

Generationsskifte

Ejerskab på tværs af generationer

Hvordan skabes det gode ejerskab på tværs af generationer?
Hos Sinding & Co arbejder vi med vores 80/20 regel.

Af Tor Dam Sinding, Adm. Direktør
Anders Schulz, Juridisk chef

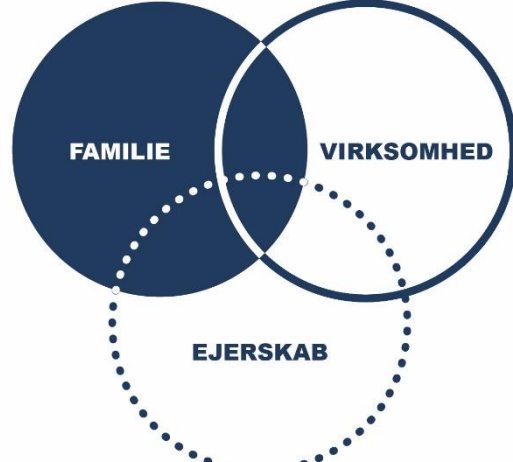
Den store beslutning

Et generationsskifte kræver god tid, meget planlægning og ikke mindst evnen til i familien at tale om og træffe store beslutninger i fællesskab. For de fleste ejerfamilier er planlægningen af et generationsskifte, hvor ejerskabet overgår til næste generation, en vanskelig proces, der rummer mange aspekter af ofte meget kompliceret karakter, og der er meget på spil.

Et vellykket generationsskifte er ofte afgørende for at sikre ejerskabets familiære kontinuitet, familiens værdisæt og formue. Et generationsskifte i levende live giver mulighed for at sikre, at både materielle og immaterielle værdier, idealer og mål bliver bevaret i familien. Et vellykket generationsskifte er i vores optik et generationsskifte, der ikke opleves som en større omsiggribende begivenhed, men derimod som en glidende overgang, hvor familien som helhed føler sig trykket heri.

I stedet for at anskue et generationsskifte som en begivenhed, bør det således betragtes som en livslang proces. I familiegenerationsskifter er det særligt afgørende, at både den ældre og yngre generation realistisk forholder sig til, om en familieoverdragelse er en god løsning: Ønsker og evner den yngre generation at overtage ejerskabet? Er der brug for ekstra uddannelse eller ekstern support? Skal virksomheden overdrages til et eller flere af børnene, og hvordan skal fordelingen være blandt den yngre generation?

Spørgsmålene rummer naturligt en række juridiske og finansielle aspekter, der skal håndteres og drøftes grundigt, men spørgsmålene rummer også meget mere end det. De griber ind i familien og kræver svar på en fremtid, som ingen i sagens natur kender. Det er oftest følelsesladede problemstillinger, og de kan være svære at tage fat på.



Familie, virksomhed og ejerskab skal betragtes i helhed, når man går ind i ejerskifteprocessen.

Det er vores erfaring, at 20% af et generationsskifte handler om jura, finansiering og skat, mens menneskelige relationer, selve processen og følelser hos de berørte familiemedlemmer fylder ca. 80%.

Vores 80/20 regel

Sinding & Co. er en 3. generations familieejet virksomhed, der siden 1959 har arbejdet med investering i og drift af bl.a. fast ejendom. Vores erfaring fra både egne og kunders generationsskifter har vist os, at et generationsskifte kan gribes an og gennemføres på talrige måder. Der findes ikke én opskrift på det ideelle generationsskifte, men vi har en tommelfingerregel, vi altid læner os op ad:



Ca. 20% af et generationsskifte drejer sig om planlægning i relation til jura, finansiering og skat. Dette inkluderer også fokus på forberedelse af det aktiv, der skal generationsskiftes, ved eksempelvis at successionsmodne aktivet. De resterende 80% af et generationsskifte handler om menneskelige og familiære relationer. Det handler om at forberede den udtrædende generation, den indtrædende generation og den øvrige del af familien, der evt. kommer til at få en mindre aktiv rolle. Et generationsskifte vedrører alle i familien.

Det er vores erfaring, at det betaler sig at have god tid til de såkaldte "bløde" problemstillinger og refleksioner, og at der bør tages fat på sådanne samtaler så tidligt som muligt.

Det er svært at planlægge et generationsskifte uden begge generationers medvirken.

