

Gir fra seg eierskapet til barna, men ikke A-aksjene:



FAR BESTEMMER: - Så lenge jeg lever, er det jeg som bestemmer, uttalte Stein Erik Hagen for noen år siden. Og det ser han ut til å leve opp til. Også milliardærer som Torstein Tvenge, Jens Ulltveit-Moe, Trygve Hegnar og Odd Reitan har overført eierandeler, men beholdt alt eller mesteparten av A-aksjene.

FOTO: EYVIND YGGESETH/IVÁN KVERME OG NTB SCANPIX

Beholder makten

For å minimere arveavgift og trekke barna inn i sine forretningsimperier deler Norges rikeste menn rundhåndet ut eierandeler til sine barn. Men det er én ting barna ikke får, og det er A-aksjene til far! Fedrene beholder makten til de dør, noe som faktisk kan vise seg å være samfunnsøkonomisk gunstig.

- **Så lenge jeg lever**, er det jeg som bestemmer! slo Stein Erik Hagen fast i et intervju med undertegnede journalist i 2006, der Hagen utpekte sin yngste datter Caroline til den som skulle ta over og føre hans familieselskap Canica samlet videre.

Hagen overførte for mange år siden 90 prosent av det økonomiske eierskapet i Canica til sine tre eldste barn fra første ekteskap. Men samtidig har han beholdt solide 74 prosent av stemmemakten, gjennom bruk av tre A-aksjer som hver gir 100 ganger så mange stemmer som hver B-aksje.

Og Hagen er ikke alene. Om ikke alle, så har de fleste av landets rike menn, det er stort sett menn vi snakker om her, overført store deler av sine formuer til barna. Og som Hagen så gir de "bare" fra seg pengene, men ikke makten.

Johan H. Andresen, Odd Reitan, Joh. Johannson-familien, A. Wilhelmsen-familien, Trond Lykke, Torstein Tvenge, Ola Mæle, Trygve Hegnar, Jens Ulltveit-Moe osv., osv. Listen kan gjøres lang. Alle har overført eierandeler i familieselskapene, men beholdt alle eller store deler av de stemmeberettigede A-aksjene på egen hånd.

Familieselskaper utgjør over 60 prosent av alle selskaper med begrenset ansvar i Norge, og står for over 20 prosent av verdiskapningen i norsk næringsliv.

"Alle" avventer nå

- Generasjonsskiftene går sin gang. I perioder der ligningsverdiene på aksjene er lave, eller i forkant av perioder hvor man frykter det kan bli høyere arveavgift, øker denne aktiviteten. Men akkurat nå vil jeg råde alle til å vente til etter valget til høsten, fordi et regjeringsskifte vil kunne føre til at arveavgiften blir borte sier den kjente skatteadvokaten Sverre E. Koch i advokatfirmaet Thommessen.

For tre-fire år siden var det en situasjon med både lave aksjekurser, og dermed ligningsverdier, og frykt for økt arveavgift. Men nå forventer mange at en borgerlig regjering helt vil fjerne arveavgiften, som årlig gir et proventy til statskassen på i underkant av to milliarder kroner. I så fall vil nok fort enda flere velge å gjennomføre generasjonsskiftet de kommende fire årene, for å være føre var i tilfelle et nytt regjeringsskifte i 2017 – og mulig gjeninnføring av avgiften igjen.

Men det er ikke uproblematisk å gi ungene store eierandeler tidlig, uten at de får noen innflytelse.

- Å sitte på en liten post A-aksjer til evig tid og fortelle barna at "dette betyr ikke noe, for dere eier jo selskapet" tror jeg ikke det kommer noe godt ut av. Det å være eier og kunne utøve, eierfunksjoner bør henge sammen. Jeg ser at det med B-aksjer kan være en

- Akkurat nå vil jeg råde alle til å vente til etter valget til høsten.

Skatteadvokat Sverre E. Koch

måte å få barna gradvis inn i bedriften på, men på sikt bør eierposisjoner være forbundet med reell innflytelse, sier den erfarne skatteadvokaten Einar Harboe.

Samfunnsøkonomisk gunstig

Men det at pater familias beholder makten så lenge som mulig, kan faktisk være bra for samfunnet. For forskning viser temmelig konsistente resultater på at familiebedrifter flest gjør det dårligere enn andre bedrifter etter generasjonsskifter der sønnen (hittil har det vært klart mest sønner, men nå kommer også jentene for fullt) overtar som toppleder. Det heter seg at det er i tredje generasjon at det går galt. Men tallene fra forskningen tyder på at det går nedover alt i andre generasjon, forteller professor Øyvind Bøhren ved Handelshøyskolen BIS senter for eierforskning.

