



Ägarskiften med förnuft och känsla

Vägledning inför ägar- och
ledarskiften i företag

Denna bok är utgiven av Nutek och framtagen i samarbete med CeFEO vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping inom ramen för programmet ”Ägarskifte i små företag”.

NUTEK

Verket för näringslivsutveckling

Nutek stärker näringslivet i hela Sverige genom att bidra till fler nya företag, fler växande företag och fler starka regioner. Nutek är en nationell myndighet.

Center for Family Enterprise
and Ownership



CeFEO – Center for Family Enterprise and Ownership – startades 2005 vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping för att bidra till ökad kunskap om familjeföretag och ägande.



Ägarskiften med förnuft och känsla

Vägledning inför ägar- och ledarskiften i företag

Leif Melin (red), Ethel Brundin, Kajsa Haag,
Annika Hall, Mattias Nordqvist, Caroline Wigren



Ägarskifte.

Förord

Nutek fick i december 2004 regeringens uppdrag att utforma och genomföra ett nationellt program för att underlätta ägarskiften i små företag. Frågan berör ett stort antal företag, som inom en 10-årsperiod står inför ett ägarskifte. Ägarskiften är ett komplext område som inrymmer många och komplicerade frågeställningar. Programmet genomförs under två år i nära samverkan med Almi Företagspartner AB och organisationerna Företagarna och Svenskt Näringsliv.

Med ägarskifte avser vi generationsskifte i företag (då företaget exempelvis överlåts från far till dotter), försäljning till anställda, utomstående privatpersoner eller företag.

Denna bok riktar sig dels till personer som äger och driver företag, dels till rådgivare. Den ger en bild av ägarskiftesprocessens faser och belyser frågor som är centrala vid alla typer av ägarskiften.

Speciellt fokus riktas mot de angelägna frågor som alltför sällan diskuteras i samband med ägarskifte, nämligen känslor, värderingar och relationer hos de inblandade, som i olika hög grad påverkar ägarskiftesprocessen i företag.

Nutek har gett i uppdrag till professor Leif Melin att skriva underlaget till föreliggande bok tillsammans med sin forskargrupp vid CeFEO (Centre for Family Enterprise and Ownership) vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Inom CeFEO bedrivs en i Sverige och Europa uppmärksammat tillämpad forskning på området, samt kunskapsspridning i syfte att underlätta ägarskiften i företag. I författargruppen – se omstående sida – finns en bred vetenskaplig kompetens representerad. Sammantaget omspannar deras kunskaper hela det mångfasetterade fält som ägarskiftesprocessen innebär. Bokens författare svarar för innehållet. Den är redigerad av Astrid Hasselrot.

Sune Halvarsson
Tf generaldirektör

Sigbritt Larsson
Projektledare

Om författarna och CeFEO

Leif Melin är professor i företagsekonomi, särskilt strategi och organisation, vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Han har initierat och leder forsknings- och utbildningscentret CeFEO (Center for Family Enterprise and Ownership, se nedan). Han har sedan slutet av 1990-talet forskat kring ägarstyrning, ägarlogik, entreprenörskap och strategisk förändring i familjeägda företag. Han var projektledare för och tillsammans med Kajsa Haag, Annika Hall och Mattias Nordqvist en av författarna till Nutekrapporten *Ägarskiften och ledarskiften i företag: En fördjupad analys*.

Ethel Brundin är universitetslektor vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping, där hon disputerade 2002 på en avhandling om ledares känslor vid strategiska förändringar i familjeägda mindre företag. Innan hon påbörjade forskarbanan var hon själv under många år småföretagare. Hon forskar idag inom CeFEO främst om känslors roll i familjeägda företag samt, i andra projekt, om entreprenörskap och tillväxt i småföretag och deras nätverk.

Kajsa Haag är doktorand i företagsekonomi vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Kopplad till CeFEO genomför hon nu sitt avhandlingsarbete om den strategiska utvecklingen i familjeägda företag där ett barn tar över företagsledningen efter en förälder.

Annika Hall disputerade 2003 vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping, och hennes avhandling handlade om hur interaktionen mellan närstående familjemedlemmar ledde till strategisk förnyelse i familjeföretaget. För denna fick hon 2004 ett internationellt pris för årets bästa familjeföretagsavhandling instiftat av amerikanska Family Firm Institute. Hon verkar på deltid vid universitetet i Jyväskylä där hon 2006 blev docent, och är samtidigt knuten till CeFEO som forskare. Hennes forskning handlar främst om familjemedlemmars relationer och roller vid kritiska förändringar i familjeföretag.

Mattias Nordqvist är forskare vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping och biträdande centrumledare för CeFEO . Han disputerade 2005 och avhandlingen handlade om hur familjeägare och deras ägaraktiviteter påverkar familjeföretagets strategiska utveckling. Han fick år 2006 FSF-NUTEK Priset till unga svenska entreprenörskapsforskare för sin avhandling och andra forskningsinsatser. Idag forskar han inom CeFEO om ägarstyrningen i familjeägda företag på börsen samt, tillsammans med Ethel Brundin och Leif Melin, om entreprenörskap över generationer i familjeföretag i ett stort internationellt projekt.

Caroline Wigren är forskare vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping, där hon disputerade 2003 på en avhandling om innebörden av den sk Gnosjöandan, sedd som en uppsättning regionalt dominerande värderingar. För detta arbete fick hon år 2004 FSF-NUTEK Priset till unga svenska entreprenörskapsforskare. Hon forskar idag inom CeFEO om internationella familjeföretag tillsammans med Ethel Brundin, samt i övrigt främst om samverkan mellan högskolor och näringsliv.

CeFEO – Center for Family Enterprise and Ownership – startades 2005 vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping för att bidra till ökad kunskap om familjeföretag och ägande. CeFEO är styrt av ambitionen att kombinera akademisk spets och hög praktisk relevans. CeFEO är idag ett av Europas största och ledande forsknings- och utbildningscentra kring både familjeföretagande och ägarfrågor. För närvarande har CeFEO 22 forskare och lärare som medarbetare. CeFEO anordnar seminarier och kurser kring såväl ägar- och ledarskiften som andra aktuella frågor för ägar/familjeledda företag. Se vidare www.cefeo.se

Ett urval av författarnas publikationer återfinns i referenslistan.

Innehåll

● **10 Inledning**

- 10 En process – och en bok – med ämnesmässig bredd
- 10 Betydande del av svenskt näringsliv
- 11 Många ägarledda företag står idag inför ägarskiften
- 11 Några definitioner
- 12 Ägande och ledande av svenska företag
- 13 Ägarskiftessituationen i Sverige
- 14 Bokens tema: helhetssyn på ägarskiften
- 16 Varför hamnar de personliga frågorna så lätt i skuggan?

● **17 Ägarskiftet i fyra faser**

- 18 Fas 1: Väcka frågan och sätta igång förberedelserna
- 19 Fas 2: Skaffa kunskap och reflektera kring olika lösningar
- 20 Fas 3: Välja ägarskifteslösning
- 21 Fas 4: Genomföra vald lösning – och hantera "eftertiden"
- 23 Former för ägarstyrning

● **24 Relationer – de nära bandens betydelse**

- 24 Praktikkallet Svearyds Elektriska
- 24 Nära relationer påverkar företagandet
- 25 Olika typer av relationer
- 27 Företaget är en del av familjen
- 30 Familjerelationernas betydelse för individen
- 31 Att inte vilja ta över – men ta över ändå
- 32 Familjens relationer efter ägarskiftet
- 33 Alla ägarskiften har ett pris
- 33 Kommunicera!
- 33 Se upp för relationer som kan bli tvingande!
- 34 Ge ömsesidigt utrymme för både frigörelse och tillhörighet!
- 34 Frågor att fundera på

Värdegrunden kan ena och splittra	35	●
Praktikfallet Ekströms	35	
Ägarledda företag har starka värderingar	36	
Om värderingar och värdegrund	37	
När ledarskiften skakar värdegrunden	38	
Ledarskap och värderingar	39	
Tydlighet om värdegrunden underlättar	39	
Om värdegrundens tydlighet, överförbarhet – och föränderlighet	41	
Värna viktiga värderingar – med urskillning	41	
Frågor att fundera på	42	
Rollen – din identitet	43	●
Praktikfallet Minett	43	
Ägar- och ledarskiften handlar om rollförändringar	44	
Roll och identitet	44	
Ägar- och företagarroller skapar identitet	45	
Att lämna företagarrollen – även i praktiken	46	
Övergång från en roll till en annan	46	
VD-skifte <i>före</i> ägarskifte – en svår rollförändring	47	
Ägare och VD – två olika roller	47	
Rollseparation och rolldefinition	48	
Omgivningens stöd underlättar rollbyten	48	
En nyskapande och ansvarstagande arvtagare utvecklar	49	
Frågor att fundera på	50	

- **52 Känslor – att ta på allvar**
 - 52 Praktikfallet Rixetta
 - 53 Känslor finns med överallt
 - 53 Känslor skapar engagemang
 - 54 Högt och lågt känslomässigt engagemang
 - 55 Exempel på engagemangets drivkrafter
 - 55 Behovet av att dela känslomässiga upplevelser
 - 56 Känslomässigt engagemang kan ge makt och status
 - 57 Känslomässig makt och status
 - 58 Den känslomässiga bindningen kan vara stark
 - 59 Känslomässig bindning
 - 60 Bejaka känslorna
 - 63 Frågor att fundera på

- **64 Nätverk och kunskap – tillgångar i fazonen**
 - 64 Praktikfallet Grossman
 - 65 Att överta det personliga nätverket
 - 66 Nätverk och kunskap
 - 68 Nätverket behöver underhållas och förnyas
 - 69 Kunskapsöverföringen viktig
 - 70 Kunskap och kompetens som marknadsvärden
 - 71 Samvaro och samtal som väg till kunskapsöverföring
 - 71 Tyst kunskap kan överföras genom socialisering
 - 72 Många inblandade i överföringsprocessen
 - 73 Dokumentera företagets arbetssätt och rutiner
 - 73 Analysera överförande och förnyelse av nätverk och kunskaper
 - 74 Frågor att fundera på

Regionala föreställningar som stöd och hinder	75	●
Praktikfallet Persson & Söner	75	
Dominerande föreställningar styr handlandet	76	
Föreställningarnas regionala förankring	77	
Föreställning 1: "Ägandet i Kvistared-regionen är lokalt"	77	
Föreställning 2: "Företagaren i Kvistared-regionen tar ett socialt ansvar"	77	
Föreställning 3: "En företagare är en man"	79	
De regionala föreställningarna kommer till uttryck vid ägarskiften	79	
Inbitna föreställningar kan förändras	80	
Frågor att fundera på	81	
Frågor till olika aktörer	82	●
Till dig som står inför att lämna ägande/ledning	82	
Till dig som tillhör den yngre generationen, och står inför att kanske själv ta över	85	
Till dig som kommer som extern VD till ett ägarlett företag	86	
Till dig som köper ett ägarlett företag	88	
Till dig som är rådgivare inför ett ägar- eller ledarskifte	89	
Till dig som är medlem av ägarfamiljen	89	
Råd om rådgivare	91	●
Advokatbyråer	91	
Banker	92	
Företagsförmedlingar	93	
Företagsorganisationer	93	
Kommuners näringslivsbolag eller näringslivsråd	94	
Offentliga stödorganisationer, Almi	94	
Revisionsbyråer	96	
Riskkapitalister	97	
Styrelse- och rådgivarnätverk	98	
Universitet och högskolor	98	
Referenser	99	●

Inledning

En process – och en bok – med ämnesmässig bredd

Ett *ägarskifte* brukar få avgörande betydelse för ett företags framtid. I ägarledda företag kan ägarskiftena bli särskilt kritiska. *Ägarledda företag* kännetecknas av att ägandet är starkt koncentrerat och att en ägarrepresentant leder företaget. Att ägandet är hopflätat med företagets ledning påverkar företagets utveckling och gör också ägar- och ledarskiften mer komplicerade. I förlängningen finns, vid mindre lyckade ägarskiften, risker för både nedläggning och sysselsättningsbortfall.

Ändå visar studier att ägarskiften i ägarledda företag ofta inte föregås av särskilt omfattande förberedelser. Skälen till detta kan vara många, och är inte sällan personliga.

Målsättningen för denna bok, ”Ägarskiften med förnuft och känsla”, är att avgående och tillträdande ägare och ledare, liksom deras rådgivare, ska få stöd i genomförandet av det aktuella skiftet utifrån en öppen och allsidig analys.

Boken tillhandahåller *kunskaper, råd och modeller* för problemlösningen vid ägar- och ledarskiften i privatägda små och medelstora företag. Ekonomiska och skattemässiga bedömningar är en viktig komponent vid alla ägarskiften. Men förutsättningarna utgörs också i hög grad av personliga aspekter, t ex de *relationer* och *värderingar* som sätter sin prägel på företaget, de *roller* som olika aktörer har och de *känslor* som påverkar handlingar och beslut.

Därför vill vi i denna bok förmedla *synsätt och kunskaper med den ämnesmässiga bredd som ett ägarskifte ompämnar*. Författarnas olika forskningsinriktningar, och det nära samarbetet i författargruppen, borgar för att olika aspekter tillmäts den vikt de förtjänar.

Med detta breda angreppssätt är det vår övertygelse att målet för skiftesprocessen kan sättas högt. Ett lyckosamt ägarskifte är ett skifte där också alla inblandade – de som lämnar, de som stannar och de som tar över – efteråt kan känna sig tillfreds med resultatet.

Betydande del av svenskt näringsliv

Hela 90 % av alla företag i Sverige kännetecknas av att de ägs av en eller ett fåtal personer, ofta en familj. Flertalet av dessa företag är dessutom ägarledda, dvs ägaren är också företagsledaren. Många står inför ägarskiften.

Ägarledda företag återfinns i alla storleksklasser, även om de är vanligast bland de små och medelstora företagen.

Det finns ett antal olika möjliga lösningar och utfall för ägarskiften, från att ägandet överläts till nästa generation inom ägarfamiljen till att företaget säljs

externt, exempelvis till ett annat företag. Generellt går det inte säga att en lösning är att föredra. I det enskilda fallet kan däremot den ena lösningen vara mer önskvärd än den andra.

Sammanfattningsvis kan hävdas att *väl genomförda ägar- och ledarskiften* – präglade av öppenhet och flexibilitet – *kan rädda omätligt stora värden*, i form av både affärsmässigt och mänskligt kapital.

+

Många ägarledda företag står idag inför ägarskiften

De ägarledda företagen kan delas in i tre ägarmässigt olika kategorier: *ensamägda* företag (till 100 % ägda av en person), *familjeägda* företag (ägs av två eller flera personer som är släkt) och *kompanjonägda* företag (ägs av två eller flera personer som inte är släkt). Studier av små och medelstora företag som har anställda (soloföretagen är undantagna här) visar att drygt 30 % är ensamägda, medan drygt 40 % är familjeägda och drygt 20 % är kompanjonsägda. I alla dessa ägarledda företag kan vi förvänta oss ett mycket stort antal ägarskiften de närmaste 5–10 åren. Enligt olika svenska studier kommer mellan 40 och 60 % av alla dessa företag att skifta huvudägare inom 10 år, huvudsakligen på grund av att ägarna uppnår pensionsålder men också av andra skäl.

Källa: Nutek B 2004:6

Några definitioner

I näringspolitik och media har frågan om *generationsskiften* fått stor uppmärksamhet. För att förtydliga vad generationsskiften handlar om, föredrar vi att tala om *ägarskiften* och *ledarskiften*. Boken handlar mest om ägarskiften, men vi kommer också att belysa den nära sammanhängande frågan om ledarskiften. I praktiken är ledarskiften (ofta lika med VD-skiften) en egen fråga, särskilt som flertalet ledarskiften sker antingen före eller efter ägarskiftet eller helt utan att ett ägarskifte är aktuellt. Samtidigt innebär förberedelser för ett ägarskifte nästan alltid att också frågan om ledarskifte aktualiseras.

Med *ägarledda företag* menas här alla företag där huvudägaren också är företagsledare – eller på annat sätt, t ex via en styrelsepost, aktivt påverkar företagets utveckling.

Ett ägarskifte kan resultera i ett antal olika *utfall*. Det kan innebära överlåtelse inom en ägarfamilj, försäljning till kompanjon eller till anställd, eller försäljning till extern köpare. Aktuella som externa köpare är enskilda entreprenörer, andra företag av olika storlek inklusive investmentbolag och riskkapitalföretag.

+

Ägande och ledande av svenska företag

- Ägandet inom svenska små och medelstora företag är starkt koncentrerat. Först har vi de stora grupperna av egenföretagare, som äger och driver sitt företag utan anställda. Därefter många ensamägda företag, där företagaren äger 100 % och där det finns anställda. Ytterligare ett stort antal företag har två ägare med klar ägarmajoritet och stort inflytande över företaget. Noteras kan att det fortfarande är mycket få av företagen som har en kvinna som största ägare, i en småföretagstät region i södra Sverige exempelvis under 5 %.
- Småföretagssektorn består till stor del av mogna företag, där en aktuell studie visar att hälften av dem grundades före 1985. Studien visar också att endast 3 % startats 2002 eller senare, vilket innebär en låg grad av nyföretagande, eller åtminstone en låg grad av nystartade företag som överlever och nyanställer. De familjeägda företagen är de äldsta, där två av tre är över 20 år.
- De mindre privatägda företagen byter sällan VD. Genomsnittstiden för en VD är över 13 år, och i vart fjärde företag har VD suttit på sin post i mer än 20 år. Relativt få företag kommer att byta VD inom de närmaste tre åren trots att många suttit mycket länge på VD-posten.
- Genomsnittsåldern för företagsägarna är 50 år; var sjätte är över 60 år. Flest företagsägare över 60 år finns inom de familjeägda företagen.
- Ofta framhålls att småföretag i större utsträckning borde ha en aktiv styrelse, med externa styrelseledamöter. I den aktuella studien hade två tredjedelar av företagen dels högst två beslutande styrelsemöten per år, dels högst tre personer i styrelsen. Över hälften av företagen bedömde styrelsearbetet som helt eller ganska betydelselöst.
- Det är relativt vanligt att barn till majoritetsägare är delägare och ännu vanligare att barnen arbetar i företaget. Barnen kommer dock in som delägare relativt sent, nästan alltid i vuxen ålder. Barn i familjeägda företag är betydligt mer involverade i ägande och företag än i kompanjonsägda företag.

Källa: Nutek B 2004:6

+

Ägarskiftessituationen i Sverige

- Var tionde småföretagare räknar med att ett ägarskifte kommer att genomföras inom ett år. Inom tre år kommer vart femte företag att byta ägare, inom tio år sannolikt hela 60 %.
- Drygt 20 % av företagen har skiftat ägarmajoritet under den senaste femårsperioden. Samtidigt finns det ett stort intresse för uppköp av mindre företag. I den aktuella studien hade omkring 40 % av företagsägarna någon gång fått ett seriöst anbud. I de flesta fallen var den intresserade köparen ett annat svenskt bolag som företagaren inte haft tidigare anknytning till.
- Efter avskaffandet av arvs- och gåvoskatt finns inte lika stor anledning att skattemässigt planera ägarskiftet, vilket kan komma att försena överlåtelse.
- Det stora flertalet företagare har inte startat eller gjort endast små förberedelser inför ägarskiftet. Det som huvudsakligen skett är samtal inom familjen och med revisor. Revisorn är också den person som överlägset flest företagsägare avser att vända sig till för att få råd vid kommande ägarskifte. *Behovet av kunskap och rådgivning vid ägar- och ledarskifte upplevs av företagsägarna som stort.*
- Uppnådd pensionsålder anges som främsta skäl till ägarskifte. Mest sannolik framtida ägare är annat rörelsedrivande företag. I kategorin familjeägda företag är en familjemedlem mest trolig.
- Främsta hindren mot ägarskifte är att företagandet är så roligt att det känns fel att sluta, att det inte finns någon köpare som vill ta över, samt en oro för de anställdas framtida sysselsättning. De vanligaste problemen för företagare är svårigheten rent känslomässigt att lämna företaget och att han/hon själv anses/anser sig ha stor betydelse för företagets konkurrensförmåga. Samtidigt bedömer ägarna att företagets viktigaste konkurrensfaktorer är samarbetsrelationer med kunder, leverantörer och konkurrenter.
- Överlag menar företagsägarna att ett ägarskifte tar lång tid, säkert 3–5 år. Efter skiftet kommer ägarna främst att pensionera sig eller fortsätta arbeta i företaget i en ny roll. Pengarna som frigörs vid skiftet kommer främst att användas till att stötta familjemedlemmar ekonomiskt, att spara för framtiden och/eller egen konsumtion. Var femte ägare säger sig också vilja investera i andra småföretag.
- De flesta företagsägare tror att ett ägarskifte leder till ökad tillväxt för företaget. Samtidigt befarar en fjärdedel att företaget förlorar sin nuvarande företagskultur och riskerar förlora strategiska funktioner.

Källa: Nutek B 2004:6

Bokens tema: helhetssyn på ägarskiften

Att tillämpa en helhetssyn på frågan om ägar- och/eller ledarskifte betyder att ingen aspekt betraktas som mindre viktig än den andra. *Ekonomiska och juridiska aspekter* måste hanteras noga – liksom de *känslor* som i olika grad styr handlandet. De *kunskaper* som byggts upp bör tillmätas stort värde, men det måste också de *värderingar* som präglar företagets hållning i förhållande till omvärlden.

Nedan listas i punktform en uppsättning av aspekter som vid sidan av de renodlat ekonomiska och juridiska spelar roll i varje skifte, om än i olika grad från fall till fall. Aspekterna ges var för sig en mer ingående belysning i vart och ett av kapitlen.

- *Relationer* mellan individer är ofta starka, både i ägarkretsen och inom företaget. Ett skifte kan ställa relationerna på sin spets, vilket är påfrestande både för den som lämnar och dem som är kvar i företaget. Det är svårt att överge de invanda sociala mönster och umgängesformer som etablerade relationer innebär. I skiftessituationer tenderar individer därför att ta hänsyn till dessa relationer i sitt beslutsfattande. Detta kan gälla beslut om att ta över – eller inte ta över – ägande och ledning av företaget. Relationerna kan också påverka individernas beslutsfattande långt efter det att skiftet formellt är genomfört.
- *Värderingar och den värdegrund* som företaget baseras på har stor betydelse för hur företag leds och drivs. Har man ägt ett företag och drivit det en lång tid sitter många värderingar ”i väggarna”, ofta starkt förknippade med företagaren själv. Det kan vara svårt för honom eller henne att beskriva de värderingar som finns i företaget. Många värderingar är svåråtkomliga eftersom de är outtalade och inte på ett enkelt sätt kan formuleras. För den som tar över ett företag kan det därför bli svårt att förstå det som händer i företaget. Den som tar över gör saker som kan tyckas självklara, men som varken förre ägaren eller de anställda förstår. Det är svårt att ändra på värderingar på kort tid. Om det tycks motiverat, utifrån en utvecklad eller förändrad värdegrund, kräver det tålamod och lyhördhet av den nye ägaren/företagsledaren.



- *Roller och rollförändringar* är väsentliga inslag i ägar- och ledarskiftenas dynamik. Att som ny ägare/företagsledare inta den roll som företrädaren haft (ofta under lång tid) innebär så mycket mer än att bara inta en ny, formell roll. De värderingar, känslor och relationer som byggts upp kring före tagaren kan leda till stora (ibland orealistiska) förväntningar på den som tillträder. Det kan också vara svårt för den som lämnar över att i praktiken överge sin roll. Man bör i god tid göra gemensamma ansträngningar för att förbereda de rollförändringar som uppstår vid ett skifte. Efterträdarens möjligheter att utveckla sin identitet som ny företagare beror till stor del på företrädarens förmåga att lämna sin roll. Om den gamle företagaren finns kvar i företaget efter skiftet kan detta bli problematiskt.
- *Känslor* påverkar allt handlande. Detta gäller i hög grad frågor om ägar- och ledarskiftet. Att inse detta är att ta första steget i den känslomässiga process som ingår i alla skiften. Att bortse från känslornas betydelse kan innebära att viktiga aspekter av skiftet inte beaktas, och att ägarskiftet till slut inte upplevs som lyckat. Att reflektera inte bara över egna utan även andras känslor kan leda till att fler känner sig nöjda med sättet man genomfört skiftet på. Känslor kan vara orsaken till att förberedelser för skiftet inte kommer igång, exempelvis om den känslomässiga bindningen är så stark eller konfliktfylld att företagaren förtränger att skiftet alls måste göras.
- *Företagarens personliga nätverk och företagets inneboende affärskunskap* riskerar att lämna företaget tillsammans med företagaren – om man inte arbetar på att föra över dessa relationer och kunskaper. Kunskaperna har ofta byggts upp under lång tid, både internt i företaget och i externa affärskontakter. De tas lätt för givna, och saknas inte förrän nyckelpersonen försvinner. Att föra över personliga nätverk och affärskunskap till den nye företagsledaren kan ta tid, och förutsätter ett systematiskt arbete.
- *Regionala föreställningar* dominerar ofta, i olika företagarregioner, idéerna om företagandet. Ett exempel kan vara föreställningen att VD för ett tillverkande företag inte bör vara kvinna. Dessa föreställningar påverkar ett antal beslut i de i regionen verkande företagen, inklusive beslut om skifte av ägande och ledning. Att som företagare ifrågasätta denna typ av dominerande föreställningar och därmed ”gå mot strömmen” kan leda till nya och bättre skifteslösningar.

+

Varför hamnar de personliga frågorna så lätt i skuggan?

Av olika skäl hamnar personliga och känslomässiga aspekter lätt i skuggan av de ekonomiska eller juridiska frågorna vid ett skifte.

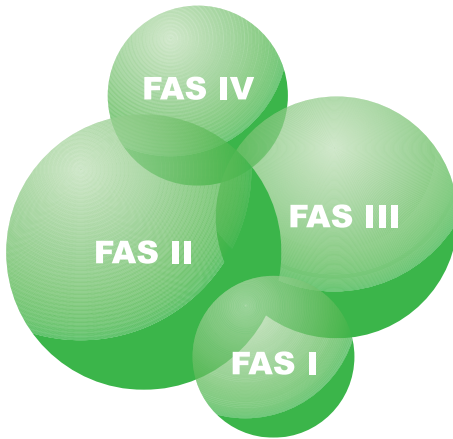
De ekonomiska och juridiska aspekterna speglar den mera tekniska och formella sidan av ägarskiftet, medan känslor, värderingar och kunskaper – ytligt sett – inte är lika påtagliga delar av skiftet. Man kan inte i förväg ”räkna” på dem eller göra siffermässiga kalkyler för utfallet av olika alternativ, som avseende exempelvis företagsvärdering och försäljningspris.

Det finns inte heller några uppenbara regler som är styrande för hur de personliga och känslomässiga aspekterna ska hanteras, jämfört med t ex skattelagstiftning och olika värderingsprinciper.

Vidare finns det för de vanligaste ekonomiska och juridiska skiftesfrågorna en mängd experter, som revisorer, jurister och banker, vilka kan agera rådgivare i en skiftessituation. Någon självklar motsvarighet till dessa finns emellertid inte för aspekter med anknytning till värdegrund, relationer mm.

