

TEMA

Generasjonsskifte i familiebedrifter



HELGE SKOGSETH BERG

Helge Skogseth Berg er statsautorisert revisor og partner i Lynx Advokatfirma. Han har erfaring fra Thommessen, Arthur Andersen og Økokrim. Berg har spisskompetanse innen generasjonsskifte, skatt, avgift, prosedyre og granskinger. Foto: CF-Wesenberg/kolonihaven.no E-post: hb@lynxlaw.no

Generasjonsskifte i familiebedrifter

Hypotesen i artikkelen er at generasjonsskifter ofte skjer for raskt, uthuler selskapets kapitalbase, gir grobunn for splid i familien og medfører redusert lønnsomhet. Likevel vil god planlegging i betydelig grad kunne redusere sjansene for slike uheldige omstendigheter. En god lønnsomhetsanalyse kan gi et utmerket grunnlag for å strukturere et generasjonsskifte. Senior kan ved å stille seg selv relevante spørsmål få svar på hvor lang tid prosessen bør ta, hvem som bør overta, hvordan medarvinger kan håndteres og hva Senior skal leve av etterpå. Artikkelen er praktisk rettet og gir ingen fasit.

NØKKEWORD

lønnsomhetsanalyse | prøveperiode | pensjon | aksjonæravtale | holdingstruktur

BAKTEPPE

Det finnes en rekke teknisk anlagte regler om skatt, avgift og arv mv. som gir økonomiske rammebetingelser for et generasjonsskifte. I et noe lengre perspektiv er et vellykket generasjonsskifte etter mitt skjønn likevel mer avhengig av de fremtidige topp- og bunnlinjer enn av kapitalen der og da. Uten lønnsomhet vil bedriften uvegerlig dø. Et helt sentralt spørsmål for den eller de Seniorer som vurderer et generasjonsskifte bør være *om* og i så fall på *hvilken måte* lønnsomhet kan videreføres etter et generasjonsskifte.

Det er i overkant av 70.000 familieeide bedrifter organisert som aksjeselskap i Norge, mange av dem med god lønnsomhet, også om man justerer for ekstraordinær arbeidsinnsats. Svært mange av disse har aldri vært gjennom noe generasjonsskifte. Sjansen for at de vil overleve et generasjonsskifte er dessverre begrenset. Formålet med denne artikkelen er å analysere hvilke grep som kan være aktuelle om man vurderer å videreføre lønnsomme familiebedrifter til neste generasjon.



Kvalitetssikre magesfølelsen.

LØNNSOMHETSANALYSE SOM UTGANGSPUNKT

Det første Senior bør gjøre er å vurdere hva som gjør den konkrete familiebedriften lønnsom. Svært ofte er lønnsomheten tett knyttet mot den sentrale person som har hatt evnen, viljen, teften og utholdenheten som skulle til for å skape lønnsomhet i bedriften. Den samme person har gjerne et utstrakt kontaktnett og en opparbeidet tillit hos ansatte, kunder og leverandører. Det grunnleggende spørsmålet er derfor om dette er verdier for bedriften som i det hele tatt kan overføres til en ny generasjon.

For å besvare dette spørsmålet må det avklares om det finnes personer i familien som kan utvikles til å videreføre disse forutsetningene for lønnsomhet. For de fleste kan svaret umiddelbart fremstå som klart. Ett eller flere barn eller andre i familien har gjerne tatt relevant utdanning og har arbeidserfaring fra bedriften. Seniors magesfølelse tilsier gjerne enten at overtakelse vil gå bra eller at det vil bli utfordringer. I det følgende gjennomgås likevel en tilnærming som både kan brukes for å kvalitetssikre magesfølelsen og for å starte en analyse med blanke ark. Slik det fremgår nedenfor bør analysen foretas senest 5 år før det er aktuelt med en endelig overføring av bedriften og gjerne tidligere.

