

Next Gen: Hvordan udvikler vi næste generation til at blive gode, fremtidige ejere?

For at sikre et stærkt ejerskab gennem generationer er der behov for løbende at involvere og udvikle næste generation, som på sigt skal overtage ansvaret for at drive familievirksomheden succesfuldt videre.

Ejerskabet hos en familievirksomhed går fra stifteren selv og videre til de næste generationer, hvor ejerskabet typisk lander på flere hænder. Når man som ejerfamilie tager en beslutning om, at man vil udvikle et langsigtet og aktivt familieejerskab gennem generationer, kan det for udefrakommende virke banalt, men realiteten er den, at mange familieejede virksomheder har udfordringer med at overleve længere end én generation. Mindre end en tredjedel af familieejede virksomheder bliver overdraget til anden generation, og kun 12 procent til tredje generation.

Overdragelsen af ejerskabet kan være svær for enhver virksomhedsejer, uanset generation – og ofte ses det, at involveringen af næste generation igangsættes for sent, og først når generationsskiftet påbegyndes. Dermed er ejerskabet i mange tilfælde udfordret, fordi næste generation ikke er klædt på til at være ejere, når generationsskiftet realiseres.

Ambitionen om at udvikle et langsigtet og aktivt familieejerskab gennem generationer starter derfor med, at ejerfamilien stiller sig tre centrale spørgsmål:

- Hvornår og hvordan ønsker vi at involvere og udvikle næste generation til at blive gode ejere?
- Hvilke muligheder, ønsker og ambitioner har næste generation ift. involvering i familieejerskabet – i dag og i fremtiden?
- Hvad skal være fælles udvikling, og hvad skal være individuel udvikling?

Initiativet om at begynde arbejdet med klargøring af næste generationer kommer oftest fra den ledende ejer, og vores erfaring er, at baggrunden for initiativet i udgangspunktet tjener to overordnede formål: At hjælpe næste generation til at finde deres rette rolle i ejerskabet og at styrke den kollektive følelse og forståelse for, at de sammen er fremtidige ejere af familiens virksomhed.

FORSKELLIGE ØNSKER TIL FREMTIDIG INVOLVERING

I et familieejerskab vil de enkelte familiemedlemmer have ønske om at varetage forskellige roller (se vores artikel om ejerroller), der hver især er med til at understøtte ejerskabet – og nogle ønsker måske slet ikke at spille en rolle. Ønsket til rolle vil med stor sandsynlighed variere over tid, og det samme vil derfor graden af involvering i familieejerskabet.

Næste generation skal ikke nødvendigvis være den næste administrerende direktør, og der er mange andre roller, som næste generation kan varetage, såsom bestyrelsesmedlem, bestyrelsesmedlem i en fond eller medlem af ejerråd. Netop derfor skal vigtigheden af de forskellige roller i den familieejede virksomhed italesættes, så næste generation får den rolle, som de ønsker, og som de kan bidrage bedst muligt til.

Der skal være gode rammer for, at næste generation kan finde den rette rolle. Dette kræver, at der i den nuværende ejerfamilie tages ansvar for, at det langsigtede familieejerskab sikres over tid ved at beskæftige sig aktivt med forberedelsen og involveringen af næste generation.

Den vigtigste afklaring er, om familiemedlemmerne i næste generation ønsker at varetage en aktiv rolle i ejerskabet. At være en aktiv ejer kræver uanset rollen, at familiemedlemmer gennemgår et udviklingsforløb, der ruster dem til at være de bedste mulige ejere i fremtiden. Udviklingsforløbene vil være forskellige alt efter, hvilken rolle der ønskes nu og i fremtiden.

NÆSTE GENERATION UDVIKLES – SAMMEN OG HVER FOR SIG

Udvikling af næste generation har to hovedformål: At klargøre næste generation til at blive gode ejere, og at sikre at næste generation sammen bliver gode ejere. Familieejede virksomheder som skaber et tidligt fælles udgangspunkt for involvering og udvikling giver næste generation muligheden for at udvikle sig sammen og hver for sig.

Der vil oftest være krav i forhold til familiens forpligtigelse til læring og udvikling, samtidig med, at personlige interesser og forskelligheder tages i betragtning, når der udarbejdes fælles og individuelle udviklingsplaner.

Vi ser blandt andet at emner som selskabsledelse, regnskabsforståelse, medier og teamudvikling er nogle af de gennemgående temaer i en fælles udviklingsplan for næste generation, mens de individuelle udviklingsplaner varierer væsentligt mere, da de tager udgangspunkt i det enkelte familiemedlems kompetencer, ønsker til involvering i familievirksomheden samt personlige interesser og ambitioner.

