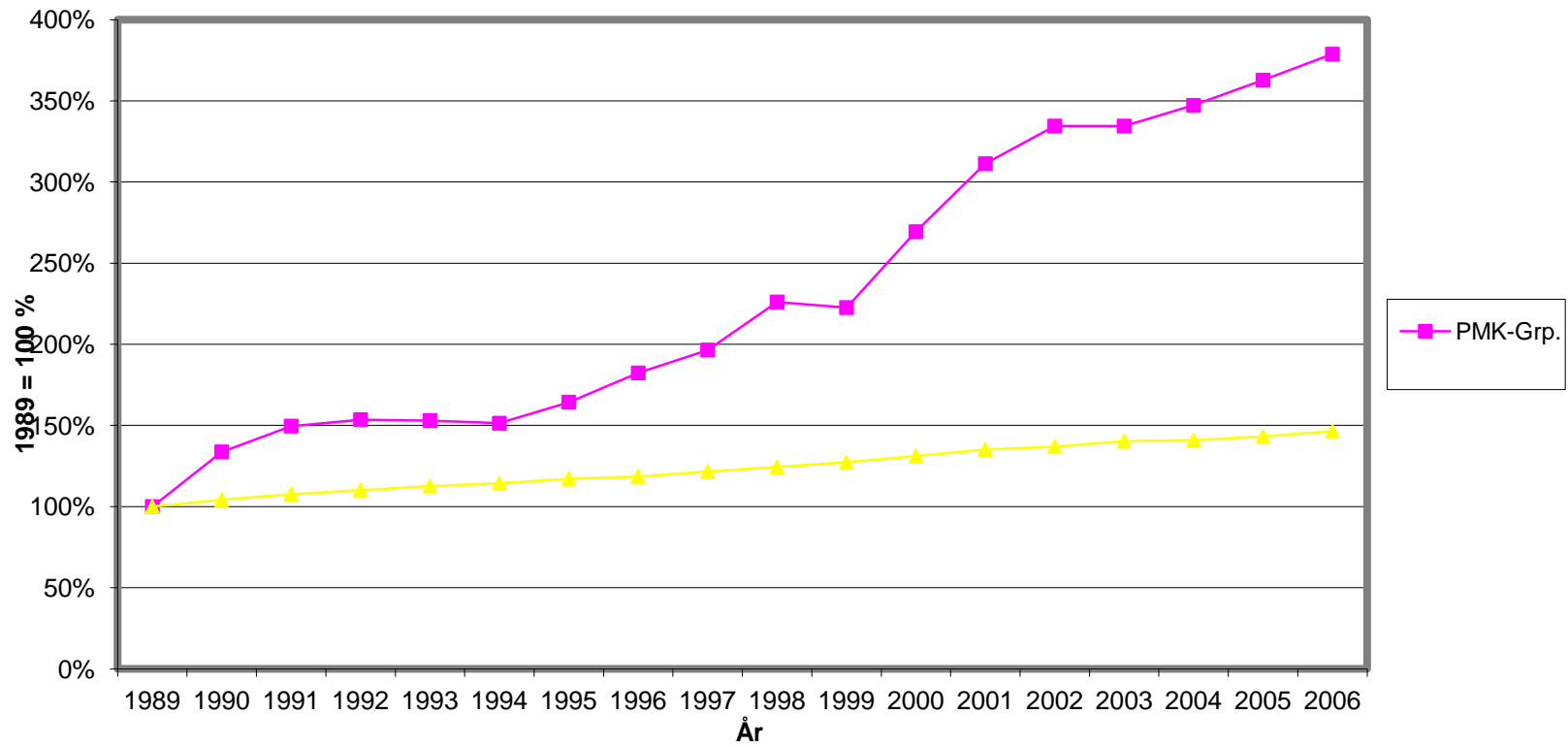


1. Kort om Peter M. Kolderup AS
2. Erfaringer fra salg av familiebedriften
3. ”Refleksjoner om drift og generasjonsskifte i familiebedrifter

# 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 Til bords
  - 1981 5. generasjon
  - 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

Omsetningsutvikling "Kolderup-Gruppen"



# Hvorfor salg

- Interiørbransjen overmoden for restrukturering (ingen aktør mer enn 8 % markedsandel)
- Tunge aktører luktet på bransjen (NorgesGruppen / Elkjøp / Hercules II)
- Nye, større aktører; IKEA, Living, Skeidar, Nille ++
- Asiatiske markeder ble mer tilgjengelige

# Hvorfor salg

- Fra nordisk markedsleder til en av mange
- Tap av komparative fortrinn
- Eierskapsdiskusjon i styret; er vi de rette eiere for fremtiden?

# Hvorfor salg

- Markedslederposisjon krever 30-35% markedsandel
- PMK ikke selv egenkapital til å øke omsetning fra (retail) 600 MNOK til 2,5 mrd. NOK (eks.mva.)

