



Estrad, 24 februari, 2005

***Generationsskiften
- oundvikliga men oförberedda***

Annika Hall och Leif Melin

Internationella Handelshögskolan i Jönköping



Stor forskargrupp kring familjeföretag och ägande

- Ägarstruktur, ägarstyrning, ägarlogik**
- Ägar- och ledarskiften**
- Strategisk förnyelse och tillväxt**
- Rollförändringar och emotionell dynamik**

Utbildningar och utredningar

- Aktivt ägande; Generationsskiften; mm**



Generationsskiften

Stora pensionsavgångar – små förberedelser:

- nedläggningshot; sysselsättningsbortfall; mm

Samma problem i flertalet EU-länder

Handlar om två parallella skiftesprocesser....

- Ledarskifte; byte av företagsledare
- Ägarskifte; överlåtelse av företaget till nya ägare

...sker sällan samtidigt och omfattar olika frågor

...sker mellan olika typer av ägare

(inom familjen; mellan kompanjoner; till anställda; till företag; etc.)



Ägarskiften och ledarskiften i företag

En fördjupad analys

NUTEK B 2004:6
(+ fem andra finansiärer)

Utförd av en forskargrupp vid
Internationella Handelshögskolan i Jönköping



Studiens målgrupp och urval

- **Privatägda företag i Jönköpings län; > 4 anst**
(ej börs- och utlandsägda företag)
- **Över 4 anställda; tillverkningsindustri och serviceföretag**
- **Störste ägarens bedömningar**
- **Undersökningsperiod: februari - augusti 2004**

