

Revisor som rådgiver:

# Generasjonsskifte av bedrifter

Jeg har hørt mange revisorer si at «generasjonsskifte handler om skatt og avgift». Hvis du spør kunden som skal gjennom et generasjonsskifte, tror jeg svaret stort sett er at det dreier seg om mye mer. Dette gir gode muligheter for revisor som rådgiver.



Artikkelen er forfattet av:

Siviløkonom  
Anders Thoresen  
Partner i DHT Corporate Services

## Mer enn økonomi og jus

En overdragelse av en familieeid bedrift er en ekstraordinær hendelse i en bedrifts liv, og den er også ofte en utfordring for familien. Det er dagens ledere og eiere (den eldre generasjonen) som må legge til rette for et vellykket generasjonsskifte, både for den yngre generasjonen, den eldre generasjonen og bedriften. Mange tror at generasjonsskifte reguleres av økonomi og jus. Selvsagt er dette viktig, men erfaring viser at de psykologiske faktorene og de mellommenneskelige relasjonene er vel så avgjørende for et vellykket generasjonsskifte. Dette tilsier at man må ta høyde for at det tar tid, ofte mye mer tid enn man forestiller seg.

## Tidspunktet for et generasjonsskifte

Det finnes ikke noe entydig svar på hva som er riktig tidspunkt for å overføre verdiene fra én generasjon til den neste. Det er for eksempel både fordeler og ulemper med et generasjonsskifte som gjøres på et tidlig stadium.

## Eksempler på fordeler ved tidlig overføring:

- Gir normalt mulighet for fordeling av verdiene på flere hender, hvilket vil gi redusert formues- og inntektsskatt
- Barn som er aktive i virksomheten, slipper å betale arveavgift av de verdiene de selv er med på å skape

- Du kan legge opp et optimalt løp i forhold til ulike skatter og avgifter – både med hensyn til løsninger og når det gjelder «timing»

## Eksempler på ulemper ved tidlig overføring

- Foreldrene gir fra seg styringen og blir avhengige av barna
- Arveavgiften skal betales på et tidligere tidspunkt. Dette fører til at familieformuen tappes samtidig som alle fortsatt er i live og trenger midler
- Konfliktpotensial mellom foreldre og barn

I avveiningen mellom fordeler og ulemper vil forhold som formuesmasse, skatteposisjon, målsettinger og situasjonen forøvrig være bestemmende for hva som er den riktige løsningen. En hovedregel er imidlertid at **planleggingen av et generasjonsskifte bør starte i god tid** før den eldre generasjonen selv planlegger å trekke seg tilbake. De virkemidlene og mulighetene du har til rådighet, minsker mer og mer desto lenger du venter.

## Forholdet til barna

Det viktigste i en innledende fase er å skape tillit og åpenhet i prosessen. Få frem hva barna egentlig ønsker både med hensyn til overtakelsen av næringsvirksomheten og fordelingen av andre eiendeler. Erfaring viser at forutsetninger for vellykket overføring av næringsvirksomhet til barn er at de(t):

- Har kompetanse og vilje til å drive virksomheten videre.
- Er aktive i virksomheten.

Det er mange eksempler på generasjonsskifter der foreldrene, for å hindre splid, overfører virksomheten med like store deler til hvert av barna. Ofte er da ett av barna aktiv, mens ett eller flere er passive. Dette blir

svært ofte galt og skaper splid fordi den som er aktiv føler at han/hun «jobber penger inn i lommen» på sine søsken uten at de yter noe tilbake. Dersom det går dårlig, vil de(n) som er passiv(e) beskyldes den aktive for at han øder arven deres.

Det er ofte også et problem at den eldre generasjonen går som en «syvende far i huset», mens den yngre generasjonen ikke slipper helt og fullt til. Dette skaper lett konflikt mellom foreldre og barn.

