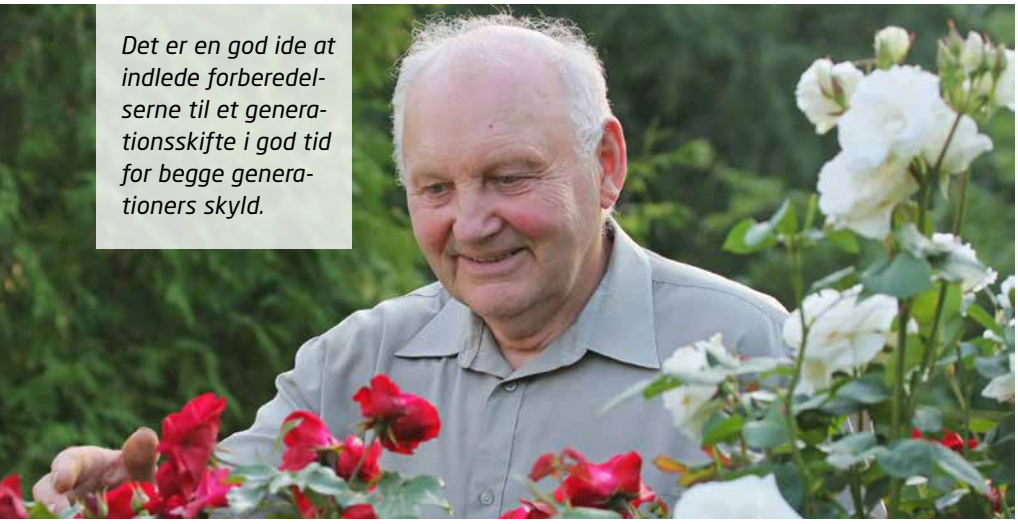
Jens Jørgensen, GartneriRådgivningen A/S, jjo@seges.dk Colourbox

Selverkendelse er første skridt til generationsskifte

Generationsskifte bliver nemmere, når ledelsesskifte er den nye erkendelse. Sparring for ejerlederen er en naturlig del af processen. Muligheden for succes ved generationsskifte er ligefrem proportional med forberedelsestiden



Det er en god ide at indlede forberedelserne til et generationsskifte i god tid for begge generationers skyld.

Ejerlederens generationsskifte er som udgangspunkt ofte kompliceret af et forståelsesbillede, hvor der er sammenfald mellem person og virksomhed. Billedet gør det, af naturlige årsager, vanskeligt at fremme en generationsskifteproces. Der mangler som udgangspunkt synligt bevis for, at lederen er klar til at træde væk fra lederpositionen.
En spøg om virksomhedsdrift og forandringsvilje siger, at "Viljen til forandring er omvendt proportional med afstanden til skifteretten". Ved generationsskifte kan samme spøgefuldhed omskrives til: "Manglen på selverkendelse og udvikling af kreative forklaringer er ligefrem proportional med nærheden til det nødvendige generationsskifte".
Er det sjovt – måske ikke; men selverkendelse er et skridt på vejen

Generationsskifte handler om ledelse
Et generationsskifte i en virksomhed handler først og fremmest om ledelse. Det hænger simpelt sagt sammen med, at en virksomhed uden ledelse dybest set er en struktureret samling af aktiver og passiver, hvis værdi udelukkende hænger sammen med en realiseringspris for aktiverne eller fragmenter heraf.
Det, der ikke ender i andre virksomheder, står værdiløst hen eller ender som materiale i genbrugsbranchen.
Ledelsen er den afgørende faktor, der binder alle ressourcer i virksomheden sammen og skaber grobund for værdiskabelsen. Lederen søger konstant at optimere ressourceanvendelsen, således at der bliver afkast af de værdier, der er stillet til rådighed af ejer og kreditorer.

Der er meget på spil
Ejerlederen står med den økonomiske risiko og er i udgangspunktet usikker på, om en anden, yngre leder slår til. Og hvad værre er, des større denne tvivl kommer til udtryk, des sværere bliver det at få skabt det ledelsesmæssige frirum, der er nødvendigt for den nye leder.
En erkendelse i denne proces er, at en god leder skaber synlig udvikling og begår som led her i fejl.
Fejl er ikke et mål men en uundgåelig del af beslutningsfriheden ved lederens udvikling. En læringsproces med en tidsramme for den nye ledelse er derfor nødvendig.

En personprofil der ikke findes
I mange situationer lader ejerlederen tiden gå uden at forholde sig til det nødvendige ledelsesskifte.
Når erkendelsen så kommer, bliver første forsøg ofte en jagt efter en ny leder, der samtidig skal købe virksomheden. Det lykkes i nogle tilfælde; men ofte bliver det en jagt efter en personprofil, der ikke findes.
Den nye virksomhedsleder skal både forholde sig til ledelsesudfordringen og samtidig risikoen ved virksomhedskøbet. Det indsnævrer ansøgerfeltet betydeligt. Fokus rettes mod en person med et dybgående forhåndskendskab og ledelseserfaring, der samtidig ser de økonomiske muligheder så store, at risikovillig kapital følger med ved ansættelsen.

Gå efter lederprofilen
Det må derfor anbefales at gå efter lederprofilen alene. Når lyst og evner efter en ansættelsesperiode så viser sig at være sammenfaldende, kan et køb forhandles eller effektueres efter den option, der blev aftalt ved ansættelsen.
Ses hele processen ved et ledelsesskifte som uoverstigelig, kan der alternativt kigges i retningen af salg til en komplementær virksomhed, der har ressourcer til at stille med ledelseskapacitet. Så kan handlen gennemføres med en igangværende virksomhed, hvor medarbejdere og aktivmasse videreføres uden tab af kunder og immaterielle aktiver. ■