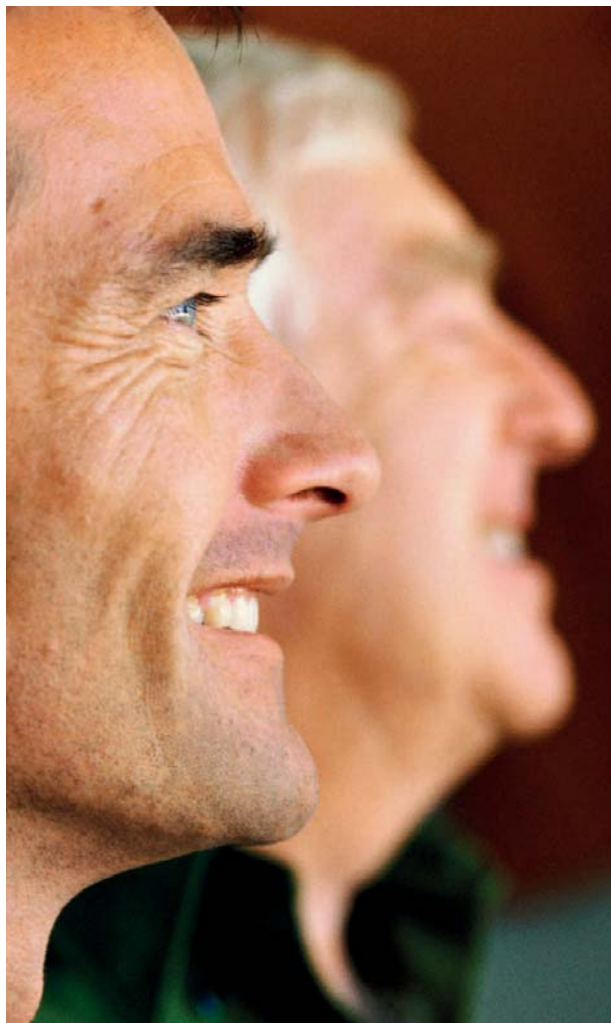


Generationsskifte – det svære valg



Over 20.000 små virksomheder skal skifte ejer de kommende år. For mange virksomheds-ejere er det en vanskelig proces, og alt for mange venter for længe med at forberede sig på det svære valg.

Af Ole Andersen

Du kan ligeså godt begynde nu. At gøre dig overvejelser om, hvad der skal ske med din virksomhed, når du af forskellige årsager ønsker at trække dig tilbage. Om det er ønsket om gå på pension, eller lysten til at søge nye veje er underordnet. Det første er klart den mest udbredte forklaring på et salg og et generationsskifte af en virksomhed. Uanset årsagen er erfaringen, at alt for mange kommer for sent i gang og først reagerer, når konsulenter og rådgivere som revisorer og advokater begynder at spørge indehaveren af virksomheden, hvad han eller hun har tænkt sig, når virksomheden skal føres videre og sælges. Det er et svært spørgsmål at svare på, når det går godt, og man føler sig i sin bedste alder. Alligevel lyder opfordringen fra alle, rådgivere og virksomhedssejere, der er langt inde i overvejelserne, at det ikke kan gå hurtigt nok med forberedelserne.

Direktør og indehaver af Vila Maskinfabrik i Silkeborg, Lars Lauridsen, begyndte at forberede sin exit, da han etablerede sig som selvstændig for mange år siden (DS-bladet nr.15, 2010). Det er der andre eksempler på, og det er aldrig for sent for mange at kopiere denne strategi, men mindre kan også gøre det. Hellere sent end aldrig.

En stor generation af iværksættere og virksomhedssejere er i disse år på vej på pension. Tusindvis af virksomheder, formentlig over 20.000, skal enten lukkes eller skifte ejer de næste 10 år og tal viser, at ikke engang hver fjerde ejer har planlagt et ejerskifte. Og mange har simpelthen ikke en plan for ejerskiftet, fordi de ikke kan slippe deres virksomhed. Det gælder også at selve erkendelsen af, at alting har en ende. Den er svær for mange virksomhedssejere. Generationsskiftet betyder store omvæltninger i ejerens liv, og der er mange ting at tage stilling til.

Et generationsskifte er typisk en proces, hvor en virksomhed overdrages fra den ældre generation til den yngre. Og processen løber ofte over flere år, hvor der skal der

foretages en række overvejelser og beslutninger såsom familiens situation og ønsker og overvejelser om økonomiske, finansielle, skattemæssige og juridiske forhold.

Den finansielle og økonomiske krise de sidste to år har yderligere besværliggjort og forhalet processen blandt mange virksomhedssejere. De har haft andet at tænke på, når indtjeningen har været under pres, og bankernes forsigtighed med udlån har også gjort det vanskeligt at finansiere generationsskifter.

DS-bladet beskriver på de følgende sider eksempler på generationsskifter, og de erfaringer og problemer, de involverede har oplevet.

