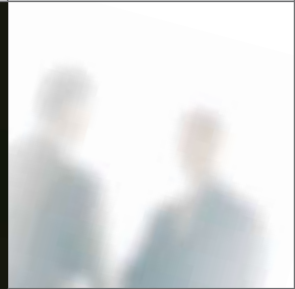


**Registrerede  
Revisorer  
FRR**



Temahæfte 3  
udgivet af Foreningen  
Registrerede Revisorer FRR  
1. udgave 2004

Let dit generationsskifte  
– få overblik og succes med dit generationsskifte

## Indhold

Forord	
Hvornår har du tænkt dig at gå på pension?	3
Afklaring	4
Økonomisk sikring af pensionen	5
Salgsmodning	6
Udarbejd forretnings- og udviklingsplan	6
Kortlægning af forretningsgange	7
Hvem skal overtage?	8
Tre typer generationsskifte	9
Værdiansættelse	11
Strategiske og finansielle købertyper	12
Planlægning af overdragelsen	14
Forberedelse – økonomisk skifte før det ledelsesmæssige	14
Salg til familie eller medarbejder	15
Salg til tredjemand	16
Diskutér interesser fremfor løsninger	16
Udarbejd en ledelsesmæssig overdragelsesplan	18
Fastlæg en overtagelsestidspunkt	19
Glidende overdragelse	20
Partnerskab	20
Fortsætte i virksomheden efter overdragelsen	21
Løbende kommunikation	22
”Sælge” dig selv med	22
Ansættelse af køber før salg	23
Information om salget til kunder og medarbejdere	23

## Hvornår har du tænkt dig at gå på pension?

Tæt på 100.000 danske virksomheder skal generationsskiftes inden for de næste 10 år. Men mange af dem vil komme for sent i gang med planlægningen af deres generationsskifte. Måske fordi det kan være svært at forestille sig en situation, hvor virksomheden ikke længere er en del af deres liv.

Hvis du er ejer af en af disse virksomheder, er det en god ide at starte planlægningen af generationsskiftet 5 – 7 år, før du ønsker at gå på pension. Hvis du kommer senere i gang, risikerer du at forløbet bliver mindre tilfredsstillende, fordi du ikke har ordentlig tid til at gennemføre processen og dermed tage hensyn til både økonomiske og personlige aspekter. Et generationsskifte er meget individuelt og skal derfor gennemføres, så det passer til netop dine økonomiske og menneskelige behov.

I dette temahæfte sætter vi fokus på de overvejelser, som det er en god ide at gøre sig, forud for generationsskiftet. Hovedparten af overvejelserne har vi hentet gennem samtaler med virksomhedsejere i 25 små og mellemstore virksomheder, der enten har gennemført generationsskifte eller er i gang med et og samtaler med 10 revisorer, der har rådgivet virksomheder om generationsskifte.

Temahæfte 3  
udgivet af Foreningen  
Registrerede Revisorer FRR  
1. udgave 2004

## Afklaring

### Få succes med dit generationsskifte:

1. Begynd i god tid
2. Vær åben om dine tanker
3. Tag din familie med på råd
4. Vær opmærksom på både det

ledelsesmæssige og det økonomiske generationsskifte

5. Få hjælp hos din revisor
6. Udarbejd en overdragelsesplan for generationsskiftet
7. Uddeleger ansvar og videregiv din viden
8. Sælger og køber bør have hver sin rådgiver
9. Informer medarbejdere og kunder så

*”Man skal afklare med sig selv, om man personligt er klar til at generationsskifte sin virksomhed. Man skal være færdig indvendig til at sige, at nu har du ikke brug for at bruge din tid sådan mere. Du kan godt bruge din tid på en anden måde. Det er også nødvendigt at finde ud af, hvad man vil om eksempelvis to år. Man skal tænke på, hvordan man vil bruge sin tid fremover.”*

*(Holger, tømrervirksomhed, 5 ansatte)*

Et generationsskifte starter med, at du får afklaret med dig selv (og din familie), hvad du vil med din pensionisttilværelse og med din virksomhed. Du skal først og fremmest gøre op med dig selv, om og hvornår du er parat til at give slip på din virksomhed. Det kan være en tanke, som mange helst ikke vil tænke til ende, men det er vigtigt at få afklaret netop dette med dig selv.

