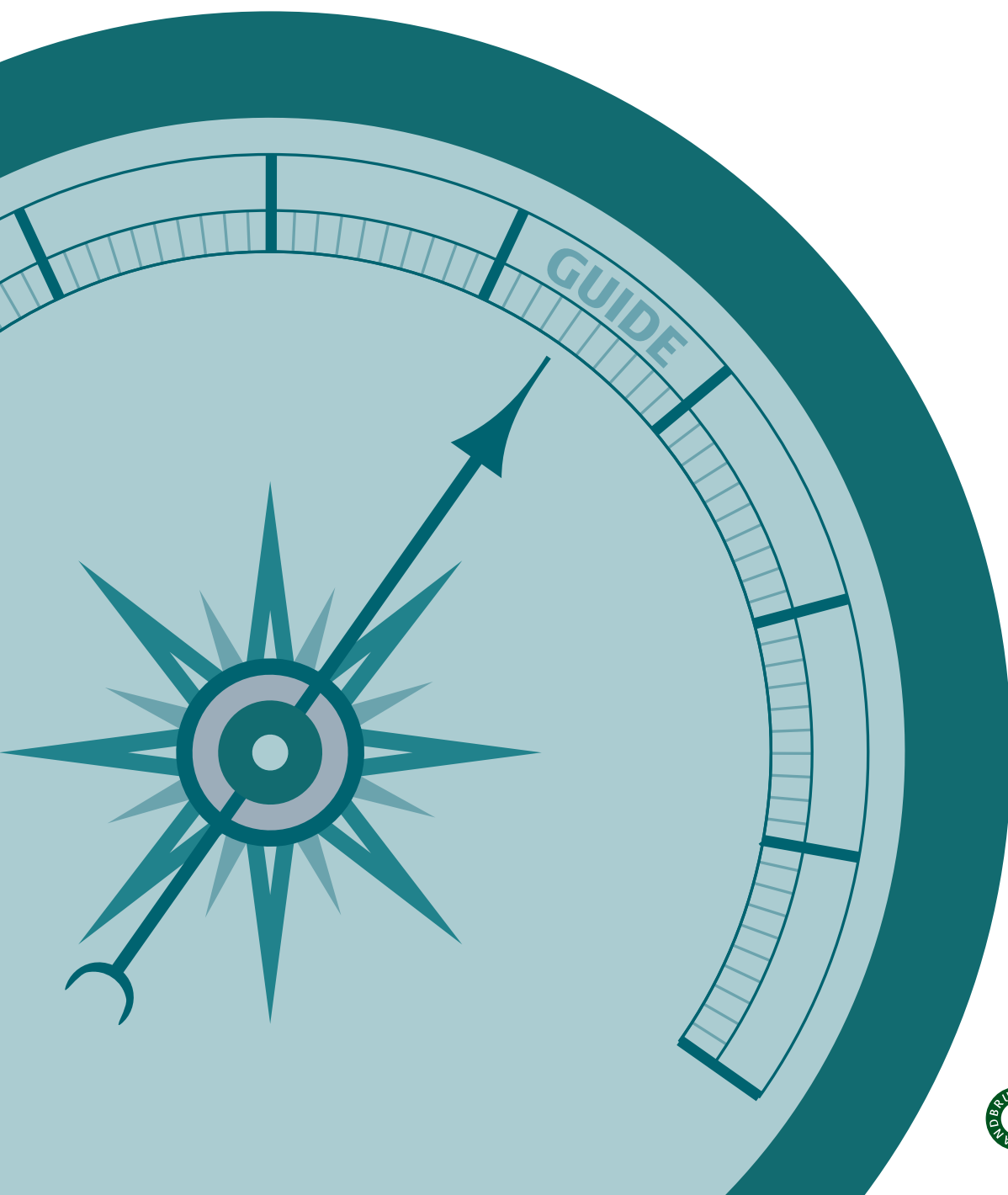


GUIDE TIL EJERSKIFTEBAROMETERET

– Gode råd til hvordan du som rådgiver kommer i gang



GUIDE TIL EJERSKIFTEBAROMETERET
– Gode råd til hvordan du som rådgiver kommer i gang

SEGES
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15
8200 Aarhus N

+45 8740 5000
info@seges.dk
seges.dk

FORFATTERE:
Jane Karlskov Bille, jkb@seges.dk
Ivan Damgaard, ivd@seges.dk

REDAKTION:
Pernille Pennington, pep@seges.dk

DESIGN OG LAYOUT:
Mona Olin Hvidberg

UDGAVE
1. udgave
September 2019

Indhold

1. Formål med guiden

2. Inden mødet: Forberedelse

- 2.1 Forbered dig på din egen rolle
- 2.2 Forbered dig på ejerleders rolle

3. På mødet

- 3.1 Forventningsafstemning
- 3.2 Ægtefællens rolle på mødet
- 3.3 Rådgivers rolle på mødet
- 3.4 Facilitering af samtalen

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

1. Formål med guiden

Brug denne guide som inspiration til at forberede en dialog om ejer- og generationsskifte med ejerleder og til i god tid inden mødet at forventningsafstemme med ham.

