

4. Planering för VD-stolen av Lars J Hall

1. Styrelsens huvuduppgift

Aktiebolagslagen anger endast ett fåtal ärenden där styrelsen är skyldig fatta beslut. Ett sådant avser utseende av verkställande direktör. Styrelsen bör därför hålla en hög handlingsberedskap avseende chefsrekrytering. Detta gäller oavsett om företaget leds av ensamägare, familjemedlem eller externt rekryterad VD.

Självfallet får en styrelse, som enbart består av en trängre familjeeller vänkrets, stora svårigheter att fatta objektiva beslut i VD-frågan. Den problematiken kommer att belysas ur olika synvinklar i följande avsnitt. Här vill vi dock inledningsvis kortfattat beröra hur en kompetent styrelse, som gör skäl för namnet, kan hantera VD-frågan på ett ambitiöst och genomtänkt sätt.

Styrelsens huvuduppgifter är att rekrytera, tillsätta, löpande följa upp och vid behov avsätta VD

Arbeta med kravspecifikation

Inför varje chefsrekrytering är en rimlig första insats att analysera och specificera vilka krav den aktuella befattningen medför. Detta leder till en idealprofil på den person man söker. En kompetent styrelse tillsätter knappast en ny VD, som i sina personliga egenskaper och kvalifikationer avviker alltför långt från den uppsatta idealprofilen.

Men sedan? Ett företag är ju knappast en statisk företeelse som lever i en oföränderlig värld. Förändringar inom företaget och i dess omvärld medför också att kraven på den ideala VD:n förändras. En flexibel person på VD-posten anpassar sig sannolikt löpande och omärkligt efter de nya kraven. Men detta är inte en självklarhet.

Det bör därför med vissa intervaller eller efter större händelser i företagets interna eller externa miljö vara en naturlig uppgift för styrelsen att diskutera hur kravbilderna på VD har förändrats och vilka slutsatser och åtgärder detta bör leda till.

Styrelsen bör löpande och systematiskt värdera VD:s egenskaper och prestationer mot aktuella krav.

Årlig dialog mellan styrelseordförande och VD

Styrelsens uppgift är inte att mästra och näpsa sin VD utan istället att stimulera och fungera som ett aktivt bollplank kring idéer och utvecklingsstankar. Behovet av en ständigt aktuell kravbild på VD skall alltså inte ses enbart som måttstock utan i första hand som en utgångspunkt för en personlig utvecklingsplan.

Eftersom det är normalt att VD:s lön och anställningsvillkor fastställs av styrelsen, ger det också anledning till ett årligt utvecklingssamtal mellan styrelsens ordförande och VD, där man bör föra en så öppen och konstruktiv dialog som möjligt om nuet och framtiden, om kraven i VD-rollen, om prestationer och problem. Detta förutsätter en aktiv ordförande, som håller sig å jour med företagets verksamhet.

VD-ansvaret är ofta tungt och många känner stor ensamhet i sin VD-roll. Öppenhet och förtroende i tankeutbytet mellan ordförande och VD ger viktigt stöd.

Vad som här sägs om kraven på VD gäller egentligen företagets hela ledningsfunktion och innebär att VD:s kompetens etc kan kompletteras med nyrekryteringar till ledningsgrupp eller kanske rentav genom förstärkning av styrelsen.

2. Händelser där VD-skifte kan bli aktuellt

Det finns ett antal mer eller mindre typiska situationer där frågan om ett utbyte på VD-stolen kan komma att aktualiseras. Självklart gäller detta om VD på grund av olycksfall eller sjukdom får sin långsiktiga arbetskapacitet radikalt nedsatt. Och ännu mer självklart vid dödsfall. Men andra situationer kan vara svårare att känna igen och hantera.

VD faller för åldersstreck

Att under mångårig verksamhet leda ett företag är en krävande uppgift. Den tar ut sin rätt i olika avseenden. Det är dock inte alltid som en VD har självinsikt nog att inse att han med ålderns (inte bara) rätt utan också skyldighet bör dra sig tillbaka. Att överlämna rodret till en ny ledare kan också ske som ett halvhjärtat beslut, där en ny VD inte får någon riktig chans att verka och ta ansvar, därför att hans företrädare på ett alltför påtagligt sätt finns kvar i verksamheten.

Företaget växer ifrån VD:s kompetens

Detta är en inte alltför ovanlig företeelse. VD startade verksamheten för ett antal år sedan som en sann entreprenör och med stort yrkeskunnande inom sitt specialområde. Företaget har utvecklats väl och vuxit rejält såväl i omsättning som i antal anställda. Det går inte längre för en person att ensam ta ansvar för företagets alla funktioner. VD:s kompetens, personliga egenskaper och ledarstil räcker inte till. Förmågan att delegera saknas eller är otillräcklig.

VD:s profil och företagets utvecklingsfas stämmer inte överens

Låt oss som exempel stanna kvar vid vår entreprenör, som full av optimism och entusiasm lyckats utveckla sitt företag med framgång över ett stort antal år. Men så vänder omsättning och lönsamhet neråt. Nya konkurrenter och försämrade konjunkturer innebär att återhållsamhet och nedskärningar är enda lösningen för företaget. Men VD har varken rätt inställning eller profil för att arbeta med "negativa" beslut. Han är helt enkelt för positiv och snäll för att bli klara av att säga upp medarbetare han en gång i tiden anställt. Hans medgångsprofil stämmer inte. Här behövs i stället en objektiv och rationell beslutsfattare som är beredd ta obekväma beslut.

VD tappar stinget

Det har sagts tidigare och tål att upprepas. VD-jobbet är ensamt och ibland utsatt och påfrestande. Inte minst i perioder av stora problem i företaget kan det bli alltför arbetsamt och pressande för många chefer. Men också en följd av lugna och relativt sett framgångsrika år kan påverka företagsledaren så att han tappar ambitionsnivå och vänjer sig vid att gå på halvfart.

Det kan finnas många skäl bakom att VD:s prestationsnivå och allmänna skärpa försämras påtagligt. Inte minst den privata livskvaliteten kan ha stort inflytande. Skilsmässa, dödsfall i familjen, ekonomiska problem, allt är signaler som ger styrelsen anledning till skärpt uppmärksamhet och ökat aktivt stöd. Tecken på alkoholmissbruk, kortade arbetsdagar och veckor är också de signaler som av styrelsen bör tas på stort allvar.

Kompanjoner kommer inte överens

När två, tre eller flera personer går samman och bestämmer sig för att satsa gemensamt på en företagsidé, är ett framsynt kompanjons- eller konsortialavtal en viktig komponent i uppstartsarbetet. Detta är minst lika viktigt när flera arvingar tillsammans tar över ägande och drift av ett företag. Men just för att man är släkt förbiser man ofta värdet av konsortialavtalet, vilket kan leda till allvarliga tvistigheter i en framtid. Så länge det går bra i företaget, lönsamheten är rimlig och problemen hanterbara brukar också enighet och solidaritet fungera.