# Hvorfor salg

- Prinsipiell beslutning i styret om å engasjere oss aktivt i restrukturering av bransjen
- Beslutning tuftet på rasjonelle forretningsargumenter – følelser tonet ned

# Erfaringer fra salgsprosessen

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



# Noen refleksjoner omkring salgsprosessen

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

# Salgsprosessen

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

# Salgsprosessen

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

# Salget 5 år etter

- Til bords AS driver nå godt etter en flerårig periode med store utfordringer
- Herkules visjon om restrukturering av bransjen foreløpig ikke realisert
- Strukturelle utfordringer består fortsatt; bransjen er moden for restrukturering

# Salget 5 år etter

- Familien godt sammensveiset
- Salg var forankret i foreldregenerasjon og søsken oppfatter fordeling salgsgevinst som rettferdig

# Salget 5 år etter

- Personlig stor omstilling;
  - fra hektisk hverdag med over 200 reisedøgn til enmannsbedrift og hjemmekontor
  - Uvant å selge egne tjenester
  - Mindre «etterspurt» i profesjonell og sosiale sammenhenger
  - Sunn omstilling og mer harmonisk tilværelse

# Hvorfor er generasjonsskifte så vanskelig?

- Eierrolle vs. Driverrolle
- De vanskelige familiesamtalene (død, testamente, skjevdeling, familiens formue uten å skape forventninger)
- Egen karriere vs. neste generasjon
- Frykt for nepotisme

# Hvorfor er generasjonsskifte så vanskelig?

- Bedrift krever rasjonell struktur, familie er ofte emosjonell
- Hvordan navigere i ukjent og emosjonelt vanskelig farvann?



# Hva sier teorien?

- Familiebedrifter er ofte mer lønnsomme enn andre eierformer
  - Nær kobling eier / driver
    - Raske beslutninger
    - Høyt engasjement i ledelsen
  - Langsiktighet
  - Strategisk konsistent
  - Pålitelighet / tillit

# BEST OF THE BEST

A NEWSWEEK study shows family firms outrunning their rivals on all six of the leading stock indexes in Europe, and ranks the top 10 companies

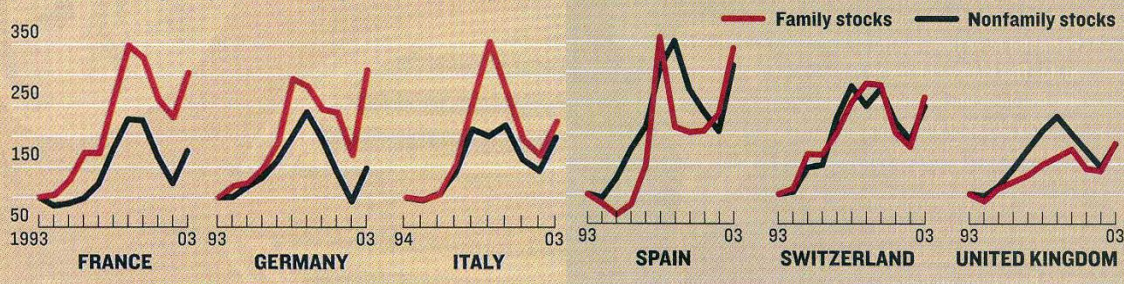
## The Family Factor

April 12, 2004, p. 42

A Thomson Financial study for NEWSWEEK compared family firms with rivals on the six major indexes in Europe, and ranked the top family company stocks, with surprising results.

### CHARTING A HOT BUSINESS MODEL

Companies with a big family shareholder outperformed on six key indexes.



# Hva sier teorien?

- Familiebedrifter har en del utfordringer
  - Generasjonsskifte hvert 25. år
  - Skattemessig (Formuesskatt/arveavgift)
  - Beslutningsstruktur
    - Eier er dgl. Leder og / eller styreleder og / eller generalforsamling. Ingen ankeinstans for medarbeidere; ingen ytre begrensinger i makt
  - Uformell organisasjon avviker ofte fra formell (beslutning over middagsbordet)

# Utfordring i rekruttering dyktige medarbeidere

- Dear Peter K Greve,
- Welcome to the new-look **Families in Business Bulletin**, bringing you the latest news affecting business-owning families. The bulletin will now provide you with a **weekly** news round-up, delivered directly to your inbox.

- **Latest News**

## –MBA students shun family-owned businesses

- Wednesday 16th January 2008
- MBA students are more attracted to the idea of working for a listed company than one that is...

