

Den svære kunst at drive familievirksomhed

Familieejede virksomheder vælger i stigende grad at sælge livsværket ud af familien. Bl. a. fordi det er svært at generationsskifte. Familien Busck har klaret skærene. Helle Busck Fensvig fører nu sin oldefars virksomhed videre - med et vagtsomt blik mod den bebudede stramning af skattereglerne for overdragelse af virksomhed.

af JETTE MEIER CARLSEN

I årevis var Helle Busck Fensvig fast besluttet på, at hendes fremtid lå et helt andet sted end i familievirksomheden Arnold Busck.

Boghandlermiljøet var for kedeligt og langsomt.

Hun skulle arbejde i en hurtigere, smartere verden. Blev investment banker, solgte og børsnoterede selskaber og var senere med til at starte et biotech-selskab. Men så tog hun et karrieremæssigt pitstop hos sin far og faldt for udfordringerne i den gamle familievirksomhed, hvor hun i forvejen var bestyrelsesformand. Og valgte at blive hængende. Smøgede ærmerne op og gik i gang med at omorganisere og få virksomheden gennem finanskrisen.

Det er knap to år siden, at den 46-årige Helle Busck Fensvig overtog ledelsen af Arnold Busck, der omfatter 33 boghandlere, en webbutik og desuden Nyt Nordisk Forlag, hvor hendes mand Jesper Fensvig er mangeårig administrerende direktør. Hendes far, Ole Arnold Busck, har trukket sig fra den daglige drift, sidder i bestyrelsen og fungerer som mentor for datteren, der desuden sparrer med sin bestyrelsesformand, som bl. a. er valgt, fordi han tør sige selv en ejerleder imod.

»Det var ekstremt vigtigt for mig, da jeg trådte ind som direktør, at jeg havde eksterne sparringspartnere i bestyrelsen, som var fagligt kompetente og samtidig turde sige de ting, som skal siges,« forklarer hun og kalder planlægning nøglen til et lykkeligt generationsskifte: »Forskellen på et godt og et dårligt generationsskifte er, at man i god tid forholder sig til, at man en dag ikke er her længere. Får snakket igennem, hvad der skal ske og struktureret det mest hensigtsmæssigt i forhold til også de økonomiske rammer, der nu engang er i det land, som man lever i. Planlægning, planlægning, planlægning.

Det er opskriften,« fastslår Helle Busck Fensvig, som har set sin far følge den opskrift.

Generationsskiftet blev første gang sat på dagsordenen hjemme i familiens skød for 15 år siden, og i dag er hun noget så sjældent som fjerde generation af en familievirksomhed.

For det er svært at generationskifte, fastslår professor Morten Bennedsen, som har forsket i familieejede virksomheder, som der er i alt 60.000 af i Danmark. Han er i øjeblikket tilknyttet den franske elite-business skole Insead, hvorfra han fortæller, at 80 pct. af alle virksomheder ikke overlever de første 10 år, mens 2 ud af 3 familieejede virksomheder er under 30 år gamle og således første generation. Hovedproblemet er uddannelse.

Dyre lærepenge

»Der er et indbygget paradoks, fordi folk der starter egen virksomhed er dygtige entreprenører, som gør tingene anderledes end andre businessledere.

Det viser al forskning. De tænker kreativt, ud af boksen, og fordi de ofte ikke selv har nogen formel uddannelse, har de en tendens til at ignorere, at næste generation har brug for ledelsestræning og uddannelse. Hvilket giver store problemer, da virksomheden har udviklet sig til at være en helt anden slags virksomhed. I næste generation skal man forholde sig til en stor organisation, bureaukrati, pensionsplaner, medarbejderrettigheder, og om virksomheden måske skal flytte produktionen til Vietnam. Alt sådan noget, som man lærer ved at tage f. eks. en MBA eller arbejde i andre virksomheder,« forklarer Morten Bennedsen. Og der bliver betalt dyre lærepenge, hvis ikke man forstår behovet for uddannelse og erfaring.

Hans forskning viser, at familieejede virksomheder, der efter et generationsskifte vælger at hente en ny professionel leder uden for huset eller supplerer med en stærk bestyrelse, klarer sig økonomisk langt bedre end dem, der sætter et familiemedlem i spidsen for foretagenet. Typisk følger sønnen i sin fars fodspor. Således er Helle Busck Fensvig også på det punkt usædvanlig. Ligeledes er hun veluddannet, hvilket giver faglig ballast og personlig ro. Hun har bevidst sine kvalifikationer. Hun skal ikke bare ind og lukre på familienavnet.

»Min far og også min farfar havde nok forventet, at min bror skulle overtage firmaet, men han havde ikke lyst og traf på et tidspunkt et valg om, at han ville noget andet. Ligesom jeg gjorde senere. Og det blev accepteret. Min far har aldrig stillet krav, men der er ingen tvivl om, at han blev utrolig glad, da jeg trådte ind i firmaet,« fortæller Helle Busck Fensvig, der har fået vippet bundlinjen over på plussiden.

Hun understreger, at det er privilegeret, at familien Busck desuden havde et landsted at lade gå videre til næste generation. Det fik hendes bror, mens hun fik bøgerne. I et clean cut.

Ond retssag om arven

»Man skal ikke splitte arven i atomer, for så er der ikke noget til at drive virksomheden videre for. En familie skal fokusere på, hvad der tjener virksomheden bedst og ikke på enkeltpersoners interesser. Det samme bør

samfundet gøre. Det er rigtig ærgerligt med de tårnhøje arveafgifter, som nogen gange kan være en hindring for, at virksomheden kører videre i en familiemæssig sammenhæng,« konstaterer hun og har endnu ikke sat sig ind i, hvad den bebudede stramning af succesionsreglerne vil betyde for Arnold Busck.

