

Generations- skiften med framgång

Ett framgångsrikt generationsskifte ska fånga rättviseaspekter, optimera skattesituationen för både den äldre och den yngre generationen och ha en prislapp som är väl avvägd. Finansieringen ska vara planerad utan att det strider mot aktiebolagslagens låneförbudsregler. Därtill ska det säkerställas att bra familjerättsliga dokument och aktieägaravtal utformas. Det finns många vägar att gå fel på – är du redo för ditt generationsskifte?





En entreprenör som har byggt upp sin verksamhet önskar ofta att framgångssagan tas över och utvecklas vidare av nästa generation. Entreprenören vill gärna släppa taget samtidigt som det kan kännas svårt att inte längre kontrollera sitt skötebarn. Hur går ägaren eller ägarna egentligen tillväga med ett generationsskifte och hur påverkas familjen av skiftet? Det finns många aspekter att ta hänsyn till och företagsägarna ska framförallt vara medvetna om att ett väl genomfört generationsskifte tar tid och involverar hela familjen.

När vi första gången möter en entreprenör som går i generationsskiftetankar ställer vi frågan om när denne är redo att släppa taget. I många fall har den yngre generationen redan arbetat några år i verksamheten och investerat av sin tid, istället för att välja en alternativ karriärväg. För den som ska ta över är det ofta viktigt att veta när den äldre generationens exit kan tänkas ske. Det är inte rimligt att den yngre generationen hålls ovisst om detta hur länge som helst.

Anlita extern värderingsman

Nästa fråga som vi brukar ställa är hur mycket ägaren önskar få betalt för att släppa ifrån sig företaget. Ofta har en entreprenör tankar kring vad han eller hon vill göra efter sin exit och vilken inkomstnivå som önskas för att det ska kännas bra i magen att lämna över sin verksamhet. Vi rekommenderar alltid att ägaren tar in en utomstående värderingsman som kan titta på olika värderingar för skiftet, som exem-

“När föräldragenerationen kommit så långt att de har bestämt sig för när de gör exit och till vilket pris börjar den ‘hårda’ planeringen, det vill säga genomförandeplaneringen.”

pelvis substansvärde, fullt marknadsvärde och ett mellanting som vi kan kalla för ”familjevärde”.

Vi har erfarenhet av generationsskiftet i ICA-familjer där möjligheten att överlåta verksamheten externt är mycket begränsad. I vissa ärenden behöver det tänkas nytt och hittas lösningar för prissättningen gentemot den nya generationen som passar i den speciella situationen. Dels för att säkerställa att generationsskiftet verkligen sker, dels för att säkerställa att dessa sker till värden som kan accepteras av hela familjen. En mycket viktig del av lösningen är att planera hur den nya generationen kan finansiera sitt förvärv.

Att sälja verksamheten till nästa generation för ”rätt” pris är viktigt av flera skäl. Om det exempelvis finns flera barn i familjen, men endast ett av dessa ska ta över stafettpippen, bör överlåtelsen av rättviseskäl inte ske till vilket pris som helst. Vi tänker oss ett resonemang att den som tar över en verksamhet ofta får tillgång till ett ”dukat bord”. Enligt vår uppfattning innebär detta i många fall att den yngre generationen får njuta av frukterna av den äldre generationens arbete under en period, innan resultat av den fortsatta verksamheten präglas av den yngre generationens eget arbete. Vi brukar säga, lite beroende av vad för slags verksamhet det är, att tiden för det dukade bordet ligger någonstans mellan tre till fem år.

Rätt och rättvisa

Betalar den som tar över verksamheten ett rimligt pris för detta kan frågorna om kompensation till de andra barnen vara av underordnad betydelse. Om däremot den som ska driva verksamheten vidare får ta

över verksamheten till ett förmånligt pris bör föräldragenerationen fundera över hur de andra barnen ska kompenseras och när. Vår uppfattning är att en kompensation i möjligaste mån ska lämnas i nära anslutning till själva generationsskiftet. Då kan barnen som kompenseras förvalta ersättningen och få avkastning på denna. Ett annat alternativ är att reglera kompensationen i ett testamente.