Konsortialavtalet förmår givetvis inte skapa sammanhållning och enighet i tider av kris och samarbetsproblem. Men man har ett regelverk, som man enats om, som föreskriver hur olika samägande- och samarbetsproblem skall lösas. Detta borde begränsa de negativa effekterna av att delägare har markerade samverkansproblem och öka förutsättningarna för att företaget endast skall drabbas av begränsade skadeverkningar. En eller flera externa, neutrala styrelseledamöter har en särskilt viktig funktion i företag med två eller flera mer eller mindre jämnstarka delägare. Inte minst i krissituationer eller då frågor av känslig natur skall behandlas kan den externa styrelseledamoten spela en viktig roll som katalysator och moderator.

Visar det sig emellertid över en längre period att delägare är djupt oeniga i väsentliga företagsrelaterade frågor är det ofta klokast att verka för att ägarkonstellationen förändras eller att personen på VD-stolen byter befattning (helst ny extern VD in), eller också slutligen att företaget delas upp mellan ägarerna.

"Lathund" för upprättande av konsortialavtal

- Avtalsparter
- Bakgrund till avtalet
- Ägarstruktur
- Omfattning (både nuvarande och framtida aktier)
- Bolagets säte
- Bolagets verksamhet
- Styrelsen (antal, vem som utser, hur utses, suppleanter?)
- Styrelsearvoden
- Styrelsearbete (frekvens, krav på möte när part så begär)
- VD (vem, mandatperiod, hur utses)
- Firmateckning
- Delägarnas ekonomiska villkor - om arbetande i bolaget
- Konkurrens (part förbinder sig ej konkurrera med bolaget)
- Keyman-försäkringar
- Överlåtelse regler (frivilligt, sjukdom, dödsfall)
- Tvångsöverlåtelse (oegentligheter, personlig konkurs)
- Hembud (former)

- Värdering av aktier
- Regler för betalning av lösenbelopp
- Nya bolagsmän (bla krav på anslutning till detta avtal)
- Avtalstid (inkl uppsägningstid och ev förlängningsperiod)
- Ändringar i löpande avtal (endast om parterna är eniga eller påkallat av lagändring)
- Rättsinnehavare Tvist (hur löses)
- Plats och tidpunkt för avtalets ingående

Delägare önskar sälja

Det är inte ovanligt att delägare privat befinner sig i påtagligt olika situationer. Någon av delägarna är kanske väsentligen äldre än de övriga och önskar dra sig tillbaka efter ett antal års kompanjonskap. Igen har ett tidigt upprättat och regelbundet reviderat konsortialavtal stor positiv betydelse. Men saknas framsynt ekonomisk planering kan en delägars säljbeslut få stora effekter på de övrigas möjligheter att driva företaget vidare. Det kan också rubba gällande balans i ägarkretsen rent beslutsmässigt och innebära att också VD bör skiftas ut genom intern omfördelning av ansvar och roller.

3. Kompetensstyrelsen* en viktig resurs vid VD-skifte

Alla de scenarier som beskrivits ovan har det gemensamt att ägare/VD kan ha svårigheter att själv klart se och analysera den aktuella situationen och ännu svårare att klarsynt fatta de nödvändiga besluten utan hjälp.

Vi får inte heller glömma bort att företagsledare lever ett utsatt och stressigt liv och kanske löper större risker än flertalet av oss att drabbas av oförutsedda händelser som omintetgör eller kraftigt sätter ned förmågan att fullgöra sina plikter. Vi kan med stor sannolikhet anta att det stora flertalet företagschefer har varit förutseende nog att se om sin privata, ekonomiska planering via försäkringar av olika slag så att han själv och hans närstående har ett rimligt skydd i sådana situationer.

Men hur många företagsledare/-ägare har genomtänkta planer avseende åtgärder i det egna företaget (utöver en och annan key-manförsäkring) i det fall något drastiskt, oförutsett skulle hända honom personligen? Inom styrelsen borde dessa frågor ventileras med jämna mellanrum och handlingsplaner förnyas med vissa års intervall. Åtminstone skall styrelsens ordförande känna som sin uppgift att ha en aktuell åtgärdsplan vid akuta beslutssituationer.

* Med kompetensstyrelse avses en styrelse vars ledamöter är utsedda med kriteriet kompetens - av värde lör det aktuella företaget - som främsta argument.

Vi vill alltså med det sagda slå fast att ägande- och företagsledarfrågor faller inom ramen för framsynt styrelseplanering, samt att den externa styrelseledamoten utgör en värdefull tillgång för ägare resp VD när det gäller en löpande konstruktiv dialog i dessa frågor.

Handlingsplan behövs

Det har under senare år förekommit en omfattande publicitet i fackpress och ett stort antal kurser och konferenser avseende i första hand generationsskiftesfrågor. Inte helt förvånande har skatte- och försäkringsaspekterna varit helt dominerande i debatten. Givetvis är detta synnerligen viktiga punkter att penetrera och ta hänsyn till i dessa sammanhang. De kommer dock inte att behandlas här, utan vi vill belysa andra, oftast i debatten negligerade, områden som kräver uppmärksamhet i planeringssammanhang.

Det är uppenbart att frågan om ägande- och/eller ledarskifte i akuta situationer lätt blir känslig och inflammerad, och innebär personliga engagemang och ställningstaganden från inblandade parter. Känslor och relationer kan lätt ta överhanden i förhållande till beaktansvärda sakskaal. Konfliktrisen är stor.

Har ärendebehandling i stället skett, som beredskapsplanering inom ramen för normalt styrelsearbete, ökar förutsättningarna för att man tar rimlig hänsyn till sakliga skäl vid beslutsfattandet. Ärenden av detta slag mår bra av en löpande förtroendefull dialog mellan företagets ägare resp ledare och dess ordförande. Finns flera intressenter på ägar- eller ledarplanet kan den externa styrelseledamotens roll som katalysator och idéförmedlare bli av största värde.

Inom varje företag, vars verksamhet nått en sådan storlek och omfattning, att man har betydande ansvar gentemot personal, kapital och omvärld, bör det finnas en klar handlingsplan för den krissituation som skulle uppstå om någon dominerande nyckelperson plötsligt rycks bort från aktiv tjänst, permanent eller över längre tid.

