

Generationsskifte endte i opdeling

Der måtte fremmede øjne på, før Per Brems og hans bror Ole fik et godt generationsskifte efter faderen.

Det var ikke en opsplitning af den nordfynske svinebedrift, der stod på programmet, da Per Brems og hans bror i 2006 gennemførte et generationsskifte med deres far. Tværtimod var brødrene blevet enige om at drive bedriften i fællesskab med en ligelig fordeling af ansvaret.

Det gik da – men bare ikke for godt. Bl.a. var deres temperamenter for uens. Den ene handlede hurtigt. Den anden skulle overveje. Brødrene var selv klar over problemet og prøvede flere nye tiltag for at løse det.

Samspillet udeblev

»Vi var igennem swot-analyser, strategiplanlægning og flere andre former for rådgivning, men det lykkedes ikke helt,« fortæller Per Brems. »Vi fik ikke det gode samspil ud af, som vi ønskede os.«

Til sidst fik de kontakt med Louise Helmer virksomhedsrådgiver i Centrovic.

»Det havde hele tiden været vores plan, at køre bedriften sammen, men bad os overveje om det stadig var det rigtige, og hvilke forandringer, der i givet fald skulle til, hvis vi stadig synes, det var vejen frem,« siger Per Brems. »Hun udfordrede os til at tænke i nye baner.«

Per Brems er imponeret over de værktøjer, rådgiveren brugte undervejs i processen. Hun holdt møder med dem sammen og hver for sig. Spurgte til deres ønskescenarie, visionerne for bedriften på 3-5 års sigt, hvor så sig selv om 10-15 år, var der sammenfald eller pegede de i hver sin retning etc. etc.

»Men den helt store aha-oplevelse var, da hun gennemførte et værdispil med os,« siger Per Brems.

Aha-oplevelsen

Værdispillet indebar, at brødrene skulle opregne en række værdier for dem selv og for bedriften, og med egne ord definere dem. Slutteligt skulle de udpege de tre værdier, de hver især syntes, var de vigtigste. Og det var her aha-oplevelsen kom. Ud af de tre tilbageværende værdier, var brødrene enige om de to – men de havde hver sin definition og opfattelse af dem.

»Det forklarede meget af årsagen til de problemer, vi tumlede med,« siger Per Brems, »for det betød på en måde, at vi talte om hver sin ting, når vi troede, vi talte om det samme.«



zDer er ikke noget forkert ved at være kørt fast i et problem. Men det er forkert ikke at gøre noget ved det, siger Per Brems.

” Vi var enige om værdierne, men vi definerede dem på hver sin måde

Tre vigtigste værdier

- **Anerkendelse for den indsats man yder.**
- **Optimisme - han kan ikke tage folk, der bare siger nej.**
- **Succes - for ham at tjene penge til at udvide måske med henblik på et A/S og bestyrelse.**

Man skal synes, det man laver, er spændende, mener Per Brems. Det gør hverdagen sjovere, ellers er der kun tilbage at stå af.

Den langvarige proces resulterede i, at brødrene endes om at hugge den gordiske knude over. De delte bedriften op i to selvstændige virksomheder. Det var en fremadrettet løsning, de som både kunne leve med, og som sikrede de havde en funktionsdygtig bedrift. Det videre forløb handlede herefter om hvordan – bygningsmæssigt, jordtilliggende, økonomi, besætning.

»Opsplitningen var en realitet 1. januar 2012, og det fungerer fint. Vi har fået de nødvendige redskaber til at køre videre,« konkluderer Per Brems og betegner virksomhedsrådgivningen som "fantastisk afklarende."

Fokus på ledelse

■ Ledelse i fokus er en artikelserie, der sætter fokus på de opgaver, du har som leder af en landbrugsvirksomhed. Serien er på otte artikler, der følger hen over sommeren. Hver gang beskriver en af dine kolleger sine udfordringer suppleret af en ekspert. Brug artiklerne som inspiration til at sætte fokus på og udvikle din egen ledelse. Indholdet i artiklerne bygger på projekter gennemført af Videncentret for Landbrug.

Konsulenten:

Brug af mange kompetencer

Nu kombineres redskaberne på en ny måde.

»Måske taler vi lidt om gammel vin på nye flasker,« siger virksomhedsrådgiver Louise Helms, Centrovic. »For efterhånden har vi alle redskaberne i værktøjskassen. Nu kombinerer vi dem bare på en ny måde.«

»Med virksomhedsrådgivning taler vi ikke kun om økonomi eller kun om grise pr. årssø,« pointerer hun. »Vi taler om helheden.«

Som virksomhedsrådgiver besidder Louise Helms kompetencer på mange felter bl.a. indenfor turnaround- og leanprocesser, swot-analyser og

strategisk udvikling. Det betyder, at hun kan lede landmanden frem til en erkendelse af, hvad der er vigtigt for ham og hans virksomhed.

»Men for at komme dét skridt videre skal jeg udfordre ham,« påpeger hun, »derfor er jeg nødt til at have alle elementer med. Jeg kan jo ikke nå frem til en bæredygtig strategi eller forretningsudvikling, hvis det kolliderer med landmandens økonomi eller ignorerer evt. faglige problemer i stalden.« Louise Helms kalder virksomhedsrådgivningen en procesrådgivning, der hen i forløbet – via landmandens egne rådgivere – kombineres med en egentlig fagrådgivning.

»Når vi kommer så langt, bliver jeg en slags tovholder på det videre arbejde med at realisere den beslutning, landmanden har truffet,« siger hun, og kalder virksomhedsrådgivning for et spændende element i centrenes rådgivningspakke. Netop, fordi der er fokus på den samlede virksomhed.

Eksperten:

Vi skal løse det rigtige problem

Managementkonsulent Anders Madsen Pedersen definerer virksomhedsrådgivning som en skæddersyet løsning.

Indenfor det øvrige erhvervsliv har virksomhedsrådgivning været brugt længe og primært af virksomheder af en vis størrelse, fortæller managementkonsulent Anders Madsen Pedersen fra firmaet Hildebrandt og Brandt. Men der er efter hans vurdering god fornuft i, at landbruget tager denne rådgivningstype til sig.

I takt med at bedrifterne bliver færre og stadig større, kommer de i volumen og kompleksitet til at ligne de store virksomheder, mener han. Og både proces og model kan sagtens overføres.

Anders Madsen Pedersen definerer virksomhedsrådgivning som en skæddersyet løsning, hvor det ikke handler om »at løse et problem rigtigt,

men om at løse det rigtige problem«.

»I princippet har vi et blankt stykke papir med ud til kunden,« forklarer han, »for først når vi kender kundens situation til bunds, kan vi komme med den skræddersyede løsning. Slutresultatet kan være et generationsskifte, en ekspansion, et A/S eller noget helt andet, men det er under alle omstændigheder vigtigt, at kunden kan se sig i processen frem mod facit.«

Kan være langvarig

Anders Pedersen Madsen erkender, at resultatet kan ende modsat af dét, kunden oprindeligt havde forestillet sig. Netop derfor kan rådgivningen blive en langvarig proces, påpeger han. Der skal bruges tid på at komme i dybden med alle forhold i virksomheden, så kunden når en erkendelse af, at den fremlagte løsning er den rigtige.

»En god rådgivning flytter kunden,« understreger Anders Pedersen Madsen. »Det skal være sådan, at kunden efterfølgende opdager, at han har lært at se muligheder, som han ikke tidligere har set eller overvejet. F. eks i form af nye samarbejds måder med bestyrelse og medarbejdere.«