



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# HISTORIER FRA GENERASJONSSKIFTER

## 6. SENIOR SLIPPER IKKE TAKET

## INTRODUKSJON



Mange familiebedriftseiere anser seg selv som en i en lang rekke eiere hvor stafettpinnen overføres mellom generasjoner. I motsetning til et stafettløp er det ingen fastsatt målstrek når det kommer til en familiebedrift. Eieren som holder "stafettpinnen" må gjøre sitt beste for å ta vare og forbedre selskapet før han eller hun sender stafettpinnen videre til neste generasjon.

I noen generasjonsskifter opplever den kontrollerende generasjon at det er fra vanskelig å gi fra seg eierskapet og ledelsen til den neste generasjonen. *"Når er det perfekte tidspunktet å gi stafettpinnen videre? Det er så gøy å jobbe, hvorfor skal jeg pensjonere meg? Hvordan finne en passende tid for både generasjonen som styrer og den neste generasjon?"*. Dette er spesielt utfordrende i familiebedrifter med svak styring. Mangel på forandring kan føre til at neste generasjon ikke får noen incentiver og mister engasjementet for familiebedriften. Generasjonen i kontroll kan også være så fokusert på ikke å gi slipp på makt at det til slutt er hemmende for selskapet og familieforhold.

Det kan være vanskelig for neste generasjon å engasjere seg i dialog med generasjonen i kontroll siden de ikke ønsker å undergrave sine ofte direkte eldre slektninger. Eierne kan også begrense mulighetene til den neste generasjonen og ikke la dem få verdifull erfaring, noe som kan føre til at arvtageren ikke har de nødvendige ferdighetene når generasjonsskiftet først finner sted.

Ifølge en undersøkelse fra PWC [2] er 40 prosent av bedriftslederne i USA usikre på om de vil gi fra seg kontrollen til den neste generasjonen. I dette prosjektet har vi en historie som illustrere utfordringen med at eieren ikke vil sende stafettpinnen videre. Selv om det kun er en historie med dette temaet i dette prosjektet indikerer tallene fra undersøkelsen til PWC at dette er et utbredt problem. Det er derfor tatt med som et egen tema i dette prosjektet.

### Oversikt over historier:

#### 6.1 Senior slipper ikke taket

s 3



## 6.1 Senior slipper ikke taket

### KATEGORISERING



Nasjonalitet:	<b>Norge</b>	Valg ved generasjonsskifte:	<b>Familieovertagelse</b>
Virksomhetens størrelse (ansatte):	<b>&gt;50</b>	Virksomhetens størrelse (omsetning):	<b>&lt; €10 mill</b>
Generasjon:	<b>Andre til tredje generasjon</b>	Bransje:	<b>Transport og eiendom</b>
Intervjuet:	<b>3. generasjon</b>	Anonymous:	<b>Ja</b>

### EIERSKIFTE HISTORIE



Denne historien er basert på et intervju med sønnen til en bedriftseier som har hatt problemer med å ta et steg til siden og la andre overta. Selskapet ble grunnlagt i 1930 og andregenerasjon overtok ledelsen etter at grunnleggeren døde plutselig. Dette gjorde at andregenerasjonseieren ikke hadde noen erfaring med hvordan man planlegger et generasjonsskifte, og han har ikke vært bevisst på problemstillingen eller tilegnet seg kunnskap for å vite hvordan han skulle gjennomføre et skifte. Han overtok selskapet som 24-åring og hadde en lederstilling i over femti år. Som et resultat av det var identiteten hans dypt knyttet til familiebedriften. Eieren i andregenerasjonen var også en entreprenør og utviklet selskapet innenfor flere nye sektorer.