Slutligen är de ekonomiska och juridiska frågeställningarna till sin karaktär sådana att de har ett klart avslut, medan de känslomässiga aspekterna är jämförelsevis mer flytande till sin karaktär, d v s de kan pågå och påverka skeendet under en mycket lång tid.

I boken lyfter vi av ovan nämnda skäl fram de känslomässiga aspekterna till den centrala nivå där de i skiftessammanhang hör hemma.



Ägarskiftet i fyra faser

Det finns inga enkla, generella lösningar att tillgå för ägarskiften. För att gripa sig an ett ägarskifte behöver företagaren själv, de personer som är aktuella att ta över liksom anlidade rådgivare förstå vad som är specifikt med just detta skifte. Det kan handla om ägarens relation till sitt företag och vilken betydelse ägandet har, liksom ägarens relationer till andra nyckelaktörer, som familjemedlemmar och/eller anställda.

Dock visar forskning och erfarenhet att betydande drag är gemensamma. Det är alltså fullt möjligt att medvetet och metodiskt kartlägga och grundligt planera varje förestående ägarskifte, utifrån en efter en av de aspekter som bokens olika kapitel fokuserar på.

Vi vet också från många studier att ägarskiften är mycket tidskrävande, vilket innebär att de oftast tar *betydligt mer än 2–3 år* att genomföra. Många som genomfört ägarskiften vittnar om att de aldrig hade kunnat föreställa sig att det skulle ta så lång tid som det i själva verket tog.

Överväganden och diskussioner börjar (eller bör börja) *långt före* det formella överlåtandet av ägandet, och genomförandet av ägarskiftet sträcker sig *långt därefter*.

Företagsägaren har själv ansvaret för att skiftesprocessen kommer igång. Han eller hon bör aktivt påverka ägarskiftesprocessen, precis som alla andra beslut kring sitt företags utveckling. För att skiftesfrågorna inte ska konkurreras ut av det dagliga arbetet föreslår vi en handlingsplan som återspeglar fyra i processen naturliga faser.

De fyra faserna i figuren ovan är faser som alla skiften normalt går igenom, om än på olika sätt. För det ena företaget kan en av faserna vara särskilt problematisk, för ett annat en annan. Ordningen torde dock vara logisk i de flesta fall: att tidigt väcka frågan, att skaffa sig all den kunskap man kan vara betjänt av, först därefter välja väg genom processen – och utifrån detta dels verkställa, dels följa upp det skifte man beslutat sig för att genomföra.



Väck frågan och sätta igång förberedelserna

Utgångspunkten här är att de flesta företagsägare inte planerar för vad de ska göra med sina företag när det är dags att dra sig tillbaka.

Det här är några vanliga förklaringar till att företagaren skjuter på frågan om ägarskifte:

- *”Ett ägarskifte är inte aktuellt på länge än.”*
- *”Frågorna om skifte hinns inte med, eftersom all tid går åt till de dagliga frågorna.”*
- *”Frågan är alltför känslig.”*

Ovanstående argument visar på högst tveksamma prioriteringar. Hur viktig är företagets fortsatta utveckling, jämfört med den dagliga driften? Att ”frågan är känslig” är förståeligt – men konsekvenserna av att ignorera frågan kan få omfattande negativa konsekvenser.

Inställningen att ”skiftet inte är aktuellt på länge” är riskabel. Ibland kan ett ägarskifte bli framtvingat på grund av en plötslig och oförutsedd händelse. Exempel är oväntad sjukdom, plötsligt dödsfall eller en snabbt framväxande ekonomisk kris i företaget. En länge genomtänkt lösning, där nästa generation ska ta över, kan gå om intet om barnen fortfarande är för unga osv. Om frågan redan före den oväntade händelsen har ventilerats och förberedelser vidtagits, kan även plötsligt framtvingade skiften hanteras mer genomtänkt.

Utgå alltså från tumregeln att det aldrig är för tidigt att förbereda ett ägarskifte. Många åsikter och viljor kan behöva vägas samman. Om ägarens barn (eller andra familjemedlemmar) är involverade, bör de få en ärlig chans att överväga olika alternativ och bestämma sig för vad de vill med företaget.

Här några exempel på frågor, som man kan förbereda sig för att kunna svara på:

- *Varför ska ägandet skiftas (eller inte skiftas)?*
- *Hur mycket ska skiftas – hela ägandet eller delar av det?*
- *Till vem ska ägandet skiftas?*

Fler centrala frågeställningar utvecklas vidare i Steg 2. Svaren på en del av frågorna är kanske givna. Andra kan förefalla givna, men behöver möjligen omprövas förutsättningslöst. Några av frågorna kräver – av olika skäl – längre tid och aktivt kunskapssökande för att kunna besvaras.



Skaffa kunskap om och reflektera kring olika lösningar

Ägarskifte är en fråga som de flesta företagare inte har någon direkt erfarenhet av, ett beslut som många bara tar en gång i livet. Det är alltså viktigt att införskaffa kunskaper om de frågor som blir aktuella vid ägarskiften, och dra lärdom av andras erfarenheter.

Bara genom att informera sig om tillgängliga alternativ, kan företagaren träffa ansvarsfulla val i skiftesprocessens när-var-hur. Ökad kunskap om olika skifteslösningar ökar också möjligheterna att kunna förutse olika konsekvenser – både positiva och negativa – för alla dem som skiftet berör.

Frågorna nedan bör besvaras med största möjliga öppenhet och utifrån hela bredden av aspekter – juridiska, skattemässiga, finansiella, affärsmässiga, organisatoriska, relationsmässiga och känslomässiga.

De valmöjligheter som nedan diskuteras minskar om ett företag som närmar sig ägarskifte har ekonomiska bekymmer. Detta kan framtvunga försäljning i stället för generationsskifte inom ägarfamiljen, eller ge en besvärlig start för den nya generationen. Om extern försäljning ses som det nödvändiga alternativet är försäljningssituationen knappast fördelaktig, vare sig ekonomiskt eller känslomässigt.

Två ”sanningar” om ägarskiften är dock mer eller mindre allmängiltiga:

- *Det finns många olika sätt att skifta ägande.*
- *Vad som är bästa lösning bestäms av de inblandade.*

Till vem ska ägandet skiftas?

Det finns tre huvudalternativ:

- *ägandet kan skiftas inom familjen*
- *företaget kan säljas till anställda*
- *en extern part kan köpa företaget.*

Vart och ett av dessa alternativ har ett antal underalternativ. Om skiftet sker inom familjen är alternativen exempelvis att skifta till barn, till syskon eller till kusiner. Vid försäljning till anställda är frågan bland annat om en eller flera av de anställda ska ta över. Vid extern försäljning finns tre huvudalternativ: att en fristående entreprenör köper företaget, att ett annat rörelsedrivande företag köper det eller att ett investmentbolag eller riskkapitalbolag går in.

Hur mycket av ägandet ska skiftas?

Huvudalternativet vid ett ägarskifte är att företagaren helt lämnar ägandet.

Några andra alternativ kan dock bli aktuella. Nuvarande ägare kanske vill få in en delägare, men ändå behålla majoriteten. Ett alternativ är att nuvarande ägare önskar kvarstå med en mindre ägarandel, efter att en ny huvudägare tagit över.

Ägarskiftet kan också ske i omgångar, t.ex. genom att barn i en första fas får del av ägandet utan att få majoriteten. Beroende på vilket alternativ man väljer kommer såväl maktfördelning och ägarstyrning att se olika ut.

Vid vilken tidpunkt ska skiftet ske?

Många skiften sker väl sent, dvs den som lämnar över har nått en hög ålder vilket kan ha hämmat företagets utveckling.

Vid mer framtvängade ägarskiften är inte tidpunkten valbar, vilket innebär att önskvärda och ibland förberedda lösningar kanske inte är genomförbara.

Vad ska nuvarande ägare göra efter ägarskiftet?

Det är viktigt att den frånträdande ägaren ges en tydlig, ny roll i eller vid sidan av företaget. Rollen bör medge att hans eller hennes kunskaper och kontakter tas till vara. Samtidigt bör förra ägaren inte begränsa den nya ägarens handlingsutrymme. (Se kapitlen Relationer, Roller samt Nätverk och kunskap)



Välja ägarskifteslösning

När kunskaperna om handlingsmöjligheterna är kartlagda, bör de prövas mot frågan om vad som är viktigt att uppnå med skiftet. Här ställs frågorna på sin spets, om själva målet med företagandet. Det kan kräva mod att ta ställning i de frågor som då blir aktuella:

- *Är företagandet huvudsakligen en ekonomisk investering, med målet att få så stor utdelning som möjligt?*
- *Är företagandet ett livsverk, en livsstil och därmed en stor del av företagarens identitet?*
- *Finns alternativet att förändra verksamheten, exempelvis med hänsyn till den tillträdande ledarens styrkor och svagheter?*

Om företaget är en central del av företagarens egen identitet, har skiftet inte bara ekonomiska och utan också starka personliga och känslomässiga konsekvenser. Detta kan påverka vilken skifteslösning som är mest attraktiv för företagaren.

Ofta påverkar ett ägarskifte relationerna inom ägarkretsen (familjen, kompanjonerna, etc.). Tid bör avsättas för att i lugn och ro diskutera frågorna med övriga inblandade, och ge dessa möjligheter att reflektera över ägarskiftet och föra fram sina åsikter. I ett skifte tar de berörda ofta för givet vad övriga tycker, utan att fråga eller egentligen lyssna på varandra. Ett väl genomfört ägarskifte bygger på att alla är tydliga med vad de vill, att de tar ställning och för fram sin vilja, samt att de också lyssnar på och visar respekt för övrigas synpunkter.



Eftersom flera frågor kan vara svåra att prata om – som pengar, känslor, relationer, ålderdom mm – kan det vara bra att involvera en utomstående person som alla känner förtroende för. Det kan bidra till ökad öppenhet, och motverka att missförstånd och förutfattade meningar får spela in.

Det finns många möjliga rådgivare med kompetens i olika sakfrågor. Ägaren väljer vem som ska anlitas som rådgivare. Jurister, skatteexperter, försäkringsmäklare kan alla bidra med olika ”tekniska” delar av skiftesprocessen. Samtidigt har många företagare behov av att diskutera mera löpande med någon under hela processen. Detta gäller särskilt kring de mera personliga aspekterna av skiftet, till exempel svårigheten för många att lämna ifrån sig sitt företag där de under ett stort antal år lagt all sin tid och energi.

Vid valet av rådgivare gäller att denna eller dessa

- *har de inblandades förtroende*
- *har gedigen kunskap om och erfarenhet av sitt område*
- *kan ifrågasätta företagarens uppfattningar och ge nya infallsvinklar*
- *kan lyssna på företagaren, eftersom skiftet handlar om dennes historia, företag och framtid.*

Sammanfattningsvis:

- *En öppen dialog i familjen och/eller ägarkretsen främjar lyckade skiftesbeslut.*
- *Använd rådgivare för att komma fram till bättre ställningstaganden.*
- *Använd olika rådgivare för olika konkreta frågeställningar.*



Genomföra vald lösning – och hantera ”eftertiden”

När företagaren tillsammans med andra inblandade kommit till beslut – t. ex. om att överlåta företaget till de två barnen, att sälja företaget till tre anställda eller att sälja företaget till en företagsgrupp som växer genom köp av mindre företag – då återstår ändå ett stort antal konkreta frågor.

Extern försäljning, exempelvis, innebär att

- *ta fram en bra företagsvärdering för prissättning på företaget*
- *besluta om hela företaget eller bara verksamheten (”inkrånmet”) ska säljas*
- *att finna ”rätt” köpare som dessutom kan lösa finansieringen av köpet.*

I samband med alla slags ägarskiften är det önskvärt med ett aktivt styrelsearbete. Särskilt om antalet ägare ökar behövs detta regelbundna beslutsforum, där långsiktiga strategiska frågor kan diskuteras och beslutas. Externa styrelseledamöter kan tillföra viktig kompetens, erfarenhet och kanske nytänkande, samtidigt som det gäller att finna styrelseledamöter med lyhördhet för det aktuella företags ursprungliga kultur.

För att ägarskiftet ska kunna genomföras på ett tillfredsställande sätt är det viktigt att de nya rollerna definieras tydligt, inklusive det ansvar och de befogenheter som följer med dessa. Former för ägarstyrning kan utöver inflytandet över styrelsens sammansättning och arbete vara ägarråd och fastlagd ägarpolicy (se Former för ägarstyrning nedan).

Genomförandet av ett ägarskifte innebär vidare överföring av kunskap, kontakter och kultur. I ägarledda företag tenderar kunskap om företaget och dess produkter, kontakter med viktiga intressenter som kunder och leverantörer, samt företagets kultur (historia, tradition och grundläggande värderingar) att vara starkt knutna till företagaren som individ. Inte sällan är dessa tre byggstenar avgörande för företagets konkurrensförmåga. Det är givetvis av stor vikt för företagets framtid att kunskapen, kontakterna och kulturen inte lämnar företaget då ägandet skiftas.

+

Former för ägarstyrning

Ett *ägarråd* – i familjeföretag ofta kallat *familjeråd* – är ett forum för diskussioner och beslut mellan ägarna. Här diskuteras frågor som rör ägandet såsom ägarpolicy (se nedan) och styrelsens sammansättning. Ägarrådet är ägarnas beslutande organ, och beslut som tas i ägarrådet utgör grunden för bl a styrelsens arbete. I ägarrådet har ägarna möjlighet att diskutera och ge uttryck för skilda åsikter. Gentemot företaget i övrigt, dess VD och styrelse, är det dock av yttersta vikt att ägarna ”talar med en mun” så att det inte uppstår osäkerhet om vilka riktlinjer som gäller.

En *ägarpolicy* är ett dokument utformat av ägarrådet. Detta dokument innehåller ägarnas vilja gällande ett antal viktiga aspekter av företagandet. Sådana aspekter är bl a syftet med ägandet (t ex mål med verksamheten, och medel för att nå dessa mål), ansvar och befogenheter som ägare, riktlinjer för ägarskiftet och ägarrepresentation i styrelsen, samt policy för aktieutdelning.

Styrelsen utses av ägarna och har till uppgift att ansvara för att bolaget drivs i enlighet med ägarnas vilja. Det är därför viktigt att beslut som tas i ägarrådet (som t ex ägarpolicy) kommuniceras till styrelsen. Om det är många delägare kanske inte alla kan vara representerade i styrelsen samtidigt. I sådana fall bör man utforma kriterier för ägarrepresentation i styrelsen (se ägarpolicy ovan). Styrelsen kan också, ofta med fördel, innehålla externa ledamöter, d v s ledamöter som inte är ägare. Förutom att tillföra viktig områdesspecifik kunskap kan externa ledamöter också innebära att styrelsemötena verkligen blir fora för att diskutera företagets långsiktiga, strategiska utveckling. Detta låter kanske självklart, men i företag där individer samtidigt är ägare, styrelseledamöter och kanske även operativt verksamma är det inte alltid en självklarhet att kunna dra gränser mellan olika frågor och diskussionsfora (som ägarråd och styrelse). Även om man är observant, är det inte alltid lätt att särskilja de olika rollerna och vara konsekvent med vad respektive roll kräver av en i olika sammanhang.

Relationer – de nära bandens betydelse

Praktikfallet Svearyds Elektriska

Stefan äger Svearyds Elektriska, ett familjeföretag i andra generationen. Fram till moderns död i mitten av 70-talet drev fadern bolaget på egen hand. Förlusten av hustrun tog fadern så hårt att han varken orkade eller ville driva företaget längre. Företaget skiftades därför till de tre barnen Maria, Stefan och Martin. Stefan var den äldsta sonen och därför såg familjen det som självklart att han skulle bli vd, trots att det inte alls var vad Stefans själv ville. Dels hade han svårt att dra jämt med sin far och dels ville han utveckla sina egna intressen och pröva sina egna vingar. Stefan kände sig dock mer eller mindre tvingad att ta över företaget.

”Det fanns i princip inget att välja på, det var bara detta. Pappa hade talat om detta länge, det hade varit en ganska lång tids indoktrinering. Eftersom jag var den äldsta sonen så hade jag inget val. Det spelade ingen roll hur mycket jag än försökte. Jag hade en stark frihetslängtan och en längtan efter att upptäcka världen.... Men att inte ta över hade nog inneburit en brytning med familjen och mina känslor för dem var för starka för att jag skulle vilja riskera det. Då hade jag inte varit värd någonting. Jag var äldst och storebror och budskapet var: 'Du måste göra detta.'”

Under många år drev Stefan företaget tillsammans med sin bror Martin. Den stora framgången kom dock inte förrän efter brodern hastiga död, då Stefan blev ensam ansvarig för företaget. Bröderna hade en mycket nära relation, vilket inte hindrade dem från att ha olika uppfattningar om företagets utveckling. Många gånger skapade detta låsta positioner vilket gjorde att inga beslut fattades. Även om Stefan försökte driva igenom sin vilja så gjorde han det aldrig i den utsträckning att han riskerade familjrelationerna.

”Man tar inte så rationella beslut, man påverkas av familjen. Känslorna (för familjen) tar överhanden...”

Nära relationer påverkar företagandet

Ett av de mest utmärkande dragen för ägarledda företag är att relationerna mellan nyckelpersoner ofta är nära och starka. Med *nära relationer* menas här sådana som de mellan Stefan och hans bror, d v s relationer som bygger på släktskap och/eller vänskap. Individer som har en sådan relation betyder mycket för

varandra, och påverkas ömsesidigt av varandras tankar och handlingar. Om man förlorar en människa som man har en nära relation med, kan denna person inte ersättas av någon annan. (Se faktaruta nedan, *Olika typer av relationer*)

Att förstå de ägarledda företagens dynamik kräver en allmän förståelse för nära relationer. Som illustreras av fallet Svearyds har denna typ av relationer konsekvenser såväl för den vardagliga ledningen och styrningen av företaget, som för beslut i samband med skifte av ägande och ledning. Familjeföretaget Svearyds används som illustration i detta kapitel, eftersom relationerna inom en familj är det tydligaste exemplet på nära relationer. Men kapitlet vänder sig inte bara till familjeföretagare. Nära relationer kan utvecklas mellan människor även i andra typer av ägarledda företag, t ex mellan kompanjoner i kompanjonägda företag.

Nära relationer kan medföra mycket för ett företag – på gott och ont. När individer känner samhörighet, närhet och trygghet skapas en miljö som kan vara mycket gynnsam. Men de nära relationerna kan också medföra stora utmaningar. Det kan t ex vara svårt att skilja på relationer som baseras på släktskap (som t ex förälder/barn) och arbetsrelationer (som t ex VD/styrelseordförande). Fallet Svearyds illustrerar hur de nära relationerna lätt kan bli styrande för en individs handlingar. För att undvika att komma i konflikt med familj eller nära vänner – i värsta fall helt förlora dem – fattar individen beslut som ibland strider mot de egna önskingarna.

+

Olika typer av relationer

De nära relationer som vi behandlar här kallas i litteraturen för *genuina relationer*. Det är relationer som finns inom en familj eller mellan nära vänner. De är de viktigaste och mest intima relationerna för en individ. Individer som har en genuin relation betyder mycket för varandra och påverkas ömsesidigt av varandras tankar och handlingar. Relationen är unik och människorna som omfattas av den är inte (enkelt) utbytbara. Genuina relationer gör att människor liv vävs samman och förenas till en känsla av ”vi”. Individer som har en genuin relation behöver varandra och är bundna till varandra men inte genom yttre faktorer som tvång eller kontrakt. Det som binder dem samman är istället viljan att vara tillsammans och omsorgen om varandra, oaktat vad relationen ger i form av egennytt. Genuina relationer bygger på en ömsesidighet som gör att individer som ingår i relationen är måna om att agera på ett sätt som gynnar den. Vidare är sådana relationer känslomässiga och bygger på – och söker vidareutveckla – tillit och förtroende. Slutligen är denna typ av relationer varaktiga över tiden.

Fortsättning på nästa sida

Fortsättning från föregående sida

En annan typ av relationer är *kontraktsbaserade*. Dessa relationer är alltid mycket begränsade till sin omfattning, d v s de handlar endast om det som kontraktet gäller (t ex ommålning av en byggnad, företrädande i en juridisk process, etc.). Utöver vad som regleras genom kontraktet har parterna i allmänhet inte någon relation till varandra. Kontraktsbaserade relationer är ofta korta; åtminstone är varaktigheten på något sätt reglerad i kontraktet. Inom ramen för kontraktet kan en viss solidaritet finnas mellan parterna. Den kontraktsbaserade solidariteten är dock en mer rationellt kalkylerad form av solidaritet, där parterna är viktiga för varandra eftersom de kan tjäna egna syften med relationen, som t ex ekonomisk vinst. Den ena parten lovar genom kontraktet att prestera något för en motprestation av den andra. Ofta finns det ett regelverk som föreskriver konsekvenser om någon bryter kontraktet. Även om ett kontrakt ingås, är individerna inte beroende av varandra i några andra aspekter än de som regleras genom detta. ”Vi”-känsla uppstår sällan.

En tredje typ är den *tvingande relationen*, som innebär att den ena parten tvingar på den andra en viss typ av beteende, eller vissa uppgifter mot denna parts vilja. Tvingande relationer baseras på och upprätthålls genom olika former av fysiskt eller psykologiskt våld. I tvingande relationer finns således varken ”vi”-känsla eller kontrakt. Istället binds individerna i denna typ av relation samman genom faktiskt våld eller hot om våld eller andra typer av repressalier. Det finns inget gemensamt intresse eller mål som för-enar individerna i denna relation.

Ibland kan den ena parten försöka få till stånd en *till synes* (skenbart) *genuin relation*. En relation är till synes genuin när en part talar på ett sätt som antyder närhet för att få en annan part att göra någonting. Exempel är uttryck som ”jag gör detta för ditt eget bästa”, eller ”om du inte gör detta bli din mamma ledsen”. När uttryck som dessa används som medel för att förmå en individ att genomföra en viss handling utan dennes intresse för ögonen (kanske till och med mot dennes egen vilja) är relationen egentligen tvingande, även om den är förklädd i ”genuina” termer.

Källa: Sorokin (1991)



Företaget är en del av familjen

Ägarskifte i ett familjeföretag är en situation där familjens inflytande över individen blir mycket påtaglig. Detta gäller inte minst för den generation som kanske ska ta över företaget efter sina föräldrar.

För många barn som växer upp i familjeföretag är företaget en naturlig del av livet. Ofta har företaget varit ett vanligt samtalsämne vid middagsbordet, vilket gjort att barnen tidigt fått en inblick i företaget, liksom en kunskap om det ”rätta” sättet att driva det. Många företagarbarn vittnar om hur de i princip upplevt företaget som ett ytterligare syskon, eller i varje fall en helt självklar del av tillvaron, från mycket tidig ålder.

”Företaget var som ett kitt som höll ihop familjen. Det var något som skulle lämnas över till nästa generation. För våra föräldrar var det väldigt viktigt att det stannade i familjen. Företaget var en del av oss.” (Maria, syster till Stefan och delägare i Svearyds)

Företaget påverkar barnen i ägarfamiljen, om inte annat så i termer av att en eller båda föräldrarna jobbar relativt mycket. Förr eller senare blir familjeföretaget också något de mer aktivt måste förhålla sig till. Under förutsättning att företaget inte läggs ner eller går i konkurs, ställs barn i företagarfamiljer så småningom inför frågan om de vill ta över ägande och ledning den dag föräldrarna inte längre kan eller vill. I många fall visar barnen ett stort intresse att ta över familjeföretaget. Även om skälen för detta intresse kan variera betydligt, hänför de sig ofta till familjen.

Vissa ”företagarbarn” tar över för att de känner stolthet över familjeföretaget, eller för att de ser stora möjligheter till egen utveckling. Andra känner sig mer eller mindre tvingade att driva familjens företag vidare. Oavsett skäl spelar uppfattningen att företaget är en viktig del av familjen oftast stor roll för barnens beslut i frågor som rör ägarskiftet. Att som nästa generation ta över företaget är då inte bara ett beslut som relaterar till yrkeslivet. Det är också ett beslut som värnar om familjen, dess historia, legitimitet och identitet.

Det finns också gott om exempel på hur barn i företagarfamiljer i unga år är bestämda på att de *inte* vill ta över företaget – även om de periodvis arbetat där. En vanlig anledning är att barnen inte vill utsätta sig för den tunga arbetsbelastning som de upplevt att föräldrarna haft.

Beslutet att inte vilja ta över kan också vara ett sätt att markera sin självständighet gentemot familjen. Man vill inte gå i pappas eller mammas fotspår, eller bli ”en kopia av sin förälder”. Barnet kan naturligtvis också ha fått andra intressen, och börjat förknippa företaget snarare med föräldragenerationen än med sig själv.





”Ägarskiften i familjeföretag kan innebära att relationerna mellan familjemedlemmar sätts på hårda prov”

+

Familjerationernas betydelse för individen

Som familjemedlem har man en referensram som man förhåller sig till när ens egen identitet utvecklas, t ex genom att ta avstånd från vissa uppfattningar som familjen står för. Familjen utövar förmodligen det enskilt starkaste inflytandet över vårt sätt att tänka och handla. Det är familjemedlemmarna vi möter mest, och normalt tar störst intryck av, under barn- och ungdomsåren, d v s den tid då vi är som mest påverkbara. Familjen lär barnen ett antal grundläggande värderingar (sätt att bedöma vad som är rätt och fel, ont och gott, etc.) Dessa värderingar omsätts sedan i normer som föreskriver önskvärt och icke önskvärt beteende, t ex i termer av ”så här gör man (inte)”.

Om familjen har ett företag tar barnen exempelvis ofta över synsättet att företaget är en naturlig och viktig del av familjen. Även om barnet med tiden möter andra sätt att tolka och förstå verkligheten genom andra sammanhang än familjen – som skola, kompisar och föreningsliv (sekundär socialisering) – kommer det inte utan vidare, kanske aldrig, att helt överge den verklighetsuppfattning det fått genom familjen.

Att relationerna mellan familjemedlemmar ofta är mycket starka har att göra med de grundläggande behov som medlemskapet i en familj fyller för individen. Tre viktiga sådana behov är primär socialisering, tillhörighet och frigörelse.

Primär socialisering innebär att familjen lär individen grundläggande värderingar, normer och synsätt som hjälper henne att tolka och förstå de situationer hon hamnar i. Utan en sådan referensram skulle världen bli fullständig ohanterlig. I takt med att individen blir äldre möter hon dock andra sammanhang än familjen där andra värderingar råder. En viktig del i varje människas utveckling är att frigöra sig från familjen genom att skapa sin egen uppsättning värderingar och normer.

Tillhörighet är ett av människans mest grundläggande behov. Varje individ måste, för att må bra, vara en del av ett socialt sammanhang. Familjen är det sammanhang som hon tidigast identifierar sig med och också det sammanhang som på olika sätt följer henne genom hela livet. Behovet av tillhörighet som familjen uppfyller tar sig uttryck i att samspelet mellan familjemedlemmar bygger på normer som förespråkar jämlikhet, hänsyn, förtroende, och lojalitet. Konkret innebär detta att en familjemedlem som överväger olika handlingsalternativ inte enbart ser till den kortsiktiga egennyttan, utan även till hur handlingen antas påverka familjen och dess inbördes relationer.

Frigörelse handlar om att i tanke och handling markera självständighet gentemot familjen – och inte bara förstå sig själv som en del av denna. Samtidigt som individen har behov av att frigöra sig har hon också behov av att fortfarande tillhöra familjen.

