



# HISTORIER FRA GENERASJONSSKIFTER

## 4. EKTEFELLE INKLUDERT I GENERASJONSSKIFTE

## INTRODUKSJON



En av de viktigste relasjonene vi har i løpet av livene våre, er det vi har med en ektefelle. Det er mange forskjellige måter å inkludere en ektefelle i en familiebedrift, spesielt i et generasjonsskifte. Alternativene spenner fra å holde en ektefelle informert om familiebedriften til å ha med ektefellen som en likestilt partner i videreføring av familiebedriften.

Mange bedrifter er etablert av par. Enten begge parter er aktive i selskapet eller så kan ektefeller ha forskjellige roller, for eksempel en som ansiktet til bedriften utad og en som har en mer støttende rolle. Historisk sett har flere mannlige grunnleggere blitt støttet av en husmor, som gjorde administrative oppgaver hjemmefra samtidig som de tok vare på barn og hjemmet. I enkelte bransjer, som gårder, restauranter og hoteller, er det vanlig at eierne er et par som jobber som et team. En nåværende eier sa at "å eie og lede denne virksomheten er en så stor del av livet, at det er bedre å gjøre det sammen som et par". I landlige områder kan familiebedriften være den eneste måten å få arbeid for ektefellen, hvis nestegenerasjon skal bosettes seg der hvor bedriften er lokalisert. .

Det er flere fordeler med å inkludere ektefellen i familiebedriften. Å kunne dele en så stor del av livet kan knytte ektefellene tettere sammen, og det er viktig å ha en partner som forstår hva det kreves for å drive en bedrift. Ektefellen kan tilføre nye ferdigheter, verdifulle innspill og ideer som bedriften kan profitere på. De kan også hjelpe med generasjonsskiftet og hvis noe skjer med eieren, kan de representere eieren på en god måte.

Det kan også være utfordringer med å ha med ektefellen i familiebedriften. Å ha ytterligere et sett med meninger og interesser kan føre til uenighet og gjøre at avgjørelser tar lengre tid. Det kan legge press på deg til å velge en ektefelle som hele familien ville være fornøyd med, inkludert i familiebedriften. Det kan også være en belastning på forholdet ettersom det kan bli vanskelig å skille privatliv og arbeidsliv. Ved brudd i samlivet, kan det bli en vanskeligere prosess hvor man også må tenke på familiebedriften samtidig som man går gjennom en skilsmisse.

Hvorvidt du skal inkludere ektefeller i familiebedriften eller ikke kan være en utfordrende og vanskelig beslutning å ta. Hvorvidt det er den riktige avgjørelsen for familien din, avhenger av den individuelle situasjonen. Mens noen par kan like å dele jobblivet sammen, kan andre kan ha et større behov for autonomi og foretrekker å gjøre et større skille mellom arbeid og privatliv. Uansett hva som er den riktige avgjørelsen for familien din, er det avgjørende å kommunisere godt og sørge for at alles behov er oppfylt.

### Oversikt over historier:

4.1.MT Studio Seven: To generasjoner med superpar

s. 3

4.2.CZ Fra gründerbedrift til familiebedrift

s. 5



## 4.1.MT Studio Seven: To generasjoner med superpar

### KATEGORISERING



|                                   |                                                            |                                      |                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Nasjonalitet:                     | <b>Malta</b>                                               | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b>           |
| Virksomhetens størrelse (ansatte) | <b>&lt; 50</b>                                             | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&lt; €10m</b>                    |
| Generasjon:                       | Første til andre generation                                | Bransje:                             | <b>Informasjon og kommunikasjon</b> |
| Intervjuet:                       | <b>2 G Sue Pisani</b><br><b>spisani@studioseven.com.mt</b> | Anonymt:                             | <b>Nei</b>                          |

### EIERSKIFTEHISTORIE



Studio Seven er et produksjonssenter på Malta som spesialiserer seg på AV-løsninger for konferanser og arrangementer, videoproduksjon, messeutstillinger og systemintegrasjon.

Pisani familien hentet inn en ekstern rådgiver for å veilede foreldrene i første generasjon på spørsmålene som måtte besvares for å planlegge veien videre for virksomheten. Andre generasjon består av to søsken, som begge var involvert i virksomheten sammen med sine ektemenn. Det var derfor naturlig å utforme en plan for generasjonsskifte som inkluderte begge barna i neste generasjon og deres ektefeller.