Guiden er tænkt som et supplement til dialogværktøjet Ejerskiftebarometeret, som du bruger under selve mødet. Læs derfor også den brugsvejledning, som hører til Ejerskiftebarometeret, for at blive fortrolig med tankerne bag værktøjet og formålet med at bruge det.

Men start med denne guide. Så kommer du allerbedst fra start.

Historien bag Ejerskiftebarometeret

Ejerskiftebarometeret er udviklet af Center for Ejerledede Virksomheder (CEV) på CBS. Dialogværktøjet anvendes, når man skal tale ejer- eller generationsskifte med ejerledere af små og mellemstore virksomheder.

Ejerskiftebarometeret indeholder ud over en spilleplade med 3 transparente også en brugerguide med en introduktion, der forklarer, hvordan Ejerskiftebarometeret anvendes, hvorfor spillepladen er opdelt, som den er, og hvad de forskellige transparente bruges til.

2. Inden mødet: Forberedelse

Skal et møde med en ejerleder om hans forestående ejer- og generationsskifte være vellykket og produktivt, kræver det, at du på forhånd afstemmer med ham, hvad formålet med jeres samtale er, og hvad I forventer der kommer ud af den.

Få også ejerlederens bekræftelse på mødet med en beskrivelse af, hvad I har aftalt, inden selve mødet finder sted. Du kan evt. forberede ham på, hvad Ejerskiftebarometeret er, ved at sende en beskrivelse af dialogværktøjet til ham.

En del af din forberedelse består også i at samle de oplysninger, du har om ejerleder og virksomheden. Målet er, at din forberedelse kan understøtte en effektiv og værdiskabende proces for ham. Måske har du en kollega, der kender eller rådgiver ejerleder, og som kan bidrage med baggrundsviden om ham som person og hans familie.

I forhold til virksomheden er det oplagt at søge information i regnskaber og budgetter. Måske er der også udarbejdet en strategi.

Få derudover afstemt, hvem der skal deltage i mødet. Det er SEGES' anbefaling, at ejerlederens ægtefælle deltager. Uanset om ægtefællen arbejder i virksomheden eller ej, har vedkommende ofte stor indsigt i, hvilke udfordringer der kan være i forbindelse med et ejerskifte. Ægtefællen har som oftest også stor indflydelse på, hvad der skal ske for parret efter ejerskiftet.

SEGES anbefaler dog ikke, at børnene deltager. Heller ikke de børn, som forventes at skulle overtage virksomheden. Hvis børnene eller en "potentiel køber" deltager, kan det være hensigtsmæssigt at bede forældre og børn svare på spørgsmålene hver især.

Endelig bør du inden mødet forberede dig på din egen og ejerlederens rolle.

Sådan forbereder du dig på mødet med ejerleder

- Afstem formål med mødet og forventet resultat med ejerlederen
- Saml alle de oplysninger, du har om virksomheden
- Afklar, hvem der deltager på mødet
- Gør dig overvejelser om din egen og ejerleders rolle på mødet

2.1 Forbered dig på din egen rolle

Som rådgiver kan du møde dine kunder i flere forskellige roller – som ekspert, driver, facilitator og coach. Det er umuligt at skelne skarpt mellem rollerne. Du vil som oftest skulle trække på flere roller samtidigt.

Du vil for eksempel ofte være både "Ekspert" og "Driver" i gennemførelsen af en forandring eller opgave hos en ejerleder. Men i forbindelse med Ejerskiftebarometeret vil din rolle primært være en blanding af rollen som "Facilitator" og "Coach", fordi du via Ejerskiftebarometeret netop hjælper med at facilitere samtalen og coache deltagerne.