En virksomhed, der står overfor et ejerskifte har overordnet flere muligheder

- Virksomheden kan videreføres af et familiemedlem.
- Virksomheden kan videreføres af en eller flere betroede medarbejdere.
- Virksomheder kan sælges til en udefra kommende person.
- Virksomheden kan overtages af en eller flere finansielle købere – f.eks. en kapitalfond.
- Virksomheden kan også afvikles, hvis den ikke kan videresælges.

Generationsskifte: Kom i gang!

Peter Finne, 53 år, er indehaver af Østbornholms Kutterservice med 10 medarbejdere sammen med en ansat i virksomheden, Tommy Larsen, der i dag ejer 30 procent.

»Det er i hvert fald 10 år siden, at min revisor begyndte at spørge ind til planer om et generationsskifte i virksomheden. Han fortalte mig, at jeg var nødt til at overveje den situation, og at jeg skulle etablere virksomheden i selskabsform med holdingselskab og andet, og hvad der nu skal til for at forberede et generationsskifte. Det tager lang tid. Dengang var jeg ikke begejstret ved tanken, men i dag er jeg meget glad for, at jeg gjorde det.« siger Peter Finne:

»Jeg begyndte at få øjnene op for, at det jo er rigtigt, hvad revisoren siger, og at det tager forfærdelig lang tid. Det er nu ca. fem år siden, at medarbejderen Tommy Larsen købte de første anparter. Der er ingen endelig beslutning om, hvornår generationsskiftet skal gen-

nemføres fuldt ud. Meningen var, at jeg skulle helt ud næste år, men vi har ingen pengeinstitutter involveret i processen. Det vil sige, at der bliver købt anparter for det, virksomheden giver i overskud og det, vi deler i udbytter. Hvis der eksempelvis betales et udbytte på en halv million kroner, får Tommy Larsen 30 procent af det beløb, som han så køber anparter for. Det er forløbet fint bortset fra, at vi i 2009 ikke tjente nogle penge. Så der var ikke rigtigt noget at købe for.«

Peter Finne etablerede virksomheden Østbornholms Kutterservice for 26 år siden. Dengang kom langt hovedparten af omsætningen fra fiskerifartøjer. I dag kommer ca. 30 procent af omsætningen fra egenproduktion af fiskerimaskiner til især Norge og Island. Dertil kommer reparationer og en masse underleverandørarbejde.

»I forbindelse med generationsskiftet var det planen, at resten skulle finansieres, når Tommy havde 50 procent af an-

parterne. Men det ser lidt svært ud i dag, med mindre jeg selv finansierer det. Det er jeg ikke meget for. Hvis jeg skal ud, skal jeg ikke have nogen som helst penge i det.« Peter Finne har ingen planer om at lade sig pensionere. Men han har heller ingen konkrete planer for, hvad han skal lave, når generationsskiftet er gennemført.

Men han er ret fortrøstningsfuld:

»Vi har en pæn egenkapital i vores holdingselskaber og i virksomheden. Og jeg forventer faktisk, at 2010 bliver vores bedste år nogensinde. Vi har nedbragt omkostningerne i virksomheden markant. Vi har bl.a. været nødt til at afskedige nogle folk. Også på omsætningen har vi en haft en betydelig tilbagegang, over 50 procent. Men vi tjener mere i dag. Og vi har oven i købet i 2010 investeret i et nyt bearbejdningscenter for et par millioner kroner.«

Generationskifte: Planlagt for 10 år siden

Henrik Lisberg stiftede i 1977 maskinfabrikken Emco, der i dag hedder Emco Controls A/S. En instrumentvirksomhed med 12 ansatte og med base i Hillerød, og som fremstiller udstyr til mekanisk flow-, niveau-, og temperaturmåling.

Henrik Lisberg har netop passeret de 60 år, men det er omkring 10 år siden, han begyndte at tænke på den dag, hvor livsværket skulle overgå til en anden. Ikke fordi han havde nogen som helst planer at trække sig, det har han heller ikke aktuelt i dag,

men revisoren blev ved med at spørge ind til en plan for et generationskifte.

Til glæde for Henrik Lisberg og familien ville den ældste søn gerne overtage virksomheden og med langtidspanlægningen blev det muligt at forberede sig noget nær optimalt. Sønnen blev maskiningeniør. I løbet af fem år arbejdede han i andre maskinvirksomheder. For tre år siden begyndte han som produktionsansvarlig, og i dag sidder han i salgsafdelingen for at udvikle forholdet til kunderne.

»Vi var ude i god tid. Og faktisk vil jeg mene, at de fleste virksomhedsejere i dag bør vide, at det er vigtigt at forberede sig tidligt.«

Der er tale om et glidende generationskifte, hvor aktierne gradvist overføres i løbet af en femårig periode.

»Jeg har sagt, at jeg bliver, til jeg fylder 70. Vi bruger noget tid på at tale os til rette om tingene, så vi er enige om de beslutninger, der træffes i virksomheden.« siger Henrik Lisberg.

