

Prosess for generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging

Læringsmodul for familiebedrifter

Modul nr. 01

Denne modulen er laget av prosjektpartner INPRO. Oversatt til norsk og tilpasset av Family Business Norway. Ta gjerne kontakt hvis du ønsker å diskutere innholdet:

Simone.mokster@familybusinessnorway.no



Erasmus+

Læringsmål fra denne modulen

Sentrale spørsmål for generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging

Hvordan strukturere en prosess for generasjonsskifte

Prosess for generasjonsskifte innad i familien

Hvordan planlegge overføring av ansvar

Før vi begynner, la oss få klarhet i en ting:

“**Generasjonsskifte er en prosess og ikke en hendelse.**”

Ward & McClure, 2021

Det kan virke banalt, men det er viktig å innse at å lykkes ved å overføre familiebedriften til neste generasjons eiere er ikke utført i løpet av noen dager. Generasjonsskifte kan omhandle både eierskifte og lederskifte. Eierskifte og lederskifte skjer ikke nødvendigvis på samme tidspunkt og det er ikke nødvendigvis de samme personene som er involvert. Det finnes ingen en fasit for generasjonsskifte – hver familie må finne den løsningen som passer for sin bedrift og sin familie. Partene vil ha ulik modenhet, slik at samtaler om generasjonsskifte gjerne må tas flere ganger med litt tid imellom for å gi rom for ettertanke og refleksjon.

Denne SUFABU-læringsmodulen tar for seg ulike vurderinger man må ta stilling til i et generasjonsskifte og forslag til ulike steg i prosessen. Det er flere alternativer til generasjonsskifte som må vurderes underveis gjennom prosessen. Et generasjonsskifte kan være følelsesmessig for flere parter, og det er viktig å anerkjenne og respektere disse følelsene underveis. Vær bevisst på andres ståsted og hvordan din oppførsel kan påvirke andre. Hos flere eierfamilier er det et generasjonssamarbeid snarere enn et skifte. Flere generasjoner kan eie bedriften sammen i flere tiår med familiemedlemmer fra ulike generasjoner som er involvert i styrearbeid eller har sitt daglig virke som ansatte i familiebedriften. I tilfeller med generasjonssamarbeid kan eierskifte skje på ulike tidspunkt.

Innledende spørsmål

Proessen med etterfølgerplanlegging og generasjonsskifte bør ikke tas lett på. Det kan ta lang tid å planlegge og gjennomføre, det kan bli komplisert og utfordringsfylt ting kan skje som utløser et lederskifte eller eierskifte. Det er derfor viktig å stille deg selv noen spørsmål før du "hopper i det".

Når er et godt **tidspunkt** for å starte med generasjonsskifte?

Hvem skal overta firmaet?

Er jeg **finansielt** klar til å gi fra meg eierskapet?

Hvor skal vi begynne?

Hvordan og når skal neste generasjon involveres?

Er jeg **mentalt** klar til å gi fra meg innflytelse, posisjon eller eierskap?