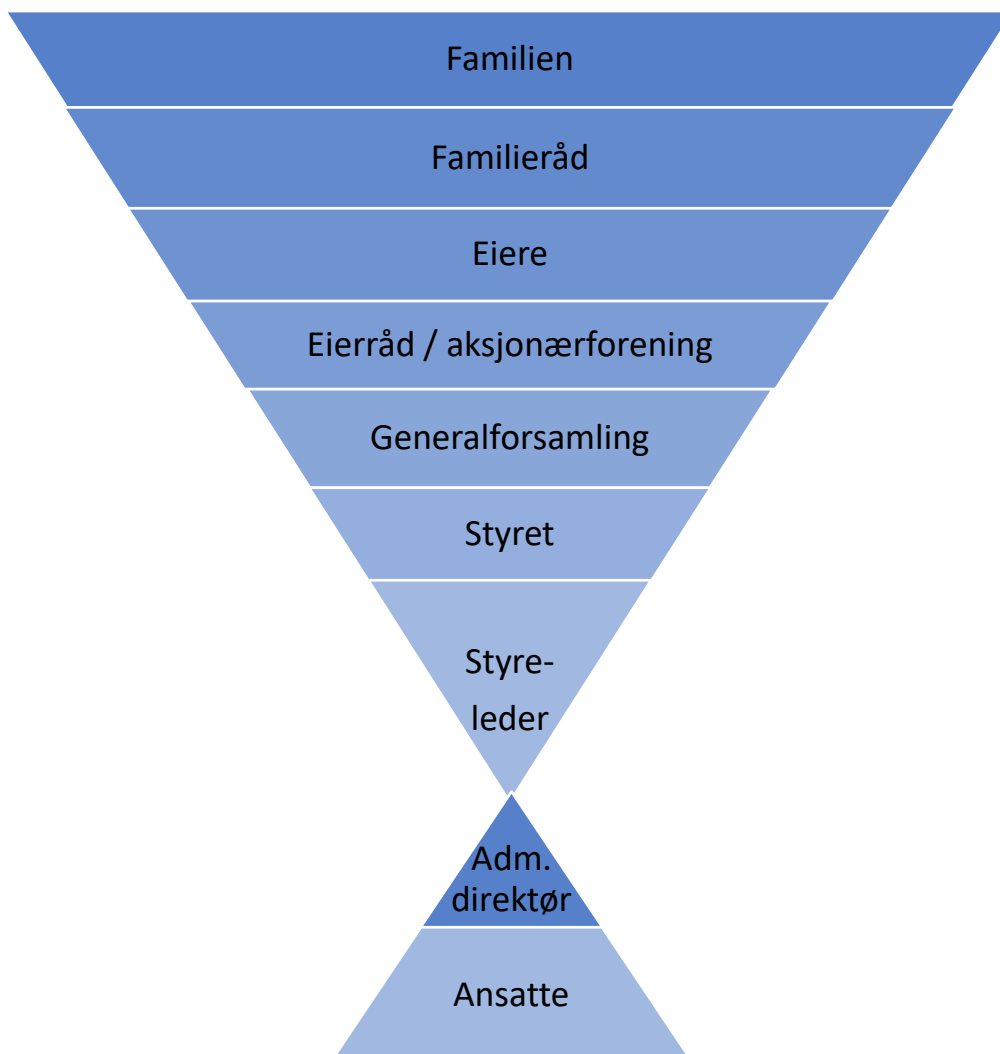
Tidlig på 2000-tallet fikk tredje generasjon en minoritetsandel av aksjene basert på anbefalinger fra skatterådgivere. De tre søsknene ble invitert til å sitte i styret sammen med faren og en ekstern advokat. På den tiden var det ingen klar plan for et generasjonsskifte, foruten om en overbevisning om at virksomheten skulle overføres til neste generasjon på et tidspunkt. For faren var det aldri et spørsmål om hans barn skulle arve familiebedriften eller ikke. Det synes å ha vært en idé om at dette ville bare skje "av seg selv", som det hadde gjort da han tok over etter sin onkel. Men generasjonsskiftet viste seg å ikke bli den enkle prosessen man kunne tro. Søsknene ble gradvis mer involvert i styrearbeid, men forble stolte eiere i årevis, og forfulgte etter hvert andre karriereveier. Igjen, som følge av en midlertidig skatteregulering i Norge tidlig i 2000-tall, hadde styret tatt initiativ til å omorganisere virksomheten i en selskapsstruktur med holdingselskap som eide aksjene i familiebedriften. Dette førte til en klarere rolledeling i tillegg til at rollen som styreleder gikk på rundgang mellom andre- og tredjegerasjon.

Det var ikke før i 2016, i slutten av 70-årene at faren begynte å snakke om pensjonisttilværelsen og ønsket å overføre et flertall av aksjene til neste generasjon. Etter å ha blitt holdt tilbake fra operativt engasjement, begynte den eldste i tredjegerasjon å ta ansvar for eiendomsdelen av familiebedriften. Han var den første i tredjegerasjon til å ta en ledende posisjon på operasjonelt nivå i familiebedriften. I løpet av kort tid sammenfalt det med et lederskifte i den operasjonelle delen av transportdelen av selskapet.