Foreldrene bestemte seg for hvordan selskapets eierskap skulle overleveres, og derfor ble de viktige beslutningene respektert. Beslutningen var en 50/50 fordeling av aksjene, noe som dermed gjorde at selskapet ble værende i familien. Tidsrammen som ble besluttet var innen fem år fra planen som ble etablert.

Kommunikasjonen med rådgiveren var god, og de kunne enkelt diskutere målene i prosessen, sammen med verdiene og arven foreldrene ønsket at barna skulle følge når de tok over selskapet. Alle situasjoner i prosessen gikk greit og gjorde at konfliktnivået var svært lavt under generasjonsskiftet.

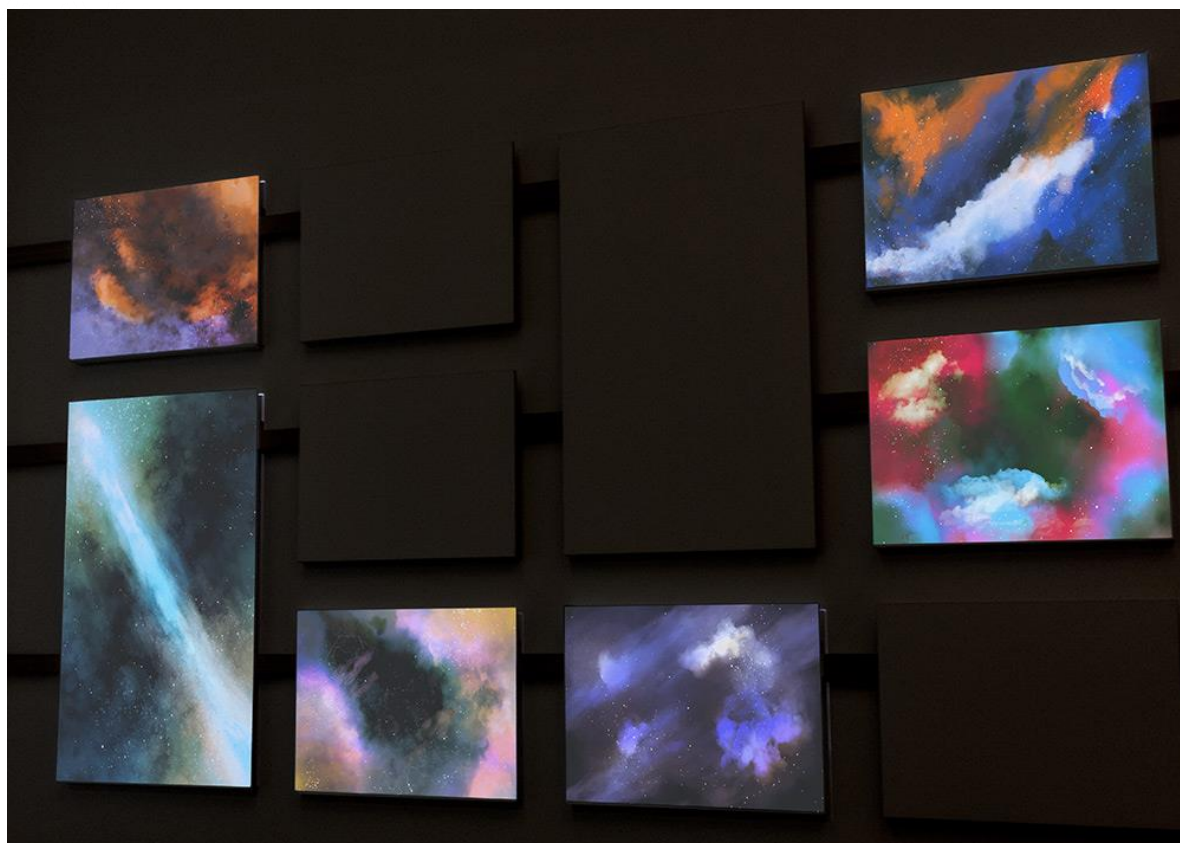
Resultatmålene endret seg etter generasjonsskiftet. Selskapet har fått et større fokus på å ta gode økonomiske avgjørelser. I tillegg har de også utvidet antall tjenester de tilbyr etter generasjonsskiftet.

Før generasjonsskiftet jobbet både døtre og deres ektemenn i selskapet, noe de fortsatte med etter generasjonsskiftet. Studio Seven har et lite og effektivt styre med kun tre styremedlemmer, hvor to er fra familien. De to søsknene har et styremedlem hver for å sikre god familiestyling av selskapet, samt en viss grad av objektivitet gjennom et eksternt medlem.