Modell for generasjonsskifte



1. Avklare mål og prioriteringer !



2. Gjennomgang av firmaets strategi



3. Planlegge overføring av ansvar



4. Verdsette bedriften



5. Finansierte eierskifte

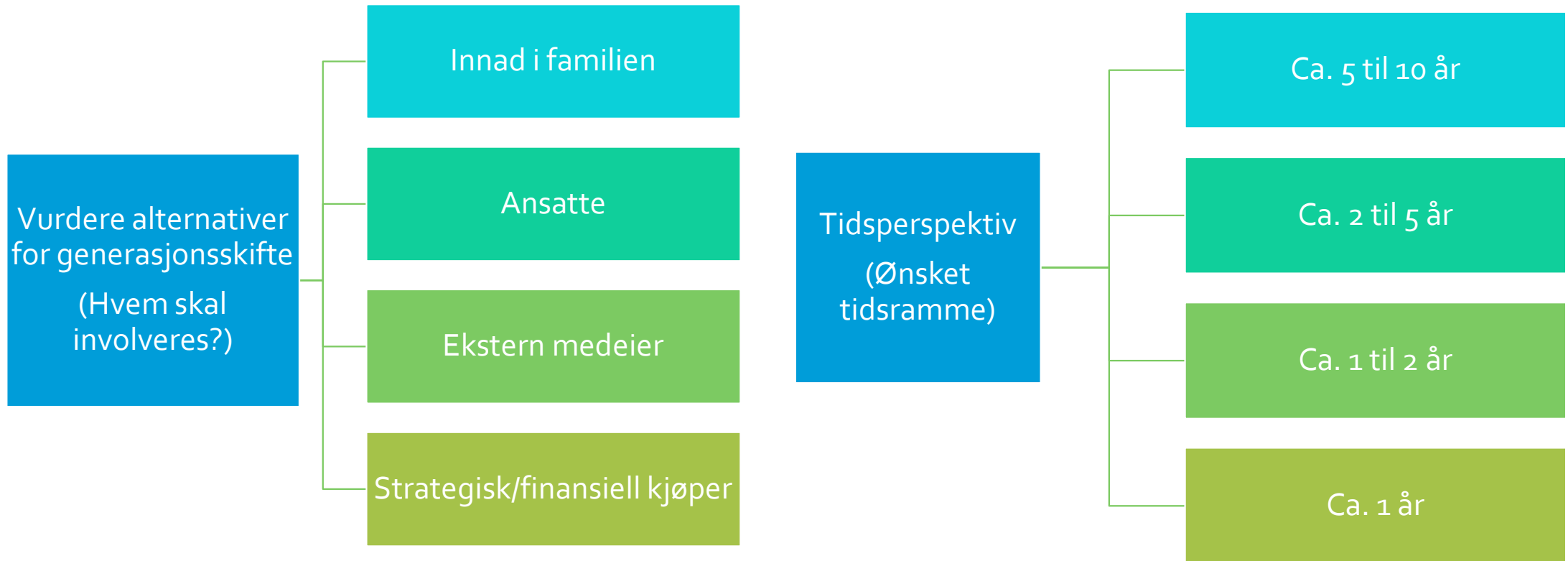


6. Strukturere oppsett av skatt og juridiske avtaler

- ❖ Generasjonsskifte består av flere faser. Denne modellen hjelper deg med å forstå og strukturere prosessen trinn for trinn.
- ❖ Forbered deg selv, de to første trinnene er de mest tidkrevende og kritiske for videre fremdrift i prosessen. Steg som finansiering eller skatt/juridisk oppsett vil være sterkt avhengig av de første stegene. Det anbefales derfor sterkt å ikke undervurdere de første aktivitetene.
- ❖ Modellen er definert av Thomas Zellweger, professor på universitetet i St. Gallen og leder av deres senter for familiebedrifter.
- ❖ På de neste sidene er hvert steg forklart.

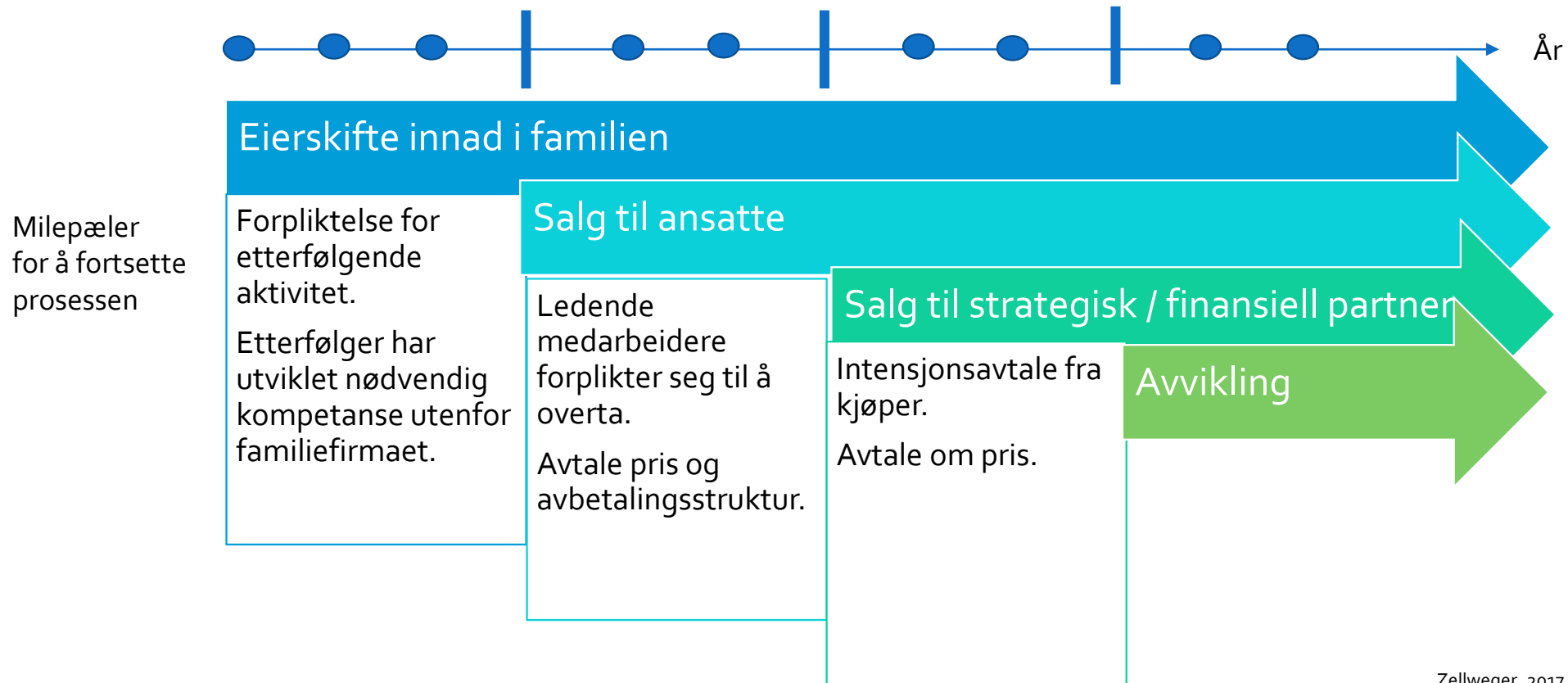
1. Avklare mål og prioriteringer

Det er ingen fasit på hvordan man lykkes med et generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging i en familiebedrift. En hver situasjon er unik med parter med ulike perspektiv, ønsker, behov og modenhet. Derfor er vurdering av ulike alternativer for bedriften en fin start og viktig forventningsavklaring mellom partene.



1. Avklare mål og prioriteringer

Det kan være nyttig å vurdere de ulike alternativene i en tidslinje. Vurder ulike scenarier, tenk på hva de inkluderer og hvilke milepæler (betingelser) som må oppfylles hvis du bestemmer deg for dette alternativet. I eksempelet nedenfor starter prosessen når den sittende eier er ca. 55 år.