Rollerne som "Facilitator" og "Coach" er måske anderledes end de roller, du normalt påtager dig over for ejerlederen. Gør dig derfor grundige overvejelser om, hvordan du eventuelt kan træde ud af din vante rolle. Hvis du tror, det kan blive svært, kan det være en idé at diskutere det med en kollega eller at tage en kollega med til mødet, som lettere vil kunne indgå i en anden rolle.

Lad dig inspirere af "Rådgiverens roller" på næste side, som viser, hvilke forskellige roller du typisk udfylder i samarbejdet med ejerlederen.

2.2 Forbered dig på ejerleders rolle

Når du forbereder dig på, hvilken rolle du som rådgiver skal udfylde over for ejerleder, kan du med fordel samtidig overveje, hvilken type ejerleder du står overfor. Din rolle som rådgiver vil et langt stykke hen ad vejen afhænge af, hvilken type landmand ejerlederen er: den dominerende, den indlevende, den formelle eller den afklarede ejer.

Lad dig inspirere af beskrivelsen på næste sider af de fire forskellige typer ejerledere og få konkrete indspark til, hvilke emner der kan være mest presserende for dem i forbindelse med deres ejer- eller generationsskifte.

EKSPERT:

Værdiskabelse for kunden:

Rådgiverens faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. jura eller produktivitetstyring) skaber værdi hos landmanden.

Rolle:

Undersøge og analysere sig frem til den objektive sandhed/resultat og præsentere den for ejerleder.

Ansvar:

Ansvarlig for, at "det rigtige gøres", baseret på rådgiverens faglighed. Rådgiveren er i mindre grad ansvarlig for realiseringen.

DRIVER:

Værdiskabelse for kunden:

Rådgiveren skal skabe fremdrift og energi i projektet omkring en given forandring.

Rolle:

Projektledelse, planlægning, organisering og ikke mindst opfølgning.

Ansvar:

Ansvarlig for, at forandringen/opgaven løses inden for den aftalte ramme mht. tid, kvalitet og ressourcer.

RÅDGIVERENS ROLLER

FACILITATOR:

Værdiskabelse for kunden:

Rådgiverens faciliteringsevner skaber værdi for kunden.

Rolle:

Isenesætte og facilitere en given proces, således at forandringen gennemføres med den "rigtige" fremgangsmåde.

Ansvar:

Ansvarlig for, at det "gøres rigtigt", og at kunden og interessenterne kommer med indholdet til løsningen og selv udarbejder den.

COACH:

Værdiskabelse for kunden:

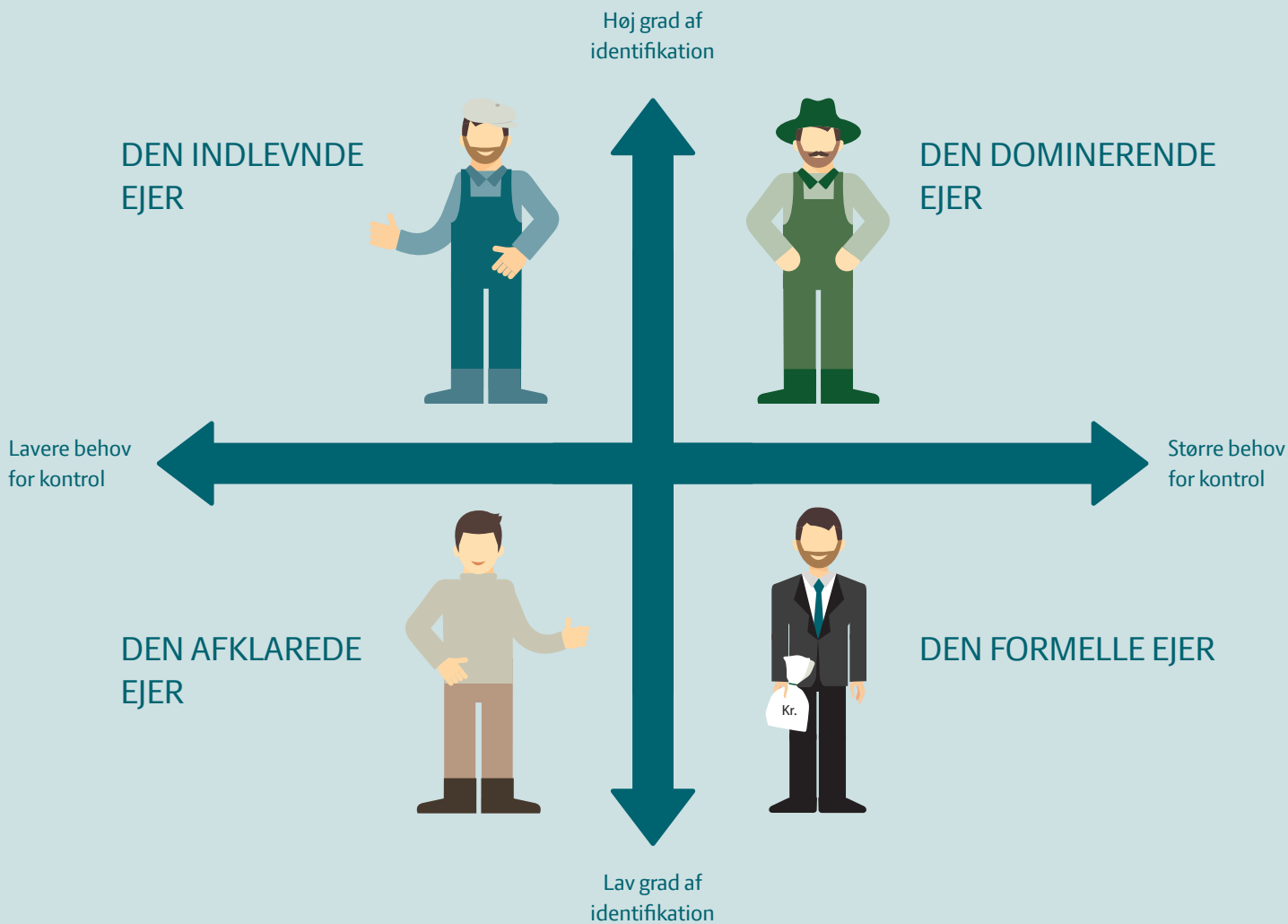
Rådgiveren skaber værdi for kunden ved at få kunden til at reflektere over personlige udfordringer og svære valg og hjælpe kunden med at finde frem til de, for kunden, rigtige løsninger.