Generationsskiftet mangler de sidste søm.

Til gengæld ved hun, hvor galt et generationsskifte kan gå. Da Helle Buscks farfar døde, var hans brødre ikke tilfredse med deres arvelod. De mente, at virksomheden måtte være mere værd, og det endte i en ond retssag og en bitter strid, som betyder, at de to grene af familien ikke ser hinanden.

At der er svære følelser på spil, når et livsværk skal gives videre, oplever de tit hos Audon Partners, som er specialister i køb og salg af virksomheder.

»Der er en grim dynamik i mange familieejede virksomheder, fordi både formuen og følelserne er bundet op i en snæver kreds, som man skal mødes med hver dag eller til bestyrelsesmøderne.

Det er det klassiske: Hvem fik ny firmabil og hvorfor er din søn bedre end min søn? Det er ikke altid lykken at være født med en sølvske i munden. Det er svært, når nogen vil tage den fra en, og i anden, tredje og fjerde generation er der flere, som skal dele kagen,« forklarer Frederik Aakard fra Audon Partners, som udgør den danske del af en af verdens største rådgivningsvirksomheder inden for køb, salg og fusion af mellemstore virksomheder, M&A International Inc.

Vigtige familievirksomheder

Hos Audon Partner bliver det et stadig sjældnere syn at se den gamle patriark stolt overgive sit livsværk til næste generation. De unge har fået gode uddannelser og dermed flere muligheder, ligesom det kræver (økonomiske) muskler at begå sig i den moderne globale verden. Som direktør Henrik Audon siger: »Tidligere var det næsten udelukkende alderen, der bestemte om en virksomhed blev solgt.

Det er stadig alderen - men i tillæg er kommet globaliseringen, individualiseringen og den teknologiske udvikling, som har ændret betingelserne.

« Morten Bennedsen ser den samme tendens.

Men uden beklagelse.

»Familieejede virksomheder betyder meget i forhold til bidraget til samfundsøkonomien, men også i forhold til at skabe morgendagens industrilokomotiver.

Og jeg tror aldrig, at de vil uddø. Jeg har en stærk tro på, at dem der vælger at gå ud af familien er dem, der aldrig skulle være fortsat, men blev tvunget til det på grund af normer og forventninger for 30 år siden. Dem der bliver ved med at være familievirksomheder er de bedste.

De har noget unikt at bidrage med og er en engageret familie med reel lyst og interesse i at fortsætte.

« I det gamle mødelokale hos Arnold Busck i indre København, hvor anerne hænger på væggen, har fjerde led i Busck-kæden et nøgternt blik på fremtiden.

»Så længe jeg synes, at jeg er den rigtige til den rolle, så har jeg den. Hvis virksomheden om 5-10 år har en anden struktur, og det ikke giver mening, at jeg er her, så er det en anden, der skal være her. Jeg er ikke en romantisk sjæl, der tænker firmaet frem for alt.

Jeg har stor veneration for, at der har været tre generationer før mig. Det er derfor, at jeg gerne vil lykkes med at transformere virksomheden ind i fremtiden. Det vil ikke være sjovt at skulle lægge firmaet i graven, men jeg har gjort så mange succesfulde ting i mit liv, at hvis jeg gør mit bedste, så kan det ikke blive bedre. Sådan er man nødt til at tænke. Ellers kan man gå rundt med et dagligt traume, og det har jeg ikke tid til.«.

jette.carlsen@jp.dk

Forskellen på et godt og et dårligt generationsskifte er, at man i god tid forholder sig til, at man en dag ikke er her længere.

Helle Busck Fensvig Ejer i fjerde generation af boghandlerkæden Arnold Busck.

Fakta: GENERATIONSSKIFTE

27 pct. af de små og mellemstore familieejede virksomheder forventer, at virksomheden vil skifte hænder inden for de næste 5 år.

Af disse forventer 53 pct., at virksomheden forbliver i familiens eje.

Næsten tre ud af fire har ikke en plan for et kommende generationsskifte.

Kilde: Family Business Survey 2010 fra Price Waterhouse Coper.

6 GODE RÅD TIL ET VELLYKKET GENERATIONSSKIFTE

1. Sørg for at planlægge et generationsskifte i god tid.
2. Søg professionel rådgivning.
3. Få alt - også det svære - på bordet.
4. Den gamle ejerleder bør trække sig ud af den daglige drift.
5. Få en stærk ekstern bestyrelsesformand, som tør sige familien imod.
6. Forstå at der er behov for bedre uddannelse i dag end for en generation siden.

Kilder: Audon Partners og Morten Bennedsen.

ARNOLD BUSCK

Arnold Busck åbnede sin første boghandel i 1896 i Købmagergade i København.

Siden da er det blevet til i alt 33 butikker fordelt på hovedstrøg og i butikcentre overalt i landet samt web-

butikken www.arnoldbusck.dk.

Arnold Busck er ejet af Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck A/ S, som - udover at drive koncernens forlagsaktiviteter - er moderselskab i en koncern med en samlet omsætning på 417 mio. kr. i regnskabsåret 2010/ 2011 og med et gennemsnitligt antal medarbejdere i samme periode på 271 personer.

Der er mere end 500 ansatte i december, men regnet om til gennemsnitligt antal fuldtidsansatte, er tallet altså 271 på årsbasis.

Kilde: Helle Busck Fensvig.