

## Generationssskifte i din virksomhed – økonomi eller psykologi?

23. oktober 2018

[Af Søren Braskov, Artikler af HumanAct](#)



***Generationssskifte i en familieejet virksomhed sætter familieskabet på prøve. En god dialog kan øge chancerne for at finde en løsning, som alle parter kan acceptere.***

*Af Søren Braskov*

Forleden var jeg i kontakt med en far, som nærmede sig alderen for generationsskifte. Han havde fire drenge, hvoraf de tre gerne ville ind i virksomheden. Faderen vurderede, at kun den ene reelt havde både evner og lyst til at drive virksomheden videre. Til mig sagde faderen: *”Jeg tør slet ikke tage fat på at tale om det, fordi jeg er bange for, at det splitter hele familien.”*

Selvfølgelig lykkes det for nogle at lave et godt generationsskifte i virksomheden. Men hold da op, hvor går det også rigtig, rigtig skævt i mange forløb. Jeg har oplevet gode og sunde virksomheder blive kørt i sænk, fordi faderen ikke rigtig har villet overgive lederskabet til næste generation. Og jeg har set generationsskifte, som har kostet familieskabet imellem både forældre og søskende.

Et generationsskifte sætter familieskabet på prøve, og der er mange svære dilemmaer på spil. Man kan søge bistand fra revisor og advokat til de økonomiske og juridiske sider af

sagen, men dilemmaerne er i høj grad også psykologiske. Derfor kræver det ofte kompetent, faglig psykologisk bistand at få dem løst.

Det er min holdning, at det er faderens' ansvar i tide at tage fat om processen med generationsskifte. Beslutningen om, hvad der skal ske med virksomheden, hører faderen til. Men en god proces forud for beslutningen kan hjælpe til, at man finder en løsning, som alle kan acceptere.

## Begynd med dialogen

Processen handler om at turde tage dialoger med hinanden om de dilemmaer og udfordringer, der nødvendigvis er i et generationsskifte. Det handler selvfølgelig om økonomi, men det handler endnu mere om, hvorvidt faderen eller arvtageren ser på sig selv som potentiel afløser.

Det kan være en stor fordel at begynde dialogen lang tid før generationsskiftet skal finde sted. Generelt er det langt lettere og mindre konfliktfyldt at tale om noget, der ligger langt ude i fremtiden, end noget der ligger lige for.

Dialogerne kan selvfølgelig opstå spontant, men jeg vil anbefale, at man gør det lidt mere formelt. Det øger chancerne for at dialogen bliver konstruktiv. Det kan man for eksempel gøre ved afsætte mødetid til formålet regelmæssigt over en periode, og ved at gøre det klart for alle, hvad formålet er.

Selve dialogerne handler først og fremmest om at få præsenteret dilemmaerne og få lyttet til hinandens overvejelser og betæneligheder. Fra faderens side kunne det være overvejelser som: *"Hvem af mine børn, har evner og vilje til at overtage?"*, *"Skal virksomheden gå videre til et eller flere af børnene?"*, *Hvad nu, hvis ingen af børnene kan eller vil overtage?"*

Fra arvtagers side kunne det være: *"Hvordan forestiller jeg mig at være eller ikke være i firmaet efter generationsskifte?"*, *"Hvad nu hvis jeg gerne vil lede virksomheden, men ikke sammen med min bror?"*, eller *"Jeg vil gerne lede virksomheden, men kun hvis jeg har aktiemajoriteten i forhold til mine søskende."*

Det handler også om at turde drømme om, hvordan generationsskiftet kunne se ud i den ideelle verden. Hvordan kunne faderen og børnene ønske, at generationsskiftet skulle lykkes, hvis alt går godt?

## Beslutningen er faderens

Den endelige beslutning hører faderen til. Og det er langt fra en let beslutning. Der findes sjældent nogen nemme løsninger, og det er bestemt heller altid, at alle parter kan sige, at det blev en god løsning.

Det vil imidlertid være lettere for parterne at acceptere en løsning, hvis de klart har en fornemmelse af, at deres ønsker og behov er blevet hørt. Også selvom løsningen ikke lige blev, som de selv ønskede det. Formålet med dialogen er derfor at inddrage alle så meget, så de forstår de mange hensyn, der skal gå op, i en så kompliceret proces, som et generationsskifte er. De fleste vil have forståelse for, at der selvfølgelig skal træffes en beslutning, hvis ikke tilfældigheder eller laveste fællesnævner skal træde i kraft.