Rolle:

Observere, lytte samt stille de rigtige spørgsmål. Overblik og sikring af, at forløbet styres i den rigtige retning.

Ansvar:

Ansvarlig for, at deltagerne i forløbet er ligeværdige, og at fokuspersonen "når længere", end han/hun ellers ville have gjort alene.



Den dominerende ejer

Generelle karakteristika

Han identificerer sig i høj grad med virksomheden og har et stort behov for kontrol over virksomheden. Han opfatter sig selv som udødelig og ser ikke nogen umiddelbar grund til at lade andre tage over. Ikke så længe han er rask og rørig.

Han har det svært ved at forventningsafstemme med såvel ægtefælle som med de børn, der på et eller andet tidspunkt skal overtage virksomheden. Selv efter et formelt gennemført ejerskifte til næste generation har han meget svært ved at holde sig fra virksomheden og dens drift – og er ikke bleg for at udfordre næste generation over for virksomhedens øvrige medarbejdere.

Han ønsker på ingen måde at udarbejde en ejerskiftestrategi, da det vil vise sårbarhed. Denne type ejerleder er der mange af i landbruget.



Slogan

Virksomheden er mig.

Karakteristika for den strategiske intention

Virksomhedens mission er at udnytte den viden, ejerleder har, kombineret med de muligheder, virksomheden giver.

Virksomheden er ejerleders drøm og vision.

Ejerleder oplever succes, når virksomheden klarer sig godt.

Hans succeskriterier er typisk baseret på:

- Tekniske måltal, f.eks. ha, antal dyr og produktion i stk. og kg pr. målområde.
- Andre parametre end økonomi, det er f.eks. ofte vigtigere, at søerne får mange grise, end at overskudsgraden og afkastningsgraden er høj.
- Økonomiske måltal, f.eks. vækst, nulpunkt og bundlinje.

Karakteristika for ledelse og management

Ejerleder er en meget stærk kulturbærer, der ledelsesmæssigt typisk har en meget top- og centralstyret tilgang til ledelse. Han leder og fordeler arbejdet for medarbejderne.

Ejerleder træffer selv sine beslutninger, og de er i ejerleders øjne de rigtige beslutninger.

Ejerleder deler ikke magten over virksomheden med andre og har det svært med rådgivere, der ikke er enige med ham og de beslutninger, han tager.

Ejerleder sætter selv tonen i dagligdagen og skaber virksomhedens kultur.

Virksomheden vil ofte være præget af manglende ledelsesstruktur med eller uden mellemledere, der udøver ledelse.