## Den eldre generasjonen

Forhold som bør vurderes av den eldre generasjonen:

- Økonomisk trygghet for pensjonstilværelsen
- Ønske om påvirkning og deltakelse i en overgangsperiode for å bidra til en vellykket videreføring av bedriften
- En gradvis nedtrapping av arbeidet
- Å splitte opp selskapet i et driftsselskap og et eiendomsselskap
- En tidlig overføring av aksjer til neste generasjon, men hvor den eldre generasjon opprettholder styringen ved at det deles opp i A-aksjer (med stemmerett) og B-aksjer (uten stemmerett). A-aksjene innehas av den eldre generasjon og B-aksjene av den yngre
- Andre former for fordeling av aksjer mellom generasjonene i kombinasjon med aksjonæravtaler
- Påvirkningsmulighet og erfaringsoverføring gjennom styreplass for den eldre generasjonen – som leder eller ordinært styremedlem
- Andre former for aktiv eller passiv funksjon i driften av selskapet
- Pensjonsordninger fra bedriften til den eldre generasjonen
- Ulike disposisjoner for optimalisering av skatt

Når det gjelder den økonomiske siden, er det også sentralt hvilke pensjonsordninger, for eksempel i form av forsikringer, som den eldre generasjonen har bygget opp fra et tidligere tidspunkt.

#### Revisors rolle

Hvilken rolle ulike revisorer tar i forbindelse med generasjonsskifter, kan variere mye. Revisjonsnære tjenester som for eksempel bekreftelse av regnskaper i ulike varianter, er nok det mest nærliggende for mange. Videre er det en del som gir råd knyttet til skatt og avgift. Jeg tror imidlertid revisor ofte kan ta en mer utvidet rolle i forbindelse med et generasjonsskifte.

Som nevnt er et generasjonsskifte en prosess med mange vurderinger, beslutninger og ikke minst følelser. Revisor kan ofte være en god og troverdig diskusjonspartner over lengre tid i forberedelsene og i gjennomføringen av generasjonsskifter.

Lykke til!

## 10 diskusjonsområder ved et generasjonsskifte

- 1 Bør skiftet finne sted før eller etter at arvelater er død?
- 2 Hvem skal drive bedriften videre?
- 3 Er barna de rette til å eie bedriften?
- 4 Bør selskapsform eller -struktur endres før overføring?
- 5 Hva skal den eldre generasjonen leve av videre?
- 6 Hva er virksomheten verdt og hvordan kan verdiene best ivaretas/økes i fremtiden?
- 7 Hvordan skal verdiene deles mellom arvingene?
- 8 Hvordan minimalisere samlet skatt og avgift?
- 9 Hvordan finansiere utgiftene i forbindelse med generasjonsskiftet?
- 10 Hvordan skal verdiene forvaltes etter generasjonsskiftet?

## Lederkilden.no

Revisorforeningen har i samarbeid med Lederkilden.no utarbeidet en skreddersydd løsning med verktøy og fagstoff som støtter opp under alle naturlige områder for revisor som rådgiver. Se mer på: [www.lederkilden.no/?dnrmedlem=true](http://www.lederkilden.no/?dnrmedlem=true)

## Artikkelserie

I artikkelserien inngår følgende tema:

- Lønnsomhetsforbedring
- Økonomistyring og ledelsesrapportering
- Finansiering og likviditetsstyring
- Selskapssekretær
- Restrukturering
- Kjøp og salg av virksomhet
- Verdivurdering
- Generasjonsskifte

## PROFF™ FORVALT

Utvidet firma- og regnskapsinformasjon

Test oss  
 gjerne gratis  
 i 7 dager



Få tilgang umiddelbart ved å registrere deg på [forvalt.no](http://forvalt.no)



Oversiktlig presentasjon av alle norske foretak



Regnskaps- og konkurrentanalyser



Roller og relasjoner i næringslivet



Kredittvurdering av foretak



Overvåking/e-postvarsling ved endringer og nyhetssaker



Nettbutikk for dokumentasjon

årsregnskap, vedtekter, stiftelsesdokumenter o.s.v.



Hent ut lister på 1-2-3 med eksport til Excel

Du kan også kjøpe tilgang til



Juridiske dokumenter med advokatbistand



Søk etter utenlandske foretak i Belgia, Finland, Frankrike, Irland, Nederland, Storbritannia, Sverige, Tyskland

Finn oss på

**forvalt.no**

eller ta kontakt på

**815 44 458**