I løpet av et par år tok han initiativ og gjennom hjelp fra flere eksterne medhjelpere, forhandlet han og overtok stillingen som administrerende direktør for transportdelen. Sønnen, som hadde tatt en master i ledelse (MBA), brukte bevisst ledelsesteorien han hadde lært gjennom studiene for å få et tettere forhold til de ansatte, blant annet ved å skape et lederteam. I intervjuet uttrykte han at han var fornøyd med det faktum at han hadde tidligere ledererfaring og tidligere hadde drevet sin egen virksomhet, noe som gjorde at han var klar til å ta over ansvaret.

Da familien ble introdusert for en modell utviklet av grunnleggeren av FBN Sverige, Annelie Karlsson, ble det et gjennombrudd for starten på et reelt generasjonsskifte. Faren og sønnen gikk med på å bytte stilling fra administrerende direktør til styreleder. Dette gjorde at andregenerasjon fremdeles hadde styringen, men samtidig ble ansvar og autoritet overført til tredjegerasjon. Det hjalp faren til å innse at han fortsatt kunne ha stor innflytelse over selskapet uten å være operativ leder.

Den øverste trekanten representerer styringsnivået, som lager generelle visjonene til selskapet, utvikler strategier og tar viktige beslutninger. Den viser også de ulike engasjementsnivåene eierne kan ha uten å være involvert i daglig drift. Den nederste trekanten representerer ledelsen, som er involvert i den daglige operasjonelle beslutningene på et mer detaljert nivå. Faren gikk med på å gå fra operasjonelt nivå involvert i den daglige virksomheten til det styrende nivået, ble styreleder, og sønnen ble administrerende direktør i det operative selskapet.



Kilde: «Jeg tänker styra det här tills jag dör, sen får jag se hur jag gör» (Karlsson, Anneli, 2013) )



Siden tredjegerasjonen overtok den operative ledelsen har det vært en rekke endringer. De utnevnte en ekstern styreleder og brukte nettverket sitt til å få kontakt med flere ressurser som kunne hjelpe dem i overgangen. Videre har begge søstrene begynt å jobbe i familiebedriften på operasjonelt nivå, hovedsakelig med drift og utvikling av eiendom. De har også støttet opp om endringsaktivitetene gjennom styreverv i holdingselskapet og i datterselskapene. Dette har vært viktig for at familiebedriften har kommet godt gjennom generasjonsskiftet.

Det neste steget i generasjonsskiftet var å få på plass en pensjonsavtale med den administrerende direktør i transportvirksomheten, som hadde jobbet i selskapet i over 30 år. Dette viste seg å være en utfordrende prosess, men etter mye arbeid har de nå inngått en avtale med en ny administrerende direktør, og den nåværende administrerende direktøren har gått til side og vil pensjonere seg om et par år.

Underveis i dialogen med en hodejeger for å finne en ny kandidat til å ta på seg stillingen som administrerende direktør, ble sønnen stiltpørsmålet om hvorfor han ikke ønsket å stillingen selv. Selv om andre hadde presentert ideen for ham, hadde han ikke virkelig sett på seg selv som en kvalifisert kandidat før det øyeblikket. Dette ble et vendepunkt for familiens engasjement i den operative delen av selskapet.

Ifølge familien er det avgjørende å ikke bli fiksert på å følge en detaljert plan for generasjonsskiftet. Det vil alltid være en rekke tilfeldigheter som det er viktig å justere etter og tilpasse seg. Sjansen for et vellykket generasjonsskiftet øker om familiemedlemmene er klar når disse mulighetene kommer. For å forberede seg på dette er det viktig at neste generasjon får et innsikt i familiebedriften på et eierskapsnivå når de er unge voksne. På denne måten har de tid til å modnes inn i eierskapsrollene som beskrevet i modellen over. Å ha en eller flere søsken med interesse og forståelse av næringsliv og ledelse, vil gjøre det enklere for neste generasjon å ta rollen som leder av prosessen med generasjonsskiftet. Gjennom studiene og ledererfaringene hadde sønnen kvalifikasjonene til å identifisere og gjøre endringer på en god måte, og dermed gjøre de rette handlingene til rett tid.



## REFLEKSJONSSPØRSMÅL



- Hvis du er i den yngre generasjonen som venter på seniorgenerasjonen skal ta initiativ til å starte på samtalen om generasjonsskiftet - kan du selv ta initiativ?
- Kan du være den som står for endringer i familien din?

