Generationsskifte i familjeföretag
- Så gör ni och så undviker ni misstagen

Så genomför man ett lyckat generationsskifte i familjeföretaget

Att vara en del av ett familjeföretag har många fördelar. Det är ofta förenat med stort engagemang och ett omsorgsfullt ansvar både för personal och kunder. Det blir gärna en fin gemenskap som resulterar i ett långsiktigt företagande. Men Generationsskiften i familjeföretag är komplexa och även om alla i familjen vill väl, så hamnar de flesta skiften i känsliga situationer. Det skapar också ofta en indirekt påverkan på verksamheten.

Det finns en rad viktiga bitar att ta hänsyn till och som de flesta generationsskiften missar. Det skapar onödigt komplicerade processer med risk för osämja och frustration. I detta White paper får du tips på vad ni bör tänka på. I detta material finns ett antal berättelser som Sinfs VD Sanna Arnfjorden Wadström tecknat ner efter samtal och stödinsatser till såväl första, andra som tredje generationens företagare. Berättelserna bygger på verkliga händelser men av hänsyn till familjerna är situationerna omgjorda. Vi reserverar oss för eventuella ändringar/oriktigheter i dokumentationen. Om du har frågor och funderar så är du alltid välkommen med dina små och stora funderingar. Målsättningen med denna skrift är att hjälpa dig och er framåt i ert fina bolag framåt genom kanske den största förändringen i företagets liv.

7 steg till ett lyckat generationsskifte

Vi har arbetat fram en sjustegsmodell med sju paket som stöttar företaget och familjen genom hela generationsskiftesprocessen. För att lyckas med skiftet behöver ert företag gå igenom alla stegen:

1. Kartläggning och analys
2. Ställningstaganden som ägare, ägardirektiv
3. Revisorn
4. Juridisk rådgivning
5. Handledning under övertagandet
6. Stöd till den yngre, övertagande generationen
7. Familjeråd

1. Kartläggning

Gå igenom noggrant vad alla i familjen vill, har för mål, ambitioner och drömmar. Det brukar finnas en dialog inom familjen där man vanligtvis uppträder hänsynsfullt mot varandra, företaget och familjen. Hänsynsfullheten medför ofta att någon eller några parter håller igen och har svårt att uttrycka vad de verkligen vill. Ofta agerar man omedvetet och kan sitta fast i gamla familjeroller. Det är inte heller helt ovanligt att det kan skapa problem senare i livet. För att få ett mer harmoniskt generationsskifte är det oerhört viktigt att ta reda på:

- Vad vill den äldre generationen, vad finns för viljor, drömmar, mål?
- Vad vill den yngre generationen? Vad finns för viljor, drömmar, mål för var och en av barn A, barn B, barn C, barn D?
- Fler faktorer som inverkar, tex sjukdom, personliga egenskaper eller andra faktorer?
- Trivs vi ihop? Kan vi jobba ihop?
- Kan vi synka våra mål?

Ovanstående faktorer kan vara svåra att få fram. För att få alla parter i familjen att tänka efter och berätta hur man egentligen känner brukar en extern samtalspart i detta skede underlätta. Detta för att få en mer omfattande och korrekt helhetsbild.

Underskatta inte i detta skedet faktorer att du som äldre generation är en auktoritet. När man byggt upp ett bolag och drivit det under många år så är man en auktoritet hos såväl kunder, leverantörer som personal och även sina barn. Du har kanske varit chef över ditt barn, dessutom har du varit förälder, fostrat och format dina barn under många år. Det gör att det inte är helt lätt att få kartläggningen ovan korrekt och uppriktig. Det kan vara svårt för barnen att uppriktigt utrycka vad de tycker, ofta håller man igen och det är inte ovanligt att barnen inte själva är medvetna om detta. Faktorer som brukar spela in här är:

- Respekt
- Lojalitet
- Familjeroller som omedvetet följer med in i företaget
- Inblandades inställning till pengar

