

Generationsskifte af ejerledede virksomheder

- og revisors rådgiverrolle heri



Afgangsprojekt
Udarbejdet af: Tina Krabbenhøft
Vejleder: Palle L. Nielsen

Aalborg Universitet
HD-R - 2. del
Maj 2020

Indhold

Indledning.....	3
Abstract	5
1. Problemidentifikation	6
1.1. Problemformuleringen.....	7
1.2. Problemafgrænsning og vægtning	7
1.3. Metode.....	8
1.3.1. Valg af tema.....	9
1.3.2. Metodebeskrivelse og opgavestruktur	10
1.3.3. Kildekritik.....	12
2. Teori.....	14
2.1. Identifikation af rådgivningsopgaven.....	15
2.1.1. Revisor som rådgiver	16
2.1.2. Revisors ansvar.....	17
2.1.3. Delkonklusion	18
3. Identifikation af ejer og virksomhed	18
3.1. Motivation og afklaring	20
3.2. Ejers tilknytning til virksomheden	21
3.2.1. Ejerlederkvadranten.....	21
3.2.2. Rådgivers rolle	24
3.3. Delkonklusion	26
4. Betydningsfulde overvejelser mellem revisor og ejerleder	28
4.1. Revisors rolle i processen	28
4.2. Det gode generationskifte	30
4.2.1. Virksomhedsstrategi og forandringsledelse.....	31
4.2.2. Ejerskiftestrategi	34
4.3. Udfordringer for ejerledede virksomheder	36
4.4. Delkonklusion	37
5. Virksomhedsanalyse.....	41
5.1. Kvalitativ virksomhedsanalyse	41
5.1.1. Forretningsplan	41
5.2. Kvantitativ værdiansættelse	44
5.3. Delkonklusion.....	46
6. anbefaling	48
7. Hovedkonklusion.....	49

7.1.	Perspektivering.....	50
8.	Bibliografi	51
8.1.	Faglitteratur.....	51
8.2.	Artikler og publikationer	51
8.3.	Hjemmesider	52
8.4.	Andet medie	52
9.	Bilagsoversigt	53

Indledning

Ifølge FSR stod knap 17.000 danske virksomheder i 2015, overfor et generationsskifte, indenfor de kommende 10 år¹. Dette tal adkom på baggrund af et igangværende forskningsprojekt² fra CBS og INSEAD i samarbejde med Industriens Hus, der over en årrække havde til mål, at klarlægge generationsskifter i de danske ejerledede virksomheder.

Emnet er i dag ikke blevet mindre væsentligt. Tværtimod. Antallet af ejerledede generationsskifter er ikke stagneret gennem årene. Samtidig er de overvejelser, der kan ligge til grund for den enkelte virksomhedsejers beslutning og eksekvering af skiftet, til stadighed en meget relevant og interessant proces.

For virksomhedsejer er et generationsskifte ofte forbundet med store følelser, og samtidig må han jonglere med anselige overvejelser af både økonomisk og juridisk karakter. Dette kan ofte gøre den samlede proces uoverskueligt. Det er endvidere en nødvendighed for et succesfuldt generationsskifte, at få startet forberedelserne i rigtig god tid, derfor bør ejerleder have tanke på et skifte, flere år inden endelig gennemførelse.

Undersøgelser viser dog, at kun 20 % af ejerlederne, har planen for generationsskiftet færdiggjort i en sådan grad, at det er nedskrevet. Endvidere har hele 27 % af ejerlederne endnu kun planerne på tankeniveau³.

Gennem mit arbejde som revisor har jeg stiftet bekendtskab med flere ejerledede virksomheder. Revisor har en forpligtigelse og et ansvar, til at informere om, og synliggøre virksomhedsejerens muligheder og nødvendige tiltag. Dette gælder både indenfor de generelle drifts- og regnskabsproblematikker der jævnligt forekommer, men det er ligeledes vigtigt i rollen som ejerleders rådgiver, når et fremtidigt ejerskifte skal diskuteres og planlægges. Via en god og kompetent rådgivning, kan ejerleder opnå et succesfuldt generationsskifte, hvor både virksomheden og ejer opnår en fornuftig gennemførelse.

¹ Side 8, Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, Ejerledelse i Danmark, rapport 1

² www.ejerleder.dk/forskningsresultater viser forskningsrapporterne

³ Bilagstabel 1: Er planerne for ejerskifte skrevet ned, eller eksisterer de kun mundtligt, eller på tankeplan

For de flestes vedkommende, er økonomiske begunstigelser for den ældre og yngre generation af overdragelsen, samt mulighederne for en skattemæssig besparelse, de parametre der gives allerstørst fokus, hvorimod overvejelserne omkring videreførelse af virksomhedens værdier, samt ejerleders motivation for generationsskiftet, samt afklaringen omkring videreførelse af virksomhedens organisation, ikke prioriteres samme omtanke. Dog bør de sidstnævnte aspekter gives mindst ligeså stor fokus, som de økonomiske hensyn, og overvejelserne af de første stadier bør ligeledes diskuteres, for at kunne fundere virksomhedens fremtidssikring.

Derfor er afgangsprøjetets formål, at kunne give en redegørende behandling, for nogle af de valg og overvejelser ejerleder må gennemgå, samt diskutere revisors rolle i forbindelse med rådgivning af dette, således virksomheden, ejer og rådgiver er bedst mulig rustet til processen.

Abstract

The subject for this assignment is chosen because of my interest as an accountant, for the companies headed by an owning manager, and the interest for the ownership transfer in a generational change.

There are many challenges in the process of forward planning, and a lot of decisions must be considered before final execution.

Accountants counseling the companies, besides accountancy questions and general operation, are tasks that are getting larger and more requested by the clients. Therefore the accountants must gain professional competence and qualifications for the requested aspects.

The accountants are therefore valuable as advisors in this connection, other than the typical aspects of a generational change, which is valuation, deductions and taxation matters.

This assignment identifies and expounds the owner's personal clarification and motivation about his choices for the company's future, because these are highly important in choosing the right path for the planning process.

A bit overlooked, while also a very important task, is giving the client an apprehension for the importance of which opportunities to consider when planning the future life, for the client, after he hands over the company to the next generation.

The thesis statement of this assignment is also the fact of how valuable the aspect of the accountant understanding, the importance of a valid and competent counseling and discussion of the soft values in the generational change.

Furthermore the mission of this assignment is to present the value of a detailed counseling and recommendation in multiple aspects of the generational change, creating a higher number of companies that will be better prepared for a future ownership transfer.

1. Problemidentifikation

Et betydeligt antal virksomheder står overfor et generationsskifte i den nærmeste fremtid. Det er en omfattende proces at planlægge et generationsskifte, og for mange ejerledere er det en krævende udfordring, at udføre et vellykket et af slagsen.

Et generationsskifte er grundlæggende en overdragelse eller et ejerskifte af en virksomhed. Men på trods af en relativ simplificeret oversættelse af processen, kan det for mange ejerledere, til tider virke som stillingstagen af endeløse valg med vidtrækkende konsekvenser. For mange bliver relevante beslutninger derfor ikke truffet i tide. Disse bliver i stedet skubbet ud i fremtiden med en forventning, eller snarere en forhåbning om, bedre at kunne tage stilling på et senere tidspunkt, for virksomhedens og eget bedste.

Der er mange muligheder for behandling af et sådant skifte, men uanset valg, kræver det ofte en langsigtet planlægning. Derfor bør virksomhedsejer starte de grundige overvejelser omkring skiftet, i god tid før den endelige gennemførelse.

Af samme grund efterspørges rådgivning til stadighed i endnu højere grad, og revisoren er oftest den rådgiver, virksomhedsejere vælger at benytte⁴.

For bedst muligt forløb og størst opnåelig succes, er det særdeles vigtigt, at generationsskiftet opstartes med den korrekte indgangsvinkel og prioritering. Om end det økonomiske aspekt og skattemæssige fordele har den højeste -og ofte eneste- fokus, forløber et generationsskifte sjældent uden uenighed, konflikter, eller i værre tilfælde, splittelse, såfremt de basale overvejelser ikke er diskuteret og afklaret. Som følge heraf, kan konflikter mellem overdrager og efterfølger almindeligvis aflæses i virksomhedens drift og indtjening, og gøre det samlede tidsperspektiv længere for overdragelsen.

⁴ Bilagstabel 1: Fra hvem har du hentet rådgivning?

1.1. Problemformuleringen

Revisorer oplever i stigende grad en efterspørgsel fra kunderne, når det gælder rådgivning og afklaring omkring generationsskifter af ejerledede virksomheder. Derfor er det af særlig vigtig karakter, at revisor er klædt på til at kunne yde en kompetent og kundeorienteret vejledning i alle stadier af generationsskiftet.

Hvorledes kan revisor styrke ejerleders forståelse og afklaring ved generationsskifte, samt rådgive omkring overvejelserne om egen og virksomhedens fremtid?

Følgende underspørgsmål er valgt for undersøgelse af hovedspørgsmålet:

- *Hvilke overvejelser og refleksioner bør virksomhedsejer gøre sig for et succesfuldt generationsskifte?*
- *På hvilken måde kan revisor henlede ejerleder til vigtigheden af beslutningsgrundlaget for et generationsskifte?*
- *Hvori opfylder revisor på bedste vis sin rolle som rådgiver i et generationsskifte?*

1.2. Problemafgrænsning og vægtning

Brugen af begrebet generationsskifte er i daglig tale ikke et entydigt begreb, og bliver ofte betragtet som flere typer af overdragelse af virksomhedens ejerskab. Som beskrevet i indledningen, er formålet med dette afgangsprojekt, at fremstille generationsskifteprocessen i driftsselskaber, hvor ejer har en relation med overtager, og hvor omdrejningspunktet er en videreførelse af virksomhedens driftsområde. Dermed er projektet afgrænset over for virksomhedsoverdragelse generelt.

Projektet tager udgangspunkt i overvejelserprocessen i et generationsskifte, ved fokus på revisors rådgivning, samt ejerleders afklaring og planlægning. Der tages således ikke stilling til de økonomiske spørgsmål, herunder skattemæssige konsekvenser og alternativer, samt økonomiske værdiansættelser og finansielle strategier.

Ligeledes vil ejers personlige formue og skattemæssige forhold ikke blive gennemgået. Ovenstående emner er uden tvivl vigtige, i planlægningsøjemed for generationsskiftet, men afgrænses, da emnerne i denne sammenhæng er for omfangsrige.

Dette projekt afgrænses til udelukkende at omhandle det planlagte generationsskifte, og dermed et skifte ved levende ejer. Et generationsskifte ved død, opstiller andet regelsæt og tidshorisont, og dermed forekommer helt andre former for overvejelser. Samtidig er planlægning og forberedelse er af gode grunde oftest ikkeeksisterende ved dødsfald, eller andre pludseligt opståede situationer. Deslige vil arveret og lignede juridiske anliggender samme forbindelse ikke blive beskrevet.

En ejerledet virksomhed er en organisationsform, hvor kontrollerende ejer samtidig også er aktiv i virksomhedens ledelse, oftest som direktør. Projektet omhandler ejerledede driftsvirksomheder i selskabsform, herunder anpartsselskaber og aktieselskaber, jf. revisorloven § 1a pkt 4. og 5, om små og mellemstore selskaber. Andre virksomhedsformer, såsom interessentselskaber og lignende transparente selskaber, næringsdrivende eller passive selskaber vil ikke blive behandlet i projektet, da de ledelsesmæssigt fraviger, og derfor bliver behandlet på anden vis. Ligeledes vil ledelsesformer som større selskaber med direktion, bestyrelse, eller andre former, ligeledes afgrænses, da disse har andre beslutningskræfter og organisationsgrundlag.

Afgangsprojektet vil ikke tage stilling til optimal struktur af selskab, i forhold til ejerskifte. Derfor bliver emner som omstruktureringer i form af spaltning, fusion, tilførsel af aktiver eller lignende slægtende emner ikke beskrevet, da disse ikke vurderes for relevante, i forhold til valgte problemformulering.

Fokus i projektet vil tage udgangspunkt i revisors rådgivningsarbejde, samt nuværende virksomhedsejer synspunkt.

1.3. Metode

I dette afsnit beskrives mine bevæggrunde for valg af tema, samt hvilke overvejelser jeg har gjort mig for indholdet af afgangprojektet. Dernæst skildres valget af metode, samt opbygningen af strukturen for opgaven. Slutteligt beskrives benyttede kilder og baggrunden for brugen af dem.

1.3.1. Valg af tema

Min intention for dette afslutningsprojekt, er at kunne fremstille et overskuelig og anvendeligt indblik, i de vigtige afklaringer og valg for et generationsskifte, således projektet kan benyttes som en konkret del, af de redskaber virksomhedsejere benytter, når et generationsskifte skal gå fra tanke til planlægning og i sidste ende, mod endelig gennemførelse.

I mit arbejde som revisor, foreligger størstedelen af arbejdsopgaverne for mit vedkommende, af regnskabsmæssig og assistancemæssig karakter, i forhold til kundernes daglige drift, bogholderi og årsregnskab, og skal blandt andet overholde både regnskabsloven og SKATs indberetningspligter, foruden kundens forventninger, i forhold til aftalebrev. Derimod, er rådgivningsopgaver som dette projekt bygger på, ikke umiddelbart forbundet med mit arbejdsområde, men er forbeholdt den godkendte revisor, som ofte vil modtage rådgivningsopgaver, af større eller mindre karakter.