Det är långt ifrån enkelt att balansera behoven av att både frigöra sig från och samtidigt tillhöra familjen. Om å ena sidan den enskilde familjemedlemmen tillåts frigöra sig för mycket så kommer familjen att lida av detta. Om å andra sidan relationerna inom familjen är mycket täta och sammanbundna så kommer den enskilda familjemedlemmen ha svårt att hitta en egen identitet och bli en självständig person. Problem att balansera frigörelse och tillhörighet kan innebära ett svårt dilemma för den individuella familjemedlemmen. När familjen är ägare till ett företag påverkar denna balans även företaget och ägarskiftet.

Källor: Berger & Luckmann (1966); Hall (2003); Munice m fl (1999)

Att inte vilja ta över – men ta över ändå

Syskonen i Svearyds ville ”stå på egna ben” och göra sina egna val i livet. Men deras nära band till familjen och företaget gjorde att de hamnade i företaget i alla fall.

”Vi sa alltid att vi skulle klara oss själva. Vi skulle inte börja här. Men så blev det inte.” (Maria)

Mönstret är välbekant. Även om barnen tidigt bestämmer sig för att inte ta över företaget, visar sig detta beslut många gånger var långt ifrån definitivt. Anledningarna till detta kan vara många, och hör ofta samman med känslan av tillhörighet till familjen.

Psykologiskt kan fenomenet kanske förklaras ungefär så här: Den verklighetsbild individen fått med sig från familjen kommer under hela livet att vara något som individen har att förhålla sig till, även i sin strävan efter frigörelse och egen identitet. I företagarfamiljer tenderar företaget att vara en del av denna verklighetsbild.

I praktiken kan det ha gått till så här: Barnet har, efter genomförd utbildning, arbetat ett antal år på en annan ort än den där familjeföretaget är beläget. Han eller hon bildar familj, och börjar därmed värdera saker i livet som t ex närhet till sina barns far- och/eller morföräldrar. Det kan då ligga nära tillhands att den yngre generationen överväger att flytta ”hem” – och börja engagera sig i företaget.

Eller så här: Ett barn som säger sig aldrig vilja ta över företaget gör det ändå, när att det uppkommer en situation som kan uppfattas som hotande för företaget och/eller familjen. Kanske blir en av föräldrarna hastigt sjuk eller avlider. Kanske hamnar företaget i en kris och behöver alla resurser för att överleva.

I sådana situationer är det inte ovanligt att känslan av tillhörighet till och ansvar för familjen och företaget tar överhanden över känslan av behov av självständighet.

Detta senare mönster illustreras tydligt i fallet Svearyds, där Stefan kände sig tvungen att ta över när fadern tappade intresset för företaget. Det samma gäller Maria, som tidigt var fullständigt klar över att hon skulle stå på egna ben, men ändå valde att lämna sitt jobb som sjuksköterska för att gå in i familjeföretaget.

”Huvudskälet var att den person som hade hand om personalen slutade. Och plötsligt fanns det en plats för mig. Jag ville inte komma hit bara för att jag var dotter i familjen, men nu fanns platsen där.”(Maria)

Familjens relationer efter ägarskiftet

Familjens påverkan på den yngre generationen är förstas på inga sätt slut i och med att den unga familjemedlemmen tagit steget in i familjeföretaget. För många börjar nu en tillvaro där de skall arbeta sida vid sida med föräldragenerationen, som under ett stort antal år dominerat företaget.

På många sätt kan föräldrarnas fortsatta engagemang i företaget vara mycket positivt. De har en gedigen kunskap om företaget och dess affärsrelationer, som tar tid att föra över till nästa generation (se kapitlet Nätverk och kunskap).

Om däremot föräldrarna inte klarar att trappa ner sitt engagemang i företaget, kan den tillträdande generationen hamna i skuggan av dem. Det är t ex inte ovanligt att den avgående generationen har starka åsikter om beslut som den tillträdande generationen fattar.

Den yngre generationen som engagerar sig i familjeföretaget kan alltså få kämpa för att göra sin röst hörd och utveckla en självständig identitet. Detta är olyckligt, eftersom det ofta är svårt för familjemedlemmar att lämna familjeföretaget när de en gång gått in i det.

Familjebanden kan också påverka en familjemedlem att inte driva igenom ett visst beslut av hänsyn till relationerna inom familjen – även då detta beslut skulle varit bäst för företagets utveckling. Detta var fallet i Svearyds, där Stefan och hans bror ofta sökte kompromisslösningar, istället för att riskera att relationen skulle ta skada.

”När känslorna är starka får förnuftet stå tillbaka och så var det när jag och min bror drev företaget. Jag ville göra saker annorlunda och vi grälade. Till slut nådde vi någon slags kompromiss. Och jag nöjde mig med det för att hålla samman familjen.” (Stefan i Svearyds)



Alla ägarskiften har ett pris

Att föra ett familjeföretag vidare in i framtiden innebär inte bara företagsekonomiska utmaningar. Som kapitlet visat innebär det också att relationerna mellan familjemedlemmar kan komma att sättas på hårda prov.

Det finns exempel där syskon, eller barn och föräldrar, inte längre pratar med varandra efter skiftet, eller där barnbarn aldrig får träffa sina mor- eller farföräldrar. Företagsekonomiskt kan skiftet vara en framgång – men relationsmässigt en tragedi, eftersom det har trasat sönder familjen. För de flesta är detta ett alltför högt pris att betala för ett ägarskifte – hur framgångsrikt det än må vara i ekonomiska termer. Givetvis finns inga patentröslösningar på hur man undviker en sådan situation.

Några generella råd går dock att ge:

Kommunicera!

En bra grundregel är att vara noga med kommunikationen inom familjen, och att låta alla familjemedlemmar göra sin röst hörd.

Det är också viktigt att vinnlägga sig om att verkligen lyssna på varandra, utan att på förhand ”döma” varandra enligt invanda familjeroller.

I de flesta fall är det bra att involvera en utomstående part som alla har förtroende för, och som kan fungera både som katalysator och som medlare. (Se s 20, Fas 3)

Se upp för relationer som kan bli tvingande!

Det är viktigt att vara uppmärksam på de nära relationernas konsekvenser inom familjen. Nära relationer för mycket gott med sig, som t ex förtroende och samhörighet. Men de har också en potentiellt ”mörk” sida genom att de kan utnyttjas som påtryckningsmedel för att få någon att agera på ett visst sätt. Uttryck som ”självklart gör du som du vill, men pappa kommer att bli mycket ledsen” kan få en familjemedlem att handla utifrån plikt och skuld istället för av egen vilja och motivation. Företagarfamiljer bör vara extra uppmärksamma på hur de nära relationerna används så att de inte blir ett medel för att på olika sätt ”låsa” en enskild familjemedlem till företaget eller, vilket också kan vara fallet, att avskärma denna från det.

På lång sikt lär både individen och företaget må bäst om den egna viljan får vara drivande för besluten om att ta över, avstå från att ta över eller stanna kvar i företaget.

Ge ömsesidigt utrymme för både frigörelse och tillhörighet!

Ägarskiften är situationer som kan sätta behoven av tillhörighet och frigörelse på sin spets. Hänsyn till dessa behov gynnar både individ, familj och företag. Att ta över ett företag efter en förälder är en stor utmaning. Det är exempelvis inte ovanligt att barn till företagare anställs utan en väl definierad uppgift. Istället är syftet att de i största allmänhet ska jobba jämsides med föräldrarna för att lära sig företaget. En sådan situation är olycklig både för individen och företaget, eftersom den lätt leder till att barnet hamnar i skuggan av sina föräldrar. Det kan då bli svårt för barnet att skapa en egen identitet i företaget, fristående från föräldern. (Se även kapitlet Rollen) Det är emellertid inte bara den yngre generationen som behöver få behoven av tillhörighet och frigörelse/identitet tillgodosedda inom företaget. I allra högsta grad gäller även detta den äldre generationen, som kanske är på väg att trappa ner sitt engagemang. Det är viktigt att omgivningen visar stor respekt och ödmjukhet inför denna omställning – för många entreprenörer en av de största i livet.

Ett råd på vägen är att sträva efter att försöka sätta sig in i den andra familjemedlemmens situation och se ägarskiftet ur det perspektivet. (Se kapitlet Roller)

Frågor att fundera på

- *Vad är företaget värt för dig – just nu och på lång sikt?*
 - *Vad är familjen värd – just nu och på lång sikt?*
 - *Är du beredd att offra familj för företaget och vice versa?*
 - *Om inte – vilka kompromisser är du beredd att göra?*
 - *Vilka lösningar ser du?*
-
- *Vilket utrymme ger ni varandra i familjen att välja fritt i frågor som rör ägarskiftet?*
 - *Använder ni relationerna inom familjen som ett ”medel” för att uppnå vissa mål?*
-
- *Vilken frihet har barnen att välja att ta över företaget?*
 - *Vilken frihet har de att välja att inte ta över det?*
-
- *Hur påverkar dina egna behov av tillhörighet till – och/eller frigörelse från – de andra familjemedlemmarna när det gäller ägarskiftet?*

Värdegrunden kan ena och splittra

+

Praktikfallet Ekströms

Ekströms & Söner AB är ett familjeföretag i andra generationen. Företaget och familjen har alltid varit tätt sammanbundna och familjens värderingar genomsyrar företaget. Bland annat tar sig detta uttryck i en stark omsorg om personalen. Av tradition har familjen alltid varit mycket återhållsam med att säga upp personal även om detta ekonomiskt sett kunnat vara motiverat. Företaget har också många ”trotjänare” som varit i bolaget i flera decennier.

Pelle, en av ägarna i andra generationen, hade varit VD i Ekströms i närmare 25 år när han bestämde sig för att anställa en extern VD för att utveckla företaget ytterligare. Själv skulle Pelle ägna sig åt ett nytt produktområde, som han själv hade drivit upp men inte haft tid att utveckla.

Valet som ny VD föll på Björn som hade lång erfarenhet från ett börsbolag där han varit dotterbolags-VD de senaste fyra åren. Ett rekryteringsbolag hade testat Björn och funnit honom lämplig för tjänsten. Pelle och Björn hade också haft långa diskussioner och upplevde att de var överens om företagets framtida inriktning. Ganska snart visade det sig emellertid att Pelle och Björn skilde sig åt gällande centrala värderingar om vad det innebar att driva företaget. För Pelle innebar företagandet:

”... inte ett sätt att tjäna en massa pengar. Jag springer inte omkring med balansräkningen i bakfickan. För mig är det en tillfredsställelse att många människor har jobb här, att det fungerar och att jag tycker det är kul att komma hit varje dag. Det är klart att jag är stolt över att ha varit med och bygga upp det här. Men i termer av kronor och ören, nej. Jag vill att Ekströms ska fortstätta att vara ett bra företag i Granebro. Jag vill att vi ska behålla vår marknadsandel och jag vill att det ska vara en trygg arbetsplats för människorna i Granebro. Jag vill kunna promenera genom samhället och titta människor i ögonen.” (Pelle)

För Björn innebar företagandet en betoning på formalisering, expansion och snabb lönsamhet – dimensioner som ägarfamiljen traditionellt aldrig ansett primärt viktiga.

”Mitt mål är att fördubbla försäljningen på fem år. Expansion är ett mål. Jag vill utveckla företaget till ett Ekströms i Sverige och inte bara ett Ekströms i Granebro.” (Björn)

Fortsättning på nästa sida

Fortsättning från föregående sida

Björn var också den första i företagets historia att föreslå uppsägning av personal.

”Ett effektivt sätt att sänka kostnaderna för att snabbt få upp lönsamheten. Jag har sagt åt Pelle att han måste vänja sig vid tanken.”

Trots stora satsningar uteblev den förväntade lönsamhetsökningen, delvis på grund av djup lågkonjunktur. Oenigheten mellan Pelle och Björn blev alltmer uppenbar. In i det längsta var dock Björn optimistisk. Om bara den förväntade lönsamheten kom, räknade han med att vinna Pelles och familjens förtroende.

”Vi måste visa ökad omsättning och lönsamhet. När vi gör det blir läget ett helt annat. Då har jag visat min kapacitet och min situation i företaget kommer att bli en helt annan. Detta är nyckeln. För när allt kommer omkring är det ju därför jag är här: för att få företaget att växa och för att tjäna pengar till familjen. Jag menar, det är ju ganska självklart.” (Björn)

Björns förhoppningar infriades dock inte. Efter bara ett par år som VD lämnade han Ekströms. Två år senare och efter ett nytt, mindre lyckat försök med extern VD bestämde sig Pelle för att återta VD-rollen med avsikten att ”föra Ekströms tillbaka till det normala och att återskapa andan bland de anställda”.

Ägarledda företag har starka värderingar

Även om vi inte alltid är medvetna om dem, har våra värderingar stort inflytande över vårt sätt att tänka och agera. Värderingar påverkar människor i alla typer av sociala sammanhang, allt ifrån idrottsklubbar och syföreningar till företag, regioner och nationer. Vid ägar- och ledarskiftet är det viktigt att ha förståelse för hur värderingar påverkar, eftersom de, som fallet ovan visar, är centrala för utfallet av skiftet.

Ägarledda företag genomsyras ofta av starka värderingar. Synliga och närvarande ägare förmedlar sina värderingar inom företaget. Ägarledda företag kännetecknas också av stabilitet i ägande och ledning. Precis som i Ekströms finns företaget ofta inom samma ägarkrets – och därmed inom ramen för vissa värderingar – under lång tid, inte sällan över flera generationer. Värderingarna har därmed tid att växa sig starka och stabila. Ytterligare en faktor som bidrar till att ägarledda företag utvecklar en stark värdegrund är det nära förhållande som finns mellan anställda och ägare. Många ägarledda företag är belägna på mindre orter (som Ekströms) och har låg personalomsättning. Detta gör värdegrunden extra stark, vilket i sin tur innebär att den blir motståndskraftig mot radikala förändringar.



Om inte ägarna lär nyanställda ”det rätta sättet” att tänka och agera, så finns det alltid ”gamla trotjänare” som gör det. Att förändra värderingar i ägarledda företag – om det nu behövs – är därför ofta en svår och tidskrävande uppgift.

+

Om värderingar och värdegrund

Värderingar är inlärd, sociala principer som vi använder för att kategorisera och bedöma företeelser i vår omvärld. Våra värderingar ligger till grund för vad som är önskvärt och icke önskvärt, normalt och onormalt, bra och dåligt, förbjudet och tillåtet, rationellt och irrationellt. Värderingar kan med andra ord ses som sociala ”rättesnören” som hjälper oss att tolka och förstå vår omvärld på ett visst sätt. De talar om för oss hur saker och ting är eller hur de borde vara. Därmed ger de oss underlag för hur vi ska agera i olika situationer och underlättar på så sätt det sociala umgänget – i den mån värderingarna delas av dem man umgås med.

Värderingar uppstår och förmedlas i olika sammanhang där människor träffas och umgås regelbundet, som skolan, arbetsplatsen, idrottsföreningen och givetvis familjen. Värderingarna blir speciellt tydliga i situationer när någon bryter mot dem, vilket innebär att det vi tar för givet utmanas. Ofta bemöter vi sådana utmaningar, utan närmare eftertanke, med argument som: ”så kan man ju inte göra” eller ”så är det ju inte”.

Värderingar skapar samhörighet. Att vara del av en grupp där människor har likartade värderingar ger en känsla av tillhörighet. De gemensamma värderingarna definierar människorna i gruppen som ”vi”, medan grupper med andra värderingar blir ”de”. Människor som delar samma centrala värderingar har, med andra ord, en gemensam *värdegrund*, vilket gör att de tenderar se saker på ett likartat sätt.

Företag utvecklar ofta en stark värdegrund som bas för tanke och handling. Denna värdegrund utgör kärnan i dess k företagskultur. Även om värderingarna i sig är ”osynliga” och inte kan uppfattas direkt, kan man ändå förstå dem genom deras uttryck i organisationen. Exempel på detta är traditioner, sedvänjor, myter, klädstil, former för samspel mellan människorna i organisationen etc.

Värderingar kan vara olika starka och därmed påverka företag och anställda olika mycket. Hur mycket beror på i vilken utsträckning medarbetarna i företaget delar samma värderingar och hur djupt förankrade, eller starka, dessa gemensamma värderingar är. I ett företag med en stark värdegrund råder stor enighet om vad som är rätt och fel, bra och dåligt, möjligt och omöjligt etc. Det betyder också att en stark värdegrund är svår att ändra.

Källor: Alvesson (1993); Hall (2003)

När ledarskiften skakar värdegrunden

Att som utomstående komma in som ny VD i ett ägarlett företag med starka värderingar kräver ett stort mått av lyhördhet. Att genomföra förändringar kräver stor kunskap om vad som bär upp företagets värdegrund: dess historia, dess traditioner och dess ledande nyckelpersoner. Enligt Pelle var en av orsakerna till att Björn inte lyckades inom Ekströms att han inte visade denna lyhördhet:

”Han var ju inte alls intresserad av att höra historien. Och den är viktig. Och det är ju alldeles klart att hans och Ekströms kemi inte gick ihop.” (Pelle)

Fallet Ekströms illustrerar hur försök att radikalt bryta mot ett företags starka värdegrund kan leda till stort motstånd och betydande problem. I Ekströms fall innebar det bland annat att företaget förlorade pengar och styrfart, och att det under en period agerade mer defensivt än vanligt. Vidare förlorade företagets ägare förtroende hos de anställda, vilket enligt Pelle innebar *”en väldig prestige-förlust för oss i familjen”*, familjen som av tradition värderat det sociala ansvaret mycket högt. Att dessutom flera personer i ledande positioner slutade samtidigt, gjorde att företaget snabbt behövde nyrekrytera till dessa poster. Också detta ledde till problem. Ett antal felrekryteringar gjordes, vilket ytterligare spädde på svårigheterna i företaget.

Pelle menar att huvudorsaken till de problem som uppstod var skillnader i synen på hur företaget borde drivas som fanns å ena sidan mellan honom och övriga ägarfamiljen, å andra sidan mellan honom och den externrekryterade VD:n. Skillnaderna handlade till stor del om grundläggande värderingar. När Björn ser tillbaka på sin korta tid som VD i Ekströms menar även han att hans egna värderingar och ägarfamiljens värderingar var alltför olika:

”Att värderingarna stämmer är avgörande för att du skall kunna fungera som extern VD, det är ju värderingar det handlar om.” (Björn)

I efterhand är det lätt att konstatera att varken Pelle eller Björn förstod betydelsen av företagets starka värderingar vid Björns start som extern VD i detta ägarledda företag. Pelle tyckte sig ana en ledarskapsnorm hos Björn som säger att en ny VD *”måste gå in med kraft och ändra i system”*. Detta agerande är sällan lämpligt i ägarledda företag, menar Pelle, där en historiskt stark värdegrund sätter ramarna för vilka förändringar som organisationen kommer att acceptera. Värderingarnas makt är så stark att en ny VD måste börja med att *”lyssna av stämningarna i bolaget”* innan den nye ledaren initierar några radikala förändringar.

+

Ledarskap och värderingar

Eftersom värderingar styr människors sätt att tänka och handla, begränsar de också möjligheten för företagsledare att göra förändringar som strider mot företagets värdegrund. Även om ledare har stor makt att påverka organisationens värderingar (t ex genom att de är viktiga symboler och förebilder) är denna makt inte oinskränkt. I viss mån måste ledningen anpassa innehållet och hastigheten i sina förändringsambitioner till rådande värderingar. *Ett ledarskap utövas alltid inom ramen för den gällande värdegrunden, samtidigt som ledarskapet kan syfta till att förändra delar av denna värdegrund.*

Att försöka driva igenom *förändringar mot rådande värdegrund* leder i de flesta fall till motstånd, konflikt och frustration. Framgångsrika förändringar bygger på en förståelse för organisationens värdegrund. Med denna förståelse som bas kan förändringsarbetet inriktas på att gradvis förändra rådande tanke- och handlingsmönster i en önskvärd riktning, vilket normalt dock är en tidskrävande process. *Det kan ta flera år innan nya tanke- och handlingsmönster, baserade på nya värderingar, verkligen har etablerat sig inom ett företag.*

Det finns dock situationer där det är lättare att genomdriva förändringar som strider mot rådande värderingar. En sådan är om företaget befinner sig i kris. Människor tycks ha lättare att acceptera att etablerade sätt att tänka och handla inte fungerar i krislägen. Det betyder att de blir mer öppna för alternativa synsätt och värderingar, som sätt att komma ur den upplevda krisen.

Källor: Alvesson (1993); Hall (2003)

Tydlighet om värdegrunden underlättar

Många gånger är ägarna själva inte helt medvetna om vilka värderingar som styr deras tankar och handlingar. Kanske tänker de sällan på att många frågor i företaget – såsom prioriterade mål, personalpolitik mm – faktiskt grundar sig i deras värderingar. Det är därför viktigt att ägarna tydliggör värderingarna vid rekrytering av en ledare utanför ägarkretsen. Ägarna har själva ofta levt med företagets värderingar under lång tid, medan externt rekryterade ledare inte alls har samma kunskap och förståelse. Värderingar tar lång tid att överföra från en person till en annan och överförs till stor del genom att människor umgås med varandra.

”Du skall inte utnämna någon till ny VD om det inte är en person som är väl förtrogen med den typ av bolag du har och som du känner att du kan ha en social relation med. Som ägare bör du ta in en människa som du kan umgås med och vara öppen emot och som du kan ta emot förtroende ifrån och ge förtroende. Annars är det omöjligt.” (Huvudägaren Pelle)

Betoningen av värdegrunden innebär givetvis inte att inga förändringar kan ske. Ibland behöver vissa starka värderingar ifrågasättas, t ex för att möta en ny konkurrenssituation. Ofta anställs externa ledningspersoner just för att det finns ett behov av att förändra! Men för att lyckas med förändringarna, och inte stöta på kompakt motstånd, måste ledare ta hänsyn till rådande värderingar.

I Ekströms-fallet försökte den externrekryterade VDn Björn vid flera tillfällen få ägarna att upprätta riktlinjer för hans arbete. Det skulle ha kunnat ske i form av en ägarpolicy, som bör innehålla ett förtydligande av kärnan i företagets värdegrund samt centrala ägarmål. Något sådant dokument blev emellertid aldrig skrivet.

Ägarna var själva uppvuxna med företaget och upplärda i sitt sätt att tänka kring det. Eftersom de tidigare aldrig arbetat med en VD som inte tillhörde ägarkretsen, hade de aldrig behövt uttala företagets värdegrund och övergripande mål för någon. Ägarna hade alltid ägnat sig åt det konkreta, dagliga arbetet i företaget, där säkert värdegrunden kom till uttryck – men aldrig uttalat.

Det som gör värderingar svårfångade är att de tenderar att bli tydliga först i en situation där de ställs på sin spets, till exempel genom att någon ifrågasätter eller utmanar dem. Det var detta som hände under den externrekryterade Björns VD-tid i Ekströms, och som ledde till konflikter och problem. Om parterna hade haft en större medvetenhet om värderingarna och deras betydelse – inte bara för ägarnas tankesätt, utan även för de anställdas – hade många av problemen förmodligen kunnat undvikas. Fallet visar hur viktigt det är att ägarna tydliggör företagets värdegrund, innan de rekryterar en ny VD externt. Först när värderingarna är tydliga och gemensamma inom ägarkretsen, kan de kommuniceras till personer som rekryteras till strategiskt viktiga positioner som ledning och styrelse. Samtidigt måste ledningspersoner som ej tillhör ägarkretsen ha stor förståelse för vikten av att driva bolaget utifrån ägarnas värdegrund – så länge det är den som gäller.

+

Om värdegrundens tydlighet, överförbarhet – och föränderlighet

Det är viktigt att skilja mellan *uttalade* och *efterlevda värderingar*. De uttalade värderingarna är de som företagets ledning och medarbetare talar om och som återfinns nedskrivna i mål- och visionsdokument. De efterlevda värderingarna är de som ledning och medarbetare lever efter i praktiken, d v s de värderingar som faktiskt kommer till uttryck i deras handlande.

Idealet är givetvis att uttalade och efterlevda värderingar sammanfaller, men så är långt ifrån alltid fallet. Till skillnad från de uttalade värderingarna är de efterlevda sällan nedtecknade. Det är till och med så att människor ofta är relativt omedvetna om vilka värderingar som styr deras handlande och bara tar för givet att något är rätt eller fel, bra eller dåligt, utan att reflektera över skälet.

För att nyanställda ska kunna fungera effektivt, är en förutsättning att värdegrunden är *uttalad* eller *tydlig*, d v s att företagets ägare och ledning själva är medvetna om och kan kommunicera vilka värderingar som utgör grunden för företagets verksamhetsinriktning och arbetssätt.

Ibland behöver värdegrunden utmanas. Detta låter sig lättast göras om den är öppen, i meningen att det går att föra en diskussion kring den inom företaget. Öppenheten kring värdegrunden bör innebära tillåtelse att kunna ompröva delar av den, om detta visar sig nödvändigt.

Källor: Alvesson (1993); Hall, Melin & Nordquist (2001)

Värna viktiga värderingar – med urskillning

Värdegrunden sätter ramar för vad medarbetare i ett företag tillåts göra och vilka förändringar som kan accepteras.

I många fall är värdegrunden något positivt, som kan utgöra en plattform för strategisk utveckling. Det finns många exempel på familjföretag där starka värderingar har gått i arv från föräldrar till barn, och där utvecklingen av företaget har skett med dessa värderingar som grund. I dessa fall anger värderingarna en *kompasriktning*, och så länge individerna i företaget håller sig till den kan de ges fria händer att utveckla företaget. Starka värderingar kan till stor del kombineras med en utveckling där människors *kreativitet* tas tillvara. Värdegrunden är kärnan i företagets *kultur* och kan stärka dess *identitet*.

Men värdegrunden kan också skapa skygglappar, mot möjliga och önskvärda förändringar. I den meningen kan värderingarna verka hämmande på företagets utveckling. På samma sätt som värdegrunden kan bli en bas för kreativiteten, kan den vara i vägen för verkligt nytänkande.

Sammanfattningsvis bör företagets värdegrund värnas, men med urskillning. På samma gång som värdegrunden ger företaget en önskvärd stabilitet, måste den kunna ifrågasättas och omformas så att den inte blir ett hinder för företagets utveckling.

Om man upplever att vissa av företagets värderingar inte gynnar företaget kan det vara idé att försöka förändra dem. Vill man uppnå nytänkande och förändring i ett företag med en stark värdegrund, är det dock viktigt att vara lyhörd och ödmjuk inför rådande värderingar och förändra dem med stort tålamod.

Frågor att fundera på

Tänk kring olika framtidsbilder (scenarier) för ditt företag! Ett sätt att tydliggöra dess värderingar är att fundera på vilken framtoning du skulle vilja att det hade i framtiden.

