i voksenpædagogik. Haft ansættelser som ingeniør i private virksomheder og i Ingeniørforeningen. Projekt-ansat 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 kernefokus: Uvildig tværfaglig afklaring og vejledning for ejerledere om generationsskifte. Medvirket til udformning af arbejdsredskabet *Ejerskiftehjulet*. I 2013-2014 tilknyttet Væksthus Hovedstadsregionen (pr. 1/1-2019 det tværkommunale Erhvervshus Hovedstaden) med ansvar for Væksthusets aktiviteter i forbindelse med det landsdækkende projekt EjerskifteDanmark, hvor et formål var at understøtte flere generationsskifter af de mindre og mellemstore virksomheder. Koordinator for rådgivernetværk inden for ejer- og generationsskifte samt stået for undersøgelse om ejerlederes holdninger til generationsskifte. Gennemført work shop og kurser inden for generationsskifte.

Har 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](mailto:jannik@augzburg.nu)