*Det hjælper ofte at tale med familien eller nære venner om, hvad det er for et liv, der kommer bag efter. Du skal vænne sig til tanken om det nye liv efter generationsskiftet – hvad enten det er pension, lønmodtagerjob eller andet. De værdier, som dette liv rummer, er ofte langt fra livet som selvstændig, og det skal du naturligvis indstille dig på. ”Det er vigtigt, at man får den hjælp og den støtte af nogen, man har tillid til, som man kan drøfte sin fremtid med.”*

*(Henry, murerforretning, 75 ansatte)*

Ved at tale med andre om tiden efter generationsskiftet, kan du finde ud af med dig selv, om du er parat til at forlade arbejdsmarkedet, eller om du f.eks. vil trappe ned på halv tid et par år eller fungere som konsulent for virksomheden, når virksomheden er overdraget til en ny ejer.



### Økonomisk sikring af pensionen

Det kan være risikabelt at satse på, at du som pensionist skal leve af overskuddet ved salget af virksomheden. Dels er det ikke sikkert, du kan få så meget for virksomheden, som du regner med, dels skal der betales en del i skat. Endelig er det slet ikke sikkert, at du får pengene i hånden ved salget, da det kan være vanskeligt for en ny køber at finansiere salget af hele virksomheden på én gang. Det er derfor vigtigt at du hurtigt får et overblik over, om du er økonomisk sikret efter overdragelsen, især hvis tiden er inde til at gå på pension.

*”Der er mange, der går og tror, at de har opsparet en formue, og det viser sig så at, når ejeren er væk, så er firmaet måske ikke ret meget værd. Så man skal hurtigt få en vurdering af, hvor meget virksomheden er værd, så man ikke tror, man er garderet resten af livet. Der er mange, der er blevet skuffet over det.”*

*(Jes, trykkerivirksomhed, 40 ansatte)*

Du kan styrke din forhandlingsposition, hvis du i god tid forinden har sikret din pension, så du ikke er økonomisk afhængig af salgsprisen – du har med andre ord ikke gjort din fremtid afhængig af prisen for virksomheden. En sådan økonomisk sikring kan f.eks. ske gennem løbende pensionsopsparing eller ved at trække overskud ud af virksomheden og investere det, så du er sikret økonomisk fremover.

### Checkpunkter:

- Hvor parat er du til at give virksomheden fra dig?
- Hvad vil du bruge din tid til, når du er trådt ud af virksomheden?
- Hvordan får du bedst tilgodeset dine ønsker og behov?
- Hvordan får du forenet dine og familiens interesser?
- Hvad skal du leve af, når du går på pension?
- Har du foretaget den fornødne pensionsopsparing?
- Hvordan med dine muligheder for at få dagpenge?
- Har du planer om at gå på efterløn?

## Salgsmodning

Du bør overveje, om du kan gøre din virksomhed mere salgbar. En salgsmodning handler ikke kun om at gøre virksomheden attraktiv over for en udefra kommende køber. Det handler i lige så høj grad om at kigge den efter i sømmene, og få uskrevne ting og procedurer frem i lyset, så en ny ejer har lettere ved at drive virksomheden videre uden dig. Det kan måske også være nødvendigt at foretage investeringer i virksomheden.

Nogle virksomhedsejere har en idé om, at salgsmodning primært er relevant i forbindelse med salg til tredjepart, men alle virksomheder bør arbejde med salgsmodning hver dag, også selvom salget er inden for familien.

Salgsmodning af virksomheden kan ske ved:

- 1) udarbejdelse af en forretnings- og udviklingsplan, og
- 2) kortlægning af virksomhedens forretningsgange.

### Udarbejd en forretnings- og udviklingsplan

Det er en god idé at udarbejde en forretningsplan for virksomheden. En forretningsplan giver et statusbillede af virksomheden, dens situation, strategi og målsætninger, og kan fungere som en slags salgsprospekt. Det kan være en god idé også at lave en egentlig udviklingsplan for virksomheden. Hvis virksomheden har oplevet nedgang, kan det være nødvendigt at sætte en udvikling i gang, så virksomheden bliver attraktiv for en køber.

En udviklingsplan er dine tanker om, hvordan virksomheden bør udvikle sig over en årrække. Den indeholder de mål, du har for virksomheden, og en beskrivelse af, hvordan du vil nå dem, f.eks. vækstsmål.

Hvis du ønsker at igangsætte et udviklingsforløb som led i dit generationsskifte, er det en god idé at inddrage én eller flere sparingspartnere, f.eks. erfarne virksomhedsejere eller andre kompetente folk, der kan indtræde i virksomhedens bestyrelse. Udviklingsplanen kan meget vel tænkes gennemført i samarbejde med den potentielle køber, så virksomheden drives videre i overensstemmelse med den kommende ejers forventninger. Din revisor kan hjælpe dig med at udarbejde en forretnings- og udviklingsplan.



