

Generasjons- og eierskifter i SMB

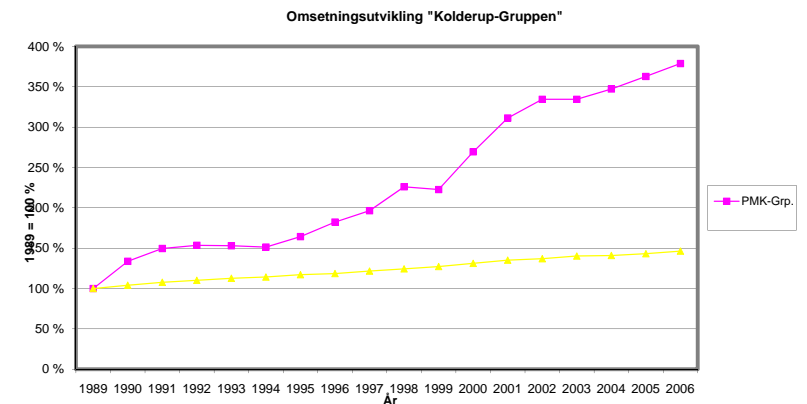
9. September 2010

Peter Kolderup Greve

1. Kort om Peter M. Kolderup AS
2. Refleksjoner omkring familiebedrifter og generasjonsskifte
3. Erfaringer fra salg av familiebedriften
4. "Ønsker" til NHD

Peter M. Kolderup a/s

- Etablert i 1854
 - Import av vin, krydder og porselen
 - 1924 Vinmonopolet
 - Avvikling vinimport, fokus glass og porselen
 - 1970 Landsdekkende distribusjon
 - 1976 Tilbords
 - 1990 CULINA
 - 1990 Sinclair (Larvik/Sandefjord)
 - 1999 CLEO (Stockholm/Oslo)
 - 2006-/07 Samling all virksomhet nytt anlegg i Bergen
 - 2007 Salg CULINA
 - 2008 Salg Tilbords;
 - 2008 ... Investeringer / salg av konsulenttenester



Hvorfor salg

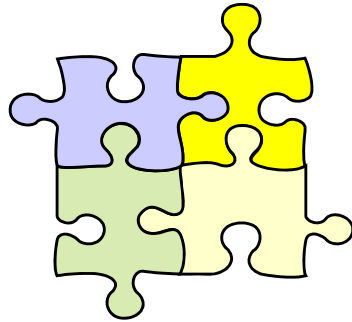
- Interiørbransjen overmoden for restrukturering (ingen aktør mer enn 8 % markedsandel)
- Tunge aktører luktet på bransjen (NorgesGruppen / Elkjøp / Hercules II)
- Markedslederposisjon krever 30-35% markedsandel
- PMK ikke selv egenkapital til å øke omsetning fra (retail) 600 MNOK til 2,5 mrd. NOK (eks.mva.)

Eierrollen i familiebedrifter

- Like mye en "tilstand" som et profesjonelt eierskap
- Uklare grenser familie / bedrift

Eierrollen

- Aksjonær
- Familie
- Ansatt
- Ektefelle



Eierrollen

- Jo flere roller en person har, jo større konfliktpotensial
- Jo flere personer som har flere roller, jo større konfliktpotensial
- Formell vs. uformell organisasjon (for eksempel junior vs. senior)

Noen fellestrekk ved familieeide bedrifter (egne erfaringer/refleksjoner)

- Konfliktpotensiale familie interesser vs. bedriftens egeninteresse
- Rollespill som eier / familie / ektefelle/ansatt og kombinasjoner av disse rollene
- Utfordringer i rekruttering dyktige medarbeidere
- Bedriften må i prinsippet kjøpe seg selv hvert 25. år (generasjonsskifte)
- Risiko for nepotisme
- Bedriftsledelse krever nøktern realisme, familieliv inkluderer følelser og kjærlighet. Konflikt??

- Internasjonale studier indikerer langt på vei at familieeide bedrifter er mer lønnsomme i et langt perspektiv enn øvrige eierformer.

Generasjonsskifte generelt

- Bør planlegges tidlig
- Krever en åpen dialog mellom generasjonene
- Krever en forhåndsdefinert timeplan for overgang av beslutning, myndighet og eierskap
- Avgående generasjon må ta regi
- Grunnleggende vanskelig prioritering mellom rettferdig fordeling mellom arvinger eller prioritering av bedriftens interesser
- Formuesskatt og arveavgift krever tilpasning over tid; viktig med god ekstern kompetanse
- Påtroppende generasjon må ha den nødvendige kunnskap og kompetanse. Unngå nepotisme

Planlegg tidlig

- Prinsippene for generasjonsskifte bør foreligge før skiftet blir aktuelt
 - Forankring i familiekulturen
 - "akseptert" prinsipp fordi en del av rammevilkårene i oppvekst for neste generasjon
- Generasjonsskifte kan gå over lang tid (i vårt tilfelle en pågående prosess i over 25 år)



