Förändringar i familjeföretagets ledning och ägande

Arbetsbok

Förändringar i familjeföretagets ledning och ägande

Jouko Havunen och Jan Sten 2011

FÖRORD

ARBETSBOKENS STRUKTUR

1. FÖRÄNDRINGAR I FAMILJEFÖRETAGS LEDNING OCH ÄGANDE
1.1 Nulägesanalys av familjen....5 - 21
1.2 Nulägesanalys av företaget....7
1.3 Familjen och företaget som en helhet....10
1.4 Generationsskiften....11
1.5 Försäljning av företag....17
1.6 Nedläggning av företagsverksamhet....21

2. ANALYS AV FAMILJ OCH FÖRETAG I PRAKTIKEN....23 - 24
Arbetskort 1a och 1b. Familjens släktträd....32
Arbetskort 2. Familjekultur....33
Arbetskort 3. Familjen och företagsverksamhet....33
Arbetskort 4. Företagets framtid ur familjens synvinkel....34
Arbetskort 5. Företagets affärsplan....35
Arbetskort 6. Företagets viktigaste intressenter....36

3. ALTERNATIVET GENERATIONSSKIFTE....25
Arbetskort 7. Planering för överlåtelse av ledningen....37
Arbetskort 8. Genomförande av förändring i ledningen....38
Arbetskort 9. Planering och genomförande av förändring i ägandet....39
Arbetskort 10. Den äldre generationens och andra familjemedlemmars situation efter ett lednings- och ägoskifte....40

4. ALTERNATIVET FÖRSÄLJNING AV FÖRETAG....27
Arbetskort 11. Förberedelser inför en försäljning....41
Arbetskort 12. Genomförande av företagsförsäljning....42
Arbetskort 13. Tiden efter försäljningen....42

5. ALTERNATIVET NEDLÄGGNING AV FÖRETAGSVERKSAMHETEN....27
Arbetskort 14. Nedläggning av företagsverksamhet....43

6. FORTSÄTTNING FÖLJER....28

EGNA KOMMENTARER....29
KÄLLFÖRTECKNING....30
BILAGA: ARBETSKORT....32 - 43

Förord

En av de största utmaningarna som en företagare och dennes familj ställs inför är valet mellan generationsskifte, försäljning av företaget eller nedläggning av företagsverksamheten. Företaget kan ha varit en viktig del av familjemedlemmarnas liv under en lång tid, och därför behöver det inte vara lätt att skiljas från företagsverksamheten och allt vad det innebär. Den här arbetsboken ger information, och kan fungera som stöd för företagare och dennes familj i sådana situationer.

Många är de frågor som företagarfamiljen vill ha svar på men några av de vanligaste frågorna gäller företagsvärdering, finansiering, skatter och juridik. Den här arbetsboken bygger emellertid på idén att ägo- och ledningsskiften, till 90% handlar om känsla och förnuft, medan endast 10% hänför sig till teknik. Det har skrivits mycket om de tekniska aspekterna, och därför känns det naturligt att nu mera lyfta fram de mjuka aspekterna. Vi hyllar också principen att ett generationsskifte, en försäljning eller en nedläggning av företagsverksamheten inte är något som enbart berör en överlåtare och en övertagare. Dylika beslut berör alltid hela familjen.

Arbetsboken är indelad i tre skilda delar. Inledningsvis ges en generell överblick av förändringar som lednings- och ägoskiften i familjeföretag. Därefter beskrivs hur en analys av familjen och företaget kan genomföras med tanke på sådana förändringsprocesser. Boken avslutas med separata genomgångar av alternativen generationsskifte, försäljning av företag och nedläggning av företagsverksamheten. De enskilda kapitlen är skrivna så att man kan använda endast de delar som upplevs som mest viktiga, men vi rekommenderar att hela boken används. På så sätt är det lättare för familjen att få en bättre översikt över vilka möjligheter som den egentligen har.

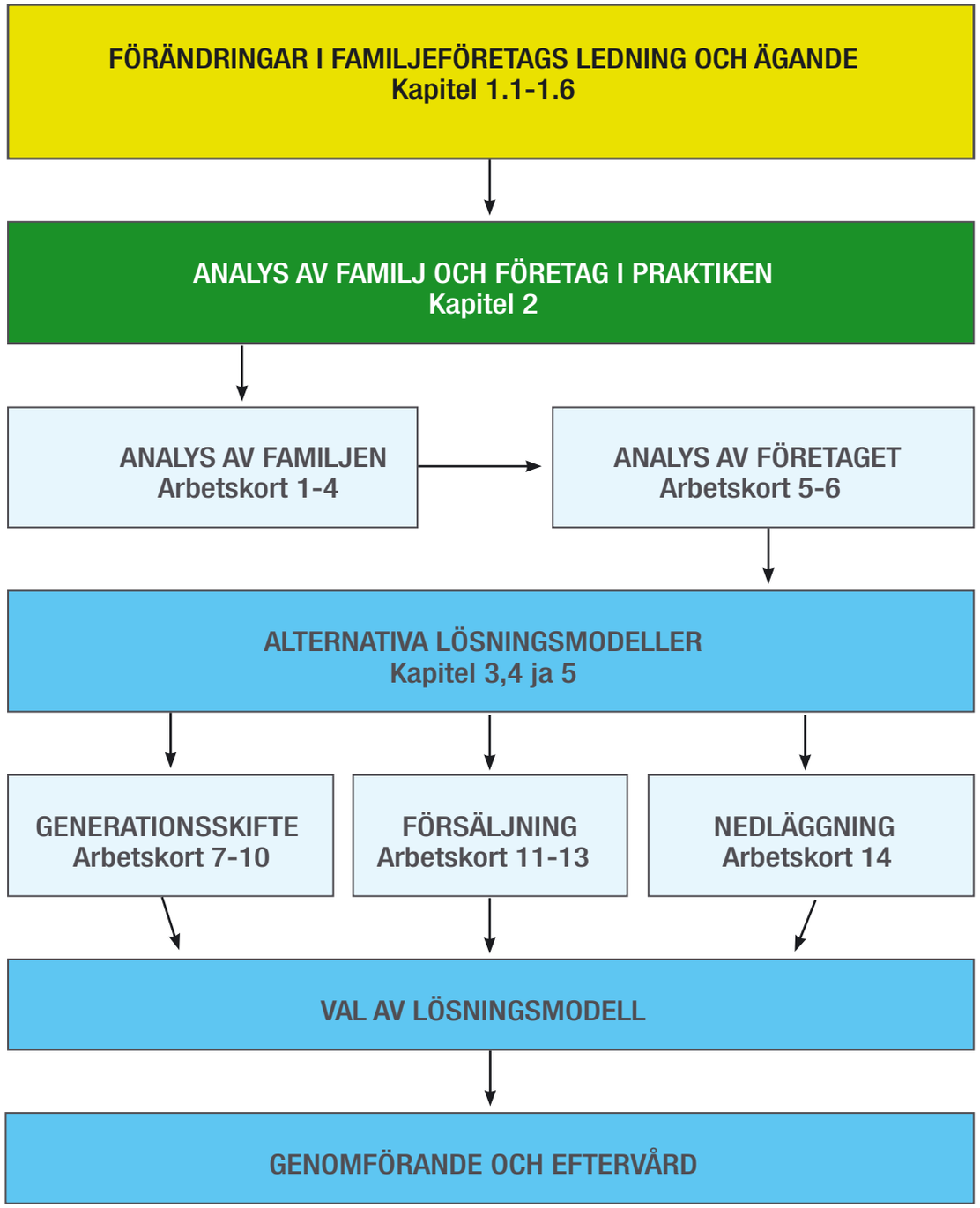
Den första versionen av den här arbetsboken gjordes på uppdrag av företagsavdelningen vid Lapplands TE-central (numera ELY-centralen) inom ramen för Europeiska Socialfondens mål 1-program för Norra Finland. Arbetsboken blev verklighet tack vare de värdefulla kommentarer som vi fick av de experter och företagare som var med i det utbildningsprojektet. Konsultativa tjänstemannen Anna-Liisa Levonen från handels- och industriministeriet, utvecklingschef Pertti Korhonen och informationschef Kukka-Maaria Kakko från Lapplands TE-central förtjänar ett extra omnämnande för sina viktiga insatser.

Den här andra upplagan bygger till stor del på samma principer som den första arbetsboken. För det första är fokus fortsättningsvis på de mera mjuka aspekterna av ägo- och ledningsskiften, men företagsköp och –försäljningar har fått mera utrymme, eftersom de också har blivit vanligare alternativ för företagsfamiljer som överväger att avsluta sitt företagande. För det andra tror vi ännu hårt på att ägo- och ledningsskiften är långa processer och att det riktigt viktiga arbetet sker i början av processen. Ju tidigare man startar desto bättre är det, och den här arbetsboken lämpar sig speciellt för det här tidiga arbetet.

Arbetsboken har nu varit i användning i Lapplands SUVA-program i mer än åtta år, och där har mer än hundra familjeföretag använt sig av den. På basen av de erfarenheterna, och den feed-back som vi fått av de konsulter som använt arbetsboken, så har arbetskorten utvecklats en del och några nya frågor har kommit till. Vi hoppas att den nya upplagan ska vara i lika stor användning som den första versionen. Till sist vill vi rikta ett stort tack till projektchef Hannele Heikkinen vid ELY-centralen i Tavastland. Utan hennes medverkan hade den här uppdateringen inte förverkligats.

Jouko Havunen och Jan Sten

Arbetsbokens struktur



1. Förändringar i familjeföretags ledning och ägande

Att vara företagare innebär att klara av dagliga utmaningar men det ska också funderas på framtiden. Ifall man står inför valet att se till att en order blir klar före lördag eller att fundera på vem som ska leda företaget om 5 år så är valet emellertid ofta självklart. Dagsaktuella saker går först helt enkelt på grund av tidsperspektivet, men de går också oftast före av andra skäl. Den dagliga verksamheten cirkulerar kring sådant som är mera konkret, och det här är då mer intressant för företagarna eftersom de ofta är väldigt handlingsorienterade.

Företagare tycker nog att det är viktigt att tänka på framtiden, men den är oftast lite mera diffus och svår att greppa. Av den här enkla anledningen så skjuts också ofta inledandet av ett ägar- och/eller ledningsskifte på framtiden. Här måste dock företagarfamiljer ändra uppfattning för i annat fall så diskuteras lätt skiftesprocessen för första gången på begravningsplatsen, och det är inte bra för någon. Det här betyder emellertid inte att inledandet av en planering för ett lednings- eller ägoskifte är detsamma som att den äldre generationens liv närmar sig slutet. Tvärtom så är det bara inledningen till att planera nästa fas i livet.