De svære samtaler

Med et generationsskifte presser der sig ofte mange tanker og følelser på. Det kan for nogle synes uoverskueligt at komme i gang. Drøftelser om generationsskifte i familien kan hurtigt blive følelsesladede, og familierelationer og dynamikker vil uundgåeligt spille en rolle.

Det er meget almindeligt og forståeligt, at den ældre generation kan have vanskeligt ved at give slip, og et generationsskifte bringer uundgåeligt også tanker hen på en tid, hvor vi ikke længere er her. I stedet for at tage stilling og planlægge et generationsskifte vælger nogle derfor at leve med uklarheden omkring, hvad der skal ske. På den måde undgår man at tage de svære samtaler og dermed beslutninger. Men man undgår dog ikke, at hvert familiemedlem danner sine egne private forventninger til, hvad der skal ske. Man bør ikke antage, at alle familiemedlemmer deler de samme værdier, holdninger og interesser, og det bør bestemte ikke antages, at disse er udtalt og kendte i familien. Både personlighed og position i eksempelvis søskendeflokken kan have stor betydning for den enkeltes livsanskuelse og præferencer.

Det er vores erfaring, at det gode generationsskifte sætter gang i samtaler herom. Og her er det vigtigt at udvise gensidig respekt og empati for hinanden og hinandens ønsker til fremtiden.



Tor Dam Sinding er tredje generation af administrerende direktører i Sinding&Co.



Anders Schulz er juridisk chef i Sinding&Co.

Lav en overdragelsesplan i god tid, så der skabes tid og rum til at finde en struktur, der matcher de forskellige generationers behov.

Planlægning

Hvornår skal man indlede samtaler om fremtiden og muligheden for at generationsskifte inden for familien? Som udgangspunkt: Jo før jo bedre. Nogle vil sige, at den første nat, hvor man som ejer sover roligt og er tilfreds med ens erhvervsaktiviteter/virksomhed/investeringer, er et tegn på, at man bør begynde at reflektere over fremtidens ejerskab.

Et godt generationsskifte kan ofte tage adskillige år at gennemføre, og generationsskifteovervejelser bør starte tidligt. God tid og rum til udarbejdelse af overdragelsesplanen giver mulighed for at planlægge generationsskiftet ud fra vores 80/20 regel. Tingen i generationsskiftet bør tilrettelægges således, at den relevante struktur bliver lavet, at den rette finansiering bliver fundet, og der er opnået enighed om ejerskab, værdier og forventninger til fremtiden. Her bør eksterne rådgivere som revisorer og specialtadvokater inddrages i det omfang, det er nødvendigt.



Vores erfaring er at et generationsskifte skal planlægges i god tid før det skal forgå.

Kom godt i gang

Det kan være en stor fordel at få input fra nogle, der selv har haft et familiegenerationsskifte tæt inde på livet, og har stået i tilsvarende overvejelser og med tilsvarende problemstillinger. En sådan rådgiver kan også hjælpe med at omsætte familiemedlemmers følelser til planer, sikre fremdrift i processen og sørge for, at alle involverede familiemedlemmer bliver hørt.

Går du med overvejelser om et fremtidigt generationsskifte - eller står du midt i processen - tager vi gerne en uforpligtende samtale med dig om, hvordan vi evt. kan hjælpe, hvad end det drejer sig om at komme i gang med processen, komme i dybden med de svære emner og sikre en åben dialog med fremdrift, input til konkrete problemstillinger eller gennemgang af planer.

Checkliste: 4 fokusområder

1. Forberedelse af den udtrædende generation:

Hvad er vigtigt for den udtrædende generation? Mange forhold kan gøre sig gældende her – bl.a. økonomi, beskæftigelse fremadrettet, værdier, medbestemmelse etc.

2. Forberedelse af aktiverne mv.:

Er aktiverne blevet gjort tilstrækkeligt successionsmodne? Er der taget tilstrækkeligt hensyn til skat, finansiering og overdragelse.

3. Forberedelse af den indtrædende generation:

Er den nye generation moden til at overtage ejerskabet – både værdi- og kompetencemæssigt? Er der lavet en klar rollefordeling? Er der taget stilling til hvem og hvordan, der skal tages beslutninger blandt den nye generation?

4. Forberedelse af den øvrige familie:

Er der en samlet støtte fra familien til den planlagte løsning? Er der taget stilling til bl.a. aflønning af aktive familiemedlemmer i forhold til passive familiemedlemmer, hvis der er tale om et fælles ejerskab?