Karakteristika for økonomien

Ejerleder har stort fokus på virksomhedens topline, dvs. størrelsen af virksomheden.

Som ejerskifterådgiver kan du italesætte

- Hvordan ejerleders vision skal sikres i fremtiden.
- Krav til efterfølger, som skal respektere ejerleders vision for virksomheden.
- Hvordan der kan etableres en stærkere organisering af ledelsen.
- Hvor afhængig virksomheden er af ejerleder, og hvordan virksomheden kan gøres mindre sårbar, hvis der skulle ske noget med ham.
- Hvordan ejerleders rolle kan drejes væk fra arbejdsopgaver, hvor han ikke er så stærkt engageret eller ikke har de nødvendige kompetencer, og hvor næste generation kan tage over.

Den indlevende ejer

Generelle karakteristika

Han identificerer sig i høj grad med virksomheden, men har et begrænset behov for kontrol over virksomheden. Virksomheden rækker ud over ejerleder. Et ejerskifte vil være en barriere for ejerleders aktive deltagelse i fællesskabet i og omkring virksomheden, så han vil kæmpe for at fastholde sin deltagelse i virksomheden og dens drift. Virksomheden er en vigtig driver for ejerleders mening med livet. Denne type ejerleder er der mange af i landbruget.



Slogan

Virksomheden er sin egen.

Generelle karakteristika

Virksomhedens mission er at udnytte den viden, ejerleder og medarbejderne har, kombineret med de muligheder, virksomheden og omgivelserne giver.

Virksomhedens vision er afgørende for, at ejerleder og medarbejdere har fælles kurs.

Hans succeskriterier er typisk baseret på:

- At han og medarbejderne sammen arbejder sig frem mod de ønskede mål.
- At medarbejderne får succes med deres faglighed og kompetencer, f.eks. målt på, at søerne får mange grise, og køerne har høj mælkeydelse med lave celletal.
- At medarbejderne trives i dagligdagen, og at alle understøtter hinanden.
- Tekniske måltal, f.eks. tilvækst, produktion i stk. eller kg pr. målområde.
- Økonomiske måltal, f.eks. optimering, nulpunkt, bundlinje, afkastnings- og soliditetsgrad.

Karakteristika for ledelse og management

Ejerleder er en stærk kulturbærer, hvor fokus er at værne om virksomhedens værdier, virksomhedens kultur og omdømme i lokalområdet og landbruget generelt.

Ejerleder og medarbejderne har et stærkt fællesskab, som sammen skaber en god kultur i virksomheden. Ejerleder er indlevende og ser sig som en del af fællesskabet med medarbejderne. Han vil gerne lede medarbejderne i samarbejde med dem.

Ejerleder opfatter det som sit ansvar, at alle medarbejdere trives i virksomheden.

Ejerleder vil ofte præsentere sig som virksomhedens leder og bruge denne position i sin dialog internt og eksternt. Han opfatter virksomhedens drift som en fælles opgave, hvor virksomhedens kultur er vigtigere, end at han har kontrol.

Ejerleder har det umiddelbart godt med rådgivere, der kan sikre ham en god hverdag og styrke kulturen i virksomheden.

Virksomheden vil ofte være præget af en fornuftig ledelsesstruktur, evt. med mellemledere, der udøver ledelse.

Karakteristika for økonomien

Ejerleder har stort fokus på virksomhedens dækningsbidrag, som for ham er lig med, at medarbejderne løfter i fælles flok.

Som ejerskifterådgiver kan du italesætte

- At ejerleder ikke er virksomheden, og at virksomheden ikke er ham, men at han er leder af virksomheden. Det er vigtigt at bruge som udgangspunkt i dialogen om et ejerskifte.
- Hvordan ejerleders vision, værdigrundlag og kulturen i virksomheden kan sikres i fremtiden.
- Krav til en efterfølger, som brænder for virksomheden og virksomhedens værdier og kultur i virksomheden.
- Hvordan ejerleder måske har mulighed for at fortsætte i virksomheden, og med hvilke opgaver, efter et ejerskifte.

Den formelle ejer

Generelle karakteristika

Han identificerer sig i lav grad med virksomheden og har et stort behov for kontrol over virksomheden. Virksomheden sikrer ejerleder frihed til selv at bestemme og skal ikke styre ejerleder. Ejerleder ser sig selv som den formelle ejer og leder.

Han minder på mange måder om den dominerende ejerleder, men med den store forskel, at det ikke er virksomheden, som er vigtig, men derimod de penge, den kan genere, og hvordan han kan forvalte pengene og hverdagen, uden at andre blander sig.