1850 företag kontaktades

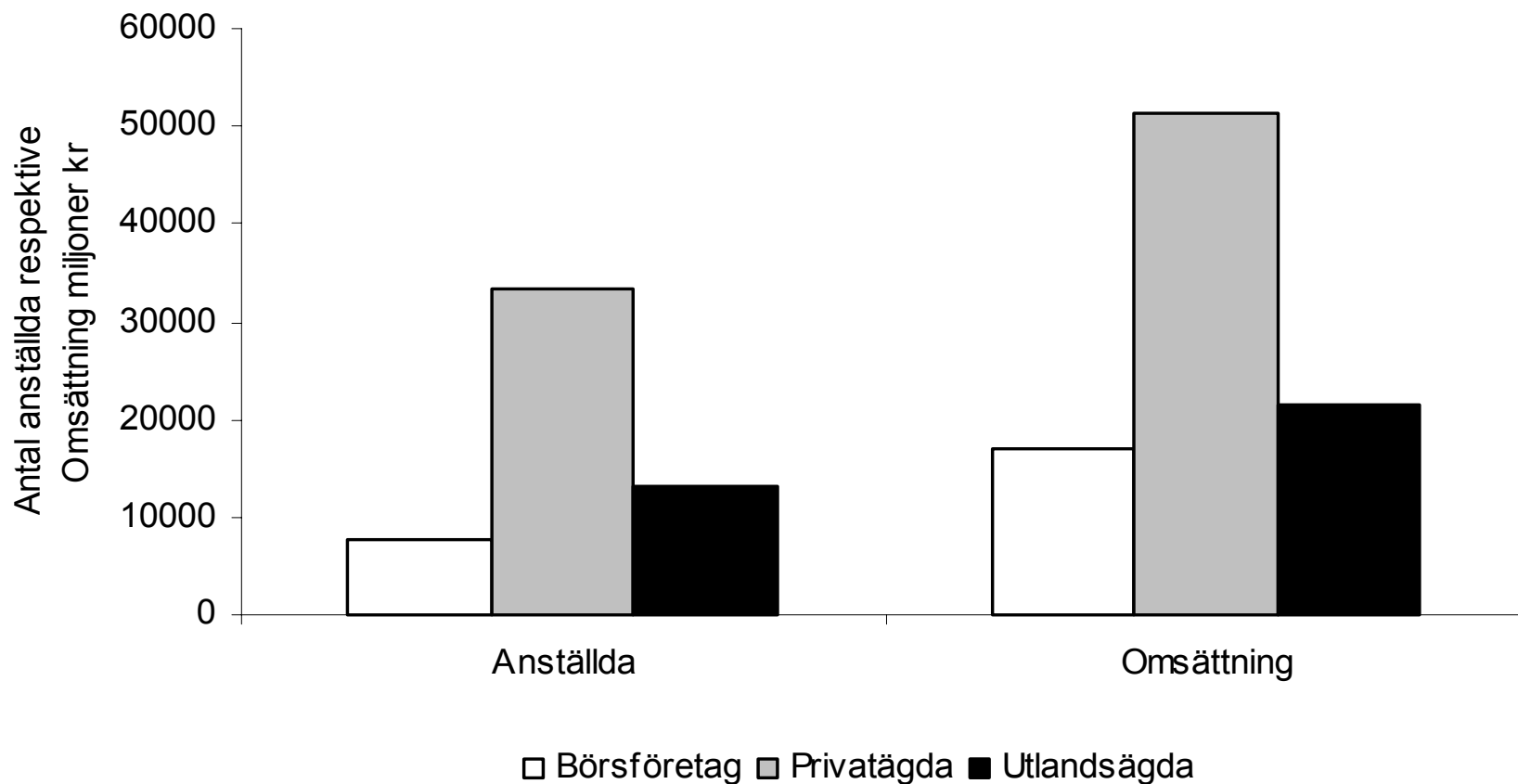
1400 svar på telefonintervju

870 svar på brevenkät

13 fallstudier av olika skiftessituationer



Antalet anställda och total omsättning i de privatägda företagen (>4 anst) – en jämförelse





Företagen är ägarledda!

Tre kategorier av ägarledda företag *Procent*

Ensamägda företag – ägs till 100 procent av en person 31

Familjeägda företag – ägs av två eller flera personer som är släkt 41

Kompanjonägda företag - ägs av två eller flera personer som inte är släkt 23



Ägarstruktur i de ägarledda företagen

- **Stark ägarkoncentration**
 - Över 80% av företagen har max 3 ägare (varav 67% max 2 ägare)
 - I hälften av företagen har störste ägaren ägarmajoritet
- **Kvinnornas ägarposition mycket svag**
 - Mindre än 5% (66 av 1400) av största ägaren i företagen är kvinnor
 - Om näst och tredje störste ägaren inkluderas utgör kvinnorna 14%
- **Ägarna bor nära företagen**
 - 85% av företagsägarna bor i samma kommun, ytterligare 10% i en angränsande kommun
 - Även näst och tredje störste ägaren bor nära företaget



VD-karaktäristik

- **Störste ägaren är samtidigt VD**
 - Gäller i 90% av företagen
- **Företagen byter sällan VD**
 - Genomsnittstiden för en VD är 13 år
 - I 25% av företagen har VD suttit i över 20 år
- **VD är (del)ägare**
 - I endast 4% av företagen har VD ingen ägarandel
 - Ytterligare 8% har under de senaste fem åren haft en VD utan ägarandel