Zellweger, 2017, p. 223

1. Avklare mål og prioriteringer

Eierskifte innad i familien

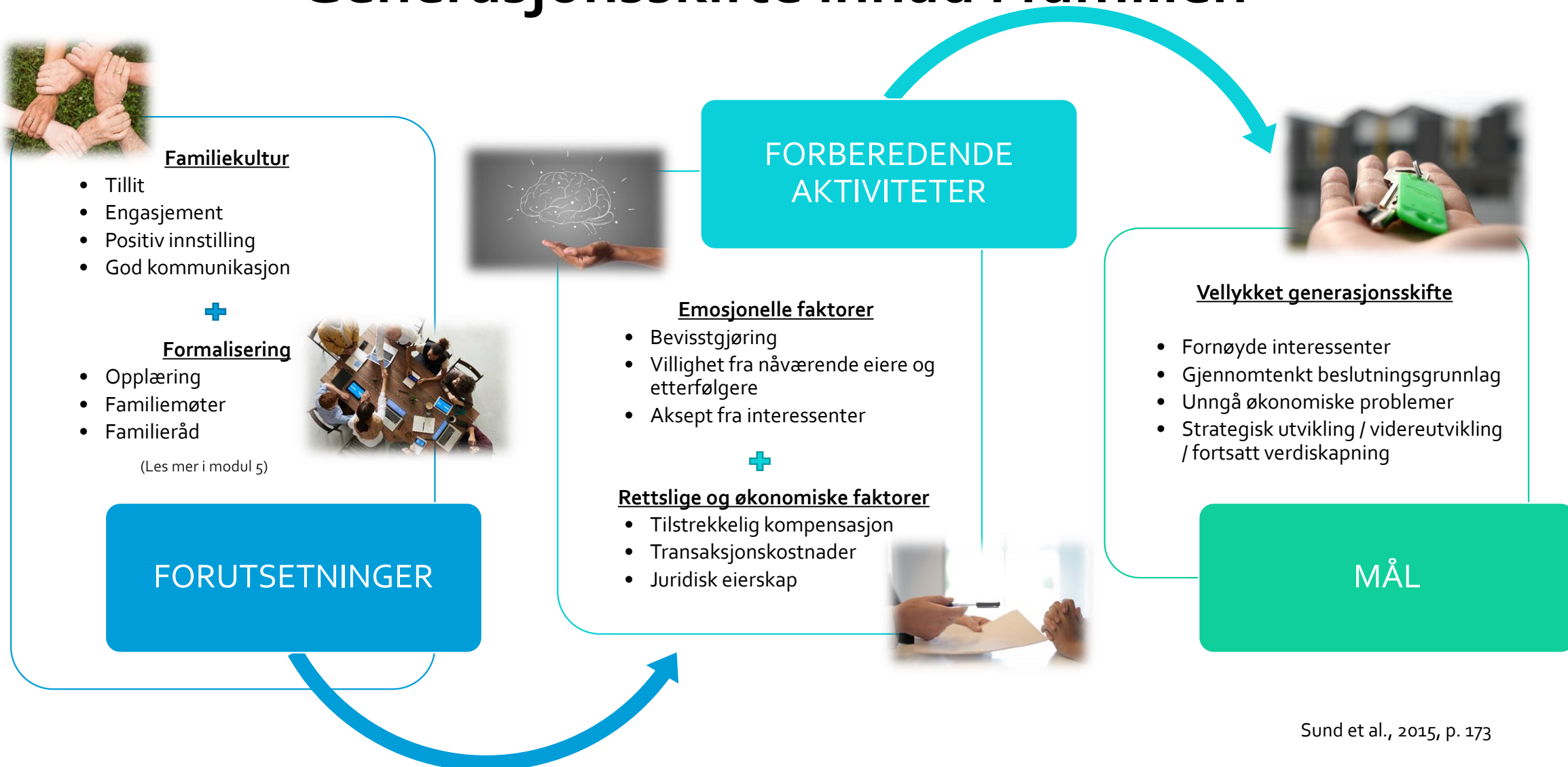
- ❖ La oss se nærmere på det første alternativet – eierskifte innad i familien. Det betyr at eierskapet vil bli gitt videre til et eller flere familiemedlemmer.
- ❖ **Presentere bedriften som et alternativ, ikke en forpliktelse** - Informer dine 15-/16 år gamle barn om at de kan velge hva de skal gjøre med livet sitt, og hvis de skulle være interessert i familiebedriften, ville de være veldig velkomne. Det er sunt for dem å tenke når det gjelder alternativer.
- ❖ **Forbered neste generasjon på riktig måte:**
 - ❖ La dem få ekstern arbeidserfaring.
 - ❖ Ansett dem i en eksisterende jobb.
 - ❖ Oppmuntre neste generasjon til å utvikle ferdigheter som utfyller sittende generasjon.
 - ❖ Forstå bedriftens produkter, tjenester, verdikjede og bransje.
 - ❖ Tilby mentor eller rådgivere som er uavhengig av foreldrene.
 - ❖ Gi ansvar.
 - ❖ Utvikle en begrunnelse – både grunnleggeren og etterfølgeren kan begge dra nytte av å danne en begrunnelse eller en uttalelse som sier hvorfor alt dette er verdt det for deg.
 - ❖ Ha familiemøter.



Ward & McClure, 2021.