Checklista för beredskapsplan vid nyckelpersons frånfalle

Akut ledningsfunktion:

1. Vem tar över dagligt ansvar under övergångsperiod.
2. Vem svarar för specialkompetens

3. Vem ersätter i olika delfunktioner
4. Firmateckningsrätt
5. Av vem och hur sköts information

Långsiktigt företagsledande:

1. Finns kompetent efterträdare
2. Finns lämplig påläggskalv
3. Hur löses kortsiktigt ledningsbehov
4. Vem ansvarar för ev extern rekrytering

Övrigt:

1. Avtal, handlingar, hemligheter - hur förvaras dessa? Vem har kunskaper?
2. Anställningsavtal - skriftliga eller dokumentation av muntliga löften. Var och hur förvaras?

Privatekonomi:

1. Finns acceptabelt försäkringsskydd
2. Finns genomtänkt plan för skattekonsekvenser
3. Vem fungerar som rådgivare/beslutsfattare för efterlevande

Ägande:

1. Skall den avlidnes aktier fördelas och fortsatt ägas enligt arvslag inom familjen
2. Skall någon/några familjemedlemmar ta över
3. Skall nyckelmedarbetare/kompanjon eller personal ta över
4. Skall bolaget försäljas eller avvecklas

En sådan plan bör ses över med jämna intervaller, t ex vart tredje år, eller när mera omfattande förändringar inträffat inom företaget, såsom ändrad ägarbild, styrelse, ledningsgrupp eller kapitalförsörjning. Förändringar i aktuell lagstiftning och dess tillämpning bör särskilt observeras.

En sådan handlingsplan kan innehålla mer eller mindre omfattande föreskrifter beroende på hur komplex den aktuella omvärldssituationen ter sig. I den mycket enkla situationen räcker det kanske med att slå fast att ende sonen, som tillika är kompetent produktionschef i bolaget, tar över ledningen och äger överta moderns del av aktierna i bolaget enligt i förväg fastställda villkor. I mer mångfacetterade situationer är det klokt att tänka igenom den hypotetiska krissituationen mera i detalj.

Exempel på styrelsens beredskapsplan vid nyckelpersons frånfälle

Styrelsens handlingsplan inom AB Karl Persson om VD blir långvarigt arbetsförmögen eller avlider.

1. Styrelsens ordförande övertar rollen som t f VD och har som sin ställföreträdare Per Persson.
2. Ordföranden ansvarar för att omedelbar information sker till ägare, medarbetare, kreditgivare, media samt större kunder och leverantörer.
3. Genom försäkring i XYZ kommer vid dödsfall medel att finnas disponibla så att arvsskifte kan genomföras, på så sätt att Per Persson, om han så önskar kan övertaga ägandet av dotterbolaget KP-distribution, genom att erlagga utfallande försäkringsbelopp till dödsboet. I annat fall skall såväl dotterbolag som försäkring tillfalla dödsboet.
4. Styrelsens ordförande skall tillsammans med advokat Jan Andersson verka för att kvarvarande delar av bolaget i dess helhet på bästa möjliga villkor avyttras till kompetent ägare, som avser att driva verksamheten vidare under likartade former och som ger rimliga garantier för personalens fortsatta sysselsättning.
5. Skulle bolagets personal eller representanter ur dess ledningsgrupp uttala intresse för att överta verksamheten, skall bärigheten av dessa planer noga prövas och i de fall de bedöms realistiska en rabatt om högst 20 % av marknadsvärdet enligt formeln substans värde + avkastningsvärde senaste tre åren dividerat med två användas. Beräkning skall härvid göras genom aukt rev Åke Svensson.
6. Under den period som bolaget kvarstår i dödsboets ägo skall ägaren på bolagsstämma företrädas av advokat Jan Andersson, Per Persson, Inga Persson och Torsten Perssons förmyndare, var vid var och en äger företräda 25 % av rösterna.
7. Vad här sagts gälla angående bolagets avyttring i händelse av dödsfall skall också tillämpas utan ytterligare beslut om Karl Perssons arbetsförmögenhet uppgår till minst 75 % och har en varaktighet om minst 24 månader.
8. Denna plan har utarbetats vid styrelsemöte i AB Karl Persson 1994-02-02 och skall bli föremål för revidering senast 1997-01-31.

4. När beslut om VD-skifte är nödvändigt

Skulle det, trots aktiva insatser från styrelsens sida, visa sig att VD inte lever upp till de insatsbehov som företaget har, så gäller det att agera snabbt och kraftfullt. Alltför många styrelser är inte tillräckligt informerade eller saknar civilkurage och drar sig för att fatta obekväma beslut. Både företaget och den VD som inte klarar sina uppgifter far illa av att en dålig situation får fortgå utan åtgärder.

Det gäller alltså för styrelsen att enas kring det nödvändiga beslutet att avsätta den VD, vars kompetens och egenskaper inte räcker till för företagets behov och att göra det i tid innan vare sig individ eller företag tagit alltför stor skada.

Normalt blir det en uppgift för styrelsens ordförande gärna tillsammans med ytterligare en person att ta det avgörande samtalet med VD. Självklart skall det inte vara tal om någon "avrättning" eller utseende av syndabock, utan om ett sakligt resonemang med mycket personlig sympati i botten. Det förekommer oftare än man kanske föreställer sig att VD, efter de första spontana, kanske smått aggressiva försvarsreaktionerna, snart reagerar med förståelse och lättnad på en saklig framställning av orsakerna till styrelsens beslut.

Det är oftast bäst för både företag och individ att en uppsagd VD omgående lämnar sin tjänst och företaget. En sådan skilsmässa är självklart alltid smärtsam och kostar på både prestige- och känslomässigt. Styrelsen bör därför göra vad den kan för att ge händelsen rimliga proportioner och vara så skonsam som möjligt mot alla inblandade.

Fallskärmsavtal

Mot bakgrund av den stora uppmärksamhet, som på senare tid ägnats åt fallskärmsavtal med mer eller mindre orimligt generösa villkor vill vi slå fast följande, som vi bedömer vara normalförfarande i företag där inte VD också är nyckelägare.

Styrelsen uppdrar åt sin ordförande att förhandla om VD:s ekonomiska villkor och anger därvid också ungefärliga ekonomiska ramar härför. Ordföranden genomför dessa förhandlingar och informerar därefter styrelsen om utfallet. Innehåller det tänkta avtalet detaljer som ej omfattas av givna ramar bör detta förankras i styrelsen innan avtalet slutligt bekräftas.

Skulle det av speciella skäl bedömas känsligt att diskutera avtalsdetaljer i hela styrelsen kan styrelsen i stället välja att utse en särskild arbetsgrupp som skall fungera som ordförandens referensgrupp i frågan.

Ersättning till VD i samband med att han sägs upp eller tvingas att själv säga upp sin tjänst bör endast undantagsvis överstiga två årslöner. Ar lönenivån extremt hög och/eller VD "inhyrd" för en kortare insats i krisföretag bör engångsvederlaget relateras till hur framgångsrikt uppdraget skötts.