■ *Frammana den önskade framtidsbilden så tydligt du kan. Hur skulle du önska att företaget såg ut om tio år – med avseende på ägande, ledning, lokalisering, inriktning, kunder, lönsamhet mm?*

■ *Vad är det värsta som skulle kunna hända ditt företag med avseende på ägande, ledning, lokalisering, inriktning, kunder, lönsamhet mm?*

■ *Varför är detta det värsta som kan hända?*

■ *Försök sätta fingret på den egna värdegrunden!*

■ *Vilka värderingar är de mest centrala för företagets verksamhet?*

■ *Vilka värderingar riskerar att hämma företagets utveckling, och på vilket sätt?*

■ *Vilka personer är bärare av de hämmande värderingarna?*

■ *Hur kan du få med dig dessa personer på en förändring?*

Rollen – din identitet

+

Praktikfallet Minett

För Sven var beslutet att avgå som VD för Minett AB ett av de svåraste han någonsin fattat. Ändå sedan han var en liten pojke hade han drömt om att ta över företaget efter sin pappa, grundaren. Drömmen hade blivit verklighet, och Sven hade kämpat hårt för att få företaget att utvecklas och blomstra. Det hade ofta varit tufft, inte minst under de första åren efter det han tagit över efter sin pappa, som dock jobbade kvar i företaget efter VD-skiftet.

”Jag fick ett nytt visitkort som det stod VD på, men det var den enda förändringen. Farsan satt kvar därinne och han fortsatte att bestämma. Tanken var nog att han skulle fasas ut ... jag tolkade det så att han skulle stötta mig och trappa ner, men det enda han hade gjort i sitt liv var att driva företag, han hade inga andra intressen, vad skulle han göra... Det var som om ingenting hade hänt, egentligen. Det var inte komplikationsfritt... många gånger hade vi olika meningar. I efterhand har jag förstått schizofrenin som uppstod bland personalen - vem bestämmer? Först sa jag någonting och sen gick pappa ut och sa att 'så här ska vi göra'. Det måste ha varit jobbigt för dem att inte veta vem som bestämde och jag var oftast ovetande om att han gav kontraorder. Det var komplicerat ... inget illa ment av pappa, men oförstående.”

Slutligen ställde Sven fadern inför ett ultimatum: antingen fick Sven mandat att agera självständigt som VD eller också lämnade han företaget. Denna gång förstod fadern allvaret och Sven fick fria händer att driva företaget. Tjugo år och en mycket framgångsrik utveckling senare stod Sven själv inför situationen att lämna över, när han efter moget övervägande bestämde sig för att sälja sitt företag, eftersom hans barn var helt ointresserade av att ta över. Till skillnad från fadern insåg Sven de stora utmaningar som detta beslut innebar.

”Man ska tänka igenom väldigt, väldigt noga om man är beredd att ta det steget. Jag tror inte att det räcker med att man gör det hemma vid köksbordet utan man ska prata med någon annan om den här frågan och bolla riktigt, riktigt rejält om man är beredd att ta steget att sälja. Tror jag mig om att kunna släppa allt jag måste släppa? Den processen måste man gå igenom. Är jag beredd att släppa ett antal roliga saker ... de tråkiga är alltid lättare att släppa. Men det finns ett antal roliga saker man måste släppa: kontakter med gamla leverantörer och kunder som jag har träffat i 15 år. Den typen av grejer tror jag det är väldigt viktigt att man tänker igenom ... att man måste släppa många roliga saker. Och man måste också tänka på att den sociala situationen blir annorlunda. Det blir rätt tomt och tyst och telefonen ringer inte så mycket.”

Ägar- och ledarskiften handlar om rollförändringar

Att driva och utveckla ett företag handlar för den enskilda individen om hur hon skapar, utvecklar, och bekräftar sin egen identitet genom de roller hon har i företaget. Ett skifte ger möjlighet till utveckling av den egna identiteten. Men det innebär också betydande utmaningar, både för den som tar över och för den som lämnar.

Att efter många år lämna rollen som företagare och ägare är en stor omställning – för många den största omställning de någonsin går igenom – en förändring med såväl praktiska som känslomässiga utmaningar. Företagares ovilja att i praktiken ”släppa taget” om sitt företag, som i fallet med Svens pappa, kan hänföras till *svårigheter att lämna en roll som över tiden kommit att bli en stor del av den egna identiteten*. Att se ägar- och VD-skiften som rollförändringar är ett sätt att skapa förståelse för den djupt mänskliga sidan av skiftesprocessen.

+

Roll och identitet

Begreppet *roll* kommer från teatervärlden, där aktörens agerande på scenen bestäms av den roll han eller hon spelar. På ett liknande sätt är rollbegreppet användbart för att förstå agerande i yrkes- och vardagslivet. *Att ha en roll* innebär att ha en viss position i ett socialt sammanhang. Samma person kan samtidigt ha helt olika roller som mamma, dotter, hem-och-skolakassör och företagsledare. Dessa roller skapar olika förväntningar på personens beteende, och olika rättigheter och skyldigheter är knutna till respektive roll. De roller vi har påverkar i stor utsträckning hur vi tolkar och förstår vår omvärld. Därmed talar rollen också om för oss hur vi skall agera i olika situationer.

Roller har också andra viktiga funktioner för oss människor. *Genom att utöva roller tillgodoser vi grundläggande behov* av att ha kontroll, att uppleva mening (*varför är jag*), att känna tillhörighet och att ha en egen identitet (*vem är jag*). Vi förstår vilka vi är genom de roller vi har i olika sociala sammanhang.

Även om en individ har många olika roller samtidigt är dock sällan alla dessa roller lika viktiga för individens identitet. Ofta identifierar sig en individ starkare med vissa roller än med andra. Faktorer som leder till en stark *identifiering med en roll* är att den är socialt önskvärd, att den är synlig, att den är beständig över tiden, samt att individen lägger mycket tid och engagemang på att utöva rollen – egenskaper som allihop brukar ingå i rollen som företagare. När en individ har fått en stor del av sin identitet genom en viss roll, tenderar hon att söka efter tillfällen att utöva rollen, och kopplar gärna ihop rollen med övriga roller hon utövar.

Att identifiera sig starkt med en roll (att *vara* företagare) innebär att det är väldigt svårt att lämna den, eftersom det mer eller mindre innebär att byta identitet.



Ägar- och företagarroller skapar identitet

Genom företaget uttrycker och upprätthåller företagaren sin identitet, och sätter sin prägel på företagets värderingar, normer och ledarstil. Det är inte ovanligt att företaget bär företagarens namn, vilket bidrar till företagarens identifiering med företaget. Merparten av företagarens sociala nätverk (som rotarymöten, mässkontakter, träffar med branschorganisationer och firmafester) tenderar att vara en direkt eller indirekt följd av företagarrollen. Eftersom företagaren i normalfallet ägnar mycket tid och energi åt företaget har han/hon ofta få fritidsintressen som är helt fristående från företaget.

Sammantaget för detta med sig att *företaget blir en dominerande del av företagarens personliga roll* i de flesta sammanhang. Skifte av ägande och ledning medför alltså stora förändringar av inblandades roller och deras identiteter. (Se faktaruta s 44, Roll och identitet) För den som äger och driver ett företag är vanligen tre roller centrala: *företagarrollen* (vilken oftast innebär en VD-roll), *ägarrollen* och *familjerollen*. Under ägar- och ledarskiftet kommer individer ofta att parallellt lämna och ta över roller som ägare och VD. Även om familjerollen inte direkt påverkas av skiftet, så kan även denna roll – förälder, make/-a, barn eller syskon – indirekt påverkas av att de andra rollerna ändras.

För någon som ägnat större delen av sitt liv åt att äga, driva och utveckla ett företag, är det *en omvälvande och ibland också smärtsam upplevelse att lämna och släppa kontrollen över sitt livsverk*. Det är viktigt att förstå både hur en stark företagarens identitet kan påverka ägar-/ledarskiftet och hur skiftet i sin tur påverkar de inblandades identiteter. Eftersom identitet är ett grundläggande mänskligt behov är risken stor att företagare agerar på ett sätt som försvårar ägarskiftet om det uppfattas som ett hot mot identiteten. Ofta leder det till att företagare, precis som Svens pappa i fallet ovan, i praktiken inte lyckas släppa den roll han/hon formellt har lämnat. Även om detta agerande är fullständigt naturligt, så blir konsekvenserna oftast mycket olyckliga både för de inblandade individerna och för företaget.

När en företagare inte släpper taget om företaget fast han/hon formellt lämnat sin ledarroll är det sällan av illvilja. Det gäller att ha förståelse för skiftet som en rollförändringsprocess, som för många är mycket utmanande eftersom den identitet de byggt upp som företagare under många år hotas. Kunskap och insikt om rollförändringar är en viktig ingrediens i att förbereda ägarskiftet. Detta är inte bara viktigt för individen själv, utan en grundläggande förutsättning för att skiftet överhuvudtaget skall komma till stånd och lyckas.

Att lämna företagarrollen – även i praktiken

För en företagare som står mitt uppe i hetluften kan det möjligen förefalla lockande att bara kunna ta det lugnt, att kunna resa eller spela så mycket golf man vill. Det är dock sällan som dessa sysselsättningar på sikt ersätter rollen som aktiv företagare, när det gäller att skapa och upprätthålla en självkänsla i nivå med den som företagidentiteten gav. Därför är det viktigt att den roll som ersätter ägarrollen och/eller VD-rollen känns meningsfull och stimulerande – och fungerar som en någorlunda fullgod ersättning.

Att en person formellt lämnar en roll, som Svens pappa i det inledande praktikfallet, är således ingen garanti för att personen egentligen slutar utöva rollen. Svens nya visitkort med titeln VD betydde inte att han i praktiken kunde agera fullt ut, eftersom hans pappa inte släppt sitt engagemang för de uppgifter han formellt hade lämnat över. Samtidigt som Sven kände frustration att inte få eget utrymme kände han sympati för sin far.

”Jag tror det var jobbigt för honom. Det blev nog så här på grund av att han överhuvudtaget inte hade funderat på sin reträtt. Tänk om han hade kunnat hitta på något annat. Det märktes på honom när han kom hit och det kliade i fingrarna på honom och han sa att jag gjorde fel att han ville ha en egen identitet.” (Sven)

Trots frustrationen och den ansträngda relationen till pappan, sporrade situationen Sven att skapa sin egen identitet inom bolaget genom att visa att han kunde utveckla det. Att se sin pappa ha svårigheter att lämna VD-rollen fick dessutom Sven att tidigt började fundera på vad han skulle göra den dagen han själv klev av.

+

Övergång från en roll till en annan

För att kunna lämna en invand roll som man starkt identifierar sig med, krävs att man hittar en ny roll. Att lämna en roll innebär att *psykologiskt avsluta sitt engagemang* i rollen som lämnas. Konkret innebär detta att sluta tänka på sig själv i denna roll. Det innebär, i sin tur, att de behov av mening, identitet, samhörighet och kontroll som den lämnade rollen tillgodosett nu måste tillgodoses genom andra roller. Om den roll som lämnas dominerat individens tillvaro och hon inte har några alternativa roller att falla tillbaka på, kan det innebära en känsla av meningslöshet och vilsenhet, dvs en *identitets-kris*, att lämna rollen.

Att gå in i en roll innebär att psykologiskt börja engagera sig i rollen, dvs att börja tänka på sig själv som den nya rollen. Engagemanget i den nya rollen underlättas om den nya rollen är *önskvärd*, om individen upplever att hon går in i rollen av *fri vilja* och om hon har *kunnat förbereda sig* för den. Om dessa kriterier är uppfyllda är förutsättningarna goda.

Källor: Ashforth (2001); Hall (2003)



VD-skifte före ägarskifte – en svår rollförändring

Många företagare som lämnar VD-rollen väljer att vara kvar på företaget. Om företagaren helt eller delvis behåller ägandet – vilket inte alls är ovanligt – är en möjlighet att ha en aktiv roll i styrelsen, antingen som ordförande eller ledamot. Många upplever dock att styrelsen inte ger tillräcklig kontakt med företaget och väljer därför att också ta en operativ roll inom något område som ligger dem varmt om hjärtat.

I en sådan situation – när ägare lämnar sin roll som VD men stannar i företaget i en ny roll – är det av yttersta vikt att personen ifråga klarar att träda ut ur rollen som VD. Detta kräver att personen avstår från att ta över beslutsfattandet i sammanhang som är VDs ansvar. Det kräver också att han/hon inte dagligen har åsikter om och lägger sig i frågor som VD har att besluta över. Som ägare och styrelseledamot ska företagaren naturligtvis uttrycka sin mening, men den dagliga verksamheten måste överlåtas till den nya VDn. Läget kan bli känsligt, så länge den förre VDn lever kvar i sina invanda rutiner och relationer till anställda, kunder etc. I bästa fall upplåter han eller hon sitt tjänsterum till den nya VDn som en symbol för skiftet. I värsta fall kanske inte mycket ändras över huvudet taget. Även om förre VDn själv anstränger sig för att inte falla tillbaka i sin gamla roll, kan anställda agera som om han/hon fortfarande innehade den.

Ägare och VD – två olika roller

Många företagare som är både ägare och VD i ett företag tenderar att se på dessa roller som nära sammanlänkade.

Att vara ägare innebär en viktig känsla av frihet att göra det man vill, men det är VD-rollen som är den mest aktiva – dvs den roll som man lättast identifierar sig med, om det personliga engagemanget är stort.

VD-rollen är också relativt väldefinierad, d v s de flesta har en någorlunda klar uppfattning om vad en VD gör. Ägarrollen är däremot mera diffus. Detta märks inte så länge rollerna är sammanlänkade. Men den dag företagaren lämnar VD-rollen och ska agera enbart som ägare blir oklarheten om vad ägarrollen innebär i sin enskildhet uppenbar – det är inte givet vad en ägare gör. Detta innebär att *ett tomrum uppstår avseende företagarens identitet, vilket denne kan kompensera genom att inte helt släppa den gamla rollen*. Om vi förstår Svens pappas beteende i samband med VD-skiftet som ett sätt att fylla ett tomrum efter en förlorad identitet, blir det lättare att förstå att hans sätt att fortsätta blanda sig i varken berodde på illvilja eller maktbegär. Praktikfallet visar tydligt på vikten av att förbereda sig för ägarskiftet personligen, genom att hitta nya eller utveckla ”gamla” roller som fyller tomrummet efter företagarrollen.

I den utsträckning som förre VDn inte lyckas lämna rollen, måste efterträdaren ägna energi åt att erövra sin nya roll. Det är inte ovanligt att en före detta VD som blir kvar i företaget agerar precis som Svens pappa och ger kontraorder,

eller helt enkelt river upp beslut som den nya VDn fattat, särskilt om den avgående VDn sitter kvar som ägare.

Om inte den nya VDn har kraft att få företrädaren att inse att han/hon agerar på ett oacceptabelt sätt, riskerar företaget alltså att hamna i en situation där två personer kämpar om makt och utrymme. Sådana kriser kan bekämpas med kunskap – och öppenhet – kring de olikheter mellan VD- och ägarroll som faktiskt gäller.

+

Rollseparation och rolldefinition

I ägarledda företag är det vanligt att en och samma person är både ägare och VD. Ofta är rollerna så sammanflätade att företagaren inte tänker på att hon faktiskt har två roller samtidigt. Ofta är det också så att hon inte reflekterar över att rollerna faktiskt är olika eller hur de är olika.

Ägarskiftet innebär ofta att *rollerna separeras*. Kanske behåller man ägandet men lämnar ifrån sig VD-rollen. Omvänt kan man sälja företaget och lämna ägarrollen, men vara kvar som VD. För att ett skifte ska fungera effektivt måste företagaren därför klara att separera dessa roller, och förstå vad som tillhör vardera roll. Först då kan man fullt ut agera i den ena rollen och sluta agera i den andra.

En förutsättning för att kunna separera roller, eller ta över en helt ny roll, är att *rollerna är väl definierade*. Ju tydligare rollen är definierad desto lättare är det för en person att identifiera sig med den. Ju lättare individen har att identifiera sig med en ny roll, desto lättare är det att lämna en invand roll utan negativa upplevelser.

Källor: Ashforth (2001); Hall (2003)

Omgivningens stöd underlättar rollbyten

Även anställda, kunder, leverantörer, och familj påverkas av ett skiftes rollförändringar. En lyckad rollförändring förutsätter att omgivningen upphör med förväntningar kopplade till den roll som ska lämnas, och istället visar förväntningar på individen i enlighet med hans eller hennes nya roll. I fallet med Sven och hans pappa innebar detta t ex att personalen skulle bidragit till att låta Sven leda företaget genom att inte acceptera kontraorder från hans far. Även om detta kan vara svårt för anställda som har vant sig vid en stark ledare inom företaget, är deras agerande viktigt för att VD-skiftet ska kunna genomföras i praktiken.

Ofta får inte ”övertagaren” det stöd som behövs. Tvärtom kan inträdesprocessen, som i Svens fall, motarbetas. En anledning till detta kan vara att personer i omgivningen upplever sig påverkas negativt av förändringen, t ex på grund av att de själva aspirerat på VD-rollen.



Om en yngre medlem av ägarfamiljen ska lyckas i rollen som ny ägare och/eller vd (eller i annan ledande befattning) hänger det i hög grad på hur anställda och affärspartners väljer att betrakta och behandla den nytillträdde. I många familjeföretag har den som tar över funnits med sedan länge. Många barn till företagarföräldrar vittnar om hur de tenderar att bli betraktade som ”lillpojken” eller ”lillflickan”. Att få erkännande inom ett familjeföretag för sin egen kunskap och kompetens innebär för många familjemedlemmar en både hård och lång kamp.

Det kan dröja åtskilliga år, ibland decennier, innan en yngre generation på allvar kan skapa sig en egen identitet genom de roller de utövar i ett familjeföretag. Många barn upplever att de har svårt att på allvar få respekt inom familjeföretaget, även då de för länge sedan uppnått vuxen ålder och ägnat stor del av sitt liv åt företaget.

Att omgivningen i ord och handling visar respekt för de befogenheter och det ansvar som efterträdarnas nya roller innebär är en nödvändig del i ett lyckat skifte.

En nyskapande och ansvarstagande arvtagare utvecklar

Ett sätt att hantera övertagandets problematik är att den nytillträdde aktivt försöker skapa sig ett eget utrymme inom företaget, och därmed en egen identitet, genom att utveckla områden som föräldragenerationen kanske varken haft intresse av eller kunskap om.

Föräldrarnas ofta starka önskan om att barnen ska ta över familjeföretaget kan ta sig uttryck i öppenhet för att de yngre vill testa nya idéer. Får dessa nya idéer stöd i företaget, är möjligheterna för en gynnsam utveckling goda.

Det omvända gäller förstås samtidigt. Om arvtagarens framtoning inger oro – kanske både hos föräldrarna och bland anställda, leverantörer och kunder – krävs modet att artikulera denna oro, istället för att dölja den.

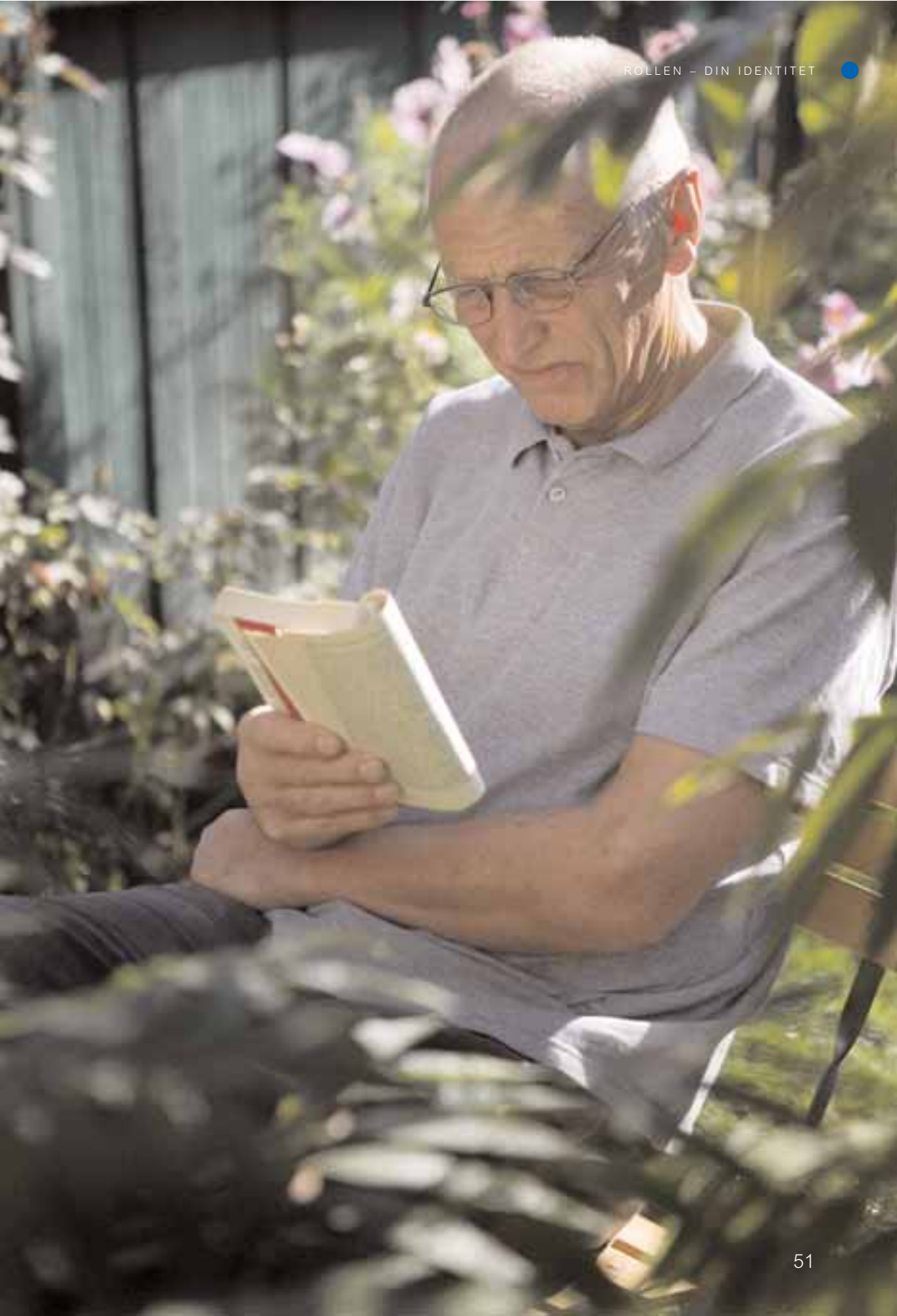
I lyckosamma fall av generationsskiften – där den unga tycks passa väl in i den nya roll som väntar – gäller det för honom eller henne att inse värdet i att erbjudas en sådan plattform för sitt kreativa arbete, i jämförelse med vad som kanske skulle erbjudits honom eller henne inom ett annat företag. En arvtagare som signalerar ansvar och ödmjukhet i sin nya roll inger förtroende, medan en arvtagare som signalerar bristande ansvar avslöjar att han eller hon behöver ompröva sin roll för att övertagandet ska kunna bli lyckosamt.

Med uppmärksamhet på rollbytenas speciella problematik kan familjeföretaget sammanfattningsvis vara en bra bas för den arvtagare som engagerar sig i verksamheten.

Frågor att fundera på

- *Vad är roligast med företagandet?*
 - *Vad kommer du att sakna mest den dagen du överlåter företaget till nya ägare och/eller ledare?*
-
- *Vad ska du göra den dagen du lämnar företaget?*
 - *Kommer du att trivas i din nya roll?*
-
- *Vilka roller är aktuella för nästa generation att ha inom bolaget?*
 - *Vad innebär dessa roller mera konkret?*
 - *Hur kan de förberedas för övertagandet?*
 - *Överlappar de roller nästa generation tar över med företrädarens nya roll?*
-
- *Kan man räkna med de anställdas stöd för den nya ledaren/ägaren?*
 - *Kan man räkna med kundernas respekt för den nya ledaren/ägaren?*

"För en företagare som står mitt uppe i hetluften kan det möjligen förefalla lockande att bara kunna ta det lugnt ... men det är viktigt att den roll som ersätter ägarrollen och/eller VD-rollen känns meningsfull och stimulerande"



Känslor – att ta på allvar

+

Praktikfallet Rixetta

De tre syskonen har fattat sitt livs viktigaste beslut. De tänker sälja sin ägarandel, 33 %, i familjeföretaget Rixetta. De ärvde sitt ägande från sin mor för fem år sedan. De övriga delägarna, Walter och Eva, med vardera 33 %, är kusiner till modern. När de tre syskonen blev delägare ställde de krav på delägarmöten för att aktivt kunna vara med och påverka den strategiska utvecklingen av företaget. Detta var något nytt för mammans kusin Walter, som drivit företaget ensam och självständigt skött verksamheten under lång tid. Relationen mellan de tre syskonen och mammans två kusiner kom från början att kännetecknas av ett ömsesidigt misstroende och det utvecklades ett spänt förhållande mellan de två ägargrupperna. Syskonen försökte dock fortsätta sitt ägande beroende på att de ville efterleva sin moders sista vilja att inte sälja företaget. Men nu har situationen blivit ohållbar och förhandlingar har inletts där syskonen erbjuder Walter och Eva att köpa deras andel. Priset är en viktig diskussionspunkt.

”Dom[de tre syskonen] är naiva! Det är ett orimligt pris de begär för sin andel. Deras mor fick ju sin del gratis en gång i tiden och ska dom ha marknadspris kan inte vi behålla företaget utan måste sälja. Jag menar, det är inte rättvist att dom ska sko sig på företagets bekostnad. Ska vi tvingas ta stora lån för att dom ska tjäna en massa pengar ... nej, det är ju absurd! Dom har varit med och bestämt i fem år nu, utan att kunna verksamheten, men det är jag som har skött företaget och gjort allt jobbet. Deras habegär kommer bara att leda till att vi tvingas sälja till en utländsk köpare med hotbilden att de lägger ner företaget. Men syskonen bryr sig väl inte om vad som händer på den här orten.” (Walter)

”Vi vill ha ett marknadspris, inte i första hand för att tjäna pengar utan för att det känns viktigt att hedra vårt arv. Visst är vi tacksamma för att Walter har skött företaget, men det har varit hans val att inte ta ut marknads-mässig lön under åren. Det kan inte vi lastas för. Och så har han mage att påstå att mamma fått företaget gratis! Vår mamma offrade allt för att kunna vara kvar som delägare och kämpade med förmögenhetsskatt och annat bara för att vi skulle få arva det. Vår pappa försökte flera gånger få henne att sälja sin andel, men för mamma var företaget något alldeles speciellt. Hon blev otroligt ledsen bara man nämnde möjligheten att avyttra det. Vi barn tordes inte andas försäljning över huvud taget.” (Elin, representant för syskonen)

Walter försökte bearbeta syskonen enskilt och skickade även känsloladdade brev där han hänvisade till korrespondens mellan honom och deras mamma där mamman klart uttrycker en vilja att företaget ska behållas i släkten. En tillfällig spricka uppstår bland de tre syskonen där en är villig att sälja till ”släktpreis” och de övriga två fortsätter att hävda ett marknadspris. Till slut kommer en kompromiss till stånd, där syskonen säljer till ett mellanting mellan det erbjudna ”släktpriiset” och värderat marknadspris. På så sätt känner de att de fått ut ett acceptabelt arv och kan behålla såväl familjefrid som släktsämja.

Känslor finns med överallt

Trots att känslor spelar en stor roll i allt företagande får de oftast en undanskymd plats. Detta gäller även i ägarledda företag och speciellt vid ägarskiften. Vi talar t ex inte så gärna om hur känslor påverkar beslut då vi bestämmer vem som ska ta över, vid beslut om strategisk nyinriktning eller om vem som ska ha vilken position i företaget efter ett ägarskifte.

