

Familien i sentrum



Månedsbrev 01/2015

Familieforetakene lever i beste velgående. Forskere som spådde det motsatte, tok feil. Men store familieforetak har sine spesielle utfordringer. Hvordan beholde freden og enigheten når tiden går og selskapet vokser?

Arne Jon Isachsen
Centre for Monetary
Economics (CME)

I *The Economist* som kom ut i midten av april i år, var det en 14 siders tetskrevet artikkel om dynastier – om familiebedrifter i et historisk perspektiv. Med mange artige observasjoner om dagens sådanne. En ting er helt klart; mange gamle og store familieforetak lever i beste velgående. Deres spådde undergang er gjort til skamme. Akademikere som så for seg at store familieforetak ville bukke under i konkurransen med mer profesjonelt drevne aksjeselskap, der man kunne hente ledelse og styre fra en langt større populasjon, tok feil.

Med Lord Byron som kunde

Simon Berry er 7. generasjon i firmaet Berry Bros. & Rudd som importerer vin og spirituosa. For tiden jobber selskapet målbevisst på det kinesiske markedet, hvor salget av vin tar seg kraftig opp. Samtidig følger Simon med i det små; da Adrian Wooldridge – forfatteren av rapporten jeg her trekker på – er innom, er Simon opptatt av at Cutty Sark whiskyen blandes på riktig vis.

Familieforetak har en stor fordel. Prinsipal-agent problemet som går på at lederen har sin egen agenda til forskjell fra eierne, faller bort. Familien ivaretar jo begge funksjonene. En annen stor fordel er muligheten familieforetakene har til langsiktighet. Kvartalsvise resultater betyr lite. Avkastning og vekst over lang tid er det som gjelder.

Videre viser det seg at store og veldrevne familieforetak ofte holder bedre på arbeidskraften enn børsnoterte selskap. En historie som går langt tilbake i tid, gir medarbeiderne

en følelse av tilhørighet. Også i markedsføringen kan gamle familieforetak ha en fordel. Simon Berry ønsker sine kunder velkommen i rom med eim fra gammel eikepanel og lærinnbundne bøker hvor der er skrevet ned nyttig informasjon om kunder tilbake til 1765. Mr. Berry kan vise til at man i sin tid holdt Pitt den yngre med gode viner, så vel som Lord Byron. Det er ikke ferskere konkurrenter i bransjen forunt.

*Kvartalsvise resultater betyr lite.
Avkastning og vekst over lang tid er
det som gjelder.*

Familien Wallenbergs nyttige triks

En raskt ekspanderende familiebusiness som trenger mer kapital, har flere måter å sikre kontroll på selv om eierandelen vannes ut. Wallenberg-familien i Sverige bruker to triks. Det første er å bygge opp kjeder av foretak som en pyramide, der familien selv har 51 prosent eller mer av aksjene i selskapet på toppen. Som i sin tur sørger for tilsvarende eierandeler i selskapene lenger nede. Det andre trikset er å utstede aksjer i ulike klasser og med ulik vekt når stemmer skal avgis på generalforsamlingen.

For et par tiår siden så det ut for at disse to triksene ville svinne hen. Men slik er det ikke gått. Nylig valgte det enormt suksessrike kinesiske selskapet Alibaba, som driver med

utstrakt handel over nettet, så vel som elektronisk betalingsformidling, å gå på børs i New York fremfor i Hong Kong. En viktig grunn var at NYSE tillater aksjer i ulike klasser, noe børsen i Hong Kong ikke gjør. Argumentasjonen til Jack Ma, den karismatiske grunnleggeren, var klar; med makt konsentrert på færre hender blir det lettere å legge opp til den langsiktige strategien som foretaket trenger.

En skuffet og misfornøyd far er lite trivelig å drasse rundt med.

Hvordan holde orden på familien?

Men selvsagt har store familieforetak sine spesielle utfordringer også. Hvordan beholde freden og enigheten når tiden går og selskapet vokser? Bonnier-familien i Sverige, som eier 175 bedrifter i 16 land, i hovedsak innen media, styres av 76 personer som alle er i samme familie. Noen av dem leder holdingselskapet for virksomheten. Andre er ansvarlig for stiftelser som driver familiens gods og har andre eierinteresser.

“The most important skill for any family business is managing the family itself”, fremholder Adrian Wooldridge. Ikke bare skal man styre foretaket på en god måte, familien må også styres. Og, legger han til, “The second problem is a precondition for the first.” I veldrevne familieforetak tar man begge

oppgavene like alvorlig. Innen familien må man avklare ansvar og oppgaver, gjerne i form av en “konstitusjon”. Regelmessige sammenkomster, noen ganger over flere dager, kan tjene en god hensikt, nemlig å fremelske en kollektiv stolthet over det hele.

Etter hvert som man innser at de store familieforetakene – eller dynastiene – er kommet for å bli, tilbyr nå handelshøyskoler som IMD i Sveits og universiteter som Harvard i Amerika spesielle lederopplæringsprogram for dem. Heller ikke konsulentbransjen sover i timen; McKinsey og Boston Consulting Group konkurrerer om å levere “cutting edge research on family businesses”.

Bra butikk for gode hjelpere

Også i Norge ser det ut til å være et godt marked for rådgivning til store familieforetak. Når noen i familien skal løses ut eller potten skal deles ved at foretaket splittes opp i selvstendige enheter, blir det behov for råd og hjelp utenfra. Millionene som triller inn på kontoen til hun som er født med sølvskje i munnen, må jo forvaltes på gjennomtenkt vis.

Ikke få forvaltere og rådgivere har slått seg godt opp på slikt. Og ikke få medlemmer av velstående familier har tapt godt med kroner på så vel “spennende” som “helt sikre” investeringer – etter råd fra gode hjelpere med fete honorarer.

Rikdommens byrde

Å være født inn i en rik og tradisjonsrik familie må være en blandet fornøyelse. Der det forventes at du med liv og sjel går inn i den eksisterende businessen. Men hva om du vil bli snekker i stedet for skipsreder? Liker bedre å bygge i det lille og hjemlige snarere enn å prange i det store og fremmede? Ja, da blir jo kanskje mors og fars – kanskje særlig fars – forventninger brutt. En skuffet og misfornøyd far er lite trivelig å drasse rundt med. Bedre likevel å finne frem den stripete dressen og gå inn på den veien som allerede er staket ut? Prisen du betaler er å la høvelen ligge.

Rikdom og formue gir frihet og muligheter, skulle man tro. Men slik er det ikke alltid. Skatteflyktninger er meget rike mennesker som ikke finner det hensiktsmessig å bli boende i Norge. Av skattemessige grunner. I grunnen rart å tenke på. Den store formuen gjør at de velger å bo et annet sted enn der de egentlig helst ville bo.

8. mai 2015

Home Page: <http://home.bi.no/fag87025/>