TYPISKE VERDIDRIVERE I BEDRIFTER DER GENERASJONSSKIFTE ER AKTUELT

Utgangspunktet for en eksisterende familiebedrift som nærmer seg et generasjonsskifte er normalt at bedriften har en eksisterende kundemasse, en utviklet portefølje av produkter og ansatte med lang fartstid i bedriften. Muligheten for videreføring er i slike tilfeller normalt til stede. De faktorer som avviker mest fra øvrige bedrifter er gjerne at det finnes en sterk leder som også er eier, samt at eieren sjelden har spredd sine investeringer i en slik grad til at eierrisikoen er tilstrekkelig diversifisert til å fjerne eller redusere bedriftsspesifikk risiko. Det siste medfører normalt at bedriften ikke har tilstrekkelig tilgang på kapital til å gjennomføre alle tilgjengelige, lønnsomme prosjekter. Det medfører også at bedriften gjerne reduserer risiko på annen måte, typisk ved lav gjeldsgrad og ved å vokse langsommere enn det en diversifisert eier ville valgt.

Kort oppsummert finnes det minst 4 generelle verdidrivere som er typisk for familiebedrifter.

- Seniors personlige kontaktnett overfor kunder og leverandører
- Ansattes tillit til Seniors absolutte dedikasjon overfor bedriften
- Seniors evne og vilje til å arbeide hardt og målrettet over tid
- Seniors evne og vilje til langsiktige og gode beslutninger vedrørende lønnsomhet.

I den enkelte bedrift finnes det gjerne også andre spesifikke verdidrivere, typisk evne og vilje til innovasjon, det å ha truffet et marked, mangel på prisdrivende konkurranse og særskilt høy kvalitet på leveransene.

Tilsvarende finnes det ofte nedadgående trender i en rekke familiebedrifter. En vanlig og ofte svært utfordrende situasjon er der bedriften har

funnet sin nisje og har levd rimelig godt på denne, men uten at det er utsikter til at Senior kan eller vil gå utenfor dette området. Dersom nisjen er i endring, enten negativt eller positivt, vil familiebedriften ha behov for omstilling. Enten for å sikre seg muligheter også utenfor nisjen, eller for å møte fremtidig konkurranse på sitt område.

SENIORS PERSONLIGE KONTAKTNETT OVERFOR KUNDER OG LEVERANDØRER

For de fleste bedrifter er personlige relasjoner viktige. De bidrar til salg og til gode innkjøpsordninger. Når den personlige kontakten opphører, vil kunder og leverandører lettere vurdere alternative kontraktspartnerer.

For å overføre kontaktnettet, må Junior eller andre nøkkelpersoner involveres og gis mulighet for å opparbeide seg tillit hos sine kontraktspartnerer. En viss fartstid i bedriften er normalt sentralt, og arbeidsoppgavene bør normalt være av en karakter som gjør at kunder og leverandører opplever at de prioriteres og blir ivare tatt uten at Senior fremstår som den som sikrer dette.

Senior bør foreta en reell vurdering av om en slik overføring er mulig og deretter teste dette, fortrinnsvis i mindre skala. Dersom tilbakemeldinger fra kunder og leverandører er gode etter at Senior har trappet ned sin aktivitet, ligger det til rette for at dette lønnsomhetsmomentet kan videreføres. Dersom den potensielle Junior ikke er så godt egnet til å opprettholde gode relasjoner, men ellers er velegnet, vil det å overføre kontakt med kunder og leverandører til andre nøkkelpersoner i bedriften være en mulig løsning. Det vil imidlertid raskt bli kritisk om kunder og leverandører opplever at de mister sin kontaktperson uten at denne erstattes på en fullgod måte.

ANSATTES TILLIT TIL LEDERENS ABSOLUTTE DEDIKASJON OVERFOR BEDRIFTEN

Familiebedrifter har ofte stabile ansatte i nøkkelroller. Noe av årsaken til det er gjerne en betydelig respekt for og/eller avhengighet av Senior, i tillegg til en oppfatning om å bli verdsatt og ivare tatt. Dersom et generasjonsskifte utsettes til Senior er tett på pensjonsalderen uten at Junior har vært involvert over tid, vil det gjerne danne seg en oppfatning blant de ansatte om hvem av nøkkelpersonene som bør overta ansvaret.

En plutselig overføring til Junior på et sent tidspunkt i Seniors karriere, vil derfor i mange tilfeller kunne oppleves som urettferdig blant de ansatte og vil kunne skape misnøye. Slik misnøye trenger ikke å være begrenset til den som har sett seg selv i en fremtidig lederrolle, men kan også omfatte ansatte som støtter denne personen. Intern misnøye vil kunne lede til redusert lønnsomhet og potensielt kan nøkkelpersoner blant de ansatte starte en meget farlig konkurrerende bedrift. Raske skift kan selvsagt gå bra, men det finnes særlig to måter å redusere risikoen på.