Introduktions- och avvecklingsplaner är viktiga

Vare sig vår blivande VD kommer ur familjekretsen, finns bland nyckelmedarbetare eller rekryteras utifrån så är introduktions- och informationsplaner viktiga uppgifter som bör framtagas med styrelsens överinseende. Styrelsen bör också engagera sig aktivt i avvecklingsplanen för avgående VD. En långvarig, positiv insats för företaget bör leda fram till en positiv avslutning. Vad har då avgående VD för fortsatta ambitioner, som berör företaget? Önskar han en aktiv roll i styrelsen framöver? Här har vi ett nytt grannläga ärende att ta ställning till. Det är inte en självklarhet att en f d VD blir det tillskott i styrelsearbetet, som t ex ger en ny VD det bästa stödet i hans ambitioner att arbeta med nyordning och förändring i bolaget. Externa styrelseledamöter kan återigen fylla en viktig funktion dels när det gäller att råda ägarna i styrelsevalet, dels när det gäller att överbygga ev generationsmotsättningar.

Det ägarledda* företaget

Styrelsens funktion i det ägarledda företaget blir givetvis av någon annorlunda karaktär inte bara när det gäller att tillsätta och avsätta VD. Generellt är styrelsens roll i sådana företag ömtålig och måste helt baseras på ömsesidig respekt, eftersom det är ägaren som via bolagsstämma utser styrelse och som sagt styrelsen som enligt aktiebolagslagen utser VD. De ägarledda företagen kan ha en del olika grundförutsättningar. Vanligast är kanske det entreprenörägda företaget, som leds av den person, som en gång startade verksamheten baserat antingen på en unik idé eller på en yrkeskompetens. En illustration av ett sådant företags utvecklingsfaser framgår av uppställningen på sidan 18.

* Med "ägarledda företag" avses företag där VD samtidigt är ensamägare, har majoritetsägande eller tung minoritetspost. Sedan har vi andra/tredje generationens ägare, som antingen förvärvat företaget genom arv eller genom köp. I det senare fallet talar vi om ägare som antingen satsar på en unik yrkeskompetens eller ett generalistkunnande som företagsledare. Den som förvärvat via arv har oftast skaffat sin kompetens inom företaget och har huvuddelen av sina erfarenheter från en tämligen begränsad företagshorisont.

Slutligen har vi en ganska stor grupp företag där två eller flera kompanjoner/delägare har satsat på en gemensam företagsidé, och där samtliga är verksamma i företaget på olika nyckelfunktioner och en av dem mer eller mindre naturligt blivit utsedd till gruppledare och därmed till VD. Kompanjonförhållande kan också ha uppstått genom arv, där andra eller tredje generationen delar på ägandet och är mer eller mindre aktiva i bolagets verksamhet och/eller i dess styrelse.

Gemensamt för ägarledda företag och alla andra företag är givetvis att företagets krav på VD förändras med företagets tillväxt och med förändringar inom företagen och i deras omvärld. Skillnaden är då att den dubbla rollen som ägare och företagsledare kan göra det svårt eller rentav omöjligt att fatta rätt sorts beslut.

Utvecklingsfaser i ett entreprenörbaserat företag

I mindre och medelstora företag spelar ägaren/na ofta en mycket aktiv roll i företaget. Vi talar om första och andra generationens ägande.

Fas 1 Ägare + familjemedlemmar + någon anställd

Fas 2 Ägaren klarar inte längre allt själv.

Någon person för delat ledningsansvar.

Fas 3 Ägaren är ofta innovatör/specialist och får under fortsatt tillväxt behov av flera områdeschefer. Familjen spelar mindre roll operativt. Behov av extern samtalspartner växer.

Fas 4 Företaget har vuxit till en storlek där beslut och ekonomiska konsekvenser (kapitalbehov) liksom omvärldskrav ger behov av aktivt styrelsearbete.

I fjärde steget finns viss risk för kulturkrock. Ägareledare som själv lett verksamheten och fattat alla beslut måste underordna sig styrelsearbete och -beslut.

Det blir efter hand viktigt att strukturera arbete, relationer, ansvar, arbetsgång etc.

Viktigt att hålla reda på vilken mössa man bär. Ägare, VD, styrelseledamot.

Viktigt att systematisera rollfördelning mellan bolagsstämma, styrelse, VD.

Viktigt att göra ordentliga tidsplaner.

Angeläget att från början skapa en kompetent styrelse, som kan arbeta med respekt från företagets alla interna och externa aktörer. Viktigt med självdisciplin hos ägaren.

Genom att ägaren/in novatören delegerar beslut/ansvar till kompetenta medarbetare och styrelse kan hans egna resurser utnyttjas där hans kompetens är störst.

En ägare med framsynthet och förmåga att hantera punkterna ovan har goda förutsättningar att lyckas och att på sikt genomföra ett fram gå ngsrikt generationsskifte.

5. Ägandet och VD-rollen

Den starka kopplingen mellan ägande och VD-funktionen i flertalet fåmansbolag är givetvis ingen tillfällighet. Man satsar helhjärtat sina resurser i form av kapital och arbetsinsatser i det nybildade bolaget. Man växer och utvecklas med det företag man skapat.

Därför finns det en naturlig anledning att också vid planerat skifte på VD-stolen tänka i termer av ändrat ägande. Även om det är ägaren själv som fattar beslut om eventuell försäljning av företaget så kan styrelsens råd och kompetens vara av stor betydelse för hur framgångsrik en sådan överlåtelse blir och vilka ekonomiska konsekvenser den leder till.

För att man som extern styrelseledamot skall kunna ge väl underbyggda råd och synpunkter i här aktuella frågor krävs som alltid förberedelser. Vi avstår från att i detalj diskutera de komplicerade försäkrings- och skattefrågor som behöver värderas. Vi vill bara understryka vikten av att dessa aspekter inte negligeras, utan att de får uppmärksamhet på ett tidigt stadium och sedan följs upp löpande t ex i samband med bedömning av varje bokslut. I den mån man inte inom styrelsen besitter kvalificerad kompetens inom dessa områden bör experter anlitas. Det är alltid mera ekonomiskt än att i efterhand upptäcka att man underlåtit att vidtaga de rätta åtgärderna i rätt tid.

Det är också viktigt att notera att skattereglerna i vår företagslagstiftning blivit mera liberala på 90-talet och nu gör det möjligt att åstadkomma tämligen enkla lösningar på företagsöverlåtelser med rimliga skattekonsekvenser, också om säljaren vill åstadkomma ekonomisk rättvisa mellan två eller flera arvtagare (Se praktikfallet "Rättvisa föräldrar").