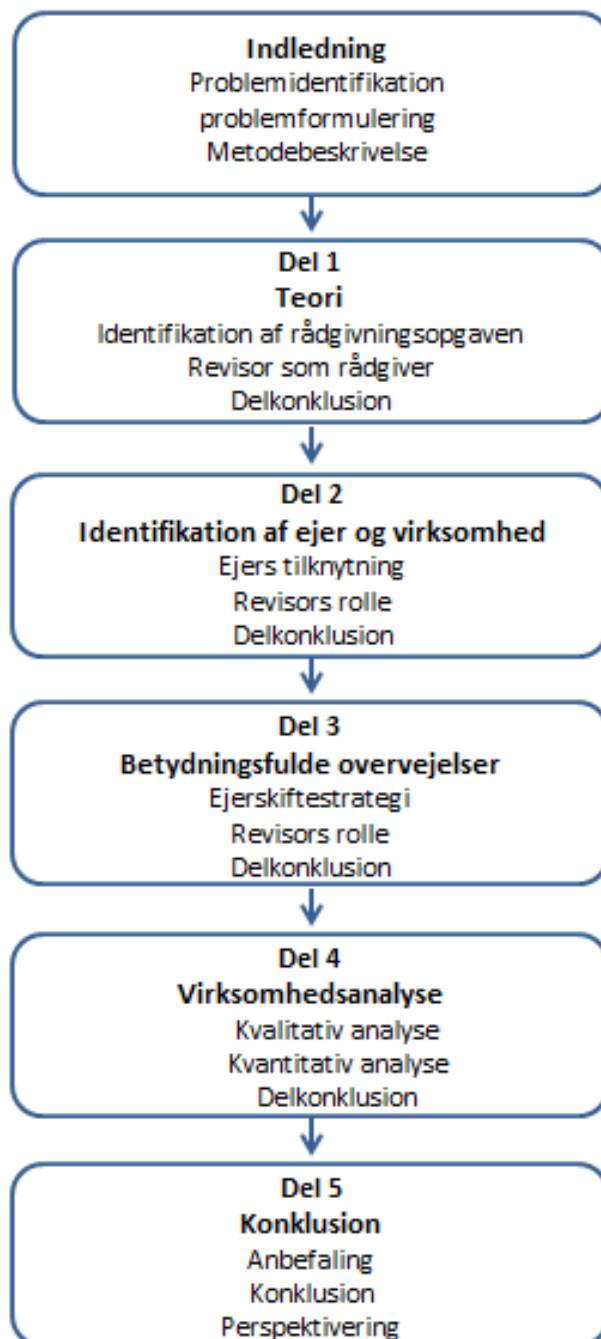
Der optræder i tiden, et skiftende behov og en større efterspørgsel for en anden karakter af revisors kundefordringer, således kerneopgaverne ikke kun omhandler den gængse regnskabsmæssige rådgivning, men ligeledes en diskussion og sparring omkring de blødere værdier og lignende aspekter indenfor kunderådgivning

Det kræver en stor fagkyndighed, erfaring og engagement fra revisor, at kunne rådgive virksomhedsejer på bedste vis, med øje for ejerleders og ikke mindst virksomhedens bedste, således de rigtige beslutninger træffes. Ved valg af dette emne, er min forventning derfor også et nærmere kendskab og større viden omkring rådgivning i forbindelse med generationsskifteprocessen.

Valget af projektemnet omkring generationsskifte for ejerledede virksomheder, er en proces jeg personlig finder meget interessant. Emnet er utroligt omfangsrigt, og for ejerleder kræver det stor forberedelse, at planlægge og forberede sin virksomhed til ejerskifteprocessen. Ejerledede virksomheder er valgt ud fra tanken omkring ejers bevæggrunde, til et fremtidigt generationsskifte. Som ejerleder, er man i højere grad knyttet til sin virksomhed, og ser derfor oftest ikke sit livsværk solgt til tredje part. Dette vil derfor give en række overvejelser, omkring virksomhedens og egen fremtid, der ikke nødvendigvis

fremkommer i andre virksomhedsformer. Netop denne vinkel på generationskifte, finder jeg utrolig interessant, i særdeleshed i forhold til revisors viden, prioritering og formidling, dersom dette aspekt også skal inddrages i den samlede rådgivning.

1.3.2. Metodebeskrivelse og opgavestruktur



Figur 1.1: Opgavestruktur⁵

⁵Figur: Egen tilvirkning

Formålet med dette afgangsprøve, er en analyse omkring tilgangen af ejerleders planlægning, omkring et forestående generationsskifte. I denne forbindelse, diskuteres revisorens rolle, som rådgiver herom.

Dette er et teoretisk afgangsprøve og beskriver derfor ingen praktisk gennemgang.

Som illustrationen af opgavestrukturen viser, er opgaven opdelt i fem dele, foruden indledningen. Disse fem dele er komponeret omkring en enslydende struktur, startende med teorien omkring det enkelte delemne, hvorefter dette sammenholdes, diskuteres og forsvares i en anvendelig teoretisk praktisk tilgang, hvor de anvendte modeller kan benyttes, for en fremtidig behandling af emnet, i en konkret virksomhed. Opbygningen er udarbejdet, for en overskuelig gennemgang af de indledende valgte stadier, gennem generationsskifteprocessen.

Delemne 1 identificerer rådgivningsopgaven, og behandler grundlaget for revisors rådgivning, samt dennes ansvar og overholdelse af retningslinjerne. Dette er baseret på juridisk faglitteratur og gældende retspraksis.

Delemne 2 er en udarbejdelse af graden af ejerleders tilknytning til virksomheden, hvor identifikationen af ejerleder beskrives. Den personlige afklaring i afgangsprøvet henter inspiration i et forskningsprojekt fra CBS og Center for Ejerledede Virksomheder. I afsnittet sættes fokus på de psykologiske udfordringer og de følelsesmæssige barrierer, der kan være forbundet med et ejerskifte. Under afsnittet omkring revisors rolle, analyseres de overvejelser og vurderinger, som revisor bør knytte til rådgivningen i den indledende fase, ud fra den psykologiske vinkel, der er behandlet først i afsnittet.

Delemne 3 behandler revisors rolle ved næstkommende stadie af planlægningen. I afsnittet er benyttet den teoretiske model, Kotter's Brændende Platform, af John Kotter. Denne er en konkret og overskuelig teori, der giver rådgiver et værktøj, for styrkelse af ejerleders motivation. Legeledes behandles revisors rådgivning, omkring de personlige udfordringer ved "Det Gode Generationsskifte".

Afsnittet behandler derefter en teoretisk gennemgang af virksomhedens strategi, hvor begrebet Mintzbergs fremvoksende strategier, introduceres som et værktøj, til at give en forståelse omkring, hvorledes emergens kan påvirke planlagte strategier.

For revisors rådgivning omkring forandringsledelse, benyttes Lewin's Trefasede Forandringsmodel. Modellen er let at tilgå og er et konstruktivt værktøj, til en forståelse for ejerleder, omkring vigtigheden af faserne for forandring, således forandringerne gives den bedste grobund i virksomheden, og blive en succes hos medarbejderne. Der benyttes ligeledes VLC-kurve for synliggørelse af betydningen omkring tidsperspektivet. Denne er medtaget grundet en overskuelig og enkel tilgang, og vil derfor hurtigt kunne anvendes som et redskab i revisors rådgivning.

Delemne 4 omhandler virksomhedsanalyse og forretningsplan. For analyse af de kvalitative værdier, benyttes Business Model Canvas. Denne beslutningsteoretiske model er enkel at igangsætte, og giver rådgiver og ejerleder mulighed, for at diskutere potentielle udviklingsmuligheder og kerneværdier. Modellen, grundet sin lette tilgængelighed, er endvidere enkel for ejerleder at medtage, i sine fremtidige refleksioner omkring virksomhedens udvikling.

Endvidere er værdiansættelsesmodellerne Discounted Cash Flow, Sammenligningsmetoden og substansmetoden teoretisk fremstillet i afsnittet, for en kvantitativ analyse af virksomhedens prissætning. Modellerne er udelukkende beskrevet for revisors forklaring til prissætningen af virksomheden, og ikke en reel vejledning i beregningernes praktiske sammenhæng, grundet en forventning til ejerleders manglende fagkendskab til disse beregninger.

Delemne 5 består af forfatters personlige anbefaling gennem læringsprocessen for dette afgangsprojekt. Dernæst projektets hovedkonklusion, hvor afsnittenes delkonklusioner samles. Sidst designes forfatters perspektivering som ræsonnement og refleksion af projektets emne og proces

1.3.3. Kildekritik

For beskrivelse og analyse af emnet, er der hovedsagligt anvendt sekundære kvalitative kilder. Det være sig relevant faglitteratur i form af artikler, forskningsrapporter og fagskrifter, udgivet af universiteter og brancheforeninger, samt anerkendte forfattere. Forskningsprojekterne og artiklerne fra CBS anser jeg som gennemarbejdede og valide

datakilder, der bygger på statistisk viden, gennem kvantitative data, via spørgeskema, til en bred andel af de danske virksomhedsejere. Data til dette formål er indhentet fra Danmarks Statistik. Kilderne er forfattet af anerkendte universitetsprofessorer i samarbejde med forfattere med psykologisk baggrund, hvilket giver et validt perspektiv for ejerleders motivation og psykologiske tilgang. Disse kilder er gennem projektet, hovedsageligt benyttet som dokumentation ved opstilling af de teoretiske tilgange i delemnerne.

En stor andel af øvrigt kildemateriale har jeg stiftet kendskab med, via mit studie. Den resterende del, har jeg anvendt grundet en forventning, og med kritisk blik, til deres faglige ekspertise.

Endvidere har jeg benyttet offentlige instanser såsom erhvervsstyrelsen og SKAT for centrale lovtekster, juridisk faglitteratur og retspraksis.

Desuden har jeg benyttet mig af litteratur fra hjemmesider og foreninger, hvor jeg forventer en vis kvalitet af fagkyndighed, men hvor forfatterens subjektive holdninger samtidig formodes at fremkomme. Disse er dog anvendt med et kritisk blik for baggrund og troværdighed, samt anvendelse i forhold til indholdet i dette afgangsprojekt.

Den samlede benyttede information fra de anvendte kilder i dette projekt, anser jeg generelt som troværdigt og acceptabelt kildeværdi.

Jeg har benyttet mig af følgende modeller og teorier, som ikke bør benyttes uden en kritisk til stillingstagen til anvendelsesmetoden.

John Kotter's teori omkring den Brændende Platform, er anvendt i projektet. Kotters tanker og teorier er meget anvendt og anerkendt. Dog kritiseres han for at fortælle hvad virksomhederne skal gøre, og ikke hvordan de skal udføre forandringerne i praksis.

Jeg har ligeledes benyttet Lewins forandringsmodel. Dog kan en kritik af modellen være, at denne er for simpel og mekanisk i sin brug, og den fokuserer på forandringer som top-down processer.

I afsnittet omkring kvalitativ værdiansættelse, har jeg benyttet Business Model Canvas af Alexander Osterwalder og Yves Pigneur, som en deskriptiv analyse af virksomhedens

værdifaktorer, til brug for fremtidige indtjeningsmuligheder, udviklingspotentialer, samt styrker og svagheder. Modellen kritiseres dog for en overfladisk tilgang, den udelukker adresseringer af virksomhedens strategi, og kan have svært ved at formulere virksomhedens udvikling.

Ligeledes er der gennem en kvantitativ værdiansættelse, beskrevet baggrunden for prissætningen af en virksomhed i generationsskifte øjemed.

Værdiansættelsesmetoden Discounted Cash Flow er en meget anvendt model, og i kritikken heraf, er at denne model dog er relativ omfattende at udføre, og kræver et stort kendskab til virksomheden, samt en faglig vurdering omkring usikkerheden for virksomhedens fremtidige indtjening. Denne model bør udelukkende benyttes til brug for værdiansættelser af virksomheder i stabil vækst og miljø.

Sammenligningsmetoden kan møde kritik da en fuldstændig sammenlignelighed mellem to unoterede virksomheder kan være svært at finde, og man derfor må påregne et udsving af salgsprisen, da multiplet tager udgangspunkt i salgsværdien.

Substansmetoden er en væsentlig mindre anvendt model, og udfordringen omkring denne er, at virksomhedens indtjening har væsentlig mindre indvirkning på prisen end egenkapitalen, hvilket kan give en relativ stor påvirkning. Dette betyder, at fokus i nogle sammenhænge bliver på aktivernes værdi i virksomheden, mod hvor meget indtjening de rent faktisk skaber. Dermed kan aktiverne give en lav indtjening, trods en høj bogført værdi. Dette kan medføre en risiko for over- eller undervurdering af virksomhedens værdi.

2. Teori

Før opstart af et generationsskifte, er opgaven vigtigt at identificere, og ethvert skifte må tilpasses den konkrete virksomhed. Der kræves et skarpt blik på både virksomhed og virksomhedsoverdrager, hvorfor også personlig afklaring og overvejelser bør diskuteres med rådgiver, særligt i forhold til dette afgangsprojekts beskrivende virksomhedsform.

Dette afsnit benyttes til en gennemgang og analyse af revisors rådgiverrolle, hvor også revisors ansvar bliver belyst. En kompetent og ansvarlig rådgivning er uundværlig, når ejerleder skal tage beslutning om egen og virksomhedens fremtid.

Dernæst belyses ejers motivation for generationsskiftet, og heraf hvilken tilgang, rådgiver bør tage, for den bedste forståelse og indsigt i ejers afklaring, samt assistance til beslutningsgrundlaget, som udgør et væsentligt element i overvejelserne for generationsskiftet.

2.1. Identifikation af rådgivningsopgaven

Som beskrevet i projektets indledning, bliver begrebet generationsskifte ofte brugt om flere typer af virksomhedsoverdragelse. Grundlæggende kræves en udskiftning af ejere, og for at processen fyldestgør begrebet, opereres der med et skift mellem generationer. Et generationsskifte betyder ligeledes, at ejer overdrager kasketten som beslutningstager i virksomheden, til den overtagende.

For nogle ejerledere synes løsningen ligetil, og de har måske gjort næste generation klar i kulissen, til at kunne overtage virksomheden. Men for de fleste virksomhedsejere, giver generationsskiftet store spekulationer omkring virksomhedens og egen fremtid, inden beslutningen kan træffes.