I många fall kan föräldragenerationen redan tidigare ha överlåtit ett mindre antal aktier till ett förmånligt pris eller rentav i gåva. I sådant fall bör dessa överlåtelser värderas och beaktas vid skiftesplaneringen. Genom att beakta sådana aspekter vid planeringen kan framtida osämja mellan barnen undvikas. En princip som vi ofta betonar är att familjen bör kunna äta gemensamma middagar även i framtiden.

När föräldragenerationen kommit så långt att de har bestämt sig för när de gör exit och till vilket pris börjar den ”hårda” planeringen, det vill säga genomförandeplaneringen. I den planeringen måste det tas hänsyn till överlåtarens skattesituation, hur verksamheten ska överlåtas och planering av övertagarens skattesituation.

Våga fråga

En stor del av planeringen är finansieringsfrågan. Ska den nya generationen finansiera sitt förvärv med beskattade privata pengar eller är det bättre att låta finansieringen ske i bolagssektorn? I många fall är det en komplex transaktionskedja som kräver noga planering. Vi brukar ta fram en promemoria där vi beskriver och analyserar de rättsliga frågeställningarna. Promemorian kompletteras med en bildpresentation för att visualisera hur genomförandet tekniskt

och tidsmässigt genomförs.

Vår uppfattning är att den komplexa bilden inte ska presenteras för den yngre generationen av föräldrarna, utan i stället av oss som är experter inom området. Det finns en klokhet i att informationen kommer från en objektiv och utomstående rådgivare. Vi har separata presentationer av generationsskiftesplaneringen. Dels med den övertagande generationen, dels med de barn som av olika skäl inte ska ta över verksamheten. Det är viktigt att alla får samma information och möjlighet att ställa frågor till oss utan att den äldre generationen eller den som tar över är med. Vår erfarenhet säger att det är lättare att ställa de tuffa frågorna om rättvisa när det ges möjlighet till egna rådgivargenomgångar.

När vi som rådgivare har samlat in information från alla inblandade och förmedlat, dokumenterat och analyserat de åsikter som kommit fram, landar vanligtvis de familjemedlemmar som berörs av skiftet i en ”acceptans” och ett lugn i att allting har gått rätt till. Det finns självklara situationer och familjer där diskussionsklimatet är så infekterat att en fullständig enighet är svår eller omöjlig att uppnå. Även i dessa fall är det viktigt att inte ge upp, utan genomföra processen så transparent som möjligt. Vi har hjälpt till i generationsskiftet där första steget har varit att skicka familjemedlemmar till en terapeut. Utan den ”första-hjälpen” som samtalen med terapeuten innebar hade vi aldrig kunnat ena familjen kring generationsskiftet. Till slut kände alla inblandade att de hade blivit rättvist behandlade och en acceptans för den som skulle ta över infann sig. Det är bara att konstatera att vårt arbete som skatterådgivare är mycket vidare än vad många tror.



Icke-bitterhets-avtal och vita arkivet

Ett generationsskifte ska naturligtvis dokumenteras väl och alla nödvändiga avtal ska tas fram. Utöver rättsutredning, promemoria, bildpresentation, företagsvärdering med mera ska även synpunkter som kommit in dokumenteras. Vi brukar ta fram ett familjedokument som vi lite lekfullt kallar ett "icke-bitterhets-avtal". I det dokumentet beskriver vi föräldrarnas intention att alla barn ska behandlas lika och vilka åtgärder som vidtagits för att säkerställa likabehandlingen.

Samtliga familjemedlemmar får genom sin underskrift bekräfta att de tagit del av samma material som övriga i familjen och att de fått en genomgång av oss som rådgivare, med möjlighet att ställa frågor och lämna synpunkter. I dokumentet bekräftar alla som berörs att de erbjudits delaktighet i, och förstått processen. Familjemedlemmarna får då även ett eget ansvar att flagga för en orättvisa eller annat missnöje. Vi är övertygade om att familjedokumentet har en psykologisk betydelse, även om dokumentet i sig inte kan garantera att bitterhet ändå inte kan uppstå i framtiden.