Styrelsearbetet i ägarledda företag

Antal beslutande styrelsemöten per år

- Högst två möten: 63%
- Minst fyra möten: 32%

Antal styrelseledamöter

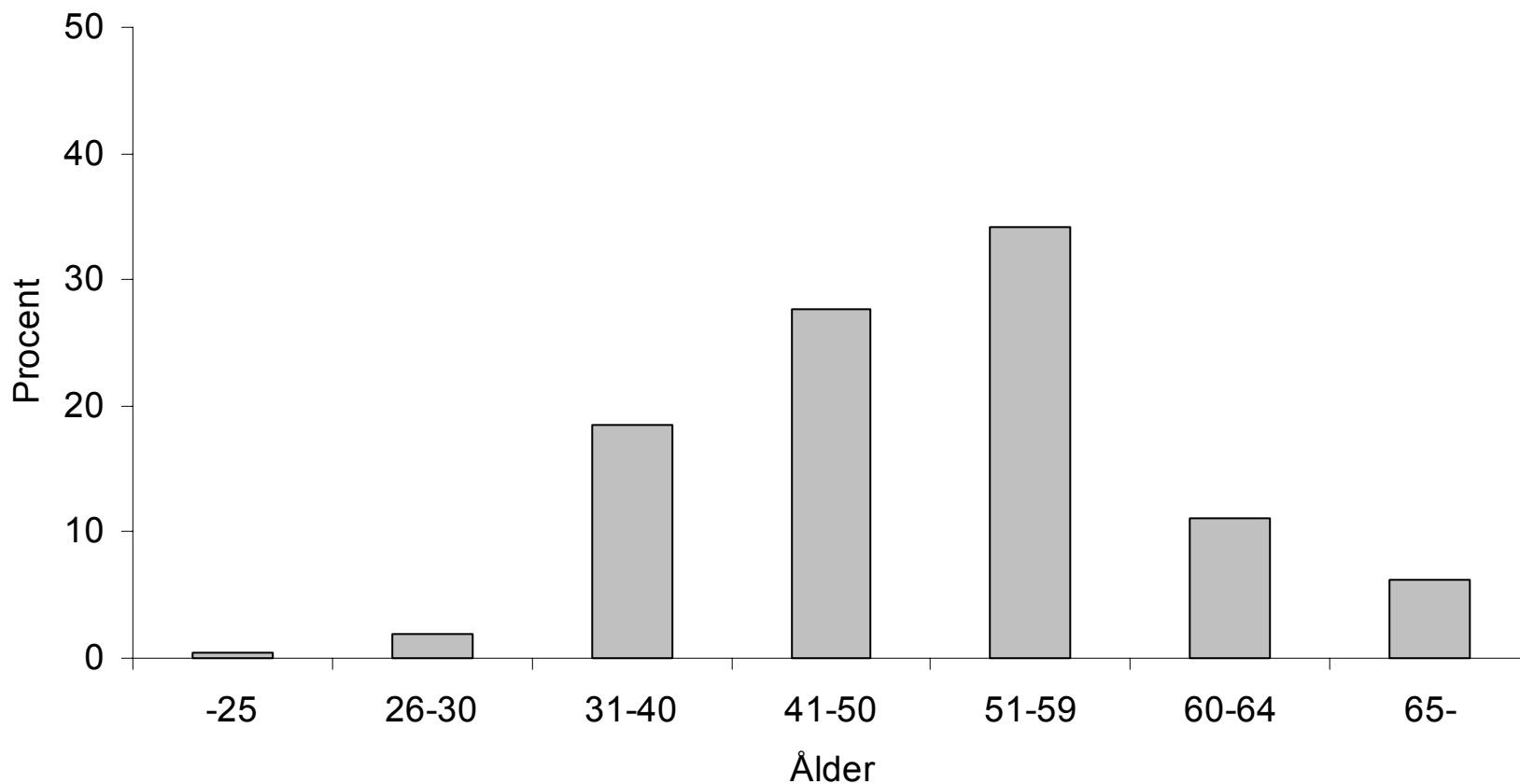
- Högst tre personer: 65%
- Minst fyra personer: 32%

Styrelsearbetets betydelse

- Helt/ganska betydelselöst: 54%
- Helt/ganska betydelsefullt: 46%



Företagsägarnas ålder





Framtida ägarskifte

Stor sannolikhet för ägarskifte:

Inom 1 år: **10%** skiftar ägare (*5% byter VD*)
(140 företag)

Inom 3 år: **21%** skiftar ägare (*17% byter VD*)
(300 företag)

Inom 10 år: **60%** skiftar ägare (*50% byter VD*)
(800 företag)



Orsaker till ägarskifte

- Uppnådd pensionsålder (65%)
- Förbättra företagets utvecklingsmöjligheter (63%)
- Trygga företagets utveckling (50%)
- Mer tid över för andra sysselsättningar (50%)
- Behålla ägandet inom familjen (34%)
- Nästa generation är beredd att ta över (33%)
- Skatteplaneringsskäl (17%)
- Kompetens saknas att driva företaget vidare (11%)
- Oenighet i ägarkretsen om företagets drift (8%)



Hinder mot ägarskifte

- *Så kul att jag vill fortsätta som ägare!* (37%)
- Svårt att lämna företaget känslomässigt (33%)
- Det finns ingen köpare (30%)
- Oro för anställdas framtida sysselsättning (30%)
- Ingen i familjen är intresserad (30%)
- Ingen i familjen har kompetens ta över (25%)
- Skatteplanering (20%)
- Hitta en intresserad köpare (18%)

