

Kunsten å eie et familieselskap

Tidligere gikk ofte et familieselskap til den eldste i søskenflokk. I dag er det mer normalt at familieselskap eies av søsken og søskenbarn. Når flere skal eie sammen, må noe nytt læres.



Family Business Advanced Advisor
Mette Ballari
Private and Family Enterprise
Leader, EY Norge

EY har alltid hatt et fokus på familieselskaper, og spørsmål om privat eierskap i norsk næringsliv opptar oss. Vi har i mange år bistått flere familier med generasjonsskifte og juridisk rådgivning, og har blitt godt kjent med alle de utfordringene eierne og neste generasjon eiere står overfor. De senere årene har vi også etablert et «Kompetansesenter» for eiere der vi tilbyr eier- og opplæringsprogrammer, herunder familierådgivning og coaching vedrørende generasjonssamarbeid.

Etter å ha jobbet med en rekke familier i og utenfor Norge, fra ulike næringer, steder og størrelser, opplever vi at det ofte mangler kunnskap og bevisstgjøring rundt eierroller og ansvaret som følger med. Hva innebærer det egentlig å være en eier av et familieselskap?

Tre grunnspørsmål

Det er tre grunnspørsmål som må stilles, når man ønsker å overføre familieselskapet eller formuen til neste generasjon.

1. Vil neste generasjon ta over?

For mange eiere kan det kanskje virke åpenbart at neste generasjon har lyst til å ta over. Det er ikke alltid tilfellet, og selv om de har lyst, er det ikke sikkert at de er klare eller har kompetanse til å gjøre det. Har de kunnskapen som skal til for å forstå hva det betyr å være eier? Har de lyst til å ivareta eierskapet, må de jobbe i selskapet og må de sitte i sty-



En typisk visjon som mange familieselskaper har, er at du ikke arver et familieselskap, du tar bare vare på det og gjør det i bedre stand til neste generasjon.

ret? Dette bør være avklart i god tid før man foretar et generasjonsskifte.

2. Vil den eldre generasjonen slippe taket?

Når vi tar opp dette spørsmålet med familier, er det mange som kjenner seg igjen. Flere har selv opplevd at til tross for at «gamlefar» har gitt stafettspinnen videre, så er han likevel på kontoret hver eneste dag. Det er viktig å ha tenkt over om man selv er klar til å gi slipp, før selskapet gis videre.

3. Hvordan forholder de involverte seg til å fungere som en familie og som bedriftseiere på én og samme tid?

Det krever god struktur og gjensidig respekt når man skal gå fra «kjøkkenbord til styrerom» og fra foreldre/barn-

relasjon til business-partnere. Her er det viktig å legge til rette for involvering og innsikt som også handler om å gi neste generasjon tilstrekkelig kompetanse til å møte sin nye rolle som eier.

Hva er et familieselskap?

Det er mange ulike oppfatninger av de assosiasjoner ordet «familieselskap» gir. Når vi spør hva man assosierer med et familieselskap, kommer det mange ulike svar, men noen gjengangere er «plikt», «ansvar», «redd for å ikke lykkes». Grunnen til at dette spørsmålet stilles, er at vi ønsker en bevisstgjøring omkring generasjonsskiftet, slik at den overtakende generasjonen er forberedt på det ansvaret som følger med eierskapet.

Dette spørsmålet er det ikke alle som har reflektert over. Det kan skape en del

utfordringer: For alle vet at noe forventes, de vet bare ikke hva.

Mye av kjernen i utfordringene ligger i manglende forventningsavklaring. Den eldre generasjonen kunne ofte ikke velge om de skulle ta over selskapet eller ikke. Ved forrige generasjonsskifte var det en selvfølge at de skulle ta over. Mange er derfor opptatt av at barna deres selv skal få velge hva de ønsker å bruke livet sitt på, og hva de ønsker med eierskapet, når den dagen kommer.

Tanken her er veldig god, men kommer også med noen utfordringer.