Tyvärr är det så att de allra flesta företagare inte planerar tillräckligt eller i tillräckligt god tid inför ett ägo- eller ledningsskifte. Enligt forskning så är det endast ca 20-40% av alla företagare som aktivt planerar inför ett skifte. Det här är emellertid förståeligt eftersom alla inom företaget, eller med relationer till företaget, har svårigheter med att inleda en sådan diskussion. Alla inblandade parter är nämligen osäkra inför en sådan förändring.

Företagaren själv vill inte inleda en planering eftersom det är ett tecken på att företagarkarriären håller på att lida mot ett slut. Det för också andra tankar till ytan - som att ens eget liv börjar närma sig slutet. Plötsligt kanske företagaren inser vad han har i livet förutom företaget - och det kan vara en skrämmande insikt. Allt det här gör det svårare att ta steget ut och börja inleda en skiftesprocess.

Andra familjemedlemmar kan också vara ovilliga att inleda en planeringsprocess. Den yngre generationen vill inte inleda planeringen av ett skifte, eftersom det kan kännas som att sätta press på föräldrarna eller att lyfta fram deras allt högre ålder. Det hela blir också lite känsligare ifall den yngre generationen förväntas fortsätta med företagsverksamheten, medan den själv inte är riktigt säker på om den vill göra det. Det är ganska klart att barnen inte tar något initiativ till en generationsskiftesprocess i en sådan situation.

Företagarens make eller maka kan också vara motståndare till att inleda ett skifte, eftersom det kan leda till att dennes livssituation markant förändras. En försäljning kan till exempel leda till att man mister sin arbetsplats, men det kan också leda till att situationen inom familjen förändras. Familjens interna relationer kan nämligen prövas i samband med förändringar inom företagsverksamheten. Företaget kan också ha varit det som har hållit familjen samman, och en försäljning innebär att det endast blir kvar ett tomt hem utan barn och företag. Företaget kan också på sitt sätt ha varit ett hem att ty sig till. Att det här förändras kan vara betungande för såväl make som maka.

Nyckelpersoner inom företaget kan också bli bekymrade när ett skifte förs på tal, eftersom de redan har en etablerad relation till den nuvarande ägaren. De har kanske arbetat sida vid sida med ägaren under en lång tid, och en förändring kan rubba denna trygga relation. Dessa faktorer i kombination med den allmänna osäkerhet som kan finnas kring arbetsplatsernas fortsatta existens gör att personalen kan vara emot en försäljning. Liknande reaktioner kan förekomma bland kunder, leverantörer och övriga samarbetspartners. De har också en etablerad relation till den nuvarande företagaren – men framtida scenarier kan vara ganska annorlunda för dem, beroende på vem den nya ägaren blir. Givet dessa potentiella motstånd till en försäljning av ett företag eller ett generationsskifte, så är det ganska naturligt att samtliga berörda parter drar sig för att inleda själva planeringen av en sådan förändringsprocess.

Motståndet till en planering av en skiftesprocess kan alltså vara hårt, men lösningen till problemet finns inom den egna familjen. Företagaren själv bör givetvis inse när det är dags att planera för förändringar i ledning och ägande, men samtliga familjemedlemmar som på något sätt berörs av processen bör också vara med i diskussionen från första början. När familjen har uppnått det så är det också mycket lättare att bearbeta det förändringsmotstånd som eventuellt förekommer utanför familjen. Av den här anledningen så är det också viktigt att inleda planeringen av en förändringsprocess med en analys av familjen. Familjen kommer i första hand, och beroende på vad den har för åsikt om framtiden så utformas också beslutet om ett kommande skifte. Processen bör inte gå andra vägen för då skapas det säkerligen spänningar inom familjen.

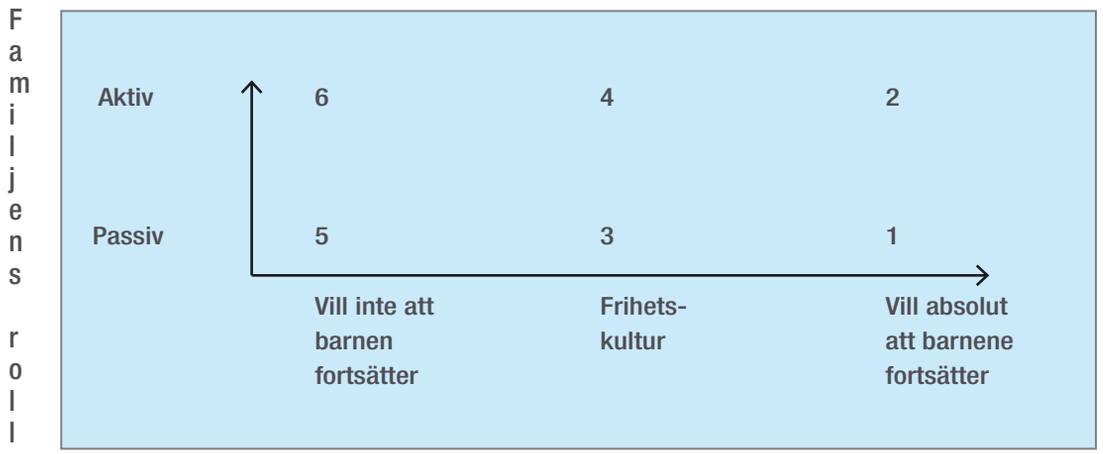
1.1 Nulägesanalys av familjen

Varje familj är unik på sitt sätt, och därför bör också ett kommande ägo- eller ledningsskifte utgå från den involverade familjen. En sådan analys bör innehålla alla familjemedlemmar, som är relaterade till varandra genom släktskap eller giftermål. Viktiga i den här analysen är alla ingifta. Det har nämligen många gånger visat sig att det är de här personerna, som är de största källorna till problem i sådana här förändringsprocesser. Den här uppfattningen finns speciellt hos den äldre generationen som är på väg att lämna företagsverksamheten. De upplever oftast att de har en någorlunda bra kontroll över sina egna barn och deras prioriteringar, men tankar och strävanden hos ingifta är mer dolda. För att då redan på förhand kunna minimera eventuella problem på den här fronten, så bör dessa familjemedlemmar vara en del av planeringsprocessen. För att göra det här utgångsläget så överskådligt som möjligt så rekommenderar vi att familjen gör ett släktträd. (Se Arbetskort 1B).

Efter att ha identifierat alla familjemedlemmar som berörs av förändringen, så bör man få reda på bland annat deras civilstånd och ålder. Det här är viktig information eftersom människor i olika åldrar reagerar på olika sätt inför en förändring. Till exempel, en som är kring 60 år har helt olika förväntningar på en förändring i form av ett generationsskifte än vad en 20-åring har. En äldre person har redan gått igenom skeden som att utbilda sig, bilda familj samt skaffa sig en viss förmögenhet osv. En 20-åring har alla de här skeden framför sig.

Utöver att ha detaljerad information om de enskilda familjemedlemmarna så bör det också finnas en uppfattning om hur de enskilda individerna agerar som familj. Varje familj har sin egen historia och kultur, och det här behöver också synliggöras. Orsaken till det här är enkel. Familjer har nämligen sammansvetsats under en lång tidsperiod, och då har det också etablerats vissa handlingsmönster. Dessa handlingsmönster påverkar hur familjer agerar i vissa situationer, som t ex ett generationsskifte eller en försäljning av företaget. Forskning av Elina Varamäki (1998) fungerar som ett bra hjälpmedel i den här frågan. Hon har noterat att det i samband med generationsskiften finns olika typer av familjer beroende på hur de väljer att hantera och diskutera frågan inom familjen.

Figur 1. Familjens roll och förväntningar hos föräldrar



Figur 1 visar att familjer diskuterar och behandlar ett kommande generationsskifte på olika sätt. Alla sätten i figuren förekommer, och det viktigaste är att försöka komma underfund med vilket som är typiskt för vederbörande familj. Det bästa läget har kanske familjer som finns inom kategori fyra (4). I dessa fall diskuterar familjen ärendet öppet och omsorgsfullt. En grundlig diskussion ger också en öppen valmöjlighet för den yngre generationen. I motsats till den här situationen så finns de mer problematiska situationerna där den äldre generationen helt klart vill att den yngre generationen fortsätter med företagsverksamheten, oberoende av om den själv vill det eller inte (kategorierna 1 och 2). En speciellt besvärlig situation är det när den äldre generationen aktivt vill att yngre generationen tar över verksamheten men där den äldre generationen inte har förmåga att ta tag i saken och ens diskutera det (kategori 1). Dylika familjer blir snart vandrande minfält där det ständigt finns en risk för explosion den dagen som någon ställer den opassande frågan.

Sammanfattningsvis så kan det konstateras att varje familj är unik, och att det bör beaktas i kommande ägo- och ledningsskiften. Ett släktträd ger information om vilka alla familjemedlemmar som på något sätt påverkas av ett skifte. Vilka alla familjemedlemmar som ska inkluderas i släktträdet varierar från fall till fall och enligt vad familjen själv anser vara motiverat. Ta dock hellre med för många än för få i början av förändringsprocessen. Ge alla en möjlighet att vara med om de så önskar.

1.2 Nulägesanalys av företaget

Varje familj är unik tack vare sina familjemedlemmar och på vilket sätt de fungerar såsom en familj. Samma sak gäller också för företag. Varje företag har sin egen historia, sitt eget speciella nuläge samt sina egna framtidsförutsättningar. Därför är det också viktigt att grundligt analysera det företag, som är föremål för en förändring som ett ägo- och ledningsskifte.

Analyser av företag kan vara av väldigt varierande karaktär. Det kan vara en strikt finansiell eller en mer beskrivande analys av företagets verksamhet, historia samt framtidsutsikter. Analysen kan också baseras på en färdig affärsplan. Den beskriver affärsidén och verksamhetsformerna, och den ger goda indikationer på vilka styrkor och svagheter som företaget har, samt vilka möjligheter och hot som det står inför. Den här informationen ger också en fingervisning om behovet av framtida kompetenser i företaget. Företagares affärsplaner är tyvärr inte alla gånger så väldigt uppdaterade, men en planering av ett ägo- och ledningskifte ger en ypperlig möjlighet att åtgärda den här svagheten.

Eftersom den här arbetsboken primärt är utvecklad för att stöda mikro- och småföretagare, så bör företagsanalysen inte göras alltför omfattande. Till minimikravet hör en beskrivning av företagets affärsidé, produkter eller tjänster, kunder, konkurrenter, organisation samt verksamhetsprinciper och ekonomi. Det är också viktigt att försöka greppa framtiden. Ifall företagets bransch har lysande framtidsutsikter så är det kanske mer attraktivt att hålla företaget inom familjen även i fortsättningen, eller så är företaget kanske lättare ett attraktivt köpobjekt. Ifall de framtida utsikterna är svaga så blir det kanske aktuellt med en nedläggning av företagsverksamheten.