6. Kartlägg före beslut

Ett annalkande byte på VD-stolen i ett familjeföretag kan vara en känslig fråga att hantera. En klok ägare söker därför råd av någon utomstående som kan företaget väl. Finns i företagets styrelse någon extern ledamot kan det vara naturligt att be denne om synpunkter och förslag. Dessa bör baseras på insamlade fakta.

I företag där VD och huvudägare är en och samma person bör man som extern ledamot självklart börja sitt

informationsinsamlande med att ta del av VD:s egna funderingar rörande bolagets framtid. Hur vill han att man skall agera om han faller ifrån i förtid, hur ser han på sin egen pensionsålder och ev nedtrappning? Vem skall ta över? Vilka familjemedlemmar eller medarbetare bedömer han kompetenta och/eller intresserade? Vill han att företaget stannar i familjen eller vill han sälja? Hur skall en eventuell köpare se ut och hur skall vederbörande se på företagets framtid?

Med svar på dessa och många andra frågor i bakhuvudet är det dags för vår styrelseledamot att skapa sig en egen bild av förutsättningarna. Det är viktigt att han försöker göra en så opartisk värdering som möjligt av vad som är bäst för ägare, företag och personal om VD plötsligt rycks bort, försvinner av andra skäl eller helt enkelt planerar att dra sig tillbaka.

Första frågan gäller givetvis det framtida ägandet. Är det en bra lösning att låta företaget stanna och drivas inom familjen? Finns det kompetent ledning att tillgå och är vederbörande beredd att ta över. Hur hanteras rättvisekravet inom familjen, inte bara vad avser ekonomi (vilket ofta går att lösa), utan vad som gäller arbetsuppgifter, ansvar och titulatur?

Detta är ofta en mera långsiktigt bekymmersam fråga, än vad många välmenande föräldrar inser. Man tycker att det är rimligt att barnen skall kunna få både utkomst och social status ur det egna familjeföretaget. Men lösningar som ger status inom företaget, vilken inte motsvaras av en rimlig kompetensnivå, blir nästan alltid en belastning för både företag och individ. Det är bättre för alla parter att visa civilkurage från början och göra rollfördelningen efter förmåga och lämplighet snarare än efter släktskap. En person, som kan vara klart olämplig och därmed olycklig i en kommersiell chefsroll, kan fördenskull ha andra resurser, som gör vederbörande väl lämpad för kvalificerade uppgifter inom andra sektorer av samhället.

Samma kompetensbedömning som gäller för familjemedlemmar skall självfallet appliceras också på andra tänkbara chefskandidater bland företagets nyckelmedarbetare. Se upp med de risker som ligger i att promovera en duktig specialist till den generalistfunktion som VD-skapet ofta innebär. Passeras härvid den skiljelinjen har företaget både förlorat en duglig specialist och fått en dålig chef.

Det finns många fallgropar i den interna VD-rekryteringsprocessen. Här skall vi bara nämna ytterligare ett par, som det kan vara värt att särskilt observera. En stark VD/ägare, som kanske också är företagets grundare, har ofta ett väsentligt specialkunnande i botten, och är inom detta område företagets starke man. Försvinner han från företaget är det ofta svårt att ersätta just detta specialkunnande samtidigt som VD-posten besätts på acceptabelt sätt. Lösningen är oftast att se över hela ledningsfunktionen och kanske rekrytera såväl en VD med egen kompetensprofil som en ny man inom förra chefens specialgebiet.

Ett annat vanligt problem gäller den etablerade rollfördelningen inom företaget. Det är ofta så, att flera personer känner sig kallade och därmed förbigångna, när en medarbetare upphöjs till VD-skapet. Om det inte finns en klart uttalad, naturlig hierarki inom företaget, är det viktigt att gå fram med omdöme och taktkänsla, så att man inte på grund av bristande information och icke uttalad erkänsla tappar andra viktiga medarbetare, då man utser en av flera tänkbara kandidater till VD-posten.

Saknas lämplig arvtagare inom familjen och det inte heller finns någon naturlig kronprins inom företaget så bör styrelse och ägare ta stor hänsyn härtill när det gäller att rekrytera framtida nyckelmedarbetare till företaget. Styrelsen bör vara särskilt observant på den alltför vanliga företeelse, som innebär, att en chef, som är svag eller saknar självkänsla, tenderar att rekrytera svaga medarbetare. Samma sak gäller för en alltför dominant och despotisk chef, men av helt andra skäl. Det är därför en god regel att slå fast att rekrytering av chefspersoner direkt under VD bör vara ett gemensamt beslutsansvar för VD och styrelseordförande, både vad avser personval och fastställande av villkor.

7. När VD bestämt sig för att dra sig tillbaka

För det första är det en stor fördel om ett sådant beslut sker med rimlig framförhållning. Arbetar styrelsen med en handlingsplan för generationsskifte som uppdateras med vissa intervaller ökar sannolikheten för att också beslutsfrågan aktualiseras och aviseras i god tid.

Den grundläggande frågan är då hur ägare/VD ser på det fortsatta ägandet. Det finns i huvudsak fem alternativ. (Här bortses från alternativet med börsnotering).

- Han är beredd att kvarstå som ägare.
- Han vill överlåta till nästa generation.
- Han vill sälja till medarbetare/anställda. (Kanske management buy-out).
- Han vill sälja till extern köpare.
- Han är beredd lägga ner verksamheten.

I det första fallet gäller det att göra upp en ren successionsplan som inte kompliceras av krav på ny ägare, fastställande av köpeskilling etc. I de andra tre alternativen måste realistiska värderingar göras av förutsättningarna för ett framgångsrikt skifte av ledarskap och ägande.

För den som utvecklat och levit med ett företag under många år är omsorgen om företaget, dess fortlevnad och välgång vanligen av central betydelse för generationsskiftets innehåll. Det är inte bara det ekonomiska utfallet som har betydelse utan i lika hög grad om den nya ägaren kan bedömas ha förutsättningar att driva företaget vidare med framgång och om anställda och företagsrenommé hanteras med respekt och omdöme.

Detta innebär att, även om skiftet på ledarposten är knutet till en överlåtelse av rörelsen, så önskar den tidigare VD:n/ägaren övertyga sig om att den nya företagsledaren har förutsättningar sköta sitt fögderi på ett aktivt och kompetent sätt. Han vill se sitt livsverk i goda händer.

Vi har alltså en situation där VD gett uttryck för att vilja dra sig tillbaka inom viss tid - med eller utan ändring av ägandet. Det blir viktigt att snarast göra upp en successionsplan. Varje rekrytering bör inledas med att styrelsen fastställer önskad kompetensprofil på ny VD, och gör en tidsplan för rekrytering och intrimning i företag och funktion.