Om end situationen man befinder sig i, foreligger en række krav af juridisk og økonomisk karakter der skal overholdes, for at skiftet kan lade sig gøre. Når et generationsskifte bliver omtalt, er det som tidligere nævnt, forståeligt nok tanker omkring værdiansættelse, overdragelse, skattemæssige konsekvenser og andre spørgsmål af økonomisk karakter der fylder.

Men for ejerleder er et generationsskifte er meget mere end ovenstående, og de første stadier må gennemgås, før end revisor opstiller de praktiske fordele og faldgrupper ved gennemførelsen.

Det første stadie -og det egentlige fundament for hele processen, er ejerleders personlige afklaring omkring virksomheden, og det endelige slutmål for dette generationsskifte.

Som det vil blive gennemgået og diskuteret senere i projektet, er det meget individuelt, hvorledes ejerleder bearbejder tilknytningen til sin virksomhed, og de personlige overvejelser der måtte opstå. Derfor er det altafgørende for en succesfuld proces, at få hjælp og vejledning fra en kompetent rådgivning.

Når overdragelsen af ejerskabet er endegyldig, kan der reflekteres over, hvorledes skiftet reelt forløb i praksis. Virksomhedens fremtidige drift og efterfølgers opstart i den ledelsesmæssige funktion, kan til fulde aflæses ud fra overdragers måde at manøvrere skiftet på.

2.1.1. Revisor som rådgiver

I mange tilfælde kan tiden være knap, når tankerne omkring virksomhedens fremtid begynder at tage form. Samtidigt vil det oftest være nødvendigt for virksomhedens ejer at søge eksterne rådgivere, når planlægningsprocessen opstartes.

De rette rådgivere må tages med på råd, og ifølge førnævnte forskningsprojekt fra CBS og INSEAD, benyttes revisor oftest som rådgiver, når virksomhedsejer begynder overvejelserne omkring et fremtidigt generationsskifte.

Det giver rigtig god mening, da revisor som oftest er med i virksomhedens beslutningsgrundlag i den daglige drift, eksempelvis ved løbende investering af anlægsaktiver eller ved rådgivning i forhold til finansieringsmuligheder og udvikling af virksomhedens aktiviteter. Dermed kender revisor oftest kundens holdninger til virksomhedens fremtidsplanlægning, strategi og eventuelle personlige forhold.

Dog er det for mange revisorer et ikke så velkendt område, at rådgive indenfor ejers personlige forhold, når det gælder en nuanceret analyse, med anskueliggørelse og belysning af de "bløde" forhold der gør sig gældende, indenfor den konkrete virksomheds- og ejerleders position. For mange ejerledere er et virksomhedsexit en stor personlig udfordring, og revisor må som rådgiver opstille en plan for rådgivningen, således alle konkrete aspekter berøres. Da der ikke findes to ens rådgivningsopgaver, må revisor udlede den problematik, der i hvert enkelt tilfælde, udfordrer ejer. Derfor er det væsentlig, at revisor kan udvælge og

vurdere den bedste rådgivning og vejledning, således ejerleder kan sikre sig rette indsigt og kompetencer, for at kunne træffe de svære beslutninger, han vil møde i processen.

2.1.2. Revisors ansvar

Revisor er, uanset kendskab og tidligere samarbejde til kunden, ved erklæringsopgaver forpligtet til at følge dansk ret, bekendtgørelser og vejledninger. Revisorloven er primær retskilde, og revisor er ansvarlig for at arbejdet lever op til dette. Herunder ”..skal revisor være uafhængig af den virksomhed, som opgaven vedrører, og må ikke være involveret i virksomhedens beslutningstagen.”⁶

Ligeledes beskrives revisor som offentlighedens tillidsrepræsentant. Dette betyder at revisor forventes at handle med nøjagtighed og hurtighed, ligesom han bør agere i overensstemmelse med god revisorskik. Dette indebærer blandt andet at ”revisor skal udvise professionel skepsis, integritet, objektivitet, fortrolighed, professionel adfærd, professionel kompetence og fornøden omhu ved udførelsen af opgaverne.”⁷

Med ovenstående gælder ifølge FSR⁸, at revisor i alle henseender må følge de grundlæggende retningslinjer, og i professionelle og forretningsmæssige forbindelser må optræde ligefrem og ærlig. Derudover må revisor ikke have interessekonflikter, være forudindtaget eller under påvirkning af andre.

Endvidere er det en selvfølgelighed, at revisor bevarer tavshedspligten og omtanke for ejerleders situation, samt at overholde de relevante love og retningslinjer og generelt agere professionelt, samt undvige enhver form der kan miskreditere revisorstanden.

Ved rådgivningsopgaver afgiver revisor ikke erklæring, men forventes at operere med samme krav til ansvar, etiske regler og revisorskik. Her er det dog ofte tale om de blødere værdier, hvor revisor i rådgivningen, kan gøre brug af dennes faglige viden indenfor området. Det er dog vigtigt at revisor udelukkende rådgiver ud fra et objektivt fagligt standpunkt, og det er eksempelvis ikke tilladt for revisor at deltage i, eller tage medansvar for beslutninger omkring rådgivningsprocessen.

⁶ Revisorlovens § 24 stk. 1

⁷ Revisorlovens § 16 stk. 1

⁸ Foreningen af statsautoriserede revisorer, www.fsr.dk

2.1.3. Delkonklusion

Når ejerleder er kommet den ransagelse, at et generationsskifte skal opstartes og de indledende samtaler skal igangsættes, viser undersøgelser, at 8 ud af 10 virksomhedsejere vælger at benytte deres siddende revisor i rollen som rådgiver gennem processen.

På den ene side har revisor den fordel, at kende til virksomheden, dens organisation samt ejerleder.

Omvendt må revisor være bevidst om den dobbeltrolle han skal begå sig i.

Modsætningsforholdet består i revisors ansvar som offentlighedens uvildige og objektive tillidsrepræsentant. Samtidig varetager revisor per definition selskabets interesser, hvilket ikke altid er overensstemmende med ejerleders personlige interesser, når et generationsskifte skal gennemarbejdes.

Denne vinkel af rådgivningsopgaven, som beskrives i projektet, er for flere revisorer sjældent en velkendt rolle. Det kan det være svært at rådgive om personlige udfordringer og alderdom, såfremt man som rådgiver ikke selv har nogle erfaringer at trække på. Ligeledes kan man som rådgiver opleve en bekymring omkring egen faglighed, og kundens tiltro til sine kompetencer, når rådgivningen går fra drift og skatteforhold, til tanker om tiden efter ejerskifte. Det er derfor vigtigt at revisor varetager en god og fornuftig forberedelse af emnet, samt tillader sig at øvelse gør forskellen. Dernæst er det væsentligt at huske på, at det for ejerleder ikke nødvendigvis handler om rådgivers personlige erfaring. Derimod er det afgørende med en belysning af emnet og muligheden for at designe det generationsskifte, der passer til den enkelte ejerleder og virksomhed.

3. Identifikation af ejer og virksomhed

Ejerledede virksomheder er den mest dominerende organisationsform i de danske virksomheder⁹, og det dækker en bred vifte, fra de små private virksomheder til større selskaber, men fælles for dem alle er, at ejer og ledelse er en og samme person – eller personkreds. Ofte ses stifteren ligeledes som både ejer og leder af virksomheden.

Opstart og drift af virksomhed sker på baggrund af en god ide eller et vidensfelt i en branche hvor der er plads til virksomhedsdrift. Dermed har de færreste ejere fra starten i tankerne, at

⁹ Side 34, Morten Bennedsen og Kasper Meisner Nielsen, Ejerledelse i Danmark, rapport 1

deres virksomhed en dag ikke længere vil drives fra deres hånd. Det er jo som udgangspunkt ikke derfor ejerlederne driver deres virksomhed.

I hverdagen kræver virksomhederne mange timers arbejde, alene for at opretholde den daglige drift. Ejerleders opmærksomhed ligger på omsætningen, udgifter, markedsområde og de daglige tiltag der følger. I en travl arbejdsdag bliver tanker omkring virksomhedens fremtid, når nu ejerleder ikke længere kan eller vil drive den mere, udsendt til "når der bliver bedre tid eller overskud, til at sætte sig ind i den slags".

Det kan være svært, eller ligefrem uoverskueligt, for virksomhedsejer at starte op på overvejelserne, når der ikke er kendskab til hverken muligheder eller regler. Det kræver at ejer retter henvendelse til de rette rådgivere, og hvem er det – og hvornår er rette tid?

En sådan situation bliver måske først overvejet når alderen begynder at trykke, eller helbredet forringes. Indtil da, bruges de fleste vågne timer på den daglige drift, og de beslutninger der skal tages i forbindelse heraf.

Det planlagte generationsskifte kræver lang tids overvejelser. For parallelt med de økonomiske spørgsmål, fylder samtidig de mange tanker, følelser og bekymringer omkring en fremtidig overdragelse. Disse skal tages mindst ligeså seriøst, og håndteres gennem rådgivning, da det således vil give den bedste grobund for afklaring, overvejelser og planlægning.

Som Mads Lebech, administrerende direktør for Industriens Fond, som indledning af konference ved Industriens Fond lidt humoristisk forklarede: " Et sådan ejerskifte som man skal igennem, det kan nemt tage 10 år... det tager nemlig først 8,5 år overhovedet at forestille sig at virksomheden kan klare sig uden en selv, og så kan man bruge et år til halvandet på due diligence..."¹⁰

Der ligger endda en vis grad sandhed i ovenstående indslag. Særligt hos de virksomheder der ikke har helt stærke ressourcer, for eksempel i form af tradition for familievirksomhed og hvor ejer selv må "opfinde" opskriften på den overdragelse, der passer til lige netop hans situation.

¹⁰ Konference om familieejede virksomheder: Mads Lebech, adm. Dir. For Industriens fond

3.1. Motivation og afklaring

En ejerledet virksomhed kan ofte beskrives som ejers livsværk, og man må forstå kernen af ejers store motivation og mission for netop at drive sin virksomhed, ud fra hans overbevisninger og værdigrundlag. Det er dog paradoksalt at årsagen til den skabte succes, ofte kan blive klodsen der gør generationsskiftet særlig langtrukket, eller ligefrem til et dårligt forløb.

Som tidligere nævnt, viser undersøgelser at en stor del af ejerledere ikke har planlagt deres ejerskifte. Selv hos de ældre ejerledere, var en stor del endnu ikke påbegyndt udarbejdelse af en plan. Den angivne hovedårsag til dette, er ofte at ejerlederne ikke oplever et ejerskifte som en presserende udfordring. Dog skjuler der sig nok det egentlige problem, nemlig at mange ejere udskyder at tænke på fremtiden, fremfor at koncentrere sig om virksomhedens drift og dagligdag.



Harvardprofessor C. Roland Christensen noterede allerede i 1950'erne begrebet Hverdagsforblændelse, og udpegede heri de 3 væsentligste årsager til at et ejerskifte kan være så svært for ejerledere at formulere. Første årsag er indstillingen ”i dag er vigtig, mens i morgen kan vente”, hvorved beslutninger omkring fremtidige valg skubbes. Endvidere opbygger ejerledere ofte en ledelsesstil, hvor alle centrale beslutninger træffes af ham alene. Disse har sammen med ejers standhaftige tro på fremtiden, en stor betydning for vanskeligheden af at tænke og handle langsigtet, samt byde velkommen til fremtidige lederkandidater, da det ofte er uvant, at afgive kontrollen og beslutningskompetencerne.

Som en lille motivation til snarlig opstart af planlægningen, har undersøgelser vist, at i de virksomheder hvor et fremtidig ejerskifte er planlagt og fremlagt for implicerede, står stærkere, såfremt ejerleder skulle rammes af sygdom, og derfor er uarbejdsdygtig i en periode.

De færreste gør sig tanker omkring et svigtende helbred eller lignende uforudsete begivenheder i dagligdagen, men de økonomiske og driftsmæssige konsekvenser af en mulig sygdomsperiode, burde hjælpe ejerleder til at prioritere planlægningen af en exitstrategi.

3.2. Ejers tilknytning til virksomheden

Der ligger ofte to hovedårsager til grund for ejers manglende afklaring.

Først og fremmest stiller ejer nemt lighedstegn mellem generationsskiftet og kommende aldersdom og pensionering. Derved bliver det for mange en meget personlig bekymring, hvor det er svært at overskue, hvad fremtiden skal gå med uden virksomheden. Der kan ligeledes være bekymring omkring virksomhedens fremtidige eksistens, når ejer ikke længere er i ledelsen.

Anden årsag, måske som en videreførelse af ovenstående, kan findes i ejers tilknytning til sin virksomhed. Tilknytning består overordnet af 2 følelser, som er kontrol og identifikation.

For ejerleder handler kontrol i væsentlig omfang, om graden af indflydelse, samt muligheden for at træffe beslutninger og se dem gennemført.

Identifikation er for mange en selvforståelse om at kunne udtrykke egen identitet overfor omverden. Ligeledes gives en følelse af stabilitet og formål i den enkeltes liv og hverdag. Dette kan ejerskabet således bidrage til.