Vid tidpunkten för ett generationsskifte

kan det ofta finnas anledning att utvärdera sin egen odödlighet och kanske även sitt äktenskap. Hur ligger det egentligen till med det vita arkivet? Om det finns gamla testamente och äktenskapsförord, återspeglar dessa handlingar verkligen de önskemål som ägarna har idag? Vi brukar säga att dessa "dödlighetsdokument" egentligen är levande dokument som behöver utvärderas några gånger under livets resa. Har min sista vilja kommit till uttryck i ett testamente? Har vi det äktenskapsförord som vi vill? Vem ska jag ge en framtidsfullmakt om något händer mig? Ett generationsskifte ger en naturlig tidpunkt att ta tag i det som ofta upplevs som jobbigt och avlägset. Frågorna är inte bara relevanta för den äldre generationen utan tillfället är utmärkt även för barnen att se över sin situation. Det är aldrig för tidigt att ordna sitt vita arkiv, däremot kan det vara för sent.

Projektleda generationsskiften

Som rådgivare och skatteexperter inser vi att vi varken kan eller bör agera utanför vår egen expertis. Däremot har vi valt att arbeta som projektledare i generationsskiften. Istället för att göra allting själva samarbetar

vi med noga utvalda samarbetspartners som vi har bra erfarenhet av och som vi känner till väl. Genom oss får man tillgång till exempelvis:

- // familjerätt
- // civilrätt
- // försäkringar
- // företagsvärdering
- // arbetsrätt
- // brottsmål
- // skattebrott
- // terapi

Att vi projektleder och driver processen framåt medför att entreprenören slipper springa till olika rådgivare i olika ärenden och frigör istället tid för denne att syssla med sin kärnverksamhet. Vi knyter ihop de personer och den expertis som behövs i det aktuella fallet och ser till att alla lösa trådar fångas upp. Däremot gör det ingenting om entreprenören redan har en egen kontakt som han eller hon vill använda. De som ingår i vår arbetsgrupp kan alla bytas ut och är väl medvetna om detta, vilket gör att vi tillsammans levererar det bästa resultatet.





Entreprenörens checklista

Vad ska du som entreprenör tänka på inför ett generationsskifte? Massor, men börja med att inse att ett generationsskifte är ett gediget projekt som kräver tid och planering och där du som entreprenör inte ska lösa utmaningarna, utan framförallt tänka efter och lyfta fram frågor som är relevanta för dig.

- // När ska jag göra min exit?
- // Vad gör jag efter min exit?
- // Vilken inkomstnivå vill jag ha?
- // Hur mycket vill jag få i ersättning för mitt företag?
- // Vem får ta över företaget och varför?
- // Vilka krav ställer jag på den nya generationen och under hur lång tid?

“Det är inte rimligt att den yngre generationen hålls oviss om detta hur länge som helst.”

Våga anlita en expert som i bästa fall kan bli projektledare i generationsskiftet. Försök inte själv förklara teknikaliteter eller värderingsutfall utan lämna det till projektledaren. En god rådgivare ser helheten och hjälper dig genom ditt livs kanske största resa och förhoppningsvis med familjeförhållandena i behåll.

När generationsskiftet är genomfört ska man inte tro att arbetet är färdigt. Den nya generationen behöver kanske få ett aktieägaravtal på plats om det är fler än en person som ska driva företaget framöver. Många av de skattetekniska delarna under genomförandet ska dessutom redovisas i kommande deklarationer. Det är vik-

tigt att i ett tidigt stadie involvera bolagets redovisningsansvarige och revisor. Dels för att de besitter viktig kunskap om företaget och dess ägare, och dels för att underlätta i deras arbete.

I bästa fall innebär projektet att företagaren och den nya generationen får tillgång till en gedigen expertis som de vill samarbeta med under en lång tid framöver. Att som rådgivare få vara med på en sådan resa är häftigt eftersom det inte bara ger en kundrelation, utan även en mer personlig relation värd att vårda för lång tid framåt. ■

Källa: *Advice*