Medlemmarna i ägarledda företag är mer eller mindre starkt bundna till varandra känslomässigt. Man har mer eller mindre sympati för varandra. Man ställer upp för varandra, är stolta över varandra, hjälper varandra, kan vara oroliga för eller avundsjuka på varandra. Man kan bedriva maktkamper sinsemellan, med känslorna som bränsle. Utåt sett håller man dock oftast ihop kring sitt gemensamma projekt – företaget. Detta kan stärka de personliga relationerna, men också försvåra och komplicera dem. Känslor är således starka drivkrafter och kan i hög grad påverka resultatet av ett ägarskifte.

Oavsett skälen bakom ett ägarskifte, eller sättet det sker på, är känslor inblandade. När ägarskiftet äger rum inom en familj kan det hela bli än mer känsloladdat. Det inledande praktikfallet, som är ett ägarskifte efter ett arv, är ett sådant exempel.

De känslor som då uppstår är relaterade såväl till individen själv som till övriga familjemedlemmar. Man delar ett känslomässigt arv – en historia – som ska bäras vidare in i en framtid.

Mycket av den process som äger rum vid ett ägarskifte kan lättare hanteras och förstås om man är medveten om och förstår känslornas roll i det hela.

Känslor skapar engagemang

Känslomässigt engagemang är ofta på ett påtagligt sätt kopplat till ägarskiften.

Om exempelvis en ägare med en framträdande ställning i företaget oväntat går bort är detta ett tillfälle då både de anhöriga och många anställda blir chockade och känner sorg. Denna sorg kan skapa högt känslomässigt engagemang under

den process som vidtar för att klara av den akuta situationen samtidigt som både ägar- och ledarskiftet ska lösas. Om alla som känner sig berörda får ta aktiv del i denna process kan det höga känslomässiga engagemanget fokuseras på ett gemensamt mål, och skapa goda förutsättningar för det kritiska skiftet. Ett högt känslomässigt engagemang förstärker banden mellan de involverade. Det leder till – och förstärker – känslor som solidaritet och lojalitet. *Här fungerar känslorna som en drivkraft.*

Den motsatta effekten kan uppstå om man inte låter sorgen komma fram, och om tongivande personer låter allt kretsa kring ”rationella” frågor kring skiftet, som t ex organisationsutformningar och finansiella beslut. Det kan leda till att det känsluengagemang som finns fokuseras på oväsentligheter, vilket i sin tur kan blockera eller försena en bra lösning på ägar- och ledarskiftet. Följden kan bli känslor av uppgivenhet, nedstämdhet och motsatsen till lojalitet, dvs. att människor drar sig undan från samarbetet och gemenskapen. *Känslorna fungerar då som hämmande faktorer.*

+

Högt och lågt känslomässigt engagemang

Den vanligaste definitionen på *känslor* är att de är kortvariga och tillfälliga tillstånd av t ex rädsla, ilska eller glädje.

Känslor kan dock även vara mera långvariga tillstånd och utgöra det sociala kittet i våra mänskliga relationer. Exempel på sådana känslor är tillgivenhet, solidaritet, värme och sorgsenhet. Sådana känslor finns hela tiden med som basen i allt samspel med andra.

Känslor har ofta en medryckande effekt, vilket betyder att känslorna sprider sig bland de personer som träffas. En grupp människor kan således bygga upp ett engagemang som präglas av en *hög, moderat eller låg känslomässig nivå*.

När människor träffas kring en fråga driver samspelet dem emellan fram ett gemensamt *känsluengagemang*. Detta engagemang utgör ett kontinuum: från glädje och tillfredsställelse, via frustration och ilska, till sorgsenhet och uppgivenhet och – i extremfallet – depression. Vissa frågeställningar kan få samtliga inblandade att antingen aktivt ägna sig åt samma fråga – eller att enbart uppbringa ett ljust intresse. Nivån på engagemanget märks bland annat i kroppsspråket, tonläget och ansiktsuttrycket.

Om alla i gruppen visar engagemang med sitt kroppsspråk, har ett engagerat tonläge och visar mycket ögonkontakt, brukar detta kallas *högt känslomässigt engagemang*, där känslor som glädje, tillfredsställelse och uppyrmdhet överväger. Detta i sin tur skapar ett stort engagemang bland alla närvarande, på sikt solidaritet med gruppen och förtroende mellan parterna som känner förpliktelser för fattade beslut.

Om det däremot uppstår tillfällen då enbart en eller ett fåtal människor är engagerade och känner sig berörda av en frågeställning – och i såväl kroppsspråk som tonläge och mimik ger uttryck för detta – kallas det *lågt känslomässigt engagemang*. I dessa situationer överväger känslor som nedstämdhet, olust och stress och ett ointresse för gruppens gemensamma arbete. Det kan på sikt resultera i att deltagarna mister förtroendet för varandra i gruppen, samt att initiativförmågan och handlingskraften försvagas.

Källor: Brundin (2002); Brundin & Melin (2006)

Exempel på engagemangets drivkrafter

I den inledande fallbeskrivningen kan man ana ett högt känslomässigt engagemang. Här finns en gemensam fråga, försäljningen, som engagerar men de inblandade är uppdelade i *två ”läger”*. Detta leder till låsta positioner och konflikter. Mycket tid och engagemang ägnas åt ovidkommande detaljer och frågor som inte leder framåt. Parterna har olika uppfattning om hur priset ska sättas. När Walter anför att *”Margareta fick ju sin del gratis en gång i tiden”* ökar det hennes barns känslomässiga engagemang. De tolkar in den underliggande tanken att Walter därför inte anser att de ska få ut fullt pris för sin andel, vilket gör att syskonen blir ännu mer låsta i sin uppfattning att vilja ha bra betalt. Walters redan starka känslengagemang ökar då syskonen föreslår försäljning på öppna marknaden. Han gör tolkningen att syskonen enbart tänker på att tjäna så mycket pengar som möjligt, utan hänsyn till följderna för de kvarvarande ägarna, för företaget eller de anställda.

En del ägarskiftet har *skilsmässa som bakgrund*. En skilsmässa ses av de flesta som en privat fråga, och de som berörs vill helst inte göra den publik. Följden blir ofta ett lågt känslomässigt engagemang hos de drabbade, åtminstone utåt sett. För att inte sära berörda personer, eller för att man är osäker på hur situationen ska hanteras, kan det leda till bristande handlingsförmåga hos ägare, ledning och personal vilket i sin tur kan påverka ägarskiftet negativt.

Behovet att dela känslomässiga upplevelser

Att sluta som vd och/eller ägare; att tillträda som ny vd/ägare, att bli ny medarbetare till en ny vd, att upphöra som nära och personlig medhjälpare till avgående vd etc. kan vara svåra känslomässiga processer. *De flesta människor har ett behov av att dela med sig av sådana upplevelser*. Detta kan ske genom att man, i umgänget med andra, berättar om vad som hänt och där inkluderar sina känslor.

Att dela med sig av en stark känslomässig händelse till andra kan innebära att man startar ytterligare känslomässiga processer, och dessa kan leva vidare under

kortare eller längre tid. Ju starkare den känslomässiga upplevelsen är, desto troligare är det att man delar den med flera människor, och att dessa i sin tur delar den med ytterligare andra personer. På så sätt kan en enda känslomässig upplevelse få ett långt liv – och den kan till och med skapa företagshistorier som lever kvar över generationer i företaget. Ett exempel kan vara de färgstarka berättelser som ofta finns kring företagets uppkomst och dess grundare.

Vid ägarskiftet är det viktigt att vara uppmärksam på känslornas betydelse. Att vara del av ett ägarskifte utan starka känslor är troligen omöjligt. Behovet av att ventileras och visa sina känslor kan ta sig olika uttryck. *En del lyckas bra med att visa och dela sina känslor, medan andra varken kan eller vill göra det.* Det är inte ovanligt att dispyter och konflikter – och kanske t o m maktspel – uppstår i samband med ägarskiftet som en följd av det känslomässiga engagemanget.

Det är inte alltid lätt att förstå hur känslor påverkar, eller hur de får en att agera, eftersom upphovet till många känslor är dolt under ytan och omedvetet både för en själv och för andra. Så kan exempelvis en person i ett familjeföretag, som vuxit upp med en eller två mycket dominanta föräldrar, omedvetet låta detta påverka de strategiska besluten och sättet att leda företaget på efter övertagandet.

Praktikfallet visar också på *undertryckta känslor samt behovet av att dela känslomässiga upplevelser med andra*. Walter drar upp den gamla oförrätten att hans kusin Margareta fått delägarskap i företaget på ett för honom ojust sätt, samt att han upplever orättvisan i att han inte fått ersättning för att han skött företaget. När han inte får sin vilja igenom, att köpa ut de övriga delägarna till ett så kallat släktpris, tar han upp de gamla incidenterna som ett argument. Detta tyder på att Walter genom åren känt viss avundsjuka mot Margareta och inte fått erkännande för att han uppoffrat sig för att sköta företaget. Nu vill han ha upprättelse. Effekten blir istället att en historia väcks till liv, som under lång tid förenat syskonen i en känsla av att modern genom åren blivit orättvist behandlad. Aktualiserandet stärker alltså syskonens sammanhållning, och ökar klyftan till Walter och Eva.

Ett högt känslomässigt engagemang är således en stark drivkraft till att försöka driva igenom beslut.

Känslomässigt engagemang kan ge makt och status

Ett starkt känslomässigt engagemang kan leda till att man upplever att vissa personer har mer makt och/eller högre status i gruppen.

I det inledande praktikfallet är de två parterna tämligen likvärdiga i sitt engagemang, där medlemmarna av respektive ägargrupp känner inbördes tillhörighet och solidaritet. Inom vardera falang finns dock de som har mer makt och status, genom att de är extra mycket engagerade och driver ärendet. Dessa personer lyssnar man gärna på, och de får oftare än andra gehör för sina åsikter.

Ett av de tre syskonen uttrycker det så här:

”Vi lät Elin föra vår talan. Det verkade som om motparten hade större respekt för hennes argument. Och vi var nöjda. Elin är den som har engagerat sig mest i den här frågan ända från början”.

Det finns också de som känner att de har mindre makt och status. Elins syster Malin medger:

”Jag hade förberett en hel del in för det här mötet, bland annat talat med min bank för att kunna lägga ett motbud på kusinernas ägarandel. Men ingen av mina syskon ville driva det ärendet med mig.”

Solidariteten mellan syskonen finns med hela tiden, men störs också av viss splittring mellan dem, vilket resulterar i känslor av övergivenhet och minskad solidaritet bland syskonen. Elin vittnar:

”Från att ha varit helt överens, bytte vår bror Martin helt plötsligt sida. Det kändes som en dolkstöt. Efter det hade vi inte en chans att få igenom vårt ursprungliga priskrav.”

Kompromisslösningen förde dem ut ur den låsta positionen, men försämrade också de personliga relationerna mellan syskonen. Eftersom känslor är ett fenomen som bygger upp de sociala relationerna på sikt, är det viktigt för syskonen att tänka på att det som hänt – om de inte är uppmärksamma – kan leda till framtida känslor av ökad misstro och lojalitet, och få negativa följder för sammanhållningen.

+

Känslomässig makt och status

Personer med ett starkt känslöengagemang kan få stor *känslomässig makt*. Sådana personer upplevs vara starka, de är i centrum under möten, de tar initiativ och de tar ofta på sig en ledarroll. De känner även själva att de får en maktposition. Omvänt kan personer med bristande känslomässigt engagemang upplevas ha mindre makt. De deltar ofta relativt passivt i den process som personer med starkare känslöengagemang leder.

De som förhåller sig passiva, och därmed skenbart känsloneutrala, kan själva uppleva detta som en konflikt. Kanske känner de trycket att delta på grund av en viss position, exempelvis som medlemmar av familjen. Men av olika skäl (t ex blyghet, självkritik eller skepsis från andra) förlorar de kampen om utrymmet och får därmed mindre reellt inflytande.

Att ha högre eller lägre *status* i en grupp är kopplat till *tillhörighet* respektive *utanförskap*.

Den som *”hör till”* drivs av känslomässigt engagemang, känner solidaritet med gruppen och upplever vanligtvis glädje och tillfredsställelse.

Fortsättning på nästa sida

Fortsättning från föregående sida

En person med hög grad av tillhörighet är den som alltid finns med när man t ex diskuterar strategi och tar beslut i olika frågor.

Den som står utanför, men ändå är medlem av gruppen, visar oftast lågt känslomässigt engagemang och känner sig ofta utesluten.

Mellan de två ytterligheterna finns en rad situationer, där personer i vissa sammanhang har hög känslomässig status och i andra har låg känslomässig status. Som ett konkret exempel kan nämnas en situation då en person känner och ger uttryck för frustration för att inte få medverka i ett beslut. Om detta tas på allvar och övriga i gruppen är villiga att göra något åt det, kan det bero på att personen har högre status i gruppen, eller att dennes status ökar. Känslan av tillfredsställelse kan då öka kravställarens känslomässiga engagemang. Om vederbörandes frustration däremot helt nonchaleras kan det bero på att denna person har låg status i gruppen, eller att hans/hennes status minskar. Resultatet kan bli att han/hon återförs till minskat känslomässigt engagemang och på sikt ökar utanförskapet.

Källa: Collins (2004)

Den känslomässiga bindningen kan vara stark

Ett ägarskifte innebär att någon överlåter det juridiska ägandet till någon annan. Men oavsett om man juridiskt äger något eller inte i ett företag kan det ha uppstått en känslomässig bindning till företaget. I vårt inledande praktikfall kan man ana att den känslomässiga bindningen är stark hos kusinen Walter som drivit företaget de senaste femton åren:

”Jag har skött företaget på bästa sätt genom alla åren och för allas bästa. Jag har dock offrat mycket personligen.” (Walter)

Walter har levt nära företaget och har investerat mycket av sig själv i det. Han känner det utan och innan och har dessutom reell kontroll över företaget. Det är fullt naturligt att han har starka band till företaget och känner stor tillhörighet med det. Allt detta gör att den känslomässiga bindningen är extra stark. Hans känslomässiga engagemang vid prissförhandlingarna tyder på att han inte vill förlora vare sig kontroll eller allt han investerat genom att bli tvungen att sälja företaget. Han erkänner:

”Om det värsta skulle hända, att vi skulle sälja företaget – nej, jag vill inte ens tänka den tanken – då skulle hela mitt liv och allt jag byggt upp och levt för raseras.”

Även de tre syskonens mor hade ett starkt känslomässigt engagemang för företaget. Att hon inte ens ville höra talas om en försäljning tyder på detta. Dessutom hade hon en stark önskan att behålla företaget i familjen efter sin bortgång. Att överföra ett företag till barnen kan vara en medveten handling och vara en del av den känslomässiga bindningen.

En känslomässig bindning leder normalt till en positiv och ansvarstagande attityd gentemot företaget. Känslorna kan vara beskyddande, omtänksamhet, fostrande, omvårdande och stolthet. Man kan vara beredd att göra uppoffringar, och att lägga ner mycket tid och energi på företaget. Engagemanget leder dock också till krav på rättigheter, som att få information, inflytande och kontroll.

Ett ägande kan alltså ha en juridisk och en känslomässig dimension. Det betyder att för många är företagsägande en del av den egna identiteten. En förlust av en sådan ”del av sig själv” har en stor inverkan på en person. Det är en stor omställning att känslomässigt skiljas från sitt företag. Skälet till att så många skjuter upp frågan avseende ett ägarskifte är just den starka känslomässiga bindning man etablerat med sitt företag. Den bryts inte samtidigt som – eller lika lätt som – den formella överlåtelsen. I praktikfallet vittnar de säljande syskonen efter överlåtelsen om att det känns överkligt och tomt att inte längre kunna identifiera sig som delägare i det anrika företaget. Elin delger sina tankar:

”Det kändes jätteskönt när det var över. Men det dröjde inte länge förrän man saknade den där lilla extra känslan av att kunna säga – jag är delägare i Rixetta. Man möttes av viss respekt.”

Hennes syster Malin håller med:

”Det kändes mycket tyngre än vad jag väntat mig. Att få en massa pengar och kunna få lite reda i sin egen ekonomi uppvägdes inte alls av känslan av att ha förlorat en viktig del av sin uppväxt och sig själv.”

+

Känslomässig bindning

Känslomässig bindning uppstår när man lär känna något på ett nära och intimt sätt, och när man investerar mycket av sig själv i detta. Att starta eller bygga upp ett företag är ett av de mest kraftfulla exemplen på en investering en person kan göra.

Begreppet känslomässig bindning kan kopplas till såväl materiella som immateriella objekt, som t ex en idé, ett projekt eller ett företag. Genom åren kan man ha utvecklat en identitet som är kopplad till att vara en del av ett företag, en plats där man hör hemma och till och med ett sätt att uttrycka sig. Tillhörigheten i företaget kan på så sätt sägas ha blivit personens ”förlängda jag”, d v s det stärker i väsentlig grad hans/hennes identitet.

Att skänka eller överföra ägodelar till någon annan, som t ex aktier i ett företag, är del av en sådan process där man inbegriper mottagaren i sin egen identitet. Även för den som tar emot, köper aktier eller ”gifter in sig” i ett företag kan det kännas som en förstärkning av den egna identiteten.

Fortsättning på nästa sida

Fortsättning från föregående sida

Att stärka sin identitet behöver inte nödvändigtvis hänföras till en enda individ utan kan även hänföras till en grupp. En ”investering” i hela ägarkretsen, eller en familjekrets, ger dessa personer kontroll och gör dem involverade och initierade i det som händer. Att vårda en företagsgrundares minne i nästkommande generationer är ett exempel på dels hur grundarens identitet utvidgas, men även hur medlemmar i ägarkretsen och i företaget identifierar sig med företaget och känner en gemensam tillhörighet. Bakomliggande motiv till den känslomässiga bindningen är just dessa tre behov: behovet av att kontrollera, behovet av en identitet och behovet av tillhörighet.

Kontrollbehovet utvecklas redan under barndomen (jfr ett litet barn som tar tag i en nalle och bestämt hävdar att ”den är min!”). Barn i familjeföretag kan under uppväxtåren ständigt få höra att man en gång ska ta över företaget. Detta gör att kontrollbehovet stärks ytterligare. Här spelar kultur, värderingar och normer en stor roll. I ett företag kan det kännas viktigt för kontrollbehovet att äga aktier, medan i ett annat företag kontrollbehovet är kopplat till att man är med i styrelsen (utan att äga aktier) eller att man är nära släkt med grundaren. Resultatet av att känna att man har kontroll leder ofta till självförtroende, känslor av välbehag och tillfredsställelse.

Identitetsbehovet kan uttryckas i ägodelar, som t ex att ha aktier i företaget vilket har ett symboliskt värde för vem man är och för hur man vill bli sedd. Men det kan också uttryckas i att representera företaget i officiella sammanhang eller att delta i en ägarfamiljs familjeråd. Den känslomässiga bindningen kan i sådana sammanhang ge upphov till känslor av stolthet, lycka och tillfredsställelse.

Behovet av tillhörighet innebär en vilja att höra hemma någonstans. Att sitta i styrelsen eller delta vid bolagsstämman kan vara ett sätt att känna och visa att man tillhör. Tillhörighet ger en känsla av värme och trygghet.

Källor: Pierce, Kostova & Dirks (2001); Pierce, Rubenfelt & Morgan (1991)

Bejaka känslorna

I det här kapitlet har vi delat upp känslors betydelse i tre dimensioner, nämligen som skapare av högt och lågt engagemang, som förmedlare av känslolagiga upplevelser samt som grunden till en stark bindning till företaget. Att vara medveten om att känslor på dessa olika sätt är med i bilden när ett ägar- eller ledarskifte äger rum hjälper de inblandade att förstå och hantera processen på ett bättre sätt. Framför allt får känslors roll oss att förstå varför det ibland inte blir som vi har tänkt oss, varför en del lyckas driva igenom sina ärenden på ett



mer framgångsrikt sätt, varför det kan uppstå konflikter, och framför allt, varför man som individ reagerar på ett visst sätt. Genom att få en ökad förståelse kan man också påverka förloppet i liknande situationer.

Historien visar alltför tydligt på hur ägarskiften lett till maktkamper och personliga tragedier. I efterhand kan många vittna om att *de undertryckta känslorna* i högre grad borde ha släppts fram medan det fortfarande fanns tid för omprövning.


En känslostorm som blåser över är mindre farlig än de känslor som inte erkänns, känslor som på ett outtalat sätt riskerar att leda processen åt fel håll.

I komplexa processer som skiften kan vissa göra sig hörda, både sakligt och känslomässigt. *Andra ligger lågt*, yttrar sig kanske sällan och döljer sina känslomässiga reaktioner. Det gäller alltså att lyssna aktivt på vad andra säger, inte bara till de ord som sägs utan också till undertonerna, röstläget och kroppsspråket. Den som har lätt att göra sig hörd bör försöka tänka sig in i den andras engagemang, och inbuda till ömsesidig öppenhet. Särskilt för den ansvariga företagaren gäller det att *medverka till att känslorna kommer upp till ytan*.

Det är naturligt att den känslomässiga bindningen är starkare hos vissa personer och inte fullt så stark hos andra. Att bli medveten om sina egna känslor är också ett sätt att bli medveten om sin känslomässiga bindning. Men det är också *viktigt att förstå andras känslomässiga bindning*.

Att välkomna den andras känslomässiga reflektioner kan vara att ställa frågorna på rätt sätt: ”Hur skulle ni känna det om jag sålde?” ”Hur känner du dig, innerst inne, inför uppgiften att ta över?” ”Har jag uppfattat det riktigt att du känner dig besviken/lättad/arg?” På så sätt har man gett den andra personen en chans att uttrycka vad han/hon verkligen känner och därmed har båda parter en chans att ta hänsyn till varandras känslor. Det är viktigt att tänka sig in i hur framtiden kan tänkas bli och hur alla parter önskar att den ska bli för att kunna påverka den.

Det är dock inte alltid bara de närmast berörda, d v s de nuvarande och framtida ägarna som är känslomässigt inblandade i ett ägarskifte. Det finns många runtomkring, t ex medarbetare i ledningsgruppen eller inom företaget, kunder och leverantörer som man byggt upp långvariga relationer med som berörs mer eller mindre starkt känslomässigt. *Vidga därför gärna kretsen av inblandade*. Om dessa personer inte får vara med känslomässigt kan det få negativa följder i framtiden.

A photograph of two women in a well-lit, indoor setting. The woman on the left has dark hair and is wearing a bright yellow t-shirt and grey cargo pants. She is smiling and looking towards the other woman. The woman on the right has blonde hair and is wearing a dark grey or black jacket. She is holding a large red and black folder and a red pen, and appears to be speaking to the first woman. The background is softly blurred, showing what looks like a hallway or a room with warm lighting.

"Vilka är känslomässigt berörda av det förestående skiftet – och hur?"



Frågor att fundera på

- *Vilka är dina känslor i den skiftesprocess som angår dig?*
 - *Hur formulerar du dem?*
 - *Vågar du visa dem?*
-
- *Hur kan du sätta dig in i de andra inblandades känslor?*
 - *Om du har en tydlig motpart, kan du förstå hans/hennes känslor inför denna process?*
-
- *Vilka händelser och sakförhållanden är det som ligger bakom dina starkaste känslor?*
 - *Vilka händelser och sakförhållanden ligger bakom motpartens känslor?*
-
- *På vilket konkret sätt kan ditt eget känslomässiga engagemang spela en positiv roll i skiftesprocessen?*
 - *Hur kan det spela en negativ roll?*
-
- *På vilket konkret sätt kan motpartens känslomässiga engagemang spela en positiv roll i skiftesprocessen?*
 - *Hur kan det spela en negativ roll?*
-
- *Vilka frågor ställer du för att bättre förstå någons känslomässiga engagemang?*
 - *Finns det någon person som du gärna dryftar dina känslor med?*
-
- *Utöver de närmast inblandade, vilka är också känslomässigt berörda – och hur?*
-
- *Använder du själv känslomässiga argument, som att något ”gör mig besviken” eller att någon/något ”får mig att känna mig förbigången”?*
 - *Hur reagerar andra på detta?*
 - *Hur reagerar du när andra använder känslomässiga argument?*
-
- *Hur kan du agera för att inte skada andra på grund av den känslomässiga makt som du besitter?*
 - *Hur bör du som är beroende av andras makt agera för att bli hörd i ägar- och ledarskiftesfrågorna?*
-
- *Ett ägarskifte innebär att din känslomässiga bindning till företaget hotas. Hur kan du förbereda dig för det?*
-
- *Hur stor hänsyn till andras känslomässiga bindning till företaget önskar du ta?*

Nätverk och kunskap – tillgångar i farozonen

+

Praktikfallet Grossman

Efter att ha drivit sitt företag Grossman AB i över 20 år sålde Anders det till en annan entreprenör, Lena. Redan flera år före försäljningen hade Anders börjat tänka kring varför han skulle sälja sitt företag:

”Grunden till att sälja var egentligen att ta ett ansvar för att man bara har ett liv. Jag ville inte jobba vidare som företagare tills jag blev 65 eftersom jag har andra intressen. Jag ville inte slita ut mig och ville kunna göra annat. När jag nu kunde få pengar från försäljning av företaget så jag ville jag absolut sälja. Men den största orsaken var att jag såg kollegor som blev 65 och jobbade vidare och företaget dalade, därför att den drivande kraften inte fanns längre.” (Anders)

När Anders tog beslutet att sälja var det väl förberett, inte bara mentalt utan också praktiskt. Bland annat hade han under senare år sett till att göra företaget mindre beroende av honom som person.

”Banken tog upp det här och sa att ’företaget är ju egentligen inte värt så mycket utan att du är där’. Så jag började delegera mer och få personal runt omkring att ta mer ansvar.” (Anders)

För att underlätta köparens finansiering av köpet behöll Anders en mindre ägarandel. Detta var också ett krav från banken, som såg Anders som en garant för företagets fortsatta framgång och lönsamhet. Anders kom överens med köparen, Lena, om att han dessutom skulle vara kvar som VD under två år. Motiven var att ge Lena möjlighet att successivt lära sig företaget, att få tid att vinna förtroende bland företagets kunder och leverantörer och att växa in i VD-rollen.

”Det är väldigt viktigt att leverantörer och kunder behåller förtroendet för att ett grossistföretag som Grossmans inte kommer att förändras alltför mycket vid ägarskiftet. Och det blir ju förra ägaren garant för.

Leverantörerna förlitar sig på att deras produkter tas om hand, prissätts och marknadsförs på ett visst sätt och litar på att förra ägaren argumenterar för de idéerna. Kunderna som har varit med länge är vana vid en viss service, en viss prissättning och de är oroliga för att ett visst sortiment skall falla bort eller att servicen skall försämrans. Genom att förre ägaren stannar under en övergångsperiod kan deras oro minskas.” (Lena)

Anders och Lena var helt överens om rollfördelningen, och samspelet mellan dem fungerade inledningsvis mycket bra. Personalen, däremot, hade svårt att acceptera att Lena, som ny huvudägare, inte tog över det dagliga beslutfattandet från Anders.