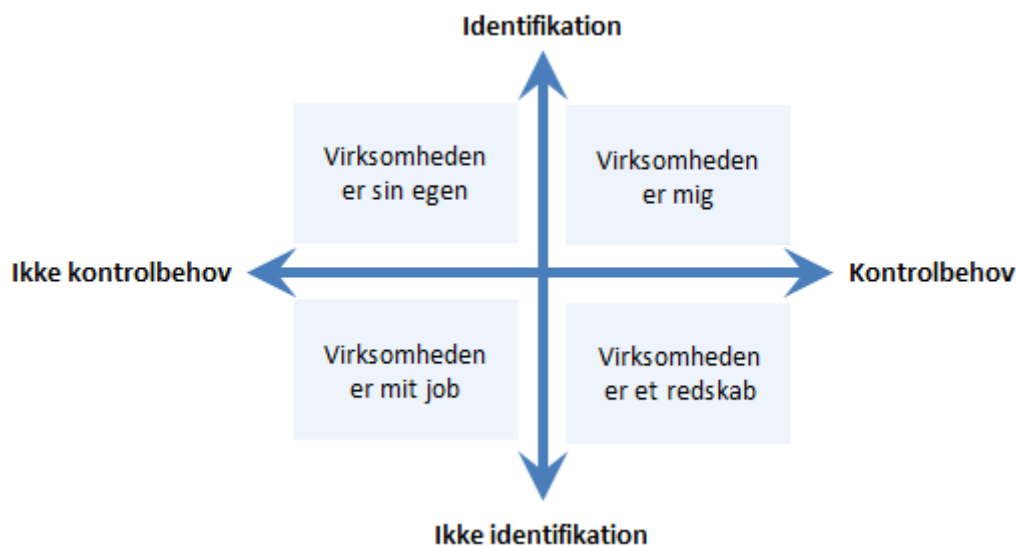
For at opnå det bedste forløb i forhold til afklaring og ejers overvejelser, kan det være væsentligt at afgøre om tilknytningen til virksomheden er drevet af kontrol eller identifikation, og dette kan ejerlederkvadranten give et billede på.

3.2.1. Ejerlederkvadranten

Ejers grad af tilknytning til virksomheden har stor betydning for hvordan han driver og leder sin virksomhed, samt kulturen i virksomheden, og dennes organisationsopbygning.

I forskningsresultaterne fra CBS og Industriens Hus, fremvistes i en af deres rapporter redskabet ejerlederkvadranten. Figuren herunder er inspireret heraf, og kan illustrere omfanget af ejers tilknytning, netop gennem en vurdering af ejerleders behov for henholdsvis kontrol og identifikation.

Figuren giver et godt overblik, hvor den vandrette akse udtrykker graden af ejers behov for kontrol med virksomheden, og den lodrette akse udtrykker i hvor høj grad ejer identificerer sig med sin virksomhed, og dermed hvilke tanker og bekymringer, der kunne være forbundet. Altså giver de to parametre, fire meget forskellige kategorier, om hvordan ejer kan opleve tilknytningen til sin virksomhed.



Figur 3.1: Ejerlederkvadranten¹¹

"Virksomheden er sin egen"

Ejer kan have oplevelsen af stor identifikation med sin virksomhed, og samtidig have et mindre behov for kontrol, hvilket giver sig udtryk i kvadranten "Virksomheden er sin egen". Her er det virksomhedens vision der er afgørende for ejeren, samtidig med, at alle arbejder for virksomhedens samlede succes som et samlet team, med fokus på et godt fællesskab. Dette betyder at virksomhedens værdier sættes højt og det er afgørende for ejer, at disse bibeholdes og videreføres ved et fremtidigt ejerskifte.

Det er netop her man finder denne type ejerleders største udfordring, i forbindelse med et succesfuldt ejerskifte. For ejerleder kan det være utrolig svært at forholde sig til en

¹¹Figur: Egen tilvirkning, inspiration efter Ejerledelse i Danmark - rapport 7, Ellen M. Korsager, CBS

værdansættelse af virksomheden, ved en så høj grad af personlig identifikation forbundet. I denne situation udfordres ejer i, at tænke på virksomheden som en genstand, ligesom frygten for, om tilværelsen har en mening efter virksomhedsoverdragelsen skal bearbejdes. Styrken derimod er ejers lave behov for kontrol, for derved kan en større andel af opgaver af ledelsesmæssig og driftsmæssig karakter, uddelegeres uden en følelse af kontroltab.

"Virksomheden er mig"

I denne kvadrant oplever ejer på samme tid en høj følelse af identifikation, men også et stort behov for kontrol. Dette giver sig udslag i en organisation, hvor ejer sætter dagsordenen for kulturen og driften i virksomheden. Virksomhedens vision og succes bliver sidestillet med ejers personlige mål for samme, hvilket konkret betyder, at når virksomheden er en succes, er "han" en succes. Dette kvadrants stærke tilknytning til virksomheden, kan gøre ejerleder særligt udfordret i forhold til ejerskifte. Ejerleder har et stærkt ønske om en videreførelse af virksomhedens værdier og vision, og på den baggrund kan det således blive svært at finde en "i ejers øjne" kompetent og engageret efterfølger. På samme tid er ejerleders kontrolbehov medvirkende til, at han finder det utroligt vanskeligt, at fragive sig opgaver og ansvarsområder til udeforstående.

"Virksomheden er et redskab"

Under kvadranten "Virksomheden er et redskab" har ejer stadig et stort behov for kontrol, hvilket bevirker, at virksomheden kan sikre ejer friheden til at bestemme selv, men samtidig drager ejer ikke andre personer ind i virksomhedens planlægning og drift.

Ved et ejerskifte i denne kategori, kan ejerleder have et stort behov for at fastholde sin kontrol i virksomheden længst muligt. Derfor opleves det som en udfordring for planlægningen, da ejer kan være tilbageholdende med at uddelegere ansvar.

Styrken i forhold til planlægningen af ejerskiftet er dog, at ejer ikke oplever en stor identifikation med sin virksomhed og dermed er i stand til, at se en mening med livet og hverdagen, også uden virksomheden. Derfor kan ejerledere i denne kategori ofte se realistisk på værdien af et virksomhedssalg, der kan realiseres i andre projekter.

"Virksomheden er mit job"

Denne kvadrant giver på samme måde ejer en frihed, men uden behovet for kontrol. Derfor er formålet med virksomheden i høj grad, netop at have et job som giver stabilitet og rytme i

hverdagen, samt kollegaer at samarbejde med. I forhold til et ejerskifte, ses der i denne kategori ikke nødvendigvis de samme store udfordringer, som i de andre tre kvadranter, da ejer opfatter virksomheden som en genstand, og kan både se muligheder indenfor overdragelse eller afvikling af virksomheden.

3.2.2. Rådgivers rolle

Ejerlederkvadranten er en vigtig brik for forståelse af virksomhedsejers motivation og afklaring for et ejerskifte. Flere rundspørger viser, at begrebet ”alting er til salg, til den rigtige pris” ikke altid gælder. For selvom en korrekt værdiansættelse er vigtig for et fremtidig ejerskifte, så er det mindst ligeså vigtigt, at forstå hvordan ejer ser sig selv, og ikke mindst sin tilknytning til virksomheden. Kun ved at kende tilknytningen og deraf stille de rigtige spørgsmål, gives ejer mulighed for en hurtigere afklaring og dermed opstart på planlægningen af generationsskiftet.

Derfor kan den bedste rådgivning midlertidigt være, at give en opmærksomhed på de ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, der knytter sig til ejers egen oplevelse af virksomhedens betydning for ham selv, og derved se på mulighederne for at rådgive mod en opdeling, mellem de abstrakte og konkrete tanker. Dermed gives ejerleder alternativer og delmål, når overvejelser og afklaring synes uoverskuelige for ejerleder.

”Virksomheden er sin egen”

Ved rådgivning af ejerledere i denne kategori, bør man som rådgiver tage udgangspunkt i ejerleders styrker og motivation for virksomhedsdriften. Derfor er det vigtigt at fokusere på et ejerskifte med virksomhedens kultur, værdier og visioner i centrum. Samtidigt er det betydningsfuldt for ejer at kunne fastholde fællesskabet og identifikationen med sin virksomhed længst muligt. Helt konkret bør der arbejdes på at findes en efterfølger, der ligeledes brænder for at bibeholde virksomhedens kultur og værdier, og ved en håndgribelig planlægning, hvor ejerleders rolle bliver beskrevet gennem hele processen, giver det forventelig ejer en tryghed i, løbende at overdrage ansvaret til efterfølger.

Ved planlægningen af ejerskiftet er det tabet af identitet der er det mest abstrakte for ejerleder, og deri ligger de største udfordringer. Overdragelse af kontrol i virksomheden er

derimod lettere at gå til, og ejerleder kan derfor med succes starte med uddelegeringen af ansvars- og ledelsesopgaver.

Det er væsentligt at ejer bliver rådgivet i forhold til muligheden for anden beskæftigelse, der kan bidrage til en meningsfuld tilværelse efter virksomhedsexit.

"Virksomheden er mig"

Ejerleder med så stærk identifikation og kontrolbehov, har det utroligt vanskeligt ved at forlige sig med et ejerskifte. For at et ejerskifte skal komme på tale for ejerleder i denne kategori, er det vigtigt, at man som rådgiver giver stor opmærksomhed til de personlige udfordringer og bekymringer der vil komme i processen. Samtidig er overvejelserne omkring skiftet ofte nødt til at foregå i et langsommere tempo, og med mindre beslutningsområder undervejs. Alternativt sker det desværre ofte, at skiftet vil gå i stå.

Ejerleder bør forsøge at prioritere imellem de to tilknytningskræfter, hvorefter det mindst abstrakte, er den del ejer skal arbejde med, i første omgang. Rådgivers bedste løsning er en hjælp til at konkretisere mest muligt, og dele processen op i mange små dele. Sammen med ejer kan der laves en plan for, hvordan virksomhedens visioner kan fremtidssikres, og vær samtidig omhyggelig med at efterfølger forstår virksomhedens - og ejerleders – værdisæt.

Endvidere er en god øvelse for ejerleder, at optegne en liste med alle arbejdsopgaver, for dernæst at prioritere disse, med henblik på, hvilke opgaver der først kan uddelegeres til andre. Dette er ofte en god anledning for ejerleder til at mærke efter, i hvor høj en grad, de forskellige parametre af tilknytningen påvirker ham.

"Virksomheden er et redskab"

Ejerledere i denne kvadrant ser afgivelse af kontrol som det abstrakte aspekt, og har tilsvarende svært med tillid til, at en anden virksomhedsleder skal overtage handlingsprocesser. Samtidig vil ejerleder ikke undvære den uafhængighed, som virksomheden giver.

Derimod er tabet af identitet ikke en stor udfordring, så videreførelse af virksomhedens værdier og vision er ikke i samme grad en udfordring for ejerleder.

Derfor vil den bedste opsætning af ejerskiftet skulle forløbe således, at overtager og ejer får mulighed for et midlertidigt samarbejde, med henblik for at kunne skabe den fornødne tillid til overetagers kompetencer og ledelse af virksomheden. Det vil ligeledes være tilrådeligt at ejer har mulighed for at følge virksomheden, og rådgivningen bør ligeledes fokusere på ejerleder kan sikre sin uafhængighed i fremtiden.

"Virksomheden er mit job"

Denne type ejerledere vil have relativt nemt ved at agere i forhold til planlægningen af et fremtidigt ejerskifte. Ejeren er ikke så personligt udfordret, og ved at kunne gennemtænke virksomheden som en genstand, der vil kunne udnyttes for en anden form for tilværelse, giver ikke så store bekymringer eller udfordringer, som hos de tre andre kategorier.

Dermed vil ejerleder være rimeligt hurtigt afklaret i forhold til et exit, og lader ikke hensynet til virksomheden stå i vejen, såfremt han får lyst til at fylde sin tilværelse med andet.

For rådgiver, vil kodeordet være en praktisk gennemgang, hvor ejerleder kan se meningen med det endelige mål i forhold til en fremtidig tilværelse.

3.3. Delkonklusion

En ejerledet virksomhed er bygget på ejers værdier, og han har været omdrejningspunktet for virksomhedens opstart, virke og fremtidig udvikling. Dermed er det centralt, at ejer får opstartet denne planlægning i god tid, således virksomheden ikke bliver unødigt ramt, såfremt uforudsete begivenheder måtte ramme virksomheden eller ejerleder.

For den bedste indledning på ejerskiftet bør der opstartes med en grundig diskussion og rådgivning af ejerleders rolle og tilknytning til sin virksomhed. Ofte lægges opmærksomheden udelukkende på de økonomiske og finansielle aspekter af ejerskiftet. Dette er på sin vis helt forståeligt, da det ofte er heraf et ejerskifte overvejes, og samtidig disse tilgange der synes mest konkrete. De mere abstrakte tanker, samt de dele af processen der synes mere uoverskuelige, bliver ofte udskudt til gennemgang på et senere tidspunkt. Men risikoen er alt for ofte, at dette bliver grunden til at ejerskiftet helt går i stå, eller kører af sporet, netop fordi de personlige udfordringer står i vejen for enhver form for planlægning og beslutningstagen.

Ved at gennemgå de forskellige stadier af den samlede plan med rådgiver, opnås en forståelse for flere parametre. Ejerlederkvadranten giver ejerleder en mulighed for at kunne reflektere over egen situation i forbindelse med ejerskiftet, og kan ligeledes være medvirkende til at give en ny vinkel på ejerskiftet.

Endvidere vil diskussionerne med rådgiver ofte kunne give ejerleder en større bevidsthed omkring hvorledes der kan være personlige udfordringer der vil være forbundet med et generationsskifte. Såfremt de personlige udfordringer er synliggjorte, er det for ejerleder nemmere at handle ud fra udfordringer, han måtte møde. Ligeledes vil gennemgang og muligheden for diskussion, give ejerleder en større bevidsthed omkring, hvor lang tid det kan tage at gennemføre ejerskiftet. I sidste ende vil det betyde, at ejerleder har grundlaget for at prioritere overvejelserne tidligere. Dette vil være udslagsgivende for en højere succes, både under ejerskiftet og i tiden efterfølgende, da succes vises i virksomhedens fortsatte drift, samt ejerleders egen afklaring om fremtiden efter virksomheden.

Rådgivningen bør indeholde en diskussion omkring prioriteringen af elementerne og konkrete aspekter bør gennemgås med eksempelvis rådgiver, eller implicerede personer. Derved opnås, at også de abstrakte dele bliver mere formelige og konkrete.

Ved at undgå at stille skarpt på slutmålet fra starten, og i stedet koncentrerer sig om det næstfølgende aspekt i forløbet, kan ejerleder opnå en god udvikling i overvejelserne til ejerskiftet. På denne måde, vil ejer med tiden kunne forholde sig til de dele af processen, der fra starten virkede mest uhåndterbare.