1. Avklare mål og prioriteringer

Generasjonsskifte innad i familien



Sund et al., 2015, p. 173

1. Avklare mål og prioriteringer

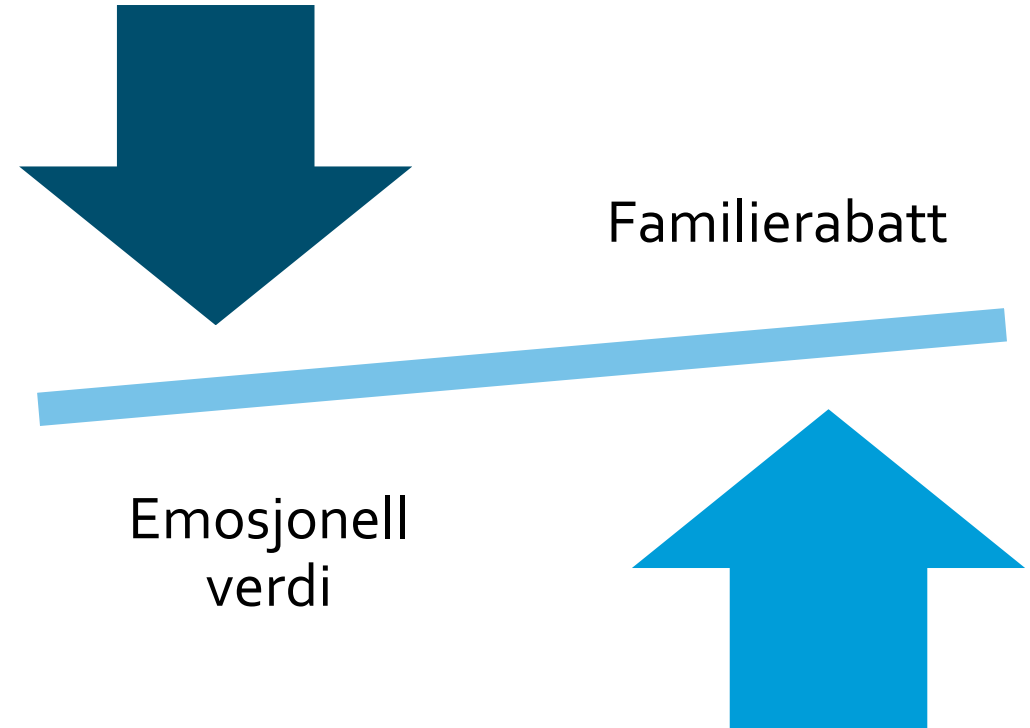
Generasjonsskifte innad i familien

Personlige mål og preferanser påvirker også økonomiske hensyn.

Det er ikke lett å bestemme akseptabel verdsettelse, og det vil være et alvorlig spørsmål og diskusjon med familiemedlemmene dine.

Sittende generasjon har en tendens til å overvurdere verdien på grunn av følelsesmessig eierskap til bedriften. Sammenlignet med dem kan etterfølgere ønske en familierabatt (da firmaet er en del av arv).

**Sittende
generasjon
vs.
Neste
generasjon**



1. Avklare mål og prioriteringer

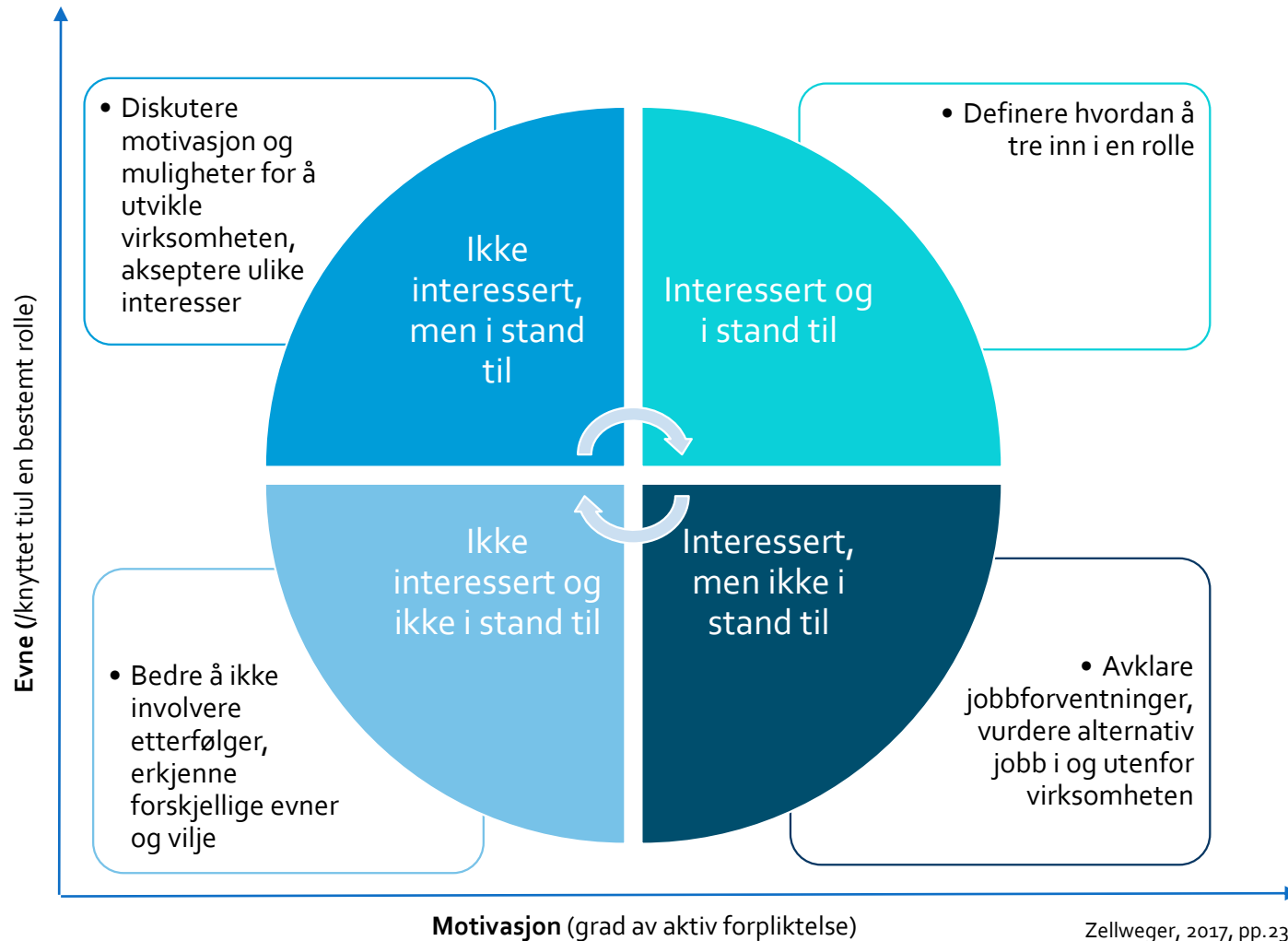
Husk at mål og hensyn til sittende eiere og neste generasjon kan være forskjellige. For å lykkes er det nødvendig å forstå hverandre.