- Det er en selvfølge at dyktige, aktive og erfarne eiere gjennom 50-60 år fortsatt skal bestemme.

Johan Johannson

- Gründeregenskaper går som regel ikke i arv. Det at man henter daglig leder fra familien og ikke utenfra, betyr at man rekrutterer fra en mye mindre talentpool. I det store bildet straffer dette seg. Det kan derfor være fornuftig for Norge at gründerne holder på makten så lenge som mulig. Det kan høres ut som en gammel far som ikke vil gi slipp, men den gamle faren er sannsynligvis veldig god, ellers ville han ikke vært en suksessrik gründer, sier Bøhren.

Det ferskeste forskningsresultat er fra Danmark fra 2007, hvor man under-

søkte flere tusen familieselskaper.

- Det forskerne fant, kontrollert for en rekke faktorer, er at familieselskaper flest mister omtrent fire prosentpoeng avkastning på kapitalen hvis det er en intern som overtar, sammenlignet med at en ekstern overtar. Dette er et stort tall! sier Bøhren.

- *Så egentlig burde vi skrive en artikkel der vi tar til orde for økt arveavgift og formuesskatt, for å tvinge frem at familieselskapene må slippe inn eksterne eiere, og dermed øke sjansen for ekstern rekruttering av ledere?*

- Ha, ha!! Tilsynelatende, men så enkelt er det ikke. Det er også flere positive elementer ved familieselskaper som ikke andre selskaper har. Det er en kjempefordel ved familieselskaper at det ikke er noe skille mellom eierskap og kontrollfunksjon, noe som er et stort problem for børsnoterte selskaper. Og selv om det store bildet viser lavere avkastning for familieselskaper med familieledelse, så er selvsagt ikke dette deterministisk for hver enkelt bedrift, sier Bøhren.

Han mener at det store problemet for familieselskapene er at eierskapet ofte utøves slik at det blir innavl i ledelsen.

- Nøkkelen er både flere eksterne i styret og flere eksterne i daglig ledelse. Da er familieselskapet vanskelig å slå for noen annen eierform, sier BI-professoren.

Sjette generasjon Johannson

Et selskap som har lykket gjennom flere generasjoner er Joh. Johannson-familien, som eier 70 prosent av dagligvaregiganten NorgesGruppen. Femte generasjons eier, Johan Johannson, fikk hele eierskapet for noen år siden. Han har igjen alt ført store deler av sine aksjer videre til sine fire sønner. Det gjorde han i 2003, da ligningsverdiene på Joh. Johannson og NorgesGruppen var lave.

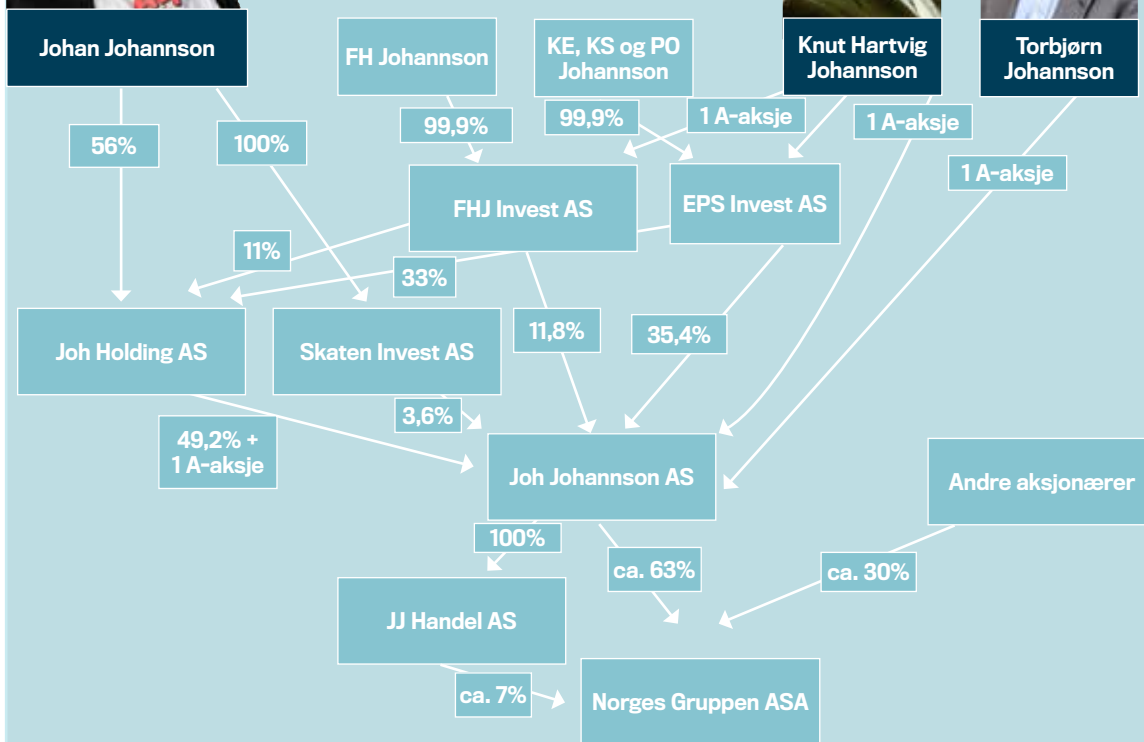
- Ligningsverdien er vesentlig høyere i dag, og det kunne blitt vanskelig å gjennomføre et skifte uten mye skatt/arveavgift, og med andre ord "kompliserende faktorer" for familiebedriften, forteller Johannson.