Det kan vara en bra idé att respektive generation gör sin egen personliga analys av företaget och dess framtidsförutsättningar. Sannolikheten är stor att det förekommer skillnader i de här två analyserna, och det skapar ett bra utgångsläge inför fortsatta diskussioner inom familjen. Det är nämligen mycket viktigt att det inom familjen finns en konsensus kring just de här aspekterna.

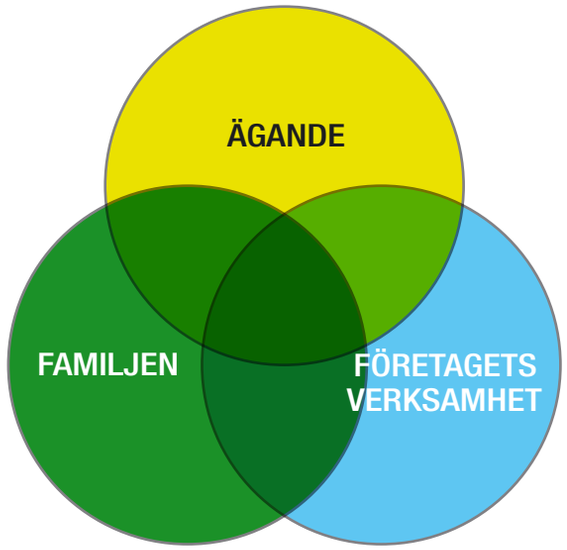
En analys av företaget bör också innehålla bakgrundsinformation om företaget såsom när det är grundat samt hur det har utvecklats. Ett företag som redan har genomgått ett ägo- och ledningsskifte är ett helt annat företag än ett företag som står inför sitt första skifte. Information om företagets ekonomiska situation är också speciellt viktig, för den ger en bra indikation om vilka möjligheter som är öppna med tanke på framtiden. Olika generationer kan också ha väldigt olika uppfattningar om den ekonomiska situationen, och det kan också vara orsaken till att den yngre generationen inte är speciellt intresserad av att ta över företaget. Därför är det också så oerhört viktigt att se till att alla familjemedlemmar har samma information om företaget. I annat fall kan det uppstå helt onödiga spänningar inom familjen.

1.3 Familjen och företaget som en helhet

Hittills har familjen och företaget presenterats som enskilda delar av ett familjeföretag. I verkligheten är det emellertid väldigt svårt att separera på familjen och företaget. Ibland vet inte ens ägofamiljen själv var gränsen går. Det är dock viktigt att veta att det är två helt olika helheter eller värdesystem, som möts inom ett familjeföretag. Det här återspeglar sig i, till exempel, på vilket sätt som man blir medlem av en familj. Man föds inom en familj eller så knyts man upp till familjen genom äktenskap eller samboende. I ett företag så grundar sig delaktighet på andra grunder. En individ blir en del av ett företag genom anställning, ägande eller genom att sitta i ledningen. I sådana här fall kan medlemskap upphöra genom att anställningen avslutas eller genom att ägarandelen överförs till någon annan. Lika enkelt är det inte att avsluta sitt medlemskap i en familj. Den är man delaktig i så länge som man lever.

Det är viktigt att förstå att ett familjeföretag är en kombination av två olika system: familjen och företaget. En annan sak som är värt att tänka på är att företaget i sig egentligen består av två olika system det också: den egentliga verksamheten och ägandet. Den här tudelningen är av stor betydelse för olika personer kommer att ha olika förväntningar på ett familjeföretag beroende på vilken roll de har. Till exempel, en person som endast är ägare har oftast företagets värde och dividender som sin högsta prioritet. En som är anställd i företaget är kanske däremot mer intresserad av att ha ett varaktigt, bra och utmanande arbete. Kort sagt, beroende på var man positionerar sig i tre-cirkel modellen i Figur 2 så varierar förväntningarna på familjeföretaget, men också på ett kommande ägo- och ledningsskifte.

Figur 2. Familjeföretagets tre delsystem



En separation mellan ägande och verksamheten är mycket viktig under diskussioner om ägo- och ledningsskiften. Det kan till exempel vara viktigt för familjen att ägandet stannar inom familjen, medan själva verksamheten kan ledas av en VD som inte hör till familjen. Viktigt är också att komma ihåg att ett ägo- och ledningsskifte kan ske vid olika tidpunkter. Ett ledningsskifte kan ske ganska snabbt, men förändringar inom ägarstrukturen kan kräva betydligt mera tid. Familjemedlemmar kan börja arbeta ganska tidigt i familjeföretaget, men samma takt gäller inte ägandet. Den äldre generationen kan bibehålla ägandet långt efter det att den dragit sig tillbaka från den dagliga verksamheten. En orsak till det här kan vara den finansiella situationen inom såväl företaget som familjen, men det kan också enbart vara frågan om att bibehålla taget om det kontrollsystem som man förfogar över.

Separeringen mellan ägandet och verksamheten underlättar förståelsen för familjemedlemmars åsikter och beteende, och därmed så skapas också en grund för en konstruktiv diskussion inom familjen. Familjemedlemmar, som inte är ägare eller anställda i företaget, får inte exkluderas från den här framtidsdiskussionen. Fastän personerna inte berörs direkt så berörs de ändå oftast indirekt, eftersom de kanske är gift med en person som är ägare eller anställd. De här personerna kan också ha starka åsikter om vad som ska göras eller inte göras. Det kan vara lätt att avfärda de här personerna eftersom de inte har någon direkt koppling till företaget men det är ett misstag. Speciellt den äldre generationen i ett familjeföretag brukar välja det angreppssättet, men undvik att göra det misstaget. Glöm inte heller att det även kan finnas icke-familjemedlemmar bland såväl ägare som anställda.

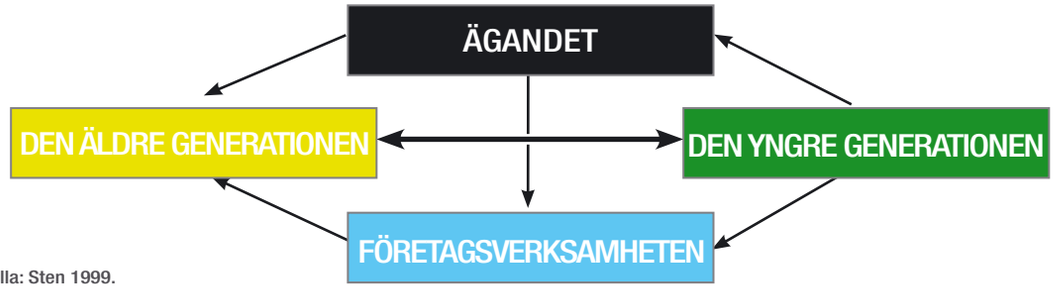
Sammanfattningsvis:

- det är nästan omöjligt att separera på familjen och företaget. Dessa två är intimt förknippade med varandra, och det bör också beaktas i den inledande analysen av den familj och det företag som genomgår en förändring.
- en förändring berör inte enbart en överlåtare och en övertagare. Många andra familjemedlemmar berörs av en förändring. Det är ett stort misstag att bortse från det här.
- tre-cirkel modellen är ett bra analysverktyg för att förstå varför olika familjemedlemmar beter sig på olika sätt.
- det är också viktigt att ta hänsyn till icke-familjemedlemmar bland ägare och anställda. Ifall det finns endast familjemedlemmar inom företaget så sköts saker och ting på helt andra sätt än om det även förekommer icke-familjemedlemmar i företaget.

1.4 Generationsskiften

Det är dags att titta närmare på de olika alternativ som familjer har när de ställs inför en ägo- och ledningsskiftesutmaning, och vi börjar med generationsskiften. Det kan vara mycket utmanande att överföra ett familjeföretag till nästa generation, men i all sin enkelhet handlar det om ett fåtal stora frågor. Figur 3 kan vara till hjälp när det gäller att inse vilka de här frågorna är.

Figur 3. Generationsskiftet och dess kärnellement



Källa: Sten 1999.

Från Figur 3 framgår med all tydlighet det som redan har konstaterats, nämligen att det är skillnad på ägande och själva verksamheten. Därtill är det också viktigt att komma ihåg att det finns två generationer involverade i ett generationsskifte. Ett generationsskifte handlar alltså om två generationer och inte enbart två personer. Traditionellt så fokuseras generationsskiften på överlåtaren och övertagaren, men det är en för snäv tolkning. Även andra familjemedlemmar från olika generationer berörs av ett skifte.

Olika generationer lever i olika livsfaser och därför ser de på sitt liv på olika sätt. Det här betyder också att de bekymrar sig för olika saker, och Tabell 1 visar vad som tycks bekymra den äldre generationen i samband med generationsskiften. Det största problemet tycks vara ingifta i familjen, och det är ett bra bevis på att det är mycket viktigt att generationsskiften inte enbart fokuserar på företagets överlåtare och övertagare. Överlåtarens största problem tycks vara relaterat till andra personer än övertagaren, och därför bör också dessa personer involveras i själva planeringsprocessen. En annan viktig sak som framgår från Tabell 1 är att där saknas till stora delar vad den äldre generationen ska göra efter det att generationsskiftet är genomfört. Det här är typiskt för den äldre generationen. Den är oftast mer bekymrad över hur företaget utvecklas och den yngre generationens framgång, än över den egna framtiden. Allt det här är emellertid starkt beroende av hur den äldre generationen planerar för sin tid efter att perioden som ledare för företaget går mot sitt slut. Ifall det finns klara planer för den tiden, så är också oftast den yngre generationen mera villig att ta över företaget.

Tabell 1. Äldre generationens huvudvärk i samband med generationsskiften

1.	Ingifta	6.	Erfarenhet
2.	Syskon	7.	Utbildning
3.	Skatter	8.	Konjunkturläget
4.	Pengar	9.	Efterträdarens ålder
5.	Övertagningsintresse	10.	Branschkunskap

Källa: erfarenheter från utbildningsprogram i Vasa

Den yngre generationen har sina egna problem, och Tabell 2 visar att de flesta kan relateras till överlåtaren. Yngre generationen är bekymrad över hur den kan uppnå en bra arbetsfördelning mellan de olika generationerna, men framförallt så är man bekymrad över hur man egentligen ska få en möjlighet att visa vad man går för. Det är en sak att börja arbeta inom företaget och lära sig rutinärenden, men det är en helt annan sak att leda verksamheten. Det här visas också med all tydlighet i Tabell 2 om den yngre generationens förväntningar inför ett generationsskifte. De flesta kommentarerna har att göra med hur man själv gradvis ska lyckas få mera ansvar. För den äldre generationen handlar det å andra sidan om att gradvis avsluta sin relation till själva verksamheten och ägandet, men det handlar också om att överföra vissa uppgifter till den yngre generationen. Det handlar om att arbeta lite mindre, men det handlar kanske också om att gradvisa överföra ägandet till den yngre generationen. Det här är ingen förändring som sker över en natt utan det är en lång process. Därför lönar det sig att starta i god tid. Det samma gäller för den yngre generationen. Det gäller för den att gradvis bli allt mer engagerad i verksamheten, men den bör också förstå att inget kommer gratis. Det gäller att visa att man är beredd att ta ansvar.