I tillegg til styret, er det en enighet om fremtidig overføring av aksjene som følger familieloven. Det sikrer at familiemedlemmenes roller og ansvar er tydelig skissert og respektert for å sikre effektiv styring og videreutvikling av Studio Seven.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



En viktig refleksjon fra prosessen var at det ikke er lett å jobbe med familien med mindre alle rollene var klart definert. Hvis det ikke er tilfelle, så er det sannsynlig med mange konfrontasjoner. Pisani sier at hvis hun kunne gjenta prosessen, så ville hun endret på nettopp det.

Er det definert rollebeskrivelser med ansvar, rapporteringslinje og leveranseforventninger for familiemedlemmene aktive i din bedriften?

## 4.2.CZ Fra gründerbedrift til familiebedrift

### KATEGORISERING



|                                   |                                    |                                      |                           |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Nasjonalitet:                     | <b>Tsjekkia</b>                    | Valg ved eierskifte:                 | <b>Familieovertagelse</b> |
| Virksomhetens størrelse (ansatte) | <b>&lt; 250</b>                    | Virksomhetens størrelse (omsetning): | <b>&lt; €50m</b>          |
| Generasjon:                       | <b>Første til andre generation</b> | Bransje:                             | <b>Bygg og anlegg</b>     |
| Intervjuet:                       | <b>Første generasjon</b>           | Anonymt:                             | <b>Nei</b>                |

### EIERSKIFTEHISTORIE



Familieselskapet LIKO-S ble etablert i 1992 som produksjons- og byggefirma. Siden da har selskapet utviklet seg, vokst og blitt delt inn i fire forretningsområder. Nå fokuserer LIKO-S på en rekke aktiviteter, fra installasjon av skillevegger og skyvevegger til montering av "levende bygninger", grønne fasader og vegger med planter.

Grunnleggeren, Libor Musil, og hans kone, Jana, var fra start de eneste eierne av selskapet og begge jobbet i selskapets ledelse. Å engasjere neste generasjon inn i en familiebedrift var egentlig ikke planen. Barnene deres, datteren Hana og sønnen Jan, ble oppfordret til å følge sine interesser. Hana bestemte seg for å flytte til USA og studerte hotellfag, mens Jan gikk på videregående i Storbritannia. Etter at Jan kom tilbake i 2011 begynte han å jobbe i selskapet, og ble kjent med organisasjonen og prosessene. I 2014 kom Hana tilbake fra USA, og sammen med sin ektemann Orraine, begynte også de i selskapet. Det var ikke laget noen plan for et generasjonsskifte, verken ledelsesbiten eller eierskapet.

***"For ti år siden var ikke generasjonsskifte et vanlig eller kjent konsept. Det kan høres rart ut nå, men ingen i familiebedrifter i Tsjekkia snakket den gang om generasjonsskifter. Etter kommunismens fall startet gründere sine selskaper, og frem til de siste årene tenkte de at de vil drive selskapene for alltid. I lang tid var det ingen støtte eller utdanning som fortalte deg at det var noe å tenke på."***

Libor Musil, førstegenerasjonseier

Libor begynte å vurdere generasjonsskifte omtrent i 2010, da han innså at barna var i en alder hvor de var produktive. Han anså seg som heldig med to av to barn ansatte i bedriften som viste interesse i å ta over bedriften i fremtiden.

Som gründer selv, vet han at å eie en bedrift motiverer deg til å jobbe og ta vare på bedriften. Derfor var det ikke et alternativ å overføre ledelsen til barna uten å overføre eierskap. Det første steget var å overføre ledelsen til barna og lære dem å samarbeide for å unngå en mulig ødeleggende oppdeling av selskapet. For tiden er barna i ferd med å overta lederstillingene i selskapet. Jana, moren, delegerte gradvis alle sine ansvarsområder i HR-avdelingen til datteren Hana. Jan begynte å spesialisere seg innenfor bygg, og er i dag direktør for den avdelingen.

Jana er ikke involvert i den daglige driften av selskapet lenger, men er fortsatt med som styremedlem. Libor jobber som direktør og styreleder. Datteren Hana er HR-leder, styremedlem og medlem av representantskapet, sønnen Jan leder byggavdelingen, og er nestleder i styret. Svigersønnen Orraine jobber som direktør for utvikling- og markedsføringsavdelingen og er styremedlem. Andre stillinger i toppledelsen er besatt av personer utenfor familien.

