

Kirsten Elmquist har mange års erfaring med virksomhedsoverdragelser, både som leder og rådgiver. I dag driver hun Storkestig Advice, hvor hun fokuserer på de ledelsesmæssige aspekter af generationsskiftet.

Generationsskifte handler ikke om penge

Ifølge Kirsten Elmquist, rådgivningsvirksomheden Storkestig Advice, handler det succesrige generationsskifte ikke om penge - men om at sikre fortsat vækst og trivsel for den virksomhed, der er i spil.

Har du visioner for din virksomheds fremtid, som rækker ud over den tid, du selv kan stå i spidsen for den, skal du forberede generationsskiftet. Det er rådgiveren Kirsten Elmquists erfaring, at grundigt forarbejde kan gøre et ellers uoverskueligt generationsskifte til en succes.

Hun afviser konklusionen om, at 'arvinger i chefstolen koster penge' - som en undersøgelse af Ugebrevet Mandag Morgen skulle dokumentere. Undersøgelsen blev omtalt i Ejerlederen nr. 4, 2006.

Et succesfuldt generationsskifte handler ikke primært om penge men om værdier og mennesker.

De fleste ejerledere tænker meget på deres virksomheds og medarbejders fremtid. Det står ofte øverst på ejerleders liste over fremtidige ønsker for virksomheden at sikre især medarbejderne. I mange af de undersøgelser, som er offentliggjort de sidste par år, er det omkring 20 %, som ønsker virksomheden videreført af børn eller andre familiedlemmer. 25 % ser gerne en eller flere ledende medarbejdere som virksomhedens fremtidige ejere.

Det rette tidspunkt

Selv om man ikke kender det rette tidspunkt, kan man ikke blive ved med at skubbe spørgsmålet om generationsskifte foran sig. Generationsskifte er en nødvendig overgangsfase, som ikke må forstyrre eller ødelægge virksomhedens udvikling - men som tværtimod kan være en kilde til udvikling og vækst.

Det er ikke kun den ældre ejerleder, der skal pensioneres og afhænde sit livsnærværk, der må forholde sig til generations-

skifte. Opkøb og fusioner bliver en stadig større del af virksomhedernes livscyklus. Mange ejerledere sælger deres virksomheder, når de selv er midt i 40'erne:

"I en tid, hvor de rette medarbejdere og ledere er en mangelvare, kan du netop være med til at sikre din virksomheds fremtid ved at have et mål, en vision og en plan. Erkendelsesfasen eller modningsperioden er ofte den mest belastende for en ejerleder. Der er ofte flere spørgsmål end svar. Til hvert spørgsmål er der flere muligheder og derved også flere valgmuligheder," påpeger Kirsten Elmquist.

Arvinger i mesterlære

Hendes erfaring er, at det er en rigtig god idé at starte med det ledelsesmæssige generationsskifte før det tekniske og økonomiske. En virksomheds fremtid afhænger nemlig af ledelsen og de strategier, som virksomheden drives efter:

"De førømtalte undersøgelser påstår, at 'arvinger i chefstolen koster penge', fordi de generelt er for dårligt uddannet, har dårlige lederevner og ingen erfaring med bestyrelsesarbejde. Men det er jo forudsætninger, der er nemme at ændre, hvis man ønsker, at ens børn skal videreføre virksomheden.

For det første handler det om, at arvingerne har haft succes i andre virksomheder og kan bibringe virksomheden nye kompetencer og værdier. En akademisk baggrund er ikke ensbetydende med succes som leder - arvingerne skal have flair og interesse for ledelse, være gode til at netværke og tilegne sig ledelsesmæssige kompetencer og værktøjer på lederkurser. De skal gå i 'mesterlære' og øve sig i godt købmandskab. Dernæst skal de kunne tænke og arbejde strategisk. Et godt sted at øve sig og finde ud af, om familiens virksomhed er det, man har lyst til, er at deltage i virksomhedens bestyrelse," lyder Kirsten Elmquists råd.



© fotograf: Søren Holm

HVAD ER DIN DRØM?

- Fagligt Netværk om generationsskifte

Onsdag den 25. april 2007, Skanderborg

På dette møde vil Kirsten Elmquist give sit bud på et succesrigt generationsskifte. Der vil være tid til at udveksle erfaringer med virksomhedsledere, der deler ud af deres gode såvel som mindre gode oplevelser.

"Mødet vil lægge op til et fagligt netværk, hvor du og din virksomhed kan blive inspireret til at gennemføre det generationsskifte, som er det helt rigtige i din virksomhed. Hvad enten det er til børn, medarbejdere, tredjemand eller måske en kombination. Mulighederne er mangfoldige, og dit valg er med til at udvikle din virksomhed og ikke mindst dig selv. I hele forløbet er det vigtigt også at sætte fokus på dit og din families liv under og efter overdragelsen," siger Kirsten Elmquist.