



**SLIPPER IKKE TAKET:** Mange venter i det lengste med å overlate bedriften til neste generasjon. Noen venter for lenge, med det resultat at bedriften må legges ned.

# 50+ og bedriftseier?

Er du over 50 år og eier en bedrift? Da er det på høy tid å forberede din egen avgang. Er du 60 år, er tidspunktet for eierskifte overmodent. Test deg selv online og få råd og hjelp til å komme i gang.

KJERSTI DØRUMSGARD MOXNESS

**- Lønnsomheten i bedriftene** faller kraftig etter at eier og daglig leder har fylt 55 år. Dersom man ikke forbereder eierskiftet i tide og sørger for å få til en god prosess rundt skiftet, kan store verdier forvitte. Det kan koste både arbeidsplasser og store verdier for samfunnet, sier **Geir Samdal** i rådgivingselskapet Finnovation. Nå kan du få hjelp online.

**Test deg selv.** NHO har nylig lansert

et nettbasert selvanalyseverktøy på sine hjemmesider. Det samme verktøyet blir brukt i EU-landene. Det er utviklet i familiebedriftenes hjemland, Italia, av konsultentselskapet StudioCentroVeneto. Finnovation har tilpasset analysen til norske forhold. Det er først og fremst mynnet på små og mellomstore bedrifter.

- Dette er et selvanalyseverktøy som skal gi alle involverte i et eierskifte best mulig grunnlag for en god eierskiftepro-

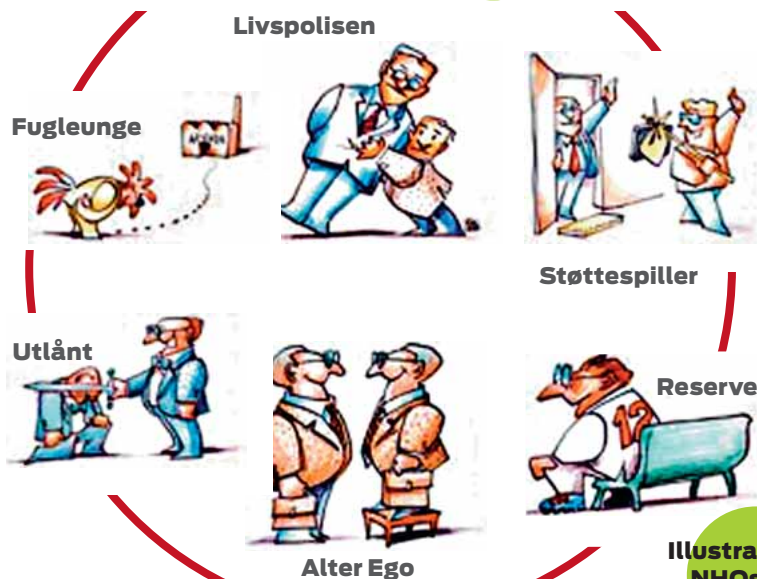
sess. Det tar for seg forretningsmessige og familiære forhold, og gjør alle parter bevisste på hva de vil få ut av prosessen, sier fagansvarlig for privat eierskap i NHO, **Kristian Skjølaas**. Analyseverktøyet er mynnet på flere i og rundt bedriften, på eier, daglig leder, kronprinsen eller kronprinsessen, ansatte og familie.

- Alle bør gjennomføre testene, sier Skjølaas.

Samdal garanterer at testen gir en god analyse av situasjonen for den enkelte, men kan ikke garantere at svarene blir de man helst vil høre. Tvert imot. Svært mange, ikke minst seniorer, får beskjed om å slippe junior til. Ikke rent få får råd om å gjennomføre eierskiftet på en mer profesjonell måte enn de hadde planlagt, hvis de overhodet har en plan.

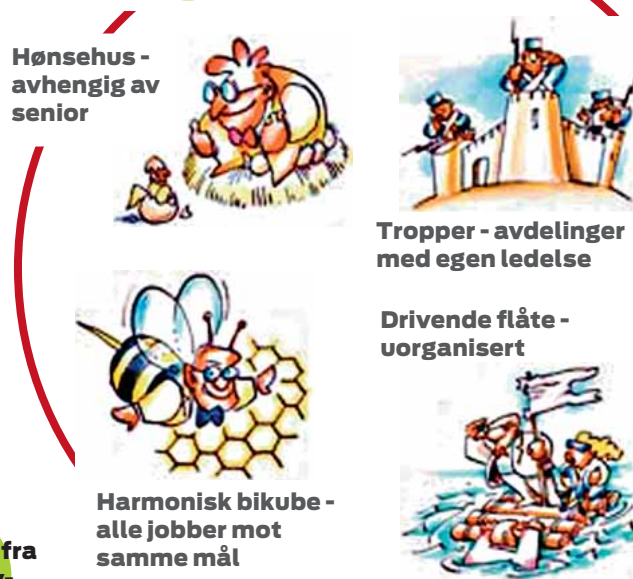
- Det er mye følelser knyttet til eierskifte i bedrifter. Bedriften er som regel

## Juniors personlighet



Illustrasjon fra NHOs selvanalyseverktøy

## Organisasjonen



en del av eierens identitet, i alle fall hvis eieren er en mann. Bedriften har vært så stor del av livet hans at det er vanskelig å slippe taket, sier Samdal. Han mener det er en viktig grunn til at altfor mange eierskifter skjer for seint. I verste fall kan enden på visa bli at bedriften legges ned, istedenfor at nye koster slipper til i tide. For samfunnet kan det være et stort tap. Det tar mye mer tid og ressurser å starte nye bedrifter enn å bygge videre på eksisterende.