*Arvs/gåvoskatterna (50%) samt sena förberedelser (30%) sågs
som problem inför ett skifte*



Nuvarande ägares framtida huvudsakliga sysselsättning efter skifte

- Pensionering (33%)
- Forsatt arbete i företaget i ny roll (22%)
- Anställning i annat företag (10%)
- Starta nytt företag (10%)
- Konsult/styrelseproffs (6% resp. 3%; 75 ägare)



Åtgärder för att förbereda ägarskifte

- Diskuterat med familjen (63%)
- Diskuterat med revisorn (61%)

- Diskuterat med andra rådgivare (35%)
- Identifierat framtida ägare (30%)
- Upprättat testamente (30%)
- Identifierat framtida VD (20%)
- Förberett ny sysselsättning efter skiftet (20%)

- Inga förberedelser alls (17%)



Kunskapsbehov vid skiften

- Om skatter (stort behov enligt 62%)
- Vägledning/rådgivning genom hela skiftesprocessen (61%)
- Om hur man hittar ny, lämplig ägare (48%)
- Om hur man hittar ny, lämplig VD (41%)
- Om styrelsefrågor (31%)

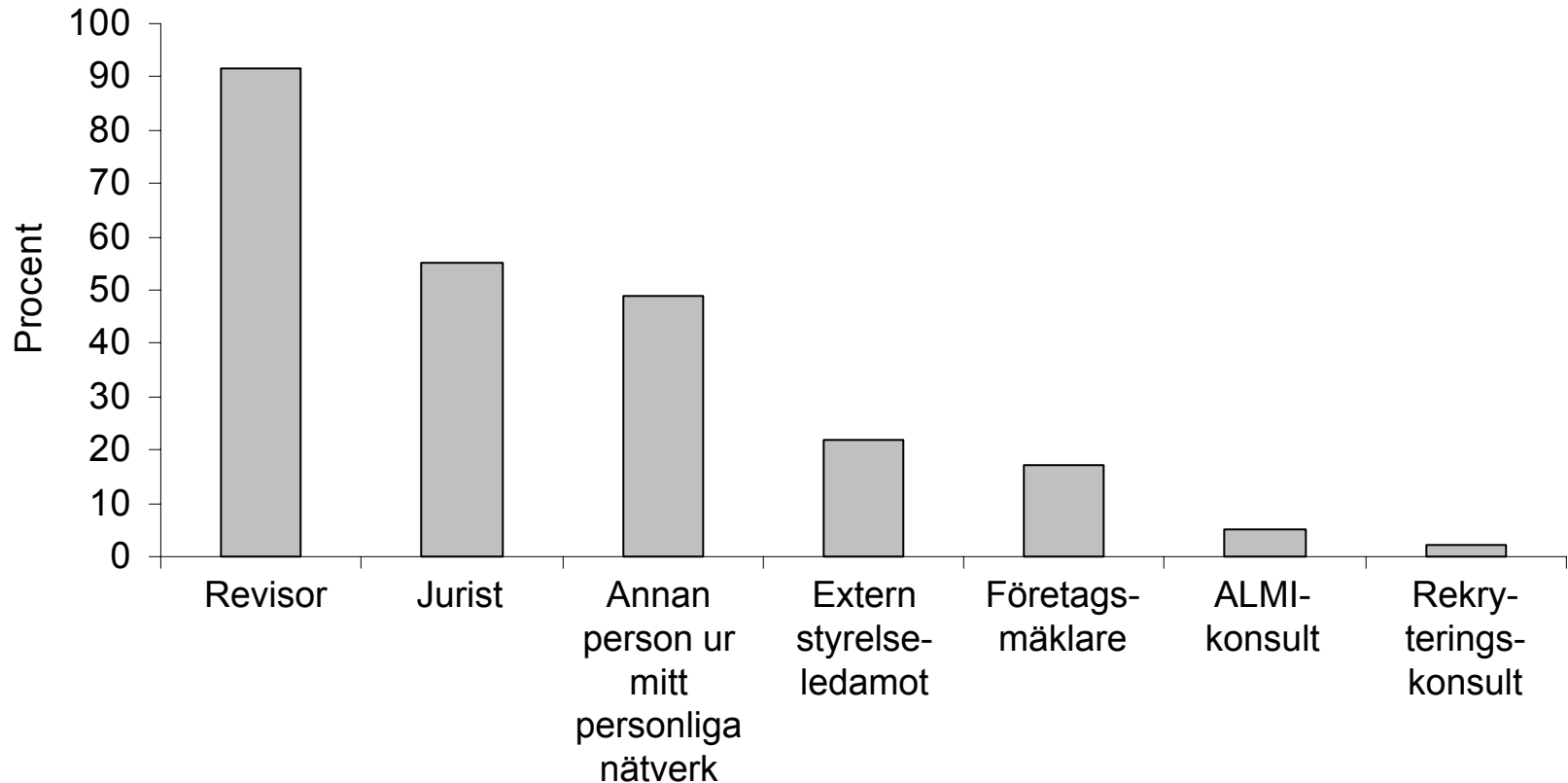


Rådgivare som företagsägarna har haft kontakt med

- Revisorn (67%)
- Person ur det personliga nätverket (48%)
- Jurist (24%)
- Extern styrelseledamot (22%)
- Företagsmäklare (6%)
- Rekryteringskonsult (2%)
- ALMI-konsult (1,5%)
- Banken (frisvarsalternativ)



Rådgivare vid ett framtida ägar- eller VD-skifte





Mest sannolika framtida ägare

- Troligaste framtida ägare är ett annat **rörelsedrivande bolag** (46% anger hög sannolikhet)
- De två näst vanligaste alternativen är **familjemedlem** eller **kompanjon** (35% resp. 21%)
- Därefter följer **nuvarande anställda; annan privatperson; och investementbolag** (16% för alla tre)
- 11% av företagen kommer sannolikt att **läggas ner**
- Få företag kommer att **börsintroduceras** (2%)



Vem blir nästa VD?