Reflekter over følgende spørsmål og diskuter dem med andre familiemedlemmer.

Hvis du vil ha mer informasjon om generasjonsforståelse, kan du lese Modul nr. 6



1. Avklare mål og prioriteringer



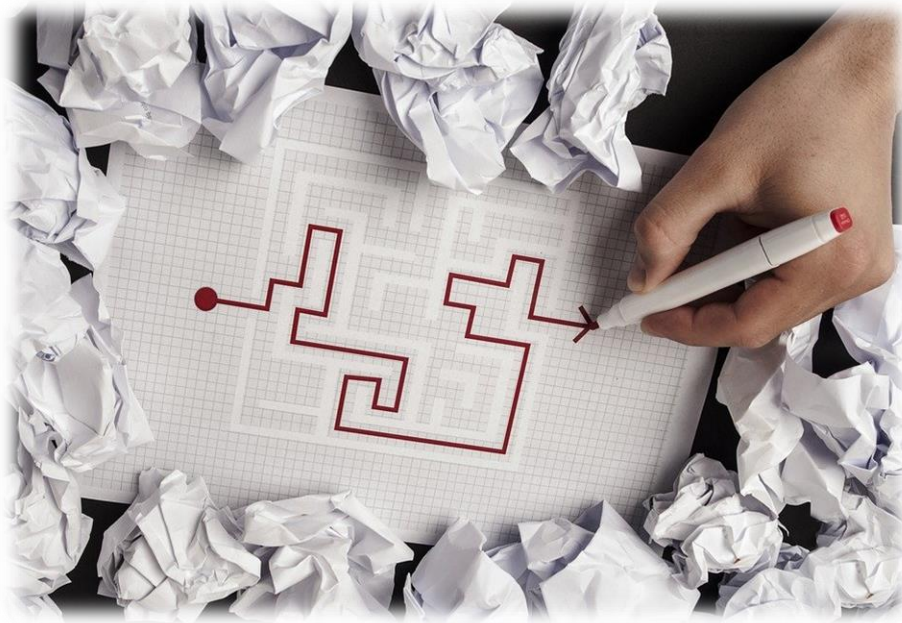
Zellweger, 2017, pp.235

Det er avgjørende å vurdere **motivasjon** og **evnene** til den potensielle etterfølgeren.

Etterfølgeren kan ha eller ikke ha engasjement, forpliktelse og en sterk tro på selskapets mål og ønske om å bidra til dem. Dessuten kan det hende at man har åpenbare evner eller ikke.

Diagrammet **motivasjon/evne** kan bidra til å navigere ulike scenarier.

2. Gjennomgang av firmaets strategi



Når du har avklart mål og prioriteringer for familiebedriften din, er det på tide å gjennomgå selskapets strategi. For det kan du bruke forskjellige verktøy.

- ❖ **SWOT analyse** er et populært strategiverktøy som ser på “styrker, svakheter, muligheter og trusler” til bedriften. Det gir en felles forståelse av nåsituasjonen som er nyttig før familien går videre med etterfølgerplanlegging og generasjonsskifte.
- ❖ Definer hva som er **families unike bidrag** til bedriften. Dette kan være verdier, kultur eller enkelt personer. Dette vil føre til en forståelse av hvordan familien har en positiv eller negativ effekt på bedriften samt hva som er bedriftens styrker og utfordringer ved å være familieeid.

Ikke glem å stille deg selv disse viktige spørsmålene:

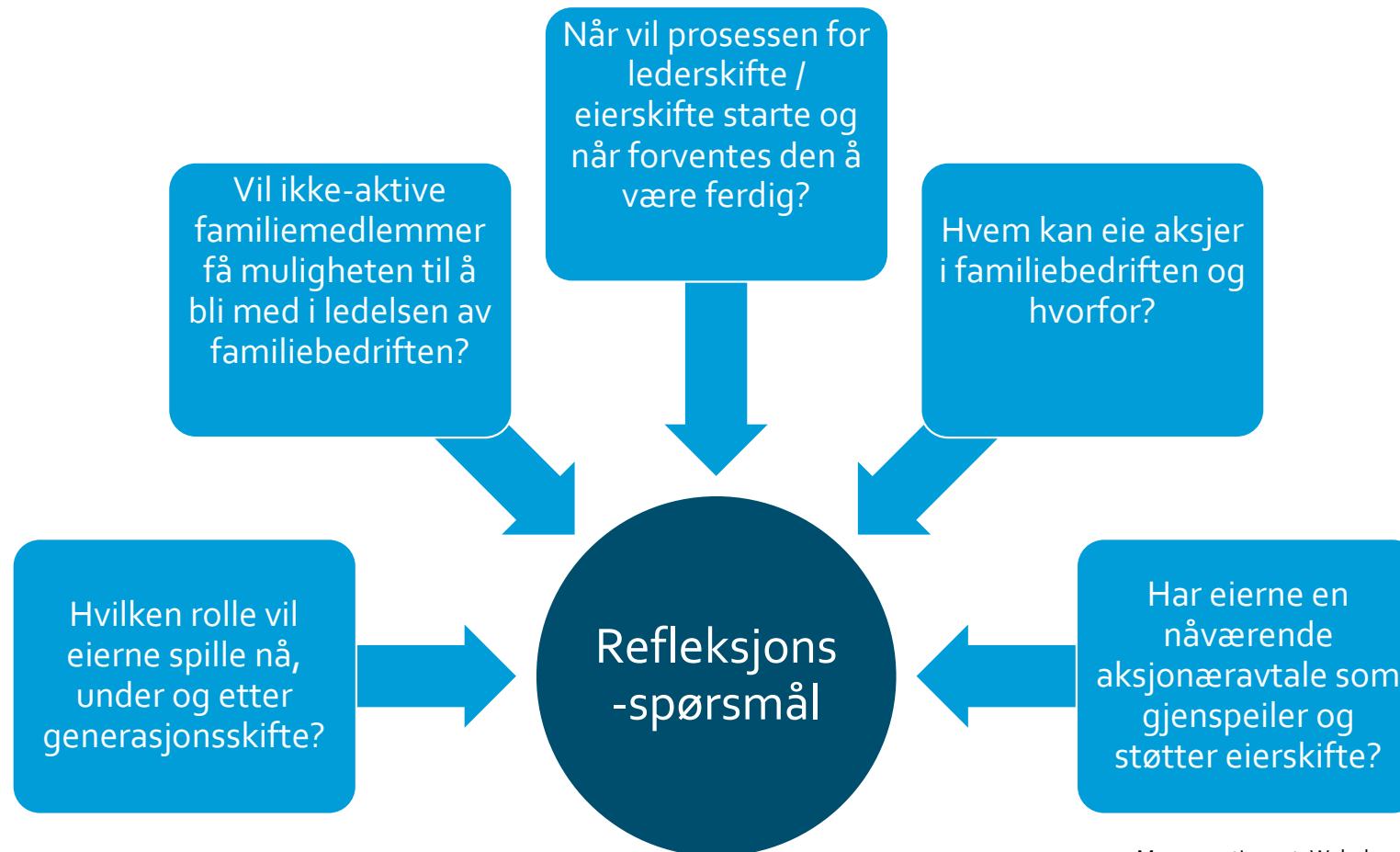
Hvilke deler av firmaet skal videreføres?

Hvor avhengig er bedriften av dagens eier?

Hva vil skje når han/hun forlater firmaet?

3. Planlegge overføring av ansvar

For å planlegge overføring av ansvar fra en generasjon til en annen, er det viktig å avklare svar på flere spørsmål om ledelse og eierskap. Overføring kan også være en gradvis overføring av ansvar og innflytelse.



More questions at: Walsch, 2011.

3. Planlegge overføring av ansvar

Neste generasjon har ulike innganger til familiebedriften. Hvilken rolle vil neste generasjon ta og hvordan kan den sittende generasjonen støtte og motivere neste generasjon? Etter hvert som neste generasjon tilegner seg ny kunnskap, kompetanse og erfaring, kan de introduseres til nye ansvarsområder. Og glem aldri viktigheten av kommunikasjon! (*For mer om kommunikasjon les modul nr.4*)

Innganger til bedriften

- Toppledelsen?
- Mellomledelsen?
- Ansatt?
- Styremedlem?

Tilpasse roller

- Ingen rolle
- Assistere
- Leder

Forme etterfølger

Støtt opp om følelsen av:

- Selvstendighet
- Kompetanse
- Tilknytning

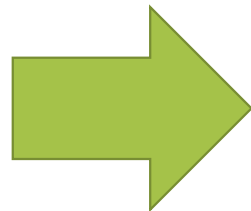
3. Planlegge overføring av ansvar

Den kan være fornuftig å ikke gjennomgå endring i eierskap, ledelse og styret samtidig. Uansett hvilken måte du velger, må du sørge for at familiebedriften er godt administrert, stabil og tåler prosessen.

En plan for overføring av ansvar er et nyttig verktøy som kan hjelpe deg med å planlegge overgangen eller ansvarsområdene i tide og med et tempo som alle parter er komfortable med.

De neste 3 sidene viser 3 ulike planer for å introdusere neste generasjon til eierskap, ledelse og styret. Eksemplet er basert på en sak med én forelder og to barn. Du kan se endringene i lederroller i løpet av 6 år, overgangen av eierandeler og inkludering i selskapets styre.