2. Ägande och ägardirektiv

Du kanske planerar att lämna det operativa arbetet helt eller delvis. Förmodligen skall du lämna över VD-rollen till någon annan. Din roll i företagandet skall alltså ändras. Vill du vara delaktig i företagandet på något sätt och vill kunna påverka de långsiktiga i verksamheten? Då kan det vara bra att finnas kvar i ägandet i någon form under en tid. Då är det också viktigt att eventuella andra delägare drar lite åt samma håll som du. Ett barn eller en anställd är ju ofta enklare att påverka än ett externt bolag eller en koncern som köper upp verksamheten. Nedan finner du förslag på olika tänkbara ägare eller delägare:

2a. Ägande

När man driver upp ett företag är det vanligt att man har alla rollerna: ägare, företagare, vd och familjefar/familjemor. Då tänker man inte så mycket på ägandet och uppdelningen med olika roller. Men när man går in i en generationsväxling behöver man vara noga med att separera detta för att inte hamna i missförstånd och konflikter.

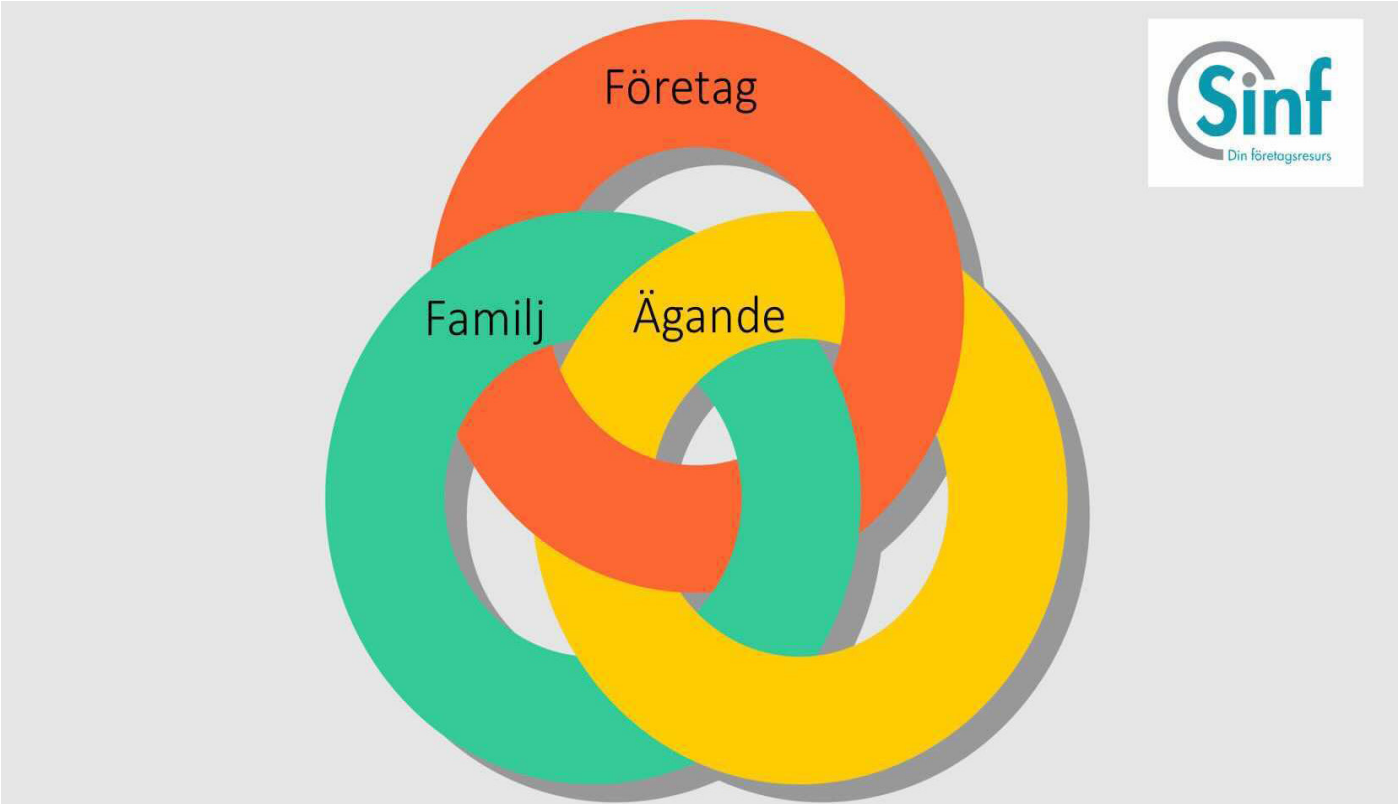
Exempel ur ett familjeföretag

Ett familjeföretag togs över av äldsta barnet Johan men ägdes fortfarande av pappa Martin. Johan la mycket arbete i verksamheten, var vd och drev verksamheten själv ett antal år. Det andra barnet, Marcus arbetade också delvis i verksamheten, men hade andra intressen och var därför på långresor under perioder, vilket gjorde att engagemanget för företaget var mindre. När yngsta barnet, Marcus återkom till verksamheten fick han välja arbetsuppgifter. Han tog vid upprepade tillfällen på sig arbetsuppgifter som han sedan inte utförde. Äldsta barnet Johan blev bekymrad och rådgjorde till slut med pappa Martin. Martin var mån om familjeharmonin och sa att Johan skulle anpassa för Marcus. Johan gjorde så men problemen växte och det skapade större och större svårigheter som gav merarbete och påverkade verksamheten, någon gång försenades rekryteringar vilket fick stora konsekvenser för övrig personal.