En positiv påvirkning ved en formidlet exitplan, kan være at implicerede familiemedlemmer og medarbejdere kan få en større ansvarsfølelse, når vedkommende er gjort bekendt, med deres rolle i virksomhedens fremtidige drift.

4. Betydningsfulde overvejelser mellem revisor og ejerleder

I dette afsnit identificeres og diskuteres de betragtninger virksomhedsejer bør inddrage, når overvejelserne omkring generationsskiftet går fra den indledende afklaring, mod beslutningsprocessen vedrørende virksomhedens og ejerleders retning og fremtid.

Som rådgiver, må revisor synliggøre og diskutere faldgrupperne med ejerleder, da disse i høj grad vil påvirke succesen for virksomhedens og ikke mindst ejers fremtid. Derfor er en god dialog altafgørende, for fremtidige valg.



4.1. Revisors rolle i processen

Som rådgiver bør revisor stille de relevante spørgsmål og fremlægge de muligheder, der sætter gang i overvejelserne omkring forestående ejerskifte. Deslige er det en vigtig opgave, at synliggøre ejerleders personlige udfordringer, således der kan skabes en diskussion omkring hvilke betydninger og konsekvenser de kan få, for planlægningen af et generationsskifte.

Gennem tidligere nævnte forskningsprojekt fra CBS og INSEAD fra 2015-2017, blev over 13.000 ejerlederne spurgt ind til deres overvejelser omkring deres fremtid. 25 % af ejerlederne forventede et generationsskifte indenfor familien, 39 % så det som sandsynligt at virksomheden blev afviklet, mens 27 % af ejerlederne så et salg af virksomheden som det mest sandsynlige. Samme undersøgelse viser samtidigt at knap 55 % af ejerlederne forventer

et ejerskifte indenfor 0-5 år, men at langt størstedelen ikke anser skiftet som et presserende problem¹².

At kunne finde motivationen for at opstarte et generationsskifte, kan tilknyttes teorien Kotters Brændende Platform. Denne teori blev udviklet af John Kotter, Professor ved Harvard Business School¹³, som beskrev nødvendigheden i, at skabe en følelse af, at forandringen er en nødvendighed. Dette må ikke bruges som skræmmebillede for ejerleder, om dommedagsprofetier såfremt der ikke sker en forandring. Hvis rådgiver derimod skaber en forståelse for, at opstarten af processen bygger på behovet for forandring, ved at referere til den brændende platform, kan det give det ejerleder indblik i vigtigheden om ikke at forholde sig passivt i overvejelserne til generation, på samme måde som i Kotters teori.

I overvejelserprocessen bør ejerleder i samråd med revisor analysere på 3 elementer, for en vurdering af hvor langt ejerleder er. Først skal ejerleder vurdere hvor presserende planlægningen er, hermed menes, om ejerleder har en forventning omkring et exit indenfor 2 år, 5 år, eller senere. Der kan også være situationer, hvor ejerleder ikke har nogen konkret forventning til tidshorisonten, og i så fald må denne diskussion opstartes med revisor, omhandlende fremtidsperspektivet. Ved en vurdering af tidshorisonten, kan der opsættes en mere konkret tidsplan.

Dernæst er det væsentligt at have diskussionen omkring hvor langt i processen, planlægningen er. Det sker ofte en urealistisk forventning om planlægningen, og længde af denne. Ejerleder kan have en ide om hvilke elementer der skal indgå i planlægningen, eller hvilken person virksomheden skal overdrages til. Men det er de færreste der har en konkret plan, der inkluderer en fremtidig strategi og exitplan.

Blandt emnerne i gennemgangen mellem revisor og ejerleder skal nedenstående punkter som minimum være afklaret på et diskussionsniveau, og gerne nedskrevet i en ejerskiftestrategi

- Virksomhedens finansielle strategi
- Opstart på generationsskiftet

¹² Bilagstabel 3: I hvilken grad oplever du, at ejer- eller generationsskifte er et presserende problem for dig?

¹³ Kilde: <https://www.teknologisk.dk/kurser/8-trin-til-at-haandtere-forandringer-som-leder/22950>

- Vurdering af efterfølger samt fremtidig ledelse – og en opkvalificering af disse
- Virksomhedens fremtidige vision og strategi
- Ejerleders fremtidige planer, på den anden side af generationsskiftet.

4.2. Det gode generationsskifte

Det gode generationsskifte effektueres på det tidspunkt, hvor ejerleder er klar til at forlade virksomhedsdriften. Som tidligere beskrevet, er ejerleder dog nødt til at tage stilling til ejerskiftet, flere år i forvejen, hvilket kun 20 % har gjort i nedskrevet grad. Derfor er rådgiver nødsaget til at motivere ejerleder, om vigtigheden af dette.

Ejerleder må vurdere, hvad der er vigtigt for ham, i forbindelse med exit fra virksomheden. Alt efter ejerledertype, kan der være tale om meget forskellige aspekter af generationsskiftet, som synes væsentlige. For ejerlederen med et stort behov for kontrol og identifikation, er det ønsket om, at virksomheden fortsat bliver drevet med den samme respekt for visionen, ejerleders værdier og ry. Er ejerlederen derimod lav på kontrol og identifikation, vil han hurtigt være klar til exit. Såfremt han finder nye emner der interesserer ham, lader han ikke virksomheden stå i vejen for dette.

Uanset ledertype, er det dog vigtigt, at ejerleder forholder sig kritisk til egen situation, både i forhold til hans rolle som den øverste ledelse, og til virksomhedens generelle drift. Får han ikke taget hul på de indledende stadier til generationsskiftet, vil han uvægerligt trække processen i langdrag, og dermed potentielt sætte virksomheden i en penibel situation.

På det personlige plan, handler det gode generationsskifte for ejerleder, i høj grad om overvejelserne for tiden efter gennemførelsen. Til spørgsmålet omkring, hvad tiden skal fyldes ud med, vil svaret ofte være, at ejerleder ser frem til at bruge tiden på børn, børnebørn, haven, mere tid på fritidsinteresserne og på at rejse mere.

Her bør revisor rådgive omkring nødvendigheden af et meningsfyldt og aktivt liv, også efter et ejerskifte. Ovenstående svar er enestående som supplement, men det vil ikke være optimalt for ejerleder, så fald han ikke har andet indhold i hverdagen. Mange ejerledere har gjort fejlen, at tro at ovenstående var nok livsindhold, som forudsætning for den gode livskvalitet. Ca. 40 % af ejerlederne svarer til spørgsmålet, at de enten forventer at blive

fuldtidspensionist, eller at de endnu ikke har overvejet hvad de skal bruge tiden på¹⁴, så rådgivningen heraf er ligeledes væsentlig.

4.2.1. Virksomhedsstrategi og forandringsledelse

Udgangspunktet for virksomhedens grundlag er værdierne, og dermed fundamentet for hvordan virksomheden drives. Især gældende for denne virksomhedstype, er værdierne, i højere eller mindre grad, en videreførelse af ejerleders personlige holdninger til etik og moral. Dette er aktuelt både i den interne organisationsopbygning, samt i forhold til, hvorledes virksomheden vælger at positionere sig eksternt, overfor både kunder og eksterne forretningspartere.

Et eksempel på en virksomheds værdier, kunne være at have faglig ordentlighed og stolthed med i enhver kundeopgave. At vægte, at behandle sine medarbejdere godt, samt at tilbyde sine kunder gode løsninger.

Virksomhedens mission er deres eksistensberettigelse. Ved at kunne formulere missionen, vises den ønskede fremtidig retning for virksomheden. Det er en nødvendighed jævnligt at reflektere over, om missionen stadig er gyldig, eller om den skal tilrettes, efter eksempelvis nye efterspørgsler eller kundebehov.

Visionen er som oftest kvantitativ. Ved at sætte delmål op, synliggøres hvorvidt man bevæger sig i den rette kurs. Samtidig ændres visionerne gennem tiden, og skal jævnligt diskuteres, således nye delmål kan formuleres. Visionen skaber motivation for at nå missionen.

Virksomheden kan have en vision om at besidde dygtige medarbejdere. Virksomhedens medarbejdere kan derfor løbende tilbydes kompetencegivende uddannelse og der kan udføres delmål i forhold til deres performances. En anden vision kan være, at have tilfredse kunder. Dette kunne opnås ved en italesættelse af, hvorledes medarbejderne styrker tilfredsheden blandt kunderne, og et delmål kunne være at udforme tilfredshedsundersøgelser for kundegruppen. Visionen kan også handle virksomhedens vækst, hvor ambitionen kan måles på overskudsgraden eller antal søsatte projektopgaver.

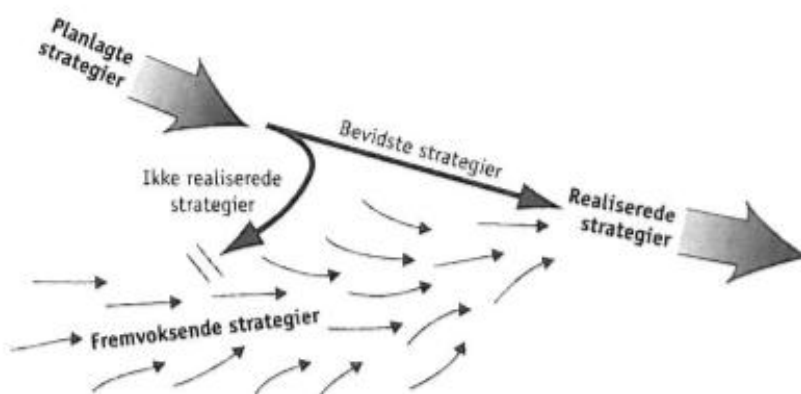
¹⁴ Bilagstabel 4: Hvad vil du bruge din tid på, når du har solgt eller overdraget din virksomhed?

Endvidere er strategi et betydningsfuldt element. Strategi er grundlaget for at designe virksomheden. Den bestemmer retningen for virksomhedens drift, og en stærk strategi er et vigtigt element, således aktiviteterne fortsat styres i den valgte retning. Når strategien er lagt, har man dermed også synliggjort hvorledes der skal prioriteres blandt virksomhedens aktiviteter.

Som rådgiver er det vigtigt at byde til forandring, når ejerleder står overfor et kommende generationsskifte. Der forelægger en forventning til ejerleder, for som i enhver anden øverste ledelse, er der et stærkt behov for planlægning af virksomhedens forandringsstrategi i forhold til både den daglige drift, men også i forhold til fremtidens investeringer og konkurrencemæssige position. Når man har en velfunderet virksomhedsstrategi, vil man have ballasten til, at stå stærkere når overgangen forløber.

Mintzbergs fremvoksende strategier

Henry Mintzberg introducerede begrebet "fremvoksende strategier"¹⁵. Dette er et udtryk for, at virksomhedens implementerede strategi ikke udelukkende er udfaldet af ledelsens oprindeligt planlagte beslutninger. Begrebet beskrives ligeledes som et resultat af påvirkninger gennem beslutningsprocessen, både de der er opstået internt i virksomheden, samt fra miljøet udenfor. Konklusionen bliver derfor ofte, at den realiserede strategi adskiller sig fra den oprindelige plan.



Figur 4.1 – Tilsigtet eller utilsigtet strategi jf. Mintzberg¹⁶

¹⁵ Kilde: Mintzberg et. al, 2003. Strategisk ledelse - planer eller proces?

¹⁶ Figur: Kilde: Mintzberg et. al, 2003. Strategisk ledelse - planer eller proces?

Følgeslutningen på strategiplanlægningen må derfor være, at man som virksomhed og ledelse må være forandringsparat, for at kunne imødekomme den emergens der utvivlsomt vil opstå i processen.

I forløbet fra planlagt strategi til den realiserede strategi, kan ledelsen blive udfordret af uforudsete begivenheder, som både kan opstå internt i virksomheden, eller i makromiljøet. Ledelsen er nødt til at forholde sig til den opståede begivenhed, med risiko for at ændre i den oprindelige strategi.

Blandt interne uforudsete hændelser kan være alvorlig sygdom, problematikker i forbindelse med produktionen, fejlslagne samarbejdsaftaler og kernemedarbejders fratrædelse. På samme måde har omverdens begivenheder ligeledes stor påvirkning på enhver virksomhedsstrategi. Heriblandt kan nævnes finanskrisen, der i 2008 lammede markeder og verdensøkonomien. Ligeledes fik vulkanudbruddet på Island, med tilhørende askesky i 2014 blandt andet sat flytrafikken i stå, med store konsekvenser for virksomheder til følge. Senest viser Covid-19 her i 2020, hvorledes omverden kan ændres fra dag til dag. Naturligvis ville ingen kunne planlægge sig ud af den type verdenskriser, og heldigvis viser kriser i den størrelsesorden sig sjældent. Men ikke desto mindre, er virksomheder nødsaget til at være forandringsparate for at kunne gennemleve de begivenheder der indtræffer.

Lewin's trefasede forandringsmodel¹⁷

Kurt Lewin udviklede i 1951, en model til at gennemføre organisatorisk forandring, og denne anvendes til stadighed i dag. Modellen referer til tre overgange, de implicerede skal gennemgå, for at forandringen resulterer i succes.



Figur 4.2 – Lewin's trefasede forandringsmodel¹⁸

¹⁷ <https://www.lederweb.dk/artikler/lewins-3-trin-til-forandringsledelse/>

¹⁸ Figur: Egen tilvirkning, inspiration fra <https://www.lederweb.dk/artikler/lewins-3-trin-til-forandringsledelse/>

Første fase kræver, at de involverede parter optøs og motiveres til forandring. Rådgiver skal bevæge til en ny måde at anskue situationen på, samt bakke op om tilførsel af den positive energi til organisationen.