”Problemet var att personalen ville ha besked från mig. Men det var många beslut som jag inte kunde ta eftersom jag hela tiden måste hänvisa till Anders som var kvar som VD. Då blev personalen lite förvirrad och många sa ’är du eller är du inte ny ägare?’. Det blev ett stort problem. Personalen kände inte mig och de tyckte att jag var otydlig eftersom jag inte talade om vad jag tyckte om olika beslut som skulle fattas. Men jag kunde inte göra det. Det är klart att jag hade en åsikt i olika frågor, men om mina åsikter gick stick i stäv med Anders så blev allt fel.” (Lena)

På grund av att personalen upplevde den starka otydligheten i ledarskapet, tog Lena och Anders beslutet att tidigarelägga VD-skiftet till efter sju månader. Den läroperiod som enligt planen skulle ha varat i två år blev därmed betydligt kortare än så.

Att överta det personliga nätverket

Forskning har visat att företagare i mindre företag ser både sitt personliga nätverk och sina personliga kvalifikationer som mycket viktiga för företagets konkurrensförmåga. Det är det ackumulerade kapitalet av resurser och kompetenser som bygger upp ett företags konkurrensförmåga. Inte minst gäller detta företagarens personliga nätverk, d v s alla de kontakter och relationer som han/hon har med andra personer och organisationer, och som påverkar hur han eller hon driver sitt företag.

Många av relationerna i företagarens personliga nätverk – exempelvis till kunder, leverantörer, rådgivare, bank, affärskolleger och lokala politiker – har utvecklats och formats under en längre tid och kännetecknas av *stort förtroende*. Det kan därför vara värdefullt att den tidigare ägaren stannar kvar vid ett ägarskifte, som i fallet Grossman, så att den nya ägaren inte förlorar det värdefulla nätverket. I detta fall var Anders och Lena överens om att Anders kontakter med olika intressenter var en nyckel till företagets framgång. Bankens krav på att Anders stannade kvar är ju också ett exempel på hur mycket Anders betydde. För Lena var det viktigt att leverantörer och kunder inte skulle bli oroliga, utan känna att ägarskiftet inte påverkat deras relation med Grossman allt för mycket. *Fortsatt förtroende* är alltså centralt enligt både Lena och Anders.

+

Nätverk och kunskap

NÄTVERK OCH KUNSKAP SOM IMMATERIELLA RESURSER

Personliga nätverk och kunskap är så kallade immateriella resurser, till skillnad från fysiska resurser och finansiella resurser. Immateriella resurser är ofta unika och utvecklas under lång tid. De immateriella resurser vi behandlar här är personbaserade, och kan vara svåra att föra över från en person till en annan. Det handlar inte bara om överföring, utan också om att förnya både nätverk och kunskap. Föråldrade kunskaper och nätverk kan bli till hinder för konkurrenskraften. Vid skiften har nya ägare och ledare den viktiga uppgiften att både säkra de nätverksrelationer och kunskaper som finns och att utveckla dessa resurser vidare.

INTRESSENTMODELLEN

Ett företags kontakter och nätverk kan illustreras med den så kallade *intressentmodellen* som beskriver de olika intressenter ett företag har. En intressent är en person eller en organisation som företaget har en relation med, som företaget påverkas av på ett betydande sätt och som i sin tur är mer eller mindre beroende av företaget. Exempel på interna intressentgrupper är företagets anställda, ägare och ledning.

Exempel på externa intressenter är banker, leverantörer, kunder och kommun. Många mindre och medelstora företag saknar en aktiv styrelse med externa medlemmar som kan agera som rådgivare och förmedlare av affärskontakter. Om en företagare saknar den resurs som en aktiv styrelse kan innebära, är det personliga nätverket och kontakter med intressenter av ännu större vikt för företagets välmående. Intressentmodellen förtydligar vad som specifikt gäller för det egna företaget.

NÄTVERK SOM SOCIALT KAPITAL

Att personliga nätverk och goda kontakter med intressenter är en viktig resurs för företagets konkurrensförmåga fångas i det populära begreppet *socialt kapital*. Ordet kapital används för att betona att nätverken är en minst lika viktig resurs för företagande som finansiellt kapital. I många fall är dessutom det personliga nätverket en unik resurs som andra företag i branschen inte har. Det är viktigt att tänka på detta vid ägarskiften, eftersom det sociala kapital som byggts upp ofta är nära knutet till en företagsägaren/ledaren som person.

Källor: Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2001); Coleman (1988); Donaldson & Preston (1995); Nonaka (1991)



*"Det personliga nätverket är en unik resurs i företaget.
Det är viktigt att tänka på detta vid ägar- och ledarskiften"*



Om en VD inte stannar kvar efter att ha sålt företaget, är det viktigt att tid avsätts för att kartlägga och försöka ta över de kontakter som är speciellt viktiga för företaget. Detta är dock ingen lätt uppgift.

”Jag vet inte om det är unikt för min bransch men många av de kunder jag har är också mina personliga vänner. Man bygger ju upp personliga kontakter - det finns kunder som jag har känt i 20 år.” (Anders)

Även om det i botten finns en kontraktbaserad relation i olika affärskontakter utvecklas alltså ofta över tiden *en personlig och genuin relation som går bortom själva affärsrelationen*. Det handlar inte bara om att göra en ”bra affär”, utan också om att umgås och respektera varandra på ett socialt plan.

En person som är medlem av ägarfamiljen har ofta ett försprång, när det gäller att ta över befintliga relationer. I många familjeföretag är det vanligt att den yngre generationen redan väldigt tidigt börjar jobba på företaget och följer mamma eller pappa i deras arbete. I dessa fall lär familjemedlemmar ofta känna de personer som utgör kontakterna i affärsnätverket. Att det är allmänt känt att den/de som tar över kommer från samma ägarfamilj kan i många fall betyda att överförandet underlättas. Vid ett ägarskifte inom familjen känner dessutom många kunder, leverantörer och andra intressenter till de omständigheter som gör att en ny generation tar över. Detta kan underlätta deras möjligheter att bygga vidare på befintliga kontakter, *eftersom förtroendet redan finns* för ägarfamiljen. En familjemedlem kan även ha fördel av sin kännedom om förre ägarens sociala kontakter *utanför* företaget.

På motsvarande sätt kan det också vara en fördel om den som tar över är en tidigare anställd i företaget. En marknads- eller produktionschef som tar över har själv redan blivit delaktig i företagarens affärskontakter och varit med när kontakter tagits och befästs över åren.

Nätverket behöver underhållas och förnyas

Det bör inte tas för givet att det nätverk som byggts upp alltid är det bästa för framtiden. En inflytelserik politiker, som är en viktig kontakt för beslut rörande utbyggnad av fabriken, kan exempelvis förlora mycket av sitt inflytande efter ett val. En banktjänsteman som varit företagets huvudkontakt när det gäller lån och checkkredit och som känner företagets finansiella flöde väl efter många års samarbete kanske befordras och flyttar till en ny ort. En trogen kund får nya ägare och med det kan följa nya krav på kort leveranstid och lägre priser.

Det personliga nätverket behöver alltså underhållas och förnyas. Av det skälet kan ägarskiftet – där en eller flera nya individer kommer in i företaget med ny kraft, nya idéer och nya förmågor – ses som en möjlighet till förnyelse och förändring. I fallet Grossman har Anders gett företaget många av sina bästa år och jobbat många timmar varje vecka. Nu vill han ha tid för annat, medan han fortfarande är så ung att han kan ha ett aktivt liv. Lena å andra sidan har stor



lust att ta över företaget. Hon har länge känt att hon vill vara sin egen och har många idéer om hur Grossman kan utvecklas i framtiden. Är den nye ägaren helt ny i företaget, som Lena, tar hon med sig en del av sina tidigare relationer till företaget med avsikten att de ska kunna nyttiggöras i företagets affärsnätverk. Är den nya ägaren en nära familjemedlem beror graden av förnyelse på vilka egna erfarenheter och kontakter familjemedlemmen har. Har han eller hon en lång erfarenhet från andra företag och verksamheter, sker det sannolikt en förnyelse av företagets kontakter och nätverk. Kommer den tillträdande familjemedlemmen från en karriär inom företaget och har jobbat nära den som lämnar företaget, är det troligt att åtminstone delar av deras nätverk är överlappande.

Överförandet, underhållet och förnyelsen av nätverken kräver att båda parter är flexibla. Både Lena och Anders visade prov på stor flexibilitet när en av de viktigaste intressentgrupperna, de anställda, inte kände sig tillfreds med ägarskiftesprocessen. Lena tog av det skälet över som VD mycket tidigare än planerat, trots att det fanns andra goda skäl att vänta.

Kunskapsöverföringen viktig

Anders sätter i nedanstående citat fingret på en annan viktig aspekt vid ägarskiftet, nämligen värdet av företagarens *affärskunskap* när företaget byter ägare.

”En del kunder tycker inte att det är som tidigare, när jag drev företaget. Det finns en ny ägare och hon har inte jobbat i branschen tidigare. Under min tid tillförde vi ju nya sortiment som innebar nya branscher också. Men de kände direkt att jag vet hur återförsäljarleden fungerar oavsett bransch och de kände direkt att jag kan företagandet som sådant. Och som ägare så snackar man som företagare emellan.” (Anders)

Precis som personliga nätverk är *den djupa affärskunskapen* som företagets ägare och ledare byggt upp – ofta över lång tid, ibland flera generationer – en mycket *viktig del av många företags konkurrensförmåga*. Företagarens kunskap är skapad av erfarenheter, lärande och händelser över åren. Själva förmågan att utveckla personliga nätverk är för övrigt en viktig del av affärskunskapen. Varken den eller den mer affärsrelaterade kunskapen är något som någon annan kan lära sig i en handvändning.

Affärskunskap handlar till stor del om en *god förståelse för branschens villkor*, både när det gäller kunders behov och krav och leverantörers förutsättningar. I Grossman förstår vi genom citatet ovan att Anders oroas av att Lena inte har samma kunskap och förståelse för branschens villkor och företagets produkter som han själv. Samtidigt som han naturligtvis inte kan begära av efterträdaren att hon har denna kunskap redan från början, är Anders osäker på hur kunderna ska agera i framtiden om skillnaden blir för stor. Detta var ett av de goda skälen till att Anders och Lena valde att jobba vid sidan av varandra under en ganska lång tid.

Utöver *kunskaperna om produkter, teknik och marknad* handlar affärskunskapen även om en *god förståelse för hur det egna företaget fungerar i både framgång och motgång*. Varje företag är unikt och består av en mängd relationer och förhållanden. Det är viktigt att förstå inte bara hur företaget är organiserat, utan också vad som gör att de anställda trivs.

Samtidigt gäller det att *kritiskt granska den kunskap som finns* – om exempelvis kunders köp beteende, konkurrenters strategiska positionering, produktionsteknik och produktutveckling – eftersom all kunskap i en föränderlig värld löper risken att bli föråldrade.

I ett så lyckat övertagande som mellan Anders och Lena kan man snarast tala om *kunskapsmöten*, dvs om att den gamla och den nya kunskapen utvecklas till en god kombination. Innan Lena köpte Grossman arbetade hon sedan länge i en annan men liknande bransch. I vissa aspekter var den branschen mer utvecklad, och nu kan Lena använda mycket av sina tidigare erfarenheter för att förnya Grossmans konkurrenskraft. Och när det gäller företagets dimensionering: Anders var nöjd med Grossmans storlek, medan Lena har uttalat att hon vill att företaget ska växa ordentligt de närmaste fem åren. Den kunskap, erfarenhet och kontakter som hon tillför är närmast en förutsättning för dessa expansionsplaner.

Kunskap och kompetens som marknadsvärden

Vid företagsförsäljningar är den unika affärskunskapen och kompetensen inom företaget – trots den viktiga föränderligheten – ofta en anledning till att företaget är intressant att köpa. Samtidigt inser inte alltid köparen hur djupt inbäddad denna kunskap är, eller hur nära kopplad den är till vissa personer. Det är också svårt att sätta ett specifikt värde på denna tillgång, eller tydliggöra den i ekonomiska termer. Anders i Grossman talar om hur svårt det är att definiera kärnan i affärskunskapen:

”Det är ju det som man inte kan ta på. Men det är samtidigt det som gör att folk vill jobba med oss och köpa våra produkter. Många kunder märker att vi har något extra, de har fått signaler att vi exempelvis har en leveransservice som ingen annan har. Vi har sagt att gör vi så här så gör vi så här, vi för inte en kund bakom ljuset.” (Anders)

I Grossman har man löst denna ”värdeöverföring” genom att Anders, även efter det att han lämnat som VD, sitter kvar i styrelsen. Dessutom är han *informell rådgivare* åt Lena:

”Jag tror att jag skulle kunna vara bollplank rätt länge, men hur länge man ska vara kvar i företaget har också med den nya ägaren att göra. Hur snabbt hon kommer in i företaget och hur stark självkänsla hon har. (...) Jag tror att många nya ägare felbedömer vikten av att företrädaren är kvar. Jag upplever att det blir pang, rakt av i många företag och sen är den gamla ägaren helt borta... Därför poängterar jag att jag ska vara delaktig och att vi ska ta skiftet lite lugnt och successivt.” (Anders)



Samvaro och samtal som väg för kunskapsöverföring

Anders talar om att vara delaktig och att de ska genomföra skiftet successivt. Åtminstone delar av sin tysta kunskap vill han på så sätt föra över till Lena. Som metod betraktat är tillvägagångssättet att betrakta som *socialisering*, som i korthet går ut på att människor kommunicerar genom samtal och samvaro under en längre tid.

Om det är en familjemedlem, tidigare partner och/eller någon anställd som tar över ägandet är det normalt smidigare för efterträdaren att lära sig och bygga upp kunskapen. Sannolikt har redan en hel del av detta skett, åtminstone om kommunikationen mellan personerna varit god och de har arbetat nära varandra.

Om detta inte är fallet är det viktigt att man i god tid före ägarskiftet försöker skapa en god kommunikation och ett gott arbetsklimat mellan den som överlämnar och den som tar över. En gammal och en ny ägare bör helst jobba nära varandra och kommunicera om allt från kunder och leverantörer till teknik, produktutveckling och försäljningstekniker – vare sig de båda råkar tillhöra samma familj eller inte.

+

Tyst kunskap kan överföras genom socialisering

Kunskap en viktig resurs för ett företags konkurrensförmåga, precis som nätverk. Det är dock inte alltid den formellt uttalade och enkelt överförbara kunskapen, utan *den tysta kunskapen*, som är den mest betydelsefulla. Precis som när det gäller personliga nätverk ska affärskunskapen – både den uttalade och den tysta – ses som en viktig resurs i företaget. I mindre och medelstora företag kan den tysta kunskapen vara som allra viktigast. Den är också oftast minst uppmärksammas. Tyst kunskap är intimt kopplat till enskilda personer. Den är svår att formalisera, svår att kommunicera och därmed att överföra till andra personer. Den tysta kunskapen är kopplad till uttryck som ”know-how” och ”erfarenhet” och är ofta nära knuten till ett specifikt sammanhang, t ex ett företag, en bransch eller en viss produkt eller marknad. Tyst kunskap är kopplad till både teknisk förståelse och social kompetens. Det handlar om en persons ofta svårförklarade förmåga att se och göra saker som har stor betydelse för företagets affärer och framgång, men som många andra personer inte klarar av att göra lika bra. Ett exempel på detta kan vara produktutveckling. Det finns personer som inom ramen för sitt företag har en förmåga att översätta kunders behov och önskemål till tekniska lösningar och nya produktområden – en förmåga till synes omöjlig att kopiera till andra företag eller personer. Detta är ofta resultatet av en lång erfarenhet från branschen, men också av talang och förmåga som inte

Fortsättning på nästa sida

Fortsättning från föregående sida

är alla förunnat. Trots att en sådan kunskap är djupt personlig och situationsspecifik finns det möjligheter att underlätta åtminstone en del av kunskapen och förmågan lever vidare i företaget även efter ett ägarskifte.

Den tysta kunskapen kan utvecklas till mer *uttalad kunskap*, t ex om man utvecklar arbetsmodeller för företagets mest betydelsefulla processer. (Mer om detta i kapitlet ovan.)

Överföring av tyst kunskap kan också ske genom *socialisering*. Detta kan innebära att den person som har kunskapen, såsom en till synes unik för många att förstå kunders uttalade och kommande behov av nya produkter, samtalar mycket och nära med den eller de personer som man önskar överföra denna tysta kunskap till. Det är dock inte nog med att samtala utan det handlar även om att observera, imitera och praktisera – ofta under lång tid. Nyckeln till att lära sig denna tysta kunskap är således kommunikation, observation och handling.

Källa: Nonaka (1991)

Många inblandade i överföringsprocessen

Om ett annat företag tar över verksamheten vid ett ägarskifte är utmaningen något annorlunda än i fallet Grossman. Om kunskapen kring exempelvis centrala produktionstekniker är koncentrerad i den person (säljaren) som just gått ut genom dörren, kan det köpande företaget stå inför allvarliga problem. I ett sådant fall måste denna kunskap skapas från grunden igen – ett mycket omfattande och tidskrävande arbete.

Det är inte bara till de nya ägarna som kunskap och kontakter i nätverk bör föras över och utvecklas, utan även till dem som arbetar på företaget. Detta betyder att också de anställda blir mer delaktiga, men det innebär dessutom att det ständiga beroendet av enskilda personer i många små och medelstora företag kan minskas.

Generellt kan sägas att ju mer delegerat ansvaret har varit inom företaget och ju mindre beroendet är av enskilda leverantörer och kunder, desto mindre är behovet av en långvarig period med säljare och köpare som arbetar tillsammans. När väl Lena tog över efter Anders kände hon att de sju månader hon gått parallellt med Anders var lagom:

”De månaderna var tillräckligt bra för att jag skulle kunna tillräckligt mycket och kunna agera när jag väl blev VD. Inte tillräckligt så att jag hade hunnit lära mig allt. Men jag hade lärt mig tillräckligt mycket för att veta hur jag skulle prioritera.” (Lena)



Dokumentera företagets arbetssätt och rutiner

I god tid före ägarskiftet kan det vara motiverat att börja *dokumentera centrala processer, skapa arbetsmodeller, strukturera upp arbetssätt och rutiner* så att det blir lättare för en större grupp personer att ta del av detta. Idag finns det mycket användarvänliga *mjukvaruprogram och IT-stöd* för detta. Ett exempel är produktutvecklingsarbete, dvs en formell modell över hur man tar fram, testar och lanserar nya produkter. I många mindre företag saknas en sådan modell. Istället är det, precis som tidigare hos Grossman, en person eller en liten grupp personer som sköter detta spontant och odokumenterat.

Ganska snart efter att Lena kommit in i sitt nya arbete, och Anders skulle lämna, beslutade man sig för att prioritera arbetet med att dokumentera och strukturera produktutvecklingsprocessen. Tidigare hade Anders skött detta nästan själv. Lena, som har en helt annan bakgrund, ville ha fler personer inblandade i detta arbete och samtidigt undvika att en så viktig affärsprocess var helt beroende av en person. Om det finns formell dokumentation och tydliga arbetsrutiner är det dessutom lättare för eventuella nya ägare, efter Lena, att komma in i arbetet. Företaget löper därmed mindre risk att tappa i tempo och konkurrenskraft.

Analysera överförande och förnyelse av nätverk och kunskaper!

Den ursprungliga ägarens nätverk och kunskaper är som nämnts ofta ovärderliga. Den nytillträdande ägaren eller ledaren kan besitta en lika ovärderlig tillgång av förnyelse i form av nätverk och kunskaper. Mycket brukar vara vunnit, när man försöker förena dessa båda värden. *En förutsättning är att nätverken och kunskaperna kartläggs.*

Att analysera befintliga och tillkommande nätverk och kunskaper har flera fördelar. Dels kan man i ett sådant analysarbete upptäcka vilka sidor som är svaga och behöver förstärkas. Dels kan en kartläggning av nätverk och kunskaper bli *viktig input när företaget ska värderas.*

Ett bra exempel på en lyhörd samordning av äldre och nyare resurser av detta slag är Anders och Lenas respektive inställning till expansion. Innan Lena köpte Grossman arbetade hon länge i en annan men liknande bransch. Utifrån vissa aspekter var den branschen mer utvecklad än den Grossmans tillhör. Lena ser nu möjligheter att förnya Grossmans konkurrenskraft. Anders, som tidigare varit nöjd med företagsstorleken och kontaktytorna, kan då – tack vare Lenas kunskap, erfarenheter och kontakter – se de förutsättningar för expansion som tidigare inte förelåg.

Frågor att fundera på

- *Vilka affärskontakter är speciellt viktiga för ditt företag?*
 - *Hur kan du underlätta att dessa förs över vid ett ägarskifte?*
 - *Vilka kunskaper är speciellt viktiga för företagets konkurrenskraft?*
 - *Hur kan det underlättas att dessa förs över till nya nyckelpersoner?*
-
- *Vilka är de individer, utanför företaget, som verksamheten är mest beroende av?*
 - *Vilka personer, inom företaget, är svårast att ersätta om de plötsligt skulle försvinna?*
 - *Vad kan göras för att förebygga att de försvinner, eller minska vådan av detta?*
-
- *Är företagets viktigaste rutiner, arbetsätt och processer dokumenterade?*
 - *Hur kommer nya personer in i dessa rutiner, arbetsätt och processer?*
-
- *Vilka idéer har du om hur den förra ägaren/ledaren ska kunna fungera som mentor och bollplank för den nya?*
-
- *Vilka arbetsuppgifter bör den förra ägaren/ledaren formellt ha för att mentorskapet ska fungera så bra som möjligt, d v s stödande men inte hämmande?*

Regionala föreställningar som stöd och hinder

+

Praktikfallet Persson & Söner

Persson & Söner är ett familjeföretag där andra och tredje generationen arbetar. Det ligger i Kvistared, en region med många tillverkande företag, och tillverkar utomhusgrillar. Sofias farfar startade företaget tillsammans med hennes pappa Calle och hans ena bror Bertil. Sofias andra farbror Bengt är journalist och flyttade till Stockholm efter sina avslutade studier i journalistik. Sofia har alltid älskat att vara på företaget. Hennes pappa och hans bror har precis börjat fundera över företagets framtid och hur de skall genomföra ägarskiftet.

Sofias farfar Oscar Persson dog för ett par år sedan, och då ärvde hans tre söner hans ägarandelar. Calle och Bertil köpte Bengts ägarandelar, då han aldrig har haft något intresse i företaget eller varit verksam i det. Oscar tyckte att det var väldigt viktigt att samtliga tre söner skulle arva hans andelar i företaget, ingen skulle stängas ute från företaget. Bertil är dock av en annan åsikt, han tycker att de som kan bidra till företagets utveckling ska ha en plats i företaget och ingen annan. Vid tidpunkten då Bengts ägarandelar köptes ut fördes det en diskussion mellan bröderna om företaget skulle säljas eller inte. Men då både Calle och Bertil kände för att fortsätta att driva verksamheten blev det inte så. De tyckte båda att det skulle ha känts som ett svek mot de anställda, mot fadern och mot orten.

”...företagets anställda kommer från orten och vi har till och med söner till anställda som jobbar här. Det hör liksom till orten.” (Bertil)

Nu står dock företaget inför ännu ett skifte. Calle och Bertil börjar närma sig pensionen och frågan är vem som ska ta över. Bertils son Rickard har arbetat på företaget sedan han gick ut nionde klass. Calle har två barn, Sofia och Pelle. Pelle har arbetat extra ett par somrar på företaget men har valt att utbilda sig till jurist och bor idag i Göteborg. Sofia har också läst vidare och utbildat sig till designer. Hon blev färdig med sina studier för ett par år sedan och har därefter arbetet på ett formgivningsföretag i Göteborg. Hon ser stora möjligheter för Persson & Söner och har diskuterat sin eventuella roll i företaget med sin pappa. Hennes farbror Bertil är dock skeptisk, hon är ju tjej. Företaget är ett typiskt tillverkningsföretag och det heter faktiskt Persson & ”Söner”... Vad skall andra säga? Inte kan en tjej få en ledande roll i företaget – så ser det inte ut på något annat företag på orten. Där finns det bara ett företag som drivs av en kvinna, och det vet ju alla att det beror

på att hon var det enda barnet. Sofia kan inte snacka med de andra företagarna, de är alla män.

”Vi män ses ju på ett annat sätt... Vi skjutsar knattar till fotbollen, VD:ar träffas, det har viss betydelse.” (Bertil)

Bertil erkänner att Sofia alltid har varit intresserad av företaget, men hans förklaring är att hon hade en så speciell relation till farfar Oscar. Hon var ju enda barnbarnet som var flicka. Inte kan väl hon så mycket om utomhusgrillar? För Bertil är det uppenbart att det är Rickard som ska ta över, det vore bäst för Persson & Söner.

Dominerande föreställningar styr handlandet

Att ha en föreställning om något innebär att man har en *uppfattning om hur någonting är*. Man accepterar att något är sant/osant eller tar för givet att något är på ett visst sätt. Föreställningen handlar inte om huruvida detta något är bra/dåligt. Exempel på en föreställning kan vara att en företagare är en man. Trots att en tredjedel av alla företag i Sverige startas av kvinnor, är kvinnan relativt osynlig som företagare och entreprenör. *Vår föreställning om företagaren och entreprenören är maskuliniserad*. När det gäller familjeföretagande visar forskning att i flertalet familjeföretag mannen är registrerad som företagare. Mannen betraktas som företagaren av anställda, kunder och leverantörer. Även om kvinnan många gånger gör – och äger – lika mycket är hon inte lika synlig i företagarrollen.

Utifrån våra föreställningar identifierar vi oss med andra. Detta innebär att sociala grupper skapas utifrån vilka föreställningar individerna har, och att man kan identifiera grupper utifrån vilka föreställningar som råder. I sociala sammanhang tenderar vi att inkludera dem som har samma föreställningar som vi, och exkluderar dem som inte delar dessa.

Vissa personer har, genom sin ställning och sitt inflytande, möjlighet att påverka föreställningar mer än andra. Dessa personer fungerar ofta som förebilder för andra. Det kan vara en VD på ett företag, men det kan också vara en person utan formell status, men med stark utstrålning och karisma.

Vi uttrycker våra föreställningar i vårt handlande och i vårt språk. Många gånger är vi inte medvetna om dem, utan gör det per automatik. Ju mer omedvetna vi är om våra föreställningar, desto mer styr de vårt handlande och desto svårare är det att bryta med dem och åstadkomma förändring. Dominerande föreställningar riskerar att förhindra nytänkande och utveckling. De kan styra handlandet inom olika sociala grupperingar, ex. en förening, ort eller region.



Föreställningarnas regionala förankring

I framgångsrika företagsregioner frodas ofta starka föreställningar om företagande, d v s uppfattningar om hur saker och ting är eller borde vara. Även om regionen Kvistared inte finns i verkligheten, har berättelsen om den hämtat inspiration från olika, starka företagarregioner i Sverige.

Den stora majoriteten av företagen i Kvistared är små och medelstora ägarledda företag. Många är familjeägda och har funnits inom familjen i flera generationer. De lokala företagsnätverken är täta och så även de sociala nätverken. De personer som lever och arbetar i Kvistared träffas även på arenor utanför företaget, såsom fotbollsklubben, tennisklubben och kyrkan. Alla känner alla, och som Bertil på Persson & Söner säger:

”Man vet vem som vet när man behöver veta”.

Föreställningar om företagande förändras. Men lokalt och regionalt kan föreställningar vara nog så seglivade. Nedan diskuteras tre dominerande föreställningar i Kvistared som – var och en på sitt sätt – påverkar skifte av ägande och ledning.