Etter å ha fullført prosessen med å få barna inn i ledelsen, som er planlagt å bli gjort senest innen 2023, er planen at prosessen med eierskapsoverdeling skal starte. Eierskapet er planlagt overført innen 2028. Selv med vissheten om at selskapet skal overføres i nær fremtid, har Libor enda ikke en detaljert plan eller tidslinje utarbeidet.

**«Vi snakker nå om det på vanlige familierådsmøter. Vi ansatte en familierådgiver som hjelper oss med å håndtere relasjoner i familien, og selvfølgelig har vi en familieadvokat som vil hjelpe oss med forberedelsene til eierskapsskiftet. Når den tid kommer, vil jeg vurdere å ansette en annen ekstern konsulent.»**

Libor Musil, førstegenerasjonseier

På eget initiativ deltok Libor også på seminarer organisert av AMSP ČR og leser fagstoff for å bli bedre forberedt. Familekommunikasjonen er ganske god. Konflikter, når de kommer til overflaten, regnes som en del av livet. De største sammenstøtene som forekommer i Libors familie er vanligvis knyttet til ulike generasjonssynspunkter på ledelsesstiler. Han vedgår at selskapet regnes som et familiemedlem, og derfor er alles mål å finne en løsning som alle er enige om. For å sikre en god flyt, er det styremøter og representantskapsmøter en gang i måneden. De har vanligvis familieråd en gang hver tredje uke, og i tillegg møtes hele familien når det er nødvendig.





Familien har ikke en familielov eller familiepolicy på plass, men gjennom erfaringene fra prosessen med generasjonsskiftet, innså Libor hvor komplisert prosessen er og hvordan feil kan ha negative konsekvenser. Derfor er nå LIKO-S i ferd med å lage en familielov.

Selv om barna ville vært klare til å ta over selskapets ledelse nå, kan ikke Libor og Jana forlate selskapet over natten. Libor innrømmer at han må tenke på sin egen fremtid også, siden han ikke har nådd pensjonsalderen. Etter at generasjonsskiftet er fullført, håper han at barna hans vil komme og be om råd fra tid til annen.



## REFLEKSJONSPØRSMÅL



Den neste generasjonen bør spørre seg selv om det er villig til å ta på seg ansvaret ved å være bedriftseiere. Å være eier av et selskap er ensbetydende med mye ansvar, det tar mye tid og noen ganger kan det være stressende. Den har selvfølgelig fordeler og ulemper, man er økonomisk sikret, og det er en viss prestisje, men man har også ansvar for bedriftens suksess så vel som familiens suksess. Hvis det ikke er noe for deg og du ønsker å gå en annen vei, så er det fint, men du må akseptere at søsknene dine vil ta over og du må ikke være misunnelig for det.

## LÆRINGSPUNKT



### Generasjonsskifter tar tid

Studio Seven i case 4.1.MT opplevde at prosessen tok svært lang tid for å komme dit selskapet og dets styring er i dag. Mens de siste detaljene fortsatt trenger finpuss, er de viktigste hovedpunktene på plass og alle parter er fornøyd med hvordan prosessen har vært. Sue Pisani uttalte at det beste verktøyet for å forstå veien videre var en tydelig retning og det hjalp virksomheten til å oppnå målet om en god og jevn prosess. En negativ ting rundt deres generasjonsskifte var at det tok for lang tid å komme til slutten av prosessen.

### Lag en plan

Den største anbefalingen er å lage en plan for prosessen med tidsramme og tidsplan. Mangel på en plan betyr usikkerhet for neste generasjons (som kanskje allerede er i 30-40-årene) noe som påvirker deres prestasjoner og motivasjon. Bli enige om mulige tidsfrister og kom dem i møte.

### Fleksibilitet

Å eie og lede et selskap sammen som et par tilbyr fleksibilitet i familielivet. Forretningsoppgaver og familieansvar kan deles med effektiv overlevering. For interessenter som ansatte og kunder, kan paret oppfattes som en sterk enhet med en stor kombinert arbeidskapasitet.