Både i hans fire sønners eierselskaper og i hovedselskapet Joh. Johannson sitter Johans far, Knut Hartvig, med én stemmeberettiget A-aksje. Faren, onkelen Torbjørn og Johan selv eier alle én aksje hver i hovedselskapet, slik alle tre kan danne et flertall med en av de andre hvis de mot formodning skulle bli uenige.

På spørsmålet om hvordan Johan Johannson har opplevd å få så mye ▶



Joh. Johannson-systemet



FEMTE GENERASJON: Johan Johannson er eier av Joh. Johannson som igjen eier 70 prosent av Norges Gruppen. Han har alt ført store deler av sine aksjer videre til sønnene, mens han deler stemmemakten med sin far og onkel. Disse sitter begge igjen med kun én A-aksje hver.

av de økonomiske verdiene overført til seg i ung alder, mens faren og onkelen har beholdt så mye av stemmene i eierskapet Joh. Johannson, svarer han:

– Når det gjelder eldregenerasjonen,

er det en selvfølge at dyktige, aktive og erfarne eiere gjennom 50–60 år fortsatt

- Det går nedover alt i andre generasjon.

BI-professor Øyvind Bøhren

skal bestemme. Det motsatte ville jo være veldig rart og dårlig ressursutnyttelse. Jeg håper fjerde generasjon engasjerer seg like aktivt lenge ennå. Det er bra for familiebedriften og vårt eierskap i NorgesGruppen.

Både Johan og onkelen Torbjørn sitter i NorgesGruppens konsernledelse, mens faren Knut Hartvig er styreleder. Konsernsjefene har imidlertid de hentet eksternt de siste 20 årene.

Johan Johannson forteller at han ble hentet inn av onkelen til å begynne å jobbe i selskapet i 1995:

– Etter militæret, siv.øk.-studier og fire år som konsulent innen Handel/logistikk/IT ringte Torbjørn en gang i 1994 og sa at jeg måtte slutte konsulentlaraffentilværelsen og begynne i familiebedriften, fordi det nå ville skje ekstremt mye viktig i utformingen av

NorgesGruppen.

Tidligere holdt han sønnenes eierandeler samlet i et felles selskap, men han valgte å dele opp dette selskapet da den eldste ble myndig:

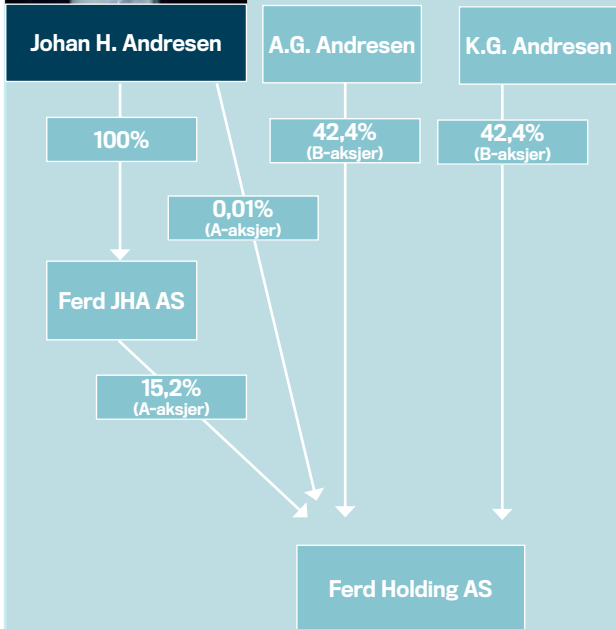
– Etter hvert vil alle ha egne holdingselskaper. Skattesituasjon, interesser, livsfase osv. vil sannsynligvis variere, og da er det mest fornuftig med separate holdingselskaper. Hvem i sjette generasjon som eventuelt blir aktive, er det umulig å si noe om nå. Interesser, kvalifikasjoner og konkrete muligheter vil avgjøre det. At den/de som en gang blir aktive får omgjort en B-aksje til A-aksje er logisk, men enn så lenge er fokus på å stå opp om morran og gå på skolen, avslutter Johannson.