– Et godt generasjonsskifte starter med at alle involverte har en felles oppfatning av situasjonen. Da er det lettere å finne løsninger, sier Samdal.

**Sjefen, det er jeg.** Eierskifteanalysen er delt inn i tre deler.

Den første testen består av sju spørsmål og har til hensikt å øke bevisstheten rundt selve problemstillingen og bidra til å få prosessen i gang. I løpet av fem minutter og noen få tastetrykk får man overblikk over sin egen situasjon.

Test nummer to tar heller ikke mer enn noen få minutter og er en statusanalyse. Etter å ha besvart 10 spørsmål får du vite om eierskifteprosessen du er i gang med, går rette vei.

Siste onlinetest heter Kit. brunello og er en dybdeanalyse av eierskiftesituasjonen. Den består av hundre spørsmål, tar cirka halvannen time å besvare. Testen gir retningslinjer for å sikre et godt og bærekraftig

eierskifte og måler samarbeidsklimaet i bedriften, seniors lederstil, om junior er den rette arvtaker, om bedriften har klare kommandolinjer, eller om det er sånn at alle må løpe til sjefen for hver avgjørelse som skal tas, om formelle forberedelser er igangsatt, om åpenheten er god i bedriften, om alle berørte er orientert og involvert, og om bedriftens markedsposisjon er god.

– Det er enklere å ta over en bedrift med et godt samarbeidsklima, åpne prosesser, mindre dominant leder, klare kommandolinjer, og som går godt, enn en på konkursens rand, sier Samdal. Han forteller at senior og junior ikke sjelden gir helt ulike svar og vurderer situasjonen helt forskjellig.

– Det er viktig å få ting på bordet før prosessen starter. Junior synes ofte se-

stor hjelp for mange travle småbedriftseiere og ledere og andre involverte i eierskifte. Og, ikke minst, den vil gjøre det enklere å komme i gang med generasjonsskifteprosessen i tide.

– EU-kommisjonen anbefaler på det sterkeste at man starter prosessen når senior er rundt 55 år, for et eierskifte er ikke gjort over natta. Det kan tvert imot ta svært mange år, sier Skjølaas.

Hele åtte år tar en slik prosess gjennomsnittlig, ifølge EU-kommisjonen.

**Samler data.** Eldrebølgen skyller inn over hele det europeiske næringslivet i årene som kommer. En tredjedel av bedriftene skal skifte eier de neste 10 årene. 2,8 millioner arbeidsplasser blir berørt. I Nor-



## - ET GODT GENERASJONSSKIFTE STARTER MED AT ALLE INVOLVERTE HAR EN FELLES OPPFATNING AV SITUASJONEN.

GEIR SAMDAL

nior er litt treg og gammeldags. Senior har en tendens til å være skeptisk til sin yngre etterkommer.

I tillegg til utdypende svar og gode råd viser røde, gule og grønne trafikklus om du er på riktig vei eller bør stoppe og legge om kursen.

Kristian Skjølaas i NHO mener onlinetesten er et unikt verktøy som vil være til

gunn for mange europeiske land, ifølge Skjølaas.

– EU legger like stor vekt på eierskifte som på oppstart av nye bedrifter. Norske politikere har ikke tatt tak i dette på samme måte som politikere i andre land. For oss i NHO gir online-verktøyet en unik mulighet til å samle data og kunnskap rundt eierskifteproblematikken, sier han. Til nå har fakta om det vært en mangelvare i Norge.

## 100.000 ansatte i fare

Mange norske bedriftsledere skal over i pensjonistenes rekker fremover og må finne nye eiere til selskapet. I løpet av de 10 neste årene skal 120.000 norske bedrifter skifte eier, som følge av eldrebølgen.

Mange kvier seg og utsetter prosessen i det lengste. Det kan få store konsekvenser. 42.000 bedrifter (35 prosent) med til sammen over 100.000 ansatte står i fare for å bli lagt ned dersom ikke eierne forbereder prosessen med eierskifte i tide. Ikke minst gjelder dette bedrifter i Distrikts-Norge.

EU har i flere år gjort omverdenen oppmerksomme på den kommende europeiske eldrebølgen i næringslivet og har foreslått tiltak for å være forberedt på den.

## Ressurspersoner i bedriften



Fergemannen



Treneren



Sabotøren



Mentor



Livredderen



Hyrden

Illustrasjon fra NHOs selv-analyseverktøy