Ejerleders kontrol over virksomheden er vigtig. Et ejerskifte vil fjerne kontrollen fra ham. Det er en kæmpe barriere for et ejerskifte.

For ejerleder vejer kontrollen over virksomheden tungere i hverdagen end det, at han identificerer sig med den. Der findes ikke så mange af denne type ejerledere i landbruget.

Slogan for ejerleder

Virksomheden er et redskab.

Karakteristika for den strategiske intention

Virksomhedens mission er at producere maksimalt indenfor ejerleders udstukne rammer og de muligheder, virksomheden giver.

Virksomhedens vision er at etablere en virksomhed, der giver ejerleder maksimal frihed til at bestemme selv.

Hans succeskriterier er typisk baseret på:

- At han har overblik, kontrol og styr på alle virksomhedens detaljer.
- At han har dyb indsigt i alle virksomhedens tekniske, produktionsmæssige og økonomiske måltal.

Karakteristika for ledelse og management

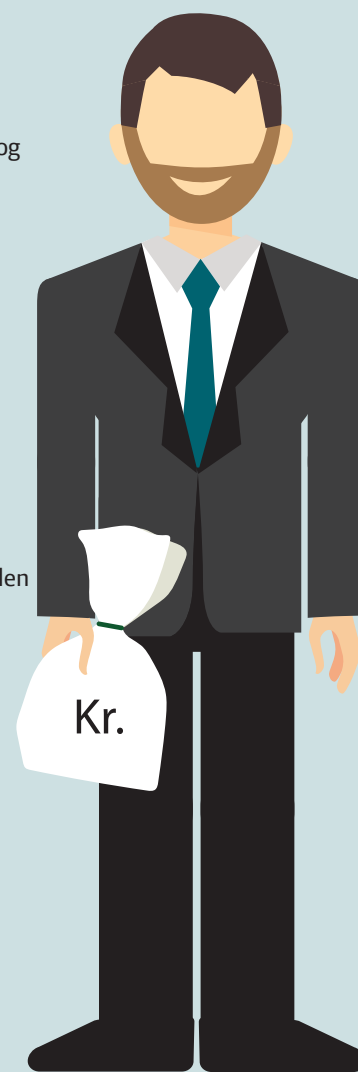
Ejerleders fokus på detaljen og kontrollen over virksomheden sætter management i et stærkt fokus i dagligdagen.

Ejer træffer alle vigtige beslutninger alene, og virksomheden er præget af topstyring. Ejerleder har det ofte svært med rådgivere, der udfordrer ham på hans kontrolgen, og han inddrager helst ikke andre i forhold, der har med virksomheden at gøre.

Virksomheden vil ofte være præget af en svag ledelsesstruktur med eller uden mellemledere, der udøver ledelse.

Karakteristika for økonomien

Ejerleder har stort fokus på virksomhedens samlede bundlinje. Der skal være styr på virksomheden.



Som ejerskifterådgiver kan du italesætte

- Hvordan ejerleders hverdag ser ud efter et ejerskifte.
- Hvordan ejerleder – hen ad vejen – kan mindske sit krav om kontrol over virksomheden og samtidig vide, hvad der sker i virksomheden.
- En model for ejerskiftet, som sikrer, at ejerleder har tillid til næste generation, fordi han bliver informeret om, hvad der sker i virksomheden.
- Hvordan ejerleder kan fortsætte i virksomheden, f.eks. som bestyrelsesformand eller medlem, hvor ejerleder stadig kan bevare kontrollen, men på afstand, så næste generation kan få plads til at udvikle virksomheden.

Den afklarede ejer

Generelle karakteristika

Han identificerer sig i meget lille grad med virksomheden og har et meget lille behov for kontrol over virksomheden.

Virksomheden er ejerleders måde at have et arbejde på, og det er han helt afklaret med.

Der er ikke umiddelbart barrierer for et ejerskifte. Når ejerleder først begynder at forholde sig bevidst til sit arbejde som ejer og leder og tænker det ind i et fremtidigt ejerskifte med næste generation, stiller han krav til rådgiver om hele tiden at sikre, at ejerskifteprocessen forløber som aftalt. Denne type ejerleder er der ikke mange af i landbruget.

Slogan for ejerleder

Virksomheden er mit job.

Karakteristika for den strategiske intention

Virksomheden kan helt overordnet køre uafhængigt af ejerleder.

