



**Family
Business
Norway**

Eierhåndbok



Family Business Norway

- Family Business Norway er en uavhengig forening av og for familieeide bedrifter, stiftet september 2015
- Formålet til foreningen er å bidra til kompetent eierskap gjennom å skape møteplasser for læring og erfaringsutveksling
- Arrangerer årlig 25-30 aktiviteter. Blant annet kurs, konferanser, nettverkstreff, faglige frokoster, temamiddager, samt egne treff for neste generasjon (NxG)
- Sender ut nyhetsbrev annenhver uke og utgir en årlig publikasjon
- 106 medlemsbedrifter (pr. oktober 2019)
- Family Business Norway er en del av det internasjonale nettverket Family Business Network International (FBN-i). FBN-i ble stiftet i 1989 og består av 3.900 familiebedrifter
- Family Business Norway er et trygt sted for erfaringsutveksling og diskusjon. Våre etiske retningslinjer er åpenhet og tillit, fortrolighet og konfidensialitet, respekt og profesjonalitet, aktivt deltagende, og ikke-selgende

Hva betyr det å være en god eier?

Det kan være både givende og krevende å eie sammen med familiemedlemmer. På lik linje som bedriften utvikler seg, utvikler også eierrollen seg. Det å være eier kan oppfattes ulikt ut ifra om man er eneeier, en av få eiere eller en av mange eiere. I denne publikasjonen vil du finne relevant teori og rammeverk, øvelser til bruk blant eierne og familien, samt deling av gode praksiser fra noen av foreningens medlemsbedrifter.

I takt med at bedriften blir mer kompleks og det blir flere eiere er det behov for formalisering for å sikre god eierstyring. En aksjonæravtale, eierorgan, valgkomite eller familiens grunnlov er ingen garanti for eiersamhold og godt eierskap over tid, men styrende dokumenter og organer bidrar til å legge et grunnlag for godt eierskap. I familiebedrifter blir familierelasjoner en del av eierrelasjoner på godt og vondt. Å snakke sammen er viktig for å sikre at vi ikke handler eller lar være å handle basert på antagelser eller misforståelser.

Hva betyr det å være eier av en familiebedrift? En grunnlegger av en bedrift kan ha vært motivert av flere ting; å skape sin egen arbeidsplass, ønske om å skape og bygge,

en god idé eller løsning på et problem. Noen bedrifter starter som familiebedrifter ved at to eller flere familiemedlemmer starter bedriften sammen, andre utvikler seg til familiebedrifter over tid ved at flere familiemedlemmer blir involvert i bedriften. Det finnes utallige definisjoner på en familiebedrift. BI senter for eierstyring benytter følgende definisjon: «En familiebedrift er eid 50% eller mer av en familie. Familier har relasjoner gjennom blodsband eller giftemål.»

Eierskap kan splittes i juridisk eierskap og emosjonelt eierskap. Det juridiske eierskapet av en bedrift gir råderett over eiendelen, rett til å stemme på generalforsamlingen, påvirke styresammensetting og rettigheter til å motta utbytte. Emosjonelt eierskap sier noe om tilknytning til bedriften og kan overføres uavhengig av et juridisk eierskap. Å observere foreldre og andre familiemedlemmers involvering i bedriften i tillegg til å bli engasjert i familiebedriften som barn er med på å utvikle det emosjonelle eierskapet. Når aksjer senere overføres komplementerer det juridiske eierskapet og det emosjonelle eierskapet hverandre. For familiemedlemmer som har distansert seg fra familiebedriften slik at det emosjonelle eierskapet ikke er etablert, kommer tilknytning til bedriften ikke av seg selv sammen med det juridiske eierskapet. For å etablere et emosjonelt og godt eierskap er det derfor viktig å arrangere aktiviteter innad i familien og i bedriften.

Familiebedrifter er annerledes

Familiebedrifter er en dominerende eierform globalt. I Norge har 7 av 10 bedrifter en familie som majoritetseier. Det er særlig to kjennetegn som skiller familiebedrifter fra andre bedrifter, dominerende eierskap og generasjonstenkning.

Dominerende eierskap betyr at det er få eiere med sterk involvering i bedriften, gjerne både i styrerommet og i ledelsen. Familiebedrifter er kjennetegnet med en langsiktighet og et generasjonsperspektiv. Eierne er gjerne drevet av en drivkraft om å gi videre større verdier og et mer robust selskap til neste generasjon enn det de selv overtok.

Fakta om norske familiebedrifter

- 70% av private bedrifter er familieeide (AS og ASA)
- 76% har daglig leder fra familien
- 88% har styreleder fra familien
- 98% har familien representert i styret
- Ca 680.000 er ansatt i familieeide bedrifter
- Kun litt over 1% av de familieeide bedriftene har flere enn 100 ansatte og over 100 millioner i omsetning

Kilde: BI senter for Eierstyring

Reflekter over følgende spørsmål

Eierstruktur

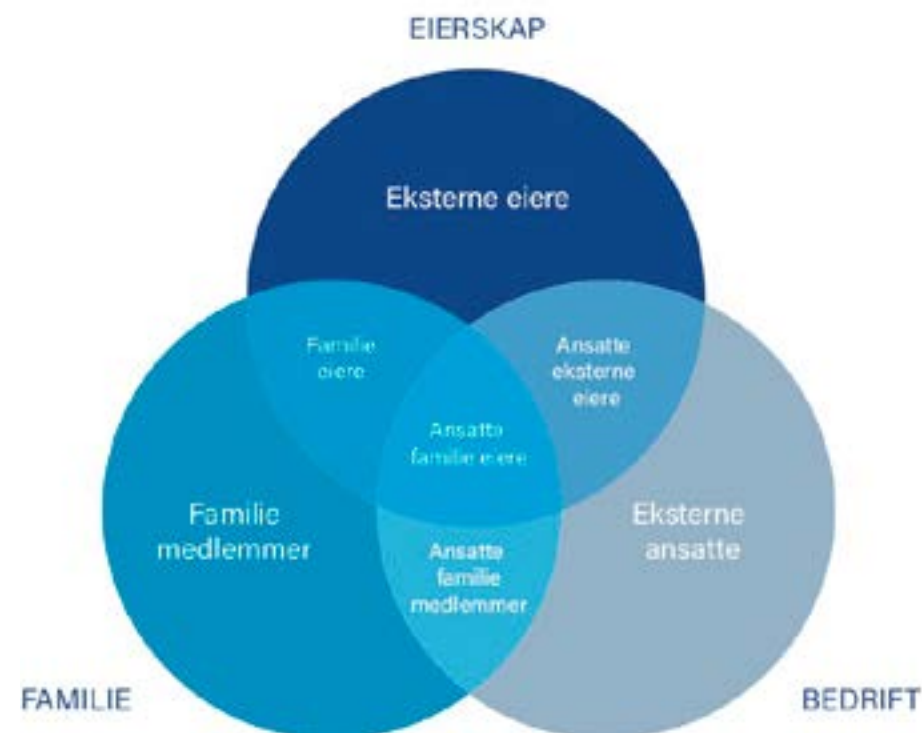
- Hvem eier?
(eneeier, søskenpartnerskap, kusine/fetter konsortium, familieklan)
- Har vi eller bør vi ha felles regler for når neste generasjon kan arve?
- Har vi eller bør vi ha krav til eiere og kommende eiere?

Investeringsstruktur

- Hva eier vi?
- Har vi en fokusert virksomhet?
- Har vi en diversifisert virksomhet?

Eierstyring

- Hvordan styrer familien bedriften?
- Er det familiemedlemmer i ledelsen?
- Er det familiemedlemmer i styret?
- Har familien kontroll (majoritet)?
- Er det regler for eierinvolvering?
(ansettelsesforhold, alder på styremedlemmer)
- Er det ønskelig å gjøre endringer for å styrke eierstyringen?



Kilde: Tagiuri & Davis, The Three-Circle Model, Harvard Business School, 1982

Modellen med de tre sirklene ble første gang publisert i 1978, og den er fortsatt relevant for å beskrive familiebedrifter på en visuell og dekkende måte. Dynamikken i familiebedrifter er annerledes med familien, eierne og bedriften som skal virke sammen. Innad i sirklene er det flere roller, og disse vil være i bevegelse over tid. Familiesirkelen endres ved at familiemedlemmer dør, nye blir født, og nye partnere og ektefeller blir innlemmet i familiesirkelen. Nye familiemedlemmer blir tatt opp til eiersirkelen for å supplere eller erstatte tidligere eiere. Virksomheter endrer seg gjennom kjøp, salg, partnerskap og nyetableringer.

Lag gjerne en skisse over hvordan disse sirklene ser ut for din familiebedrift. Hvilken rolle har du? En bevissthet rundt hvordan denne modellen ser ut for din familie kan være nyttig i seg selv.

Videre kan den brukes for planlegging. Er det for eksempel ønskelig å ha familiemedlemmer i operativ drift over tid, må det sørges for involvering av neste generasjon og relevant opplæring for at disse kan bevege seg inn i de operative sirklene.

Øvelse

- Hvordan ser de tre sirklene ut for din familie?
- Hvem er familien? Tegn familietreet fra grunnleggeren til i dag
- Hva eier vi? Tegn selskapsstrukturen

Plattform for god eierstyring

Modellen til daglig leder av FBN Sweden, Annelie Karlsson, har blitt en gjenganger i publikasjonene til Family Business Norway. De to trekantene gir et grunnlag for å vurdere hvilke organer en familie behøver for å sikre god eierstyring i sin bedrift, hvilke mandat skal de ha, og hvem medlemmene er.

Fleire av foreningens medlemmer har etablert egne organer for eierne. Dette organet omtales gjerne som aksjonærforening, eierforum, eierråd, eiermøte eller aksjonærutvalg. I tillegg til ulike navn er det variasjon i hvem som deltar (alle eierne eller noe utvalgte), mandat, frekvens og struktur på møtene. Samtidig er det noen fellestrekk uavhengig av navn og hvor formalisert dette organet er. I denne artikkelen kaller vi dette organet eierråd.

Et fellestrekk for et eierråd er at det ikke er knyttet til en enkelt virksomhet eller et datterselskap som familien eier. Eierrådet tar et fugleperspektiv på familiens totale eierskap og skal bidra til god eierstyring. Det bidrar også til å sikre stabilitet og forutsigbarhet for bedriften(e) gjennom stabile eiere og kompetente styre. Noen bruker eierrådet som valgkomite for styret. Aktiviteter for å sikre samhold blant eierne, spre informasjon for å unngå misforståelser og misnøye, opplæringsaktiviteter for å sikre kompetente eiere og neste generasjons eiere,

samt tilrettelegge for diskusjon for å utvikle seg som eiere er viktige oppgaver som naturlig hører innunder et eierråd.

Et eierråd er et velegnet sted for en rekke diskusjoner som gjerne kan resultere i et eller flere styrende dokumenter for eierne eller for å gi føringer til de operative virksomhetene. Under følger noen eksempler på slike dokumenter.

Eiervisjon

Hvorfor skal vi eie denne virksomheten?

Eierstrategi

Hva er våre krav til avkastning, investeringer, bærekraft, samfunnsansvar, aktiviteter, geografisk tilstedeværelse?