## LÆRINGSPUNKTER



6

### **Behold betrodde ansatte**

Hold på lojale ansatte som har vært i selskapet i mange år som virkelig kjenner selskapets verdier, historie og ambisjoner, for eksempel den langsiktige advokaten og revisoren i dette tilfellet.

### **Generasjonsskifte er ikke en lineær prosess**

Det er viktig å ha tålmodighet og være klar over at et generasjonsskifte ikke er en lineær prosess. I gjennomsnitt tar generasjonsskiftet mellom 10 til 15 år fra det øyeblikket den eldre generasjonen begynner å snakke om å tre til side til de faktisk gjør det. I mellomtiden må man følge sine egne interesser og karriereambisjoner, samtidig som man er tilgjengelig i tilfelle noe skulle skje som får den eldre generasjonen til å tre til side.

### **Ikke vær redd for å endre familiedynamikken**

Det er viktig å ikke forbli fanget i ens rolle som barn i samspill med ens eldre familiemedlemmer. Dette er en naturlig respons, men det er avgjørende å gå ut av denne rollen og ta ansvar for ens egen suksess. Hvis den eldre generasjonen nekter å samarbeide, og reagerer negativt på de yngre generasjonenes innsats, må noen fra den yngre generasjonen ta initiativ.

### **Bygg en CV for å være en relevant arvtager**

Få relevant utdanning og arbeidserfaring for å bli best mulig eier. Å bli født inn i en familiebedrift gir fordelen av ubevist å skaffe bransjekunnskap og en forretningsforståelse fra tidlig alder. Bygg videre på denne tausekunnskapen med ekstern kunnskap, for eksempel fra universiteter. Å få arbeidserfaring fra andre selskaper er relevant, både som læring og for å styrke ditt eget kandidatur som en ressurs for familiebedriften.

### **Søk kunnskap**

Man bør være på kontinuerlig jakt etter kunnskap for å bli best mulig eiere.

### **Hold seniorgenerasjonen informert**

Den beste måten å lette prosessen for den eldre generasjonen er å holde dem informert og engasjert gjennom hele generasjonsskiftet og etterpå.





## AKTIVITETER FOR EIERFAMILIER



### Utdanning

Utdanning kan tjene som en inspirasjonskilde, og det kan bidra til å utvikle en følelse av tillit med problemer knyttet til en familiebedrift. Alder bør ikke være en begrensende faktor for å søke videreutdanning. Det kan være alt fra et kort lederprogram eller å ta en mastergrad.

Det er også verdifullt å få en utdanning i eller utenfor familiebedriften, enten det er gjennom arbeidserfaring eller som eier. Aktiv læring fra ulike deler av eierskapspyramiden i selskapet vil gi uvurderlig innsikt i ansvaret som eier og hvor neste generasjon kan passe inn.

### Familiemøter

Ha regelmessige familiemøter for å bygge tillit på tvers av generasjoner og diskutere generasjonsskifter. Bruk styredeltakelse som eiere eller observatører som en arena for dette. Ha også eierskapsdiskusjoner utenfor de formelle arena, med kun familien til stede. Det kan også inkludere øvelser hvor seniorgenerasjonen lærer den yngre generasjonen om selskapet, eller at eksterne eksperter hentes inn for å lære hele familien om temaer som økonomiforståelse og bærekraft.



## REDERANSER



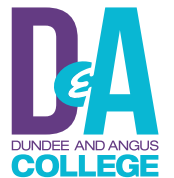
- [1] <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey-2016/sticky-baton-syndrome.html>
- [2] <https://viod.vn/annualforum2019/wp-content/uploads/2019/12/3.2.-Challenges-for-NextGen-in-driving-the-Family-Business-directions.pdf>
- [3] "EPISODE 57 – GAINING EXTERNAL EXPERIENCE" [1] (Keyt, Andrew, 2019). <https://fambizpodcast.com/episode57/>
- [4] "How to succeed with succession of ownership in a Norwegian family business", (Høyskel, Herman, 2019). MBA. University of Reading.
- [5] «Jeg tänker styra det här tills jag dör, sen får jag se hur jag gör» (Karlsson, Anneli, 2013)



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



**INSTITUT  
INPRO**



**DUNDEE AND ANGUS  
COLLEGE**



**EFB EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES**



**Family  
Business  
Norway**



[www.sufabu.eu](http://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](mailto:strnadova@amsp.cz)



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

