

Sukupolvenvaihdos voi nostaa yrityksen lentoon

Yrityksen vetäjän vaihtamisessa keskitytään yleensä riskeihin, eikä nähdä sen tuomia positiivisia mahdollisuuksia.

Paul Öhrnberg
paul.ohrnberg@kauppalehti.fi

Yrityksissä on parhaillaan käynnissä suuri sukupolvenvaihdosten aalto. Suomessa on yli 80 000 yli 55 vuotiaasta yrittäjää, joten joka viides yrittäjä saavuttaa eläkelän kymmenen seuraavan vuoden kuluessa.

Osa yrityksistä ajetaan hallitusti alas tai myydään ulkopuoliselle, kun omistajasuvun piiristä ei löydy jatkajaa, mutta sukupolvenvaihdoksia toteutetaan silti lähivuosina kymmeniä tuhansia.

"Sukupolvenvaihdoksen onnistuneella toteuttamisella voi olla ratkaiseva merkitys yrityksen tulevaisuudelle", sanoo aiheeseen erikoistunut konsultti **Henrik Stolpe** *Proft Up Consulting Oy*:stä.

Hänen mukaansa sukupolvenvaihdos nähdään usein veroteknisenä ja juridisena toimenpiteenä, jossa korostetaan riskejä ja uhkia.

"Liian harvoin ymmärretään, että sukupolvenvaihdokseen sisältyy suuria positiivisia mahdollisuuksia. Oikein toteutettu sukupolvenvaihdos voi nostaa yrityksen arvoa merkittävästi", hän väittää.

STOLPE on perustanut neljän muun asiantuntijan kanssa *Vaihdoskonttori*-nimisen palvelun sukupolvenvaihdosta suunnitteleville yrityksille. Ryhmä on tutkinut onnistuneita sukupolvenvaihdoksia ja laatinut havaintojensa perusteella tiekartan, jonka avulla yritysten pitäisi voida hyödyntää omistajavaihdoksen mukanaan tuomia positiivisia mahdollisuuksia.

"Sukupolvenvaihdosten toteuttamisessa on paljon kehittämisen varaa. Lähdimme etsimään ja tunnistamaan kehittämiskeinoja sellaisista yrityksistä, joissa sukupolvenvaihdos on onnistunut hyvin tai erittäin hyvin."

Stolpen mukaan onnistuneen sukupolvenvaihdoksen perusedellytyksekseksi osoittautui, että se viedään läpi laajana kokonaisuutena ja että sen vaikutuksia pohditaan pitkälle tulevaisuuteen.

"Hyvin usein sukupolvenvaihdoksen näkökulma rajoittuu verotukseen. Keskitytään miettimään miten verotaakka muodostuisi mahdollisimman kevyeksi. Se on tietenkin tärkeä asia, mutta kyse on kuitenkin paljon suuremmasta kokonaisuudesta."

"Kaiken lähtökohhta tulisi olla yrityksen tulevaisuus. Sukupolvenvaihdos tarjoaa erinomaisen tilai-

Varo näitä sudenkuoppia sukupolvenvaihdoksessa



KOKONAISSUUS. "Sukupolvenvaihdos nähdään usein pelkkänä veroteknisenä ja juridisena toimenpiteenä, vaikka se on paljon laajempi kokonaisuus, jolla voi olla ratkaiseva merkitys yrityksen tulevaisuudelle", sanoo Henrik Stolpe.

suuden uusien ideoiden ja näkökulmien esille tuomiseen. Jotta nämä saataisiin esille on sekä luopujalle että jatkajalle luotava aito mahdol-

lisuus tuoda esille omat ajatuksensa ja näkemysnsä yrityksen kehittämiseksi tulevaisuudessa."

Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta

Stolpen mukaan todellisuus on toinen. Monessa tapauksessa luopuja pitää sitkeästi kiinni omista toimintatavoistaan eikä halua antaa sijaa

muutoksille. Jatkajalla, joka usein on poika tai tytär, voi puolestaan olla hyviä uusia ajatuksia firman kehittämiseksi, mutta hän ei saa tuota näitä ajatuksiaan esille.

"Siksi tarvitaan puolueeton ulkopuolinen, joka auttaa ammentamaan esille kaikki erilaiset vaihtoehdot. Näiden joukosta voidaan sitten hakea yrityksen tulevaisuuden kannalta parasta ratkaisua."

MUITA Stolpen ryhmän havaitsemia onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tunnusmerkkejä olivat muun muassa riittävän ajan varaaminen prosessille sekä todellisen vallan luovuttaminen firman uusille vetäjille.

"Lukuisissa yrityksissä viivytellään. Syitä on monia: Ikkääntyvä omistaja saattaa olla liian optimistinen oman jaksamisensa suhteen tai hän ei muusta syystä halua käynnistää luopumisprosessia. Osassa yrityksistä vaihdosta pitkiä vuosia verotuksen muuttumisen toivossa", hän sanoo.

"Tällainen tilanne saattaa johtaa siihen, että sukupolvenvaihdos tehdään lopulta kiireessä ja pakkorassassa. Pahinta kuitenkin on, että odotetussa välitilassa oleminen luo epävarmuutta, joka laskee yrityksen arvoa. Omistajat pitäisi ravistella hereille, mutta asia on yleensä niin herkkä, että lähipiiristä ei herättäjää löydy. Siksi tarvittaisiin taas joku ulkopuolinen", Stolpe sanoo.