Eierpolicy/rekrutteringspolicy/familiens grunnlov

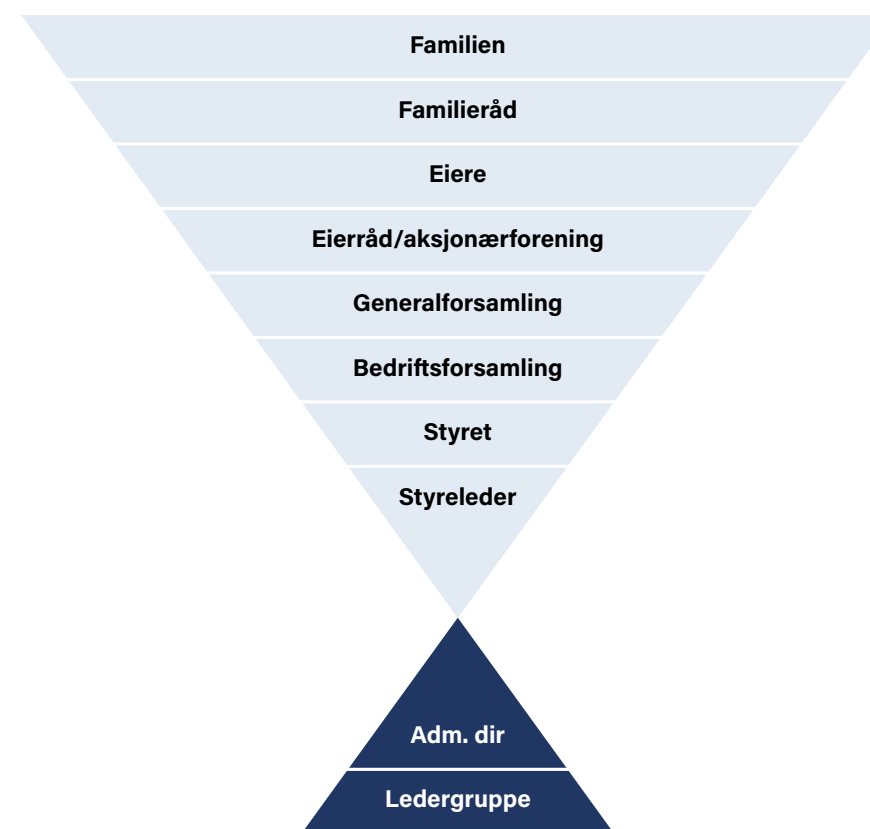
Regler for eiere (kan eiere jobbe i virksomheten? krav til utdanning eller arbeidserfaring før en evt. ansettelse, aldersgrense for styremedlemmer, eksterne eiere)

Kompetanseplan for eiere/opplæringsplan

Krav til kunnskap blant eierne og plan for opplæringsaktiviteter

Risikovurdering

Hva er vårt forhold til risiko og hvor mye risiko er vi villige til å ta? Oppfølging og håndtering av risiko



Kilde: Annelie Karlsson, Jag tänker styra det här tills jag dör, sen får jag se hur jag gör, Studentlitteratur, 2013

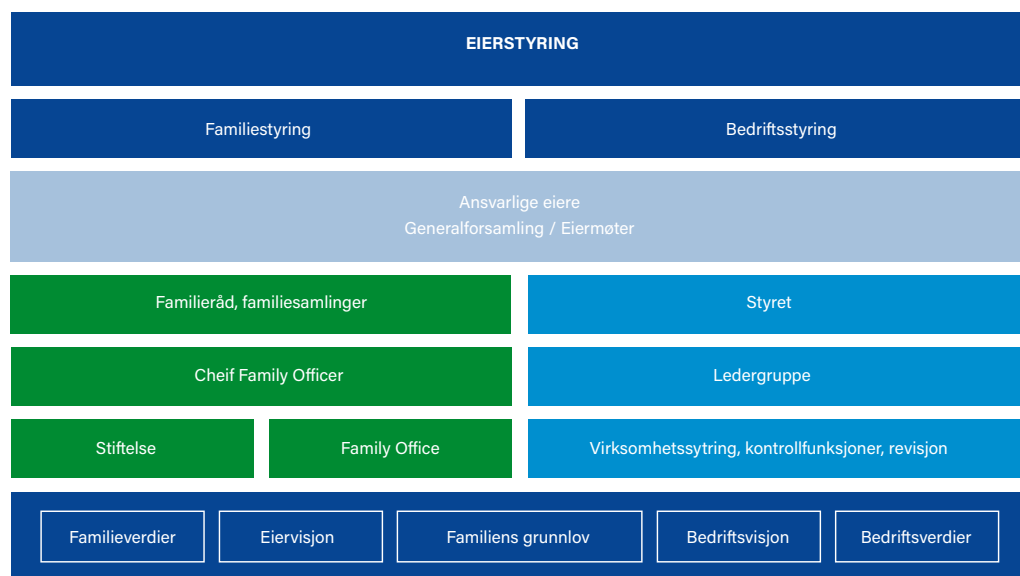
Øvelse

Lag en skisse for hvordan disse trekantene ser ut for din familie. Hvilke organer har dere og hvilke mandat har disse? Bør noen nye organer etableres?

Eierstyring handler om bedriftsstyring og familiestyling

For å sikre familieeierskap over tid, må eierstyring balanseres mellom bedriftsstyring og familiestyling. Akademikerne på Handelshøyskolen IMD mener det er like viktig med en Chief Family Officer som en Chief Financial Officer.

Høyre side i modellen under illustrerer bedriftsstyring. Bedriftsstyring er regulert av aksjeloven samt andre lover og regler, og dermed «på stell» og under kontroll hos de fleste. Familiestyling som illustreres på venstre siden kan være mer tilfeldig og sporadisk. Anbefalingen fra IMD er at dersom man ønsker å være en familiebedrift over tid med flere eiere og flere generasjoner, må en eierstyring inkludere både bedriftsstyring og familiestyling. Ansvar for familiestyling bør være tydelig kommunisert og anerkjent på like linje som roller innenfor bedriftsstyring.



Kilde: Alexander Koeberle-Schmid, Denise Kenyon-Rouvinez & Ernesto J. Poza, Governance in family enterprises

Fundamentet i figuren er en rekke dokumenter som gir retning og styring både for bedriften og for familien. Å utforme disse dokumentene kan være krevende. Foreningen har følgende anbefalinger:

- Produser kun styrende dokumenter som familien ser behov for. De må implementeres og etterleves for å ha en verdi
- Bli enig om en prosess for utforming og godkjenning, som gir alle relevante parter anledning til å bidra
- Prosessen for å utforme styrende dokumenter har en stor verdi isolert sett gjennom diskusjoner for å utforme dokumenter som er forankret hos alle eiere og som alle er omforent om (ikke bli utålmodig og gi opp)
- Bli enige om en frekvens for revidering for å holde dokumentene oppdatert og relevante



Øvelse

I en eierfamilie er det mange forventninger. Forventninger fra andre familiemedlemmer, ansatte, kunder, leverandører, omverden og ikke minst forventningene til oss selv. Mye energi kan bli brukt på å tilfredsstille andres forventninger til deg (som de kanskje ikke engang har). Ta en forventningsavklaring for å unngå misnøye og misforståelser. Denne øvelsen er nyttig i flere relasjoner, mellom søsken, foreldre og barn, eller ansatt og leder. Bruk gjerne litt tid til å reflektere over spørsmålene på egen hånd først.

- Hvilke forventninger har jeg til meg selv i eierrollen?
- Hvilke forventninger har jeg til mine søsken/foreldre/barn i eierrollen?
- Hvilke forventninger tror jeg at mine søsken/foreldre/barn har til meg i eierrollen?

Aksjonærforeningen i Aschehoug

Hvordan sikre familieeierskap i et selskap med mange små eiere?

Carl-Herman Grant er

5. generasjons eier i H. Aschehoug & Co. (W.Nygaard) A/S, og hadde sommeren 2019 en praktikantstilling hos Klaveness Marine formidlet gjennom den nyopprettede Internship ordningen i Family Business Norway. I denne perioden tok han en samtale med sin morfar, Harald Bjelke sr., som har bidratt til denne artikkelen.

H. Aschehoug & Co. ble etablert i 1872 og fra år 1900 var forlaget drevet og eid av William Nygaard d.e. (1865-1952). I 1934 ble selskapet omdannet til aksjeselskap. Barnebarnet Harald Bjelke sr., var i mange år viseformann i forlaget, og her forteller han litt om hvordan familieeierskapet er organisert.

Nygaards seks barn og deres etterkommere har vært opptatt av at Aschehougs posisjon som et fritt og uavhengig kulturforlag skulle bevares. De mente at den beste måten å bevare forlagets posisjon på var ved å beholde aksjene innenfor familiekretsen. I 1986 ble det laget en aksjonæravtale for å ivareta dette hensynet. Dette var også starten på Aksjonærforeningen, som ble stiftet i 1992. Aksjonærforeningen skal bidra til å styrke samholdet mellom

aksjonærene, være et forum for å diskutere saker, bidra til bedre eierstyring og sikre et best mulig styre. Aschehoug har i dag 108 aksjonærer som stammer fra de seks familiegrenene. Alle aksjonærer er automatisk medlemmer av Aksjonærforeningen. Aksjonærforeningens arbeid drives frem av Aksjonærutvalget, som er Aksjonærforeningens arbeidsutvalg. Aksjonærutvalget velges av aksjonærene hvert annet år og består av 12 aksjonærer. Faste styremedlemmer og medlemmer av forlagsledelsen kan ikke være medlem av utvalget.

Aksjonærutvalget arbeider med følgende hovedområder på vegne av Aksjonærforeningen:

- Fungere som et bindeledd mellom styret/forlagsledelsen og aksjonærene.
- Definere aksjonærenes målsetning for konsernet, inklusive avkastningskriterier og utbyttepolitikk, og etter godkjenning på aksjonærmøte diskutere disse i dialog med styret.
- Fungere som valgkomité for valg av medlemmer til selskapets styre.
- Arbeide for samhold mellom aksjonærene og være et forum for å diskutere saker av felles interesse
- Arrangere stimulerende og kompetansehevende tiltak som bidrar til bedre eierstyring

Aksjonærutvalget møtes etter behov og forbereder saker som skal legges frem for alle aksjonærene. Aksjonærutvalget innkaller til aksjonærmøter, og vanligvis holdes det 1-2 aksjonærmøter i året. Aksjonærmøtet er Aksjonærforeningens besluttsende organ.

Harald Bjelke sr. forteller at han tror et av suksesskriteriene for at Aschehoug har overlevd som familiebedrift i så mange år og generasjoner, kommer av den gode kontakten mellom de seks familiegrenene. Kontakten blir forsterket gjennom sammenkomster som for eksempel familiens hagefest og den årlige markeringen av William Nygaard d.e. sin fødselsdag, 6. februar. Det holdes også større jubileumsfester ved spesielle anledninger. I tillegg holdes aksjonærene oppdatert på hva som skjer gjennom en egen hjemmeside for aksjonærene og en Facebook gruppe. Disse tiltakene er med på å bygge nære relasjoner, samhold og felles identitet på tvers av familiegrenene. Dessuten tror han at når foreldrene forteller barna sine

om forlagets betydning som kulturbedrift i det norske samfunnet, vil barna, når de blir aksjonærer, få interesse for forlagets virksomhet og engasjere seg mer aktivt. Forlagsvirksomhet er i familiens DNA, og det er mye stolthet forbundet med eierskapet.

