

Proffsens bästa råd för att hantera svårigheterna

Vad är det som gör att man skjuter ett generations- eller ägarskifte framför sig? Och hur ska man komma ur ett sådant läge? Lantmannen frågade två rådgivare med stor erfarenhet om vad som kan stoppa upp en process.

TEXT LENA KARLSSON

Jenny Nilsson, senior jurist hos Ludvig & Co i Halland, möter ofta just frågeställningarna kring ett generationsskifte i sitt jobb.

Vilka kan vara de två vanligaste orsakerna till att man drar sig för ett generationsskifte?

– Det finns så klart flera olika skäl till att man inte kommer i gång med det. Dels rädsla för de konflikter som kan uppstå inom familjen, dels kan det handla om yttre omständigheter som marknadspriser, räntor och utbildningsnivå.

Hur stor roll spelar ekonomin?

– Generationsskifte inom familjen är så mycket mer än en affärsmässig transaktion och det är många fler frågor som



Jenny Nilsson, senior jurist hos Ludvig & Co, är specialiserad på bland annat ägarskiften.

FOTO LUDVIG & CO

behöver beaktas. De allra flesta överlåtare behöver en ekonomisk ersättning för att bibehålla trygghet framåt.

JENNY NILSSON UPPLEVER att de allra flesta överlåtare också vill behandla alla sina barn rättvist samtidigt som de vill att övertagaren ska få så bra förutsättningar som möjligt att driva företaget

vidare. I en omvärld där marknadspriser vida har överstigit avkastningsvärden på fastigheter kan detta vara en svår ekvation att få ihop.

– Ett generationsskifte kräver oftast att nytt kapital behöver tas fram, i regel genom belåning hos bank. Det innebär att övertagaren hamnar i en annan ekonomisk situation än vad den som överlåter har varit i. Detta ställer högre krav på den nya generationens företag.

Jenny Nilssons bästa råd för att komma framåt är att börja prata om generationsskiftet inom familjen. Att låta alla vara med och komma till tals.

– Mitt andra råd är att ta hjälp av någon utomstående som är kunnig på området. I de möten som jag har med kunder upplever jag ofta att jag kan bidra med att dela upp generationsskiftet på ett sätt som gör det mer överblickbart. Får man bara en känsla av att generationsskiftet är möjligt att genomföra brukar resten komma av sig själv.

ERIKA EKESBO ANDRÉN, civilekonom och coach i det egna företaget Utsikt affärsutveckling, driver bland annat det digitala ägarskiftesprogrammet Skifta

Generationsskiften är färre i dag



Johan Herrlin, Ludvig & Co.

Johan Herrlin har sysslat med ägarskiften inom lantbruket i 25 år. I sitt jobb på Ludvig & Co har han varit involverad i mer än tusen skiften.

– Alla fall är unika, säger han.

TEXT MARCUS FRENEMARK

Det är betydligt enklare att generationsskifta i dag när arvs-, gåvo- och förmögenhetsskatterna är borta.

– Nu är det möjligt att ta över skogskonto, räntefördelning med mera. Allt detta har förbättrats. Men å andra sidan har fastighetspriserna stigit kraftigt de senaste 20 åren. Det är helt

andra värden och risker i dag, säger Johan Herrlin.

En oförutsedd konsekvens av de borttagna skatterna kan vara att man dröjer längre med skiftena i dag när inte risken för stigande skatter driver på. Förr var det ofta förmånligt att göra ägarskiften innan taxeringsvärdena höjdes. Antalet generationsskiften per år är i alla fall

färre i dag än för 25 år sedan, konstaterar Johan Herrlin.

Jordbruksfastigheter hittar sällan ut på den öppna marknaden.

– I snitt äger man sin fastighet i 37 år. Två av tre fastigheter stannar inom familjen vid ägarskiften, en tredjedel säljs på marknaden. Det är alltså i snitt vart hundra år som en fastighet kommer ut till öppen försäljning, säger Johan Herrlin.

PÅ MARKNADEN ÄR en välinvesterad verksamhet med pågående produktion alltid ett plus. Men det är viktigt att kolla att det finns en köpare till företagets produktion även efter ett skifte.

– Det är inte självklart i dag att

na

är marknadspriser
astningsvärden på
ara en svår ekva-

fte kräver oftast
er tas fram, i regel
ank. Det innebär
ar i en annan
n vad den som
dessa ställer högre
ationens företag.
a råd för att
börja prata om
m familjen. Att
komma till tals.
att ta hjälp av
om är kunnig på
som jag har med
ofta att jag kan
p generations-

gör det mer över-
ara en känsla av att
möjligt att genom-
mma av sig själv.