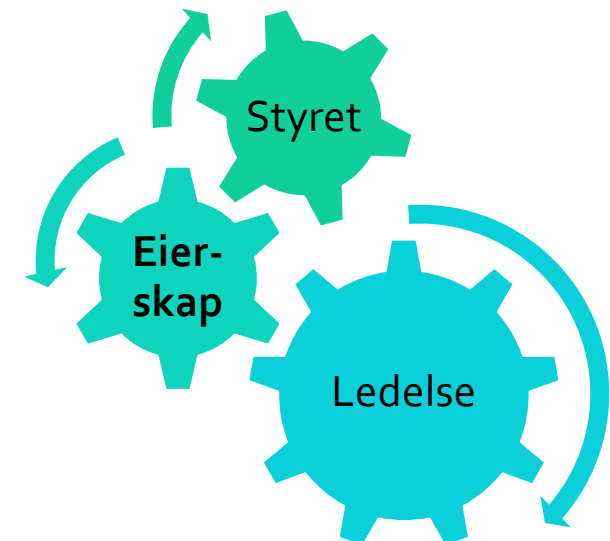
Definer roller



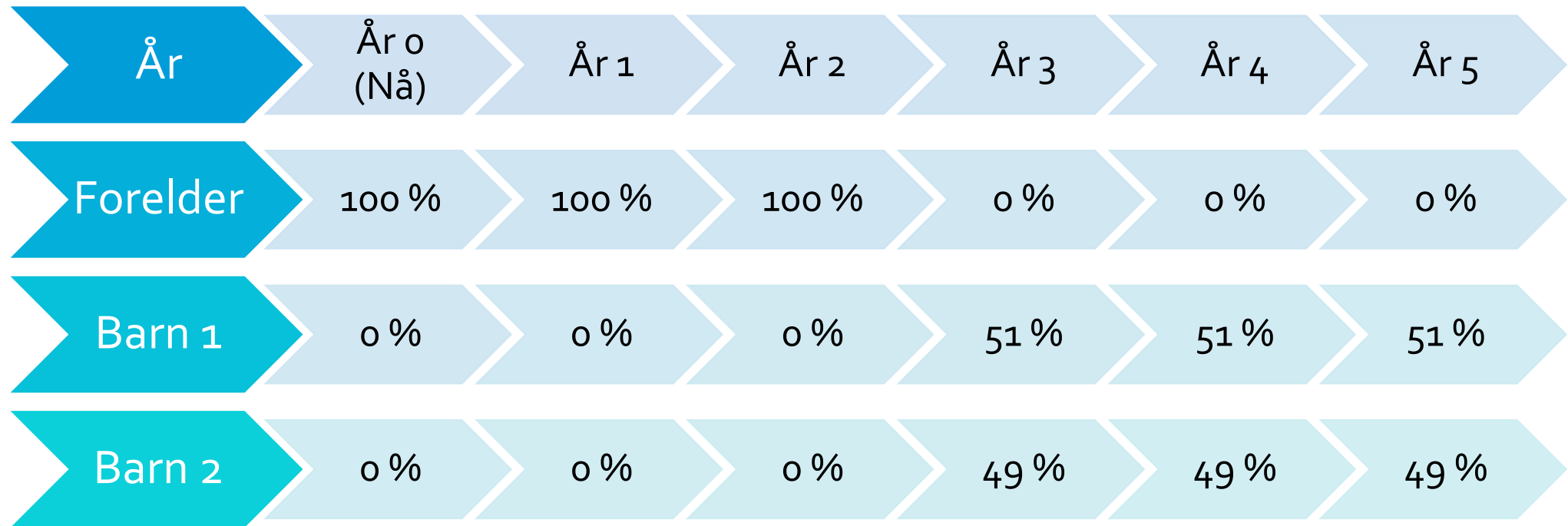
Lag en plan for generasjonsskifte

Hvis du vil ha mer informasjon om roller les Modul nr.3

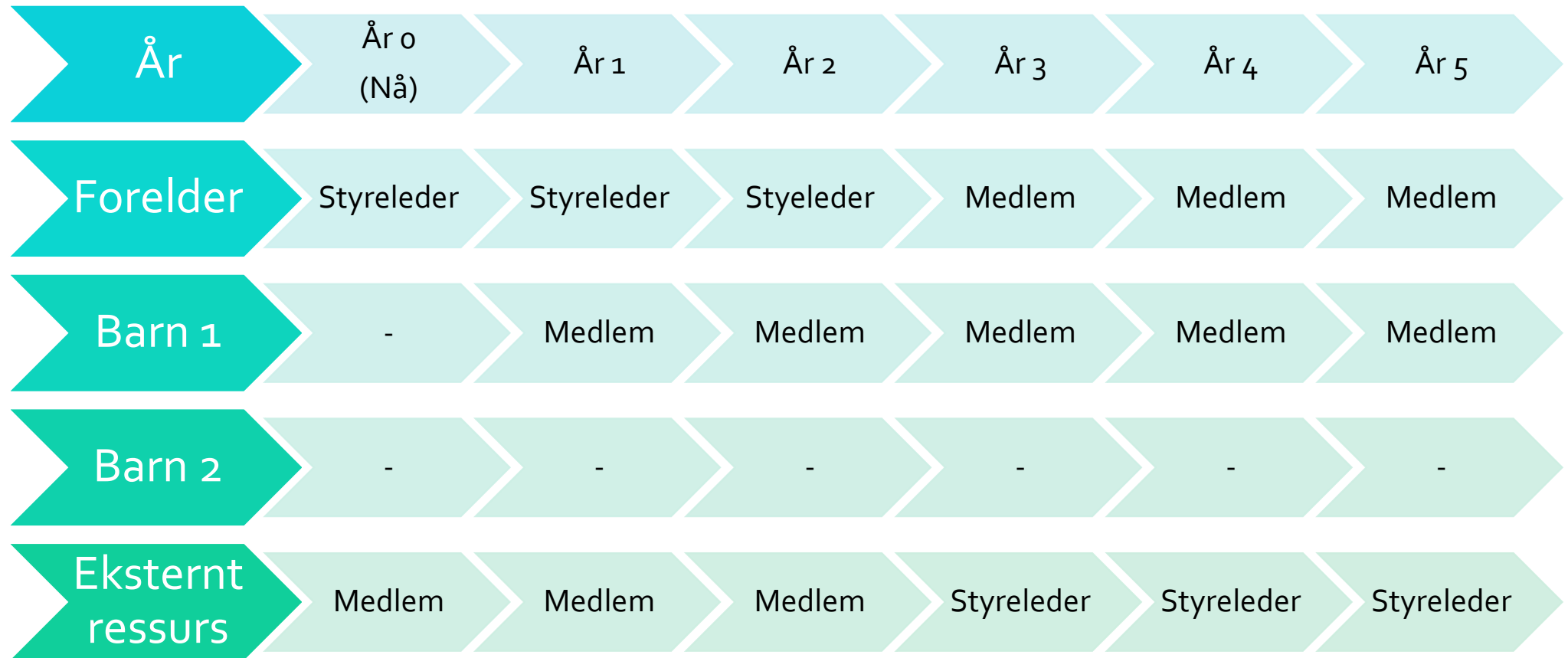
Hvem er ansvarlig for hva og når overføres ansvaret?



