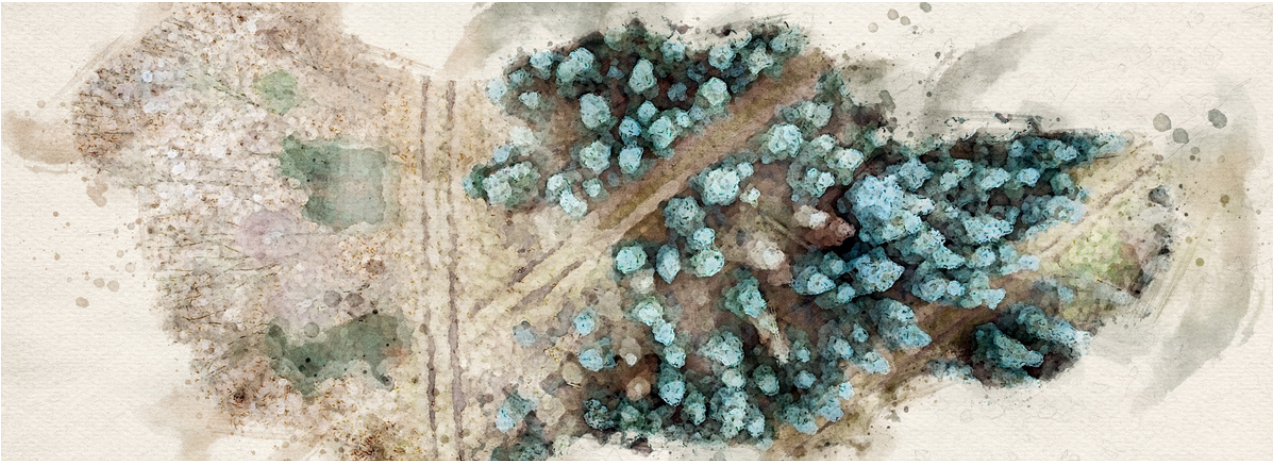




Del 2: De tre faser i det vellykkede generationsskifte

Dette er anden artikel af to i vores artikelserie om det vellykkede generationsskifte. Hvis du ikke har læst den første artikel, så kan du med fordel gå [tilbage i arkivet](#) og læse den først.

Når du har taget beslutningen om at starte overvejelserne omkring dit generationsskifte, begynder den virkelige proces.

For et succesfuldt skifte handler ikke kun om, hvad der skal ske, men hvordan familien går til opgaven. Det er i samtalerne, planlægningen og den gradvise overdragelse, at et nyt ejerskab får form og retning.

Hos Harbour arbejder vi med en **tre-faset proces**, der skaber ro, klarhed og samarbejde på tværs af generationer.

Fase 1. Planlægning: Hvornår træder du tilbage? Hvad skal du lave? Hvordan ser ejerskabet ud i fremtiden?

Et godt generationsskifte starter med refleksion hos den/de personer, som man kan kalde den siddende generation: Hvad er vigtigt at føre videre? Hvordan ser det fremtidige ejerskab ud (bl.a.: Ser vi næste generation være aktive i drift eller på bestyrelsesniveau? Skal en eventuel virksomhed helt eller delvist sælges?). Hvad skal mit/vores næste kapitel indeholde efter et langt arbejdsliv?

Denne fase handler om at få overblik over både ejerskab, værdier, kompetencer, ambitioner og alle de ønsker til fremtiden, hobbies og venskaber, som man skubbede foran sig, fordi der ikke var tid nok.

Nøglen: Den tid man bruger på planlægning her, sparer tid og diskussioner og eventuelle uenigheder senere. Det er i denne fase, at man, som stifter eller siddende generation, optegner ønsker og strategisk retning for det fremtidige ejerskab. Det kræver tid og en-to gode sparringspartnere, som også kan give kvalificeret modspil. I denne fase skal man passe på med ikke at arbejde med for mange antagelser om fremtiden, både de overdrevent optimistiske (mit barn bliver en kopi af mig, for vi har samme DNA), og de begrænsende antagelser, hvor man måske ikke ser det fremtidige potentiale, der kan blive fremelsket i næste generation.

Fase 2. Involvering: Hvad kan og vil næste generation? Hvordan vokser de med rollen?

Et godt generationsskifte kræver deltagelse. Den næste generation skal have mulighed for at lære virksomheden / ejerskabet at kende, få relevant erfaring og forstå både struktur og kultur.

Når næste generation føler sig set, hørt og forberedt, vokser tilliden til, at de kan varetage det ansvar, som man som siddende generation er på vej til at give dem.

Nøglen: Skab en proces, hvor læring og ansvar følges ad. Det handler ikke om kontrol, men om at give plads. I denne fase skal næste generation lyttes til. De fleste vil føle et stort ansvar og melder sig måske på banen mere af pligt og ansvar end af motivation. Hold godt øje med, om entusiasmen er ægte hos næste generation. En overtagelse bliver sjældent god, hvis det faktisk ikke er, hvad den næste CEO ønsker at bruge sit liv på. Er motivationen der ikke, så er det tilbage til planlægningsfasen for at optegne nye muligheder for ejerskabet.

Fase 3. Forankring: Glem stafetten, planlæg et godt parløb i en overgangsperiode

Et godt generationsskifte kræver samarbejde. Når planlægning, involvering og forankring følges ad, bliver generationsskiftet ikke bare en overdragelse, men et spændende udviklingsprojekt for familien bag ejerskabet. Skal man f.eks. generationsskifte i en virksomhed, hvor familien er aktive i drift, så er det vigtigt med en respektfuld forankringsperiode (som kan vare alt fra 6 mdr. til 5 år). Den sikrer kontinuiteten i ejerskabet, hvor medarbejdere, kunder, bestyrelse m.fl. alle ved, hvad der skal ske og kan indstille sig på ny ledelse. Uanset om man generationsskifter i en virksomhed, i en pengetank eller i en fond, så er det vigtigt, at man har åbne samtaler om

roller og bidrag i det kommende ejerskab, så man sammen kan arbejde på at få den plan til at gå op med kortere eller længere perioder, hvor man kører parløb og sikrer både kontinuitet og fornyelse.

Fortællingen omkring generationsskifte er ofte, at det bedste er at give stafetten videre og gå ud ad døren for altid på sin sidste dag før pensionen. I en god forankringsfase gør man det derimod muligt for stifter at bibeholde en meningsfuld rolle som mentor og støtte for næste generation. Det kræver ganske vist et højt niveau af uselviskhed og respekt at kunne sameksistere i de professionelle roller og anerkende hinandens bidrag og stil, men lykkes man med det, så styrker det både virksomhed, formuefællesskab og, særligt vigtigt, familiefællesskab.

Nøglen: Kommunikation, tydelighed og respekt for hinandens forskellige kompetencer og måder at arbejde på. En god forankring gør overgangen glidende og giver ro i familien.

Som vi beskrev i første artikel, er et generationsskifte langt mere end overdragelse af aktier eller titler. Det er en af de mest betydningsfulde begivenheder i et familieejerskab og kræver derfor tid, refleksion og løbende dialog. De tre faser kan fungere som en nyttig ramme, og man vil typisk bevæge sig frem og tilbage mellem faserne, hvis nye spørgsmål opstår, eller noget ændrer sig. Ved at gøre dette, kan man skabe større klarhed og styrke den fælles forståelse af, hvad der skal bæres videre i ejerskabet.

Læs mere om generationsskifte [her](#), eller [kontakt os](#) for et uforpligtende møde om mulighederne i din ejerfamilie.