



GUNNAR A. DAHL

Gunnar A. Dahl er partner i DHT Corporate Services AS og seniorforeleser ved institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap på Norges handelshøyskole. Han er utdannet siviløkonom mba og statsautorisert revisor fra NHH, og har tidligere vært partner i Ernst & Young, samt jobbet i AS Revisjon, Kreditkassen (Nordea) og Arthur Andersen & Co. E-post: Gunnar.Dahl@dht.no

# Generasjonsskifte i familiebedrifter

## PRAKTISKE PROBLEMSTILLINGER

I denne artikkelen har jeg behandlet en del av de problemstillingene av praktisk og følelsesmessig karakter som ofte kan oppstå i forbindelse med generasjonsskifte og gitt noen tanker om hva som ofte kan vise seg å være fornuftige overordnede premisser å legge til grunn. Skattemessige og juridiske problemstillinger behandles ikke særskilt i denne artikkelen.

## NØKKELORD

følelsesmessige forhold | fremtidig eie innen familien | skjevdeling/likedeling | tidspunkt for overføring | skattemessige overraskelser

## INNLEDNING

Det er få områder som skaper så stor risiko for familiekonflikter som et generasjonsskifte. Selvsagt er konfliktpotensialet størst ved fordeling av store verdier, men det er påtakelig hvor mye av de samme følelsesmessige reaksjonene som oppstår selv i forhold til svært begrensede økonomiske verdier, men der kanskje affeksjonsverdien er det viktigste.

Som et utgangspunkt kan man si det slik at: «Du kjenner ikke dine søsken før du har arvet sammen med dem.» Det er i slike situasjoner latente følelser om forskjellsbehandling i barndommen kan slå ut i en eskalert effekt i voksen alder. Dessuten er dagens ganske innflokke familieforhold som følge av «stor omløpshastighet på ektefeller», samt samboerforhold med konsekvenser, årsak til at det ofte blir fordelinger mellom «mine, dine og våre barn». Her er det i utgangspunktet klare lovregler, men frie disposjoner i levende live kan skape mye følelse av urettferdighet.

Foruten alle de kompliserte skattemessige, avgiftsmessige, og arve- og skifterettslige regler man skal manøvrere seg innenfor, er det en rekke praktiske overordnede forhold man må få på plass før man begynner å lene



Du kjenner ikke dine søsken før du har arvet sammen med dem!

seg på finjussen om hvem som har rett på hva. Nedenfor behandles en del slike problemområder, og som et vedlegg følger en 20 punkts liste som kan være hensiktsmessig å gå gjennom når man skal bevisstgjøres hvilke problemområder som skal søkes løst.

#### DE VANLIGSTE PROBLEMOMRÅDENE

I en brosjyre utgitt av NHO og Interforum Partners AS fremgår det at «Et vellykket generasjonsskifte er avhengig av flere faktorer hvor håndtering av menneskelige relasjoner, følelser og lederskap er like viktig som bedriftsforståelse og håndtering av tall og paragrafer.»

Man kan litt klisjepreget si det slik at de tre viktigste forholdene å hensynta i et generasjonsskifte er: psykologi, psykologi og psykologi.

Før 1.1.2014 var det mange som hadde hovedfokus på maksimal reduksjon av arveavgiften. Idet denne nå har falt bort, er det naturlig nok ikke fokus på denne mer, men som jeg skal komme litt tilbake til, er det fortsatt risikoområder der en etterberegning av arveavgift kan oppstå, og det er også situasjoner hvor samlet proveny til staten blir større ved arveovergang i dag, enn tilfellet var den gangen vi hadde arveavgift. Dette skal behandles litt senere i artikkelen.

#### Fremtidig eie innen familien

Enten det dreier som hus, hytter eller familiebedrifter, er dette et særlig viktig spørsmål å avklare tidlig i prosessen. Det er selvsagt enklest å selge alt og så dele pengene proratarisk mellom arvingene, men ofte er det genuine interesser om å beholde eiendeler innen familien. Dersom eiendelen, eventuelt familiebedriften skal selges, har alle en interesse av at man får mest mulig for den. Dette tilsier at man bør starte planleggingen om salg så tidlig som mulig i forberedelsene til generasjonsskiftet, idet en slik salgsprosess ofte er omfattende og tar mye tid. Det er også viktig at salget forberedes nøye, og gjøres på et markedsmessig sett riktigst mulig tidspunkt. Det må gjøres mye arbeid internt i bedriften for at den skal fremstå som et mest mulig attraktivt kjøpsobjekt. Ofte bør en bedriftsmegler konsulteres for å sikre en best mulig salgsprosess.