### Kortlægning af forretningsgange

Som virksomhedsejer kender du alle kroge i virksomheden og i produktionen, og ved måske alt om kunder, konkurrenter og handelsbetingelser. Det er vigtigt, at denne erfaring og viden bliver givet videre til den nye ejer. Du bør sørge for at få beskrevet den forretningsmæssige status, have klare procedurer, nedskrive forretningsgange og sikre dens fremtidige muligheder, fx ved at få oprettet en kundedatabase og oversigt over leverandører. Dermed skabes rene linjer, så virksomheden er gennemskuelig for en eventuel køber.

---

*” Man bør gøre firmaet mere struktureret, så det bliver nemmere for andre at overskue, hvad det egentlig er, man går og laver. Man skal sørge for, at man ikke har et uoverskueligt bogholderisystem, eller hvad tingene nu kan gemme sig i. Man kan godt selv leve med, at ham dér, der løser vi det lige på den måde, og med han dér løser vi det på en anden måde. Det kan være utrolig svært for andre mennesker at forstå. Hvis der er for meget af sådan noget, så vil en køber være bange.”*

*(Jes, trykkerivirksomhed, 40 ansatte)*

---

### Checkpunkter:

- Har du en forretningsplan for virksomheden?
- Har du en udviklingsplan for virksomheden?
- Hvilket førstehåndsindtryk giver din virksomhed?
- Hvilke forretningsgange er ikke skrevet ned?
- Prøv at skrive nogle af dine erfaringer eller din viden ned og diskutér det med den yngre generation.

## Hvem skal overtage?

Den næste opgave, der trænger sig på er naturligvis, hvem der skal overtage virksomheden. Også her skal du i god tid overveje, hvem der kan overtage din virksomhed, hvem der vil, og hvem du gerne vil sælge til. Du skal finde ud af med dig selv, hvad der betyder mest for dig: At sælge virksomheden til den "rigtige" person eller at få den højst mulige pris for den. Det ene udelukker ikke nødvendigvis det andet, men erfaringer viser, at det for mange virksomhedsejere betyder meget at overdrage virksomheden til den "rigtige".

Du står typisk over for tre hensyn:

1. Hensynet til familien
2. Hensynet til virksomheden og dens medarbejdere
3. Hensynet til et højt økonomisk afkast

Du skal tænke igennem, hvor meget det betyder for dig at sikre virksomhedens fremtid og fortsatte beskæftigelse for de nuværende medarbejdere. I den forbindelse er det væsentligt at tale med den nye køber om, hvordan han eller hun vil drive virksomheden videre.

---

*"Man har et ansvar over for sine medarbejdere. Det vejer meget, synes jeg. Folk er vigtige. Det er menneskemateriale, man har med at gøre. De skal behandles ordentligt. Det er klart, at medarbejdere føler sig som kvæg, der skal sælges. Som køber, der køber man et navn, men man skal også bruge de trækdyr, der muliggør virksomhedens eksistens. Dem er du nødt til at have et godt forhold til. Hvis du har en god sælger, der bærer 50% af omsætningen - eller en montør i en håndværksvirksomhed - hvad vil du gøre hvis han smutter? Kan virksomheden så køre? Der må sælger så sikre køber, at sådan er det ikke."*

*(Ib, maskinfabrik, 25 ansatte)*

---

### Tre typer generationsskifte

Overdragelsen af virksomheden kan ske til:

- Et medlem af familien
- En medarbejder
- Tredjepart

### Familieskifte

For de fleste virksomhedsejere er det en gave, hvis sønnen eller datteren har lyst til at overtage virksomheden, så den bliver på familiens hænder. Virksomheden er for mange et livsværk, hvor hele familien ofte er involveret. Derfor har det stor betydning, hvis virksomheden forbliver i familien, men det er også en stor udfordring.

### Medarbejderskifte

Hvis der ikke findes en køber i familien, vil mange forsøge at udvælge en potentiel køber i firmaet, hvis det er muligt. Når du har fundet ud af, hvem det skal være, bør du tale direkte med vedkommende om din ide, så han eller hun kan forberede sig på tanken. Alt for ofte ser man eksempler på, at virksomhedsejere kun i tankerne har udtænkt en fremtidig køber i firmaet, men ikke får det sagt i rette tid. Det er utrolig vigtigt at drøfte tingene grundigt mellem parterne, så du kan begynde generationsskifteprocessen.