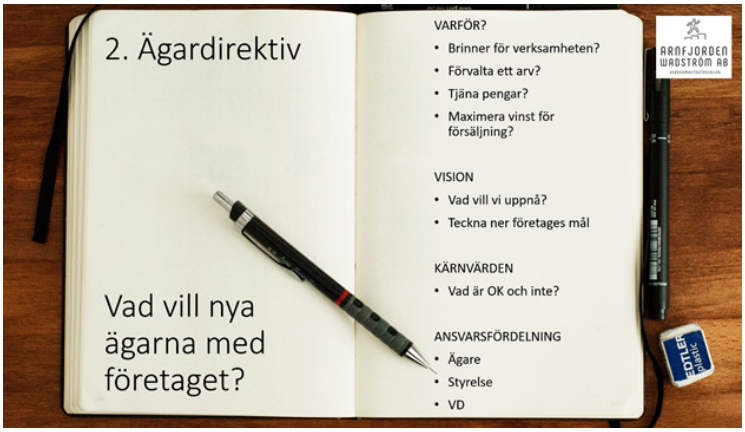
Yngsta barnet, Marcus ville sedan ha mer betalt och pratade med både Johan och Martin. Marcus lön legat still ett tag, samtidigt hade Johan svårt att motivera en högre lön med tanke på utmaningarna de brottades med. Johan sade därför till Marcus att han kunde få mer betalt, men att han först behövde visa att han kunde hålla fast vid och slutföra de arbetsuppgifter han för tillfället tagit på sig. Marcus blev arg och gick till sin pappa och beskrev att Johan var avundsjuk på honom och att han därför höll nere hans lön. Pappa Martin blev då upprörd och gick in operativt och höjde lönen för Marcus. Den åtgärden fick stora konsekvenser för Johans chefsroll. Han blev osäker i vad han hade mandat till att genomföra och inte. Martin blev orolig för sina barn och företaget och var inne mer i verksamheten och gick in operativt flertalet gånger i beslut som äldsta barnet Johan drivit och skött själv under många år. Marcus tog för sig mer och mer, rollfördelningen blev snedvriden vilket till slut påverkade så mycket att Johan valde att lämna verksamheten…

Detta är ett exempel på hur en otydlig ansvarsfördelningen kan få stora konsekvenser. Hade rollfördelningen mellan Martin, Johan och Marcus varit tydlig hade detta inte hänt. Som ägare behövde Martin skilja på sitt ägarskap och det operativa arbetet. Johan skulle behövt en riktig VD-instruktion och det behövde vara tydligare vad som är styrelseordförandes ansvar och vad som är VD:ns. Här hade man dessutom inget aktivt styrelsearbete vilket ytterligare försvårade. Barnens roller och ansvar skulle behövts förtydligats.