Tabell 2. Yngre generationens huvudvärk i samband med generationsskiften

1.	Ingen klar arbetsfördelning mellan yngre och äldre
2.	Beskattning
3.	Personalrelationer
4.	Familjerelationer
5.	Erfarenhet av ledarskap
6.	Ingen avtagande bestämmanderätt
7.	Praktisk erfarenhet
8.	Olika synsätt och viljor
9.	Relationer till utomstående
10.	Förtroende för den yngre

Källa: erfarenheter från utbildningsprogram i Vasa

Det är klart att det är en stor utmaning för den yngre generationen att ta över ett familjeföretag, men innan den tar det beslutet, så bör den emellertid fundera över frågan om att jobba utanför familjeföretaget. Det här är inte en självklarhet, för många företagare har den uppfattningen att barnen kan lära sig vad de behöver inom ramen för det egna familjeföretaget. Dessutom är företaget i många fall så litet att det är väldigt beroende av en person till. Det kan också finnas en press inom familjen att barnen bör hjälpa till och avlasta föräldrarna. Trots det så skulle det kanske vara bra att arbeta i andra företag innan man börjar sin karriär inom familjeföretaget.

När man arbetar inom andra företag så får man lära sig andras tillvägagångssätt. Olika företag sköter saker och ting på olika sätt, och det kan vara bra att få se att det finns andra sätt än de som används inom det egna familjeföretaget. En annan sak är att så länge man är ung och oerfaren, är risken större att det begås misstag. Det kan vara bra att göra dessa misstag utanför det egna familjeföretaget, för på så sätt kommer

misstagen inte att ligga en till last på samma sätt i framtiden som ifall de skulle ha inträffat i familjeföretaget. Framgång utanför företaget är också bra för självförtroendet, och det är en bra erfarenhet att ha med sig när man kommer tillbaka till familjeföretaget. Den övriga personalen i familjeföretaget vet då också att den här personen inte har fått posten enbart på grund av släktnamnet. Genom att själv ha varit anställd så är det också lättare att förstå sina egna anställda.

Själva valet av efterträdare i familjeföretaget är i de allra flesta fall helt odramatiskt. Det finns kanske bara ett barn inom familjen eller så är det bara ett av barnen, som har visat klart intresse eller anses ha förutsättningar för att anta utmaningen som efterträdare. I dylika fall är processen ganska enkel, och det gäller bara att se till att efterträdaren får det bästa möjliga stödet, och att de kritiska relationerna till kunder, anställda och övriga samarbetsparter hålls intakta. Lite mer utmanande är urvalsprocessen ifall det finns flera barn att välja mellan. Tveksamheter i samband med urvalsprocessen brukar tyvärr i allmänhet vara svårlösta. För det första så kan det finnas en viss ovilja inom familjen att öppet diskutera situationen. Ett sätt att förekomma den här diskussionen är att ta upp frågan i företagets styrelse (ifall det finns en aktiv sådan). Där kan det göras upp en lista på de egenskaper, som krävs av en ny ledare. Den kan innehålla allt från ålder till relevant arbetserfarenhet. Listan behöver inte vara alltför detaljerad, men den kan fungera som ett bra hjälpmedel för att skapa diskussion kring företagets framtid. Den här listan kan vara speciellt viktig för den yngre generationen. Genom att få svart på vitt på vad som krävs för att kunna leda företaget, så får man också en uppfattning om vad som behöver förbättras för att man ska kunna svara mot de förväntningar som finns.

Vid valet av företagets efterträdare så är det emellertid viktigt att den yngre generationen väljer att ta över av egen fri vilja. För att få hjälp med det beslutet så kan frågorna i Tabell 3 utgöra ett bra stöd. Ifall svaret på någon av frågorna är nej så gäller det att allvarligt överväga huruvida man faktiskt vill bli företagare eller inte.

Tabell 3. Checklista för blivande företagare

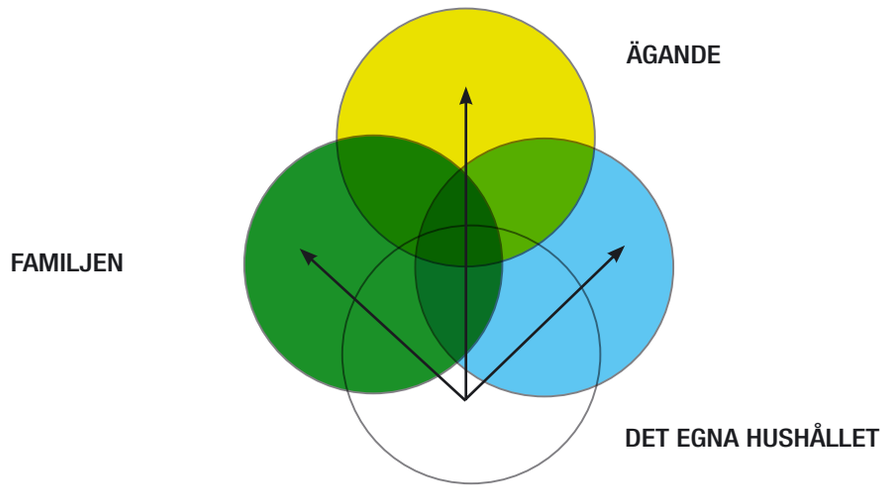
- Är jag tillräckligt kunnig och erfaren?
- Är jag beredd att åtminstone tillfälligt avstå från mina intressen, om de tar för mycket tid i anspråk?
- Är jag beredd att satsa tid på bekostnad av min familj? Hur förhåller sig min familj till saken?
- Har jag tillräckligt god hälsa så att jag klarar av de ansträngningar som skötseln av företag kräver?
- Har jag en tillräckligt stark vilja att klara av kommande problem?
- Är jag beredd att riskera min egendom?
- Tror jag att jag kan få jobb om jag upphör med företagandet?
- Kan jag i alla situationer fatta självständiga beslut?

Källa: Centralhandelskammaren 2010

Speciellt listans fråga om familjen är av stor betydelse. Det gäller nämligen inte bara att övertyga sig själv om att man klarar av utmaningen att ta över familjeföretaget utan man behöver också stöd från övriga familjemedlemmar. Tabell 3 kan också fungera som ett bra hjälpmedel för den yngre generationen när den reflekterar över sitt intresse eller eget kunnande för att ta över företaget. Många gånger kan det vara svårt att berätta åt sina föräldrar att man inte vill föra deras livsverk vidare, men genom att öppet diskutera orsaken till det, så har också föräldrarna lättare att förstå varför det är på det viset. Utöver det här så kan listan också fungera som ett bra hjälpmedel när det gäller att diskutera valet av efterträdare med flera barn, eller när det ska göras ett val mellan barnen.

Barn som funderar över om de ska ta över familjeföretaget eller inte kan också använda sig av Figur 4 som hjälpmedel. Den är en utveckling av tre-cirkel modellen i Figur 3, men det har kommit till en dimension, det egna hushållet. Nästa generationens barn tillhör förstås alltid familjen, men det är också viktigt att inse att det egna hushållet påverkas av beslutet att ta över familjeföretaget. Till att börja med innebär det förstås en viss ekonomisk risk. I många fall är man tvungen att köpa familjeföretaget av sina föräldrar, och det kan ha en ganska stor inverkan på det egna hushållets ekonomi. Tidsanvändningen och semesterplaner kan också påverkas för en lång tid framöver. I vissa fall kan det också vara fråga om att byta boningsort, eftersom man kanske har lämnat den gamla hemorten till exempel på grund av studier. Under studietiden har man hittat sin partner som har ett bra jobb på studieorten och ett generationsskifte betyder ett eventuellt uppbrott från det här. Hur förhåller sig den nya familjemedlemmen till det här?

Figur 4. Fyr-cirkel modellen inklusive det egna hushållet



De fyra olika dimensionerna i Figur 4 visar också på en annan viktig sak för den yngre generationen. Förutom att påminna en om hur mycket det egna hushållet påverkas av ett generationsskifte så visar den också att man måste fundera över hur man ska anpassa sig till en ny roll inom familjeföretaget. Ett generationsskifte innebär högst sannolikt att man blir både huvudägare och ledare i familjeföretaget, och hur ska man klara av den utmaningen? I sig låter oftast det här mera utmanande än vad det egenligen är. I de flesta fall har barnen jobbat en längre tid i företaget innan skiftet blir aktuellt så det egentliga skiftet blir inte en sådan stor omställning. Fast det är klart, det är något annorlunda när man är den person som har det yttersta ansvaret för

verksamheten. För att lindra osäkerheten inför en sådan utmaning kan man söka stöd och hjälp på ett antal olika sätt.

Hamnar man i en ny roll i familjeföretaget är det bra att få stöd av andra och en nästa generationens familjeföretagare kan skapa ett sådant här stöd på många olika sätt. Ens förälder som varit den ledande kraften inom familjeföretaget innan man själv tog över är givetvis en viktig resurs, men man kan också skaffa sig en mentor. Det är en erfaren, vanligen för företaget utomstående, person som finns till för att lyssna och fungera som bollplank. Någon som man helt enkelt kan prata med om många olika svåra frågor. Det är viktigt att ha en sådan person för man är många gånger ensam i rollen som företagsledare. Lokala näringscentraler eller företagarföreningar brukar vanligen kunna hjälpa en att hitta en sådan här person.

Man kan också bygga upp olika stödfunktioner inom företaget. De två vanligaste alternativen är en aktiv och fungerande styrelse samt en kompetent ledningsgrupp. Många småföretag har ingen direkt ledningsgrupp, men man kan ändå med jämna mellanrum samla de viktigaste anställda omkring sig för att ta sig tid att diskutera större frågor och därmed också lättare förankra kommande förändringar. Att bygga upp en ledningsgrupp är också ett utmärkt sätt att bli bättre på delegering samt ge mera ansvar åt de anställda. Ett generationskifte kan på det här viset också vara ett utmärkt tillfälle för de anställa att få möjligheter att växa som människor och få ta sig an nya utmaningar.