Sist, men ikke minst, tror han at aksjonæravtalen spiller en stor rolle for å bevare dagens eierstruktur. Kun livsarvinger etter William Nygaard d.e. kan eie aksjer. Avtalen er godkjent av alle aksjonærene og må underskrives av nye aksjonærer før en aksjeoverføring kan skje. Alle aksjeoverføringer må godkjennes av styret. Dersom aksjonærer ønsker å selge aksjer kan man benytte det etablerte "aksjetorget" for kjøp og salg av aksjer innad i familien. En forutsetning for at Aschehoug skal bestå som et familieeid selskap fremover er at aksjonærene fortsatt mener at selskapets posisjon som et fritt og uavhengig kulturforlag best kan bevares ved at aksjene holdes innen familien, og at selskapet kan gi en rimelig avkastning på investert kapital.



William Nygaard d.e. kjøpte Drammensveien 99 i 1894 og flyttet inn med sin familie. Huset er nå forlagets representasjonsbolig og benyttes til ulike tilstelninger som blant annet boklanseringer, forfatterbesøk, Aschehougs hagefest og møter i forlagets regi. Huset er også et viktig samlingssted for familien. Både aksjonærmøter og familiesammenkomster holdes i dette huset.

Robust eierstruktur i Aars

Et vanskelig dilemma for eierfamilier er å vurdere om det er familien eller bedriften som kommer først. Er det mulig å organisere seg ut av et slik dilemma gjennom en organisering og struktur tilsvarende Aars?

Underveis mens vi jobber oss gjennom krevende situasjoner og kriser, lover vi gjerne oss selv «jeg må sørge for å ikke komme i denne situasjon igjen». Noen slike krevende hendelser for Møller familien var blant annet splittelsen av selskapet i 2003, finanskrisen i 2008 og dieselgate skandalen i Volkswagen 2015. En gren av familien som hadde fisjonert i 2003, kom tilbake som eiere av bedriften i 2010. "Hvordan kan man sikre at familien ikke splittes på ny?" ble et sentralt spørsmål, og noe familien har jobbet systematisk med.



Den ikoniske Bobla skapte grunnlaget for Møllers suksess.



1. generasjon Harald A. Møller og 2. generasjon Jan H. Møller på Geneve-utstillingen i 1975 kort tid etter at agenturet på Audi ble overtatt.

Aars

- Harald Aars Møller startet Strømmen Auto i 1936
- En av de største familieeide bedriftene i Norge med 28,4 mrd i omsetning og 4300 ansatte (2018)
- Eier i dag en diversifisert portefølje av bil, eiendom og et investeringsselskap, med bil som den dominerende virksomheten
- Etablerte i 2014 Aars som konsernets nye toppselskap med formål å redusere virksomhetsrisiko og familierisiko
- Eies av 16 personer i 2., 3. og 4. generasjon

Å etablere en struktur tilsvarende Aars med organisering, juridisk oppsett, eierstrategi og kapitalforflytting for å oppnå ønsket mål om å redusere virksomhetsrisiko og familierisiko er vanskelig og tidkrevende. Modellen til Aars er fin til å bruke som et mål bilde sammen med en realisme om at det tar tid å etablere en slik struktur.

Aars har noen prinsipper for eierskapet som er nedfelt i deres eierstrategi:

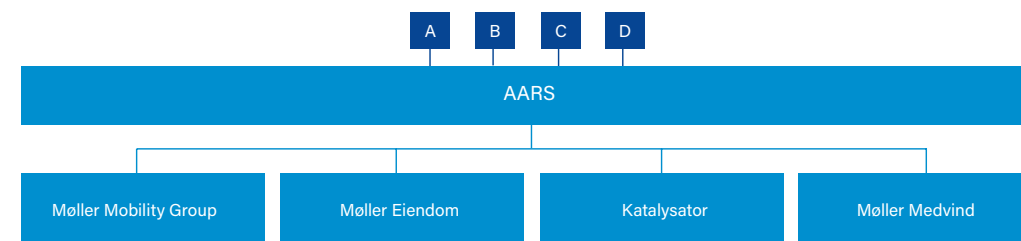
- Aars skal være et familieselskap som er 100% eid av familien
- Eierskapet i Aars skal være frivillig. Det skal være mulig å selge seg ned eller selge seg helt ut
- Aksjene i Aars skal som hovedregel eies direkte eller indirekte av familien i rett nedadgående og oppadgående linje
- Aars jobber mot et aksjonærdemokrati hvor alle på sikt blir direkte eiere i Aars. I en overgangsfase er de 4 holdingselskapene et viktig redskap for å sikre at ulikt likviditetsbehov, investeringsønsker og risikoprofil hos eierne blir ivarettatt
- Aars er fleksible til aksjeeierskapet i de underliggende virksomhetene og er positive til å eie sammen med andre med mindre annet er spesifikt definert



Aars har kjøpt og rennovert Bygdøy Alle 4 som både kontorlokaler og eiernes samlingssted.

I tillegg til prinsippene, har Aars et mål om å være det mest attraktive stedet å være eier. Dette gjelder både avkastning på investert kapital, mulighet til å påvirke retningen selskapet beveger seg i og sosial tilhørighet. Aars har utviklet en Aars app som sørger for at alle eierne er velinformert om selskapets utvikling og aktiviteter. Det er jevnlig samlinger for familien både i Aars sine lokaler i Bygdøy Alle og felles besøk hos datterselskaper eller leverandører.

Gjennom eierskapet sitt har eierne erkjent at de har et solid utgangspunkt til å bidra til et rausere samfunn. Dette viser de gjennom at Møller Medvind er etablert som et eget virksomhetsområde, og at Aars ønsker å ta et reelt samfunnsansvar. Møller Medvind er en satsing som vekker begeistring blant eierne og som flere av eiere er direkte involvert i.



Aars, der familien er eiere gjennom fire ulike holdingselskaper ble etablert i 2014 med en ambisjon om å utvikle et moderne og profesjonelt family office. Eierstrukturen har som formål å redusere både virksomhetsrisiko og familierisiko.

Eierforum

Det finnes flere ulike måter å strukturere sitt eierskap. Uansett om det er få eller mange eiere av familiebedriften, så kan et eierforum være en fin arena hvor aksjonærene kan møtes.

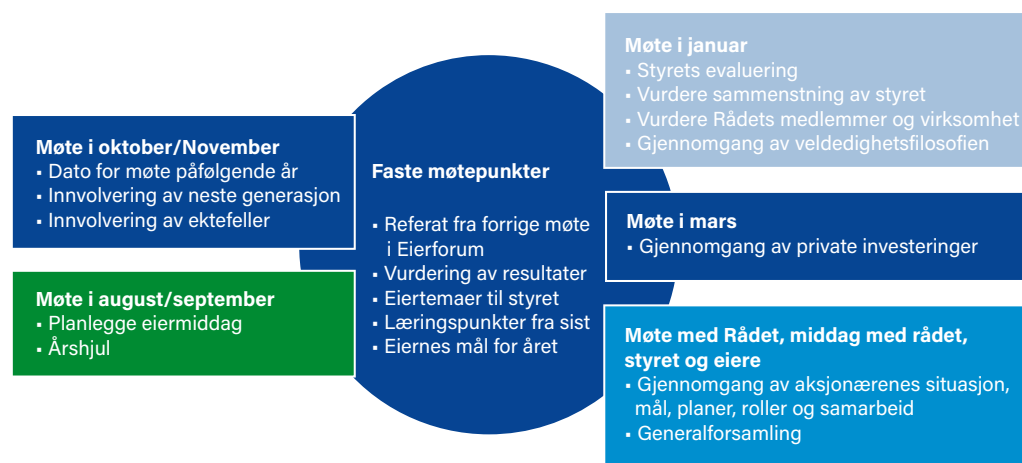
Her er et eksempel fra en familie som jobber stukturert i eierforum i tillegg til å ha etablert et eksternt råd som en kontrollfunksjon av eierne.

Eierforum

Eierforum er en møteplass for aksjonærer hvor temaer som omhandler selskapet og eierskapet blir diskutert. Mandatet til eierforumet avgjør hvor mange møter det er naturlig å avholde i løpet av et år. Skal eierforum sikre at eierne snakker med en stemme i styrerommet, bør årshjulet sammenstilles med styrets årshjul og

ha tilsvarende antall møter. Datoene for møtene bør bli tidlig kommunisert og samtlige eiere må være klar over at møtedatoene må overholdes. Eierforumet bør ha en tydelig leder og hvert møte bør ha en fast agenda, som gjenspeiler selskapets årlige syklus.

Struktur som sakspapirer, møteledelse og referat bidrar til disiplin i møtene. Spørsmål og temaer vedrørende familie og privatliv som ikke er på agendaen bør holdes utenfor møtet. På denne måten er alle aksjonærer klar over hva som forventes og man sikrer et saklig og produktivt møte. Møtene i eierforumet kan gjerne avsluttes med en øvelse blant eierne som omhandler forventningsavklaring, risikovurdering eller livshjulet. Lederen av eierforumet har ansvar for at styresaker med relevans for eierne blir diskutert i eierforumet. Om man har ekstern daglig leder og ekstern styreleder er det spesielt viktig med rolleforståelse og at eierne respekterer de mandatene som de ulike rollene og styringsorganene har.



Eksempel på et årshjul som gir et godt rammeverk for eierforumets strukturering av møter

Eierråd

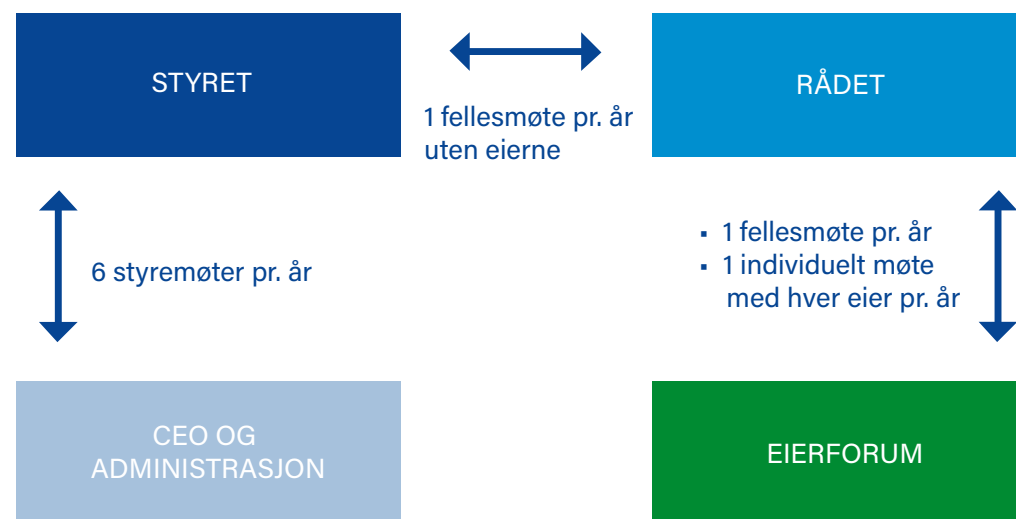
Familien i dette eksemplet har i deres eierstyring også opprettet et eksternt råd. Rådet fungerer som en nyttig sparringspartner og kontrollfunksjon for eierne.

Eierråd

Eierrådet til denne familien har som oppgave å sikre at familien er gode eiere, ved at de fungerer som en kontrollfunksjon og sparringspartner for aksjonærene. Det er modig å etablere et råd med fullmakt til å evaluere eiernes egnethet som eiere, men ved å ha et slikt råd, kan det legges et fint grunnlag for godt samspill mellom eierne, administrasjonen og styret.

