

Generationsskifte i den ejerledede virksomhed

Bestyrelsesskolen: *For alle bestyrelser er det en væsentlig opgave at være opmærksom på bevarelse af ledelseskraften i virksomheden. I den ejerledede virksomhed er problematikken mere kompliceret end i andre virksomheder. Virksomheden vil ofte udgøre det væsentligste økonomiske fundament for ejerlederen og familien. Så selvfølgelig er virksomheden et væsentligt element i generationsskiftet, hedder det i denne lektion af Bestyrelsesskolen.*

Meget forenklet kan man sige, at med en sund og velindtjenende virksomhed vil ejeren og familien altid have mulighed for at vælge mellem forskellige alternativer ved et generationsskifte. Virksomheden kan sælges, eller der kan indsættes en ny ledelse, og ejeren kan definere sin rolle om, hvordan han gerne vil "gå til hånd" i fremtiden eller andre alternativer.

Men desværre udskydes en stillingtagen til problematikken ofte – oftest af mere følelsesmæssige årsager. Det betyder, at man ikke får adskilt de to afgørende elementer i den ejerledede virksomheds generationsskifte: Det ledelsesmæssige generationsskifte og det økonomiske generationsskifte

Det ledelsesmæssige generationsskifte: Uden en til stadighed kompetent ledelse af virksomheden vil de økonomiske konsekvenser langt overstige, hvad der kan udskydes eller spares i skatter og afgifter. Man kan sige, at det økonomiske generationsskifte er underordnet det ledelsesmæssige. Når planerne er lagt for det ledelsesmæssige generationsskifte, er det opgaven at finde den økonomisk mest fordelagtige løsning.

Men netop erkendelsen om det ledelsesmæssige generationsskifte kan være en vanskelig sag. Hvornår er det på tide for ejerlederen at overlade roret til en ny og frisk ledelse? Familie eller en ekstern direktør. Det er vanskeligt for de fleste at forestille sig et liv uden den virksomhed, som man selv har bygget op, og som har udgjort kernen i ens tilværelse i det meste af ens arbejdsliv. Det betyder da også, at mange skyder overvejelser om generationsskifte fra sig og – om ikke reelt så i praksis – forestiller sig, at de lever evigt.

Når så omstændighederne – helbredsproblemer eller svigtende indtjening i virksomheden – tvinger dem til en stillingtagen, er det ofte for sent. Det er helt afgørende, at ejerlederen gør sig sin egen holdning

klar. Og her må bestyrelsen hjælpe ved at få emnet sat på dagsordenen med jævne mellemrum.

Mange forestiller sig, at de kan "trække sig tilbage" til bestyrelsen og så ansætte en direktør eller lade en søn eller datter overtage ledelsen. Der er da også eksempler på, at det er gået godt. Nok primært fordi der har været den rigtige kemi mellem den pågældende og den nye daglige ledelse. Men den overvejende hovedregel er, at det går galt. Man kan ikke holde sig til bestyrelsesarbejdet, når man har levet et helt liv tæt på virksomheden.

Golf og rejser er ikke nok

Drømmen om at spille golf eller rejse bliver hurtigt noget, man må erkende ikke kan fylde ens liv. For ejerlederen er der reelt kun to muligheder. Træk dig helt ud, eller find en organisationsform, hvor du fortsat er en del af virksomhedens daglige liv på en naturlig og acceptabel måde. Også her kan bestyrelsen medvirke ved at sikre, at der udarbejdes klare aftaler om arbejdsfordelingen mellem bestyrelsesformanden og direktøren. Og når grænsen overskrides – for det gør den helt sikkert – hjælper med at få tingene sat på plads.

En direktør vil naturlig nok søge at skubbe den tidligere leder væk fra dagligdagen, men det er reelt en umulig opgave. Så længe denne stadig færdes i virksomheden, vil organisationen stadig opfatte ham som den reelle leder. "Hvad gør han?" "Er han enig med den nuværende ledelse?" "Lad os vente og se hvad der sker."

I forbindelse med det økonomiske generationsskifte, hvor der kan være behov for en ekstraordinær finansiering eventuelt i en eller anden form for ansvarlig fremmedkapital, er det vigtigt, at bestyrelsen sammen med ejerlederen har samlet alle disse forskellige hensyn i en samlet strategi.

Det kan efter finanskrisen være forbundet med vanskeligheder at finansiere et generationsskifte. Her vil en sund virksomhed naturligvis være mere enkel at finansiere, og især hvis bestyrelsen har sørget for en løbende kommunikation med sine finansielle samarbejdspartnere. Kendskab til virksomheden og et højt informationsniveau gennem løbende dialog og kontakt er væsentlige faktorer.