Imidlertid er det ofte et ønske om å beholde bedriften innen familien. Da dukker problemstilling om fremtidig eierskap til bedriften opp.

#### Felles eierskap blant arvingene? Likedeling/Skjevdeling

I utgangspunktet arver jo arvingene like mye fra arvelater, med mindre man bestemmer annet gjennom gavetransaksjoner og testament. I utgangspunktet ønsker normalt foreldre at barna skal ha like mye, og dersom de får sin like store andel i alle eiendeler, har man tilsynelatende vært rettferdig. Dette er imidlertid oftest ikke tilfelle. Man vil f.eks. at et barn skal ha bedriften, et barn en hytte pluss andre eiendeler og et tredje barn-domshjemmet. Selv om ønsket er likedeling av verdiene, blir det svært lett diskusjoner om hvilke verdier den enkelte egentlig har fått. Den som har fått bedriften kan mene at verdiene ved skiftet er overvurdert, og at han/hun har fått mindre verdi-

er og verdier med vesentlig høyere risiko enn den som har fått hytta med strandlinje ved sjøen. Dette stiller store krav til uavhengige verdivurderinger for å få til en mest mulig rettferdig verdifordeling. Spørsmålet er jo også hvorvidt den som evt. skal overta bedriften er kompetent til dette. Særlig uheldig blir det dersom et av barna overtar ledelsen, og kanskje majoriteten av aksjene, mens de andre arvingene er passive aksjonærer i minoritet. Da er konfliktpotensialet stort: Minoriteten mener at majoritetseier forvalter arven deres dårlig, og majoritetseier irriterer seg over å slite vettet av seg for å pøse verdier ned i lommen på passive medarvinger. Ofte vil også svigersønner og svigerdøtre presse på. Etter mitt syn bør disse i størst mulig utstrekning holdes utenfor både verdifordelingen og prosessen.

### Tidspunkt for overføring

Tidligere var man veldig opptatt av å overføre på en slik måte at samlet arveavgift og skatt ble minimalisert. Dette tilsa at man f.eks. gjorde overføringer før verdiøkende aktiviteter ble gjort, for bl.a. å spare arveavgift. Av samme grunn ble hytter overført med bruksrett for foreldrene slik at man både fikk over verdier mens disse ikke var blitt for høye, og fordi man kunne gjøre fradrag i arveavgiftsgrunnlaget for foreldrenes bruksrett. Slike hensyn har ikke samme tyngde lenger, med mindre skiftende politisk flertall skulle finne på å gjeninnføre arveavgiften.

Nå er det mer Eiermessig hensiktsmessighet som er styrende, og her kan det jo være ulike hensyn å ta. Dersom man planlegger skjevdeling av eiendeler, evt. verdier, bør dette flagges og begrundes mens giver/ arvelater fortsatt er i live for å skape mest mulig forståelse for hvorfor den valgte fordelingen legges til grunn. Kommer dette som et sjokk i testaments form, skaper det nok



Spørsmålet er jo også hvorvidt den som evt. skal overta bedriften er kompetent til dette.

vanskelige fremtidige forhold i familien. Avgjørende for valg av tidspunkt bør være hva som er driftsoperativt fornuftig

Dersom overføring gjøres mens den eldre generasjon fortsatt er i live, må det lages ordninger som muliggjør at disse har en tilstrekkelig inntekt å leve for. Dette kan gjøres med overdragelse mot pensjon, eller et salg til barna der foreldrene lever av rente og avdrag på salgssummen. Man bør imidlertid da være klar over at salg mot fordring på barna ofte kan øke grunnlaget for formuesskatt på foreldrenes hånd.

Generelt sett er det mitt inntrykk at det at man ikke lenger har arveavgiftsmessige gevinster av tidlig overføring, så er det mange som utsetter overføringer til neste generasjon. Generelt bør man ikke overføre før det føles naturlig i forhold til alder kompetanse og helse.

Det kan dog være uheldig å vente for lenge, særlig mht. overføring av bedrifter, idet dette ofte må planlegges over rimelig lang tid, for å komme frem til en god fremtidig driftsoperativ ramme for bedriften.

### Fordelingsproblematikk

Som sagt, er det tilsynelatende enklest å la barna få like andeler i alle eiendeler. På et senere tids-

punkt blir det imidlertid oftest spørsmål om utløsning av medarvinger, og da begynner krangelen om pris. Dersom man velger ikke å fordele de enkelte eiendeler gjennom gave eller testament, er det viktig at man allerede ved gave/arvetidspunktet legger rammene for hvilke prinsipper for verdsettelse som skal legges til grunn ved utløsning av medarvinger.