Sammensetningen av et eierråd avhenger av behovene til bedriften og eierne. Relevante kompetanser i et eierråd kan være personlig erfaring fra eierrollen, juss, økonomi, kommunikasjon, personlighetsutvikling eller lederutvikling. Det å ha kompetanse og kapasitet i et eierråd som kan bidra til å utvikle et styrket eierteam kan være nyttig i en periode.

Familien i dette eksemplet hadde en coach i rådet i en periode. Coachen bistod blant annet med å gjennomføre en personlighetstest blant eierne som ga en økt bevissthet rundt de ulike eiernes styrker, preferanser og prioriteringer. Coachen deltok også i en periode på møtene i eierforum og hadde som oppgave å styrke kommunikasjonen mellom eierne.



Eksempel på samhandling mellom eierråd, eierne og styret.

Familiebedrifter som er eldre enn 100 år

Family Business Norway har som formål å bidra til godt eierskap gjennom blant annet erfaringsutveksling, og foreningen har over 30 medlemsbedrifter med over 100 år gamle røtter. Et utvalg av disse har derfor blitt spurt om å dele sine historier og tips: hva har vært nøkkelen til deres suksess og hva kan vi andre lære?

Familiebedrifter kjennetegnes globalt av dominerende eierskap og langsiktighet. Å videreføre en familiebedrift gjennom flere generasjoner er derimot ikke en enkel oppgave. Når utfordringer som generasjonsskifte, moderniseringspresser og bransjeforandringer oppstår, kan det være nyttig å lære fra andre familiebedrifter som har erfart lignende. Denne teksten er inspirert av D.T. Jaffe's forskningsprosjekt "The 100-year Family Research Project", som handler om bedrifter som har blitt videreført i over 100 år. Gjennom omfattende intervjuer med i underkant av 90 suksessrike familier fra 20 ulike land, er formålet med undersøkelsen å svare på følgende spørsmål: Hva har de gjort riktig, og hvordan har de gjort det?

Gjennom undersøkelsen finner Jaffe noen felles egenskaper og kvaliteter i familier som gjør at de har lyktes med forvaltning og videreutvikling av familiebedriften over flere generasjoner.

Jaffe definerer disse fellestrekkene som:

- Langsiktig perspektiv
- Familiens verdier er integrert i virksomheten
- Disiplinert, fokusert og profesjonalisert virksomhet
- Utvikling og innhenting av talent i virksomheten og samarbeid med gode ledere utenfor familien
- Profesjonalisering av familieledere
- Oppmuntring til entreprenørskap i nye generasjoner

I tillegg identifiserer undersøkelsen fire viktige transformasjoner som de fleste av familiene har opplevd i løpet av bedriftens historie:

Innhøsting av verdier realisert gjennom salg som har skapt grunnlag for å etablere investeringsselskap(er).

Beskjæring av familietreet ved å kjøpe ut familiemedlemmer, så kun de mest dedikerte familiemedlemmene består som eiere.

Diversifisering gjennom kjøp og investering i nye virksomhetsområder for å lage en portefølje av virksomheter med spredning av risiko.

Forankring i et family office, der drift av de ulike virksomhetsområdene er sentralisert og kontrollert.

Med disse funnene i bakhodet har vi snakket med noen av våre eldste medlemmer for å finne ut av hvordan deres familiebedrifter har klart seg i over 100 år. Brunvoll, Ferd, Frydenbø, Kjeldsberg og H.C. Thaugland har delt av sine historier og erfaring og vi håper at dette kan gi nyttige og inspirerende ideer å ta med seg videre for andre familiebedrifter.

Etablert: 1912

Bransje: Industriproduksjon av propeller og fremdriftssystemer til skip

Hovedkontor: Molde

Intervjuet: Arthur Brunvoll, 3. generasjons eier og styreleder

Når ble bedriften etablert, hva startet bedriften som og hva eier dere i dag?

Bedriften ble etablert i 1912 på Harøya utenfor Molde, men flyttet til Molde i 1918. De første 40 årene besto produktene primært av utstyr til fiskeflåten, med vekt på semidieselmotorer. Dette markedet tørket inn i midten av 60-årene. Fra denne tiden utviklet selskapet sidepropeller, det som i dag kalles "thrustere". Dette, samt fremdriftssystemer, blir innpakket i totalleveranser med blant annet styresystemer, dynamisk posisjonering og tilstandsovervåking fra land. Selskapet består nå av hovedkontoret i Molde (330 ansatte), kontorer i Volda (140 ansatte) og Dalen i Telemark (40 ansatte). Ut over dette eier vi ulike eiendommer, inkludert alle produksjonsstedene våre og et eiendomsprosjekt i Molde der de gamle produksjonslokalene er i ferd med å bli leiligheter.

Hvilke utfordringer relatert til eierskap har din familiebedrift opplevd, og hvordan har dere løst de?

I overgangen fra 2. til 3. generasjon hadde vi noen utfordringer med at familien ikke var godt nok omforent og manglet felles holdninger rundt veien videre. Dette løste vi ved å avholde familiesamlinger som var åpne for alle, og et «Brunvoll Forum» en til to ganger i året for familiemedlemmer som er engasjert i et av styrene. Derfor ser vi på oss selv som godt sammensveiset og omforent om veien videre i dag.

Howdan har din familiebedrift tilpasset seg eksterne/interne endringer igjennom årene?



Det er sentralt at eierne engasjerer seg i bransjen, og i selskapets strategiarbeid gjennom styrearbeid. Kunnskap og forståelse av rammebetingelsene til selskapet vedlikeholdes gjennom deltagelse i bransjerelaterte messer og kurs, for eksempel Verftskonferansen i Ålesund. I tillegg er vi en aktiv deltager i den norske industrielle klyngen. Ingen familiemedlemmer er i ledelsen av selskapet, men relevant erfaring fra andre bransjer har bidratt til kompetent eierskap og gode beslutninger fra styrevernet.

Basert på erfaringer fra din familiebedrift, hva er dine råd til familiebedrifter som ønsker å overleve igjennom mange generasjoner?

Etabler god kommunikasjon innad i familien, ettersom dette gjør det mulig å etablere en omforent tenking rundt eierskapet og bedriftsstrategien. Det å ta utviklingen av neste generasjons eiere på alvor er en viktig dimensjon.

Hva gjør din familie i dag for å sikre ivaretagelse av bedriften i kommende år?

Vi er omforent om at vi er langsiktige eiere med en overordnet målsetting om å ta vare på arbeidsplassene i det lokale miljøet og i Norge. En vesentlig del av hemmeligheten bak Brunvoll sin vekst og suksess er investering i kompetanse hos de ansatte og bruk av det aller mest moderne innenfor utviklings- og industrikompetanse, produksjonsutstyr og ledende teknologi. Eierforhold er regulert gjennom prosesser og regler for salg av eierandeler til andre familiemedlemmer eller selskapet.

Etablert: 1849

Bransje: Industrielle og finansielle investeringer

Hovedkontor: Bærum

Intervjuet: Johan H. Andresen, 5. generasjons eier og styreleder

Når ble bedriften etablert, hva startet bedriften som og hva eier dere i dag?

Ferd er en videreføring av 5 generasjoners eierskap som vi daterer tilbake til 1849. Min tippoldefar kjøpte den gang J.L. Tiedemanns Tobaksfabrik. Idag utvikler Ferd verdier for 32 milliarder gjennom fem forretningsområder. Blant de største enkeltinnehavene der vi utøver aktivt eierskap er:

100 til 51%: *Elopak, Brav, Mestergruppen, Interwell, Servi*

51 til 40%: *Aibel, Fjordline, Først Medisinsk Laboratorium, og Mnemonic*

20 til 39%: *Benchmark Holdings, Unicus, Motitech*

10 til 19%: *Scatec Solar*

De andre fire forretningsområdene er: Ferd Invest, Ferd External Managers, Ferd Eiendom, og Ferd Sosiale Entreprenører. Sistnevnte har skalert 24 sosiale entreprenører siden 2008.



Hvilke utfordringer relatert til eierskap har din familiebedrift opplevd, og hvordan har dere løst de?

Eierskapet har gått fra en person til en annen i fem generasjoner. Søsken har blitt løst ut med eiendom og likvide midler. Dette har for bedriftens del vært svært viktig for å skape trygghet blant de ansatte, muliggjort langsiktige investeringer, og gjort det mulig å starte og kjøpe nye virksomheter. I neste generasjon, hvor det er to eiere, må dette ivaretas gjennom gode



systemer og enda mer profesjonalitet og pragmatisme i alle deler av eierstyringen og ledelsen.

Basert på erfaringer fra din familiebedrift, hva er dine råd til familiebedrifter som ønsker å overleve igjennom mange generasjoner?

Bestem dere om familien er der for bedriften eller om bedriften skal være der for familien. Svaret på det spørsmålet legger grunnlaget for både videre verdiutvikling og kontroll med eierskapet. Hvis dere svarer riktig, så vil dere ansette folk som er bedre enn dere til å lede eller i det minste være med i lederteamet.

Hva gjør din familie i dag for å sikre ivaretagelse av bedriften i kommende år?

Ferd, og våre direkte investeringer, styres etter en felles visjon og verdier. Det er avgjørende at Ferds visjon og verdier er samsvarende med familiens, og at de derved understøtter hverandre, og på den måten tydeliggjør hva som ligger til grunn for familiens eieragenda.

Visjon: Vi skal skape varige verdier og sette tydelige spor.

Verdier: Troverdighet, eventyrlyst, lagspill, og langsiktighet.

Dette betyr blant annet at vi rekrutterer mennesker med en kombinasjon av stort potensial og gode verdier. Alle bedriftene har dessuten styrer og prosesser som er på minst like høyt nivå som børsnoterte peers. Ferd har, og vil fortsette å ta initiativ til investeringer som har bærekraft og «impact» som fokus. Det er utviklet en klar ESG strategi for de operasjonelle virksomhetene og også en strategi for hvordan Ferd kan bidra til å nå noen av FN sine bærekraftsmål.

Etablert: 1916

Bransje: Bil, marine, eiendom og maritim industri

Hovedkontor: Bergen

Intervjuet: Knut Herman Gjøvaag, 3. generasjons eier og daglig leder

Når ble bedriften etablert, hva startet bedriften som og hva eier dere i dag?

Den 16. oktober 1916 ble Frydenbø Slip og Mekaniske verksteder etablert på Damsgård, som den gang lå utenfor Bergen. Dette viste seg å bli en svært god lokasjon også for annen næring, etterhvert som sentrum utviklet seg både geografisk og med befolkningstetthet. Gjennom tre generasjoner har familien utviklet Frydenbø, som nå driver fire virksomhetsområder innen bil, marine, eiendom og maritim industri. Vi etablerte i 2019 vårt femte ben å stå på, Frydenbø NXT.

Hvilke utfordringer relatert til eierskap har din familiebedrift opplevd, og hvordan har dere løst de?

Ved starten var min bestefar Karl Gjøvaag hovedaksjonær, men han fikk også med seg over 20 andre aksjonærer. De siste eksterne aksjonærene ble kjøpt ut i på slutten av 80-tallet, da jeg som 3. generasjon hadde kommet inn i selskapet.

Hvordan har din familiebedrift tilpasset seg eksterne/interne endringer igjennom årene?