Du skal også overveje, hvordan virksomhedens øvrige medarbejdere skal informeres, så der ikke er nogen tvivl om, hvilke planer virksomheden arbejder efter.

---

*"Da jeg blev ansat blev jeg allerede spurgt, om jeg kunne tænke mig at overtage virksomheden. Man går jo så og tænker en del over det. Og jeg må indrømme, at jeg blev mere og mere varm på den tanke om at have mit eget. Men det var ikke noget, der blev presset igennem. Jeg kunne gå og tænke over det."*

*(Poul, Ingeniørvirksomhed, 3 ansatte)*

---





### Tredjepart

Ca. 80 pct. af alle generationsskifter sker ved salg. Hvis du ønsker at sælge til tredjepart, kan du starte med at finde ud af, hvilke kanaler du kan bruge til at finde en køber. Du kan f.eks. finde købere ved at søge i nogle af de store databaser, som samler købere og sælgere af virksomheder.

I nogle brancher har leverandører, grossister og lignende et så godt branchekendskab, at de kan hjælpe dig med at komme i kontakt med interesserede købere.

Desuden findes en række virksomhedsmæglere, som er specialister i at finde købere. I de fleste tilfælde vil mæglerens salær afhænge af et vellykket salg. Du skal være klar over betingelserne og gøre det klart, hvilke ønsker du har til en kommende køber.

For mange ejere betyder det meget, at virksomheden sælges til en køber, som du vurderer kan drive din forretning videre på et fornuftigt grundlag og sikre fortsat beskæftigelse for de ansatte. Endelig lægger mange virksomhedsejere stor vægt på, at der er god kemi mellem køber og sælger. Dette hænger

bl.a. sammen med, at mange virksomhedsejere "sælger sig selv med" i en periode og dermed opnår de en højere pris for virksomheden.

---

*"Der var flere interesserede købere. Men kemien har også betydning. Når vi skal være der i en periode. Så betyder det også noget, at man kan snakke sammen. Og at der ikke sker så store forandringer i forhold til det, man altid har gjort."*

*(Erik, elinstallationsforretning, 9 ansatte)*

---

### Værdiansættelse

Efter en eventuel salgsmodning af virksomheden og overvejelser omkring køberen, skal virksomheden værdiansættes. Der eksisterer ikke en objektiv værdi af en igangværende virksomhed. Når virksomheden skal værdiansættes, må du som udgangspunkt sætte dig i en købers situation. Det er derfor også væsentligt, at du har gjort dig klart, hvilken købertype, du vil vælge at satse på.

### Familie

Hvis der er tale om generationsskifte til familien, rejser der sig særlige problemstillinger, idet der vil være tale om overdragelse mellem interesseforbundne parter. Skatte- og afgiftsmæssigt skal overdragelser ske til handelsværdier. Når der er tale om generationsskifte til børn, hvor der ikke nødvendigvis er den samme interesse til stede for at opnå den højeste pris, kan skattemyndighederne have særlig interesse i at undersøge, om overdragsværdierne svarer til handelsværdier.

### Medarbejder

Når du skal sælge til en medarbejder, er det vigtigt at få værdiansat virksomheden, inden du underskriver en overdragelsesplan, og især hvis du vælger at gennemføre det ledelsesmæssige skifte før det økonomiske. Der er dog mulighed for ved både familie- og medarbejder generationsskifter at benytte reglerne for succession.

### Tredjepart

Ved salg til tredjepart skal du være opmærksom på, at en virksomheds værdi fastsættes ud fra forventninger om fremtidig indtjening. Du skal derfor overveje, hvordan du kan dokumentere virksomhedens indtjening fremover. Dette kan f.eks. ske ved at fremvise resultater for de enkelte medarbejdere, kundefaletter, en stabil indtjening over en årrække og/eller kopier af konkrete handler i fremtiden.

### Strategiske og finansielle købertyper

Af købertyper skelner man normalt mellem den "strategiske køber" og den "finansielle køber".

Den strategiske køber ønsker at købe virksomheden, fordi den passer sammen med (eller ind i) de aktiviteter, som den strategiske køber allerede har. Den strategiske køber besidder typisk selv lederressourcer, kapital og viden. Der kan være tale om en konkurrent, en kunde eller en leverandør.

Den finansielle køber fokuserer derimod på virksomhedens afkast og eventuelle muligheder for at afhænde virksomheden senere til en endnu højere pris.

Hvis der er tale om en strategisk køber, kan der være mulighed for, at denne kan drage særlig fordel af et køb, og dermed alt andet lige, vil være parat til at betale en relativt høj pris.