Det är vanligt att de roller man haft i familjen följer med in i verksamheten. Det syns tydligt här när Marcus som lillebror även får den rollen i företaget. För att undvika denna typ av problem behöver man börja med att skapa ett ägardirektiv. Ägardirektiv är ett sätt att få alla som äger bolaget, även om de inte är delaktiga i verksamheten att kunna delta i styrningen av vart verksamheten bör fokusera i ett längre perspektiv. En ägare går däremot inte in och pillar i det operativa arbetet såvida man inte blir tillfrågad eller man har en operativ roll i verksamheten. Det är av största betydelse att man som ägare inte går in operativt eftersom det skapar hierarkiska problem, som vi såg exempel på ovan.



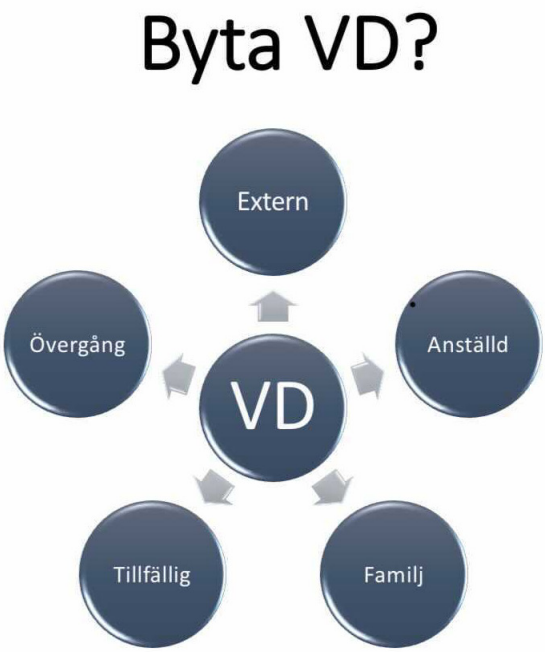
2b. Ägardirektiv



Man behöver utgå ifrån ägarnas gemensamma önskemål och skapa ett ägardirektiv utifrån det. Det kommer underlätta tydligheten för de som arbetar operativt i företaget. Det kommer ge vd:n större trygghet och det kommer underlätta om det finns fler ägare. Det är en stor omställning att ta in en ny vd som kommer sitta i den "stol" man själv haft under många år. Det är också svårt att komma in som ny vd efter en entreprenör som byggt ett bolag och kan det utan och innan. Som efterträdare vet man ju inte vad du vill om du finns kvar som ägare, ingen kan läsa dina tankar. Det är vanligt att ägare försöker beskriva muntligt vad de vill. Det skapa förr eller senare missförstånd, när man minns olika och tolkar saker olika, planerar du att ligga kvar som ägare är det därför en förutsättning för ett lyckat nytt styre att ni skapar ett ägardirektiv. Vill man att företaget dessutom skall växa så bör det skapas en tillväxtplan. I vissa äldre branscher och med den digitaliseringsprocess som nu kommer så kan det vara nog att först vända sin försäljning till stabil nivå medan andra branscher direkt kan greppa nya möjligheter och gå in i en tillväxtfas.

2c. Ny VD

Ägardirektivet kommer underlätta tydligheten om det finns flera ägare och det kommer ge verksamheten och vd:n ett bättre fokus framåt. Det är styrelsen i företaget som utser vd. Ytterst ansvarig för den processen är den som är styrelseordförande. Den nya vd:n skulle kunna vara ett barn, en anställd eller en extern person. Om man tillfälligt behöver en vd kan man ta in en interim-vd. Det kan vara motiverat om man tillfälligt behöver en vd med en viss kompetens, om någon blir sjuk eller verksamheten behöver ett tillfälligt energitillskott. När man övergår mellan två generationer kan det också vara motiverat att ha en tillfällig vd som går in och mjukar upp konfrontationsytorna mellan yngre och äldre generationen. En sådan person skulle istället kunna vara en mentor, mer om det i kapitel 5.
Här intill finns en skiss med förslag på personer som skulle kunna ta över vd-rollen i ditt bolag:



3.Revisorn

Revisorns roll är viktig vad gäller hur vi lägger upp de ekonomiska bitarna som siffror, historik och ekonomisk planering utifrån slutsatser som framkommit i kartläggningen mellan generationerna och ägardirektivet. De flesta företagare vill ha med sin revisors råd i processen och har också en bra dialog med sin revisor vilket brukar fokusera på de tekniska detaljerna som är viktiga. Det är också i detta steg som många börjar.