- Familjemedlem (stor sannolikhet enligt 36%)
- Externt rekryterad person (36%)
- Nuvarande kompanjon (24%)
- Anställd (22%)

Sannolikheten för att nästa VD är en kvinna: 18%



Intresse för uppköp av företaget

- 39% har fått anbud om uppköp
 - Framför allt företag med >20 anställda
- Intresserade köpare är
 - Annat svenskt bolag utan relation till företaget (35%)
 - Annat svenskt bolag med relationer till företaget (22%)
 - Familjemedlem (13%)
 - Utländskt företag (11%)
 - Anställda (8%)
 - Svenskt investmentbolag (6%)



Konsekvenser av kommande ägarskifte

- **Påverkan på företaget, möjliga negativa utfall:**
 - Nuvarande kultur/identitet går förlorad (28%)
 - Strategiska funktioner försvinner från företaget (22%)
 - Företaget avvecklas eller flyttar från orten (15 resp 11%)

Negativt utfall mindre vid skifte inom familjen

- **Påverkan på konkurrensförmåga och tillväxt**
 - Konkurrensförmågan ökar (27%), minskar (19%)
 - Tillväxten ökar (42%), minskar (15%)

Företag som nyligen genomgått ägarskifte visar högre tillväxt än de som står inför ägarskifte



Användning av frigjort kapital efter skifte

- Investera i annan verksamhet (27%)
 - i annat eget företag (5%)
 - startar nytt företag (8%)
 - i annat befintligt företag (14%)
- Sparande/konsumtion (68%)



Olika faktorerers bidrag till konkurrenskraften

- Samarbetsrelationer med kunder, leverantörer, konkurrenter (detta bidrar starkt enligt 89%)
- Företagets produktionskunnande (83%)
- Företagsägarnas personliga kvalifikationer (82%)
- Företagets teknikkompetens (70%)
- Synliga och närvarande ägare (66%)
- Affärsidén (64%)
- Företagets centrala värderingar och tradition (62%)
- Ägarledarnas personliga nätverk (59%)
- Tillgång till kapital (58%)