

Generationsskiftet: Kom godt i gang

Generationsskiftet er en af de mest skelsættende begivenheder i familieejerskabet. En begivenhed med vidtrækkende konsekvenser for økonomien, familiens dynamik og stifter/den siddende generations næste kapitel. De fleste familier er da også helt klar over, at processen skal startes i god tid - men hvordan?

I denne artikel ser vi nærmere på, hvordan man tager de første skridt til det gode generationsskifte

Den svære planlægning

Samtaler om generationsskifte rummer en treenighed af emner, som vi alle kan have svært ved at tale om. Generelt set skal man forholde sig til:

- Egen mortalitet – hvem har lyst til at forestille sig en verden uden én selv?
- Økonomi og overdragelse – hvem skal overtage hvad og inden for hvilket tidsperspektiv?
- Familiodynamik – hvordan vil det påvirke familiens relationer, hvis f.eks. søskende skal arbejde sammen eller varetage hinandens arv?

For at gøre det endnu sværere, så har de fleste af os en udpræget præference for nutiden. Med andre ord; vi værdsætter harmoni og tilfredshed her og nu højere end potentielle fordele i fremtiden. En problematik som særligt pensionsrådgivere kender alt til.

De svære emner og den gængse præference for nutiden er derfor en del af forklaringen på, hvorfor det kan være vanskeligt at tage hul på planlægningen af generationsskiftet. Men som ved alle andre store opgaver, så gælder det om at gå i gang i god tid og opdele opgaven i overkommelige dele i en struktureret proces. Med andre ord...

Spis elefanten én bid ad gangen

Et generationsskifte påvirker både økonomi, skatteforhold, drift af eventuel virksomhed, formueforvaltning samt kommunikation og

dynamik i familien. Skal man tage stilling til det hele på én gang, så bliver det en næsten uoverskuelig opgave. Del det i stedet op i f.eks. disse tre emner – det økonomiske, det ledelsesmæssige og det familiemæssige generationsskifte - og definér jeres egne nøglespørgsmål ud for hvert emne.

I det følgende kan du se en fiktiv families nøglespørgsmål, som de skal have behandlet i generationsskifteprocessen:

Case: Stifter giver stafetten videre

En stifter har brugt sit liv på at drive en virksomhed, som hun selv har bygget op. Hendes to børn har ikke været involveret i driften af virksomheden, og stifter ved faktisk ikke, om de er interesserede i at videreføre den. Hun har brugt de fleste af sine vågne timer på at drive virksomheden, så pension vil være en stor omvæltning. For at sikre et godt generationsskifte er der behov for, at stifter og hendes børn får vendt – bl.a. – disse spørgsmål:

Det økonomiske generationsskifte

- Hvor stor er stifters samlede formue, og har børnene kendskab til formuen (værdi af virksomheden, andre aktiver m.m.)?
- Hvor stor en andel af formuen – heraf aktier i virksomheden – vil overgå ved et generationsskifte?
- Har stifter midler nok til at opretholde sin levestandard, hvad enten hun bliver 65 eller 95 år gammel?

- Er der en klar udbyttepolitik, og må næste generation bruge midler til at forbedre egen levestandard?
- Hvad vil det koste at generationsskifte, og hvornår er det mest gunstige tidspunkt at gøre det ifølge revisor og advokat?

Det ledelsesmæssige generationsskifte

- Har stifter tænkt sig at gå på pension? I så fald hvornår? Skal det ske fra den ene dag til den anden eller i en glidende overgang?
- Vil én af de to børn, eller begge, træde ind i virksomheden og i så fald i hvilken rolle/roller?
- Hvad er vigtigst, når det kommer til at vælge direktør og bestyrelse; DNA eller kvalifikationer?
- Hvad skal der ske med virksomheden, hvis ingen af de to børn er interesserede i at tage en rolle?
- Ved overdragelse af aktier fra stifter til hendes børn, ønsker stifter at beholde A-aktie og dermed ultimativt bestemmelsesretten? Hvis ja, hvornår vil den overgå til næste generation?

Det familiemæssige generationsskifte

- Hvordan vil det påvirke søskenderelationer, hvis én eller begge går ind i virksomhedens drift eller bestyrelse?
- Hvordan vil det påvirke familiens indbyrdes relationer og sociale liv, hvis virksomheden ikke er på familiens hænder?
- Hvordan kunne en god governance-model se ud for familien, hvis de skal eje i fællesskab?
- Hvordan får stifter skabt et meningsfuldt og indholdsrigt næste kapitel (læs mere om dette [her](#))

Hvordan kunne processen se ud?

Familien ved nu, mere eller mindre, hvilke spørgsmål de skal have besvaret, både individuelt for stifter og i familiens fællesskab.

Hvordan kommer de så i gang?

Det bedste scenarie er det, hvor der er god tid. Hvis processen starter flere år før, at beslutningerne skal træde i kraft, så er der god tid til at:

1. Føre samtaler, der kan pauses og genoptages, hvis der er mange følelser i kog
2. Udvikle og uddanne næste generation til ejerskabet, hvis det skal være et aktivt familieejerskab
3. Rekruttere til de poster, der ikke skal besættes af familiemedlemmer
4. Skabe et spændende og givende næste kapitel for stifter
5. Dyrke et familiefællesskab, hvor man samles om andet end virksomheden

I den fiktive stifters tilfælde kunne man forestille sig, at hun indkalder sine børn til en række møder, hvor generationsskifte står på dagsordenen. Det kan være en frokost, et fast månedligt møde eller andet. Vigtigst er det, at det ikke går ind over familiesfæren, men har faglig, professionel karakter og respekteres som sådan af alle. Med andre ord; det skal ikke foregå over søndagsmiddagen i familiens skød, midt i ferien eller midt i studenterfesten. Hver ting til sin tid.

De fem trin til at komme godt i gang

- Tag beslutningen om, at det skal være nu og sæt tid af til processen
- Definér hvad du/I skal forholde jer til og sæt ord på de nøglespørgsmål
- Planlæg en række møder, hvor I gennemgår hvert spørgsmål og forholder jer til, hvordan I driver virksomhed eller formuefællesskab videre, hvordan I undgår splid, og hvordan næste kapitel skal se ud for alle parter
- Opsummér jeres beslutninger, holdninger og tanker i et dokument, som kan diskuteres med revisor og advokat

- Når de endelige overdragelsesaftaler er på plads, så sørg for at alle er godt informeret og ved, hvad de går ind til

For mere information om kommunikation i familien, udvikling af næste generation og andre relaterede emner, læs vores øvrige artikler [her](#) eller kontakt os for skræddersyet rådgivning til jeres egen proces omkring generationsskifte.

Om Harbour Family Governance

Harbour Family Governance er Danmarks mest erfarne rådgiverhus med fokus udelukkende på det aktive familieejerskab. Det indbefatter rådgivning om bl.a. ejerstrategi, governance, generationsskifte, udvikling af formål og investeringslogik, familiefællesskab, filantropi og meget andet.

Vi er stærkt værdibaserede og drives af vores formål, nemlig at bidrage til samfundsmæssig vækst, familie- og formuemæssig vækst, kontinuitet og meningsfuldhed via vores rådgivning inden for aktivt familieejerskab.

Læs mere om os på vores hjemmeside: harbourfg.com