Selskapet startet som nevnt som et Slip og Mekanisk verksted, som min far gjorde om til en utstyrsleverandør innen skipsindustrien. Ved min inntreden diversifiserte jeg virksomheten til flere enheter, slik den på mange måter fremstår i dag. Jeg pleier å si at vi har vært tre generasjoner og har gjennomlevd tre epoker. Dette er også noe jeg har som mantra når vi nå diskuterer inntreden for 4. generasjon, de må finne sin vei og ta sine valg. Hadde Frydenbø ikke tilpasset



seg eksterne endringer gjennom tidene så hadde vi ikke lenger eksistert.

Basert på erfaringer fra din familiebedrift, hva er dine råd til familiebedrifter som ønsker å overleve igjennom mange generasjoner?

Bedrifter må kontinuerlig posisjonere seg gjennom utvikling av nye konkurransefortrinn. I en tid hvor endringer skjer hyppigere både i omfang og tempo, er det viktig at den oppvoksende generasjonen må informeres og gradvis involveres i driften, enten fra et eierstøttested (styre/informasjonsmøter mv.) eller ved å jobbe seg opp i selskapet. Her har jeg som eksempel den eldste nevøen min på 28 år. Han har jobbet som trainee innen våre forskjellige virksomhetsområder og er nå ansatt i eiendomsdivisjonen. Neste generasjon må få ta selvstendige valg, men det er viktig at de får en viss innsikt i hva selskapet holder på med og hvilke valg de står overfor, uten at det skal være press eller forventning. Da vil man over tid og gjennom flere generasjoner ta med seg styrken fra fortiden, samtidig som man gir rom for å utnytte nye muligheter i fremtiden.

Hva gjør din familie i dag for å sikre ivaretagelse av bedriften i kommende år?

I tillegg til det jeg nevnte i forrige punkt har vi involvert neste generasjon i Family Business Norway. Vi har også kjørt noen prosesser med bl.a. EY, og vi har hatt kontakt og dialog med andre familieselskaper som er i samme situasjon som oss. Sistnevnte har åpnet muligheter for benchmarking og utveksling av sommerjobber.

Etablert: 1856

Bransje: Kaffe og eiendom

Hovedkontor: Trondheim

Intervjuet: Berit Kjeldsberg, 5. generasjons eier, og tidligere konsernsjef

Når ble bedriften etablert, hva startet bedriften som og hva eier dere i dag?

Virksomheten startet i 1956 da Rasmus Flor Kjeldsberg og kameraten Johan Martinius Holst åpnet en kolonialbutikk i Trondheim sentrum. Vareutvalget var da hovedsakelig kolonialvarer, finere matvarer, kaffe, tobakk, vin og brennevin. I 1997 opplevde Kjeldsberg en drastisk transformasjon da grossistvirksomheten ble solgt til Rema 1000. Vi satt igjen med få ansatte og mye eiendom. Det ble derfor naturlig å utvikle driften innenfor eiendomsutvikling og forvaltning. Kjeldsberg har blant annet spilt en sentral rolle i utviklingen av Nedre Elvehavn og nå Sluppen i Trondheim. I tillegg driver vi fortsatt med kaffe, noe som er viktig for merkevaren.

Hvilke utfordringer relatert til eierskap har din familiebedrift opplevd, og hvordan har dere løst de?

Det var mangel på kommunikasjon når det gjaldt at vi en gang skulle arve aksjer. Dersom jeg hadde blitt introdusert for dette tidligere kunne det kanskje ha påvirket mitt valg av utdannelse. Vi kjente jo selvsagt til bedriften som sådan, da alle har jobbet der i perioder. For å forbedre denne problemstillingen har vi jobbet for at neste generasjon skal opparbeide en interesse for Kjeldsberg. Vi har organisert årlige samlinger hvor storfamilien møtes, og hvor vi går gjennom virksomheten, har gruppearbeid osv. Likevel har alle i neste generasjon gått egne veier med utdannelse som ikke er rettet mot Kjeldsberg, og vi har nå en ekstern leder. Dette har ført mye kunnskap og talent inn i bedriften men det er også temmelig administrasjonstyrt.

kjeldsberg

En annen utfordring er antallet eiere. I de første tre generasjonene var det kun en eier, og resten ble kjøpt ut. I faren min sin generasjon ble det 2 eiere, og nå er det 6 eiere. Jeg synes personlig at det er litt uheldig at verken min bestefar eller far og onkel tok det vanskelige valget å peke ut en enearving. Det har resultert i at vi nå er 6 eiere med like stor eierandel, og at ingen er en dominerende eier. Neste generasjon får samme utfordring, når det kommer 18 nye aksjonærer inn. Når alle er like store eiere er det tyngre å gjøre nye ting, ettersom alle har ulike interesser, risikoprofil og meninger. Men når det er sagt så har vi likevel hatt en tilfredsstillende utvikling av bedriften innenfor de områder vi har hovedfokus på. Det er takket være at vi har knyttet til oss dyktige ledere og eksterne styremedlemmer som engasjerer seg dypt og seriøst i oppgavene de har påtatt seg.



Basert på erfaringer fra din familiebedrift, hva er dine råd til familiebedrifter som ønsker å overleve igjennom mange generasjoner?

Omstillingsevne er viktig. Det finnes mange eksempler i Trondheim på familiebedrifter som ikke har overlevd på grunn av manglende evne til å tilpasse seg nye tider. Kjeldsberg har tilpasset virksomheten til eksterne omstendigheter fra starten av, fra å fokusere på matvarer til eiendom, noe som har vært avgjørende for vår suksess. I tillegg har vi vært flinke til å unngå familiekonflikt igjennom god kontakt og familiesamlinger. I tillegg var vi på kurs på IMD i Lausanne der vi lagde familiegrunnlov, noe som samlet oss gjennom felles retningslinjer og verdier. Grunnloven har styrket både samholdet og vennskapet i familien og bedriften.

Hva gjør din familie i dag for å sikre ivaretagelse av bedriften i kommende år?

Vi har lenge prøvd å inkludere og engasjere neste generasjon igjennom blant annet familiesamlinger. De har også fått vite at det

finnes muligheter for dem i familiebedriften. I tillegg har vi strukturert selskapet på en måte som reduserer potensiell konflikt og kaos. Dette ble gjort ved at dagens 6 eiere har etablert hvert sitt holdingselskap som eier direkte inn i Kjeldsberg. Våre respektive barn overtar aksjer i holdingselskapene våre, men det blir fortsatt bare 6 holdingselskaper som eier familiekonsernet Kjeldsberg, og våre barn blir indirekte eiere. Foreløpig har ingen av dem valgt en aktiv rolle i Kjeldsberg. Jeg tror at på lengre sikt er det ganske nødvendig at noen i familien engasjerer seg direkte hvis selskapet skal overleve som 100% familieeid i et lenger tidsperspektiv. Heldigvis er 6. generasjon ennå «unge og lovende», så jeg er optimistisk i så henseende. Alternativet er ellers at driften fortsetter med eksterne, eventuelt å åpne for at utenforstående kommer inn som medeiere. Jeg tror det er farlig å være alt for sikker på at dagens modell vil være best i all fremtid.



Etablert: 1913

Bransje: Byggevarer

Hovedkontor: Oslo

Intervjuet: Christian Holtedahl Bakke,
4. generasjons eier, økonomisjef og styreleder

Når ble bedriften etablert, hva startet bedriften som og hva eier dere i dag?

Bedriften ble etablert i 1913. Grunderen Hans Christian Thaugland var en oppfinner, og fikk patent på blant annet treullmaskiner. Treull ble populært internasjonalt for isolasjon ved frakt av varer, og inntekten fra denne oppfinnelsen ble brukt til å starte forretningen. Virksomheten ble startet med formål å drive trelast handel. Bedriften har beholdt kjernevirksomheten og opererer i samme bransje idag. Vi er en handelsbedrift som selger trelast, byggevarer, verktøy, og tilbyr en rekke ulike produkter til proffmarkedet i Oslo og Akershus. I tillegg eier vi våre egne bygg og anlegg.

Hvilke utfordringer relatert til eierskap har din familiebedrift opplevd, og hvordan har dere løst de?

Bedriften består av 44 aksjonærer som også er familiemedlemmer, med eiere fra 3. til 6. generasjon. Styret består kun av familiemedlemmer. Helt fra starten har det stått i selskapets vedtekter at aksjer ikke skal selges ut av familien. Ved å sette en fast aksjepris som er lavere enn den ekte verdien har selskapsstrukturen blitt bevart og aksjene har blitt låst inn i familien. En eierstruktur som dette kan skape maktutfordringer og familiekonflikt, spesielt i generasjonsskifter. En måte som dette har blitt motarbeidet på har vært gjennom å sikre at alle familiemedlemmer er representert i styret. Alle de 4 familiegrenene er representert med en til to styremedlemmer. I tillegg bidrar antallet eiere til å skape ro i rekkene, ettersom alle har en relativt liten andel av selskapet (ingen majoritet). Det har vært noen diskusjoner i forbindelse

H.C. THAUGLANDS TRÆLASTFORRETNING

Proffenes valg i over 100 år!

med generasjonsskifte og om hvem som skulle drive forretningen videre. Da jeg selv erfarte denne diskusjonen vurderte vi familieledere opp mot eksterne ledere. Løsningen ble at jeg og tremenningen min, Thomas Berger tok over sammen. Han er snekker og jeg er økonom, noe som gjør at vi utfyller hverandre godt i rollene som daglig leder og økonomisjef.

I og med at vi har hatt gode resultater de siste 10 årene har vi hatt lite konflikt blant eierne. Gode utbytter og resultater betyr fornøyde aksjonærer, noe som skaper mindre krangling. Vi ønsker å holde eierskap og drift innad i familien i framtiden om mulig.

Basert på erfaringer fra din familiebedrift, hva er dine råd til familiebedrifter som ønsker å overleve igjennom mange generasjoner?

Gjør det dere er best på. Det som fungerer for andre er ikke nødvendigvis det beste for din bedrift. Derfor er jeg noe skeptisk til å ansette eksterne styremedlemmer. Legg en plan, finn ut hva man er god til, og hold dere til planen om det fungerer bra. For oss har det fungert å tenke enkelt. Vi har spesialisert oss på en type virksomhet, og finpolert det vi er gode på. Denne strategien er også mulig på grunn av bransjen vi er i, som ikke er særlig påvirket av eksterne endringer som for eksempel netthandel enn så lenge.

Hva gjør din familie i dag for å sikre ivaretagelse av bedriften i kommende år?

Vi tror at det er viktig å holde eierskap i familien. Med mange framtidige arvtagere vil det bli et stort antall aksjonærer, og vi har begynt å tenke på om man skal gjøre framstøt for å bringe fram neste generasjon. Generalforsamlinger samler familien, og er et sted man både kan diskutere forretning og familietematikk. Vi tror også at det er viktig å fokusere på det området vi er best på, som er ROT markedet og Osloområdet hvor vi er et etablert merkenavn. Vi er derfor ikke fristet til å teste andre områder, selv om vi holder øynene åpne for nye muligheter. Vi er forsiktige med vekst og er mest opptatt av en stabil bunnlinje, noe som kommer delvis fra at vi er familieeide.



Øvelse

Lag en tidslinje over viktige hendelser for virksomheten, både positive og negative fra oppstartsåret og frem til idag. For hver hendelse, diskuter følgende:

- Hvordan oppsto hendelsen og var familien forberedt?
- Hvordan responderte familien på hendelsen, og hva var resultatet?
- Hva ville dere gjort annerledes for å håndtere hendelsen bedre/mer effektivt?