» Hentet fra: **Family Business Network, nyhetsbulletin januar 2008**

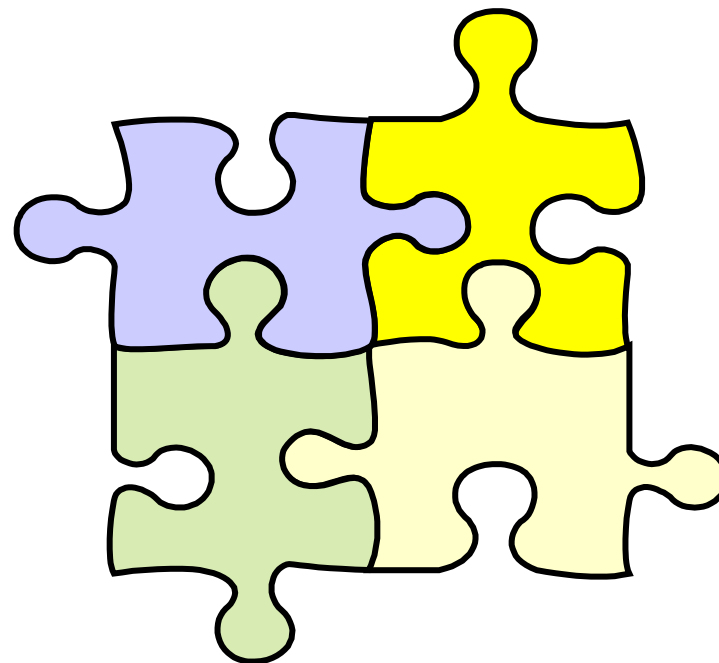
# Familie og bedrift

Aksjonær

Eierfamilie

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)

# Oppsummert

Det finnes teoretisk innsikt og kunnskap som kan gi «guidance» og forståelse både i spørsmål om løpende drift og eiermessige spørsmål.

Utfordringen er ofte å finne «sin» forståelse som kan gi retningslinjer for praktisk handling

# 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
- 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

# Åpen dialog mellom generasjonene

- Familiebedriften representerer ofte det største aktivum i familieformuen
- Fordeling, prinsipp, rettferdighet er av stor betydning for alle berørte
- Forhold mellom senior og junior ofte kilde til "konflikt". Bør adresseres regelmessig

# Forhåndsdefinert timeplan

- Det er ikke bare i kongelige familier at en risikerer å gå som kronprins til over fylte 50 år
- Viktig at avgående generasjon tidsnok slipper styring, beslutning **og** eierskap
- Hver generasjon må forme bedriften i sitt bilde og tidsperspektiv – ellers mister en dynamikken
- Bedriften er viktigere enn eier; avgående generasjons behov for ”et kontor å gå til” må nøye veies opp mot bedriftens behov for fornyelse

# Avgående generasjon må ta regi

- All moderne barneoppdragelse prediker likhet og rettferdighet mellom søsken
- Kan ikke forvente at søsken seg i mellom skal etablere noen form for skjevdeling
- Avgående generasjon er eneste som har juridisk mulighet å skjære gjennom (arv over 1 MNOK pr. arving kan skjevdeles)

# Bedrift eller familie ?

- Jo færre familiemedlemmer i aktiv drift – jo færre konflikter og tydeligere organisasjon
- Fellesskap mellom eier og driver sikrer de raske beslutninger og dynamisk drift
- Familiemedlemmer kan være gode støttespillere, men jo svakere familieband, jo større sjanse for fokus på egne ønsker. Stor risiko for manglende profesjonalitet og langsiktighet som eier etter noen generasjoner?

# Bedrift eller familie ?

- Avgående generasjon vil prinsipielt ønske likhet mellom arvinger i et privat perspektiv
- Skjevdeling kan utløse misunnelse og konflikter i familien
- Dersom en familie blir avhengig (gjennom passivt eierskap) av **en** ressurspersons forvaltning av felles formue kan det oppstå konflikt (pensjon avgående generasjon/passive vs. aktive søsken osv)

# Bedrift eller familie ?

- Ingen fasitsvar
  - Avgående generasjon må prioritere
  - Hver generasjon bør ha suveren styringsrett i forhold til neste?
  - Første generasjon som velger flere arvinger har lagt en mal for fremtidige generasjoner

# Unngå nepotisme

- Påtroppende generasjon må ha minst like gode kvalifikasjoner som eksterne kandidater
- Alle forsøk på nepotisme (favorisering av egne barn på ulike premisser) har en tendens til å straffe seg
- Bedriften trenger de beste ledere. Arvinger som ikke tilfredsstiller kravene kan få en bedre fremtid gjennom direkte arv fremfor kombinert arv/lederansvar. (**Salg er alltid et alternativ**)



# Unngå nepotisme

- Å bedømme egne barns innsats er vanskelig – grensende til umulig
- Fordel å la arvinger oppnå egne resultater i andre organisasjoner
- Viktig å definere objektive mål (autonomt resultatansvar) tidlig etter tiltredelse, slik at en selv og organisasjonen rundt vedkommende kan forholde seg til objektive suksesskriterier
- Eksternt styre / rådgivere kan være gode støttespillere

# Oppsummert

- Utfordringene er de samme for alle bedriftseiere (ingen lever evig)
- Smart å søke råd og støtte
- Kan være formålstjenlig å etablere eget forum for eierskapsdiskusjoner (f.eks. styre i holding)

# Oppsummert

- Dersom det er mer enn en aktuell arving er det smart å forankre prinsippene for videreføring som en del av familiekulturen.
- Ikke undervurder effekten av den uformelle organisasjon (familiemedlemmers roller)

# Oppsummert

- Om eier/driver faller fra er det ofte en større utfordring enn om driftsmidler ødelegges gjennom brann e.l.
- Vi har avbruddsforsikring, men hvordan «forsikrer» vi oss mot eiers bortgang?
- Eierskapsdiskusjonen er dynamisk prosess, i ulike faser

Takk for oppmerksomheten!