Virksomhedens mission er at udnytte den viden, der er i virksomheden, kombineret med de muligheder, virksomheden og omgivelserne giver.

Ejerleder kan som udgangspunkt lave meget andet, så virksomhedens vision skal "blot" sikre ejerleder finansielt.

Hans succeskriterier er typisk baseret på:

- Virksomhedens økonomiske bundlinje.

Karakteristika for ledelse og management

Virksomheden giver ejerleder en rytme i hverdagen og kolleger at samarbejde med. Virksomheden vil ofte være præget af en velfungerende ledelsesstruktur med eller uden mellemledere, der udøver ledelse. Ejerleder opfatter opgaven som et arbejde, og er han dygtig, har han forstået at organisere og uddelegere, så der er en god rytme og kolleger at samarbejde med i den daglige drift.

Karakteristika for økonomien

Ejerleder har stort fokus på virksomhedens samlede bundlinje, som kan sikre ejerleder finansielt.

Som ejerskifterådgiver kan du italesætte:

- Ejerleders drømme i forhold til at skifte "job", og hvornår timingen er optimal.
- Fordele og ulemper for virksomheden og ejer i forhold til at arbejde mod et ejerskifte.
- Den tredje alder.

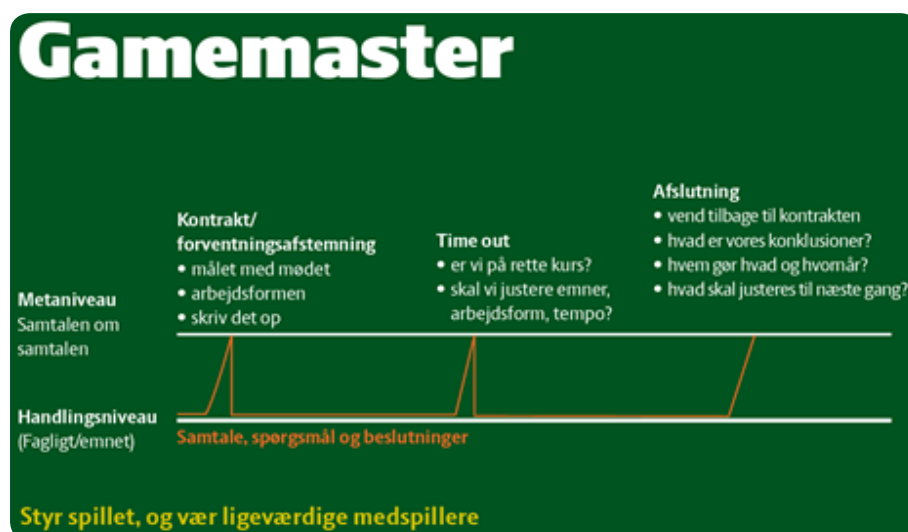
3. På mødet

3.1 Forventningsafstemning

Når du mødes med ejerleder og dennes ægtefælle, er det oplagt, at I genbesøger den forventningsafstemning, du og ejerleder lavede inden mødet:

- Hvad er formålet med mødet, og hvad er det forventede resultat?
- Hvem er med til mødet, og hvad er deres roller?
- Derudover kan I også aftale, hvordan samtalen skal forløbe, og hvad I gør, hvis der bliver brug for en pause.

Du kan hente inspiration til, hvordan du bedst styrer samtalen i Trumfkortet Gamemaster:



3.2 Ægtefællens rolle på mødet

Få også diskuteret og afstemt ægtefællens rolle i begyndelsen af mødet. Ægtefællen er som nævnt ofte en central og vigtig medspiller i samtalen om ejer- og generationsskifte. Det skyldes, at ægtefællen som regel har stor viden om såvel virksomheden som ejerægtefællens personlige præferencer og udfordringer i ejerskifteprocessen.

SEGES anbefaler, at du opfordrer til, at ægtefællen deltager på lige fod med ejerleder.

3.3 Rådgivers rolle på mødet

Formålet med Ejerskiftebarometeret er, at ejerleder og ægtefælle bliver personligt afklarede i forbindelse med ejerskiftet.

Rådgiveren som coach

Ejerskiftebarometeret åbner op for en diskussion af nogle meget personlige emner, hvilket kan være en udfordring for ejerleder og ægtefælle. Det kræver, at du som rådgiver er forberedt på at udfordre deltagerne til at tale om "det, der gør ondt".

