

Perspektiver fra en Top100 Family Business influencer

I november fik vi lejlighed til at mødes med Lise Møller, Director of Family Business Engagement hos IMD i Schweiz. Lise er desuden netop blevet udnævnt til at være blandt verdens Top100 vigtigste Family Business Influencers*, og vi var derfor ivrige efter at høre hendes input på en række af de spændende udfordringer inden for aktivt familieejerskab.

Lise, hvad har været din motivation for at arbejde med familieejede virksomheder og formuende familier?

Jeg kom i sin tid til Schweiz for at gå på hotelskole, og senere, nærmest ved en tilfældighed, blev jeg ansat ved Family Business Network i Lausanne. Derefter kom jeg til IMD, hvor jeg stod for Family Business centret i næsten ti år. Efter et langt sidespring til INSEAD som direktør for deres Family Business Center, er jeg nu tilbage hos IMD som Director for Family Business Engagement. Det, der har motiveret min karriere inden for family governance er, at vi ved at rådgive og inspirere familierne bag disse, ofte store, globale, virksomheder kan bidrage til positiv og langsigtet vækst og stabilitet. Det er givende at kunne hjælpe familierne på så mange forskellige parametre – både de personlige, familie og forretningsmæssige aspekter.

Hvorfor er det vigtigt at bevare de store virksomheder på familiernes hænder?

Det er bestemt heller ikke altid, at det er den bedste løsning. Især hvis familien ikke er enige om, at virksomheden skal forblive familieejet, og de næste generationer måske ikke har interessen eller kompetencerne til at drive virksomheden videre. Men familieejerskabet bidrager oftest med stabilitet gennem dets langsigtede planlægning og erfaringer, som går generationer tilbage i tiden. I nedgangstider har familievirksomhederne modstandskraft og pondus til at stå imod kriser. Det gør, at de kan bevare jobs, bidrage til eksporten, og holde økonomien stabil. I opgangstider er de ofte mindre modtagelige for bobler og trends, fordi de hele tiden beholder det langsigtede perspektiv og ofte tager færre risici.

Generationsskiftet er ofte den største udfordring for den familieejede virksomhed. Hvilke gode råd kan du give videre til familier på vej ud i et generationsskifte?

Først og fremmest er generationsskiftet en cyklisk proces, der aldrig stopper. Generelt kan man også sige, at det aldrig er for tidligt at starte processen. Det kan være uhyre vanskeligt at have de nødvendige diskussioner i familien, fordi det blandt andet indebærer at tale åbent om afgang og afvikling af den siddende generation. I nogle kulturer er det ekstremt tabuiseret at stille spørgsmålstejn ved den ældre generations beslutninger, og det gør det næsten umuligt at åbne diskussionen for næste generation.

For den siddende generation handler det meget om at få afklaring på, hvad man pensioneres til. Hvilke projekter, hobbies og interesser skal nu dyrkes? Hvordan får man masser af indhold ind i denne periode af sit liv, så man er motiveret til at give slip på sin aktive rolle i familievirksomheden? Det kræver, at den siddende generation tænker de tanker før, at næste generation står og banker på døren, og det begynder at blive penibelt, at de ikke vil give slip. Heldigvis ser vi masser af tilfælde, hvor personen eller personerne fra den afgangende generation finder stor mening med aftrædelsen, fordi de fortsætter i virksomhedens bestyrelse, lancerer et familiekontor, fortsat plejer familiens investeringer, er steward for næste generation osv. Der er med andre ord mange muligheder for fortsat at spille en vigtig rolle for familiens ve, vel og eftermæle, uden at spille en hovedrolle i virksomhedens drift.

*<https://www.imd.org/news/updates/Two-IMD-experts-star-in-Top-100-family-business-influencers-list/>

På IMD kører I nogle spændende forløb, hvor næste generation får mulighed for at tale åbent til den siddende generation. Hvordan tackler I den proces?

Vi gør meget ud af, at 'de-emotionalisere' samtalerne, når familierne mødes hos os. Blandt andet giver vi næste generation mulighed for at mødes og diskutere, hvordan de vil gribe ledelsen af virksomheden an, herunder deres egen rolle i eller uden for familievirksomheden. Derefter præsenterer de deres tanker for den ældre generation. Vores rolle på IMD er her at hjælpe generationerne med at komme til enighed om, hvordan fremtiden skal forme sig. Det gør en stor forskel at se, at mange problemstillinger er generelle, samt at blive bragt i en situation, hvor man er nødt til at lytte til, hvad der reelt bliver sagt, snarere end hvad man tror, der bliver sagt. Den ældre generation får mulighed for at lytte til medlemmer af anden generation uden for familien, og se med friske øjne på deres tilgang til generationsskiftet. Det ender ofte med en stor andel af aha-oplevelser og mod på at gribe tingene anderledes an, når de kommer hjem.

Hvilke tanker er det så typisk, der trænger sig på hos næste generation i en familievirksomhed?

Først og fremmest skal de jo afklare med sig selv, om de ønsker at spille en aktiv rolle i virksomheden. Nogle bliver helt forpint af deres lod i livet, og her er det nødvendigt at stille spørgsmålet om virksomheden overhovedet skal

blive på familiens hænder, hvis det er så svært at håndtere for den enkelte. Vi har tidligere oplevet et medlem af næste generation, der tog en MBA i udlandet simpelthen for at købe sig to år, inden beslutningen skulle tages. Det er helt essentielt, at man går ind i familievirksomhed med afklaring og motivation.

Derudover anbefaler jeg altid næste generation at søge så meget information og uddannelse som muligt, så de går ind i ejerskabet med åbne øjne. Der findes bøger, artikler, podcasts, netværk og uddannelser om emnet, som kan hjælpe med at give et nyt perspektiv. I det hele taget handler det meget om at få vendt synet på ejerskabet og arven til noget positivt, i stedet for at skulle leve med det som en tung byrde. Muligheden er der, og når det lykkes at få næste generation til at se den, er mit arbejde helt fantastisk motiverende.

For mere information om programmerne på IMD Global Family Business Center, læs videre her <https://www.imd.org/centers/global-family-business-center/>

Du kan også læse flere artikler om aktivt familieejerskab fra H&B og tilmelde dig vores nyhedsbrev, hvor du også får Lises anbefalinger til bøger om aktivt familieejerskab, ved at klikke her hildebrandtbrandi.com/aktivtfamilieejerskab



SØREN BRANDT
Managing Partner
sb@hildebrandtbrandi.com



**ANNE-SOFIE VAN DEN BORN
REHFELD**
Engagement Partner
asr@hildebrandtbrandi.com



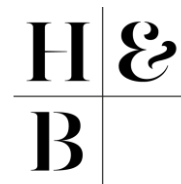
CHRISTINA HEISELBERG HØJFELDT
Engagement Partner
CHH@hildebrandtbrandi.com

Om H&B

H&B hjælper vi topledelse i ambitiøse organisationer med at opnå toppræstationer og løse deres vigtigste udfordringer – for mennesker, med mennesker, som mennesker. Gennem værdiskabende rådgivning og robust eksekvering ruster vi vores klienter til fremtiden.

Vi er en uafhængig rådgiver for familieejede virksomheder, familier og familiekontorer. Vi bistår i konkrete udviklingsforløb og på ad hoc basis over mange år.

[Læs mere på hildebrandtbrandi.com/aktivtfamilieejerskab](https://hildebrandtbrandi.com/aktivtfamilieejerskab)



REAL VALUE. REAL PEOPLE.