Virksomhedens fremtidige indtjeningsmuligheder og dermed købers mulighed for forrentning af sin investering er naturligvis også af stor betydning for virksomhedens værdiansættelse i kroner, ikke mindst i forhold til en finansiell køber. Herudover kan der være priskutymer inden for bestemte brancher, herunder for goodwill mv.

Når du sammen med din revisor skal værdiansætte din virksomhed sker det selvfølgelig ud fra en konkret vurdering af netop din virksomhed. Metoderne hertil er mange, og din revisor kan hjælpe dig med at finde den rette.

### Checkpunkter:

- Er der nogen i familien der har lyst, evner og økonomisk formåen til at købe virksomheden?
- Er der nogen af dine medarbejdere der har lyst, evner og økonomisk formåen til at købe virksomheden?
- Hvis du skal sælge din virksomhed til tredjepart, findes der så interessante købere i dit netværk?
- Hvilke køberkanaler vil du anvende?
- Hvilken købertype har du i tankerne?
- Strategisk eller finansiell?
- Hvordan er indtjeningsmulighederne inden for branchen?
- Hvad siger udviklingen?
- Hvilke faktorer fremmer fremtidig indtjening?
- Hvad er din virksomhed værd?



## Planlægning af overdragelsen



For at få succes med dit generationsskifte anbefaler vi, at du på tankeplanet adskiller den økonomiske og ledelsesmæssige overdragelse, fordi erfaringen viser, at mange virksomhedsejere er tilbøjelige til at undervurdere den ledelsesmæssige overdragelse.

### Forberedelse - økonomisk skifte før det ledelsesmæssige?

Om du vil gennemføre det økonomiske eller ledelsesmæssige skifte samtidig eller ej, afhænger af den enkelte situation.

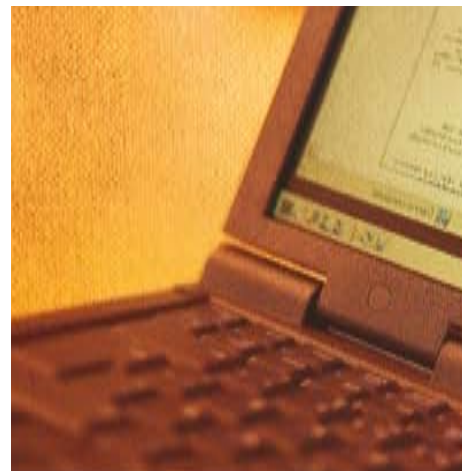
Det er vigtigt, at den gamle og nye ejer diskuterer og planlægger, hvordan virksomheden overdrages bedst muligt. I familie- og medarbejderskiftet fylder den ledelsesmæssige overdragelse ganske meget, fordi du ofte overdrager ledelsen over en længere årrække. Hvorimod ledelsen oftere overdrages på en given skærringsdato, når det drejer sig om salg til tredjemand.

---

*"Jeg synes selv vi fik givet firmaet videre på en god måde. Vi lavede en glidende overdragelse. Jan som har overtaget firmaet fik løbende mere ansvar. Han skulle lære og vænne sig til at det var ham der bestemte og at det var ham der er ansvarlig for sine dispositioner. Det sidste halve år var det Jan, der tog alle beslutningerne."*

*(Jens Christian, Malerfirma, 6 ansatte)*

---



### Salg til familie eller medarbejder

I et familie- eller medarbejdergenerationskifte er der ofte tale om et glidende generationsskifte, hvor det ledelsesmæssige skifte sker over en periode, enten før, sideløbende med eller efter det økonomiske skifte.

Der er fordele ved at gennemføre det økonomiske før det ledelsesmæssige skifte, idet den yngre generation bliver mere uafhængig og i stand til at disponere frit. Ulempen er, at den ældre generation kan være tilbøjelig til at udtræde af virksomheden, når man ikke længere er økonomisk tilknyttet virksomheden.

Fordelen ved at gennemføre det ledelsesmæssige skifte først er, at den yngre generation kan øve sig i at lede virksomheden, inden man selv påtager sig det endelige økonomiske ansvar. Ulempen her kan være, at den ældre generation ikke har bevæggrunde for at fremme processen, idet du selv er 100% økonomisk ansvarlig.

Endelig kan det også være en fordel at gennemføre det sideløbende, så den yngre generation køber sig langsomt ind i virksomheden og i takt hermed får tildelt flere ansvarsområder. Ulempen kan være, at I undervejs bliver uenige om, hvilke dispositioner der bør træffes.