Junior bør, for det første, forut for en evt. overtakelse, ha hatt lederansvar for mindre prosjekter i bedriften. Øvrige ansatte bør ha opplevd at Junior takler lederutfordringer på en god måte. Den mest hensiktsmessige tilnærmingen er å involvere Junior i prosjekter av stadig økende vanskelighetsgrad der det også er rom for å feile. En leder som feiler og deretter tar grep og retter opp uheldige disposisjoner har mulighet for å sikre seg mer grunnleggende tillit enn den som bare håndterer enkle prosjekter som er nøye overvåket av Senior.

For det andre bør de ansatte, i god tid før et lederskifte er aktuelt, være klar over at Junior er en mulig kandidat for overtakelse, men at prøveperioden er reell. Dette motvirker at det bygger



Å drive en lønnsom familiebedrift innebærer normalt hardt arbeid.

seg opp sterke forventninger om at en av de ansatte nøkkelpersonene skal overta. Gode resultater fra Juniors side bidrar til å skape en aksept for at Junior en dag skal overta.

Risikoen med å involvere Junior tidlig er at man kan miste sentrale ansatte på et tidligere tidspunkt. Likevel vil det normalt være enklere å håndtere enn der nøkkelpersoner slutter samtidig med at generasjonsskiftet gjennomføres.

EVNE OG VILJE TIL Å JOBBE HARDT OG MÅLRETTET OVER TID

Å drive en lønnsom familiebedrift innebærer normalt hardt arbeid. Den som på grunn av Seniors innsats har vokst opp med god økonomi og stor valgfrihet ser ikke nødvendigvis betydningen av slik innsats. I enkelte familier kan en omfattende arbeidsbelastning også oppleves som negativt av Junior, fordi Senior har prioritert bedriften fremfor mer tid med familien.

En utviklet bedrift kan ledes på andre måter enn det som kan være nødvendig for en oppstartsbedrift. Det kan for godt etablerte bedrifter være mulig å legge til rette for mindre tidsbruk for lederen enn det Senior har valgt. Der Senior har hatt en hånd på det meste vil en endring av ledelsesfunksjonene, mens Senior ennå styrer, være en

mulighet. Ansatte kan få økt ansvar for funksjoner som ikke er rene lederoppgaver. Eksempler på funksjoner som normalt kan legges til nøkkelpersoner er økonomi, regnskap, salg og personal. Lederen må selvsagt følge opp disse områdene, men å delegerer en del av de daglige arbeidsoppgavene kan legge til rette for overtakelse fra en Junior som ser for seg en mer normal arbeidsbelastning.

Slike grep innebærer på den annen side normalt noe høyere kostnader. Dersom det ikke er økonomisk rom for det, bør Juniors forventede arbeidsinnsats vurderes meget nøye.

Det kan i en overgangsfase brukes økonomiske incentiver for å sikre høy arbeidsinnsats fra Junior, men fra det øyeblikk generasjonsskiftet er et faktum, vil Junior ha frihet til å styre sin egen arbeidsdag. På det tidspunkt bør organisasjonen ha den nødvendige kapasitet til å ta unna alle lederoppgaver, enten dette skjer ved å omstrukturere ledelsesoppgavene i forkant eller at Junior har evne og vilje til hardt arbeid.

En annen grunn til å delegerer oppgaver foreligger der bedriften står overfor omstillinger. Da kan det være avgjørende at lederen har tid og overskudd til å prioritere de strategisk viktigste oppgavene.

EVNE OG VILJE TIL LANGSIKTIGE OG GODE BESLUTNINGER VEDRØRENDE LØNNSOMHET

Senior har gjennom eksistensen av familiebedriften normalt vist evne til å gjennomføre lønnsomme beslutninger. I det å foreta lønnsomme beslutninger ligger evnen til å se muligheter og begrensninger. Som følge av at kapitalstrukturen i en familieeid bedrift ofte ikke åpner for å gjennomføre alle prosjekter med forventet lønnsomhet, stilles det også krav til å kunne prioritere mellom

flere gode alternativer. Endelig kreves det gjennomføringsevne. Spørsmålet Senior må stille seg, og fortrinnsvis få testet, er om den aktuelle Junior har disse egenskapene.