Beslutningen skal begrundes med ord, så børnene ikke bliver overladt til deres egne fantasier om, hvorfor beslutningen blev, som den blev. Et eksempel på en ansvarlig ejer og forældre kunne man følge med i, hvis man så DR udsendelsen<sup>2</sup> om, hvordan Jette Egelund, ejer af virksomheden Vipp, har gennemført generationsskifte med sine to børn Kasper og Sofie.

Kasper og Sofie skal drive virksomheden sammen. Jette besluttede at fordele aktierne med 51% til Kasper og med 49% til Sofie. Dette valg har selvfølgelig gjort ondt – på Jette, men også på Sofie. Men Jette har samtidig udvist ansvarligt lederskab, fordi hun ved, at der kan opstå situationer, hvor de to søskende er uenige, men hvor der skal træffes en beslutning. Der vil aktiemajoriteten være afgørende. Det er ansvarligt både overfor søskendeskab og virksomheden. Det har krævet dialoger og mod, både af Jette og hendes børn, men jeg sikker på, at det lønner sig fremover.

## Få den relevante hjælp

Det siger sig selv, at der er ikke nogen lette endsige entydige svar på de mange psykologiske dilemmaer, der følger med et generationsskifte. Og ingen revisor, bank eller advokat, kan hjælpe her. De kan hjælpe og bistå, når familien ved, hvordan de ønsker, at generationsskiftet skal foregå. Her kan der selvfølgelig godt være skattetekniske og juridiske udfordringer, der forhindrer, at familien kan gøre, hvad de ønsker. Men det må der så forhandles om.

Har man imidlertid brug for hjælp til at håndtere dialogen og de mange psykologiske dilemmaer, er det imidlertid en anden form for hjælp man skal have. Her kan en ekstern konsulent med faglig viden om dialog og mediation være en god hjælp.

Hjælpen kan bestå i at sætte rammerne for dialogen, så den kommer til at foregå i en tryk, rolig og professionel atmosfære. Den kan også bestå i at facilitere selve dialogen, så den bliver konstruktiv, fremfor destruktiv, negativ og emotionel.

1) Jeg skriver "faderen", men der kunne selvfølgelig lige så godt stå "moderen" eller "forældrene".

2) En udsendelsesrække fra DR 2016 om generationsskifte i familieejede virksomheder. Udsendelserne er desværre ikke længere tilgængelige på DR's site

## Det svære generationsskifte

*"Hvis jeg havde vist, hvad det ville ødelægge for mig, min familie og mit forhold til mine søskende og deres børn, havde jeg aldrig sagt ja."*

Sådan sagde en søn, der mange år tidligere havde arvet forældrenes virksomhed, engang til mig.

Han var lillebror til to søstre, og den længe ventede søn. Virksomheden var den i høj grad økonomisk truet, da han overtog den. De to søstre blev rigeligt kompenseret økonomisk, og han fik mulighed for at drive virksomheden videre – til succes eller i grus. Med flid, evner og vedholdenhed lykkedes det ham at udvikle virksomheden med succes.

Det kunne være gået dårligt, og sønnen dermed have arvet meget mindre, end de to søstre fik. I dag kan søstre ikke være i stue med lillebroderen, fordi de synes, at han har fået foræret alt. Forældrene lever ikke længere. Jeg har fået fortalt, at de var ulykkelige over, at familien blev splittet.

## Generationsskifte historisk betragtet

23.000 virksomheder, regner man med, står overfor generationsskifte indenfor de næste 10 år<sup>3</sup>. Det er i sær de SMV, som er sårbare i generationsskifte, hvor man hverken økonomisk eller psykologisk er velforberedt.

Traditionelt har det været vigtigt at beholde opsamlede værdier indenfor familien. I den vestlige og patriarkalsk dominerede verden har den førstefødte søn været den dominerede arvtager af forældrenes arv. Aktuelt arbejdes der politisk på, at det skal være lettere at arve og videreføre en familie virksomhed, end det er i dag.

Men det er jo kun den økonomiske side af en arv. Den anden side er det materielle. Gården, fabrikken eller virksomheden, repræsenterer selvfølgelig en værdi, men oftest er den af meget mere uigennemskuelig karakter. Værdien afhænger måske også af, om

virksomheden har en eller flere kvalificerede efterfølgere i familien, eller den skal sælges til en ekstern – hvis den kan det.