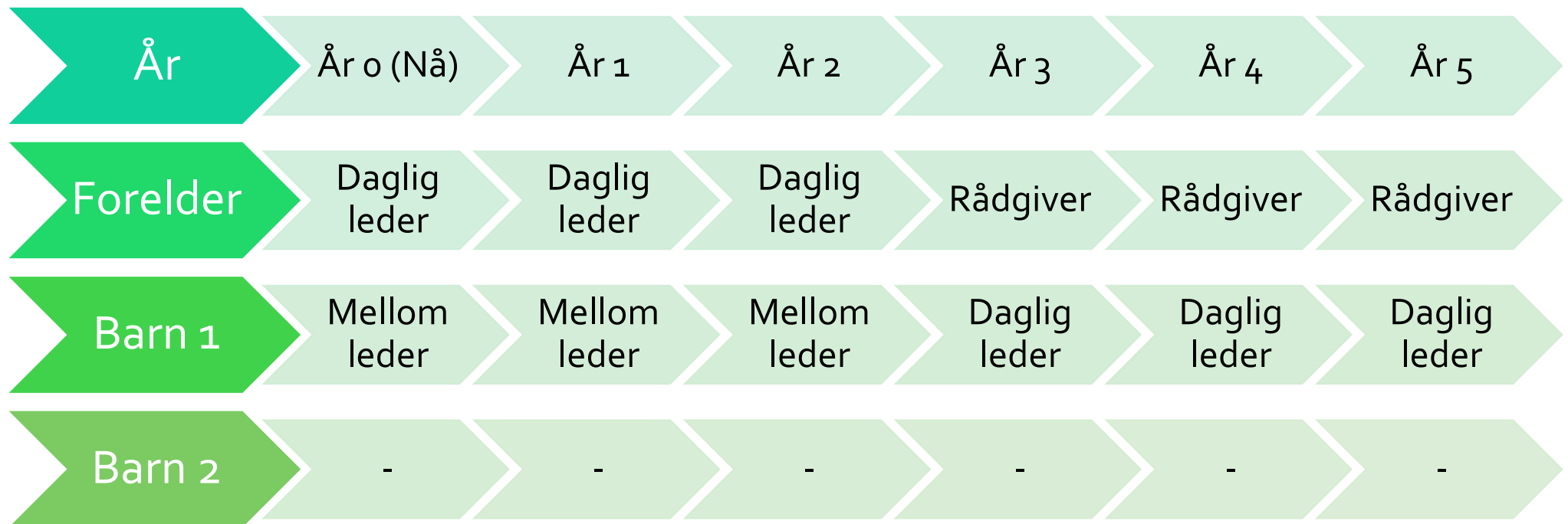
Plan for generasjonsskifte– eksempel på eieroverføring



Plan for generasjonsskifte – eksempel **styret**



Plan for generasjonsskifte– eksempel **leder**



4. Verdsettelse av bedriften



Zellweger, 2017

5. Finansiering av eierskifte

Hvordan finansiere eierskifte? Det er flere måter å finansiere et eierskifte på, sørg alltid for at du kjenner gjeldende regelverk, avgiftsnivå og lover. Rådfør deg med advokat eller revisor hvis du er i tvil om hva som er den beste løsningen for din bedrift.



6. Strukturere oppsett av skatt- og juridiske avtaler

Avgiftsstruktur og juridiske regler varierer fra land til land. Sørg for at du har satt deg inn i gjeldene regler i ditt land og hva det betyr for et eierskifte. Er avgiftsbelastningen høy må gjerne eierskifte fordeles over flere regnskapsår for at bedriften / eierne skal klare avgiftsbelastningen.

Skatter/avgifter

(arveavgift, tinglysningsgebyr osv.)

Kjøpsavtale

Børsnotering

Stiftelse / legat

Kompensasjonsavtale

Aksjonæravtale

Zellweger, 2017; Sund et al., 2015; Walsh, 2011

“

*...avtale om kompensasjon er avgjørende
for vellykket generasjonsskifte.*

Sund et al., 2015, p. 172.

”

For mer om rettferdig prosess les modul 2.

Konklusjon – Modell for generasjonsskifte



Generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging er komplisert.

Modellene bidrar til å dele opp prosessen i seks ulike steg for å bryte opp en komplisert prosess og bidra til at familien kan jobbe seg igjennom generasjonsskifte og etterfølgerplanlegging.

Det kan ta mer enn 10 år å fullføre hele prosessen.
Det er en stor utfordring, men hvem andre enn du kan gjøre det. 😊



Kilder

- ❖ Sund, L.-G., Melin, L. & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3): 166-177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>
- ❖ Walsch, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component*. KPMG LLP. Cit. 2021-01-18. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf>
- ❖ Ward, J. L. & McClure, S. L. (2021). *Family Business Succession: 15 Guidelines*. The Family Business Consulting Group. Cit. 2021-01-18. <https://www.thefbcg.com/resource/family-business-succession-15-guidelines/>
- ❖ Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing.



CONTACT

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

Follow us for more information:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

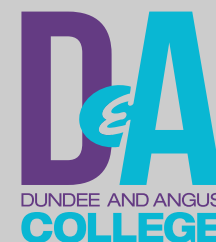
PROJECT CONSORTIUM



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



**Family
Business
Norway**



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