Utenfor familieeide bedrifter vil slike lederegenskaper oppdages og utvikles ved at egnede kandidater får lederansvar i mindre skala. Mindre prosjekter innad i bedriften kan gi tilsvarende trening. Dersom Junior ikke har ekstern ledererfaring, vil det også være en mulighet å involvere Junior i Seniors ledelsesprosesser gjennom diskusjon og meningsbrytning. Selvstendig arbeid med forretningsplaner som presenteres for styret vil kunne avdekke slike evner. Junior kan til en viss grad også trene på gjennomføringen av prosjekter som er godkjent av Senior, men treningen vil sjelden bli helt reell før egne beslutninger settes ut i livet. Lederbeslutninger er ofte vanskelige, risikable og kan møte større motstand i organisasjonen der de er signert Junior i stedet for Senior. Så langt det er mulig, bør Senior skaffe seg betryggende sikkerhet for Juniors selvstendige gjennomslagskraft.

Selv om det kan kompenseres, vil relevant utdannelse og erfaring normalt være viktig for videre lønnsomhet. Rene lederutdannelse, gjerne i kombinasjon med arbeidserfaring fra konsultantselskaper kan i utgangspunktet virke lovende. Normalt vil det likevel være heldig med en viss modningsperiode i bedriften. Det kan ta tid å få kalibrert en finansbakgrunn med den risikotoleranse som er nødvendig i en langsiktig familiebedrift. Samtidig må Senior kunne håndtere eventuell karrieremessig utålmodighet hos Junior. Den fartstid i bedriften som ut fra andre lønnsomhetsparametere er fordelaktig kan bli satt under press av en Junior som på andre områder har mulighet til å skape seg en karriere. Konkrete vurderinger vil bli avgjørende, men det grunnleggende poenget er at Junior bør bruke tilstrekkelig tid til



Generasjonsskiftet bør planlegges og initieres ca. 5 år forut for endelig overtagelse.

å tilpasse seg det som gjør bedriften lønnsom og derved sikre de tidligere nevnte lønnsomhetsdrivere.

FORELØPIG OPPSUMMERING

Senior bør ut fra en egen vurdering av bedriftens lønnsomhetsdrivere evaluere mulige kandidater for overtagelse. Avhengig av bedriftens størrelse, vil det på grunn av behovet for modenhet ofte være fordelaktig om Junior har passert 30 års alder ved overtagelse og tilsvarende at Junior helst ikke bør være over 40 år, noe som lett vil føre til at en velegnet Junior for alvor har etablert en egen karriere fristilt fra familiebedriften.

Generelt sett innebærer lønnsomhetsdriverne som er beskrevet ovenfor at generasjonsskiftet bør planlegges og initieres ca. 5 år forut for endelig overtagelse. Alminnelig pensjonsalder er mellom 65 og 70 år, og sykdom eller redusert arbeidskapasitet er en reell mulighet i denne alderen. Et godt tidspunkt for å initiere generasjonsskifte vil derfor ofte være når Senior er noe over 60 år. I store bedrifter der skiftet kan ta noe lengre tid, bør prosessen starte et par år tidligere.

Hvis generasjonsskiftet ut fra en slik analyse synes lite aktuelt, bør Senior vurdere muligheten for at eksterne overtar, gjerne i forbindelse med

salg eller nedsalg. Også dette bør planlegges over tid. Gjennomføring av et eksternt salg ligger utenfor rammen av denne artikkelen.

I det følgende forutsettes det at Senior har identifisert en aktuell Junior. Spørsmålet blir da hvordan en heldig prosess kan gjennomføres. I denne sammenheng er det særlig fire faktorer som har betydning.

- Familieforholdene
- Arv eller gave til øvrige arvinger
- Seniors økonomi
- Vilkårene ved overføringen

FAMILIEFORHOLDENE

Med mindre det bare finnes en enkelt arving, vil overføring av en familiebedrift som utgjør det vesentligste av eierens eller eiernes verdier, kunne eksponere familien for interne stridigheter. På den ene siden vil betydelige kapitaluttak fra bedriften kunne vanskeliggjøre videre lønnsom drift, og på den annen side vil sterk skjevfordeling av makt og økonomi kunne virke ødeleggende på samholdet i familien.