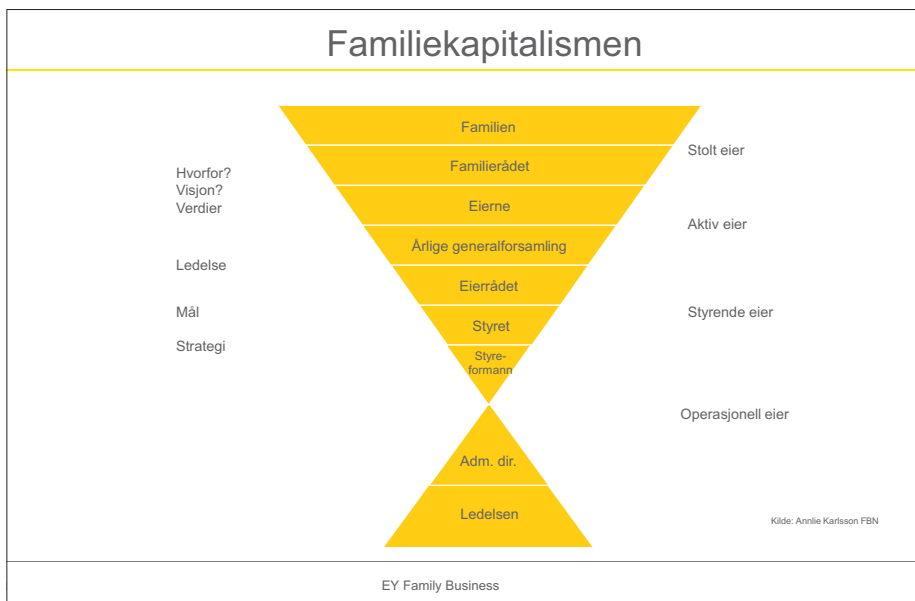
I dag har ofte den eldre generasjonen skjernet barna fra å bli involvert i selskapet, noe som gjør at de ikke forstår hvilke valgmuligheter de har. Dermed sitter den eldre generasjonen og venter på at barna skal vise interesse, mens barna venter på å bli invitert inn. I stedet for å ta kontakt med barna velger den eldre generasjonen å rådføre seg med andre.

Det kan derfor være fornuftig å gi barna kunnskap om eierrolle og ansvar. Lær dem om familieselskapet, historien og hvilke fremtidsutsikter som foreligger. Neste generasjon må lære og forstå og ha nok kunnskap til sammen å kunne ta gode valg. Jo større grad av kunnskap, dess større blir også friheten til å velge.

Familieselskapene har stor påvirkningskraft

Familieselskaper står for en betydelig verdiskapning, og i Norge er tre av fire selskaper familieeide. Det betyr at familieselskapene har stor påvirkningskraft på hvilken retning verden skal gå i. Det er derfor utrolig viktig at den eldre generasjonen gir neste generasjon riktig kunnskap, og hjelper dem til å finne ut av hva de ønsker med familieselskapet. Det gir gode ringvirkninger inn i styrene, selskapene og ut i samfunnet.

Forskning viser at det å overføre et familieselskap fra en generasjon til en annen bare krever 20 % formaliteter, i form av et juridisk rammeverk, mens de resterende 80 % handler om god planlegging og tydelig kommunikasjon.



Man er nødt til å ha snakket igjennom, og tenkt på spørsmål som hvorfor barna skal eie sammen, og om de i det hele tatt ønsker det. Hvordan skal de ta beslutninger? Hvor risikovillige er de? Hvilken eierrolle ønsker de, og hvilke fremtidsutsikter ser de for seg: Hva er deres visjon og mål for eierskapet. Hvordan er selskapet om ti år, med tanke på alt som skjer i verden.

Du tar vare på et familieselskap for neste generasjon

Mange har nok sett de store reklamene for det sveitsiske klokkemerket Patek Philippe. Dette er en merkevare som mange forbinder med kvalitet og stolthet, og en klokke som går i arv over generasjoner. På reklamen står det «Du eier egentlig ikke en Patek Philippe». Med det mener de at du bare tar vare på den til neste generasjon.

Dette er en typisk visjon som mange familieselskaper har. Du arver ikke et familieselskap, du tar bare vare på det og gjør det i bedre stand til neste generasjon. Det gjør noe med stoltheten og ansvaret for å ta eierskapet videre.

Selv om eierne har et genuint ønske om å eie familieselskapet sammen, må de enes om en felles eierstrategi med en klar visjon og klare mål for eierskapet

Dette handler ikke bare om formuesverdier, eierstrategi og styringsstrukturer, men også veldig mye om de menneske-

lige verdiene. Hva er viktig for oss, og hva er det som styrer de valgene vi tar, enten bevisst eller ubevisst.