Ett exempel
Matilda och Magnus skall ta över företaget efter deras far Björn. Björn funderar på hur han kan få till ett bra ägarskifte för alla parter. Björn vänder sig till revisorn och han och Björn har en hel del diskussioner kring upplägg och ägarförändringar. Björn pratar sedan med sina barn som båda vill ta över och de träffar revisorn tillsammans och genomför så småningom ett skifte. Björn ser Magnus som den naturliga efterträdaren och Magnus blir vd. Efter några år berättar Magnus för sin pappa att han egentligen aldrig gillat att vara vd och menar att Matilda som alltid varit en duktig strateg som också har god hand om personalen är mer lämplig för rollen. Matilda har alltid velat bli vd men har inget sagt genom åren för att pappa alltid såg Magnus som den naturliga efterträdaren. Björn inser detta, och så småningom tar Matilda över rollen som vd. Det visar sig vara ett gott beslut och siffrorna pekar snart uppåt. Magnus som är tekniskt intresserad får mer tid för tekniken och vidareutveckling och gör nya framsteg som gynnar verksamheten.

I ovanstående exempel hade man missat att göra ett djupare samtal med var och en av barnen i familjen. Revisorn eller annan expertis borde haft förtroliga samtal med vart och ett av barnen och träffat dem var och en för sig. Då hade han förmodligen, om han haft kunskaper i området, fångat upp barnens drivkrafter. Matilda höll som så ofta, igen av lojalitet till familjen…

Det förekommer ofta att man missar en nära dialog med barnen där de ges utrymme enligt kapitel 1 och i detta fall gick ju det fint att några år senare reparera det hela.
I detta fall hade man en revisor som var fokuserad på siffror och inte hade kunskap kring kartläggningsbitarna, vilket gjorde att man missade göra en ordentlig kartläggning med alla parter.

4. Juridisk rådgivning

Det finns skattetekniska aspekter och en rad regler som är komplicerade vid generationsskiftet som kräver djup juridisk kompetens för att få de ägartekniska bitarna rätt. Det skapar på lång sikt hållbarhet och för att undvika framtida konflikter är detta viktigt. Stäm även av era planer med Sinfs jurister och en skatteexpert innan ni slutgiltigt bestämmer er för ett upplägg. Gör man skattetekniskt fel här kan generationsskiftet bli en dyrköpt affär. Källa: Grant Thornton

5. Övertagandet

Detta är en känslig process: Den äldre generationen har byggt upp hela verksamheten och att ta ett steg tillbaka är ofta svårt. Det är lätt att man går in i verksamheten även när man avgått som vd för att man som äldre är van att agera när något händer. Det är ovant att inte agera och det kräver en stor kraftansamling, speciellt om man fortfarande är aktiv i bolaget. Man behöver som äldre generation ta ett steg tillbaka och visa att man lyfter fram den nya vd:n, samtidigt är det värdefullt att du finns där för eventuella tips och frågor som den nya vd:n kan ha. Då växer nya vd:n snabbare in i sin roll och ert företag.

Den yngre generationen behöver samtidigt berömma och visa uppskattning för vad den äldre generationen skapat. Det är svårt att kliva av sitt livsverk och man behöver vid upprepade tillfällen få uppskattning för det man åstadkommit. Den yngre generationen brukar känna frustration över att processen går långsamt och för att den äldre har svårt att släppa taget. Här blir det egentligen alltid utmaningar. För att undvika detta kan det vara skönt att ha en mentor som kan rådge och stötta båda generationerna till större förståelse och samspel. Det kommer också att underlätta för den yngre generationen att snabbare komma in i sin roll vilket gynnar företaget.