Der findes en række muligheder for at involvere og udvikle næste generation på en meningsfuld måde:

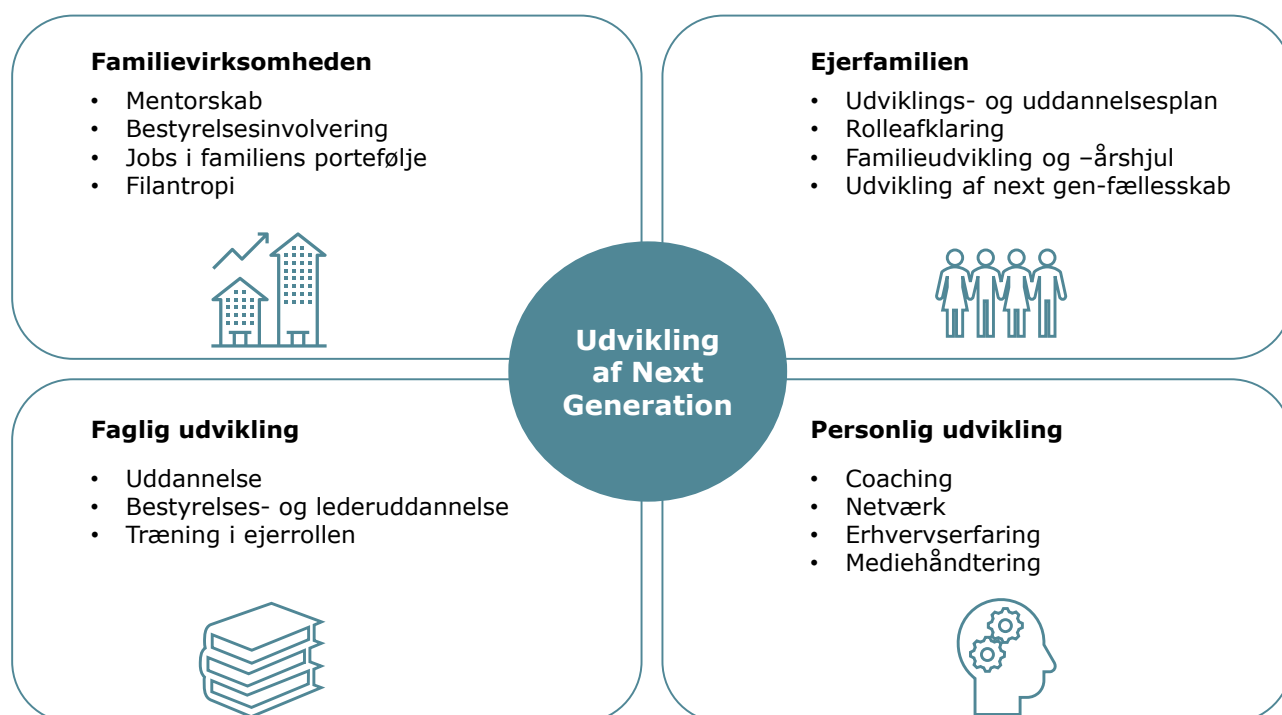
- **Aktiviteter i/tæt på virksomheden:** Aktiviteter, der relaterer sig direkte til virksomhedens forretning såsom bestyrelsespost eller studiejob.
- **Ejerfamilieaktiviteter:** Omfatter involvering i den omkringværende familie, der er ejere af den familieejede virksomhed såsom familieseminarer, filantropi eller ejerskole.
- **Personlig udvikling:** Aktiviteter der udvikler det enkelte familiemedlem gennem udvikling af personlige kompetencer. Eksempler er coaching, netværksgrupper, summer camps eller job udenfor familievirksomheden.

- **Faglig udvikling:** Omfatter redskaber til at opbyggetalent og udvikle kompetencer. Gennem eksterne kurser og uddannelser opbygges læringserfaringer, der kan bruges direkte i den familieejede virksomhed.

Gennem udviklingsplaner, der relaterer sig til aktiviteterne i de fire udviklingsområder, sikres det, at arbejdet med næste generation er en løbende og udviklende proces, der foregår over en flerårig periode – og er den bedste forberedelse på et klargøring af et fremtidigt generationsskifte. Dette bliver oftest materialiseret i en fælles udviklingsplan for hele næste generation og suppleret med individuelle udviklingsplaner til de enkelte familiemedlemmer.

VEJEN TIL ET LANGSIGTET, AKTIVT FAMILIEEJERSKAB

Familier, som arbejder målrettet med deres aktive familieejerskab, styrker evnen til at være de bedste ejere af deres virksomheder både nu og i fremtiden. Helt afgørende er det, at udviklingen af næste generation sikrer en fælles forståelse for, hvad der forventes af dem som fremtidige ejere, og hvad hvert familiemedlem kan bidrage med til familien og til virksomheden - uanset individuelle udgangspunkter, personlige interesser og ambitioner i forhold til involvering i familieejerskabet.



Figur: Aktiviteter til involvering af næste generation



SØREN BRANDI
Managing Partner
sb@hildebrandtbrandi.com



SOFIE TEILMANN GILDSIG
Senior Management Consultant
stg@hildebrandtbrandi.com



STINE SOFIE BISGAARD
Senior Management Consultant
ssb@hildebrandtbrandi.com



ANNE KATRINE TROELSEN
Management Analyst
akt@hildebrandtbrandi.com



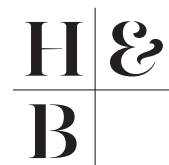
SOPHIE BJØRN JENSEN
Management Analyst
sbj@hildebrandtbrandi.com

OM H&B

I 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 \[hildebrandtbrandi.com/aktivtfamilieejerskab\]\(https://hildebrandtbrandi.com/aktivtfamilieejerskab\)](https://hildebrandtbrandi.com/aktivtfamilieejerskab)



REAL VALUE. REAL PEOPLE.