Anden fase er overgangsperioden, hvor reaktionen på omstillingen vil optræde. Dette er oftest den sværeste del af modellen, da forandring nemt kan virke usikkert. De implicerede kan betvivle processen, og må derfor forsikres om, de fordele der vil opstå fremadrettet. Samtidig understøttes processen undervejs med håndgribelig kommunikation fra rådgiver.

Den sidste fase er stabilisering. Den største del af forandringen er nu gennemgået, den nye virksomhedsgang har taget form. Organisationen har nu behov for at blive stabiliseret igen, og de involverede personer skal finde deres nye arbejdsopgaver, og tage del i de nye strukturer og systemer.

4.2.2. Ejerskiftestrategi

Efter ejerleders arbejde omkring afklaringen og tilknytningen til virksomheden, råder han allerede over en stor andel af redskaberne, for næste stadie i processen. For overvejelserne omkring ejerskiftet, heriblandt strategien for processen, bygger nemlig på den første del. Som tidligere beskrevet, så er faren for en langtrukket proces væsentlig større, når den indledende stadie ikke er fyldestgjort.

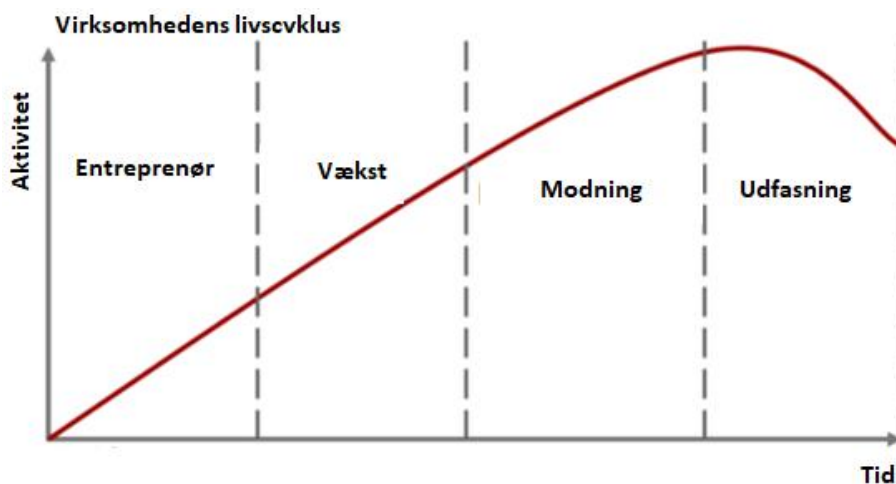
Der er flere risici ved en langtrukket proces. Først og fremmest er risikoen for udefrakommende faktorer, der har indvirkning på virksomheden eller ejerleder. Ejerleders sygdom, ulykke eller lignende forventede begivenheder kan forekomme, hvilket kan betyde at ejerleder, som minimum for en periode, må trække sig fra lederrollen eller fra aktiviteterne i virksomheden. Her vil det især blive problematisk, såfremt ejerleder har ledet virksomheden med en mekanisk tilgang, hvor beslutninger og systemer blevet styret i en hierarkisk organisation.

En langtrukket proces, kan være resultatet af, at ejerleder mangler modet til at slippe tøjlerne, når virksomheden er klar. På et tidspunkt vil energien hos ældre ejerledere, helt naturligt, stagnere en smule. Ofte erstattes energien med mange års erfaring og store kompetencer. Ejerleder kan ligeledes miste engagement og moment, og hvis

udviklingskurven mister højde og måske endda begynder at dykke, vil det have stor indvirkning for virksomhedens drive og udvikling. Dermed kan ejerleders tøven påvirke virksomhedens livscyklus negativt.

VLC kurven

Enhver virksomhed og ethvert menneske gennemgår livscyklussen, der består af fire livsfaser. Alle er uundgåelige, men man kan ikke på forhånd udpege, hvornår de viser sig. Hver fase kendetegner særlige aktiviteter, og disse kan benyttes som pejlemærke for hvor i cyklussen, virksomheden befinder sig.



Figur 4.3: VLC kurven¹⁹

Den første fase er startfasen. Stadiet kaldes også entreprenørfasen, og er opstået af ejerleders ide. Motivationen og engagementet er altoverskyggende, hvorimod viden og erfaring halter. Virksomheden etableres og produkterne udvikles, og dette kræver store mængder af energi og næring, i form af arbejdskraft og kapital. Omsætningen og omkostningerne stiger kraftigt, og der er behov for investeringer i medarbejdere og produktion.

Anden fase er vækstfasen. Ledelsen har gennem de første kriser indset, hvorledes der er behov for styring, og en mere rationel tilgang til driften af virksomheden. De store investeringer er foretaget, og virksomheden skal ud og foretage aktivt salg af produkterne.

¹⁹ Figur: Egen tilvirkning, inspiration efter PLC kurven - Virksomhedens livscyklus, fra undervisningsmateriale; Strategisk Ledelse

Efterfølgende indtræffer modningsfasen. Virksomheden har erhvervet en solid struktur med ansvarsområder, kernemedarbejdere og regelfaste procedurer. Omsætningskurven stagnerer, mens salget forløber mere stabilt. Dette vil medvirke til en højere overskudsgrad, da investeringer og omkostninger samtidigt er kommet under kontrol. Virksomheden effektiviserer, og i denne fase, besidder ejerleder erfaringen og knowhow til at kunne frigive en del af hans ressourcer til andre interesser.

Ejerleder bør prioritere en konkretisering af overvejelserne omkring et fremtidigt generationsskifte, således han ikke oplever tidshorizonten eller udefra kommende begivenheder, der påtvinger en hurtig beslutningstagen. Endvidere er det i denne fase, at virksomhedens potentiale er størst i forhold til ejerskifte, grundet lave omkostninger, stort produktkendskab, knowhow, dygtige kernemedarbejdere, og trimmet produktlinje.

Nedgangsfasen indtræder hvor både omsætning og indtjening falder. Kundegrundlaget mindskes grundet konkurrenter og manglende markedsføringsindsats, og ejerleder mangler energi til at "vende skuden". Det er svært at iværksætte de påkrævede ressourcer, for at vende virksomhedens udvikling.

4.3. Udfordringer for ejerledede virksomheder

Gennem undersøgelser er det påvist, at ved virksomhedsoverdragelser indenfor familien, sker det ofte med et fald i virksomhedens overskudsgrad til følge. Grunden for dette er simpelthen, at ejerledere ikke planlægger deres exit godt nok, hvilket stemmer rigtig godt overens med at revisorer oplever en større motivation for rådgivning.

Som ejerleder er man ofte vant til at foretage alle beslutninger på egen hånd, og kan af samme grund være uvant med at delagtiggøre andre i sine overvejelser og planlægning. For bedste resultat af et generationsskifte, bør ejerleder overveje at kommunikere planerne ud til medarbejdere og relevante interessenter, da man derved kan undgå megen usikkerhed omkring virksomhedens drift og fremtid. I praksis kan en manglende information omkring strategien muligvis betyde, at nøglemedarbejdere føler usikkerhed, og derfor søger væk fra virksomheden. Ligeledes kan usikkerheden også have påvirkning overfor andre interessenters beslutningsgrundlag.

Der er i mange familievirksomheder en forventning, eller forhåbning, om at junior skal overtage fars virksomhed. Op mod 48 % af adspurgte ejerledere, vurderer at der er en egnet efterfølger i familien²⁰.

Men man er ligeledes nødt til at anskue dette, fra en mere professionel vinkel også. Ved tvivl om egnetheden blandt ejerleders børn, kan der opleves tre forskellige hovedårsager, og såfremt ejerleder selv mangler redskaber til at løse de potentielle konflikter, er det vigtigt at rådgiver hjælper med disse.

Den første årsag kan omhandle ejerleders tvivl om tilstrækkeligheden af efterfølgers evner og kompetencer, til at drive virksomheden i fremtiden. I denne situation er det vigtigt at ejerleder gør opmærksom på bekymringen om dette. Ved at sætte ord på de nødvendige kompetencer der mangles, kan efteruddannelse eller praktisk erhvervserfaring måske afhjælpe problematikken.

En anden årsag til udfordringerne, kan være manglende enighed om virksomhedens fremtid, og sidste hovedårsag kan være manglende kommunikation mellem ejerleder og dennes barn. Deraf kan blandt andet opstå tvivl om barnet har viljen og lysten til at stå i spidsen for virksomheden. For begge parter vedkomne, er kommunikation vejen frem, og det er altafgørende at diskussionen tages, inden et eventuelt generationsskifte opstartes.

4.4. Delkonklusion

Planlægningen af et ejerskifte har stor værdi. Ikke kun i forhold til afklaringen af fremtiden for det planlagte generationsskifte, men ligeledes hvis en uforudset situation skulle opstå. Ejerleder eller den nærmeste familie kan blive ramt af sygdom, skilsmisse, splittelse eller endda dødsfald. Konsekvenserne kan være store, såfremt de påvirker ejerleders evne til at drive virksomheden. Virksomheder der har igangsat planlægningen, klarer sig derfor betydeligt bedre igennem krisen.

Dermed berettiger revisors rådgivende rolle, da hans synliggørelse af behovet for forandring, kan give ejerleder den motivation, han oprindeligt har manglet.

²⁰ Bilagstabel 5: I hvor høj grad er der en i familien, som du vurderer, er en egnet efterfølger for dig?

Vejen mod det gode generationsskifte er vigtigt at styre efter. Det kræver en erkendelse omkring virksomhedens bedste, samt refleksionen over livet på den anden side, for ejerleder selv.

I rådgivningen af forandringsledelse er der taget udgangspunkt i Lewin's forandringsmodel. Det er væsentligt, at rådgiver hjælper til en klarlægning omkring, hvorfor en uforandret tilstand ikke længere er fyldestgørende. Det er her altafgørende med en fuldstændig opbakning, fra ejerleder og andre involverede, omkring forandringen.

Undervejs i processen, skal revisor bistå med rådgivning og støtte, når ejerleder kommer ud af komfortzonen, og bør samtidig ansøre til, at forandringen ikke trækker ud, men holdes indenfor en afstemt tidsramme. I modsat fald forhøjes risikoen for, at ejerleder falder tilbage i gamle rutiner og vaner. Ligeledes er det vigtigt, at problemstillinger der opstår undervejs i forløbet, håndteres med det samme.

På den anden side af forandringsprocessen, kan rådgiver understøtte stabiliseringen, ved identificering af hvilke strukturer der støtter op om omstillingen, samt hvilke barrierer der modarbejder dette. Derfor vil løbende feedback og eventuelle delmål motivere til fortsat arbejde, som er nødvendigt for at skabe fundamentet for overskud og styrken til at kunne imødekomme fremtidige udfordringer.

Forandringerne skal sættes i forhold til virksomhedens livscyklus. Som tidligere nævnt, kan der fremkomme store konsekvenser ved at vente for længe, inden den konkrete planlægning igangsættes.

I den første fase af virksomhedens livscyklus, fremstår der team-spirit og ejerleder selv er dybt involveret i aktiviteterne. Der investeres kraftigt, og derfor må ejerleder være kritisk i sin tilgang, så der investeres klogt, både i forhold til de rentable produktionsmidler, mod givtige markeder, samt i dygtige medarbejdere.

Rådgiver bør henlede opmærksomheden på risikoen for kvalitetsproblemer, grundet en hurtig vækst, men til stadighed lav viden og erfaring af både ejerleder og nøglemedarbejdere. Der kan ligeledes opstå finansieringsproblemer, grundet en lav likviditet og høje driftsomkostninger såfremt ejerleder ikke investerer klogt og langsigtet. Slutteligt

ses de første samarbejdsproblemer, da nye systemer oprettes og opgaver udenfor kernekompetencerne kommer til. Der er behov for kvalitetsstyring, regnskabs- og administrationsstyring, og organisationen ændrer sig, da ejerleder ikke længere har muligheden, for konstant deltagelse i alle aktiviteter.

Efterfølgende fase er vækstfasen. Rådgivningen bør introducere virksomheden behovet for prioritering i forhold til aftagning af produkterne, og de må derfor anvende ressourcer på marketing og salg. Der vil tillige kunne opstå udfordringer mellem afdelingerne, da forståelsen kan gå tabt. Erfaringen blandt medarbejderne er stadig lav, og nye arbejdsgange læres.

I modningsfasen kan ejerleder i højere grad nyde, at virksomheden genererer overskud, og systemerne frigiver ressourcer. Dog er udfordringen for ejerleder fortsat, at udvikle nye produkter eller ydelser, for en stadig berettigelse af virksomhedens mission. Ligeledes bør ejerleder have en kritisk til stillingstagen til, hvorvidt finansielle problematikker skal tackles gennem besparelser, nedskæringer og effektiviseringer af virksomhedens drift og aktiviteter, modsat investeringer i produktudvikling og forretningsområder.

Den sidste fase er udfasningen. Udfordringen for ejerleder er, at generationsskifte sin virksomhed inden denne fase indtræffer. Dette er måske i virkeligheden den største udfordring for ejerleder, da det kræver han må "stoppe mens legen er god". I modningsfasen er indtjeningskurven stadig opadgående, og økonomisk er ejerleder bedst stillet. Når udfasning rammer, er virksomhedens kurve for nedadgående, virksomhedens dygtigste medarbejdere er muligvis endda rejst. Virksomhedens værdi svinder grundet manglende indtjening og udvikling, og såfremt ejerleder ikke kan generationsskifte, bliver virksomhedens fremtid, i værste fald, en lukning eller salg til konkurrent.

Det er uhyre vigtigt, at rådgiver diskuterer fremtidsudsigterne med ejerleder, således generationsskiftet planlægges og udføres i virksomhedens rette livsfase. Kun således styrkes virksomheden til forsat eksistensberettigelse og driftsudvikling.

Rådgivningen i henhold til udfordringerne omhandlende generationsskifte indenfor familien, bør behandle en forventningsafstemning mellem ejerleder og efterfølger. Har ejerleder tvivl

om efterfølgers kompetencer, er det bydende nødvendigt at disse bliver italesat, ligesom en diskussion om virksomhedens fremtidige mission skal debatteres og fastlægges.