Bygg deretter på tidslinjen ved å finne potensielle framtidige forandringer/hendelser som vil påvirke bedriften (det kan hjelpe å sette en periode, for eksempel de neste 10 årene).

- Hva kan familien gjøre nå for å forberede seg på disse forandringene?
- Hva slags endringer må til for å gjøre familien mer tilpasningsdyktig?



Eierinvolvering og alder

Alder påvirker våre forutsetninger for involvering i familiebedriften. En kombinasjon av eieraktiviteter som er tilpasset alder og sosiale aktiviteter for alle aldre vil legge et godt grunnlag for eierstyring og familiestyling.

I innledningen på side 3 skilles det mellom juridisk og emosjonelt eierskap, der det emosjonelle eierskapet kan bli etablert i ung alder. På side 5 presenteres de tre sirkelene med familien, eierne og virksomheten. Det å etablere et emosjonelt eierskap blant alle de syv ulike rollene i de tre sirkelene vil kunne styrke både bedriften og familiens motivasjon for å forbli langsiktige eiere.

Flere har kanskje gjennom egen barndom følt på sjalusi ovenfor bedriften som gang på gang ble prioritert av foreldre. Andre har kanskje erfart det motsatte, at familien ikke har vært inkludert i bedriftsutviklingen. På en internasjonal konferanse fortalte en neste generasjons eier at hun var blitt oppdratt med en holdning om «family hands off» fra operasjonelle eiere i bedriften. Da hun som voksen ble juridisk eier, fant hun det veldig utfordrende å etablere et emosjonelt eierskap til bedriften.

Livsfaseteorier

I de fleste familier er det naturlig nok en spredning i alder på familiemedlemmer og dermed også en stor variasjon i hva man er

opptatt av. Det er flere psykologer og sosiologer som har arbeidet med livsfaseteorier, og for de som ønsker å gå mer i dybden er Erik H. Erikson og Daniel J. Levinson to relevante kilder. Det som er særlig interessant å ta med i betraktningen for eierfamilier er at familiemedlemmer vil være i ulike livsfaser, og dette påvirker både engasjementet, prioriteringene og evnen til å ta beslutninger. Når senior generasjonen ønsker å engasjere neste generasjon, er ikke nødvendigvis neste generasjon i en egnet livsfase som gir den responsen senior generasjonen ønsker seg. Interessen hadde kanskje vært større 5 år tidligere eller 7 år senere. Blant søsken eller kusiner og fettere er det store forskjeller mellom 20 åringer og 30 åringer når det gjelder både ønske og evne til å forplikte seg.

I noen livsfaser er ønsket og drivkraften etter å levere og bevise så stor at det kan bli konfronterende hvis det ikke er gehør for dette. Det er viktig å være raus med hverandre og akseptere at noen familiemedlemmer melder seg av i noen perioder og på i andre perioder når det kommer til engasjement i familiebedriften. At det kan ta lang tid å fatte beslutninger rundt eierskap kan handle om tidspunktet prosesser blir igangsatt. Manglende engasjement en periode kan ha sammenheng med livsfasen snarere enn at det er et personlighetstrekk.

Øvelse

Skriv ned alderen på alle dine familiemedlemmer i dag. Hva er deres alder om 5 år og 10 år?



Betydningen av sosialt samhold

Flere eierfamilier har etablert faste samlingspunkter for familien, som er utrolig viktig for å etablere både et sosialt samhold og emosjonelt eierskap gjennom alle livsfaser. Et sosialt samhold vil smitte over på evnen til å stå samlet gjennom en krevende periode og styrke tilliten til hverandre. Vi har hørt flere gode eksempler på familiesammenkomster. Noen av disse er generalforsamling med faglig og sosialt innhold, bedriftsbesøk, sommerfest, felles skitur på vinteren, fest på grunnleggerens bursdag,

årlig middag med eiere og ektefeller, familiedag på kontoret, 17. mai samling, juletefest og egne samlinger for neste generasjon.

Øvelse

Dersom en tradisjon for sosiale samlingspunkter ikke finnes i din familie, kan du være den som etablerer en ny tradisjon? Hvilke samlingspunkter kan etableres?

Hvordan sikre kompetent eierskap?

Virksomheter kartlegger gjerne kompetansen til sine ansatte for å ha en oversikt over den samlede kompetansen bedriften besitter. Denne kan benyttes for å finne interne ressurser til i nye prosjekter eller til å gjennomføre en gapsanalyse for å identifisere manglende kompetanseområder slik at disse kan styrkes. Å gjøre en tilsvarende kompetansekartlegging blant eierne vil gi en oversikt over kompetansen og kapasiteten eierne besitter.

Det finnes mange former for kompetanse, enten den er akademisk og faglig, eller erfaringsbasert (realkompetanse) slik som eksempelvis bransjeerfaring. Egenskaper, kvaliteter og personlighet er også ferdigheter som påvirker for å få et godt og velfungerende team. I tillegg til eksplisitt kunnskap som formidles på skoler og universiteter har vi taus kunnskap. Med taus kunnskap menes den kunnskapen man ofte ikke kan forklare med ord, men som man har opparbeidet seg over tid ved å delta i en aktivitet, et fag eller yrke. Den svensk-finske samfunnsøkonomen og trendforskeren, Kjell Nordström, sier i sine foredrag «*tacit knowledge rules*». Med det mener han at eksplisitt kunnskap er tilgjengelig for "alle" på universiteter, mens taus kunnskap er vanskeligere å få tilgang på

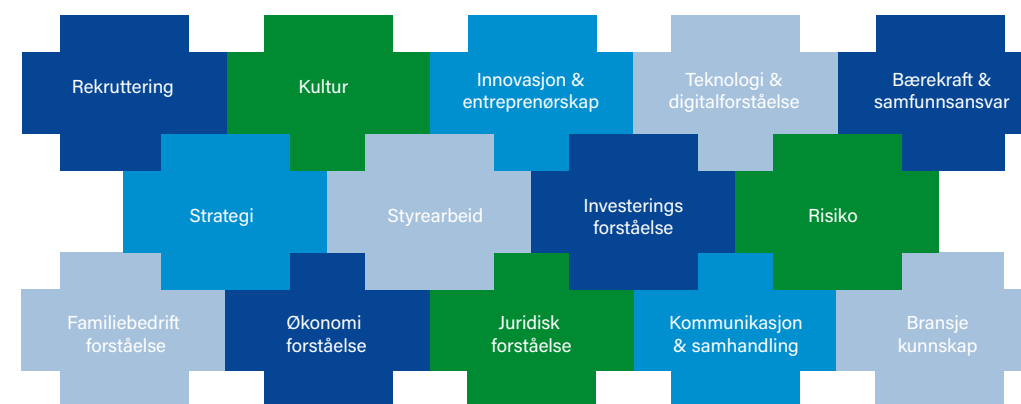
og kan være et konkurransefortrinn. I mange familiebedrifter finnes det mye taus kunnskap som kan være utfordrende å få øye på. Dersom man som barn har vokst opp i en familiebedrift har man gjerne mye taus kunnskap som man kanskje aldri har vært klar over selv. Å bli bevisst på den tause kunnskapen man besitter for å utnytte denne samt å kunne videreformidle denne til andre, er enormt kraftfullt og et konkurransefortrinn eierfamilier bør utnytte. Når man kartlegger kompetanse blant aksjonærene, er det derfor fint å få identifisert den tause kunnskapen som eierne besitter, slik at denne kan gjøres eksplisitt og deles med andre eiere og ansatte i bedriften.



Family Business Norway har laget et kompetanseverktøy med formål om å bistå eierfamiliene i en kompetansekartlegging og videre til en strukturert tilnærming til kompetanseutvikling blant eierne gjennom en kompetanseplan. Dette verktøyet er laget som ulike ark i Excel, og er enkel å tilpasse til din familie gjennom å legge til og slette rader og kolonner.

I kompetanseplanen er det identifisert noen kompetanseområder, eller byggeklosser med kunnskap og ferdigheter som er sentrale for utøvelse av eierrollen. Familienmedlemmene kan tilegne seg ny kunnskap på egen hånd eller sammen, enten innad i bedriften, på eksterne kurs eller studier. I kompetanseplanen kan eierne prioritere noen kompetanseområder som fokusområder for læringsaktiviteter i en gitt periode. For eksempel i 2020 er fokus på økonomiforståelse og risiko, i 2021 er fokus på innovasjon og entreprenørskap.

Ut i fra figuren man ser under, er det flere temaer som bygger på hverandre. Kunnskap om familieselskapet, økonomi, juss og kommunikasjon er eksempler på kunnskap alle eierne av en familiebedrift bør tilegne seg. Andre kompetanseområder avhenger av rollen i familiebedriften og om man er en aktiv eller passiv eier.



Øvelse

Det kan være nyttig å reflektere over hvilke krav vi har til kompetanse i vår familie, hvilken kompetanse vi besitter, og hvordan vi kan dekke et eventuelt gap. Spørsmål man kan reflektere over i kartleggingen:

- Hvilken kompetanse og ferdigheter bør eiere av vår bedrift inneha?
- Hvilke kompetanser finnes blant eierne og kommende eiere i dag?
- Hva er våre felles opplæringsaktiviteter?
- Hvilken kompetanseplan bør vi lage for eiere og kommende eiere i vår bedrift?
- Hvilke læringsaktiviteter skal vi prioritere?
- Hvem er ansvarlig for å planlegge og følge opp opplæringsaktiviteter?

Hva kan vi lære av bedrifter som ikke eksisterer lengre?

Jonas Øglænd var et fantastisk industrieventyr i Sandnes i 123 år. Selskapet opphørte å eksistere i 1990 etter et oppkjøpsraid på børsen i 1989. Kunne dette vært unngått hvis familiens eierskap hadde vært organisert i et felles holdingselskap eller hvis selskapet hadde ført en mer aksjonærvennlig utbyttepolitikk?

Familiebedrifter er langsiktige i sin natur, men flere undersøkelser viser at færre enn 30% overlever til 3. generasjon. Ser vi bak disse tallene foregår det transformasjoner både på eiersiden og i bedriftene, gjennom at bedrifter fortsetter å eksistere under nye eiere og at oppgjør etter salg blir reinvestert i nye virksomheter. Flere av merkevarene Jonas Øglænd bygget opp, som Cubus, DBS og Øglænd System, eksisterer idag og blir forvaltet og videreutviklet av andre eiere. Flere av etterkommerne etter Jonas Øglænd er fortsatt aktive bedriftseiere, som Ullandhaug Invest som eies av familien Hauge som er 5. og 6. generasjons etterkommere av Jonas Øglænd.

21 år gammel startet Jonas Øglænd med detaljhandel i 1868. Vareutvalget skilte seg litt ut fra konkurrentene gjennom fokus på landbruksprodukter som kunstgjødsel.

Dette var en differensiering som gjorde det lettere å komme seg gjennom vanskelige tider. Jonas Øglænd fulgte også aktivt med på byutviklingen, og kjøpte tomter for å etablere seg ved den nye innfartsåren inn til byen. Fra en beskjeden start hadde Jonas Øglænd både overlevd de første driftsårene, samt fått til betydelig vekst og ekspansjon.