---

*"Hvis vi skal kunne køre det her, så skal de [forældre] ikke være økonomisk afhængige af os, for jeg vil have lov til at drage mine egne beslutninger, uden at jeg skal tænke på, om der er nogen, der bliver ramt i den anden ende også"*

*(Elisabeth, gartneri, 10 ansatte)*

---



### Salg til tredjemand

I forbindelse med salg til tredjemand sker det økonomiske skifte enten samtidig med det ledelsesmæssige, eller lidt før, idet du kan vælge at "sælge" dig selv med i en periode. Fordelen ved at gøre det samtidig er, at du er 100% ude af virksomheden og dermed let kan overdrage ledelsesansvaret. Ulempen kan være, at du ikke får så høj en pris for virksomheden, hvis du ikke tilbyder en glidende ledelsesmæssig overdragelse.

Fordelen ved at gennemføre det økonomiske skifte først og herefter det ledelsesmæssige er, at du får givet den nye leder bedre forudsætninger for at drive virksomheden i den første svære periode. Ulempen er, at du kan have svært ved at fortsætte som medarbejder i din tidligere virksomhed, ligesom det kan være vanskeligt for den nye ejer at trænge igennem over for medarbejderne, hvis den gamle ejer stadig er til stede.

### Diskutér interesser fremfor løsninger

I første omgang bør du lade være med at fokusere så meget på løsninger for selve generationsskiftet, men i stedet for diskutere hinandens interesser. Hvis du har planlagt, at din søn, datter eller medarbejder skal overtage virksomheden, er det også vigtigt at tale meget om hinandens forventninger til selve overdragelsen, herunder varigheden af forløbet.

Erfaringen viser, at det største problem med et generationsskifte sjældent er at finde en økonomisk model, til gengæld kan det nemt gå galt pga. personlige uoverensstemmelser mellem parterne. Selvom du har været nok så gode "venner", er det straks noget andet, når der kommer penge mellem parterne, og det gælder, hvad enten man er i familie med hinanden eller kollegaer.

Det kan være en god ide at holde konkrete møder, hvor I medbringer jeres rådgivere, og taler om hinandens ønsker til virksomhedens udvikling og aftaler de fælles rammer, så der er enighed om de store linjer.

---

*"Det er meget vigtigt, at man har alt på det rene. Det er jo en katastrofe, hvis man bliver uenig med sine børn. Så man skal passe på, at man ikke blander sig for meget. Man skal lade dem køre på. Det er dem, der bestemmer. Det er jo en balancegang at komme med nogle gode råd, man kommer let til at kritisere. Det kan være vanskeligt at komme med nogle råd. Kommer man med et eller andet, er det så bare for at kritisere, eller er det gode råd? Det er vigtigt, at man forstår at trække sig tilbage."  
(Bent, autoværksted, 3 ansatte)*

---



## Checkpunkter:

- Hvilke ønsker har den yngre generation til virksomhedens fremtid?
- Hvordan ønsker den yngre generation, at ledelsen skal overdrages?
- Hvordan vil du helst selv foretage overdragelsen?
- Hvordan vil parterne have det med et glidende generationsskifte, hvor begge parter er med i virksomheden over en årrække?
- Vær åben om dine tanker!
- Hvem taler du med om generationsskiftet?

## Udarbejd en ledelsesmæssig overdragelsesplan

Få din revisor til at hjælpe dig med at lave en plan for den ledelsesmæssige overdragelse. Planen skal først og fremmest fastlægge, i hvilket tempo ledelsen skal overdrages, og konkret hvordan den skal overdrages. Overdragelsesplanen skal desuden tage højde for alle tænkelige forhold, som kan ændre overtagelsestidspunktet.

---

*"Det er rimelig vigtigt at få det juridiske i orden. Få det snakket igennem. Og de problemer, der kan komme. Få dem snakket igennem. Jeg tror, vi har været det hele rundt. Vi har sådan opstillet nogle skrækscenarier. Hvad skal vi i de tilfælde? Hvad skal vi huske? Alt det har vi været igennem."*

*(Kristian, ingeniørvirksomhed, 3 ansatte)*

---



Hvis du ønsker at lave en juridisk forpligtende kontrakt ved siden af, anbefaler vi, at du kontakter rådgivere fx din revisor, som kan hjælpe med at sikre, at alle væsentlige forhold kommer med i kontrakten, og på et tidspunkt bliver der brug for en juridisk rådgiver til at checke kontrakten.