Föreställning 1: ”Ägandet i Kvistared-regionen är lokalt”

En utbredd föreställning i Kvistared är att företagen i regionen ska ha lokala ägare. Externt ägande, d v s ägande av personer som är bosatta utanför regionen ses som ett hot mot lokala värderingar, normer och traditioner.

Uppfattningen är att kopplingen till orten i väsentliga avseenden skiljer de lokala ägarna från de externa ägarna. Som lokal ägare lever och verkar man på orten, man är del av den och därför måste man också ta ansvar – det går inte att komma undan.

Under åttiotalet började dock vissa företagare sälja sina företag externt, vilket alltså bröt med rådande föreställningar om det lokala ägandet. Som en reaktion gick då en grupp lokala företagare samman i ett lokalt investmentbolag och köpte upp företag vilkas ägande riskerade att hamna utanför regionen. Detta är ett tydligt exempel på hur föreställningar styr tankar och handlingar. När den etablerade föreställningen om det lokala ägandet hotades, ledde detta till kraftfulla reaktioner från många av regionens företagare.

Föreställning 2:

”Företagaren i Kvistared-regionen tar ett socialt ansvar”

Företagaren i Kvistared tar och förväntas ta ett ansvar för regionen, dess invånare och dess framtid. I fallet ovan framkommer att de lokala ägarna inte ville sälja företaget, då de såg det som ett svek mot regionen. Om ett Kvistared-företag får en förfrågan om en order och företaget inte kan leverera, hänvisas kunden vidare till ett annat lokalt företag. Företagarna gör sitt bästa för att behålla förfrågningar inom regionen. Företagarna i Kvistared tar också ett stort ansvar för sina anställda.

"En dominerande föreställning kan vara att en företagare är lika med en man... Inbitna föreställningar kan dock förändras"



Det är inte ovanligt att hela företaget mer eller mindre ses som en familj, och företagarna känner många av de anställda personligen. Att säga upp personal är något man försöker undvika in i det längsta. Den sociala kontrollen är stark, och vanligtvis har företagarna någon typ av koppling till sina anställda även utanför företaget, t ex via idrottsklubben eller andra fritidsaktiviteter. Fördelarna med detta är att företagen oftast har mycket lojala medarbetare. Men det finns också nackdelar. Calle på Persson & Söner säger:

”I de externt ägda företagen är det lätt att vara rationell när man inte har någon kontakt med samhället. Det är lätt att sitta långt bort och säga att alla i Kvistared-enheten ska sägas upp. Varslar vi två stycken här så känner vi dem, vi möter dem varje dag, vi träffar dem i affären, vi umgås på helgen med goda vänner till dem eller med dem – det blir en annan känsla som kryper in på skinnet.”

I Kvistared finns berättelser om hur man, för att undvika uppsägningar, skapat alternativa arbetsuppgifter till sina anställda, uppgifter som egentligen legat utanför företagets ordinarie verksamhet. Detta är ytterligare ett exempel på hur etablerade föreställningar påverkar tanke och handling hos företagarna i regionen.

Föreställning 3: ”En företagare är en man”

Många företag i Kvistared startades efter andra världskriget, vilket innebär att de idag leds och ägs av andra generationens familjemedlemmar. I många fall börjar det bli aktuellt för den tredje att ta över. Förväntan är då stor att det är *sonen* eller *sönerna* som axlar fädernas företagaransvar.

Av tradition har företagen i Kvistared dominerats av män. I hela regionen, där de flesta företagarna är män, domineras affärsnätverken sålunda helt av män. I Kvistared är det vanligt att just sönerna socialiseras in i företagsnätverken – även om det finns några exempel på att även döttrar kommit in. I de företag i regionen där en dotter tagit över har det oftast inte funnits någon son i familjen, och svärsönerna har inte varit intresserade. Den helt dominerande föreställningen att en företagare är en man har på detta sätt påverkat ägarskiften i Kvistared i generationer. Traditionellt har kvinnor inte ansetts aktuella att ta över företagen, ofta har de inte ens tillfrågats om sitt intresse.

Föreställningen att det är en man som är företagare har på detta sätt gjort kvinnorna ”osynliga” vid ägarskiften.

De regionala föreställningarna kommer till uttryck vid ägarskiften

De regionalt grundade föreställningarna i Kvistared är exempel på att företag inte lever och verkar isolerat från sin närmiljö utan i nära samverkan med den. De föreställningar som är typiska för regionen påverkar människors konkreta handlande, inte minst i skiftesituationer.

Den vikt som i Kvistared tillmäts det lokala ägandet har gjort att *andelen investerare utan koppling till regionen traditionellt har varit mycket låg*. Det har varit viktigt att ägaren har funnits närvarande fysiskt. I de allra flesta fall arbetar ägaren operativt i företaget.

Föreställningen om Kvistared-företagarens sociala ansvar har lett till att *företagarna är måna om att hitta köpare som fortsätter värna om de anställda*, t e x i form av arbetstillfällen. Detta är också ett skäl till att man gärna ser att ägandet stannar inom familjen. En extern försäljning (utanför familjen, eller till annan lokal köpare) innebär en risk att de värderingar och föreställningar som ”garanterar” ett socialt ansvarstagande försvinner.

I fallet Kvistared är det också intressant att konstatera hur föreställningarna om mäns och kvinnors roller – att männen driver företaget och kvinnorna tar hand om familjen – påverkar ägarskiftena. Medan de unga männen lätt identifierar sig med de rådande föreställningarna, finner de yngre kvinnorna detta mer problematiskt. Än så länge har vi, som nämnts, sett väldigt få döttrar ta över familjeföretagen i regionen. Det är inte ovanligt att man hör en kvinna säga: *”Pappa hade ju bara oss döttrar så han fick sälja företaget”*. Detta har fått som konsekvens att många kvinnor har valt att flytta från samhället, kanske för att utbilda sig och ta jobb på annan ort. Därmed har regionen gått miste om individer som potentiellt hade kunnat tillföra såväl företagen som regionen viktig kompetens.

Inbitna föreställningar kan förändras

Det finns, trots allt, exempel på hur de föreställningar som traditionellt varit typiska i Kvistared börjar ifrågasättas och förändras.

Över tiden har, trots visst motstånd, andelen externt ägande i Kvistared ökat. Detta har inneburit att en ny affärslogik har kommit till regionen. Ett marknadstänkande har börjat sprida sig. Medan de traditionella företagen generellt sett har arbetat mycket lite med marknadsföring, arbetar de externt ägda företagen aktivt med att växa på nya marknader. De nya ägarna fokuserar först och främst på affärsnytta och resultat. I motsats till det traditionella företaget fokuserar de externt ägda företagen på tillväxt, vilket inneburit både rationaliseringar och nya arbetstillfällen. Det har även inneburit att ny kunskap har kommit till regionen. I fallet som inleder detta kapitel värdesattes inte Sofias designkunskap av hennes farbror Bertil. Hans föreställningsbild var traditionell, vilket innebar att design inte sågs som en viktig kunskap. Bertils bild kommer med största sannolikhet att förändras över tiden. När fler företag i Kvistared börjar utveckla sin produktdesign, kommer synen på designens betydelse att förändras.

Även den patriarkala föreställningen att det är söner som tar över eller startar företag verkar ha blivit mindre dominerande. Den generella uppfattningen att männen driver företagen, medan kvinnorna förväntas ta hand om hemmet och



familjen, håller på att förändras – eftersom dagens unga kvinnor har svårt att acceptera detta.

Den allra största utmaningen vid ägar- och ledarskiften i Kvistared är att identifiera personer som är villiga och har kompetensen att ta över företag. Ett ifrågasättande av dominerande föreställningar har också gjort det vanligare att även döttrar ställs inför frågan om de vill ta över.

Frågor att fundera på

■ *Vilka föreställningar om företagande och ägarskifte dominerar din företagskultur? (Jfr t ex Föreställning 1-3 ovan)?*

■ *I vilken mån värnar du själv om dessa föreställningar?*

■ *I vilken mån har du distans till dem, och förmåga att ifrågasätta dem?*

■ *Tänk igenom vilka idéer du fört fram som mött motstånd, och försök analysera varför.*

■ *Har du några exempel på att du eller någon annan fått kritik för uppfattningar som är relaterade till de regionala föreställningarna*

■ *Några positiva exempel på när det varit framgångsrikt att ”gå mot strömmen”?*

Frågor till olika aktörer

”Mjuka värden är viktigast – hur viktiga förstår man inte förrän man är inne i processen” (Före detta familjeföretagare med ägarskiftet bakom sig).

I bokens tidigare delar har vi lyft fram de olika aspekterna av ett skiftes hela komplexitet. I detta kapitel riktar vi oss direkt till skiftets olika inblandade aktörer, en efter en.

Att frågeställningarna är fördelade på olika individer betyder dock inte att du bara ska reflektera över de frågor som är riktade direkt till dig. Även frågorna som är riktade till andra individer kan på olika sätt vara relevanta även för dig.

Eftersom många är berörda, handlar lyckade ägar- och ledarskiften i mångt och mycket om förmåga till samspel med och hänsyn till andra. Förståelse för alla inblandades önskemål och synsätt är en av de mest grundläggande faktorerna.

Till dig som står inför att lämna ägande/ledning

Vad betyder företaget för dig?

- Är företaget främst en investering som ger dig/familjen god ekonomi?
- Är det ditt största intresse i livet – en livsstil?
- Är det en del av din familjs historia, en ”släktklenod” som gått i arv i flera generationer?
- Är det en källa till viktiga sociala kontakter?
- Är det en stor del av din identitet?
- Har företaget tvärtom börjat bli en belastning för dig i ditt nuvarande liv?
- Stämmer flera av dessa alternativ, eller saknas den formulering som passar bäst in på just dig?

Kommentar: Företagets betydelse för dig bör få påverka den lösning du väljer vid ett skifte. Om du främst ser företaget som en ekonomisk investering, kanske den bästa lösningen är att hitta en köpare som är beredd att betala så mycket som möjligt. Om det är en del av din identitet, är det förmodligen viktigare till vem du säljer. Kanske ska du inte alls sälja företaget (helt), om det är en stor del av din identitet, utan i första hand försöka hitta någon annan lösning?

Varför ska du lämna ägande/ledning?

- Är skiftesplanerna betingade av ditt eget behov av att få trappa ner?
- Gäller skiftet främst att lämna över till dina barn eller andra arvingar – för deras skull?
- Finns det andra orsaker till att ett ägarskifte nu aktualiseras, t ex en förändring av verksamheten?
- Har du bra rådgivare när det gäller dina egna handlingsalternativ?
- Om det är ett VD-skifte det handlar om, vad är det som främst motiverar det?

Kommentar: Det är viktigt att du har helt klart för dig vilken anledningen är till att du lämnar ditt ägande och/eller VD-posten i ditt företag. Om du efter skiftet vid något tillfälle känner dig tveksam till om du gjorde rätt eller inte, underlättar det att ha en klar minnesbild av det ursprungliga motivet. OBS! Rör skiftet ett VD-byte (med bibehållet ägande) är det viktigt att kraven på den nya VD:n noga preciseras. Det blir annars svårt att avgöra om VD:n gör ett relevant och bra jobb eller inte. I förlängningen riskerar du då som ägare att förlora en del av kontrollen över bolaget.



Ska du lämna hela ägandet eller bara en del av det?

- Om du vill lämna hela ägandet, har du ställt in dig på att också lämna hela kontrollen?
- Har du tänkt bibehålla ett engagemang, och ett informellt inflytande?
- Har du tänkt finnas kvar i organisationen med något slags formellt inflytande?
- Har du förberett övriga inblandade på hur stort inflytande du önskar ha?
- Har du rådgivare som kan analysera ägandesituationen på ett allsidigt sätt?
- Om du vill ta in nya delägare, beror det på behov av ny kunskap, behov av nytt kapital eller föreligger andra skäl?
- Tar du in nya delägare som ett led i att fasa ut dig själv ur bolaget?
- Hur många delägare kan man vara och hur ska ägandet fördelas mellan dessa?
- Är du klar över vad ett delat ägande kan komma att betyda, när det gäller kontroll och makt?
- Är du beredd på vilken samsyn och tydlighet ett delat ägande kräver?
- Har du tänkt igenom vilka former för ägarstyrning (se s xx) som är mest lämplig i den nya ägarsituationen?

Kommentar: Ofta kräver en utökad ägarkrets framtagandet av en ägarpolicy samt en mer formaliserad styrprocess, t ex genom ett aktivt styrelsearbete med externa ledamöter.

Till vem ska ägandet skiftas?

- Är ditt barn tilltänkt som ny ägare?
- Är valet av arvtagare inom familjen något självklart, något man inte ventilerar?
- Är det i så fall du, den tilltänkta arvtagaren eller någon annan i familjen som lägger locket på?
- Om det finns flera barn/arvingar, har du tänkt igenom ifall dessa ska ta över gemensamt eller om någon är mer lämplig än övriga att ta över och i så fall varför?
- Kan verksamheten delas upp för att mer än en arvinge ska ges det utrymme som vore mest önskvärt?
- Hur skulle du uppleva det om ingen arvinge ville ta över?
- Oavsett om den tilltänkta köparen är en arvinge eller en extern person – har du satt dig in i dennas avsikter och ambitioner med övertagandet?
- Vilka personer utanför familjen kan du diskutera generationsskiftet med och på ett öppet sätt?
- Om du skulle behöva ytterligare någon rådgivare, vem skulle du då vända dig till?

Kommentar: Det är viktigt att du släpper in dina barn/arvingar så tidigt som möjligt i processen, och även låter dem påverka aktivt och själva får utforma sin framtid i företaget. Var också beredd på att barnen/arvingarna kan ha tänkt på ett helt annorlunda sätt än du själv. Tänk på att ett motvilligt övertagande inom familjen varken gynnar företaget eller (den svagt motiverade) arvtagaren.

Till vem ska VD-rollen skiftas?

- Tänker du dig något av barnen (arvingarna) som kommande VD, och i så fall varför?
 - För att "det ska så vara"?
 - För att du har lovat?
 - För att barnet/arvingen är särskilt lämplig att leda företaget?
 - För att barnet/arvingen bäst skulle leda företaget i den riktning du själv vill?
- Har du provat tanken på att välja en VD utifrån bästa möjliga kvalifikation utan hänsyn till familjeband?
- Om du känner dig förhindrad att välja en extern VD, vari består hindret/hindren?

Kommentar: En VD från familjen har med stor sannolikhet mycket kunskap om företaget och är införstådd med historien och den rådande kulturen (de dominerande värderingarna). Sannolikheten för radikala förändringar i företaget är relativt liten. Utmaningen blir att tillföra familjemedlemmen den professionella kompetens som eventuellt saknas. En externt rekryterad VD har med största sannolikhet tillräckligt med formella kvalifikationer. Däremot kan han/hon ha svårt att till fullo förstå det ägarledda företagens värdegrund och ägarnas förväntningar. Företagets traditionella inriktning kan komma att utmanas, på gott och ont.

Hur ska du föra över viktiga värderingar, kunskaper och nätverk?

- Har du inventerat vilka värderingar, relationer och kunskaper som behöver föras över?
- Vad av detta kan föras över genom skriftlig dokumentation
- Vad kan bara föras över genom samtal, eller på andra informella sätt, t ex genom att man arbetar parallellt under en tid?
- Har du undersökt vilket stöd du kan få (av rådgivare, genom IT-stöd etc) för att underlätta och systematisera kunskapsöverföringen?
- Finns det kunskaper som du av någon anledning inte vill föra över till det ombildade företaget?
- Hur ska du på bästa sätt föra över kontakterna i ditt personliga nätverk till efterträdaren?

Kommentar: Sannolikt är det värdegrunden – ägarfamiljens präglade betydelse, företagets historia och regionala roll, de grundläggande värderingarna – som är svårast att föra över till en externt rekryterad ägare/ledare. Ofta tar det också lång tid – det som är en självklarhet för dig kan vara en nyhet för din efterträdare.

När ska ägandet skiftas?

- Har du/ni fastställt en tidpunkt för skiftet?
 - Om inte, varför?
- Är tidpunkten lämpligt vald för dig personligen?
- Är tidpunkten lämpligt vald för den tilltänkta efterträdaren?
- Är tidpunkten lämpligt vald med hänsyn till kunder och leverantörer?
- Efter att ha besvarat dessa frågor, ser du skäl att flytta på tidpunkten för genomförandet?

Kommentar: Det är viktigt att fastställa en tidpunkt för skiftet – även om det kanske inte ska ske på flera år. Ju tidigare man börjar desto lättare är det att hitta lösningar som du blir långsiktigt nöjd med – såväl ekonomiskt som känslomässigt. Att hela organisationen förbereds och får tid att vänja sig vid skiftet har också stor betydelse. Att förbereda skiftet är inte mindre viktigt när skiftet skall ske inom familjen. Att som familjemedlem vilja ta över, men inte få några besked om det blir aktuellt och i så fall när, kan vara mycket frustrerande. Att vänta för länge med att bestämma tidpunkt för skiftet innebär en risk att kompetenta familjemedlemmar tröttnar på att vänta och väljer att lämna företaget. Det omvända kan också vara fallet, dvs den som är tänkt att ta över är inte redo beroende på t ex ålder och kompetens. Tingen är viktig!



Vad ska du göra efter skiftet?

- Med vad ska du fylla den tid som du tidigare ägnat åt företaget?
- De nya engagemang som väntar – kan de ersätta det engagemang du känt som aktiv företagare?
- Är du inställd på att fortfarande vara mycket/lagom/lite engagerad i företaget?
- Vilka svårigheter kan du få med att en gång helhjärtat lämna över till din/dina efterträdare?
- Hur skulle du reagera om den nya ägaren och/eller VDn slår in på en väg som du tycker är felaktig?

Kommentar: Det kan vara speciellt svårt att släppa taget om du väljer att stanna kvar i verksamheten efter skiftet. Det är viktigt att du då har en väl definierad, specifik uppgift. Att helt släppa taget innebär ofta en stor omställning, speciellt om företaget har varit en central del i ditt liv under lång tid. Viktigt – men svårt – är att konkretisera dina nya livsuppgifter, så att befrielsen från ansvar inte kommer som en olustig överraskning.

"Jag har lyckats släppa taget om företaget. Det är en väldigt svår process när man har haft sitt eget företag och har varit van vid att bli tillfrågad om allting. Idag blir jag inte tillfrågad om någonting. ... Man måste ge noga akt på sig själv. Man måste ha en järnvilja att lösa de här skiftesfrågorna annars kommer man att misslyckas." (Grundare som lämnat över företaget till sina barn)

Till dig som tillhör den yngre generationen och står inför att kanske själv ta över

Varför tar du över företaget?

- Känner du dig ansvarig för att bevara en familjetradition?
- Vill du uppfylla dina föräldrars (outtalade) förväntningar?
- Har det alltid varit självklart för dig att ta över företaget?
- Har det varit din dröm?
- Vågar du tacka nej?
- Vilka alternativ till att ta över företaget har du?

Kommentar: Att tacka nej till att ta över är kanske inte är lätt, men att lämna familjeföretaget när man väl tagit över är i många fall mycket svårare.

Har du tillräckligt med erfarenhet och kompetens för din nya uppgift?

- I vilken utvecklingsfas är företaget?
- Vad behövs för specifik marknads- eller produktionskunskap för att utveckla det?
- Vilken ledarstil behövs?
- Kan du matcha ett eller flera av företagets behov?
- Behöver du en mentor för stöd och råd?
- Hur kan du skaffa dig den utbildning, kunskap och erfarenhet som skulle behövas?
- Känner du att du som övertagande familjemedlem kan få legitimitet i anställdas och externa intressenters ögon?

Kommentar: Att känna att man fick jobbet eller ägandet "bara" för att man är medlem av ägarfamiljen kan upplevas mycket frustrerande. Samtidigt är det viktigt att sätta sig över sådana föreställningar, när de är grundlösa.

Finns förutsättningarna för att du framgångsrikt ska lyckas driva företaget vidare?

- Vilka värderingar är viktiga att behålla i företaget – och varför?
- Ser du möjligheter till förnyelseåtgärder i företaget, som du kan få svårt att driva igenom i familjekretsen?
- Är det hård konkurrens i branschen?
- Vilka möjligheter erbjuder marknaden?
- Hurdan är företagets ekonomiska situation?
- Vilka hot finns?

Kommentar: Förväntningarna på dig är sannolikt att du inte bara ska förvalta, utan också utveckla företaget. Därför är det viktigt att du försöker värdera också de omständigheter som ligger utanför din egen kontroll.

Hur ska du undvika att hamna i företrädarens skugga?

- Anser du att du och din företrädare har det klassiska problemet att hantera, d v s att den yngre lätt kan hamna i den äldres skugga?
- Är det något du är inställd på att acceptera?
- Om inte, har du funderat över hur ett sådant problem kan lösas?
- Har du tagit upp frågan i samtal med företrädarna för den äldre generationen?
- Finns risken att ni, i era nya ägar-/ledarroller, kan få problem i er personliga relation?
- Tar du råd av någon extern person, när det gäller dessa frågor?

Kommentar: Det gäller att tänka långsiktigt, när det gäller identitet och identifikation med företaget. Även om du gärna "bjuder" din företrädare på att vara i fokus i samband med sin avgång, kommer du förr eller senare att erfara att din egen ledande position måste tas på allvar om verksamheten ska fungera.

"Jag har passerat 50 och när jag tittar tillbaka på min karriär ser jag mycket som jag gjort som jag aldrig fått något erkännande för. Om jag hade jobbat i ett annat företag så tror jag säkert att jag hade fått det. Jag tror att man alltid förblir barn till sina föräldrar när man jobbar på det här sättet i ett familjeföretag". (Dotter till grundaren av familjeföretaget)

"Vingarna blev lite mer klippta än vad jag hade räknat med... att vara tvungen att anpassa sig till en familj, en omgivning... när man har sin egen personlighet" (Vice vd och son till grundaren i familjeföretaget ovan)

Till dig som kommer som extern VD till ett ägarlett företag

Vad vill ägarna med företaget, och vilket är ditt VD-uppdrag?

- Har ägarna kunnat förmedla till dig vad de vill med företaget och dess utveckling?
- Framgår vision, mål och eventuella restriktioner av någon formulerad (skriftlig?) ägarpolicy?
- Finns tydliga ramar satta för din egen insats och dess tidshorisont?
- Är dessa ramar skriftligt formulerade?

Kommentar: Det är viktigt att i ett inledande skede (även om stämningen är odelat god) tänka sig in i att konflikter kan uppstå i en framtid – t ex i fråga om inriktning, måluppfyllelse eller VD:s befogenheter. Att kräva skriftliga underlag i "fredstid" är lättare än att hamna i diskussion efteråt – om vad måldokumentet borde ha innehållit.



Är den avgående VD:n verkligen beredd att lämna VD-rollen?

- Om avgående VD:n kommer att stanna kvar i en ny roll – har du försäkrat dig om var gränserna går mellan hans/hennes och dina egna ansvarsområden och arbetsuppgifter?
- Tror du att han/hon är mentalt förberedd att träda tillbaka i den utsträckning det är tänkt?
- Vad tyder (inte) på det?
- Kan du diskutera rollfördelningen mellan dig och förre VD:n med någon som känner honom/henne väl?
- Kan någon i företagets styrelse vara en bra rådgivare i detta sammanhang?

Kommentar: Om förre VD:n har svårt att träda ur sin gamla roll, kan situationen i värsta fall urarta till att han/hon börjar konkurrera med dig eller försvåra ditt arbete. Gör därför vad du kan för att förebygga en sådan situation genom att diskutera denna fråga med ägaren, och med goda rådgivare.

Hur ser företagets kultur ut, och vilken roll spelar den avgående VD:n för kulturen?

- Har du satt dig in i företagets kultur och värdegrund?
- Känner du att du själv står bakom det som företaget står för?
- Är du inställd på att vara företagets kultur och värdegrund trogen?
- Är du kanske snarare uppmanad att tänka nytt?
- Vet du i så fall vad som kan bli svårt att förändra, och vad som är möjligt att förändra?
- Är du inställd på att förändringar i företagskulturen oftast kräver tid och tålamod (särskilt i företag med en stark företagskultur)?

Kommentar: Att med kraft försöka gå in och ändra på värderingar och företagskultur kan skapa lösningar mellan dig och personal/ägare. Starka kulturer kan vara mycket motståndskraftiga mot förändringar, vilket många externa VD:ar i ägarledda företag har fått erfara. Detta innebär naturligtvis inte att du inte skall försöka genomföra relevanta förändringar – med ödmjukhet och visst tålamod.

Har företaget en aktiv styrelse?

- Är du insatt i hur styrelsen är sammansatt?
- Har du träffat samtliga styrelseledamöter?
- Har du utnyttjat möjligheten att få inblickar i företaget utifrån styrelsemedlemmarnas olika perspektiv?

Kommentar: När du tillträder som extern VD, måste du ta ställning till om det är önskvärt att företaget har en aktiv styrelse, och om det bör tas in ledamöter som inte tillhör ägarkretsen. Behov av externa ledamöter finns, särskilt om ägarkretsen är stor, så att inte styrelsemötena består av "bara" dig och ägarna. Ett tredje perspektiv kan tillföra mycket – speciellt i de frågor där dina och ägarnas åsikter kan ligga långt ifrån varandra.

Matchar ledningsgruppen din profil och företagets framtida utveckling?

- Är du tillfreds med ledningsgruppens sammansättning?
- Kompletterar den din kompetens, profil och erfarenhet?
- Var ligger ledningsgruppens lojalitet – hos dig eller förre ägaren/VD:n?
- Finns det anledning att vidta förändringar i ledningsgruppen?
- Varför (inte)?

Till dig som köper ett ägarlett företag

Har du förberett dig för tiden efter köpet?

- Köpet har kanske stått i centrum. Hur har du i övrigt förberett dig för att äga detta för dig nya företag?
- Har du träffat personalen och börjat lära känna dem och deras styrkor och svagheter?
- Har du tänkt igenom vilka problem som skulle kunna uppstå en tid efter övertagandet?

Kommentar: När köpet väl är ett faktum är du ägare till ett företaget med en historia, värderingar, en tidigare ägare och en personal som du kanske inte vet så mycket om. Inte desto mindre kan dessa faktorer komma att påverka utfallet av köpet i ganska stor utsträckning. Gör alltså vad du kan för att tänka dig in i din nya ägarroll – innan den är ett faktum.

Avser du vara operativt involverad i företaget, eller skall du vara enbart ägare?

- Om du valt att bli enbart ägare, på vilket sätt avser du att påverka och kontrollera företaget?
- Huvudsakligen via styrelsen eller på andra sätt?
- Kommer du att vilja vara synlig (som symbol i vissa sammanhang) i verksamheten (utan att verka)?
- Om du väljer att vara operativt involverad, se ovan "Till dig som kommer som extern VD till ett ägarlett företag" där många frågor kan vara lika tillämplbara i din situation.

Hur starkt är föregående ägares inflytande över företaget?

- Ser du det som en fördel eller nackdel att förre ägaren finns kvar i företaget i någon roll?
- Även om du går sida vid sida med förre ägaren en tid, är det viktigt att du gentemot personal och andra intressenter tydliggör din roll som ny ägare. Är du inställd på det?
- På vilket sätt kan du tydliggöra din roll som ny ägare?