Etter min erfaring bør man så langt som mulig forsøke ikke å ha felles eierskap mellom søsknene. Dersom flere barn skal være aktive i bedriften, er dette selvsagt vanskelig. I så fall blir det veldig viktig å engasjere enn sterk og kompetent uavhengig person som styreleder, for å balansere de ulike interessene mellom eierne. Erfaringer viser at dette tidvis kan være en vanskelig rolle. Når først konflikter oppstår, blir disse ofte mer uforsonlig mellom søsken, enn mellom uavhengige parter. Dette er bakgrunnen for at jeg tror man bør splitte eierskapet slik at det er minst mulig felles eierskap. Dette gjelder også familiehytter. Kanskje går det greit dersom det bare er to som deler, men straks det blir flere, akselererer konfliktpotensialene. I «barnebarn-generasjonen» blir det gjerne så vidt mange, at det ikke blir mulig å utøve et felles eierskap uten konflikter. Også her anbefales således minst mulig felles eierskap blant arvingene.

### SKATTEMESSIG KONSEKVENNS AV NYE REGLER FRA 1.1.2014

Idet arveavgiften ble opphevet fra 1.1.2014, er det viktig å være oppmerksom på noen hovedkonsekvenser av regelendringen skattemessig. Disse kan oppsummeres i følgende punkter:

- Gavemottaker/arving overtar givers/arvelaters skattemessige inngangsverdi (kontinuitetsprinsippet).

- Dette medfører at gave-/arvemottakers tidligere adgang til å oppregulere skattemessig inngangsverdi til markedsverdi, bortfaller.
- Dette medfører videre at man taper skattemessige meravskrivninger på differansen mellom markedsverdi på gave/arvetidspunktet og skattemessig saldoverdi.
- Gave-/arvemottaker får økt gevinstskatt ved senere salg fordi skattemessig inngangsverdi ikke blir oppregulert til markedsverdi. Gevinstskattesats er i dag 27 %, mens maks arveavgiftsats for livsarvinger var 10 %. Selv om gevinst kan avsettes på gevinst- og tapskonto, kan nåverdien av økt gevinstskatt bli vesentlig høyere enn det man på samme beløp tidligere kun betalte arveavgift av.

Nedenfor følger en illustrasjon på effekten av arveforskudd av en industri/hotell- eiendom med en markedsverdi (og arveavgiftsgrunnlag) på kr. 10 mill. og en ligningsmessig saldoverdi på kr. 1 mill. Jeg beregner både effekten av at man beholder eiendommen i arvingens eie, og at arvingen selger mottatt eiendom.

### TIDLIGERE REGLER

#### Arveavgift

0	– 470.000 (0 %)	=	0
470.000	– 800.000 (6 %)	=	19.800
800.000	– 10.000.000 (10 %)	=	<u>920.000</u>
Sum arveavgift:		=	<u>939.800</u>

Skattebesparelse p.g.a økte skattemessige avskrivninger:

$$(10.000.000 - 1.000.000) \cdot 0,04 \cdot 0,28 / 0,04 + 0,05 = \underline{1.120.000}$$

Skattemessig avskrivningssats er 4 %, diskonteringsrenten 5 % og skattesats (før 1.1.2014 var 28 %).

Tjener på generasjonsskiftet:  
 $(1.120.000 - 939.800) = \underline{180.200}$

Gevinstskatt ved salg til arveavgiftsgrunnlaget på 10 mill.: = 0

Samlet proveny ved arv og etterfølgende salg:  
= 939.200

## DAGENS REGLER

### Fortsatt eierskap etter arv

Arveavgift: 0

Skattebesparelser ved fremtidige meravskrivninger: = 0

Taper i forhold til tidligere regler ved å fortsette eierskapet på arvingens hånd: 180.200

Arv og så salg:

Gevinstskatt ved salg til markedsverdi (tidligere arveavgiftsgrunnlag):

Nåverdi ved avsetning på gevinst- og tapskonto:  
 $(10.000.000 - 1.000.000) \cdot 0,2 \cdot 0,27 / (0,2 + 0,05)$   
= 1.944.000

Skattesatsen er her 27 % og saldoinntektsførings-satsen er 20 %.

Skatt hvis man ikke setter av gevinsten på gevinst- og tapskonto:  $9.000.000 \cdot 0,27 = \underline{2.430.000}$

Vi ser altså at det blir vesentlig tap i arvesituasjonen for arvingene i forhold til tidligere regler både ved fortsatt drift av arvet eiendom, og i særdeleshet mye dyrere ved arv og etterfølgende salg av eiendommen, nemlig  $1.944.000 - 939.200 = 1.004.800$  dyrere ved

avsetning til gevinst- og tapskonto, og  $2.430.000 - 939.200 = 1.490.800$  dyrere dersom man ikke benytter seg av gevinst- og tapskonto.