Styrelsearbete är i många fall en outnyttjad resurs i småföretag. Vanligen har man några namn till pappers, men något aktivt utvecklingsarbete är det aldrig frågan om. Här är igen generationsskiftet en utmärkt möljighet att åtgärda en brist inom företaget. Det behövs inte mera än att man samlar några personer omkring sig som är villiga att vid vissa tillfällen fungera som bollplank för företagets ledare. Det behövs alltid tillfällen då man tar sig tid till att tänka högt och på de något större frågorna. Styrelsen är ett utmärkt forum för det, och det behöver inte heller vara en dyr lösning. Oftast finns det lokala krafter som är villiga att ställa upp. Kanske några företagare som har mera tid efter att de själva har gett över sina företag till barnen eller någon köpare?

Sammanfattningsvis:

- **ett generationsskifte kan bestå av såväl ett ägo- som ett ledningsskifte. De följer dock helt olika scheman, och det är viktigt att klargöra det för samtliga parter.**
- **olika generationer har olika förväntningar inför ett generationsskifte. Den äldre generationen förväntar sig vissa slags problem, medan den yngre generationen kan förvän ta sig andra slags problem.**
- **den yngre generationen ska själv aktivt göra sitt val om den vill ta över företags verksamheten. Tvång får bara tråkiga följder.**
- **den yngre generationen ska vara förberedd på att ett generationsskifte ställer vissa krav på det egna hushållet och dess medlemmar.**
- **det rekommenderas att barnen i något skede jobbar i andra företag än i den egna familjens företag.**
- **den yngre generationen kan få ett bra stöd i sin personliga utveckling från mentorer, sin ledningsgrupp eller en aktiv styrelse.**
- **den äldre generationen bör ha klara planer för vad den ska göra efter generationsskiftet.**

1.5 Försäljning av företag

En familj behöver inte leda eller äga ett företag i generationer. Det kan i vissa situationer vara bra för såväl familj som företag att företaget säljs, men det är inte heller någon lätt process. En försäljning av företaget är oftast en av de största affärerna som en företagarfamilj genomför både i termer av pengar men också i form av känslor. Att skiljas från något som man själv kanske har varit med och bygga upp från grunden och utveckla är inte lätt. Det kan jämföras med att skiljas från en familjemedlem, och för att klara av det så krävs det noggranna förberedelser.

En försäljningsprocess kan indelas i tre olika faser; planering, genomförande och eftervård. Alla tre faser är lika viktiga, och de är en förutsättning för ett bra slutresultat. Själva förberedelserna bör fokusera på att mentalt förbereda familjen och dess medlemmar för en försäljning av företaget, men också på att förbereda företaget för en försäljning. De mentala förberedelserna är inte lätta eftersom det kan vara svårt att föreställa sig hur livet ser ut efter det att företaget är sålt.

Var ska man då hitta köpare, eller kanske framför allt, vem vill man sälja till? Ifall företaget har betytt mycket för familjen, så kan det innebära att man prioriterar vissa köpare framom andra. Ifall det till exempel är viktigt för familjen att de anställda får fortsätta som arbetstagare hos den nya ägaren, så kanske den mest lämpliga köparen är anställda eller en del av företagsledningen. Den kanske minst lämpliga köparen är i sådana fall konkurrenterna. De kanske bara vill skaffa sig marknadsandelar eller få bättre kontroll över marknadssituationen, och då är det kanske inte så viktigt att det köpta företaget fortsätter med verksamheten såsom det hittills har gjort. Företagsverksamheten kanske till och med läggs ned.

Familjen bör tänka igenom vad företaget betyder för de enskilda medlemmarna, och det här är samtidigt en bra övning för att tänka igenom vad företaget kan tänkas betyda för eventuella köpare. Genom att utföra ett sådant här tankeexperiment så kan man också få en första uppfattning om vilka som kan vara möjliga köpare, och vad de eventuellt kan vara villiga att betala för företaget. Det här gör det också lättare att förvandla företaget till ett attraktivt köpobjekt. Kanske så vore det bäst att en del av förmögenhetsmassan i företaget överförs till andra företag inom familjen? Alternativt så kanske det visar sig att företaget borde säljas i delar eller att ägandet borde överlåtas stegvis. Allt det här beror på vad en eventuell köpare vill åstadkomma genom att köpa företaget. Det kan behövas omstruktureringar, och det kan i sin tur kräva ganska långa förberedelser. Därför är det bra om familjen i ett så tidigt skede som möjligt börjar tänka igenom vad en försäljning egentligen innebär för såväl den säljande familjen som för det enskilda företaget.

Genomförandet av en försäljning kan vara en komplicerad process som kräver att olika experter involveras. Det kan vara frågan om skatte- eller juridisk experthjälp, men det kan också vara bra att ha någon expert som sköter förhandlingarna med eventuella köpare. Det viktigaste är emellertid att allting sköts professionellt eftersom det många gånger är ekonomiskt stora värden på spel. Därtill är själva försäljningen också en mycket emotionell process. Det är kanske först nu som den säljande familjen inser vad

som egentligen håller på att ske, och då är det lätt hänt att känslorna tar över. Det i sin tur kanske leder till att man gör förhastade beslut eller att man agerar på ett sådant sätt som i slutändan inte är optimalt, varken för den säljande familjen eller för företaget som säljs.

Försäljningen berör inte enbart ägarfamiljen, utan även företagets anställda är viktiga i en försäljningsprocess. Hur informationen till anställda sköts varierar beroende på företagets storlek, men det bör alltid planeras noga på förhand. Vissa anställda måste kanske informeras väldigt tidigt i processen, eftersom de även i framtiden kommer att vara nyckelpersoner i företaget. För en köpare kan det vara livsviktigt att just dessa personer blir kvar i företaget, och då kan det vara bra om de involveras i processen så tidigt som möjligt. Alla anställda informeras kanske först när försäljningsprocessen går mot sitt slut. Rådande omständigheter avgör naturligtvis vad som är den mest lämpliga informationstidpunkten, men grundprincipen är att den säljande parten informerar sina anställda. De anställda ska inte behöva läsa nyheten i tidningen eller få höra den av någon utomstående som inte själv är verksam inom företaget. Samma sak gäller för alla andra aktörer som har någon relation till det sålda företaget. Även de bör informeras på ett passande sätt om företagsförsäljningen.

En försäljningsprocess påverkas av frågor om tidtabellen och finansieringsarrangemang. Det är kanske inte lätt att hitta en köpare och fastän möjliga köpare hittas så drar kanske förhandlingarna ut på tiden. Viktigt är också att se på försäljningen ur en finansiell synvinkel. Vanligen så erhålls endast en liten del av pengarna vid själva köpslutet. Resten av köpesumman kan vara periodiserad över flera år och kanske även bunden till företagets resultat under den närmaste framtiden. En del av lösningen kan också vara att den säljande parten för en tid blir kvar i företagets tjänst. Det här är en mycket vanlig lösning när den säljande parten är det sålda företagets nyckelperson. En familj som säljer sitt företag kan alltså vara ekonomiskt beroende av företaget fastän det är sålt.

Det är viktigt för familjen att tänka igenom hur dennes och de enskilda familjemedlemmarnas situation förändras efter det att försäljningen är genomförd. Vissa familjemedlemmar blir kanske kvar i företagets tjänst medan andra på inget vis vill vara involverade i företaget längre. Det här kan i sin tur också ha vissa konsekvenser för sammanhållningen inom familjen, och därför är det viktigt att diskutera igenom den situation som uppstår efter det att försäljningen är genomförd. Olika familjer hanterar det här på olika sätt, men forskning visar att vissa familjer till exempel startar upp nya företag tillsammans efter det att de sålt det tidigare företaget. De inser nämligen att företaget var viktigt för sammanhållningen inom familjen, och för att återskapa den känslan så grundar de ett nytt företag. Lite annat är det förstås ifall det redan från tidigare finns flera företag inom familjen. Då kanske man bara omdisponerar familjens krafter.

Till sist vill vi poängtera att det inte är någon lätt sak att sälja ett företag. Det är många nya och okända frågor som man ställs inför samtidigt som man ska fortsätta att sköta den vardagliga verksamheten. Därför rekommenderar vi också att man under en försäljningsprocess använder sig av experter. Visst finns det företagare som mer eller mindre säljer sina företag själv, men det är alltid bra att ha någon att fråga. Man kan själv fundera över vad experternas roll ska vara under en försäljning och i Tabell 4 har vi gett förslag på olika aktivititer där en expert kan vara med. Processen granskas både ur säljares och köpares synvinkel. Tabellen fungerar samtidigt som en översikt av de mest kritiska faserna under en försäljningsprocess.

Tabell 4. Delmoment där utomstående expert kan bistå under en försäljningsprocess

SÄLJARE	KÖPARE
Initialfasen • *Fastslå vad som ska säljas* • *Fastslå det begärda priset* • *Fastslå önskad köparprofil*	**Initialfasen** • *Fastslå vad som ska köpas* • *Fastslå vad man är villig att betala*
Jakten på potentiella köpare • *Kontakta möjliga köpare* • *Göra avtal om tystnadsplikt*	**Jakten på potentiella objekt** • *Ta kontakt till objekt eller svara på förfrågningar* • *Underteckna avtal om tystnadsplikt*
Första fasens förhandlingar • *Inledande presentation för potentiella köpare* • *Inledande förhandling och ett första beslut* • *Få en uppfattning om vad köparen kan tänkas betala* • *Intentionsavtal med den bästa kandidaten*	**Första fasens förhandlingar** • *Studera material om prospekt* • *Inledande förhandling och ett första beslut* • *Egen bedömning om det företag som är till salu* • *Intentionsavtal med den bästa säljarkandidaten*
Andra fasens förhandlingar • *Leverera information för due diligence* • *Bedöm inkommet erbjudande* • *Slutförhandling om affären*	**Andra fasens förhandlingar** • *Göra olika former av due diligence som legal-, business- environmental- osv.* • *Göra ett köpanbud* • *Slutförhandling om affären*
Överföring av ägande • *Skriv under pappren* • *Genomför affären* • *Ta emot betalningen* • *Informera de berörda*	**Överföring av ägande** • *Skriv under pappren* • *Genomför affären* • *Betala köpesumman* • *Informera de berörda*

Källa: Utveckling av Sten och Oikarinen 2007, presenterad i Sten, 2010

Sammanfattningsvis:

- en försäljning av ett företag kan vara som att skiljas från en familjemedlem. Där för bör familjen förbereda sig mentalt på en försäljning av företaget, och vad det innebär.
- en försäljning av företaget kan vara det bästa för såväl familjen som företaget.
- olika köpare kommer att ha olika avsikter med det företag som de vill köpa. Det gäller att förstå det här och förbereda företaget så att det är attraktivt för den köpare som man helst vill sälja till.
- en försäljning innebär inte att familjen och företaget genast går skilda vägar. Det kan hända att köparen förväntar sig att någon familjemedlem åtminstone för en viss tid blir kvar i företaget.
- säljaren erhåller sällan hela köpesumman på en gång. Vid ingång av köpavtalet erhålls en del, medan resten kan vara periodiserad över en längre tid.
- en försäljning är en stor omvälvning för en familj. Det gäller att noga tänka igenom vad man ska göra efter det att företaget är sålt.