Ved generationsskifte indenfor familie eller nær medarbejderstab, sikres en uvurderlig forståelse for virksomhedens historie og kernerdrift. Det er ofte den største motivation for generationsskiftet, da ejer på den vis kan forme virksomhedens fremtid, fremfor ved salg til ekstern part.

For at sikre det gode generationsskifte, samt mindske risikoen for konflikter i forbindelse med planlægningen, vil en skriftlig aftale altid være at efterstræbe. Denne bør opstartes tidligt i processen, således synspunkter og forventninger kan diskuteres.

5. Virksomhedsanalyse

I dette afsnit gennemgås analysering af virksomheden, samt behovet for dette. En kombination af de kvalitative og kvantitative analyser bliver behandlet, da man ved benyttelse af begge type analyser, giver et mere fuldstændigt billede på virksomhedens realværdi, ved at sammenholde de bløde og ikke målelige værdier, med beregninger for værdiansættelsen. En stor andel af adspurgte ejerledere svarer på spørgsmålet omkring deres indsigt til virksomhedens værdi, at de har kendskab til selskabets værd.²¹ Dog fortæller over 30 % af de adspurgte respondenter, at værdien kendes ud fra egen erfaring på området, og altså ikke en værdi der fastsæt, ud fra analyser og beregninger.

5.1. Kvalitativ virksomhedsanalyse

Ved virksomhedssalg til tredjemand, benyttes kvalitative virksomhedsanalyser som en væsentlig del, af kendskabet til virksomheden. Men en sådan vurdering af virksomheden er ligeså central ved et generationsskifte, for derved synliggøres virksomhedens styrker og udfordringer, sammen med kerneværdier og muligheder for potentiale. Dette tilfører værktøjer til en eventuel virksomhedstrimning, og redskaber i forhold til tidligere beskrevet virksomhedsstrategi, inden et kommende generationsskifte. Dette er til stor fordel for både overdrageren og efterfølgeren.

5.1.1. Forretningsplan

Forretningsplanen er et nyttigt styreredskab, der giver overblik over virksomheden, og hjælper til at formulere, hvad ejerleder og virksomhed skal levere ved skiftet. Derudover kan en forretningsplan medvirke til at vurdere hvorvidt der er drifts- eller aktivområder, der har behov for at blive trimmet, nedlagt eller prioriteret inden overtagelsen. Omfanget af forretningsplanen, afhænger i høj grad af virksomhedstype og ledelsestemperament. For udarbejdelse af en forretningsplan, er det væsentligt at synliggøre hvorledes virksomheden skaber, leverer og fastholder sin værdi.

²¹ Bilagstabel 6: Ved du, hvad din virksomhed er værd, og hvordan?

*Business Model Canvas*²²

Business Model Canvas er en intern forretningsmodel, bygget op omkring kundeværdien i virksomheden. Business Model Canvas er en forståelig og overskuelig forretningsmodel hvor der vurderes 9 punkter, som tilsammen giver et overblik over virksomhedens produkter, kunder, infrastruktur og økonomisk rentabilitet. Ved en dybdegående skildring af virksomhedens parametre, giver modellen blandt andet kendskab til virksomhedens core business, samt hvorvidt virksomheden er letpåvirkelig og følsom ved ændringer i markedet.

- Værdifaktorer/ kundeværdi

Virksomheden kan hurtigt beskrive hvilke produkter eller ydelser der sælges. Men det er væsentligt at forstå, hvilken værdi det giver kunderne, netop at handle med denne virksomhed. Værdien kan være kvalitativ og skabes i relation til produktets design, status og oplevelse, og deraf give kunden en fornemmelse af luksus og forskønnelse. Værdifaktoren kan også være opfyldelse af et behov eller problem, og i så fald, er der måske ikke tale om forskønnelse, men et løsningsorienteret produkt eller ydelse. Ved en kvantitativ kundeværdi, kan kunderne eksempelvis have fokus på produktets pris. Midlertidig bør den største fokus for dette element, være beskrivelse af kernekunderne, hvilket viser forskellen på en ide og en konkret forretningside

- Nøglepartner:

Virksomhedens vigtigste partnere skal formuleres. Her vurderes hvilke ressourcer der indkøbes, hvilke samarbejdsaftaler der er opstillet, og hvilke aktiviteter partnerne udfører. Der kan eksempelvis være aftaler på favorable vilkår, eller givtige samarbejder.

- Nøgleaktiviteter

Herunder beskrives det vigtigste som virksomheden udfører. Hvilke aktiviteter kræves det, at vedligeholde virksomhedens kunderelationer, indtægtskilder, produktion og ydelser. Disse primære aktiviteter beskrives som nøgleopgaver, og gennem overvejelser kan ejerleder komme til en konklusion omkring hvorvidt nogle aktiviteter er sekundære, og derfor bedst kan svare sig at købe udefra.

²² Model og inspiration er hentet fra faget strategisk analyse, og materiale omhandlende Business Model Generation. For modellen Business Model Canvas, se bilag 7

- Nøgleressourcer

Herunder beskrives det vigtigste som virksomheden har. Hvilke ressourcer kræves det, at vedligeholde virksomhedens kunderelationer, indtægtskilder og medarbejdere.

Finansielle ressourcer er også vigtig andel at beskrive, ligesom goodwill og knowhow, da de ligeledes tilfører virksomheden stor værdi.

- Kunderelationer

Det er vigtigt at afkode forholdet mellem kunderne og virksomheden. Gennem relationen læses, hvilke kunder der gavner forretningen bedst, og hvorledes man så skaber og vedligeholder kunderelationen. Der er stor forskel på om virksomheden primært har engangskunder, eller om der investeres i langvarige kunderelationer

- Vejen til kunderne

Hvorledes når virksomheden ud til kunderne, og øger kundernes opmærksomhed mod virksomhedens produkter. Det er vigtigt med en god kundeoplevelse, i relation til hvad virksomheden udbyder, både i forhold til bevidstheden omkring produkterne, kundeservice og vejledning af kunder. Derudover er det værd at tænke i købssituationen og eventuel kundesupport, efter købet.

- Kundeseqmenter

Det er en vigtig del, at kende det segment man henvender sig til. Ved at undersøge kernekundens karakteristika, beskrives hvem produktet skaber værdi for? Det kan eksempelvis være nichemarkedet eller massemarkedet, som den konkrete virksomheds produkter henvender sig til.

- Omkostninger (Omkostningsstruktur)

Når virksomheden udarbejder sin forretningsmodel, er det vigtigt at være bevidst om hvorvidt virksomheden er afhængig af stram omkostningsstruktur eller værdiskabelse, samt hvilke faste og variable omkostninger virksomheden har i forbindelse med driften. Det er ligeledes vigtigt at forholde sig til hvilke ressourcer og aktiviteter der er mest omkostningstunge

- Indtægter (indtægtsstrømme)

Hvordan tjener virksomheden sine penge, og hvordan betaler kunderne for solgte produkt eller ydelse. Er betalingsmuligheden let tilgængelig, og stilles kundernes tilfredshed hertil.

5.2. Kvantitativ værdiansættelse

I forbindelse med et generationsskifte vil der utvivlsomt være fokus på virksomhedens værdiansættelse. Det kan være et ømtåleligt emne at diskutere, da ejerleder ofte selv har svært ved at prissætte sin virksomhed og nemt kan have en urealistisk høj forventning. Omvendt tjener det på ingen måde virksomheden, at værdiansætte så højt, at det vil give unødige benspænd for driften og indtjeningen i årene fremover. Det er vigtigt, at analysere hvorvidt salgsprisen kan forrentes af virksomhedens forventede indtjening. Ejerleder må yderligere revidere, hvorledes værdien af virksomheden kan sikre hans forventede pension.

Mellem to uafhængige parter er handelsværdien den værdi, de to kan blive enige om, da der jo må forventes, at køber ikke vil give mere end højest nødvendigt. På den anden side vil sælger nok ligeledes gå mindst muligt ned i pris. Når et salg af virksomheden foregår ved et generationsskifte mellem interesseforbundne parter, eksempelvis familieoverdragelse, skal værdiansættelsen foretages til handelsværdi.

Det bør tilrådes at kigge virksomhedens aktiver og indtjeningsområder grundigt igennem, og vurdere om der er behov for oprydning i virksomheden. Vælger ejerleder at bortskære relevante områder, vil det ofte påvirke salgsværdien positivt, og samtidigt er nemmere for efterfølger at overtage en, i forvejen, trimmet virksomhed.

For virksomhedens værdi bliver indtjeningen, likviditeten og egenkapitalen benyttet som vigtige elementer. Deraf benyttes som minimum virksomhedens regnskaber for de seneste 3 år samt indekstal. For virksomhedens aktiver, som eksempelvis bygninger, maskiner, driftsmidler og lagre, er der ofte mulighed for en objektiv vurdering. Dernæst indgår et skøn over virksomhedens fremtidige indtjening, pengestrømme, budgetter og andre økonomiske forhold.

Goodwill er ligeledes et vigtigt element i en værdiansættelse, men meget svær at værdiansætte, da det er et udtryk for virksomhedens værdi, udover et salg af aktiverne enkeltvis. Merprisen kan skyldes knowhow, brand, god kundekreds, samt værdien af kernemedarbejdere eller ejerleders egen dybdegående erfaring, hvoraf alt dette kan resultere i en højere indtjening. Værdiansættelsen af goodwill er ofte en forhandling, og derfor et svært element at prissætte, når det gælder et generationsskifte.

En værdiansættelsesmetode kan ikke stå alene, og den bedste behandlingsmåde for beregning af en virksomheds værdi, vil være brug af 3-4 modeller. Hver enkelt model vil producere et forskelligt svar på værdien, og det er ikke unormalt, at denne svinger betydeligt. Her er det revisors faglige vurdering, der bør træde i kræft, eksempelvis i forhold til estimatet af de anvendte multipler og diskonteringer, anvendt i modellerne. Revisor kan ud fra valgte beregninger, derfor konkludere et prisniveau for værdiansættelsen. Nedenstående er givet en kort beskrivelse for 3 forskellige værdiansættelsesmetoder.

"Discounted Cash Flow"

Denne kapitalværdibaserede model er blandt de mest anvendte²³, når det gælder værdiansættelse af unoterede virksomheder. Modellen tager udgangspunkt i værdien af virksomheden, ved en tilbagediskontering af forventede fremtidige frie pengestrømme. Resultatet for beregningen, bliver summen tilbage i virksomheden, efter en minimumsforretning af forventede investeringer i driftsaktiverne er fratrukket. Dette giver dermed et overblik over tilbagestående beløb, til afregning af finansiering af en gældfri virksomhed.

"Sammenligningsmetoden"

Sammenligningsmetoden er en markedsmetode som tager udgangspunkt i markedsværdien af salgsværdier i sammenlignelige virksomheder. Der skelnes mellem direkte prissammenligninger, hvor den absolutte pris anvendes for sammenligningen, mod den relative prissammenligning. I denne tilgang anvendes i stedet regnskabsmæssige nøgletal.

²³ I henhold til undersøgelse på skattestyrelsens hjemmeside, anvender 17 ud af 18 respondenter DCF-modellen – jf. <https://skat.dk/skat.aspx?oid=1813206&chk=216301>

"Substansmetoden"

Ved mindre virksomheder, og derfor også gældende for en andel af de ejerledede virksomheder, kan substansmetoden anvendes som beregning for værdiansættelse. I denne metode tages der udgangspunkt i summen af enkeltaktivernes værdi, ud fra en vurdering til markedsværdi. Derefter beregnes goodwill, ud fra hvad det forventede fremtidige overskud kan forrente. Kalkulationen bliver derfor størrelsen af kravet til forretningen, målt mod forventningen til overskuddet.

Ved en gennemgang af regnskabsposterne, er det vigtigt at vurdere eventuelle ejerrelaterede poster kritisk. Regnestykket skal korrigeres for ekstraordinære indtægter og omkostninger, der kan have relation til ejerleder, og som derfor påvirker overskuddet. Det kan være overskuddet, der er kunstigt høj, ifald ejerleders løn har været meget beskeden, eller virksomhedens husleje har uforholdsmæssig lav, grundet gunstig lejeaftale. Overskuddet kan midlertidig også forekomme forholdsvis lavt, hvis familiemedlemmer har fået udbetalt lønninger, der har ligget over markedsniveau.

5.3. Delkonklusion

I delemnet omkring virksomhedsanalyse, vurderes værdien i forhold til det planlagte generationsskifte.

Som beskrevet i afsnittet, havde over 30 % af de adspurgte ejerledere svaret, at de kendte til deres virksomheds værdi, ud fra egen erfaring. Her bør man reflektere omkring mindst to typer af virksomhedsejere. De virksomheder med en relativt lille eller økonomisk anskuelig balance og forretningsplan, og ejerledere med en forholdsvis stor faglig ekspertise, således de kan prissætte deres virksomhed.

Gældende for den anden andel af ejerledere, må formodes, at der bliver prissat ud fra lignende virksomheder, eller ud fra en forventning om værdi. Dermed synliggøres risikoen for, at forventet værdi veksler ganske betydeligt, i forhold til beregnet værdiansættelse.

Adskillige ejerledede virksomheder har ikke den salgsværdi, ejerleder forventer, og kan derfor ikke give den forventede afkast til pensionen. Dette kan blive en vanskelighed, såfremt ejerleder ikke har en særskilt pensionsordning. Derfor er dette ligeledes en god

begrundelse for en tidlig planlægning af generationsskifte, således eventuelle økonomiske udfordringer kan diskuteres på et tidligt stadie.

Eksterne og interne regnskaber er ikke nok for værdiansættelse, men det giver en indikation af salgspris, og om afdrag og forrentning af købesummen, er en mulighed i fremtidig drift.