6. Stöd till den yngre generationen

Många andra eller tredje generationens företagare känner sig osäkra och ensamma i sin nya roll. Man tar över efter en duktig entreprenör som ofta är mycket handlingskraftig och har ett stort driv. Som efterträdare till en sådan auktoritet uppstår ofta en osäkerhet. Att få stöd från någon erfaren utifrån, som vet hur det är, brukar hjälpa till att få fart på självförtroendet och därmed också driv i verksamheten.

7. Familjeråd

För att behålla balansen så behövs regelbundet familjeråd, utöver vanliga lednings eller styrelsemöten även i framtiden.

Som båda exemplen i texterna visar så kan familjesituationer ändras genom åren. Med hjälp av familjeråden fångar man upp förändringar så alla vet hur de andra i familjen tänker.

I exemplet med Matilda, Magnus och Björn hade man familjeråd vilket gjorde att man fångade upp förändringarna och kunde göra något åt dem. I det andra exemplet hade man för lite intern dialog vilket gjorde att det blev missförstånd som fick stora konsekvenser. Genom att alla i familjen regelbundet delar sina tankar, samt önskemål med varandra, banar man väg för en långsiktig kraftfull verksamhet och harmonisk familj.

Sena ägarskiften blir dyra

Det största utmaningen i generationsskiftande företag är ofta att skiftet sker för sent. Skiftet bör ske så länge den yngre ägaren har stor glöd och stark drivkraft, innan den äldre ägaren tappar orken, så man alltid har en stark drivande kraft i bolaget. Samtidigt har familjeägda bolag som skiftar i rätt tid en mycket stor potential visar ny statistik som vi kommer återkomma till. I praktiken ser det ofta ut på annat sätt. Det är vanligt att den äldre ägaren driver bolaget och så småningom inte länge har samma glöd vilket gör att bolaget stagnerar och så småningom även kan minska i storlek och tappa lönsamhet. Eftersom många företag ägarskiftar för sent görs det ofta när verksamheten har tappat värde. Företagaren som då kanske lagt hela yrkeslivet på att skapa, bygga upp en fin verksamhet tappar då de sista åren stora delar av företagets potentiella värde för att man har svårt att släppa taget. Detta är mycket vanligt. Man gör därmed kanske sin livs sämsta affär sett ur ett ekonomiskt perspektiv.

Ett exempel

Ett företag drevs under många år av ett gift par De hade båda fint driv, han var en stor innovatör och hon skötte ekonomin med noggrann hand. De hade en stor medarbetarstab och var ett tungt namn som en viktig arbetsgivare. Verksamheten blomstrade och växte. Så småningom tog dottern över verksamheten. Dottern var duktig med tekniken och arbetade hårt. Hon var en duktig ingenjör och var omtyckt. Hon tyckte själv att det var roligt att arbeta tekniskt och ville lägga sin tid där. Företaget hade stor potential till tillväxt.

Faderns innovationer fortsatte att komma och han bidrog med många stora idéer och dottern var duktig på att realisera innovationerna. Han ägde alltjämt företaget, och åren gick. Dottern hade massor att ge på teknikområdet men tyckte själv inte hon hann med att leda bolaget, sköta produktion med nya innovationer, sälja och jobba med tillväxten. Hon kände ständigt att hon inte räckte till. Så småningom hade de gjort en rad innovativa förbättringar men verksamheten krympte och fick svårt med lönsamheten. Dottern närmade sig pensionsåldern, pappan ägde fortfarande, till åren kommen, och man pratade fortfarande om att fullt ut göra ägarskiftet från far till dotter.

Drivkraft

Ur ett lönsamhetsperspektiv bör det alltid finnas en stark drivkraft i bolaget för att driva verksamheten framåt. Det behöver finnas ett strategiskt arbete för helheter och där är ett starkt ledarskap viktigt och ett dynamiskt styrelsearbete värdefullt. Alla människor är olika och man bör tillsätta en VD utifrån var man vill att bolaget skall ta vägen. I fallet ovan finns en enorm teknisk potential men det behövs någon som har kraft och förmåga att driva och lyfta bolaget säljmässigt in i den potential som finns. Man behöver ha kraft att säga nej och också trycka på i den goda affären.