Styrelsen bör sedan aktivt följa fortsatt skeende. Inte minst viktigt är att stödja såväl VD och VD-kandidat under den interimperiod då de förväntas samverka inom företaget. Det är ofta svårt för en VD med ägarskap och/eller många tjänsteår att acceptera det egna avgångsbeslutet och på ett konsekvent sätt dela med sig av sina erfarenheter och lämna över ansvar och beslutsrätt. Styrelsens stöd kan här vara en nödvändig funktion för ett lyckat slutresultat.

Särskilt viktigt är att tillträdande VD får aktivt stöd av såväl sin företrädare som av styrelsen när det gäller att vinna förtroende hos medarbetare och företagets omvärld.

Det är styrelsens ansvar att fastsätta ett bestämt datum för vaktombyte. Sker inte detta finns en risk att avgående VD tänjer ut tidsramen och ständigt finner nya ursäkter för att vänta med den definitiva avgången.

8. Om VD vill överlåta sin roll inom familjen

I en situation, där ägare/VD har en klar uppfattning om att det finns en lämplig kronprins i familjen, finns två alternativ. Antingen finner styrelsen att åsikterna är relevanta eller också känner de tveksamhet till att biträda VD:s värdering. I det första fallet blir problemen relativt enkla, i det andra mera komplicerade.

Finner styrelsen att "Junior" är en tänkbar VD-kandidat på sikt, så blir nyckelfrågan att matcha fram honom eller henne på rätt sätt.

Styrelse och VD bör diskutera med Junior om leraven på teoretisk utbildning och praktisk erfarenhet. Ofta har vederbörande glädje och nytta av att arbeta ett par år utanför det egna företaget. Det breddar erfarenheterna och minskar hemmablindheten.

Det är en stor fördel om Junior tidigt får hjälp att staka ut sin väg mot VD-stolen. Men då måste man komma ihåg att utvecklingen över tiden inte bara påverkar individen utan också företaget. En analys av företagets sannolika position i den framtid då VD-bytet kan bli aktuellt är önskvärd. Kanske ger det anledning till ändrad syn på hur Junior skall matchas fram till befattningen.

Skulle styrelsen istället reagera med stor tveksamhet på förslaget om lämplig "Junior" blir situationen mera grannlaga. Det är en känslig uppgift att till föräldrar förmedla mindre positiva värderingar av deras barn. Som påpekats tidigare, kan en person ha många förträffliga egenskaper och vara klart begåvad, utan att för den skull vara en lämplig företagsledare. Föräldrars ambition och brist på klarsyn har i många fall gett familjeföretaget en svag ledning samtidigt som individen fått en otillfredsställande livssituation.

Styrelsens uppgift måste i denna situation vara att bidra till att samtliga aktörer får en bättre verklighetsbild. En användbar utväg kan vara att föreslå att Junior får genomgå externa tester avseende anlag och kunskaper. Ger testerna entydigt positiva eller negativa svar bör beslutet vara lätt. Är testutslagen däremot tveksamma bör frågan penetreras ingående och känner man att Juniors brister är rimliga kan man kanske finna ett personanpassat utvecklingsprogram. Väljer man rätt testfunktion får man också en bild av vad vederbörande vore mest lämpad för att arbeta med och ofta också en bild av hans/hennes egna innersta ambitioner. Detta kan ge underlag för en kreativ familjediskussion med extern styrelseledamot som katalysator.

Praktikfall 1: Framgång med växtvärk

Företaget AB Alfa & Söner hade under faderns mer än tjugoåriga ledarskap utvecklats på ett lugnt och stabilt sätt. Inkomsterna hade räckt till att ge familjen och några få anställda en hyfsad bärning. Båda föräldrarna arbetade i Alfa och det var naturligt att de båda sönerna redan under tidiga skolår började ta aktiv del i bolaget. Det visade sig snart att företaget var mycket roligare för de båda ungdomarna än fortsatta studier. Båda började direkt efter grundskola på heltid i företaget och gick med liv och lust in för arbetet. Bolaget, som huvudsakligen sysslade med import och grosshandel av konsumentkapitalvaror, mårde påtagligt bra av de båda sönerns entusiasm och nya idéer.

Efterhand som Alfa växte i omsättning och storlek fick också sönerna större ansvar och befogenheter. Redan

innan de båda nått 30-årsgränsen delade de i praktiken på ledningsansvaret för ett företag som mer än 10-dubblat sin omsättning på lika många år och nu var en av marknadsledarna på sitt område.

Företagets revisor upplevde att framgången inte motsvarades av tillväxt i managementkompetens och rädde därför familjen att söka stöd i en professionell styrelse. Familjen, som aldrig hade långt från tanke till beslut accepterade och bolaget fick en styrelse som bestod av far, 2 söner och 2 externa ledamöter, varav den ene utsågs till styrelseordförande. Företagets framgångar fortsatte volymmässigt, men styrelsen kunde gång efter annan konstatera att vinsten urholkats av dåligt underbyggda ledningsbeslut. Samtidigt ökade hela tiden sönernas arbetsbörda, de blev stressade och fick allt svårare att dra jämnt.

De externa styrelsemedlemmarna verkade aktivt, dels för att sönerna skulle skaffa sig bättre teoretisk grund att stå på, dels för att ledningen skulle kompletteras med nya krafter.

Företaget fortsatte att växa, nådde positionen störst i Norden och hade förvärvat flera smärre, lokalt konkurrerande bolag. Antalet externa nyckelmedarbetare ökade, men sönerna behöll greppet om ledningsfunktionen. Genom gåva från föräldrarna ägde de majoriteten av aktierna värdemässigt men föräldrarna hade behållit röstmajoriteten. Lönsamheten som varit mycket god började svikta. Brödernas konflikter blev allt mer frekventa och störde kraftigt arbetet inom företaget på alla nivåer. Alla inblandade mätte dåligt i den aktuella arbetsmiljön.

Hur rädda företaget och dess tillgångar från hotande sönderfall och dålig lönsamhet. Samtidigt är familjen i båda generationerna beroende av intäkter från företaget för en tryggad ekonomi.

Lösningen

De externa styrelseledamöterna och revisorn bildade arbetsgrupp och samrådde frekvent under denna period och sökte efter lösningar på de akuta problemen. Slutsatsen var att sönerna genom företagets enorma utvecklingstakt inte kunde hålla tempot, att de dignade under ansvarsbördan, men inte ville erkänna att de inte längre ensamma vare sig kunde lösa eller orka med de krav som den alltmera komplexa företagsbilden ställde på dem som ägare och ledare.