Virksomhedens interne og eksterne forhold, samt de generelle bløde værdier, har ligeledes stor betydning for værdiansættelsen

Har virksomheden en stor, spredt kundeflade, er der uafhængighed af leverandører, eller befinder virksomheden sig i et vækst marked, vil det påvirke prisen positivt.

Derimod er et en ulempe, såfremt virksomheden er meget afhængige af en lille kundegruppe, få kerneleverandører, der er nære og større konkurrenter, eller der er behov for tung finansiering eller af ejerleders knowhow.

Det vil altid være givtigt at overveje, hvorvidt man kan ændre på virksomhedens svagheder og udefrakommende trusler, mod en mindre påvirkning af virksomhedens drift og miljø.

Der overvejes ligeledes omkring mulighederne for udvikling. I forbindelse med markedspositionering, kan nye produkter og muligheder skabes. Kan virksomheden ligefrem finde en BLUE ocean²⁴, kan der foretages et værdispring.

Derved igangsættes de indledende overvejelser for en strategisk beslutning, eksempelvis ved en undersøgelse om hvorvidt ledelse og virksomhed er klar til gennemførelse af et generationsskifte.

²⁴ BLUE ocean er begrebet omkring en strategi, eller et unikt marked ved differentiering fra konkurrenterne i branchen. Derved undgår virksomheden, for en stund, at slås om kunderne.

6. anbefaling

Det gode generationsskifte, vil til enhver tid være pejlemærket, som ejerledere efterspørger. Gennem dette afgangsprøje, har mine undersøgelser og læring vist mig, at en langsigtet planlægning desværre ofte er nedvurderet, men trods heraf, netop er alfa omega for succesraten af generationsskiftet. Ejerledere må igangsætte deres overvejelser, lagt tidligere i forløbet.

Dette projekt har tillige lært mig værdien i, hvorvidt revisor i langt højere grad, tilbyder sparring og rådgivning omkring emnet. Når dette ikke tilbydes, bliver udfaldet ofte et ømtåleligt og underinformert emne, der ikke er blevet tillagt den fortjente tid og ressource, og vejen hertil, er ofte en kombination af to ting.

Første forhold mod ovenstående udfald, er oplevelsen af, at revisors primære ydelser altid har været rettet mod revision, samt regnskabsmæssig og skattemæssig rådgivning, med fokus på de hårde tal og optimeringer heraf. Af revisor kræves der en ændret tilgang til rådgivningsydelserne, samt en italesættelse af udfordringerne mod et ændret fremtidsperspektiv, hvor ejerskifte ikke bliver sidestillet med alderdom og deraf tabuiseret.

Ligeledes afkræves ejerlederens tankegang, på samme måde, at prioritere de langsigtede planer og indtænke virksomhedens og egen fremtid, længe før et skifte står for døren. Ejerleder er nødt til at forholde sig til ideen omkring virksomhedens fortsatte drift, uden ejerleder selv bag roret. Ligeledes er det af stor betydning, at ejerleder inkluderer de involverede parter, tidligt i processen. Ægtefælle bør inddrages i en forventningsafstemning til fremtiden og livet udenfor virksomheden, og ligeledes bør ejerleders efterfølger inddrages, når det gælder virksomhedens fremtidige strategier og udviklingsmuligheder. Med gode værktøjer, optimeres mulighederne for en nyttig og konstruktiv sparring, med blik for virksomhedens fremtidige virke.

Min anbefaling i sigtet mod Det Gode Generationsskifte er, at der findes ingen entydige svar på "den rigtige måde", ved planlægning af omstændighederne og fremtidens udfordringer, men det faktum, at processen igangsættes rettidig, vil til enhver tid forøge succesraten betydeligt, og en åbenhed omkring processens udfordringer, giver en betydelig bedre sparringsproces.

7. Hovedkonklusion

Der er en stigende efterspørgsel af rådgivning omkring virksomhedsoverdragelser. Dette afgangsprojekt er anvendt, til en gennemgang og analysering af ejerleders afklaring og forståelse, omkring generationsskifte af ejerledede virksomheder. Deslige en vurdering af, hvorledes revisor gennem rådgivning, kan styrke ejerleders overvejelser for egen og virksomhedens fremtid.

Projektet har beskrevet revisors potentielle dobbeltrolle, når denne indtræder som rådgiver for ejerleder i omtalte proces. Imidlertid vurderes modsætningsforholdet dog kun at være af lille karakter, da revisor i al almindelighed begår sig som uvildig og objektiv rådgiver, og han derfor ikke i disse rådgivningsopgaver, arbejder ved siden af hans normale rolle, indebærende ansvar for overholdelse af dansk ret og god revisorskik.

Gennem projektet er ejerleders afklaring og motivation blevet behandlet, da dennes tilknytning til virksomheden, har stor betydning for, hvorledes revisor kan understøtte ejerlederen i at bearbejde de personlige barrierer, og derved igangsætte processen. Ejerleders tilknytning er samtidig analyseret i rådgiverøjemed, for relevante redskaber til at underbygge en sparring omkring de relevante overvejelser og refleksioner, som revisor bør understøtte ejerleder i, således der er grobund for diskussionen af et vellykket generationsskifte, med de involverede personer.

Ligeledes er værdien af planlægningsgrundlaget beskrevet. Ved at anvise brugervenlige værktøjer for rådgivning af strategi og forandring, i form af relevante modeller og teorier, kan revisor drøfte betydningen af et velfunderet beslutningsgrundlag for generationsskiftet. Ejerleder må gives en forståelse for det positive aspekt i en forandringsproces, hvilket revisor kan bidrage til med en sådan gennemgang.

Konklusionen for dette afgangsprojekt er derfor, at den korrekte fremgangsmåde ikke findes, når et generationsskifte skal planlægges. Men i projektet forsvares en imødekommende og kompetent rådgivning, hvor den enkelte ejerleder mødes på det stadie, hvor hans udfordringer og problematikker skal bearbejdes. På samme måde tages der i høj grad tages stilling til de svære og personlige barrierer. Mange ejerledere oplever nemlig disse, som nogle af hovedårsagerne til en direkte nedprioritering af overvejelserne omkring

ejerskiftet. På samme tid indbyder revisor til en konstruktiv dialog med ejerleder, og de for generationsskiftets involverede parter, og dette er tilgangen, hvorpå rådgiver på bedste vis fyldestgør rollen som rådgiver.

7.1. Perspektivering

Bearbejdelsen af dette afgangsprøje har været en lærerig proces, i forhold til mit lave kendskab til emnets indhold, tema og synsvinkel, ved projektets start.

Som beskrevet i projektet, er kerneopgaverne som revisor i langt højere grad, indenfor de regnskabsmæssige og skatteoptimerende rammer.

Derfor har dette projekt være en stor personlig udfordring, da det projektets største fokus blev tilskrevet de bløde værdier, i de indledende stadier af ejerskifteovervejelserne.

På samme tid, har denne betragtningsmåde været utrolig spændende at analysere, og den vil i høj grad medføre, en fremtidig til stillingstagen omkring disse perspektiver, i mit arbejde med kunderådgivningen.

Denne tilgang til rådgivning kan benyttes i flere typer rådgivningsopgaver, hvor rådgiver møder kunden med kompetent og uhøjtidelig rådgivning. En pragmatisk tilgang med let tilgængelige værktøjer, fremfor en teoretisk og fagligsproget indfaldsvinkel, må for mange kunder give en større forståelse for eget løsningsgrundlag.

Dette projekt er udarbejdet ud fra en prioritering om en anskuelig tilgang, således beskrevne teorier og modeller kan benyttes direkte som kundeværktøjer, og i konkrete overvejelser.

8. Bibliografi

8.1. Faglitteratur

Søren Halling-Overgaard & Birgitte Sølvkær Olesen, 2013, *Generationskifte og omstrukturering – det skatteretlige grundlag*, 4. udgave, 1. oplæg, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag,

Kim Pedersen, 2017, *Generationskifte og Strukturering – en håndbog for ejerledere*, 1. udgave, 1. oplæg, Karnov Group,

Bennedsen, M & Meisner Nielsen, K 2015, *Ejerledelse i Danmark: Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse*. Center for Ejerledede Virksomheder, Copenhagen Business School, Frederiksberg.

Korsager, Ellen M., K 2019, *Ejerledelse i Danmark: Rapport 7: Personlig afklaring i forbindelse med ejerskifte*. Center for Ejerledede Virksomheder, Copenhagen Business School, Frederiksberg.

Freddie Nielsen & Per Randstrup Mikkelsen, 2010, *Ejer- og generationsskifte af virksomhed*, 6. udgave, 1. oplæg, Deloitte

Bennedsen, M, Meisner Nielsen, K, Korsager, EM & Steno, C (red.) 2019, *Ejerledelse i Danmark: Om ejerskifte i ejerledede virksomheder – anbefalinger og værktøjer til et godt ejerskifte*. Industriens Fond, København.

Kjeld Chr. Bøg & Lars Kiertzner, 2007, *Professionsetik for revisorer*, 1. udgave, 1. oplæg, Foreningen af Statsautoriserede Revisorer

FSR Danske Revisorer, *Retningslinjer for revisors etiske adfærd*, oktober 2014, International Ethics Standards Board for Accountants

8.2. Artikler og publikationer

<http://ejerledere.dk/selvfoelgelig-er-generationsskiftet-vigtigt/> - af den 22. mar. 2014

<https://www.fsr.dk/Nyheder%20og%20presse/Vi%20mener/Ugens%20kommentar/2017-Ugens-kommentar/Ugens-kommentar-24-maj>

<https://www.teknologisk.dk/kurser/8-trin-til-at-haandtere-forandringer-som-leder/22950>

Deloitte, *Ejer- og generationsskifte af virksomhed*, 2010, 6. udgave, 1. oplæg

Skatteministeriet, kommissoriet for generationsskifteudvalget, afsl. 1. januar 1999, kapitel 2 *Generationskifte*, indledende overvejelser, samt kapitel 10 *Succession*

8.3. Hjemmesider

<https://jura-guide.dk/generationskifte>

<https://tax.dk/skat/generationskifte.htm>

<http://www.igenerationer.dk>

<https://jon.dk/2015/07/forandringsledelse/>

www.generationskifte-hvordan.dk

www.forretningsmodellen.dk/forretningsmodel

<https://www.lederweb.dk/artikler/lewins-3-trin-til-forandringsledelse/>

8.4. Andet medie

Youtube.com → Konference om familieejede virksomheder: Mads Lebech, adm. Dir. For Industriens fond

9. Bilagsoversigt

- Bilagstabel 1 – Kilde: CBS- ejerledelse i Danmark, Rapport 3, side 49: Er planerne for ejerskifte skrevet ned, eller eksisterer de kun mundtligt, eller på tankeplan:

Er planerne for ejerskifte skrevet ned, eller eksisterer de kun mundtligt eller på tankeplan?		
	Antal	%
Ja, skrevet ned i en formaliseret exit-strategi	1.167	20,4%
Ikke skrevet ned, men er diskuteret mundtligt	2.877	50,2%
Planerne er stadig kun på tankeplan	1.584	27,6%
Ved ikke	101	1,8%
Alle	5.729	100%

- Bilagstabel 2 – Kilde: CBS- ejerledelse i Danmark, Rapport 3, side 60: Fra hvem har du hentet rådgivning:

Fra hvem har du hentet rådgivning?		
	Antal	%
Advokat	1.246	42,8%
Revisor	2.493	85,6%
Bank	626	21,5%
Anden rådgiver	331	11,4%
Offentlig vejledning	47	1,6%
Internt i virksomheden	129	4,4%
Familiemedlemmer	547	18,8%
Bestyrelse	462	15,9%
Andre	82	2,8%

- Bilagstabel 3 - CBS- ejerledelse i Danmark, Rapport 3, side 22: I hvilken grad oplever du, at ejer- eller generationskifte er et presserende problem for dig?

I hvilken grad oplever du, at ejer- eller generationskifte er et presserende problem for dig?		
	Antal	%
1. Slet ikke	8.389	61,9%
2.	1.975	14,6%
3.	1.574	11,6%
4.	593	4,4%
5. I høj grad	923	6,8%
Ved ikke	97	0,7%
Alle	13.551	100%

- Bilagstabel 4 - CBS- ejerledelse i Danmark, Rapport 3, side 43: Hvad vil du bruge din tid på når du har solgt eller overdraget din virksomhed:

Hvad vil du bruge din tid på, når du har solgt eller overdraget din virksomhed?		
	Antal	%
Har jeg ikke overvejet	418	7,2%
Blive fuldtidspensionist	1.865	32,2%
Bestyrelsesarbejde	1.046	18,1%
Rådgive andre virksomheder	647	11,1%
Starte en ny virksomhed op	371	6,4%
Købe en anden virksomhed	90	1,6%
Starte i et lønmodtagerjob	439	7,6%
Fortsætte i virksomheden	1.112	19,2%
Andet	904	15,6%
Ved ikke	278	4,8%

- Bilagstabel 5 - Kilde: CBS- ejerledelse i Danmark, Rapport 5, side 27: I hvor høj grad er der en i familien, som du vurderer, er en egnet efterfølger for dig?

I hvor høj grad er der en i familien, som du vurderer, er en egnet efterfølger for dig?		
	Antal	%
1. Slet ikke	2.339	42%
2.	537	10%
3.	824	15%
4.	573	10%
5. I høj grad	1.301	23%
Ved ikke	18	0%

- Bilagstabel 6 - Kilde: CBS- Ejerledelse i Danmark – anbefalinger og værktøjer til et godt ejerskifte, side 13: Ved du, hvad din virksomhed er værd, og hvordan?

Ved du, hvad din virksomhed er værd - og hvordan?		
	Antal	%
Ja, ud fra min erfaring	4.196	31,5%
Ja, internt værdisat	2.177	16,3%
Ja, eksternt værdisat	1.958	14,7%
Nej	4.947	37,1%
Ved ikke	52	0,4%
Alle	13.330	100%

- Bilag 7 - Kilde: Business Model Canvas, www.forretningsmodellen.dk