Introducing a brand new private wealth initiative

FD For families in business

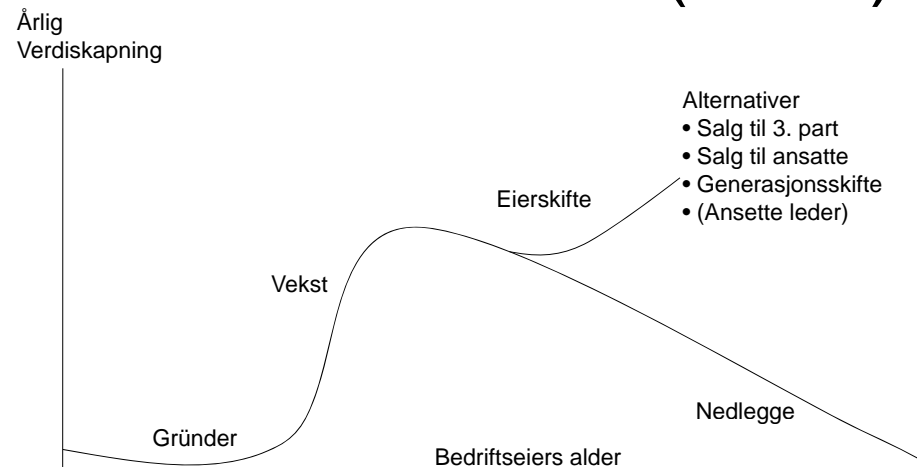
PMK
PETER M. SØLDERUP AS

Succession and legacy is the first topic to be debated by a group of panelists in campdenFB.com's new interactive video series, Managing Family Wealth.

"Families do not start succession planning early enough," says Tom Ineke, managing director of investor products & services at UBS. "Often the head of the family is reluctant to let go," he continues.

Frederick Shepperd, family business member and CEO of his family office, believes it is never too early to start preparing the next generation for leadership. "Identifying a successor should start when the next generation is very young so they are given the opportunity to grow and learn leadership skills," he says. "My grandmother started with me when I was four or five."

Eierskiftekurven (SMB)



Generasjons- og EierSkifte Senter
gess.no

PMK
PETER M. SØLDERUP AS

Erfaringer fra salgsprosessen

- En salgsprosess er emosjonelt krevende
- Viktig å være godt forberedt og ikke nøle eller angre i forhandlingsfasen

PMK
PETER M. SØLDERUP AS

Noen refleksjoner omkring salgsprosessen

- Hvorfor selge ?
 - - strukturendringer
 - - ingen arvinger
 - - annet
- Har dette føringer for salgsprosessen?

Noen refleksjoner omkring salgsprosessen

- Eiers rolle etter salget
 - fortsatt driftsansvar eller klippe alle bånd
 - clean cut salg, eller earn out
 - fortsatt medeierskap; salgskreditter?

Salgsprosessen

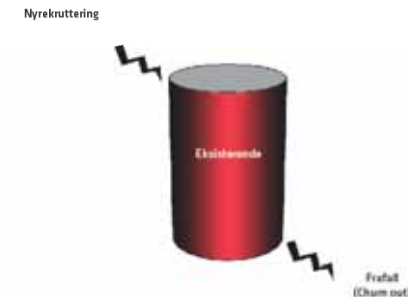
- Behov for rådgivere
 - Fastlegge "target price"
 - Kartlegge mulige kjøpere
 - Forhandlingshjelp og juridisk håndverk (salgsavtale)
 - Skattemessige aspekter
 - Forberede DD
 - Hjelp under DD

Salgsprosessen

- En salgsprosess bør forberedes gjennom lang tid
 - Skattemessig
 - Orden i papirene
 - "pynte bruden"
- Diskuter gjerne med andre som har vært i samme situasjon
- Sørg for at formelle avtaler holder mål

"Ønsker til myndighetenes SMB eierskifte strategi

Å rekruttere nye kunder er vesentlig dyrere enn å selge til eksisterende og/eller redusere churn out.



Utvikling / pleie av SMB

Ut fra et effektivitets ståsted bør strategien antakelig være:

1. Fokus på å stimulere eksisterende SMB
2. Fokus på å minimere frafall (eierskifteproblematikk)
3. Fokus på nyrekruttering (Gründere)

Innretning myndighetenes politikk

Fokus på å stimulere eksisterende SMB:

- Stimulere løpende drift gjennom generelle rammevilkår (ref. tiltakspakker fra HSH og NHO)
- Endre fokus fra å dyrke "gründerne" (tilvekst) til også å berømme daglig drift
- Stimulere til og berømme suksess (slutt på stigmatisering av grådige bedriftseiere)

Potensial for frafall er stort

Analyse (Generasjons- og EierSkifte Senter) konkluderer at opp til 120.000 SMBskal gjennom eierskifte de neste 10 årene
Opp til 42.000 familiebedrifter med mer enn 100.000 arbeidstakere står i fare for å bli avvirket de neste 10 år

Innretning myndighetenes politikk

Fokus på å minimere frafall

- stimulere til og lette gjennomføring av generasjonsskifte (arveavgift, formuesskatt)
- innføre stimuli /incentiver for å lette overgang til ny eier
- kortsiktig statsfinansiell gevinst gjennom avgifter kan lett spises opp av langsiktig bortfall av verdiskapning og arbeidsplasser

Takk for oppmerksomheten!