Kommentar: Det kan vara poängfyllt om du och förre ägaren i handling tydligt markerar att ägar-skiftet har ägt rum, och att ni klargör både för er själva, för anställda och övriga intressenter att överlappningen bara avser en kortare tidsperiod – om detta är fallet. Ett alternativ är att inte arbeta parallellt på företaget under kontorstid, utan att överlappningen sker genom diskussioner utanför kontorstid, t ex i anslutning till arbetsdagens slut eller början.

Hur ser företagets värdegrund/kultur ut och hur stark är den?

- Hur ser din ledarstil ut jämfört med den ledarstil som personalen är van vid från förre ägarens/VD:n tid?
- Är du inställd på att den gamla kulturen kan leva kvar mycket länge?
- Vilka konsekvenser kan detta få?

Kommentar: De flesta ägarledda företag är starkt influerade och beroende av sin ägare och har en företagskultur som bygger på värderingar med ursprung i den förre ägaren och hans eller hennes ledarskap. Att radikalt bryta mot dessa kan skapa stort motstånd i organisationen. Kulturen påverkar ofta de anställdas tankar och handlingar även långt efter det att den föregående ägaren både formellt och i praktiken har lämnat företaget.



Ska säljaren (ägaren och oftast också VD:n) arbeta kvar på företaget?

- Har ni klagjort spelreglerna er emellan?

Kommentar: De anställdas lojalitet till förra ägaren förs knappast över till en ny ägare med köpekontraktet. I västa fall får du en situation med en formell och en informell ledare för företaget, och det kan bli svårt för dig att driva företaget i enlighet med din egen önskan.

Till dig som är rådgivare inför ett ägar- eller ledarskifte

Vad vill företagaren?

- Har du lyssnat in vad det förestående skiften betyder för just denna ägare/ledare och hans eller hennes familj?
- Hur passar din kunskap in på de rådgivningsbehov som finns i detta fall?

Kommentar: Som rådgivare i en skiftesprocess är du kanske expert på ett visst område, och har lösningar som du vet har fungerat många gånger förut. Det är dock viktigt att vara medveten om att varje skiftesprocess är unik och att det inte finns en lösning som fungerar för alla.

Hur får du företagaren att verkligen reflektera över skiftet?

- Vet du hur du ska utmana företagaren, och ifrågasätta hans eller hennes lösningar?
- Är du inställd på att förelägga honom/henne alternativ till den gällande handlingsplanen?
- Är du inställd på att inte bara informera dig och presentera råd och lösningsförslag, utan också ifrågasätta ("varför då", "hur vet du det", "hur skulle det kännas om ..." osv)?

Kommentar: Utöver att du bör få företagaren att tänker igenom och ta ställning för/emot olika alternativ, bör du också utmana honom/henne i diskussionen om vilka respektive konsekvenser de skulle kunna få.

Till dig som är medlem i ägarfamiljen

Vad tycker övriga i familjen?

- Gör du din egen röst hörd, och vågar du stå för din åsikt?
- Vet du vilken inställning övriga familjemedlemmar har, eller gissar du?
- Tycker du att någon familjemedlem brister i respekt för någon annan?
- Tycker du att det råder rättvisa mellan familjemedlemmarna, eller blir någon favoriserad/missgynnad?

Kommentar: Om ägaren har barn bör hela familjen involveras i diskussionerna kring ägarskiftet. Barnen är presumtiva arvtagare till företaget, och därmed är ägarskiftet i allra högsta grad en angelägenhet för dem. Ytterligare ett skäl till att hela familjen bör involveras är att ett ägarskifte ofta påverkar relationerna inom familjen.

Hur stöttar familjemedlemmarna varandra i de nya rollerna?

- Om din make/maka byter roll från dynamisk VD till "friställd" pensionär – hur hanterar du den situationen, rent personligt?
- Om din syster/bror plötsligt blir chef över familjeföretaget, blir det ett problem för dig?
- Om du tagit över driften och vill framföra kritik mot att föräldern fortsätter att "lägga sig i", hur ska du klara det (utan att underdriva eller överdriva)?

Kommentar: Exempelen kan göras många fler ... Viktigt är att redan från början inse att skiftesprocessen innehåller just detta slags – djupt mänskliga – problematik.

Vilket ansvar har ni i familjen för att aktivt påverka ett ägar-/VD-skifte?

- Vad händer om pappa/mamma inte orkar jobba lika mycket som tidigare?
- Vad händer om de inte kan eller vill arbeta kvar i företaget?
- Vad kan ni göra tillsammans, genom att diskutera och planera?
- Vad behöver du/ni personliga rådgivare till, på grund av frågornas känsliga natur?
- Vad behöver du/ni professionella rådgivare till, för att frågorna är, t ex ekonomiskt, komplicerade?

Kommentar: Ett allmänt råd till medlemmar i ägarfamiljer är att inte sitta passiv och vänta på skiftesdiskussionen, utan verka aktivt för en bättre beredskap inför framtiden. Detta gäller oavsett om du själv tänkt engagera dig i företaget eller inte.

Vad gör ni om konflikter uppstår kring specifika skiftesfrågor?

- Hur viktig är den aktuella frågan för dig?
- Har du klargjort för de andra hur den berör dig känslomässigt?
- Vilka konsekvenser får det sak- och känslomässigt om du driver igenom din vilja?
- Hur viktig är frågan för andra inblandade?
- Varför ser andra personer på frågan på ett annat sätt?
- Hur påverkar frågan dessa personer känslomässigt?
- Finns det någon bland de inblandade som du tycker har för mycket makt eller status – varför?
- Känner du att du saknar detta – och varför?
-

Kommentar: Rådet är att vara så rak och ärlig du kan i konfliktsituationer. Försök att inte lämna konflikter outtalade, och var inte rädd för att visa dina känslor. Om omgivningen vet hur du resonerar, är det lättare att acceptera ett ställningstagande, även för den som inte till fullo håller med.

Om konflikten är djup, kan det vara en god idé att ta hjälp av någon utomstående som kan fungera som medlare. Det är dock viktigt att alla är överens om denna åtgärd. Det är också viktigt att alla kan känna lika stort förtroende för denna person, så att han eller hon inte upplevs stå på någons sida. Slutligen är det centralt att den utomstående personen har god insikt i ägarskiftesprocessen, så att han eller hon kan ställa rätt frågor och hjälpa er välja mellan olika lösningar på konflikten.



Råd om rådgivare

Goda rådgivare är viktigt. Helst olika rådgivare, för olika syften. En rådgivare kan vara någon som jobbar med ägarskifte professionellt, som t ex en jurist, en revisor, en företagskonsult. Men det kan också vara någon som själv gått igenom processen och har erfarenhet av ett skifte. Om du vill ta råd av en utomstående, rekommenderar vi varmt att du först diskuterar behovet och valet av rådgivare inom den ”inre kretsen”.

Det finns ett flertal olika organisationer/yrkesgrupper som på olika sätt kan bistå dig vid ett ägarskifte. Nedanstående text bygger på vad representanter för dessa organisationer/yrkesgrupper själva uppgivit att de kan bistå med. Följande två frågor ställdes till deras företrädare:

- *Vilken är din organisations huvudsakliga roll när det gäller att underlätta ägarskiften?*
- *Hur arbetar din organisation i praktiken för att stödja ägarskiften?*

Många av de rådgivarkategorier vi tagit upp fungerar som konsulter i ägarskiftesfrågor. Vid sidan av dessa finns också fristående konsulter på marknaden vilka inte tagits upp som en egen rådgivarkategori, men som också kan vara möjliga rådgivare i de frågor respektive konsult har speciell kompetens kring. Det finns också ett visst utbud av utbildningar från andra utbildningsanordnare än de nedan nämnda som kan vara till nytta i skiftesprocesser.

Advokatbyråer

Vid ägarskiften i företag är det advokatens uppgift att bistå med såväl råd i relevanta juridiska frågeställningar som praktiska arrangemang, framför allt i form av upprättande av avtal. Advokaten utgår från den avsikt och vilja som uppdragsgivaren har avseende överlåtelsen, och hjälper till med att få denna avsikt och vilja manifesterad i de överenskommelser som träffas.

I den mån uppdragsgivaren är osäker på vilka överväganden som måste göras och vilken riktning besluten bör ta, är advokaten behjälplig med att tydliggöra möjligheter och problem, samt alternativa lösningar.

Vid en överlåtelse arbetar advokaten ofta parallellt med företagets revisionsbyrå, som kan ta hand om bl a värderings- och skattefrågor. Advokaten kan antingen vara med ända från att överlåtelsen initieras eller genom att göra enstaka insatser, t ex i form av förhandling kring och upprättande av den centrala handlingen vid överlåtelsen – överlåtelseavtalet.

Vid ett ägarskifte är det även viktigt att tänka över frågor som inte direkt berör själva överlåtelsen, men som har samband med denna. Det kan röra sig om allt från företagets policy-dokument, kundavtal och anställningsavtal till frågor av mer personlig karaktär, såsom testamente och gåvor. Det kan också finnas anledning att särskilt uppmärksamma i vilken mån säljaren ska vara fortsatt verksam inom företaget, och villkoren för detta. Köparen har även anledning att överväga den framtida styrningen av ägandet i bolaget – om det finns fler än en ägare är det många gånger lämpligt att upprätta ett kompanjonsavtal.

Advokaten kan vara behjälplig med råd och upprättande av avtal avseende samtliga dessa frågor och fungerar dessutom ofta som uppdragsgivarens bollplank i andra frågor som löpande dyker upp inför, under och efter överlåtelsen.

Banker

När det gäller den traditionella banken, varierar rollen beroende på kundens behov, d v s på vilka rådgivare/revisorer som företaget i övrigt har tillgång till.

Hur arbetar banken praktiskt för att stödja ägarskiften?

- *Genomför värdering av företag.*
- *Genomför försäljning av företag.*
- *Arbetar med juridiska frågor i samband med försäljning.*
- *Arbetar med placering av köpeskillingen.*
- *Finansierar köpet.*

Vanligast är att banken är med som bollplank under processen fram till ett ägarskifte, ofta i samråd med företagets revisor. Banken hjälper till att hitta ett bra finansieringsupplägg för den tilltänkte köparen, samt hjälper säljaren med placering av köpeskillingen efter köpet.

Banken ser också som sin roll att i vardagen lyfta fram frågan om ägarskifte med nuvarande ägare, eftersom det ofta är en jobbig fråga för företagaren att ta tag i. Banken kan bidra till att man kommer igång med processen. Banken kan också se till att företagaren får bästa möjliga hjälp, t ex tillgång till specialister inom olika områden.

För att stödja kundföretagare i denna process har den bank som svarade på frågorna i denna undersökning de senaste åren vidtagit en hel del åtgärder, bl a:

- *startat en företagsförmedling*
- *utbildat specialistkompetens inom olika områden*
- *utbildat företagsrådgivare i ägarskiftesfrågor*
- *tillsatt ”kompetensteam” som täcker i princip hela ägarskiftesprocessen*
- *anordnat kundträffar på detta tema.*



Företagsförmedlingar

En företagsförmedlare jobbar med företagsöverlåtelser av ägarledda bolag i Sverige. En av Sveriges största organisationer inom detta område medverkar till ca 200 företagsöverlåtelser om året, där företagen är i storleken 5-250 mkr i omsättning. Organisationen ser sig som en ”brobyggare mellan köpare och säljare”, som kompletterar revisorernas, juristernas och bankernas specialistkunskap. Sin roll beskriver de helst som ”projektledare vid företagsöverlåtelser”.

Vad arbetar företagsförmedlingar praktiskt med för att stödja ägarskiften?

- *Värderingar*
- *Företagsbeskrivning*
- *Tar fram intressenter*
- *Hittar affärsupplägg*
- *Förhandlingar*
- *Avtalsskrivande.*

Företagsförmedlingen representerar antingen köparen eller säljaren, oftast säljaren. Det vanligaste motivet till försäljningar är generationsskiften. Vidare ser organisationen som sin roll att hjälpa till att undvika fallgroparna och ”säkerställa affärsupplägg som fungerar”. En viktig del av företagsförmedlaren verksamhet är att hitta både köpare och säljare. Att säkerställa att säljarna får bästa möjliga ekonomiska värde ser de som en huvuduppgift, något som fångas i devisen ”Vi skapar nya miljonärer varje vecka”. Vikigt för företagsförmedlaren är att man hittar en ägarstruktur, i vilken bolaget kan leva vidare och utvecklas.

Företagsorganisationer

Företagsorganisationer som Svenskt Näringsliv och Företagarna verkar för att stödja företag i Sverige och för att stärka Sveriges konkurrenskraft. Organisationerna finns representerade på nationell, regional och lokal nivå. Enligt dessa är det oerhört viktigt att de många kommande generationsskiften som företag i Sverige står inför inte leder till att Sverige får färre företag. För att bidra till detta har både Svenskt Näringsliv och Företagarna gett ut böcker med bland annat checklistor inför ägarskiften och intervjuer med företagare som genomfört ägarskiften. Vidare arrangerar de seminarier på temat. En av de viktigaste frågorna i sammanhanget för Svenskt Näringsliv och Företagarna är de så kallade 3:12-reglerna (fåmansbolagsregler) vilka är kritiska ur ett ägarskiftesperspektiv och vilka enligt organisationerna bör ändras eller avskaffas.

Hur arbetar företagsorganisationerna praktiskt för att stödja ägarskiften?

- *Arbetar med företagsöverlåtelser av ägarledda bolag i Sverige.*
- *Är brobyggare mellan köpare och säljare.*
- *Arbetar med affären vid ägarskiftet och fungerar som en projektledare vid företagsöverlåtelser.*
- *Genomför värderingar, företagsbeskrivningar, tar fram intressenter, hittar affärsupplägg, förhandlar och skriver avtal vid ägarskiften.*
- *Arbetar för att hitta ägarstrukturer vid ägarskiften som gör att företaget kan leva vidare och utvecklas.*

För familjeföretagen finns en medlemsförening, Family Business Network (med ett 60-tal ägarfamiljer från större och medelstora bolag som medlemmar), som anordnar kurser där ägarskiftesfrågor tas upp.

Kommuners näringslivsbolag eller näringslivsråd

Genom ett näringslivsråd möts näringslivet och kommunen, tjänstemän såväl som politiker. Syftet är att vara en stödjande organisation för företagen i kommunen, och målet är främst att verka för att kommunens konkurrenskraft stärks. Rådet har därför ett stort intresse av att bistå företag vid ägarskiften, utifrån en önskan att varken företaget eller samhället ska ta skada av skiftet. En av drivkrafterna är att bevara de arbetstillfällena som företaget erbjuder kommunens invånare.

Rådets främsta roll är att förmedla information och kontakter. Ett näringslivsråd besitter inte all kunskap självt, men arbetar i nära samarbete med andra aktörer, som banker och revisionsföretag. Därmed kan de hjälpa dig att få tillgång till rätt kompetens.

Hur arbetar ett näringslivsråd (eller en näringslivssekreterare) praktiskt för att stödja ägarskiften?

- *Sammanför ägare med intressenter som vill köpa bolag.*
- *Hjälper till att identifiera kompetens som kan vara behjälplig vid ett ägarskifte.*
- *Arrangerar företagsträffar om ägarskiften.*

Offentliga stödorganisationer, Almi

Det finns i landet flera organisationer som har stat, kommun och/eller landsting eller liknande instanser som huvudmän och som har till uppgift att främja företagandet. Exempel är Almi och Industriella UtvecklingsCentrum (IUC). Almi beskriver sitt uppdrag som att det ingår att hjälpa befintliga företag att förnyas och utvecklas. Givet detta uppdrag ser de det som naturligt att driva frågan om ägarskifte.



"Goda rådgivare är viktigt. Helst olika rådgivare för olika syften"

Denna organisation vill också bidra till att det startas nya företag som kan fylla på underifrån och ge Sverige en ännu högre andel ägarledda företag. Deras roll är då att både medvetandegöra frågan, att delta i genomförandeprocessen genom diskussioner och rådgivning, samt även följa upp genomförandet. Almi arrangerar seminarier och genomför personliga besök på företag, inte sällan i samarbete med andra organisationer, såsom högskolor.

Hur arbetar Almi praktiskt för att stödja ägarskiften?

- *Driver ledar- och företagsutvecklingsprogram för personer som har tagit över efter en förälder. Alternativt deltar både den äldre och den yngre generationen.*
- *Bidrar i matchningsprocessen med att finna köpare respektive säljare, samt med utbildningar för potentiella köpare.*
- *Arbetar med att få i gång ett aktivt styrelsearbete i ägarledda bolag, genom att driva styrelseutbildningar och förmedling av lämpliga styrelsekandidater.*
- *Delfinansierar tillsammans med en bank vid ägarskifte.*

Revisionsbyråer

Utifrån ett revisorsperspektiv ser revisionsbyrån sin roll som att vara bollplank, att diskutera hur man löser uppkommande problem, t ex rättvisaspekter vid överlåtelse inom familj, skattefrågor, privatekonomi samt att hitta konstruktioner som fungerar för alla inblandade parter. På frågan hur de jobbar praktiskt betonas att de samarbetar mellan olika kompetenser inom revisionsföretaget, samt genom att skapa förtroende hos inblandade parter.

De stora revisionsbyråerna kan bidra med följande åtgärder:

- *Ta initiativ till och vara pådrivande när det gäller familjeföretagens generationsskiftesplanering, i syfte att starta processen i god tid*
- *Vara en aktiv och engagerad diskussionspartner till familjen och bolagets styrelse, vad avser bl a den framtida företagsledningen och ägarstrukturen*
- *Tillhandahålla beslutsunderlag för planerade ekonomiska transaktioner, bl a beskrivning av gällande skatteregler, olika typer av företagsvärderingar samt konkreta förslag till tekniska lösningar*
- *Medverka till att juridiska, försäkringstekniska och finansiella frågeställningar blir väl genomlysta, genom konsultationer med advokater och representanter för försäkringsbolag och banker*
- *Aktivt delta i utformningen av den konkreta handlings- och tidplanen*
- *Biträda vid genomförandet av generationsskiftet, vad avser t ex bolags- och organisatoriska frågor.*



Revisorn är normalt klientens kontaktperson och diskussionspartner i dessa frågor. Då generationsskiften inrymmer åtskilliga komplexa frågeställningar kan också andra specialister på olika områden, som finns att tillgå inom många revisionsbyråer, biträda i ärendet.

Revisionsbyråerna bedömer att de ekonomiska effekterna av uteblivna eller dåligt genomförda generationsskiften/företagsöverlåtelser kan bli avsevärda, med risk att ett antal företag försvinner. För hela samhället är det därför av vikt att kommande ägarskiften underlättas och får lyckade lösningar. Med revisionsbyråernas samlade kompetens erbjuder de biträde i en heltäckande process som förbereder såväl bolaget som ägarkretsen inför ett generationsskifte, oavsett om det rör sig om ett skifte inom familjen eller en extern försäljning.

Behovet av kunskap och rådgivning vid ägarskiften har i olika undersökningar visat sig stort. En revisor är i sådana sammanhang den vanligaste rådgivaren. Det kan därför vara naturligt att vända sig till sin revisor som möjlig lots genom skiftets problemlösningssprocess.

Riskkapitalister

Runt om i landet finns organisationer som kan bidra med finansiering vid utveckling av befintliga företag. Det är inte ovanligt att en sådan organisation kommer in i ett företag vid ett ägarskifte. Det kan exempelvis vara frågan om ett ”private-equity”-bolag. Ett sådant företag, låt oss kalla det SPE (Svenskt Private Equity), investerar i aktier i onoterade svenska, små och medelstora företag som har potential att växa. Investeringarna görs dels via fonder, dels direkt av SPE. Investeringarna kan dels gälla nyemitterade aktier, dels köp av befintliga aktier d v s ägarbyte/skifte. Efter cirka fem år vill SPE avyttra sina aktier och få avkastning på sin investering. Vissa SPE tillhandahåller dessutom en speciell produkt anpassad för ägarskiften/ generationsskiften, inom eller utom en familj, SPE-konvertibeln. Syftet med SPE-konvertibeln är inte att SPE ska konvertera till aktier för att därmed bli ägare i det specifika företaget, utan i stället finansiellt kunna möjliggöra ett ägarskifte fullt ut.

Hur arbetar SPE praktiskt för att stödja ägarskiften?

- *Tillhandahåller långsiktig och stabil finansiering.*
- *Bidrar med kompetens i ägarfrågor, ägarroll och genomförandeprocess.*
- *Tillhandahåller ett nätverk av styrelse och rådgivarkompetens.*
- *Informerar och diskuterar ägarrelaterade frågor med entreprenörer, rådgivare, banker, revisorer, advokater, universitet och högskolor, handelskammare m fl.*

Styrelse- och rådgivarnätverk

Runt om i landet finns flera nätverk med erfarna företagsledare som gärna ställer upp och bidrar som styrelsemedlemmar, rådgivare och bollplank. Inte sällan drivs de som ideella föreningar. Förutom med råd i allmänna verksamhetsutvecklingsfrågor kan de även bidra vid ägarskiftet. En av dessa organisationer menar att speciellt externa styrelseledamöter kan ha en mycket viktig roll vid ägarskiftet, inte minst för att balansera nya och gamla ägares intressen. En aktiv styrelse med externa ledamöter utanför ägarkretsen är ovanligt i många av landets företag. Förutom att vara en ”neutral” part vid ägarskiftet, kan externa styrelseledamöter även ta ett vidare perspektiv på kontroll och uppföljning av beslut, samt hålla utkik efter förändringar i omvärlden som företaget bör förhålla sig till. En aktiv styrelse kan således bidra med omvärlds- och strategianalyser där ägarskiftet, vare sig det gäller försäljning eller överlåtelse inom familjen, blir en naturlig del av styrelsens arbete. Det är då viktigt med en mångfaldigt sammansatt styrelse.

Hur arbetar styrelse- och rådgivarnätverk praktiskt för att stödja ägarskiftet?

- *Arrangerar olika utbildningar och seminarier i aktivt styrelsearbete, som öppna utbildningar eller som in-house-seminarier.*
- *Förmedlingsverksamhet inriktad på styrelsemedlemmar och rådgivare.*

Universitet och högskolor

Universitet och högskolor i många länder bedriver forskning kring frågor av betydelse för ägar- och ledarskiftet. Forskningsresultat om bolagsstyrning (”corporate governance”), successionsprocesser, ägar/familjeråd, extern VD i familjeföretag m m bidrar med resultat som kan nyttiggöras i praktiken. I Sverige finns det dock endast forskning kring dessa frågor på några få ställen. Handelshögskolan i Stockholm bedriver finansiell corporate governance-forskning av betydelse för bolagsstyrning, medan Internationella Handelshögskolan i Jönköping, genom dess centrum kring familjeföretagande och ägande (CeFEO), har en relativt omfattande forskning som mer direkt fokuserar på ägar- och ledarskiftet. Dessutom finns enstaka forskare vid andra universitet och högskolor som intresserar sig för generationsskiftet, t ex vid Växjö universitet.

Högskolor (och i Sverige främst CeFEO) arbetar alltså praktiskt med frågor som kan understödja ägarskiftet:

- *tillämpad forskning som bygger på relevanta och företagsnära frågeställningar*
- *spridning av kunskaper genom seminarier för praktiker*
- *utbildningar för företagare/ägare kring konkreta frågeställningar, med syfte att delge kunskaper och underlätta successionsprocesser i deltagarnas företag.*



Referenser

Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organisations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ashforth, B., E. (2001). *Role transitions in organisational life: An identity based perspective*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Bakka J.F., Fivelsdal E. & Lindkvist L. (2001). *Organisationsteori : struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber Ekonomi.

Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality – A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.

Brundin, E. (2002). *Emotions in Motion. The Strategic Leader in a Radical Change Process*. JIBS Dissertations series No. 012, Jönköping International Business School.

Brundin, E. & Melin, L. (2006). "Unfolding the dynamics of emotions: how emotion drives or counteracts strategising". *The International Journal of Work Organisation and Emotion*, Vol. 1(3), pp. 277–302.

Coleman, J.S (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology* 94, pp. 95–120 (1988).

Collins, R. (2004). *Interaction Ritual Chains*. Princeton: Princeton University Press.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp.65–91.

Hall, A. (2003). *Strategising in the context of genuine relations: An interpretative study of strategic renewal through family interactions*. JIBS Dissertations series No. 018, Jönköping International Business School.

Hall, A., Melin., L. & Nordqvist, M. (2001). "Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns". *Family Business Review*, Vol. 14(3), pp. 193–208.

Melin, L. & Nordqvist, M. (2000). "Ägande och strategisk ledning i familjeföretag". I Gandemo, B. (red.) *Familjeföretag och familjeföretagande*. FSF 2000:6, Örebro, Sweden.

Munice, J., Wheterell, M., Langan, M., Dallos, R., & Cochrane, A. (Eds). (1999). *Understanding the family*. London: Sage.

Nonaka, I. (1991). "The knowledge-creating company". *Harvard Business Review*, pp. 96–104.

Nordqvist, M. (2005). *Understanding the Role of Ownership in Strategizing: A Study of Family Firms*. JIBS Dissertation Series No. 029, Jönköping International Business School.

Nordqvist, M. & Melin, L. (2002). "The Dynamics of Family Firms: An Institutional Perspective on Corporate Governance and Strategic Change". I Fletcher, D. (red.). *Understanding the Small Family Business*. London: Routledge.

NUTEK B 2004:6 (2004). *Ägarskiftet och ledarskiftet i företag: En fördjupad analys*. Stockholm: NUTEK Förlag.

Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks T. Kurt (2001). "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations". *Academy of Management Review*, Vol 26(2), pp. 298–310.

Pierce, J.L. Rubenfelt, S.A. & Susan Morgan (1991). "Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects". *Academy of Management Review*, Vol 16(1), pp. 121–144.

Sorokin, P., A. (1991). *Social and cultural dynamics: A study of change in major systems or art, truth, ethics, law and social relationships*. Transaction Publishers.

Wigren, C. (2003). *The Spirit of Gnosjö – The Grand Narrative and Beyond*. JIBS Dissertation Series No. 017, Jönköping International Business School.

En stor majoritet av svenska små och medelstora företag ägs av en eller få personer, oftast en familj. Ungefär hälften av dessa beräknas skifta ägare inom tio år. Studier visar dock att ägarskiften i denna typ av företag sällan förbereds särskilt väl. Bättre framförhållning och mer medvetna val skulle underlätta processen och öka de nya ägarnas möjligheter att lyckas med sitt företagande.

I den här boken finns råd och modeller för problemlösning vid ägar- och ledarskiften. Alla centrala aspekter tas upp, inklusive ekonomiska frågor och behov av rådgivare. Särskilt fokus riktas på de känslor, värderingar och relationer som ofta i hög grad påverkar ägarskiftesprocessen.

Boken är framtagen av en forskargrupp vid CeFEO, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, ledd av professor Leif Melin. De sex författarna – Ethel Brundin, Kajsa Haag, Annika Hall, Leif Melin, Mattias Nordqvist och Caroline Wigren – har alla bedrivit forskning kring olika aspekter av ägarskiften.

Boken är utgiven av Nutek, som en del av Nuteks nationella program för att underlätta ägarskiften i små företag.

För mer information:
www.cefeo.se

The logo for Nutek, featuring the word "NUTEK" in a bold, sans-serif font. The letters "N", "U", "T", and "E" are blue, while "E" and "K" are red. The letters are slightly shadowed to give a 3D effect.

Verket för näringslivsutveckling

Nutek, 117 86 Stockholm
Telefon 08-681 91 00, Fax 08-19 68 26
www.nutek.se