Generationskifte og efterløn – et miniefelt

Hvis den medarbejdende ægtefælle i den lille familievirksomhed ønsker at gå på efterløn, bør alle advarselslamper begynde at blinke for indehaverne. Det er et politisk miniefelt og en sag, der i årevis har været brolagt med problemer, for det er alt andet end ligetil.

Spørg bare i foreningen Virksomme kvinder, der i årevis har kæmpet for at ligestille ægtefæller i virksomheder med alle andres ret til at gå på efterløn. Det agter foreningen fortsat at gøre uanset, at diskussionen om for eller imod afskaffelse af selve efterlønnen bliver politisk sprængstof i valgkampen senere på året.

»Så længe efterlønnen er der, har for-

eningen altid ment, at selvstændige og medarbejdende ægtefæller bør omfattes af de samme regler og på lige fod med andre.« siger Vibeke Broman, tidligere formand for Virksomme kvinder:

»Grundlæggende kan man sige, at der er mange regler og betingelser for selvstændige. Og det er ikke tilstrækkeligt, at man har sit efterlønbevis.«

En mulighed for ægtefæller, der vil på efterløn, i de tilfælde, hvor den ene ønsker at fortsætte i virksomheden, er, at den anden f.eks. tager et lønmodtagerjob arbejdet uden for virksomheden i minimum et år, men ansættelsen må ikke være tidsbegrænset. En anden mulighed er at lukke

virksomheden og starte op igen. Så er den udtrædende ægtefællen uafhængig af den anden ægtefælle og kan søge om efterløn.

»Det er ikke og har aldrig været rimeligt, at man skal foretage disse krumspring.« siger Vibeke Broman. Hun peger på, at mange af naturlige årsager søger råd hos deres revisor eller advokat, der ved noget om skat og jura. Men ofte kender de ikke social- og arbejdsmarkedslovgivningen på tværs. Til gengæld har landbruget nogle rådgivningscentre, der er ekstremt dygtige, som kan se helheden, og som Virksomme kvinder og medlemmer mod betaling har benyttet sig af.

Hun understreger vigtigheden af, at man undersøger forholdene så tidligt som muligt:

»Det skal tænkes ind i de planer og tanker, man gør sig i forbindelse med et generationskifte. Især hvis virksomheden skal overtages af et familiemedlem. Søg rådgivning flere steder. Man må ikke nøjes med sin a-kasse, sin revisor eller advokat. F.eks. har det snydt mange ægtefæller, at de tror, de er lønmodtagere, fordi virksomheden drives i selskabsform. Med under ca. 20 ansatte betragtes man som selvstændig.«

Et gennembrud for selvstændige

Det ligner et regulært gennembrud for indehavere af mindre virksomheder og deres politiske lobbyarbejde. I årevis har de arbejdet intenst på at få sidestillet virksomhedsejere og medarbejdende ægtefæller med almindelige lønmodtagere i forhold til efterløn og dagpenge.

Men landsformanden for foreningen Virksomme kvinder, Ann Frederiksen, vil gerne se det udmøntet og tør ikke glæde sig ikke for tidligt.

Et af de markante forslag i et udvalgsarbejde fra økonomi- og erhvervsminister Brian Mikkelsen (K) går på, at medarbejdende ægtefæller, der ønsker at få udbetalt dagpenge eller efterløn, skal kunne udtræde af en virksomhed på baggrund af en tro og love-erklæring, som er underskrevet af beggø ægtefæller.

»Der er slet ingen tvivl om, at muligheden vil gavne mange selvstændige, og det har stået højt på vores ønskeliste i mange år. Derfor vil vi opfordre kraftigt til, at man

hurtigt gør alvor af den del af udvalgets forslag. Det vil være et stort fremskridt, selv om forslaget kommer noget sent,« siger Ann Frederiksen.

Hun understreger, at det vil få væsentlig betydning for mange i forbindelse med generationskifter.

»Med alle de ejerskifter, vi vil se de kommende år, vil der virkelig være nogen, der kan få gavn af det. Men der er flere interessante elementer i udvalgsarbejdet såsom administrative byrder for de små virksomheder, som vi vil arbejde videre med.«

Virksomme kvinder har bidraget sidet med i udvalget og kommet med forslag, også gennem Håndværksrådet og en række andre grupperinger i bl.a. landbruget og detailhandlen. Og foreningen har årligt et møde med udvalgte politikere på Christiansborg.

»Udvalget er udtryk for en rigtig god dialog med erhvervslivet, som der kan komme meget mere og godt ud af for alle parter.«



Ann Frederiksen.

Læs mere på www.ds-net.dk/Generationskifte

Virksomme kvinder

- Virksomme kvinder er et forum af kvinder, hvor medlemmerne er selvstændige, medarbejdende og kvinder med særlig relation til at drive virksomhed. Der er fokus på lovgivning, uddannelse og netværk.
- Medlemmerne kommer fra alle brancher og kan hente ny inspiration, udvikle nye kompetencer og i øvrigt være hinandens støtte. Foreningen er også kendt for at være en erhvervspolitisk kamporganisation gennem de mere end 40 år, den har eksisteret.

www.virksommekvinder.dk