Arbetsgruppen förankrade sina synpunkter hos föräldrarna och föreslog att man skulle överväga att sälja företaget till någon mera kompetent ägare. Efter åtskilliga diskussioner och turer accepterade hela familjen förslaget, sönerna dock under protest och man började leta efter rätt ägare. Under tiden hade en extern medarbetare övertagit VD-stolen och var helt införstådd med den tänkta ägarförändringen. Han samrådde med andra externa chefer i bolaget och man enades om att lämna bud på aktiemajoritet i bolaget. För ägarfamiljen var valet relativt lätt. Man tog hellre en minoritetsandel i företaget och kunde driva det vidare tillsammans med en känd chefsgrupp, än man överlät hela bolaget i externa händer.

Arbetsgruppen bestående av externa styrelseledamöter och revisor bidrog till avtalsutformning och med konstruktiva råd rörande transaktionsuppläggningsen för att det hela skulle ge rimliga konsekvenser för köparnas finansieringsbörda och säljarnas skattebelastning. Prislappen fastställdes tidigt med utgångspunkt från den värderingsformel man beslutat skulle gälla också vid försöket att sälja till externa intressenter.

Efter två år kan man konstatera att besluten var riktiga. Alfa & Söner har fortsatt snabb expansionstakt med bättre lönsamhet. Ledningsbeslut och styrelsearbete sker i en professionell miljö. Särskilt positivt är att sönernas obestriddliga kompetens kan utnyttjas på ett bättre sätt, att de samexisterar inom företagets ledningsgrupp med positiva signaler och att de allmänt, liksom familj och företag, mår bättre.

Sens moralen är att närvaron av extern styrelsekompetens med civilkurage är en nödvändig förutsättning för att man inom bolaget skall klara av att angripa komplicerade relationsproblem medan tid är. En lösning som arbetas fram medan företagets ekonomi tillåter alternativa beslut är nästan alltid bättre för de inblandade parterna än den som måste tillgripas i en tvångssituation.

Praktikfall 2: Tredelning med enighet

Andersson, Pettersson och Lundström var lika delägare i ett tjänsteföretag av konsultkaraktär, där man i dussintalet år framgångsrikt drivit sin verksamhet och hade betydande balanserade vinstmedel och dolda reserver i balansräkningen. Andersson, som var 10-talet år äldre än sina kompanjoner, aviserade ett par år före 60-årsdagen sitt intresse av att pensioneras vid 60. Delägarna var eniga om att ett sådant beslut skulle respekteras och att Andersson skulle ha ut sin tredjedel av det gemensamt skapade kapital som bolagets marknadsvärde kunde representera. Man var också överens om att en ev köpare helst både skulle vara intresserad av att behålla Pettersson och Lundström i ledande befattningar och att personkemin mellan den nye ägaren och Pettersson och Lundström skulle stämma. Som sekundärmål markerades intresse av att värna såväl om affärsidé som medarbetare.

En extern rådgivare engagerades för att biträda i processen att finna rätt köpare, rätt prislapp och rätt avtalsform för de delägare som skulle kvarstå i ledningsfunktionen. Man enades relativt snabbt om önskvärd profil på den nya ägaren, som borde vara branschetablerad, liksom om prisnivån. När kontakt med tänkbar köpare, efter omfattande sökprocess etablerats visade det sig emellertid att man var föga benägen att gå in i seriösa förhandlingar. Som orsak uppgav man i stor enighet att köparen inte stämde med förväntningarna. Man beslöt att skynda långsamt med avyttringen av bolaget. Det förtroende man fått för den externa rådgivaren gjorde att denne under mellantiden ombads gå in som ordförande i bolagets styrelse, vilken tidigare enbart bestått av de

tre delägarna.

Efterhand som ordföranden kom in i sin arbetsroll och fick en djupare kunskap om bolaget och bättre kontakt med delägarna så växte en ny och kraftigt modifierad bild fram av delägarnas framtidsvisioner. Den äldste ville fortfarande dra sig tillbaka från företaget vid sextio och upplevde som uttalat problem att värdet på företaget inte bara berodde på historisk intjäning utan också ställde krav på de båda övrigas fortsatta aktiva medverkan och tillgång till deras specialkunskaper. De båda yngre kände innerst inne olust inför tanken att bli anställda efter många år som delägare, men såg samtidigt det inte möjligt att tillsammans äga och driva bolaget vidare. Bl a var tanken att lösa ut den tredje delägaren till "marknadspris" mindre tilltalande eftersom priset berodde på deras egen beredvillighet att överta hela ansvaret för bolagets dagliga ledning. Ansvaret gentemot anställda och kundkrets var samtidigt viktiga parametrar.

Hur hitta en lösning så att Andersson kunde dra sig tillbaka och få en rimlig ersättning för sin vinstandel, samtidigt som Lundström och Pettersson utan att ta för stora ekonomiska risker skulle kunna fortsätta som egen företagare och företaget leva vidare.

Lösningen

Efter mycket analysarbete och individuella samtal växte en för alla inblandade parter acceptabel lösning fram. Denna gick i grova drag ut på följande. Samtliga delägare bildade var sitt eget aktiebolag. Andersson driver i det egna bolaget viss verksamhet som är närbesläktad med hans fritidsintressen och har samtidigt vissa konsultinsatser riktade mot Petterssons och Lundströms resp bolag. Pettersson och Lundström fortsätter i de egna bolagen var för sig det ursprungliga bolagets verksamhet och kunde i största broderliga sämja dela på såväl personal som kundkrets i två i stort sett likvärdiga delar. Därutöver tog de över alla väsentliga driftstillgångar till bokförda värden och kunde därigenom fullt lagligt ta över huvuddelen av de obeskattade reserverna. Andersson får sin del av dessa reserver via storleken på de konsultarvoden som betalas till hans bolag från de båda övrigas. Kvar i det ursprungliga bolaget, som man beslutat behålla i gemensam ägo under några år som säkerhet för Anderssons krav på Pettersson och Lundström, finns i stort endast beskattade vinstmedel. Bolagsordningen har ändrats till att i första hand gälla kapitalförvaltning och tillgångarna har placerats i en långsiktig värdepappersportfölj samt en mindre spekulativ portfölj.

Samtliga är mycket nöjda med denna konstruktion. Andersson har en bekymmersfri och ekonomiskt god period fram till dess olika pensioner faller ut. Han har en trivsamt nedtrappning i arbetsnivå i ett bolag med stor ekonomisk handlingsfrihet. Pettersson och Lundström driver sina bolag med stor framgång och behövde tack vare den aktuella lösningen med stora obeskattade reserver i startskedet inte ta några privatekonomiska risker. Tillgångarna i det gemensamt ägda bolaget har kunnat växa på ett positivt sätt. Om ett par år ger detta de tre delägarna möjlighet att sälja ursprungsbolaget med god vinst, på ett skattemässigt oklanderligt och lönsamt sätt.