Det finnes imidlertid en rekke grep som kan bidra til å redusere interne konflikter i familien.

Uansett hva som velges, vil kommunikasjon knyttet til hva som skal skje være sentralt. Kommunikasjon bør imidlertid ikke forveksles med familieråd om hva som er best.

Beslutningen bør normalt ligge til aksjonærene alene, om mulig i samråd med kompetente styremedlemmer, evt. også erfarne rådgivere. I tillegg til at Senior på denne måten kan få gode innspill, vil det å trekke inn eksterne parter kunne bidra til å skape forståelse og aksept for en løsning innad i familien ut fra bedriftsøkonomiske hensyn.

ARV ELLER GAVE TIL ØVRIGE FAMILIEMEDLEMMER

Muligheten for samtidig arv eller gave til øvrige familiemedlemmer vil avhenge av tilgangen på fri kapital. Fri kapital kan i tillegg til å være oppspart også frigjøres ved eksempelvis å øke gjeldsgraden og frigjøre egenkapital, ved å få inn eksterne aksjonærer eller ved å selge ut deler av virksomheten. Det å få inn eksterne investorer i en familiebedrift for å tilgodese øvrige arvinger stiller store krav til forutgående analyse og gjennomarbeidede avtaler.

Dersom den eksisterende kapitalmengden i bedriften tilsier det, kan økonomisk skjevhet mellom arvingene reduseres eller utlignes ved å gradvis investere i eiendom eller andre formuesobjekter av finansiell karakter i den periode generasjonsskiftet forberedes. Slike eiendeler kan typisk legges i ett eller flere datterselskap eller senere fisjoner ut slik at det ligger til rette for overføring av verdier uten skattebelastning. Ved utfisjonering av eiendom bør regelverket knyttet til dokumentavgift vurderes særskilt.

Hvis kapitalmengden ikke er tilstrekkelig til kompenserende arv til andre arvinger, kan det legges til rette for å dele opp eierskapet i familiebedriften. En ren fordeling av aksjekontrollen er imidlertid utfordrende av en rekke grunner. Dersom Senior har funnet frem til en velegnet Junior vil denne gjerne ønske sikkerhet for å kunne beholde ledelsen, noe som forutsetter at Junior kontrollerer styret. Dette kan skje ved å opprette aksjeklasser uten stemmerett som overføres til øvrige arvinger eller ved aksjonæravtale og vedtektsbestemmelser, evt. i kombinasjon med ett eller flere holdingselskap.

En fremtidig utfordring ved å gi alle arvinger like store økonomiske rettigheter til familiebedriften er at Junior gjerne forutsettes å arbeide meget hardt, mens de passive aksjonærers verdier

potensielt kan økes uten noen personlig innsats. Ved generasjonsskifter som foretas mens Senior er rundt 60 år, vil også Senior selv kunne ønske å sitte igjen med aksjer uten stemmerett (B-aksjer). Ved bruk av testamentariske disposisjoner som også kan gjøres ugjenkallelige, kan disse holdes av som arv til øvrige arvinger på et forhåpentligvis langt senere tidspunkt.

SENIORS ØKONOMI ETTER ET GENERASJONSSKIFTE

Det er sjelden aktuelt at Junior kjøper ut Senior. Mer vanlig er det at Senior gjennom B-aksjer eller aksjonæravtale sikrer seg en rett til økonomisk overskudd, eller at det lages en pensjonsordning. Senior kan, der det er tilstrekkelig kapital i selskapet, ta ut penger fra bedriften og kjøpe seg en sikker pensjon eksternt eller avtalefeste en pensjon over drift som ikke er avhengig av overskudd i bedriften. Skattemessige vurderinger vil her spille inn.

Et annet alternativ er at Senior sikrer seg en fast årlig eller månedlig rentebetaling på en fordring. Dette kan gjøres ved at kapitalen i selskapet settes ned med utbetaling til Senior som deretter låner det samme beløp inn igjen til selskapet mot en rente. Plikten til å betale rente vil ha prioritet foran mulige utbytter og på den måten utgjøre et noe mer forutsigbart beløp for Senior. Der selskapet er i skatteposisjon vil dette også kunne medføre at selskapet får fradrag i alminnelig inntekt for rentekostnadene, noe som ikke oppnås ved utbytte. Løsningen kan også benyttes for å tilgodese øvrige arvinger.