ÉN, civilekonom
företaget Utsikt
ver bland annat det
programmet Skifta



Erika Ekeshö Andrén driver bland annat det digitala ägarskiftesprogrammet Skifta rikt.

FOTO OSKAR SJÖLANDER

rikt tillsammans med juristen Sara
Hjalmarsson Gund där Jordbruksverket
är beställare.

– Svaret återfinns delvis i själva frågan
och i orden "Varför skjuter man ett
generationsskifte framför sig?". En del
missar möjligheterna som kanske finns
runt dem genom att inte tänka i
line vidare banor på vilka som kan vara

intresserade av att ta över.

Som exempel nämner Erika Ekeshö
Andrén en far med två söner där den
ene sonen utbildat sig till lantmästare
och redan hade flyttat in på gården med
sin sambo som också var i branschen.

– När jag som oberoende samtals-
ledare samlade hela familjen för att
diskutera skiftet vågade sonen berätta

»När fler har inkluderats
i frågan har vi sett oanade
lösningar på tidigare
sega diskussioner.«

att han egentligen ville jobba i ett helt
annat yrke. När pappan under samtalen
förstod att sonens sambo var intresserad
startade de ett driftsbolag ihop.

EFTERSOM DET FINNS andra lösningar
menar Erika Ekeshö Andrén att det är
dags att byta ut begreppet generations-
skifte till ägarskifte för att på så sätt
göra målgruppen större och vidare:

– Lösningen på vilka som vill ta över
kan många gånger ligga i att barnens
fru/man, barnbarn, grannar, anställda
också bjuds in i diskussionerna. När
fler har inkluderats i frågan har vi
sett oanade lösningar på tidigare sega
diskussioner.

Hon menar att det är en förlegad syn
att gården, ibland till varje pris, måste
stanna inom familjen även om det i
grunden är en positiv intention.

– Sett till hur dagens unga som
bildar familj i dag tänker begränsar
dessa synsätt mer moderna normer och
värderingar och hur pensionssystemet
och socialförsäkringssystemet ser ut.
Respektive vill kunna deläga huset de
bor i lika väl som företaget som de
kanske också är med och driver. 

dag men mycket enklare än förr

är sedan, konsta-
ter hittar sällan ut på
en.

sin fastighet i 37
eter stannar inom
ften, en tredjedel
Det är alltså i
är som en fastighet
n försäljning, säger

en välinvesterad
gående produktion
det är viktigt att
n köpare till före-
ven efter ett skifte.
klart i dag att

övertagaren godkänns utan vidare av
mejeriet eller slakteriet, säger Johan
Herrlin.

En lönsam rullande verksamhet är
oftast dyrare att köpa in sig i. Då kan
algon form av gemensamt driftsbolag
var en bra övergång. Det ger köparen
en möjlighet att lära sig verksamheten
ordentligt och samtidigt bygga sin
kapitalbas starkare.

– Inget företag är det andra likt men
ett skifta i omgångar kan ofta vara ett
vinnande koncept.

JOHAN HERRLIN BETONAR vikten av att
den nya generationen får sätta sin prägel
på verksamheten. Överlåtaren behöver
förbereda sig mentalt på att träda till-

baka och låta den yngre generationen få
fullt spelrum.

– Jag har sett fall där den äldre
generationen seminerat djur som
övertagaren har anmält till slakt eller
köpt utrustning för ett par hundra tusen
utan att rådgöra med sin efterträdare,
berättar Johan Herrlin.

När man lämnar över sin fastighet
försvinner många av de sociala mötes-
platser som varit en viktig del av livet.

– Du blir inte kallad till möten i
mejeri, vägförening eller andra
sammanslagningar. Det är en omställning
som man måste vänja sig vid samtidigt
som efterträdaren oftast vill att du ska
finnas tillgänglig som ett bollplank vid
behov.

VID ÄGARSKIFTEN INOM familjen är
rättvisa mellan syskon ofta en faktor att
vrida och vända på. Vaxande värden på
fastigheter och företag har fått Johan
Herrlin att filosofera över begreppet
rättvisa:

– Ett syskon får miljonbelopp insatt
på kontot och kan använda det kapitalet
fritt. Ett annat syskon får ta över den
värdefulla föräldragården med miljon-
belopp i skulder och måste se till att
hålla verksamheten i gång årets alla
dagar. Vad är rättvisast?

– Men det är roligt när framtidstron
finns där och någon vill och vågar. Det
ger mig energi som rådgivare, säger
Johan Herrlin. 