Sensmoralen är att utan den externa styrelseledamoten som katalysator för individens idéer och ambitioner hade man knappast kommit fram till en lösning som tillfredsställt samtliga delägare. Istället hade alla tre visat hänsyn till vad man trodde var övrigas önskemål och ingen hade blivit odelat nöjd.

Praktikfall 3: Rättvisa föräldrar

Företaget Sälj Mer AB startades av Bo Bengtsson för 20 år sedan. Man har framgångsrikt utvecklat en nisch inom reklamaterialområdet och har tom sedan några år ett par patenterade produkter som nått god acceptans och spridning inom detaljhandeln. Bo Bengtssons hustru Brita har arbetat med företagets ekonomifrågor sedan Sälj Mer AB började sin verksamhet. Dottern Anna började i företaget genast efter sin studentexamen för drygt 10 år sedan och har allt mer utvecklat till faderns högra hand vad gäller försäljning och produktutveckling. I familjen finns också sonen Anders som valt att stå utanför familjeföretaget och satsat på en akademisk karriär. Han har stora studieskulder och en dåligt arvoderad forskartjänst vid Universitetets filosofiska fakultet.

Makarna Bengtsson närmar sig båda 60-årsdagen och har länge talat om att trappa ner sina arbetsinsatser vid det tillfället. För dem är det naturligt att vilja överlåta Sälj Mer AB till dottern, men de har bekymmer över hur detta skall kunna ske utan att sonen blir orättvist hanterad. De tar upp frågan på Sälj Mer AB:s nästa styrelsemöte, där förutom makarna Bengtsson styrelseordförande Sten Erfaren och företagets revisor Dan Collén deltar.

Av diskussionen framgår

- att makarna Bengtsson har sin framtida ekonomi tryggad genom goda pensionsförsäkringar från 60 år och framåt, stora övervärden i sin villa, en "skaplig" aktieportfölj och likvida sparmedel på drygt 300 000 kronor.
- att företaget de senaste åren gått mycket bra och utöver marknadsmäs sig lön till familjen gett en vinst på ca 700 000 kronor per år.
- att företaget har obetydliga tillgångar bundna i anläggningstillgångar och liknande. Man hyr lokaler och har sina egenutvecklade produkter udagda på legoproduktion.
- att likviditeten är mycket god i bolaget. Checkräkningskrediten är outnyttjad och på bank och postgiro finns 1,2 milj.

- att eget skattat kapital är på 1,4 milj varav ak 0,2 milj.
- att icke skattade reserver synliga och osynliga är 0,6 milj.
- att ett par europeiska företag på sistone visat intresse för att förhandla om licensrätt till bolagets patent.

Diskussionen om hur ett generationsskifte inom Sälj Mer AB skulle kunna genomföras så att tillgångarna verkligen kom barnen tillgodo på ett rimligt rättvist sätt och utan alltför stora påfrestningar i form av skattebelastningar blev livlig. Efter att en del olika idéer varit föremål för diskussion, beslöts att uppdra åt Erfaren och Collén att tillsammans arbeta fram ett förslag till nästa sammanträde.

Lösningen

Vid nästkommande styrelsemöte var frågan om generationsskifte en av huvudpunkterna på dagordningen. Efter en ingående diskussion enades man om följande handlingsprogram som nära anslöt sig till framlagt förslag.

A Genom fondemission i Sälj Mer AB utökas aktiekapitalet till 300 000 varav aktier för 30 000 utgör A-aktier och resterande 270000 utgör B-aktier med 1/10 rösträtt.

B Samtidigt bildar makarna Bengtsson ett nytt bolag - AB Finna Upp, som har 50 000 i ak varav 10 % A-aktier och resterande B-aktier.

C Makarna Bengtsson genomför formell bodelning så att Brita Bengtsson får samtliga B-aktier i de båda bolagen, medan Bo Bengtsson äger A-aktierna.

D Till nominella värden överförs samtliga skulder och tillgångar i Sälj Mer AB till AB Finna Upp. Undantag är, dels skattat kapital om 1,0 milj inkl ak 0,3 milj, dels patenträttigheterna på gjorda uppfinningar.

E Avtal skrivs mellan de båda bolagen där det nya bolaget skall betala 200 000 per år i fem år för patenträtten i Norden.

F De båda bolagen byter namn.

G Brita Bengtsson skänker samtliga sina aktier i Sälj Mer AB till dottern som samtidigt utses till VD i bolaget. Föräldrarna kvarstår i bolagets styrelse.

H Brita Bengtsson skänker samtliga sina aktier i AB Finna Upp till sonen. Bo Bengtsson utses till VD i bolaget och skall på del av sin tid arbeta med att exploatera bolagets patent på nya marknader via licensavtal. Sonen anställs på deltid för att bistå fadern med sina gedigna språkkunskaper.

Resultat

Dottern tar över chefskapet i det bolag hon länge arbetat i. Hon äger 90 % av aktierna.

Bolaget har ett substansvärde på 820 000 bestående av ak 300 000, skattade vinstmedel 100 000 och oskattade reserver 600 000. Sannolik årsvinst efter erläggande av patentavgifter ca 500 000. Sonen får meningsfulla extrainkomster från ett företag där han äger 90% av aktierna.

Bolaget har ett substansvärde på 1 050 000 bestående av ak 50 000 och skattade vinstmedel 1,0 milj. Förväntade patentintäkter från Sälj Mer AB 200000 och från övriga marknader netto 200-300000.

Eftersom Brita Bengtsson skänkt samtliga sina aktier i de båda bolagen utan några gåvovillkor begränsas värderingen för gåvoskatt till 30% av substansvärdet. Från 1993 utgör skattesatsen 10% upp till 300000, vilket innebär att dottern skall betala 22 100 och sonen 28350 i gåvoskatt. Om denna skatt finansieras genom utdelning från resp bolag innebär detta att utdelning bör ske med drygt 30 000 resp 40 000.

Fadern Bo Bengtsson har kvar röstmajoritet i de båda bolagen, där det också finns en bolagsordning med hem budsklausul och ett konsortialavtal som reglerar andra beslutsfrågor av väsentlig karaktär i bolagen.

Härigenom säkrar föräldrarna att de båda barnen inte kan förlora sitt inflytande och ägande genom att t ex giftorätt eller krav vid ev skilsmässa kommer in i bilden. Detta hade annars inte varit möjligt eftersom skattelindring vid gåva av helt aktieinnehav också förutsätter att gåvan är villkorslös.

Sensmoralen i det här fallet är att makarna Bengtsson i god tid tog upp sina problem och tankegångar angående generationsskiftet i sin styrelse och att de utnyttjade den expertis som fanns i närheten. Ett konstruktivt lagarbete mellan extern styrelseledamot och företagets revisor gav en för alla parter positiv lösning.