Det är också viktigt att ansvarsfördelningen är tydlig och när den äldre ägaren som ligger högst i hierarkin helt omedvetet påverkar bolaget även som pensionär, bara genom att fråga hur det går eller ge ett tips. Samtidigt är det viktigt att efterträdaren har den drivkraft för att leda bolaget. Kanske vill hellre barnen göra annat och då är det viktigt att man hittar alternativa lösningar. Ett entreprenörsbarn som arbetat hela sitt liv i familjeföretaget kan också tro att man inte klarar något annat och att man hänger sig kvar i bolaget av andra skäl vilket inte är ovanligt.

Det är, som vi nämnt tidigare under kartläggning, viktigt att man väljer individer med rätt drivkraft. Ett mycket vanligt problem i ägarledda bolag är att ägaren är så hårt knuten till bolaget så man inte säljer eller lämnar över när verksamheten mår bäst av det. I många fall hänger ägare kvar många år och glöden dalar. Detta påverkar nästan alltid tillväxten, lönsamheten och företagets framtid.

I exemplet ovan skulle företaget, som så ofta, byta ägare tidigare. Man skulle redan behövt göra ägarskifte nummer två och därmed fått in ny glöd och tillväxtvilja i bolaget. Istället för den stora tillväxtpotential som finns i den verksamhet riskerar hela det fina bolaget att försvinna och man är inte ensam. Faktum är att historiebeskrivningen är mycket vanlig. Det som är positivt i exemplet ovan är att innovationskraften finns kvar. Den är ju i ett tekniskt företag företagets hjärta och därmed finns ju potential I många fall försvinner även den med åren och då blir det svårt att med tiden föra över verksamheten och ta vara på värdet.

5 tips till lyckat ägarskifte:

- Börja planera för ett ägarskifte minst tio år innan planerat skifte

- Tag in expertis tidigt för att diskutera ert ägarskifte. Använd inte bara revisor utan tag extern hjälp som ser andra perspektiv än rent ekonomiska. Generationsskiften i familjeföretag innehåller så oerhört mycket mer. Genom att göra detta tidigt undviker ni framtida möjliga konflikter.

- Sätt en bort gräns tidsmässigt när skiftet skall vara klart.

- Gör en ordentlig kartläggning av potentiella efterträdare och drivkrafter så du vet vad varje familjemedlem vill. Tag hjälp, som äldre ägare missar man ofta de riktiga drivkrafterna hos de potentiella efterträdarna.

- Tag hjälp, det brukar öka lönsamhet, skapa mer harmoniska skiften och bättre tillväxt.

Vi hjälper dig med ägarskifte

Sinf kan erbjuda följande tjänster inom generationsskifte:

Konsultation

Vi letar fram och lyfter möjligheterna hos just ert företag och er familj. Vi lyfter era styrkor och tillvaratar dem i generationsskiftet, vägleder och stöttar utifrån just era behov. Ni kan även få hjälp med att utforma ägardirektivet. Konsultationen syftar till att ni ska tjäna mer pengar, hålla ihop familj, vänskapen och få bra utveckling i verksamheten framåt.

Medling

Kanske är redan ert generationsskifte i gång och det börja bli irritation eller osämja? Kontakta oss så går vi in och medlar.

Förbereda generationsskiftet

Detta är mycket viktigt. Det är nu ni har bäst förutsättningar att skapa ett generationsskifte utan konflikter. Om ni tillsammans med oss planerar skiftet och arbetar förebyggande så snappar du som ägare upp viktiga delar som annars brukar missas. Dessa skapar mycket ofta problem längre fram. Kontakta oss så hjälper vi er vidare.

Mentorskap

Handleder den yngre generationen i sin nya roll genom och efter generationsskiftet. Detta skapar en större trygghet hos den yngre generationen som ofta känner en osäkerhet men sällan visar det utåt. Genom stöd utifrån får man ofta en snabbare start och stabilare verksamhet framåt.

Kontakta oss för stöd:

Sanna Arnfjorden Wadström
VD för Sinf
sanna@sinf.se

Jennie Nilsson
Bolagsjurist på Sinf
jennie.nilsson@sinf.se