1.6 Nedläggning av företagsverksamhet

Att lägga ned företagsverksamheten eller att upplösa företaget är ett möjligt slut på ägo- och ledningsskiftesprocesser. Det är emellertid viktigt att notera att det är skillnad på att lägga ned företagsverksamheten och att upplösa ett företag. Nedläggning av företagsverksamhet blir aktuell när det inte finns någon potentiell efterträdare inom eller utanför familjen, eller när det inte finns någon köpare till företaget. Det betyder att kund- och övriga relationer gradvis avvecklas. På samma sätt så sköts förpliktelser gentemot leverantörer, finansiärer och övriga samarbetsparter. I vissa fall kan det även bli frågan om att säga upp anställda. Allt det här tar tid, och därför är det viktigt att inleda planeringen i god tid. Det viktigaste är dock att samtliga familjemedlemmar är medvetna om vad de planerade åtgärderna innebär.

Nedläggning av företagets verksamhet kan ha stora konsekvenser för familjen och dess medlemmar, och därför behöver ärendet diskuteras öppet inom familjen. En nedläggning av företaget kan innebära att familjen går miste om en viktig inkomstkälla, och för enskilda familjemedlemmar kan det vara frågan om att mista sin arbetsplats. Företaget kan också ha varit en viktig del av familjegemenskapen, och därför är det viktigt att diskutera om konsekvenserna av att företaget läggs ned. I vissa fall kan diskussionen leda till att någon av familjemedlemmarna startar ett nytt företag, medan det i andra fall kanske leder till att familjen splittras. Alla söker sina egna vägar, men genom att diskutera nedläggningen av företaget innan den verkställs så kan familjen förbereda sig för den.

Det är viktigt att notera att fastän företagsverksamheten upphör så innebär det inte att även företaget upphör att existera. Tvärtom så kan det vara mycket vanligt att företaget finns kvar. Orsakerna till det här kan variera men en vanlig orsak är att affärsverksamheten har köpts, men att köparen inte har varit intresserad av själva företaget. Köparen har kanske bara varit intresserad av en del av företaget, eller så vill kanske köparen inte bära risken för sådant som företaget för övrigt är involverad i. Till exempel kan det finnas någon pågående rättsprocess, och genom att endast köpa företagsverksamheten, och inte själva företaget, så undviker köparen att involveras i rättsprocessen. En orsak till att familjen själv inte väljer att upplösa bolaget är skatteskäl.

Det är alltså viktigt att förstå att upplösningen av ett företag inte är samma sak som en nedläggning av företagsverksamheten. En upplösning är definitiv, och det gäller att aktivt tänka igenom ifall man faktiskt vill ha en sådan lösning. Vilket som sist och slutligen är den bästa lösningen för familjen bör diskuteras med experter som är väl insatta i företagets ekonomiska situation och skattekonsekvenser av ett nedläggningsbeslut. I övrigt så gäller det för familjen att sköta sina åligganden med heder tills nedläggningen av företagsverksamheten eller upplösningen av företaget är verkställd. Ifall det finns klara planer för tiden efter nedläggningen, så är det lättare att fatta ett nedläggningsbeslut och att driva igenom själva nedläggningsprocessen.

2. Analys av familj och företag i praktiken

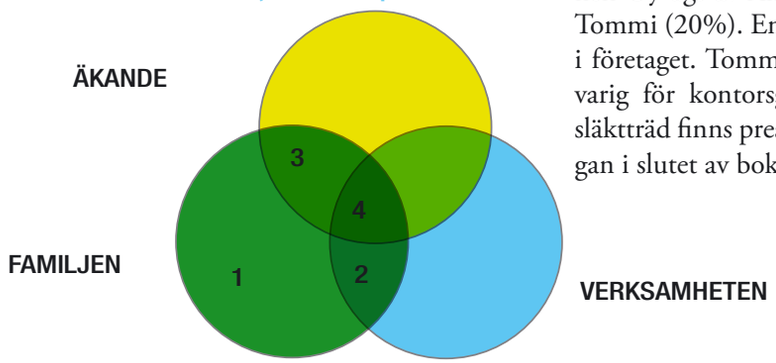
Kapitel 1 innehöll en allmän introduktion till vilka utmaningar som man kan stöta på i samband med ägo- och ledningsskiftessprocesser i familjeföretag samt vilka lösningsalternativ som det kan finnas i sådana situationer. I det här kapitlet presenteras mer detaljerade frågor som familjer på egen hand, eller tillsammans med någon utomstående expert, bör diskutera i samband med ägo- och ledningsskiften. Som stöd för en sådan diskussion presenteras arbetskorten 1-6. Varje arbetskort har ett antal frågor kring ett visst tema. Alla frågor behöver nödvändigtvis inte användas utan de angivna frågorna är bara hjälpmedel för att få igång och leda en diskussion.

Härnäst presenteras kort bakgrunden till de enskilda frågorna i arbetskorten för att tydliggöra för alla involverade parter vad varje arbetskort fokuserar på. Arbetskorten presenteras som bilaga i slutet av arbetsboken.

Arbetskort 1a och 1b. Familjens släktträd

Ett släktträd innehåller information om medlemmar i familjen samt deras inbördes relationer. Viktig information är ålder, giftermål och samboförhållanden, utbildning, arbetserfarenhet och framtidsplaner. En del av den här informationen kan presenteras i en egen bilaga till arbetskort 1. Det är också viktigt att det finns en klar uppfattning om vilka roller som familjemedlemmarna har inom det företag som ska genomgå en skiftesprocess, för de kommer troligen att bemöta en förändring på olika sätt beroende på vilken roll de har inom företaget. I princip kan familjemedlemmar ha en av 4 olika roller i relation till företaget, vilket framgår av Figur 5. Innehar man roll 1 så är man enbart familjemedlem, medan roll 2 innebär att man är såväl familjemedlem som anställd och/eller en del av ledningen eller styrelsen. Roll 3 betyder att man är familjemedlem och ägare, medan roll 4 innebär att man är familjemedlem, ägare, anställd och/eller en del av ledningen alternativt styrelsen. För att göra den här informationen synlig i arbetskort 1 så sätts endast den rätta siffran (1-4) efter namnet på respektive person i släktträdet (se exempel i arbetskortet 1a).

Figur 5. Tre-cirkel modellen inklusive fyra olika personroller



För att göra det lättare att förstå hur ett släktträd kan användas så ges följande exempel. Vårt exempel är familjen Akseli (60 år) och Elina Tamminen (58 år). De har tre barn; Tommi (35 år), Kaisa (33 år) och Leena (29 år). Tommi är gift med Heli (32 år) och de har två barn; Arto (10 år) och Eero (12 år). Kaisa är ensamstående medan Leena är gift med Vesa (27 år). De har en dotter; Liisa (5 år). Familjeföretaget Tamminen Oy ägs av Akseli (60%), Elina (20%) och Tommi (20%). Endast Tommi och Heli arbetar i företaget. Tommi är VD medan Heli är ansvarig för kontorsgöromål. Den här familjens släktträd finns presenterad i arbetskort 1a i bilagan i slutet av boken.

Arbetskort 2. Familjekultur

En familj består av enskilda individer, som genom släktskap och familjeband utgör en familj. Varje familj skapar sin egen kultur som det är viktigt att såväl alla familjemedlemmar som andra eventuella involverade får en förståelse för hur den ser ut. I samband med generationsskiften i familjeföretag är det speciellt viktigt med tanke på familjekultur att fördjupa sig i frågor kring beslutsfattande och konflikthantering. Det är dock viktigt att komma ihåg att den analysen inte bör skilja mellan rätt och fel sätt att fatta beslut eller hantera konflikter inom familjen.

Arbetskort 3. Familjen och företagsverksamhet

I en analys av familjen är det också viktigt att få en uppfattning om familjens inställning till företagsverksamhet och företagande på ett mera generellt plan. Enskilda familjemedlemmar ser nämligen kanske på såväl företagsverksamhet som företagande ur helt olika synvinklar. Familjeföretagande kan också kanske förknippas med starka känslor. Att vara företagare kan vara en hederssak för familjen, och det kan förpliktiga familjemedlemmar i generationer. Den äldre generationen kan alltså vara en aktiv företagsamhetsfostrare.

Arbetskort 4. Företagets framtid ur familjens synvinkel

Avsikten med det här arbetskortet är att ta reda på vad de enskilda familjemedlemmarna anser om företagets framtid. Skilda uppfattningar om familjens roll i ägandet och ledningen av företaget kan vara ett hinder för att få igång en öppen och saklig diskussion om ett lednings- och ägoskifte. Det här är tyvärr en situation som inte får sin lösning genom tidens gång utan de båda generationernas och alla involverade familjemedlemmars åsikter och uppfattningar om framtiden måste fås fram. Det här är viktigt för källan till problemet kan någon gång endast vara avsaknad av kunskap eller något missförstånd. Ifall inget annat hjälper så är det bara att fråga vad som skulle hända ifall huvudägaren plötsligt skulle avlida.

Arbetskort 5. Företagets affärsplan

Under generationsskiftesprocesser är det väldigt viktigt att alla involverade har tillgång till tillräcklig information om företaget samt att alla förstår vad det är frågan om. Man behöver information om historien, nuläget och framtidsutsikterna. Det bästa sättet att få fram den här informationen är att använda sig av företagets affärsplan eller att göra en affärsplan för företaget ifall en sådan inte redan finns. De enskilda generationerna eller familjemedlemmarna kan göra sina egna versioner speciellt av framtidsutsikterna för företaget. På så vis kan skillnader mellan generationer eller familjemedlemmar fås fram, och det är en bra grund för fortsatta diskussioner.

Idag finns det många guider och arbetsböcker som kan hjälpa en att göra affärsplaner. Ett minimikrav är ändå att affärsplanen innehåller en beskrivning av affärsidé, produkter eller tjänster, kunder, bransch och konkurrenter, organisation och verksamhetsprinciper samt den ekonomiska situationen.

Arbetskort 6. Företagets viktigaste intressenter

Ett generationsskifte berör också personer utanför familjen. Ett företag har många intressenter, och deras olika åsikter om ett skifte kan vara viktiga redan i planeringsskedet, men de bör också informeras under processens framskridande. Ett ägo- eller ledningsskifte kan ibland vara väldigt kritiskt för kund- och leverantörsförhållanden samt deras framtid. Man bör också klargöra hur personalen och finansiärerna förhåller sig till en förändring. Arbetskort 6 fokuserar på just sådana här aspekter av ett skifte.