Lykkelig med B-aksjer

En som i høyeste grad har vært aktiv er sjette generasjons kjøpmann Christian Lykke i den Trondheims-baserte dagligvarekjeden Bunnpris. Men etter selv å ha vært administrerende direktør for hele Lykke-konsernet med både butikkdrift og eiendom, overlot Lykke i fjor denne jobben til en ekstern. Handel og eiendom skilles i to selskaper, og Lykke er nå selv arbeidende styreleder for handelsdelen av



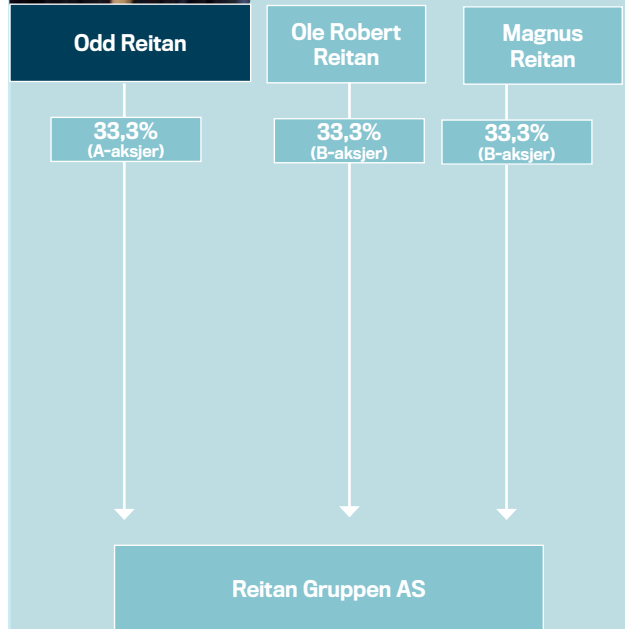
Eier 15%, stemmer for 70%



Hver A-aksje har 13 ganger så mange stemmer som hver B-aksje. Andresen selv stemmer derfor for 70 %. Dvs. akkurat nå stemmer han for 100 %, da hans to barn ennå er mindreårige.



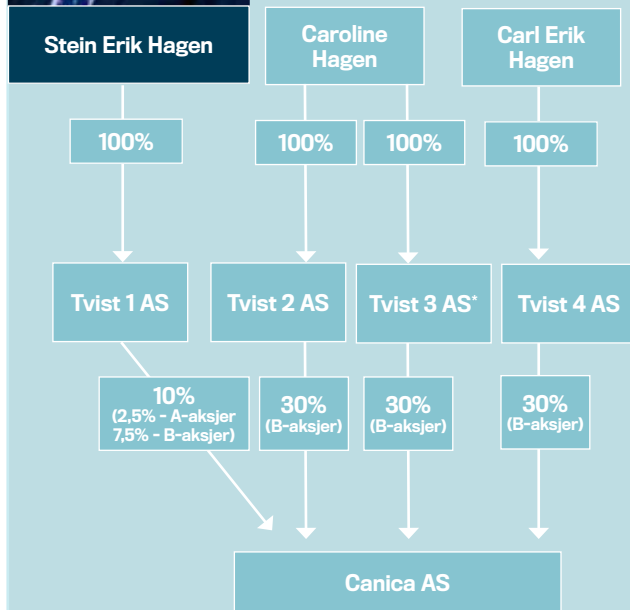
Eier 33,3%, stemmer for 100%



Kun Odd Reitans A-aksjer har stemmerett. Han har 100% av stemmene.