Det er også verdt å merke seg at det er en viss risiko for gjennomskjæring og etterberegning av arveavgift dersom man f.eks. ved død like før årsskiftet 2013/2014 begjærte offentlig skifte for å utsette skiftet til etter årsskiftet når det ikke lenger skal beregnes arveavgift. Man kan da risikere at arveavgift etter 2013-reglene legges til grunn. Det samme kan gjelde ved salg til barna før årsskiftet, og deretter ettergivelse av gjeld lik salgssummen etter årsskiftet 2013/2014.

## HVA KJENNETEGNER ET VELLYKKET GENERASJONSSKIFTE?

Nedenfor følger en kort oppsummering av forhold som er viktige for å få gjennomført et vellykket generasjonsskifte:

- Begynn planleggingen i tide.
- Bruk ekstern rådgiver/katalysator som kan vise til hvorledes andre har løst problemene.
- Bruk tid på å få forståelse for hvilke problemområder som må løses.
- Ikke legg hovedvekt på skatt og avgift.
- Ikke overfør før det føles naturlig i forhold til alder, kompetanse og helse.
- Skill fremtidig eierskap så langt som mulig, slik at felles eierskap unngås.
- Hold svigerbarn utenfor.
- Bli enige om at det er verdien på et nærmere definert tidspunkt som skal deles. Etterfølgende verdiutvikling er hver enkelt ansvar og risiko.
- Vurder hvorvidt barna er de rette til å overta familiebedriften/ evt. selg og del pengene.
- Lag klare avtaler og sett av vedlikeholdsmidler ved evt. felles eierskap til fast eiendom.
- Bli enig om en felles rådgiver ved verdsettelse.

## AVSLUTNING

Som det går frem av ovenstående, er det mange forhold av følelsesmessig og personlig karakter som må løses i forbindelse med et generasjonsskifte i en familiebedrift. Kanskje er disse forholdene av større betydning enn de rent juridiske og skattemessige problemstillingene. Skal generasjonsskiftet bli vellykket, må det skapes gjensidig forståelse for de forhold jeg har behandlet i denne artikkelen, før man går inn på de mer juridiske sidene av fordelingsproblematikken.

Nedenfor følger som en oppsummering, en momentliste for hvilke spørsmål som bør vurderes i forbindelse med et forestående generasjonsskifte:

### SJEKKLISTE for generasjonsskifterådgivning

Kryss av hvilke problemstillinger som er aktuelle i nedenstående sjekkliste, og vi setter sammen den kompetanse som er best egnet til å løse dine problemer.

	Aktuelt	Mindre aktuelt nå	Uaktuelt
Skal virksomheten drives videre når dagens eiere trekker seg tilbake?			
Skal virksomheten eies innen familien i fremtiden?			
Ønskes vurdert hvorledes eierfordelingen bør bli?			
Skal virksomheten ledes av familiemedlemmer?			
Bør virksomheten tilføres ekstern kompetanse i ledelse eller styret?			
Vil virksomheten kunne utvikle seg bedre under nytt hel- eller deleierskap?			
Jevn fordeling/skjevdeling av eierskap i virksomheten innenfor familien?			
Bør fremtidig eierform vurderes? (AS, Enkeltmannsforetak/ANS, DA, Holdingselskap, Drifts- og eiendomsselskap?)			
Vurdering av hva er virksomheten verdt og hvorledes verdiene best ivaretas/ økes i fremtiden?			
Ivaretas verdiene og driften best ved å selge selskapet?			
Ønsker du vurdert overdragelse mens arvelater fortsatt er i live? Hva er i så fall «riktig» tidspunkt?			
Ønsker du vurdert konsekvenser av overføring først ved død?			
Er det nødvendig å vurdere forhold til ektefelle/samboer før overdragelser gjøres?			
Er det aktuelt å vurdere overføringer/fordelinger av andre eiendeler enn virksomheten (hus, hytter, andre formuesmidler)?			
Skal enkelte arvinger motta arv i form av kontanter?			
Er det ønskelig å vurdere de likviditetsmessige konsekvensene for arvelater/ givere og arvinger/gavemottakere?			
Er det ønskelig å vurdere givers inntektsgrunnlag etter eventuelt arveforskudd?			
Er det ønskelig å tilrettelegge for gjenlevende ektefelle/samboer etter arvelaters død?			
Ønskes en løsning som primært minimaliserer fremtidig skatt og avgift?			
Er det ønskelig med en prosess som heller vektlegger fred i familien enn optimale økonomiske, skattemessige og avgiftsmessige forhold?			