



# NÄR FAMILJERELATIONERNA STÄLLS PÅ SIN SPETS

Relationerna är en viktig del av familjeföretagandet – och så här till jul ställs de ofta på sin spets. Julen är högtiden då generationsskiften genomförs och konflikter kommer upp till ytan, men också en tid att glädjas över gemensamma framgångar.

TEXT: AMELIE BERGMAN | FOTO: ANNA HÄLLAMS | ILLUSTRATION: SOFIE LIND

CeFEO, Centre for Family Enterprise and Ownership, vid Jönköping International Business School är ett av världens ledande forskningscentra inom familjeföretagande. Som sådant har man också utmärkt sig

genom sin forskning kring familjeföretagandets mjuka värden – till exempel hur relationerna påverkar familjeföretagens verksamhet. Relationer är alltid viktiga i ett företag, men i familjeföretaget som kan

omfatta komplexa relationer i form av äktenskap och ägande över flera generationer, blir de extra betydelsefulla, konstaterar professor Mattias Nordqvist, som leder arbetet vid CeFEO.

– Vi bedriver en bred forskning inom de här områdena: generationsskiftesproblematik, syskonrelationers betydelse för ledarskap och utmaningar vid rekrytering av extern vd är några exempel.

### FÅ HAR ÄKTENSKAPSFÖRORD

Kajsa Haag, lektor i företagsekonomi, och Hanna Almlöf, lektor i affärsrätt, har forskat i hur familjeföretaget påverkas när ägarna genomgår en skilsmässa.

– Våra litteraturstudier visar att det är en mycket låg andel av de svenska familjeföretagarna som har skyddat sig genom ett äktenskapsförord. Det är en bild som bekräftas av bodelningsförrättare. Äktenskapsförord är en väldigt känslig fråga som man ofta sopar under mattan – om inte den äldre generationen kräver det, konstaterar Kajsa Haag.

Kajsa Haag och Hanna Almlöf har också intervjuat familjeföretagare som har genomgått en skilsmässa. Intervjuerna visar att skilsmässan kan få stora konsekvenser för företaget. En familjeföretagare som tvingas lösa ut sin partner i en skilsmässa kan till exempel få kraftigt försvagad privatekonomi. Det innebär kanske att hen måste ta ut större utdelning eller lön ur företaget, vilket hämmar företagets tillväxt och investeringsförmåga. En skilsmässa i familjeföretaget påverkar inte bara familjen utan kan också skapa oro bland anställda, kunder och leverantörer.

### KOLLA KONSEKVENSERNA

Familjeföretagare är som folk är mest – alla reagerar olika på en skilsmässa.

– Vi har intervjuat företagare som har mått så dåligt att den dagliga och strategiska driften av företaget har påverkats negativt. Men också familjeföretagare som har drivits av revanschlusta och lyft verksamheten till nya nivåer. Vår uppfattning är ändå att skilsmässor i svenska familjeföretag, även om de drar ut på tiden, ändå slutar med att man hittar en lösning. Särskilt om det finns barn med i bilden.

Kajsa Haag betonar att hon som forskare

inte är rådgivare. Men rent allmänt gör familjeföretagaren klokt i att se över konsekvenserna av skilsmässor och dödsfall i familjen. Därefter bör man ta juridisk hjälp för att skriva de avtal som krävs.

” Familjeföretaget berörs av både affärsjuridik och familjejuridik. Problematiken är att vi har ett system där juristerna ofta är specialiserade inom endera området.

– Familjeföretaget berörs av både affärsjuridik och familjejuridik. Problematiken är att vi har ett system där juristerna ofta är specialiserade inom endera området. Som familjeföretagare behöver man alltså rådgivare från båda disciplinerna – rådgivare som helst ska vara duktiga på att kommunicera med varandra.

### ETT FÖRETAG I JULKLAPP

Kanske är det lugnast att inte blanda in den ingifta parten i företaget? Inte nödvändigtvis, säger Kajsa Haag.

– Det är viktigt att betona att vi också får höra många solskenshistorier. Det finns en stolthet över det gemensamma företaget och en glädje över de framgångar som man uppnår genom att arbeta tillsammans. När samtalet vid julbordet börjar handla om företaget är det kanske inte så roligt för de ingifta parterna att känna sig exkluderade.

För den som undrar vad familjeföretagaren lägger under granen till sina nära och kära så har forskarna på CeFEO givetvis svaret. Det är faktiskt ganska vanligt att man ger bort företaget till barnen i julklapp, berättar Mattias Nordqvist.

– Ofta väljer man att göra generationsskiftet och föra över aktierna på barnen vid jul. Det har naturligtvis att göra med att årsskiftet ligger så nära – men för många familjeföretagare blir det en symbolisk gest.