Eier 10%, stemmer for 74%

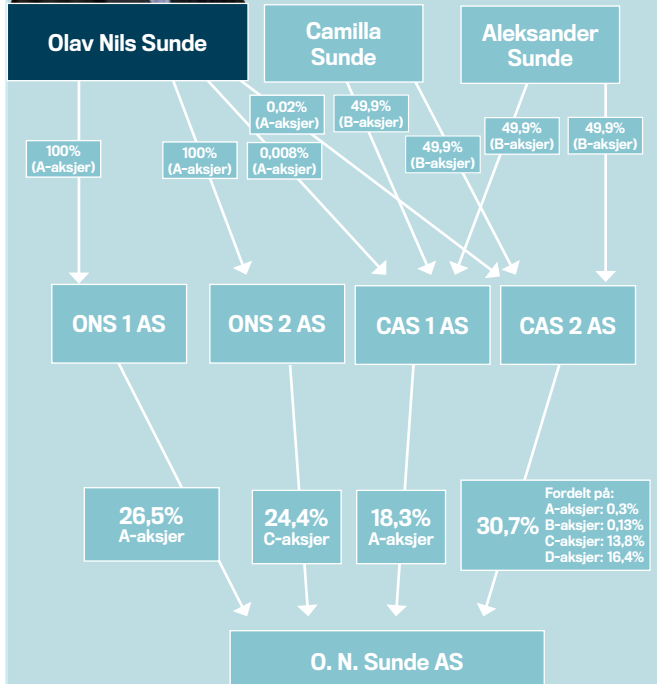


Hver A-aksje har 100 ganger mer stemmekraft enn B-aksje. Stein Erik Hagen har derfor 74,1% av stemmene.

* Tvist 3 var tidligere eid av søsteren Nina Camilla, som ga bort selskapet da hun ikke ville flytte til Sveits som søskene har gjort.



Eier 51%, stemmer for 100%



Kun A-aksjer har stemmerett. Indirekte eier Sunde selv 51 prosent av O.N. Sunde AS, men han stemmer for 100 %.



LYKKEN ER IKKE A-AKSJER: Christian Lykke leder Bunnpris-kjeden i det daglige, og mener det ikke er noe problem at faren Trond fortsatt sitter på over 50 prosent av A-aksjene.

Lykke-systemet. Hans far Trond Lykke, som er styreleder i eiendoms-selskapet, sitter fortsatt på over 50 prosent av A-aksjene.

Heller ikke Christian Lykke mener det ikke har vært noe problem. Ifølge Lykke har aldri han og faren vært uenige om noen store spørsmål.

– Men jeg kan godt se for meg at det kan være et problem i mange selskaper. At generasjonsskifte aldri finner sted. Jeg tror de beste generasjonsskiftene skjer gradvis, og at begge parter ser at den veien er best for selskapet, sier Lykke.

Også Christian Lykkes bror er eier i familieselskapet, men det er Christian som med tid og stunder skal ta over farens A-aksjer.

– Hvis du skal ha et selskap lenge, så må du samle makten. Hvis ikke vil det forvitte. Jo lenger ut man kommer, desto flere konflikter kan oppstå, sier Lykke.

Ikke gi bort alt

Skatteadvokat Harboe mener foreldrene bør søke råd før de bestemmer hvem av sønnene eller døtrene som bør overtas. Han tror ikke de alltid klarer å vurdere det objektivt.

– De bør passe på å rådføre seg med noen som kjenner familien og som står på litt avstand. Noen som også har styrke til å gi meldinger som foreldrene helst ikke vil ha, sier Harboe.

Hans konkurrent og advokatkollega Sverre Koch i Thommessen mener det er fornuftig for far å holde på noe eierskap i tillegg til stemmemakt. For de personene vi omtaler i denne artikkelen er det knapt noe problem at man kan gi fra seg for mye, men næringsdrivende med en del mindre å rutte med kan gjøre en tabbe med å gi for mye for tidlig.

– Ikke gi bort så mye at man ikke har noe å gå på om det kniper. Husk at man kan alltid gi bort mer senere. Så ikke still deg slik at du gir bort for mye. Behold alltid hus og hytte så lenge du bruker det selv, sier Koch.

Begge skatteadvokatene advarer på generelt grunnlag mot å la umyndige arve milliardformuer.

Alle skal få

Det virker å være få av de rike som samler de økonomiske eierandelene



Nyhet! 8 tommers skaper glede uansett hvor du er

Pennen forandrer verden – igjen!