Neste generasjon fikk tidlig tillit og ansvar i virksomheten og ble sendt til utlandet for utdanning og for å knytte nye forretningsforbindelser. Sønnen Jakob kom hjem med inspirasjon og kompetanse om ingeniørkunst fra Tyskland og begeistring over sykkelens fortrefeligheter. Mens andre generasjon utviklet ny forretning innen sykkeldistribusjon, reparasjon og senere produksjon, beholdt grunnleggeren ansvaret for handelsvirksomheten. Flere medlemmer i tredje generasjon ble involvert i bedriften og da Jonas Øglænd godt opp i 70-årene så etter en arvtaker for handelsvirksomheten falt valget på barnebarnet Sigurd. Samspillet mellom generasjoner og hvordan både andre og tredje generasjon har bidratt til nye etableringer i virksomheten er fascinerende. Det er flere digitale kilder til historien om Jonas Øglænd, som inviterer til videre dypdykk utover disse sidene. Her har vi kun presentert utviklingen innen sykkel og konfeksjon.

Den beste sykkel (DBS)

Jakob Øglænd i andre generasjon tok med seg ideen om å inkorporere sykler i handelsvirksomheten. Lillebror Lars delte fort sykkelinteressen. Sykkeleventyret startet med ulike agenturer fra 1892, først på tyske og deretter amerikanske sykler. Den første sykkelfabrikken ble etablert i 1906. Brødrene Jakob og Lars utfylte hverandre og opererte i tospann i store deler av sin karriere og delte kontor i sykkelfabrikken. Brødrene fulgte nøye med i utvikling av halvfabrikater og sykkeldeler internasjonalt, og faset gradvis ut andres rammer og deler. Etter ti produksjonsår var all import opphørt og sykkelfabrikken var blitt størst i Norge. Det var fra starten en tradisjon med jevnlig utenlandsreiser på søken etter nye modeller eller bedre produksjonsmetoder.



Foto: Knudsens fotosenter / Fotosamling Jonas Øglænd, Jærmuseet

Navnet DBS stammer fra en navnekonkurranse i 1934. Sykkelfabrikken hadde jevnt stigende salgskurver, og på 1950-tallet hadde fabrikken en kapasitet på 100.000 rammer i året og 90% markedsandel. Utover 70-tallet hadde DBS fallende markedsposisjon, merket økende konkurranse internasjonalt og Norge hadde blitt et høykostland. DBS ble solgt til svenske Monark i 1990. På dette tidspunktet hadde fabrikken 370 ansatte og omsatte for 340 millioner. Sykkelfabrikken ble lagt ned i Sandnes i 2000, men design og produktutvikling av DBS skjer fortsatt i Norge.

Konfeksjon

Konfeksjon var tidlig en del av sortimentet i handelsbedriften. Sigurd Øglænd i tredje generasjon foreslo å starte egen konfeksjonsfabrikk for å styrke posisjonen innen konfeksjon og slik ble det i 1926. Ved 100 års jubileet i 1968 var konfeksjonsfabrikken Norges største med 600 ansatte og en av Skandinavias mest moderne fabrikker. Fabrikken produserte et stort spekter av tøy og spesialiserte seg etter hvert særlig på Boogie jeans og Pioner arbeidstøy. Boogie jeans var på 1980-tallet nummer to etter Levis, og i 1982 ble det produsert 620.000 jeans.

I løpet av 60-tallet ble det etablert 6 butikker utenfor Sandnes. Det var tendenser til kjededannelser, og 1966 ble det laget en samarbeidsavtale med kundene i en frivillig kjede. Etter en forsiktig oppstart ble det laget en prøvebutikk til det årlige salgsarrangementet i 1968. Kundene kunne kjøpe komplett «Stjernebutikk» med inventar, varer og reklameopplegg. 8 butikker ble solgt umiddelbart. Franchise begrepet ble importert fra USA, hvor hver kjøpmann eide og drev sin egen butikk. Etter 5 år besto Ø-Kjeden av 150 samarbeidende enheter og var Norges største innen tekstil. Mot slutten av 70-tallet så man nye generasjoner som brøt med tidligere handlemønstre. Øglænd så muligheter til å både bevege seg bort fra lavprissegmentet, mot hele antrekk og til å bli en kleshandler. Mulighetene sammen med erfaringene fra feilslått etablering av Ø-senteret i Stockholm et par år tidligere, resulterte i en testbutikk som ble vist fram til 140 butikkeiere i 1979. Cubus var født, og ble umiddelbart oppfattet som nyskapende. I 1987 hadde Cubus en omsetning på 700 millioner og 1000 ansatte. Cubus ble innlemmet i Varner konsernet i 1989. De øvrige delene av Ø-kjeden ble solgt eller avvirket. Cubus feirer i 2019 40 års jubileum. Cubus har 177 butikker i Norge og er fortsatt en populær og folkekjær butikkjede.

110 år med vekst og ekspansjon

Hadde alle vesentlige hendelser i Jonas Øglænd blitt illustrert på en tidslinje fra 1868 til 1990, hadde den vært tettpakket, med nye bygg, nye produkter og nye virksomhetsområder. Det kan se ut som om «halve Sandnes» var eid av Jonas Øglænd. Innenfor flere områder var de tidlig ute og langt forut for sin tid. Øglænd ble Norges største sykkelprodusent med tilnærmet monopol på det norske markedet og med eksport til flere markeder. Ved bygging av ny sykkelfabrikk i 1972, ble den gamle fabrikk omgjort til kjøpesenteret «Huset vårt» i 1973 som umiddelbart ble en suksess. Intern opplæring var satt i system med Ø-skolen fra 1972 og samfunnsregnskap ble inkludert i årsregnskapet fra 1975.

Jonas Øglænd hadde en vekstperiode på mer enn 110 år, fra starten i 1868. I toppåret 1981 hadde selskapet over 1 milliard i omsetning og 2100 ansatte. Det var også perioder med dårlige tider og stagnasjon, men sammenlignet med konkurrenter navigerte virksomheten seg godt gjennom oppgangstider, nedgangstider og to verdenskriger.

I 1975 ble Jonas Øglænd børsnotert. Det var ved børsnoteringen delte meninger blant eierne om selskapet skulle børsnoteres. En del av styret ønsket å få tilført kapital gjennom investorer utenfra, mens andre styremedlemmer mente selskapet hadde tilstrekkelig tilgang på kapital gjennom lån. 1980-tallet var et tiår med stor uro og omstilling. Det var utfordrende tider i flere av de fem forretningsområdene, fallende omsetning i flere segmenter og stor konkurranse. Det var uenighet internt om hva som var riktig diagnose og medisin for å beholde sin posisjon i markedet og videreutvikle selskapet. Det var flere skifter både i administrerende direktør og styreleder i løpet av 80-tallet, som sannsynligvis var et tegn på at det var krevende oppgaver i et stort konsern. Ved skifte av styreleder i 1984 hadde de to familiegrenene hver sin kandidat, og var

støttet av hver sin institusjonell investor blant aksjonærene.

Internt var Øglænd systemet preget av uro og endringsprosesser, mens eksternt hadde spekulanter oppdaget selskapet. Kapital hadde en artikkel i 1984 som belyste skjulte verdier i selskapet. Aksjekursen var på dette tidspunktet 180 kr, mens Kapital stipulerte en substansverdi på 400 kr pr aksje. Selv om omsetningen var fallende innenfor noen segmenter var likviditeten god og egenkapitalen høy.

Offer for strategisk, systematisk og målrettet oppkjøpsprosess

I 1984 var det både ny ekstern administrerende direktør og ny styreleder fra familien på plass. Ny strategi ble vedtatt i 1985 med mål om desentralisering, økt fleksibilitet, færre ledernivåer og enklere ordrelinjer. En ny konsernstruktur ble etablert for å underbygge dette med et nytt holdingsselskap over produksjons- og salgsbedriftene.

Fra midten av 80-tallet var det mye omsetning og interesse rundt Ø-aksjen. Mellom 1984 og 1987 steg verdien av aksjene med 500%. Samtidig insisterte styret på å holde aksjeutbyttet lavt, noe som gjorde at flere eiere hadde utfordringer med å betale en økende skattebelastning i takt med økte formuesverdier. Med flere aktører på oppkjøpsiden var det lenge vanskelig å se noe mønster i oppkjøpene. Dressmanns eier Frank Varner hadde vist stor interesse for Cubus, men ble ikke vurdert til å ha tilstrekkelig slagkraft til å være en trussel. Våren 1988 var det mye omsetning av aksjen, hvor flere av oppkjøperne hadde relasjoner til Varner. Det viste seg å være en strategisk, systematisk og målrettet oppkjøpsprosess koordinert av Sundal Collier Montagu i Oslo. Da konsernsjefen i Jonas Øglænd oppdaget at det var et koordinert oppkjøp med mål om «oppsplitting og

eliminering av Jonas Øglænd», var det vanskelig å stå imot disse kreftene til tross for bred politisk og lokal mobilisering.

Sommeren 1989 hadde Varner kjøpt seg opp til 97% eierandel. Kort tid etter oppkjøpet ble Øglænd konsernet splittet opp. En mindre utfordrer hadde lyktes med å kjøpe et stort etablert konsern ved å bygge allianser og la andre stå for midlertidige investeringer mens finanseringen kom i orden. DnC var en viktig medspiller for Varner for å få finansiert oppkjøpet. Paradoksalt nok var dette en av Jonas Øglænd sin primære bankforbindelse.



Foto: Knudsens fotosenter / Fotosamling Jonas Øglænd, Jærmuseet

Hva kan vi lære av historien om Jonas Øglænd?

For oss som hverken husker Jonas Øglænd sin storhetstid eller oppkjøpet og delingen, er det fascinerende å bli kjent med flere aspekter av historien samt noen læringspunkter for egen eierstyring.

Familiestyling: ifølge modellen fra IMD, gjengitt på side 8, må eierstyring både inkludere familiestyling og bedriftsstyring for å sikre samhold over tid. Øglænd familien framsto

som ekstremt dyktige på å skape, drive og forbedre virksomheten. I overgangen fra å være aktivt involvert i drift til forvaltningsrolle, samt overgangen til mange eiere utover 70-tallet kunne det trolig vært større fokus på familiestyling.

Tidlig involvering av neste generasjon

gjennom å gi dem god kjennskap til egen virksomhet før de blir sendt ut i verden for læring og knytte forretningsforbindelser, var viktig for å få tilført nye ideer hjem til Sandnes. At det samtidig var solid drift av kjernevirksomheten som ga overskudd til å investere i nye områder, gjorde at neste generasjon kom hjem og bidro til å utvikle nye forretningsområder. Både 2. og 3. generasjon bidro til etablering av to nye forretningsområder som begge ble Norges største innen sine felt.

En **kultur** for å skape, hardt arbeid, se muligheter og kontinuerlig forbedring ser ut til å ha vært godt forplantet både hos ansatte, ledelse og eierne i flere tiår. Bedriftskultur og verdier må ivaretas, og familien er viktig som kulturbærere. Det er viktig at nye eksterne ledere og styremedlemmer både passer inn i kulturen og forstår kulturen. Kultur kan både være en enorm drivkraft, men kan også være et hinder hvis beslutninger ikke er i samsvar med bedriftskulturen.

Aksjonærvennlig politikk: bedrifter bør gi tilstrekkelig utbytter som minimum dekker formueskatten til eierne, men bør også sikre at aksjonærene føler de får en god avkastning på kapitalen som er bundet i bedriften. Skal eierne ha mulighet til å delta i fremtidige emisjoner, må det i perioder være store nok utbytter til at eierne kan bygge opp kapitalreserver på utsiden. Å holde familiens eierandeler samlet i et felles holdingsselskap med en aksjonæravtale ville ha begrenset familiens mulighet til å selge seg ned. Modellen til Aars på side 12 er et eksempel på en robust organisering.