En overdragelsesplan bør som minimum indeholde:

- 1) Overtagelsestidspunkt
- 2) Plan for løbende uddelegering
- 3) Kompetenceudviklingsplan for junior/medarbejderen
- 4) Fordeling af ansvars- og kompetenceområder mellem den ældre og yngre generation
- 5) Hvad sker der, hvis den ene part ikke overholder aftalen?
- 6) Hvordan kan du trække sig ud af aftalen?
- 7) Hvordan vil du kommunikere i forløbet?

## Fastlæg et overtagelsestidspunkt

Du bør så tidligt som muligt fastlægge et tidspunkt for overdragelsen og gerne få dette nedfældet i en skriftlig kontrakt. Det er meget vigtigt at få talt sig til rette om et overtagelsestidspunkt. Ofte er den yngre generation



interessert i at fremskynde processen, mens den ældre ikke har travlt. Hvis ikke I er enige om overtagelsestidspunktet, kan tingene trække i langdrag og udvikle sig til et strids spørgsmål, som kan ødelægge familiens sammenhold eller mulighederne for at overdrage til en udvalgt medarbejder.

Erfaringen viser, at når du begynder at diskutere overtagelsestidspunkt, fremmes "modningsprocessen". Du kan bedre forberede dig mentalt, når du har et mere konkret tidspunkt for generationsskiftet.



### Checkpunkter:

- Hvordan vil du sikre en god kommunikation under overdragelsesforløbet?
- Hvordan vil I sikre enighed om det aftalte?
- Hvor ofte vil du mødes med den yngre generation og diskutere generationsskiftet?

### Glidende overdragelse

Omtrent samtidig med fastlæggelsen af overtagelsestidspunktet bør parterne overveje, om de ønsker et glidende generationsskifte, hvor den yngre generation langsomt bliver oplært. Forudsætningen for et succesfuldt glidende generationsskifte er, at især den ældre generation er indstillet på løbende at uddelegere ansvar til den yngre generation. Derfor er det vigtigt at diskutere, præcis hvordan og i hvilket tempo denne proces skal foregå.

Når I er blevet enige om, hvordan den glidende overgang skal være, vil det være en god idé at lave en overdragelseskontrakt/-plan, der beskriver forløbet, hvordan ansvaret fordeles samt fordeling af beslutningskompetencen parterne imellem.

### Partnerskab

Du skal overveje, om du f.eks. kan drive virksomheden i et reelt partnerskab, hvor begge har lige meget at skulle have sagt. I den forbindelse skal du tænke grundigt over de ledelsesmæssige konsekvenser af et partnerskab med en tidligere medarbejder eller en



søn eller datter. Meget kan gå galt, hvis du selv har været vant til at bestemme det hele, og I så pludselig skal være to om alle beslutninger.

---

*"Du skal jo selv være sikker på, at du kan leve med, at der er én, der skal være medejer af det, som du har gået og arbejdet med, og som du føler er dit. Så skal du kunne slippe det og sige: nu ejer jeg kun det her. Og nu er der, en der ejer noget af virksomheden. Det er der nok mange, der ikke kan."*

---

*(Peter, slagterforretning, 11 ansatte)*

### Fortsætte i virksomheden efter overdragelsen

Et alternativ til glidende generationsskifte eller partnerskab er at "sælge" sig selv med nogle år i virksomheden, så den yngre generation kan få overført den viden og erfaring, du sidder inde med. I den forbindelse skal du gøre op med dig selv, om og hvor længe du er i stand til at fortsætte med at arbejde i virksomheden, når du ikke længere selv er ved roret.

Det kan for nogle virksomhedsejere være en god idé at lade sig tilknytte virksomheden på konsulentbasis eller på bestyrelsesplan. Derved fritages du for driftsansvaret, men det er stadig muligt at være med i den strategiske udvikling af virksomheden.

---

*"Man må ikke gå rundt som skyggedirektør. Det irriterer den nye ledelse, og medarbejderne ved jo ikke, hvem de skal henvende sig til. Og kunderne ved ikke, hvem der kan tegne firmaet. Så derfor skal den gamle direktør hurtigst muligt ud. Han skal hjælpe til i en overgangsperiode som konsulent. Og han skal i øvrigt blande sig så lidt som muligt. Han skal tale, når han bliver spurgt. Ellers ikke."*

---

*(Henning, maskinvirksomhed, 55 ansatte)*



## Checkpunkter:

- Hvordan vil du have det med at uddele betydeligt ansvar til den yngre generation?
- Hvordan vil du reagere, hvis den yngre generation traf dristige beslutninger? Vil du kunne lade være med at blande dig i den yngre generations dispositioner?
- Hvordan vil du have det med, at en medarbejder kræver at være med til at træffe væsentlige beslutninger?
- Hvordan vil du have det med at fortsætte i virksomheden efter overdragelse til tredjepart?