Samsung Galaxy Note 8.0 er utrolig enkel å ta med seg. Med en rekke spennende funksjoner kommer du til å oppdage at dette nettbrettet slår det meste. Du kan blant annet redigere og notere med S Pen og jobbe med to programmer samtidig med Multi Window. Og med Reading Mode kan du lese lange tekster uten å bli sliten i øynene.

Samsung GALAXY Note 8.0



Approved for Nordic operators. Dette beviset på forpakningen bekrefter at din Samsung-modell er testet og godkjent for nordiske teleoperatører og omfattes av tilpassede nordiske oppdateringer. samsung.no/approved

samsung.no/note

på kun én arving i våre dager. Også søsknene får eierandeler, men da gjerne kun B-aksjer for evig til de som ikke skal ta over. Ett unntak her er Hagen-familien, der eldstedatteren Nina ga bort sin eierandel i Canica til lillesøsteren Caroline da førstnevnte valgte ikke å flytte til Sveits og engasjere seg i familieselskapet.

For flere av de rike blir dette temaet rundt familiens eierskap for sensitivt til at de vil si noe om det. Ferjemilliardær Olav Nils Sunde har ikke engang svart på Kapitals henvendelser. Han og hans advokat Morten Garman har laget et nær fascinerende komplisert eierskap, der Sunde og de to barna eier gjennom fire selskaper, og der det er både A-, B, C- og D-aksjer! Bare A-aksjene som faren Olav Nils sitter på har stemmemakt. De andre aksjeklassene som de voksne barna Aleksander og Camilla eier, har både redusert stemmemakt og mindre rett til utbytte. Om det er skattemessige eller kontrollmessige motiver bak Sundes konstruksjon, er ikke lett å se umiddelbart. Men det må i alle fall medføre endel timer å fakturere for hans advokater i Gram, Hambro og Garman Advokatfirma!

Johan H. Andresen, som stilte opp til intervju i dette nummeret av Kapital på temaet sosialt entreprenørskap, nøyter seg med en drøy Twitter-lengde på spørsmålet om eierforholdene i familieselskapet: "Det er krevende å gi utfyllende svar på en materie som er i bevegelse uten å nedlegge et stort arbeide. Så, jeg takker nok likevel nei denne gang også," skriver Andresen på til sammen 152 tegn.

- Ikke vent for lenge

For Reitan-familien i Trondheim er det kommunikasjonsdirektør Solfrid Flateby som svarer:

- Modellen ble valgt fordi Magnus og Ole Robert kun var 17 og 20 år den gangen, og Odd mente det kanskje var litt tidlig å gi dem samme myndighet som seg selv. Familien Reitan samarbeider så godt at det ikke har vært noe tema rundt dette siden, skriver Flateby i en epost.

Men selv om Reitan senior holder seg godt, så kommer det en dag da også han må pakke ned colonialmajoruniformen. Og da blir spørsmålet hvem av de to brødrene som blir sjefen? Alt tyder i dag på at det blir storebror Ole Robert. Men igjen: Pappa Odd sitter på A-aksjene og kan bestemme og ombestemme seg som han lyster.

Selv om det kan virke samfunnsøko-

nomisk gunstig at 1. generasjon holder på makten så lenge det er liv i dem, så advarer skatteadvokatene Kapital har snakket med mot å la arvingene gå på gress så lenge at de blir lei av å vente. Det kan også forringe verdier.

- Man må la neste generasjon slippe til før de går trøtt av å vente. Men det viktigste er å bruke tid til å lytte og finne ut hva de forskjellige familiemedlemmene vil ha glede av, sier Harboe, og legger til:

- Hvis man ikke har tillit til barna, bør man ikke da spørre seg selv om de i det hele tatt bør overta eierposisjoner?

Roar Valderhaug

roar.valderhaug@kapital.no



Nyhet! 8 tommers skaperglede
uansett hvor du er

Samsung
GALAXY Note
8.0

Pennen forandrer verden – igjen!

Samsung Galaxy Note 8.0 er utrolig enkel å ta med seg. Med en rekke spennende funksjoner kommer du til å oppdage at dette nettbrettet slår det meste. Du kan blant annet redigere og notere med S Pen og jobbe med to programmer samtidig med Multi Window. Og med Reading Mode kan du lese lange tekster uten å bli sliten i øynene.



Approved for Nordic operators. Dette beviset på forpakningen bekrefter at din Samsung-modell er testet og godkjent for nordiske teleoperatører og omfattes av tilpassede nordiske oppdateringer. samsung.no/approved

samsung.no/note