Renteinntektene er imidlertid på samme måte som overskuddsandel i det lange løp avhengig av selskapets betalingsevne. For den Senior som går inn på slike løsninger vil det være viktig at bedriften sikres reelle muligheter for utbetalinger til Senior. Betydelige overføringer til øvrige arvinger



Senior sikrer seg en fast årlig eller månedlig rentebetaling.

fra familiebedriften kan komme i konflikt med ikke bare familiebedriftenes økonomi, men også muligheten for overføringer til Senior.

VILKÅRENE VED OVERFØRINGEN

Tradisjonelt har det vært benyttet en rekke teknikker for gradvis overgang av eierskap til bedriften ut fra særlig skattehensyn. Bortfall av arveavgiften innebærer at skatt ikke på samme måte som tidligere vil tappe familiebedriften for kapital med mindre aksjene realiseres. Senior står derfor mer fritt til å velge vilkårene for overføring nå enn det som tidligere var tilfellet.

De sentrale virkemidler ved overføring er foruten selve overføringsavtalen en aksjonæravtale, vedtektsbestemmelser om flere aksjeklasser og forkjøpsrett, testamentariske disposisjoner, enten i form av testamenter som senere kan endres, eller i form av en arvepakt og eventuelt incentivavtaler for Junior.

Selve overføringsavtalen vil gjerne være en gave, en kontrakt om gavesalg eller et forskudd på arv. Dersom Junior kjøper bedriften til markedspris er vi i praksis utenfor de problemstillinger som oppstår ved generasjonsskifte i familiebedrifter.

I det følgende skisseres et utvalg praktiske tilnæringer.

OVERFØRINGSMETODE A - JUNIOR OVERTAR BEDRIFTEN

Metoden innebærer en ren overføring til Junior uten at andre arvinger får noen andel av familiebedriften.

Trinn 1. Senior identifiserer lønnsomhetsdrive- re og finner en egnet kandidat for overtakelse. Senior snakker med Junior om fremtiden, om hva Junior ønsker, hva som er sannsynlige betingelser og vilkår, herunder at det er en lang og reell prøvetid. Senior orienterer den øvrige familie så snart som mulig.

Trinn 2. I løpet av Juniors prøveperiode sikrer Senior seg en form for pensjon, enten eksternt eller over driften, eller ved å ta ut et nødvendig beløp som kan investeres med sikte på løpende avkastning. Aksjonærene overfører bedriften ved hjelp av et gavebrev. Junior har deretter det fulle ansvar for den videre drift.

OVERFØRINGSMETODE B - ØVRIGE ARVINGER MOTTAR EN PASSIV EIERANDEL

Metoden innebærer en mulighet for at øvrige arvinger får ta del i verdiene som ligger i familiebedriften om den går med tilstrekkelig overskudd eller selges på et senere tidspunkt. Metoden innebærer at kapitalen i familieselskapet ikke belastes.

Trinn 1. Tilsvarende som metode A.

Trinn 2. Junior får prøve seg i bedriften på mindre prosjekter med stadig større ledelsesansvar. Dersom dette går bra, initieres generasjonsskiftet. Dersom det er grunnlag for det, sikrer Senior seg en ekstern pensjon eller han sikrer seg tilgang på avkastning av eiendom eller finansielle verdier.

Trinn 3. Senior innfører to vedtektsbestemte aksjeklasser der den ene ikke har stemmerett (B-aksjene), slik at det legges til rette for at Junior kan få overført alle A-aksjene. Dersom Senior ønsker det kan B-aksjene beholdes, de kan overføres til

de øvrige arvingene umiddelbart eller de kan disponeres til fordel for de øvrige arvinger gjennom testament eller arvepakt.

Vedtektene endres slik at B-aksjene har en holdsmessig medsalgsrett dersom det overdras A-aksjer. Medsalgsretten kan være med eller uten tidsbegrensning. På denne måten tilgodeses øvrige arvinger dersom Junior senere selger familiebedriften.