Når det gjelder mål, er det mange eiere som er opptatt av å ta vare på arbeidsplasser og lokalsamfunnet. Andre mål bør være å skape verdier som gir avkastning til eierne og samfunnet. For noen år siden hadde jeg en interessant samtale med en eier i et familieselskap om de ulike eierrollene. Hun var opptatt av at man kan være en stolt eier uten at man trengte å jobbe i selskapet, eller å sitte i styret. Dette er det nok mange som vil kjenne seg igjen i. For andre er det et brennende ønske om å bidra til å skape noe eget og nytt i neste generasjon. Viktigst er at familieselskapet kan være konkurransedyktig og overleve på sikt.

Familiekapitalismen

Illustrasjonen under viser at man kan ha mange roller når man er en familie som eier noe sammen. Den viser også de ulike formelle og uformelle styringsstrukturene som selskapet kan ha. Vi snakker gjerne om fire ulike eierroller. En operasjonell eier som tar aktivt del i virksomheten. En eier som ønsker å involvere seg gjennom styrearbeid. En aktiv eier som ønsker å påvirke eierstrategien ved aktiv deltagelse i familiens eierforum, og en stolt eier, som mange kaller en passiv eier. Du kan ha én eller flere av disse. Dersom eierrollen er definert og kjent, vil dette gi et bedre

utgangspunkt for samarbeid og fordeling av ansvarsområder.

Det betyr at når det er flere som eier sammen, så finnes det flere roller å velge mellom. Her gjelder det å velge ut ifra hva en ønsker, hvilken kompetanse man har, evne og ikke minst lyst.

Som man kan se på de to trekantene i modellen, vil familien ha en sentral rolle uavhengig av styringsstruktur, og det gjelder å få på plass arenaer som ivaretar samholdet og eierskapet utover den selskapsrettslige styringsstrukturen med sine lovpålagte roller og organer. Når man som familie ikke er enig og ikke har en arena til å ta opp de vanskelige samtale, kan det fort oppstå uenigheter og konflikter.

Det er dette vi kaller å profesjonalisere eierskapet – skille roller og ha ulike styringsstrukturer.

Styringsstrukturer

Du kan være familie og være eier, men ikke jobbe i selskapet. Du kan være familie og jobbe i selskapet, men ikke være eier. Du kan være eier og jobbe i selskapet, men ikke være familie. Eller

du kan være familie, eier og jobbe i selskapet. Modellen viser at det er mange alternativer for familieselskapene.

I selskaper med flere eiere anbefaler vi at man etablerer gode møteplasser, gjerne gjennom et uformelt og «frivillig» eierstyre/forum hvor det er rom og plass til å diskutere aktuelle eierspørsmål. Det vil også være naturlig at eierstrategien blir til i dette forumet.

Når man som familie ikke er enig og ikke har en arena for å ta opp de vanskelige samtale, kan det fort oppstå uenigheter og konflikter. Det gir ringvirkninger i styret, i ledelsen og hos de ansatte. Familieselskaper har unike fordeler og kan ha like store utfordringer.

Når familiene og eierne begynner å forstå ulike roller og begynner å bli bevisst sitt ansvar, er det mange som stiller spørsmål ved eierstrategien, hva inneholder den egentlig? Det vil alltid være litt forskjell fra familie til familie, og eierstrategien må tilpasses den familien det gjelder, men overordnet kan den bl.a. inneholde følgende:

- Eiernes visjon, verdier og formål (tydelige føringer for eierskapet)

- Kontroll, arbeid/roller i familieselskap, kapitalbinding og familiesamhold
- Code of conduct
- Beslutningsprosesser – hvordan og hva er styringsformatet
- Opplæring av neste generasjon
- Mål for vekst og forventninger til utbytte
- Forvaltning av overskuddskapital – skal vi forvalte kapital sammen eller hver for oss

Når denne jobben er gjort, er det lettere å se hvilken kompetanse som trengs eksempelvis i styret og i ledelsen. Sørg for at familien opprettholder beslutsomhet og samhold, og har tilknytning til familieselskapet. Da blir eiernes valg styrt av et felles mål for eierskapet.

Budskapet vårt er således at man bruker tid på god struktur og legger til rette for gode diskusjoner i eiermøter/familefora, slik at man tør å ta opp viktige spørsmål – finnes det en elefant i rommet?



I et familieselskap er det mange mulige roller.