Det er viktig å ha bevissthet rundt **ulike eierroller** og styrken til de ulike rollene innad i familien. Passive eiere i Øglænd fikk i 1966 avtafestet av selskapet skulle ha en ekstern administrerende direktør og at flertallet i styret ikke skulle være ansatt i bedriften. Frykt for at noen eiere skulle ha større innflytelse enn andre gikk på bekostning av eiere med operasjonell erfaring i styret. Sterke personligheter og involvering i drift holdt familien samlet i flere generasjoner. I overgangen til mange eiere er det viktig med en formalisering som holder eierfamilien samlet uavhengig av sterke personligheter. Familieaktiviteter som sikrer at familien har god kjennskap til bedriften og som gir sosialt samhold, stolthet og lojalitet er derfor viktig.

Det er mange interessenter til en bedrift og disse har ikke nødvendigvis de samme interessene som eierne fra familien. Eksterne eiere har andre motiver med eierskapet enn familien. Banken kan ha andre interesser enn ledelsen eller eierfamilien. Å gjøre en interessant kartlegging samt en analyse for hvordan håndtere ulike interessenter kan være nyttig. Kun eierfamilien vil ivareta sine egne interesser og være bevisst at andre har andre interesser og ha en **interessent håndtering**. Å benytte **scenariotenkning** ved å tenke gjennom hvordan ulike interessenter vil agere i ulike situasjoner eller å tenke gjennom noen ulike hendelser og hvordan disse skal håndteres kan bidra til en bedre interessent håndtering og robust strategi.

Familiebedrifters motstandsdyktighet

I artikkelen om bedrifter som er eldre enn 100 år på side 16 henvises det til Dennis T. Jaffe, som har studert motstandsdyktigheten til familiebedrifter som blir eldre enn 100 år. Jaffe har identifisert noen felles reproduktive trekk hos familiebedrifter, og alle disse finnes hos Jonas Øglænd.

Langsiktig perspektiv

Øglænds grunnleggende målsetning var å utføre et arbeid, gjøre noe konstruktivt og bidra til utvikling. Nye eiere etter børsnotering delte ikke nødvendigvis familiens langsiktighet og visjonen til selskapet.

Familiens verdier er integrert i virksomheten «Jonas Kulturen» representerte en arbeidsglede med en oppfatning av at alle muligheter måtte utnyttes til det beste for bedriften samt verdien av hardt arbeid. Bedriftskulturen knyttet eierne, ledelsen og de ansatte sammen i et stort arbeidsfelleskap.

Disiplinert, fokusert og profesjonalisert virksomhet

Disiplin og stor arbeidsinnsats kjennetegnet flere av familiemedlemmene i Øglænd familien. Fokus ble opprettholdt gjennom et distribuert lederskap hvor 1. generasjon holdt fokus på kjernevirksomheten mens 2. og 3. generasjon utviklet nye virksomhetsområder. Distribuert lederskap var fremtredende, med flere eiere representert i både ledelsen og styret.

Utvikling og innhenting av talent i virksomheten

Først etter nesten 100 år fikk Jonas Øglænd sin første eksterne toppleder. Utvikling av talent innad i familien ser ut til at har vært veldig bra gjennom opplæring i egen virksomhet og internasjonal eksponering. Lojal arbeidsstyrke og talentutvikling av egne ledere virket også som noe Jonas Øglænd fokuserte på. Familien praktiserte et distribuert lederskap ved at flere familiemedlemmer hadde nøkkelposisjoner i selskapet. En stor virksomhet ga rom for involvering av flere familiemedlemmer uten rivalisering over posisjonene.

Profesjonalisering av familieledere

Driften av Jonas Øglænd ser ut som den var kjennetegnet ved hardt arbeid og en grundighet. Da Martin T. Tvedt overtok som administrerende direktør i 1966 var han klar for å anvende prinsipper og modeller som han hadde lært på studier i USA og i sitt arbeid i svensk industri. Disse prinsippene hadde på 50-tallet blitt presentert som nye og originale. Da han kom til Øglænd oppdaget han at flere av disse prinsippene hadde vært praktisert i firmaet siden 30-tallet uten å være navngitt. Det indikerer at selskapet var profesjonelt ledet.

Oppmuntring til entreprenørskap i nye generasjoner

Neste generasjon i Øglænd familien fikk god innsikt i virksomheten gjennom tidlig ansvar og tillit, samtidig som de ble sendt ut i verden for læring, inspirasjon og for å knytte kontakter. Medlemmer i 2. og 3. generasjon representerte et entreprenørskap som ble viktige nye forretningsområder. Entreprenørskap i de etterfølgende generasjoner ser ut til å i større grad ha skjedd utenfor Jonas Øglænd. Ut over 1970 og 80-tallet er det vanskeligere å finne spor etter tilsvarende involvering av neste generasjon og oppmuntring som i de første tre generasjonene.



Foto: Knudsens fotosenter / Fotosamling Jonas Øglænd, Jærmuseet

Eierutvikling i Jonas Øglænd AS

1868: Jonas Øglænd ble etablert som personlig eid selskap

1893: Eldste sønn Jakob ble kompanjong

1902: Yngste sønn Lars ble kompanjong

1931: Ved Jonas Øglænds bortgang ble firmaet innløst av sønnene Jakob og Lars

1936/37: Alle i 3. generasjon ble medeiere, og det var totalt 14 eiere fra de to familiegrenene. Det ble opprettet en firmaavtale som regulerte at andelene skulle holdes innad i familien.

1948: Firmaavtalen ble oppdatert til å inkludere at 10% av firmaets årlige fortjeneste skulle legges til grunnkapital og at fire aktive andelseiere i 3. generasjon utgjorde styret sammen med Jakob og Lars.

1950-tallet: Antall andelseiere økte ved at 4. og 5. generasjon kom inn på eiersiden

1960-årene: De ansatte fra 4. generasjon som jobbet i firmaet utgjorde et rådgivende «arbeidsutvalg» som fikk uttale seg i saker som skulle til styret. Dette kunne betraktes som et ledd i lederutvikling av neste generasjon.

1966: Jonas Øglænd ble omgjort til et aksjeselskap. Firmaet hadde da 100 eiere fordelt over tre generasjoner. Det ble utstedt A og B aksjer. Martin T. Tvedt ble den første adm. dir, og første leder som ikke var fra familien. Det var flere familiemedlemmer i ledergruppen og det var 10 familiemedlemmer ansatt i virksomheten.

1973: Bedriftsforsamling ble etablert med 8 aksjonærvalgte og 4 ansattvalgte medlemmer. Arbeidsutvalget opphørte.

1975: Jonas Øglænd AS ble børsnotert. I forkant av børsnotering hadde Jonas Øglænd AS fusjonert med Sandnes Jernvarefabrikk AS med oppgjør i aksjer. Aksjonærantallet gikk da opp fra 127 til 394.

1976: 95% av selskapet var fortsatt eid av familien.

1977: Skillet mellom A og B aksjer ble fjernet for å gjøre Ø-Aksjen mer attraktiv på børsen

1982: Antall aksjonærer økte til 1692 etter 20% fondsemisjon. Familien eide 70% av aksjene.

1984: Uenighet i de to familiegrenene om styreleder. Gunnar B. Wathne fra "Lars siden" ble styreleder. Familien eide ca 50% av aksjene.

1985: Familien eide ca 45% av aksjene

1987: Jonas B. Øglænd (3. generasjon) faller bort, og ble omtalt som «den siste av de store». Han hadde fungert som en «salgssperre» for familien. Gunnar B. Wathne trakk seg som styreleder, og hans familie solgte sine 4% av selskapet

1988: Familiens eierandel sank fra 35% til 23%. Da familien solgte seg ned solgte også Storebrand sin 10% andel.

1989: Ekstraordinær generalforsamling. Vedtektsbestemmelse av at ingen eier kan stemme for mer enn 1/10 av aksjene ble fjernet. Sommeren 1989 hadde Varner 97% av aksjene. Cubus kjeden ble innlemmet i Varner konsernet. Resten av Øglænd konsernet ble delt og solgt videre.

1990: Jonas Øglænd AS opphører å eksistere 31.12.1990. To familiemedlemmer var på dette tidspunktet ansatt i virksomheten.

Family Business Norway

Våre aktiviteter

- Konferanser
- Styrekurs
- Nettverkstreff
- Workshops
- NxG treff
- Temamiddager
- Faglige frokoster
- Forum for styreledere
- Nyhetsbrev
- Eierkurs

Forvaltning av foreningen

Styret

Kristine Klaveness (Klaveness Marine)

Elna-Kathrine Grieg (Grieg Gruppen)

Marius Steen (Bertel O. Steen)

Herman Høyskel (Høyskel Holding)

Johan Backe (Backe)

Arthur Brunvoll (Brunvoll)

Marianne Eidesvik (Eidesvik Invest)

Ståle Raastad Hansen (FGH Revisjon)

Administrasjon



Simone Møkster

Daglig leder



Karoline Gleditsch

Kommunikasjons- og økonomi-ansvarlig (kontaktperson for NxG)

Våre medlemmer

Medlemmene av Family Business Norway er familiebedrifter hvor eiere enten er operativt engasjert i familiebedriften, har valgt å fylle andre roller knyttet til utøvelse av eierskapet, eller er i ferd med å tre inn i noen av disse rollene. Bedriftene representerer en bredde både når det gjelder geografi, bransjetilhørighet, størrelse og alder. Mer enn halvparten av medlemsbedriftene er kontrollert av 2. eller 3. generasjon, mens 10% er kontrollert av 5. generasjon eller eldre. 30% av medlemsbedriftene er eldre enn 100 år. Konsentrert eierskap er den vanligst representerte eierformen blant medlemmene, der 90% av medlemsbedriftene er eid av eneeier eller søskenpartnerskap. Bedrifter med flere hundre eiere i familien er også representert blant medlemmene.

Medlemskap

Medlemmer i Family Business Norway har en unik mulighet til å møte andre fra familieeide bedrifter og motta tilpasset innhold.

Forening er dynamisk og ønsker å utvikle seg i samsvar med ønsker fra medlemmene til typer arrangementer, innhold og tema, så lenge dette er i samsvar med foreningens vedtekter.

Kun familiebedrifter har anledning til å bli medlem i foreningen.

Årlig medlemsavgift er 25.000 kr uavhengig av størrelsen på bedriften eller antall eiere.

For mer informasjon ta kontakt: post@familybusinessnorway.no

Dette heftet er utarbeidet av Family Business Norway i 2019 og innholdet kan ikke gjengis uten samtykke.

Takk til våre bidragsytere!

Innhold: Marthe Thiis Evensen, Ingrid Ree Glastad, Carl-Herman Grant, Harald Bjelke sr., Benedicte Strugstad, Johan H. Andresen, Arthur Brunvoll, Christian H. Bakke, Knut Herman Gjøvaag, Berit Kjeldsberg, Karianne Klaveness Holmen, Kristine Klaveness, Charlotte Magnussen, Sigurd Haavik, Kjell O. Hauge, Jostein Hauge
Illustrasjoner: Fanny Jahre

Du finner oss på familybusinessnorway.no



Family Business Norway