## Løbende kommunikation

Man kan ikke tage højde for alle problemer i en overdragelsesplan, men det er vigtigt at blive enige om, hvordan man ønsker at kommunikere med hinanden. En forudsætning for succes er, at parterne diskuterer, hvordan de løbende skal tale sammen om generationsskiftet. Vi anbefaler, at man holder et ugentlig møde mellem de involverede parter, f.eks. den ældre generation (både ejer og medarbejdende ægtefælle) og den yngre generation.

Desuden er det en god idé løbende at skrive alle aftaler og fælles beslutninger ned. Får du ikke skrevet det aftalte ned, risikerer du at glemme det igen, og at der nemt opstår tvivl og misforståelser.

## ”Sælge” dig selv med

Du skal tage stilling til, om du vil ”sælge” dig selv med nogle år i virksomheden. Det er et godt signal til den nye køber, hvis du selv er villig til at blive i virksomheden en periode og overdrage dine erfaringer til den nye køber. Hvis du derimod signalerer, at du hurtigst muligt vil slippe ud af virksomheden, kan køberen få en mistanke om, at man har nogle gamle ”lig i lasten”. Det er godt at være åben

og interesseret i at videregive sine erfaringer til en ny ejer, f.eks. konkrete procedurer om, hvordan du behandler de enkelte kunder i virksomheden. Det er ting, som ofte ikke er skrevet ned, og som en ny ejer derfor ikke får kendskab til, med mindre man kan trække på den gamle ejers viden.

---

*Jeg fortsatte i en overgangsperiode på et år i virksomheden efter salget. Det er vigtigt, at man sørger for at den nye ejer kommer godt ind i firmaet, og at den gamle ejer får videregivet sin erfaring. Men det var ikke særlig skægt at blive i virksomheden. Så jeg var glad for at vi kun havde aftalt et år. Det var pludselig ikke det samme mere. Og det er noget, man ikke kan forestille sig. Da det år så var gået, var jeg glad for, at det var slut. Det er svært, når man altid har været selvstændig. Og man så pludselig skal stå til regnskab. Det passede mig ikke rigtigt. Men jeg har slet ikke fortrudt måden, vi gjorde det på. Jeg synes, det var en god måde.*  
(Per, elinstallationsforretning, 25 ansatte)

---

## Ansættelse af køber før salg

Du kan overveje at ansætte et seriøst køberemne i en periode, så køberen får et bedre indtryk af virksomhedens drift, samtidig med at medarbejderne vænner sig til køberen. Mange virksomhedsejere har gode erfaringer med at lade en kommende køber arbejde i virksomheden i en afgrænset periode, inden

## Checkpunkter:

- Vil du ”sælge” dig selv med?
- Var det en mulighed at ansætte køber en periode?
- Hvordan vil du informere om salget til dine kunder og leverandører?

den endelige beslutning om salget foretages. På den måde får en ny køber et godt indblik i kulturen og driften af virksomheden, hvilket kan være en gevinst for begge parter.

## Information om salget til kunder og medarbejdere

Efter overdragelsen skal du tænke grundigt igennem, hvordan du vil informere medarbejdere og kunder om salget og samtidig overtale dem til at blive, hvis de vil søge væk eller fravælge virksomheden. Det er meget væsentligt at få gjort det på den rigtige måde, så kunde- og medarbejdergrundlaget i virksomheden ikke forsvinder den dag, du selv forsvinder ud af virksomheden. Du bør overveje at lave en informationsplan til kunder og leverandører, f.eks. med en skriftlig præsentation af den nye køber og virksomhedens fremtid.

## Når pensionsalderen nærmer sig

Over 100.000 danske virksomheder skal generationsskiftes inden for de næste 10 år. Mange virksomhedsejere er tilbøjelige til at udsætte overvejelser om, at træde til side for den yngre generation, så længe som muligt.

Jo længere tid der går inden de indledende øvelser til generationsskiftet sættes i gang, desto dårligere økonomisk og menneskeligt resultat risikerer man.

Hvis du er virksomhedsejer, og kan se at pensionsalderen nærmer sig, så inddrag en FRR revisor i dine overvejelser. Ring på nedenstående telefonnummer og få en henvisning til et af vores medlemmer.

Åmarksvej 1  
2650 Hvidovre  
Telefon 3634 4422  
Telefax 3634 4444

**[www.frr.dk](http://www.frr.dk)**