3. ALTERNATIVET GENERATIONSSKIFTE

Efter en analys av familjen och företaget så är det dags att mera i detalj undersöka på vilket sätt ett ägo- och ledningsskifte kan genomföras i familjeföretag. Arbetskorten 7-10 är närmast till som stöd för en diskussion i familjen när ett generationsskifte inom familjen upplevs som det bästa alternativet.

Arbetskort 7. Planering för överlåtelse av ledningen

Det här arbetskortet fokuserar på fyra viktiga saker. För det första bör man ha en klar uppfattning om hurudan ledare som företaget behöver i framtiden. Den andra stora frågan är givetvis var man hittar och hur man utser den nya ledaren, som svarar mot de uppställda kraven. I det här sammanhanget är det även en möjlighet i åtminstone lite större företag att flera personer tillsammans tar över ledningsansvaret. Den tredje viktiga aspekten är hur själva ledningsskiftet ska genomföras. För det fjärde är det viktigt att planera hur man ska informera alla berörda. Arbetskort 6 kan vara till ytterligare hjälp i det ärendet. Avslutningsvis vill vi poängtera att lednings- och ägoskifte kan vara två skilda saker, fastän kanske båda två är aktuella under en och samma skiftesprocess.

Arbetskort 8. Genomförande av förändring i ledningen

Att ta över ett företag är ingen lätt uppgift, och det här arbetskortet kretsar kring hur överföringen av ledningsansvaret ska kunna underlättas. Någon övertagare är kanske väldigt bekant med företaget sedan tidigare, medan det för andra kan krävas en längre inkörningsperiod. I båda fallen är det viktigt att diskutera på vilket sätt ledningsgruppen, styrelsen och eventuellt mentorer kan erbjuda stöd till övertagaren.

Arbetskort 9. Planering och genomförande av förändring i ägandet

Ägande av ett familjeföretag innebär såväl känslomässiga som förmögenhetsmässiga aspekter. Avsikten med det här kortet är att lyfta fram familjens principer kring de här aspekterna samt vilka tekniska lösningsmodeller som kan bli aktuella. Ska hela företaget överföras till nya ägare eller ska det delas på något sätt? Andra frågor som kan diskuteras är styrelsens sammansättning, införandet av olika aktieserier, principer för dividendutdelning, eventuella inlösningsklausuler osv. Det är dock viktigt att komma ihåg att diskutera igenom frågorna med någon sakkunnig innan de slutgiltiga besluten fattas.

Arbetskort 10. Den äldre generationens och andra familjemedlemmars situation efter ett lednings- och ägoskifte

En viktig förutsättning för ett lyckat generationsskifte är att de enskilda familjemedlemmarna har en klar uppfattning om vad som händer efter det att förändringen är genomförd. En fokusering på den äldre generationen och dess pensionsarrangemang är naturlig, men det är även viktigt att diskutera hur skiftet påverkar alla andra familjemedlemmars ställning eller situation.

4. Alternativet försäljnin av företag

Det är inte lätt att sälja ett familjeföretag. Familjen skiljs från något som har varit en stor del av dess liv och historia, men samtidigt finns det också komplicerade skattemässiga, finansiella, och juridiska frågor. Det behövs stöd av experter, och det behöver reserveras väl med tid till förberedelser. De följande tre arbetskorten försöker med sina frågor vara ett stöd för familjer som förbereder sig för en försäljning av företaget.

Arbetskort 11. Förberedelser inför en försäljning

Inledningsvis bör familjen göra klart för sig varför en försäljning av företaget är ett bra alternativ och vad man vill uppnå med en försäljning. Det gäller att förbereda sig mentalt på en försäljning men förberedelserna innebär också att man funderar på hurudan köpare man vill ha. Det här igen väcker frågor om möjliga förändringar i företaget som den nya ägaren gör. Finns det något som man vill bibehålla oförändrat även under den nya ägarens ledning? Är det här möjligt? Det finns också situationer där en försäljning av en del av företaget, eller där hela företaget säljs i delar, leder till den önskade lösningen. Det viktigaste är att öppet bekanta sig med olika alternativ.

Arbetskort 12. Genomförande av företagsförsäljning

Familjen bör ha en klar uppfattning om hur själva försäljningen genomförs. Man bör vara överens om tidtabellen, värderingen av företaget, det tekniska genomförandet av försäljningen och informationsdelgivning om försäljningen. Experter bör involveras senast i det här skedet. Man ska också ha en förståelse för att köpet kan finansieras på olika sätt, och det är viktigt att man är medveten om vad det egentligen innebär.

Arbetskort 13. Tiden efter försäljningen

En viktig del av planeringen av en försäljning är att diskutera om tiden efter försäljningen. En del familjemedlemmar är kanske fortsättningsvis involverade i familjeföretaget medan andra kanske slutar sitt engagemang. Det som har hållit ihop familjen – företaget - är borta, och familjekulturen håller kanske på att förändras. Familjen bör diskutera hur man hanterar den här sorgeprocessen.

5. Alternativet nedläggning av företagsverksamheten

Ibland leder ägo- och ledningsskiftesprocesser tyvärr till en nedläggning av företagsverksamheten. Orsakerna till det här kan vara att det saknas efterträdare inom familjen, lämpliga köparkandidater, eller att företaget har dåliga framtidsutsikter. Ställs man inför den situationen att en nedläggning av verksamheten är det mest troliga framtidsalternativet så kan arbetskort 14 vara till hjälp.

Arbetskort 14. Nedläggning av företagsverksamhet

Det lönar sig alltid att försöka hitta alternativ till en nedläggning av företagsverksamheten. Ifall det inte finns några alternativ så berör de centrala frågorna tidtabellen för nedläggningen, det tekniska genomförandet och användande av utomstående hjälp i samband med det, samt planer för tiden efter nedläggningen. En nedläggning av företagsverksamheten kräver också att alla intressenter informeras. Man bör också ha klart för sig att en nedläggning av företagsverksamheten inte nödvändigtvis innebär en upplösning av företaget.

6. Fortsättning följer

Den här arbetsboken fungerar som hjälpmedel för att underlätta planeringen av skifte i familjeföretag. Tyngdpunkten ligger på den planeringsfas i skiftesprocessen som kommer innan det är dags att genomföra de slutliga tekniska lösningarna. Boken i sig är inte en universallösning för alla familjer och alla företag. Såväl varje familj som företag är unika på sina sätt, och det bör alltid beaktas. Rent konkret så innebär det här att det i vissa situationer inte är nödvändigt att gå igenom alla arbetskort, utan det är kanske endast en del som är viktiga. Å andra sidan kan processen leda till nya frågor, som inte finns med på arbetskorten i den här boken. Vi vill också rekommendera användandet av sakkunniga i ärenden som berör juridiska-, skattemässiga- eller finansiella dimensioner av det faktiska genomförandet av ett skifte.

När ska då den egentliga planeringen av ett ägo- och ledningsskifte inledas? Det är en fråga som ofta ställs under seminarier, som berör det här temat. Enligt vårt sätt att se på saken är det en något dåligt formulerad fråga. Den rätta frågan lyder: Hur ska vi gå vidare? Vad blir vårt nästa steg i processen? För det är så att när man ställer sig frågan om när planeringen ska börja så är man egentligen redan i gång. Hela tiden gör man olika saker som strävar mot samma mål, att företaget ska leva vidare. Varje dag för en närmare ett framtida skifte, och genom att sköta sitt företag så bra som möjligt så gör man det också lättare att genomföra ett skifte när det känns rätt att göra det.

Vi vill avslutningsvis ännu poängtera att förändringsprocesser som ägo- och ledningsskiften även ska ses som en möjlighet att utveckla själva företagsverksamheten. Därför är också en analys av affärsplanen, och en uppdatering av den, naturliga element i en sådan här förändringsprocess. Glöm inte heller att, ifall förändringsprocessen är ett generationsskifte, så är det viktigt att även fokusera på kompetensutveckling hos den yngre generationen. Mentorer och medlemmar i ledningsgruppen samt styrelsen är viktiga stödpersoner i det arbetet.

Vi önskar er lycka till med era förändringsprocesser. Det kan vara en lång resa, men den kommer säkerligen att vara intressant och lärorik.

Vasa och Helsingfors april 2011
Jouko Havunen och Jan Sten

Egna kommentarer:

KÄLLFÖRTECKNING

Centralhandelskammaren (2010):
Att bli egen företagare.

Centralhandelskammaren, (2006):
Utvecklingen av de icke noterade bolagens för¬valtning. Corporate Governance.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) (2009):
Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa? PK-yritysten hallitus ja johtoryhmätyöskentely läpivalaisussa.

Ernst & Young (2002):
Yrityksen sukupolvenvaihdos, Ernst & Young Academyn julkaisusarja 3/2002.

Hautala, Taru (2006):
Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemisalan perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa. Acta Wasaensia No. 158. Vaasa

Hautala, Taru (toim.) (2008):
Vetäjä vaihtuu: Opaskirja yrittäjäpolvenvaihdoksiin. Suomen yrityskummit ry.

Heinonen, Jarna (toim.) (2005):
Yrityksen sukupolven ja omistajanvaihdos. Tietosanomat Oy.

Kangas, Erkki ja Pättiniemi Pekka (2000):
Employee Buy Out käsikirja. Adapt/employment publications 20. Työministeriö.

Koiranen, Matti (1998):
Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrityksistä. Konetuumat. Tampere.

Korhonen, Pertti (2002):
"Passing the Baton" – a support service for business transfers. European Seminar on the Transfer of Businesses, Vienna 23-24 September 2002.

Kuusisto, Maria-Elisa och Kuusisto, Turkka (2008):
Vetäjä vaihtuu. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Talentum

Oikarinen, Sakari (2010):
Tunnista – neuvo – ohjaa. Opas omistajavaihdoksen neuvontaan. MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007-2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE) Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi.

Pasonen, Erkki; Hiltunen, Matti ja Turunen, Hannu (2000):
Miten myyn yritykseni? Kauppakaari. Helsinki.

Perheyritystenliitto (2009):
Hyvät hallintotavat perheyrityksissä – omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta. www.perheyritystenliitto.fi

PricewaterhouseCoopers (2010):
Perheyritysraportti 2010. www.pwc.com/fi

Siikarla, Pertti (2001):
Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Yrityskirjat. Helsinki.

Sten, Jan (2006):
Transfers of Family Businesses to Non-Family Buyers. The selling Business Family Perspective. Diss. Swedish School of Economics and Business Administration. Report nr 160. Helsinki.