I aksjonæravtalen inntas det en forpliktelse til å stemme for å utbetale et visst utbytte til B-aksjonærene. Et minstekrav bør være at det årlig utbetales tilstrekkelig utbytte til å dekke den til enhver tid gjeldende skatt knyttet til aksjeinnhaveren. Om ønskelig kan det legges inn en avtale om at utbyttet skjevdeles til fordel for B-aksjonærene så langt det er nødvendig for å dekke opp slik skatt. Videre kan det inntas bestemmelser som fungerer slik at innehaveren av A-aksjene ikke kan omgå medsalgsretten gjennom fusjon eller andre selskapsrettslige teknikker slik som eksempelvis tegningsrettigheter, bruk av konvertible lån etc.

Trinn 4. A-aksjene overføres til Junior.

OVERFØRINGSMETODE C - LIKEDELING MELLOM ARVINGER

Metoden innebærer en økonomisk likedeling der Junior likevel har kontroll over styret og generalforsamling i familieselskapet. Om ønskelig kan visse beskyttelsesmekanismer for de øvrige arvinger legges inn. Metoden belaster ikke selskapets kapital.

Trinn 1 og 2. Tilsvarende som for metode B.

Trinn 3. Senior oppretter et holdingselskap («Holdingselskapet») der hver arving mottar aksjer tilsvarende hver arvingens andel av arven.

Om ønskelig kan det i tillegg opprettes personlige holdingselskaper for hver av arvingene, noe som innebærer at hver arving i større grad kan

styre skattebelastningen ved fremtidige utbytter. Den enkelte arving kan velge å holde igjen mottatt utbytte i sitt personlige holdingselskap uten at det påløper utbytteskatt eller arvingen kan motta utbytte med tilhørende beskatning. Der- som det er mindreårige blant arvingene, bør det vurderes om andre enn overformyndieret skal disponere over verdiene. Dette kan Senior som gir etter nærmere regler bestemme på det tids- punkt gaven gis, men ikke senere.

Det utarbeides en aksjonæravtale mellom aksjonærene i Holdingselskapet som sikrer at Juniors personlige holdingselskap har rett til å utpeke et flertall i familiebedriftens styre. På denne måten vil Junior også kunne utpeke den neste leder. I aksjonæravtalen bør det avtales en plikt for Holdingselskapet til å stemme for utbytte fra familieselskapet som minst tilsvarer skattebelastningen ved eierskap til aksjene i familiebedriften. Bestemmelsen vil stå tilbake for aksjelovens regler om vilkår for utbytte. Det avtales at Holdingselskapet skal ha en tilsvarende plikt til å kanalisere dette utbyttet videre.

I aksjonæravtalen bør det også avtales at Holdingselskapet, som representerer 100 % av stemmene i familieselskapets generalforsamling, skal sikre oppfyllelse av aksjonæravtalen i Holdingsel-

skapet typisk gjennom en instruks til styret i familiebedriften.

Aksjonæravtalen kan om ønskelig inneholde ytterligere regulering, herunder rammer for Juniors adgang til lønn eller annen godtgjørelse fra familiebedriften. Det siste kan bidra til å sikre utbyttestrømmen til Holdingselskapet med videre fordeling til arvingen eller deres personlige holdingselskaper. Vedtektene bør opplyse om at det eksisterer en aksjonæravtale som alle aksjonærer må vedta for å kunne eie aksjer. Vedtektene bør også inneholde spesialtilpassede regler om forkjøpsrett.

På denne måten vil Junior, gjennom å kontrollere styreflertallet i familieselskapet, ha sikkerhet for sin egen rolle som leder og for en utvikling av familieselskapet i tråd med hva Junior mener er hensiktsmessig. De øvrige arvinger vil sikres den samme økonomiske avkastning som Junior. En viktig fordel med å benytte et holdingselskap i kombinasjon med en aksjonæravtale er at generalforsamlingen i familiebedriften ikke vil kunne detaljstyre selskapet. Det er også lettere å få til fusjoner eller oppkjøp. Fordi Junior og de øvrige arvinger likestilles økonomisk vil dette normalt være til det beste for alle arvinger.

Trinn 4. Senior overfører familiebedriften til Holdingselskapet ved gavebrev.