### Gi neste generasjon ansvar på reisen fra «firmaet mitt» til «firmaet vårt»

I case 4.2CZ har selskapets grunnlegger, Libor, ledet selskapet alene i 25 år. Det er avgjørende å innse at når barna vokser opp og begynner å jobbe for selskapet, må en grunnlegger begynne å dele det som pleide å være bare hans eller hennes ansvar, ledelsesbeslutninger, strategier og så videre. Det er utrolig vanskelig for en grunnlegger å gjøre, men selskapet kan ikke gå videre uten det. Hadde Libor tidligere hatt bevissthet rundt å skulle overføre eierskap til barna, ville han oppfordret dem til å studere entreprenørskap eller ledelse. Som en sittende eier, er det nødvendig å sørge for at barna er i stand til å ta over, gi dem litt ansvar, se hvordan de gjør og å være i stand til å gjøre de siste trinnene for å overføre eierskapet.

### Kommunikasjon og engasjement

Sue Pisani i case 4.1.MT fremhevet viktigheten av kommunikasjon. Unngå å la ting være usagt. Vær ærlig med hverandre selv om det ikke er den enkleste tingen å gjøre. Libor i case 4.2.CZ la også vekt på å snakke med barna om virksomheten og involvere dem. Kommunikasjonen bør imidlertid ha noen grenser. Samtalene om selskapet er annerledes enn samtalene du har med barna om hvor man skal dra på ferie.





## AKTIVITETER FOR EIERFAMILIER



### Erfaringsutveksling

Ikke prøv å være selvlært. I en forretningsverden kan du betale en høy pris for å gjøre en feil som kunne vært unngått ved å lære av andre erfaringer. Søk aktivt erfaring fra bransjeforeninger, nettverk av familiebedrifter eller forretningsrådgivere.

### Dokumenter fremdriften

Sue Pisani i case 4.1.MT anbefale å dokumentere alle beslutninger under generasjonsskiftet. Opptak av møter eller referater fra møter er nyttig, samt oppgaver til neste møte.

### Personlighetstest

Å gjennomføre en personlighetstest kan være med på å hjelpe ektefeller og søsken til å forstå hverandres styrker og svakheter, og lære hva slags kommunikasjon og roller som ville utfylle paret. Ved å forstå mer om sin egen og hverandres personlighet, kan det bidra til å redusere fremtidig konflikt og frustrasjon, samt bygge et sterkt eierskapsteam.

### Definere roller og ansvarsområder

Hvis familiemedlemmene som jobber i selskapet ikke har en arbeidsbeskrivelse eller rollebeskrivelse, er det en nyttig øvelse for å få dette på plass. Bevissthet og åpenhet om ansvar, ansvarlighet og forventede leveranser øker arbeidstilfredsheten og reduserer friksjonen. En tilnærming kan være å først bli enige om en mal. Deretter skriver hvert familiemedlem individuelt et forslag om hans / hennes rolle. Utkastet skal presenteres og diskuteres med andre familiemedlemmer før det fullføres. Eksempel på overskrift i en mal kan være:

- Posisjon / rollenavn
- Formål [*hvorfor har vi denne stillingen*]
- Ansvar [*hva er ansvaret for denne rollen?*]
- Arbeidsoppgaver [*liste over forventede arbeidsoppgaver*]
- Rapporter til [*rapporteringslinje*]
- Leveansemaal [*hvordan måler du suksess i denne rollen? Nøkkeltallsindikator*]
- Kvalifikasjoner [ *Liste opp eventuelle formelle eller uformelle kvalifikasjoner som er nødvendige for å oppfylle denne rollen?* ]

Når beskrivelser av roller er på plass, bør man ha en årlig medarbeidersamtale med utgangspunkt i rollebeskrivelse og leveransemaal.

## REFERANSER



<https://hbr.org/2020/02/should-your-family-business-have-a-no-in-laws-policy>  
<https://www.hg.org/legal-articles/do-i-have-a-right-to-a-family-business-in-divorce-37439>  
<https://shiftyourfamilybusiness.com/2017/08/13/dealing-spouses-business-family/>  
<https://www.lauramichaud.com/free-articles/Married%20to%20the%20Business.pdf>  
<https://www.thefbcg.com/resource/should-spouses-work-in-the-family-business/#:~:text=Spouses%20will%20feel%20most%20included,can%20participate%20in%20family%20meetings.>



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**www.sufabu.eu**



**Association of Small and Medium-sized  
Enterprises and Crafts of the Czech Republic**

Ms Kristýna STRNADOVÁ  
Sokolovská 100/94  
186 00 Prague 8  
Czech Republic  
strnadova@amsp.cz



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