Sten, Jan (2010):
Din för evigt? Utmaningar med att ha företag i familjen. Labyrinth Books.

Sten, Jan och Oikarinen, Sakari (2007):
Process Flow Chart for Business Transfers. REINO Project Working Paper No.3. Kokkola, Finland.

Stenholm, Pekka. (2002):
Transfer of Business. Support Services and Other Measu¬res in Finland. Ministry of Trade and Industry Finland. Studies and Reports 13/2002.

Tihula, Sanna. (2008):
Management Teams in Managing Succession: Learning in the Context of Family-owned SMEs (Johtoryhmät sukupolvenvaihdoksen hallinnassa: oppiminen pk-perheyrityskontekstissa). Kuopion yliopisto.

Tunkkari-Eskelinen, Minna. (2005):
Mentored to Feel Free. Exploring Family Business Next Generation Members' Experiences of Non-Family Mentoring. Jyväskylä studies in Business and Economics 44. The University of Jyväskylä.

Varamäki, Elina (1999): *Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä. Seinäjoki.*

Varamäki, Elina; Lautamaja, Marja ja Tall, Juha (2010):
Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45.

Verohallinto (2010):
Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Verohallinon ohje Dnro 57/349/2010. 17.3.2010

Yritys-Suomi, www.yrityssuomi.fi

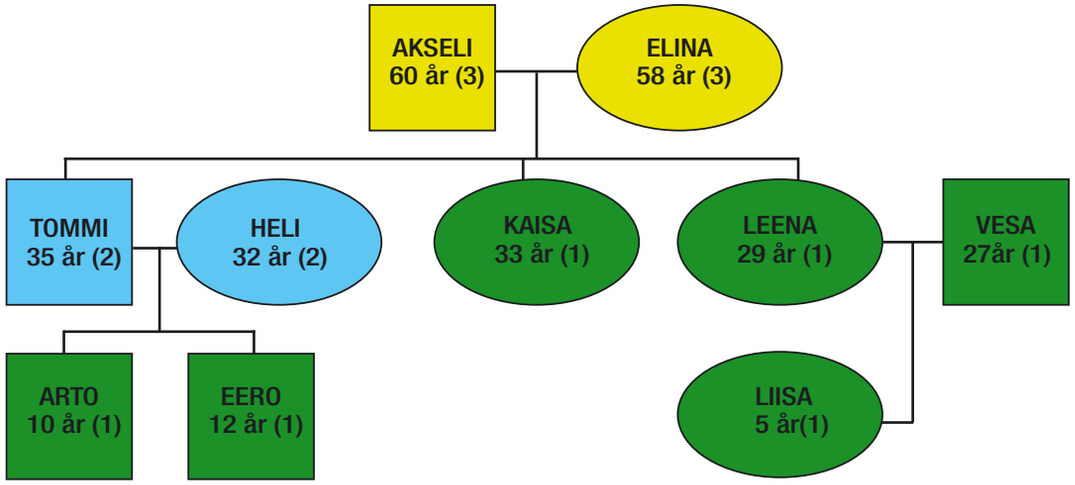
Bilaga:
Arbetskort

Företag:

Datum:

Habdläggare:

Arbetskort 1a. Familjens släktträd (exempel)



Stödfråga: Vilka alla familjemedlemmar finns det i familjen?

= man **= kvinna**

(1)=familjemedlem
(2)=familjemedlem och anställd och/eller med i ledningen eller styrelsen
(3)=familjemedlem och ägare
(4)=familjemedlem, ägare, anställd och/eller med i ledningen eller styrelsen.

Arbetskort 1b. Familjens släktträd

Stödfråga: Vilka alla familjemedlemmar finns det i familjen?

= man **= kvinnan**

(1)=familjemedlem
(2)=familjemedlem och anställd och/eller med i ledningen eller styrelsen
(3)=familjemedlem och ägare
(4)=familjemedlem, ägare, anställd och/eller med i ledningen eller styrelsen.

Arbetskort 2. Familjekultur

Hurudan är sammanhållningen inom familjen/släkten?

Hurudant är diskussionsklimatet i familjen?

På vilket sätt hanterar man konflikter inom familjen?

Har frågan om äktenskapsförord diskuterats inom familjen?

Arbetskort 3. Familjen och företagsverksamhet

Hur väl informerade är familjemedlemmarna om företaget och dess faktiska tillstånd?

Vilka värderingar är viktiga för familjen med tanke på företagsverksamhet och företagande?

Vad betyder det här företaget för de enskilda familjemedlemmarna?

Arbetskort 4. Företagets framtid ur familjens synvinkel

Vad har familjen redan diskuterat om kommande förändringar i ägande och ledning?

Finns det skillnader i familjemedlemmars uppfattningar om företagets framtid?

Vilka förväntningar har de enskilda familjemedlemmarna gällande ett generationsskifte, en försäljning av företaget eller en nedläggning av företagsverksamheten?

Är det viktigt att företaget även i framtiden ägs och/eller leds av familjen?

Vad skulle hända om huvudägaren skulle avlida idag?

Arbetskort 5. Företagets affärsplan

Finns det i företaget en aktuell affärsplan inklusive affärsidé, vision och strategier?

Ja
Ifall det finns en aktuell affärsplan så rekommenderar vi att den används som underlag i en diskussion med familjen om företagets nuläge och framtid. På samma gång ges möjlighet att uppdatera affärsplanen och speciellt till att få igång en upplysande diskussion om framtidsutsikterna. Det kan också vara en bra idé att de enskilda familjemedlemmarna presenterar sina egna personliga bedömningar om framtiden.

Nej
Ifall det inte finns en affärsplan så rekommenderar vi att den görs som ett led i ägo- och ledningsskiftesprocessen. Ett typexempel på en affärsplan innehåller affärsidé, vision och strategier, swot-analys, beskrivningar av produkter och tjänster, kunder, branschen, konkurrenter samt organisationen. En beskrivning av verksamhetsformer samt en uppskattning av den ekonomiska situationen är också viktig.

Arbetskort 6. Företagets viktigaste intressenter

Det är bra att komma ihåg att vissa intressenters åsikter kan vara viktiga redan under planeringen av förändringar i ägande och ledning. Alla berörda intressenter bör också i något skede av processen informeras om den kommande förändringen.

Vilka är de viktigaste intressenterna inom företaget, som bör höras eller informeras om skiftet (nyckelpersoner, styrelsens medlemmar, anställda osv.)?

Vilka är de viktigaste intressenterna utanför företaget, som bör höras eller informeras om skiftet (kunder, leverantörer, finansiärer osv.)?

Vem ansvarar för att de viktigaste intressenterna informeras vid lämpliga tidpunkter?

Arbetskort 7. Planering för överlåtelse av ledningen

En hurudan ledare behöver företaget i framtiden?

Har familjen några principer gällande familjemedlemmars anställning i det egna eller utomståendes företag?

Finns det potentiella, kompetenta och villiga övertagare inom familjen?

Finns det potentiella, kompetenta och villiga övertagare inom eller utanför företaget?

Är det aktuellt att för en viss tid välja en icke-familjemedlem som VD?

Vad är tidtabellen för att få in en ny ledare i företaget?

Är ledningsskiftet också kopplat till ett ägoskifte?

Arbetskort 8. Genomförande av förändring i ledningen

Hur väl känner den möjlige nya ledaren företaget och dess verksamhet?

Hur är det tänkt att etablerade relationer (tyst kunskap) mellan den äldre generationen och för företaget viktiga intressenter ska kunna övertas av en ny ledare?

Hur kan ledningsgruppen och/eller styrelsen vara med och stöda under förändringen i ledningen?

Finns det behov av en utomstående mentor?

Hur kommer det att informeras om förändringar i ledningen såväl inom som utanför företaget?

Arbetskort 9. Planering och genomförande av förändring i ägandet

Berör ägarförändringen all företagsverksamhet eller kommer företaget att delas på något sätt?

Hur kommer ägostrukturen och familjens roll i företaget att se ut i framtiden?

Vad är tidtabellen för ägoförändringarna?

Hur kommer ägandet att överföras rent tekniskt? Har ni diskuterat de kommande ägoförändringarna med några experter?

Hur har ni tänkt informera de viktigaste intressenterna såväl inom som utanför företaget?

Arbetskort 10. Den äldre generationens och andra familjemedlemmars situation efter ett lednings- och ägoskifte

Hurudana är den äldre generationens planer med tanke på tiden efter generationsskiftet?

Vad har den äldre generationen för ställning i företaget efter generationsskiftet?

Hur finansierar den äldre generationen sitt leverne efter generationsskiftet?

Hur inverkar ägo- och ledningsskiftet på andra familjemedlemmars situation?

Arbetskort 11. Förberedelser inför en försäljning

Vad är motiven till en försäljning?

Har familjen några förväntningar eller krav gällande företagsverksamheten efter försäljningen?

Säljs hela företaget eller endast en del av det?

Vilka potentiella köpare kan det finnas?

Vilka förberedelser bör göras för att företaget ska vara attraktivt som köpobjekt?

Vad är familjens roll under förberedelserna inför en försäljning?

Är alla familjemedlemmar mentalt förberedda på en försäljning?

Arbetskort 12. Genomförande av företagsförsäljning

Vad är tidtabellen för en försäljning?

Hur genomförs försäljningen i praktiken?

Hur finansierar köparen köpet och hur sker betalningen?

Har ni diskuterat med sakkunniga om de tekniska aspekterna (till exempel beräkning av företagets värde, skattekonsekvernser och due diligence förförande) av en försäljning?

Vem ansvarar för att försäljningsprocessen genomförs?

Arbetskort 13. Tiden efter försäljningen

Hur informeras anställda och andra berörda om försäljningen?

Vad är familjemedlemmarnas ställning och roll i företaget efter försäljningen?

Hur ser familjemedlemmarnas liv ut efter försäljningen?

Arbetskort 14. Nedläggning av företagsverksamhet

Finns det något alternativ till en nedläggning?

Vad är tidtabellen för en nedläggning?

Hur verkställs nedläggningen i praktiken?

Vad gör de tidigare involverade familjemedlemmarna efter nedläggningen av verksamheten?

Hur informeras företagets intressenter om nedläggningen av verksamheten?

Har de tekniska frågorna diskuterats med sakkunniga?

Innebär en nedläggning av verksamheten att företaget upplöses?

ESF-PROGRAMMET FÖR FASTLANDSFINLAND 2007-2013

Programmet för utvecklingen av affärskompetensen hos nyblivna företagare och små och medelstora företag (APAKE)

Riksomfattande koordinering av ägarskiften

Närings-, trafik- och miljöcentralen
Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Hävkraft från EU 2007–2013

Europeiska unionen
Europeiska socialfonden

Nationell koordinering av ägarskiften

Tammerfors, 2011