

# Dette vil Christoffer overta, hvis pappa sier ja

Færre og færre arvinger er villig til å ta over familieeide bedrifter. Men **Christoffer Furuseth** har bestemt seg for å prøve.

## ARBEIDSLIV

Line Kaspersen  
Dal

— Fjor bikket vi en milliard i omsetning, forteller Christoffer Furuseth (24) og sender en halv gris på krok i riktig retning for å bli kuttet opp i passe store kjøttstykker.

Furuseth as på Dal i Ullensaker er Østlandets største privateide slakteri, med 170 ansatte og et slaktevolum på 15.600 tonn i året. Virksomheten ble etablert av Christoffers tippoldefar i 1905, og i dag er det faren Harald Furuseth som leder bedriften.

— Jeg er bare 47 år, så det er forhåpentlig lenge igjen til et generasjonsskifte, sier han.

Men sønnen Christoffer, som har hatt sommerjobb i slakteriet siden han gikk i femteklasse og har vært fast ansatt de siste fire årene, er sikker i sin sak:

— Jeg er villig til å overta når den tid kommer. Hvis pappa sier ja, sier 24-åringen.

— Vi får se hva som skjer. Mye har skjedd i bransjen de siste ti årene og det er umulig å spå hva som vil skje de neste ti, sier Harald Furuseth.

For det er ikke lenger opplagt at arvinger overtar familiebedrifter.

— Det junior lærte fra foreldregenerasjonen er mindre relevant nå fordi omgivelsene skifter raskere. Unge arvinger har dessuten større frihet til å forme sitt liv. Manglende talent og lyst gjør derfor at junior ikke fører familiearven videre, sier

»  
For meg er det naturlig å videreføre det som pappa, bestefar og oldefar har bygd opp

Christoffer Furuseth, slakter

BI-professor Øyvind Bøhren som leder Senter for eierforskning.

Hvis det viktigste kriteriet for å eie er å ha familiens gener, velger familien talent fra langt færre enn den kunne ha gjort.

Historien er likevel mer komplisert, påpeker Bøhren.

— Hovedstyrken med familiebedrifter er nettopp at eierskap og ledelse er så tett innvevd i hverandre. Dette skaper langsiktig, engasjert eierskap og lavt konfliktnivå mellom eiere, styre og ledelse. Kanskje forklarer dette hvorfor hele to tredjedeler av alle norske bedrifter er familieeid. Den beste løsningen kan derfor være at familien beholder aksjemajoriteten, er aktive i styret, men ansetter ekstern daglig leder, sier han.

### «Uansvarlig og umoralsk»

Kristian Skjølaas har mange års erfaring knyttet til familiebedriftenes kår og utfordringer, og har ledet flere regionale eierskifteallianser. Han minner om at det å eie er en oppgave, og ikke en tilstand. I dag eier og driver han blant annet Kess Education.

— En god kapitalist og aktiv eier holder fast ved det gamle så lenge det er bra og griper fatt i det nye i det øyeblikket det er bedre, sier han.

— Jeg vil kalle det uansvarlig og umoralsk for en familiebedriftseier å ikke selge hvis pengene gjør bedre nytte for seg et annet sted, sier Skjølaas.

Han synes det er et godt tegn at en del unge arvtagere er kritiske til å overta familiebedriften.

— Er man ikke egnet og topp motivert er det gode grunner til at juniorer vil velge en annen karrierevei enn å eie, sier han.

Han råder imidlertid alle eiere av familiebedrifter til å starte arbeidet med generasjonsskifte eller salg i god tid før egen exit.

— Av rene økonomiske grunner er det viktig å selge eller overdra bedriften i tide. Forskning viser at lønnsomheten faller når eier og leder av en familiebedrift passerer 60 år, sier Skjølaas.

### Selges ut av familien

Analyser anført av Eierskiftesenteret viser at det i dag er over 100.000 små og mellomstore bedrifter med mellom én og 100 millioner i årsomsetning i Norge. Hvis tallene for EU også er representative for Norge betyr dette at hver tredje av disse bedriftene skal skifte eiere de neste ti årene, men bare 15 prosent - rundt 5000 bedrifter - vil skifte innen familien ved generasjonsskifte. Mange bedrifter vil derfor bli solgt ut av familien.

Tilbake på slakteriet i Ullensaker merker familien Furuseth at konkurransen i bransjen hardner til. Omsetningen vokser, mens marginene krymper.



Harald Furuseth tror utviklingen vil føre til færre og større kjøttbedrifter. Kun de sterkeste vil overleve.

Også sønnen Christoffer merker at tidene har endret seg: — Bransjen er tøff og det blir nok ikke lettere fremover. Selvfølgelig har jeg en frykt for å mislykkes, hvis det blir til at jeg overtar etter pappa. Jeg vil jo ikke ødelegge det familien min har bygd opp. Men i motsetning

til søsteren og broren min er jeg sikker på at det er dette jeg vil drive med fremover, sier han.

### Arvinger forberedes mentalt

Ikke alle arvinger i samme bransje er like sikre som ham.

Kjøtt- og fjærfibransjens Landsforbund har innsett at generasjonsskifte byr på mange utfordringer, og at mange bedrifter forsvinner nettopp ved et slikt skifte. Nå har de satt i



**Generasjonsskifte.** Christoffer og pappa Harald Furuset på slakteriet i Ullensaker. Nå skal junior etterhvert overta ansvaret som pappa i sin tid fikk av sin far som igjen fikk det av sin. Foto: Fartein Rudjord

gang et prosjekt for å gjøre de unge arvtagerne mer bevisst på valget de tar.

- De er ofte ikke mentalt forberedt på å ta over virksomheten. Gjennom et helt år samler vi 14 unge potensielle ledere for å gi dem et nettverk og bevisstgjøre dem i valget de står overfor. Christoffer Furuset er en av dem, sier Svein-Erik Eide i Kjøtt- og fjærfebransjens Landsforbund.

De unge deltagerne kommer fra ti familieeide kjøtt- og eggbedrifter i Norge, som totalt omsatte for 5,6 milliarder kroner i 2015.

- For mange er det store sko å ta over, og ikke alle er like sikre på hva de vil gjøre, sier Eide.

#### «Har aldri følt meg presset»

Psykolog Bjørn Z. Ekelund i Human Factors er en av ressurspersonene som er hentet inn til

prosjektet. Å overta etter far eller mor behøver ikke å bety null eller hundre prosents engasjement, understreker han.

- Det viktigste er at man gjør et valg ut fra sine egne prioriteringer. Noen vil overta helt, andre vil ikke inn i bedriften i det hele tatt. Mens en annen kanskje kan tenke seg en rolle i selskapet, men ikke som eier og daglig leder. Dette kan være en mulighet, men da må

man tenke nøye gjennom hvordan man kan bygge opp et team rundt seg, sier Ekelund.

Hos Furuset as i Ullensaker er det til daglig tre generasjoner som er innom virksomheten.

#### Stikker fortsatt innom

- Bestefar klarer ikke å gi helt slipp. Han stikker innom hver dag, selv om han er 75 år, sier Christoffer Furuset og ler.

Faren overtok den daglige

driften for rundt fem år siden. Hvis Christoffer overtar, blir det sannsynligvis mange år til.

- Jeg har aldri følt meg presset til å overta. Kjøttbransjen er en spennende bransje, selv om endringer tvinger seg frem og det er vanskelig å si hva som skjer fremover. Men det er dette jeg vil drive med. Det vet jeg, sier 24-åringen.

line.kaspersen@dn.no