For at undgå misforståelser undervejs er det oplagt, at du i starten af mødet drøfter med deltagerne, hvilken rolle du har, og ikke mindst hvilken rolle du ikke har. Er skatterådgivning fx en del af din portefølje, er det vigtigt at få italesat, at I ikke kommer til at drøfte konkrete skattemæssige generationsskiftemodeller på mødet.

Rådgiveren som facilitator

Processen i Ejerskiftebarometeret lægger op til en rimelig fast struktur, som du bør følge nogenlunde. Der er overordnet 5 faser i processen:

Sådan styres forløbet i Ejerskiftebarometeret

- | | |
|--|----------------|
| 1. Introduktion, forventningsafstemning og præsentation af den grundlæggende figur på spillepladen | a. 15 minutter |
| 2. Transparent nr. 1 | a. 15 minutter |
| 3. Transparent nr. 2 | a. 15 minutter |
| 4. Transparent nr. 3 | a. 15 minutter |
| 5. Afslutning på samtalen og udfyldelse af handlingsplan | a. 15 minutter |

Som rådgiver for ejerleder er det din opgave at sørge for, at deltagerne når igennem alle transparente og til slut står med en handlingsplan. Du er dermed ansvarlig for at styre processen og for at sikre, at processen forløber som beskrevet i vejledningen. De ansvarlige for indholdet i dialogen og handlingsplanen er primært de øvrige deltagere og du selv som rådgiver.

3.4 Facilitering af samtalen

Skal du kunne lede samtalen og gøre deltagerne trygge nok til at åbne op for deres inderste tanker og tale om "det, der gør ondt", kræver det, at du kan stille nogle gode spørgsmål og lytte aktivt til, hvad der bliver sagt.

At lytte aktivt

Ved at stille ejerleder og hans ægtefælle opfølgende spørgsmål undervejs i samtalen viser du, at du lytter aktivt til, hvad de siger. Aktiv lytning gælder dog ikke kun det, der bliver sagt med ord, men også det, der siges med kropssprog og tavshed.

Der er helt overordnet fire typer spørgsmål, der tjener forskellige formål: De situationsafklarende og handlingsorienterede spørgsmål giver overblik og handling, mens de perspektiverende og fremtidsrettede spørgsmål skaber motivation og ejerskab til handlingerne.

Lad dig inspirere af figuren på næste side.

SITUATIONS AFKLARENDE SPØRGSMÅL

skaber et faktabaseret billede af generationsskiftet set fra kundens eget perspektiv.

Rådgiveren har fokus på:

- At afdække problemstillingen
- At afklare kontekst, fakta og sag

Her stiller du de spørgsmål, en detektiv ville stille:

1. Hvad er gået forud?
2. Hvem er involveret?
3. Hvad drejer det sig om?
4. Hv ...?

HANDLINGSORIENTEREDDE SPØRGSMÅL

undersøger kundens motivation og vilje til handling, og i aftaler, hvordan I følger op.

Rådgiveren har fokus på:

- At skabe klarhed og målsætning
- At planlægge handling og få effekt

Her træder du i rollen som kaptajn, der skal sørge for at få samtalen i havn:

1. Hvad er dit næste skridt?
2. Hvem kan hjælpe dig undervejs?
3. Hvad skal der til for at lykkes?
4. Hv ...?



PERSPEKTIVERENDE SPØRGSMÅL

udforsker kundens oplevelse og forståelse af og motivation for at gennemføre generationsskiftet.

Rådgiveren har fokus på:

- At udforske problemstillingen
- At få flere perspektiver på historien
- At skabe sammenhæng
- At opdage relationer, mønstre og forskelle

Her stiller du de spørgsmål, en forsker eller antropolog ville stille:

1. Hvad ville din datter sige?
2. Hvem har ellers aktier i dette?
3. Hvilke erfaringer har du med ejerskifte?
4. Hv ...?

FREMTIDSRETTEDE SPØRGSMÅL

skaber tanker hos kunden om nye perspektiver, strategier, hypoteser og muligheder.

Rådgiveren har fokus på:

- Drømme og håb
- Nye perspektiver og handlemuligheder
- At foreslå strategi og hypoteser

Her stiller du de spørgsmål, en opdagelsesrejsende ville stille. Spørgsmålene skal vække eventyrlysten og handlekraften.

1. Hvad ville der ske, hvis ...?
2. Hvis nu ejerskiftet går lige, som du drømmer om, hvad er der så sket?
3. Hvordan ser dit ønskescenarie ud?

SEGES
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

+45 8740 5000
info@seges.dk
seges.dk

