

VÅR NYE HVERDAG SIDE 10

Luksusartikler
endelig på nett

UKESLUTT SIDE 3

Bedre på børs
enn i bank?

KORT OG KONTANT SIDE 32

Minner
på en snor

Ny jobb?

62 ledige
stillinger



SØNDAG 21. juni
2015

ØKONOMI & KARRIÈRE



JOHAN H.
ANDRESEN

**Milliardæren
som vil gjøre
seg overflødig**

Side 6-9

Johan H. Andresen, femte generasjons bedriftseier, jobber for å gi døtrene større valgfrihet enn det han selv hadde.

”

Jeg vil gi døtrene mine muligheten til å velge som egne individer, ikke som forutinntatte roboter



Vizla-hunden Lucky Andresen har egen Facebook-profil, men er ikke en like aktiv twitrer som sin «far» Johan H. Andresen. – Det var ventet av meg – og jeg hadde ambisjoner om – å bli konsernsjef. Det er ikke sikkert mine barn har det, sier Ferd-eier Andresen.



«I den generasjonen jeg tilhørte var det forventet at vi gjorde vårt beste for å bli skikket til å ta over».

Ferd-eier Johan H. Andresen

tekst Jeanette Sjøberg
foto Jan T. Espedal

Det er en regnrusket dag i Bærum og Johan H. Andresen lar hunden Lucky få snuse litt på jaktlivet den er skapt for fra bryggekanalen på trygg avstand til en svane.

– Dette er jo en grunn til at jeg gjør meg mer og mer overflødig i selskapet, slik at jeg kan tilbringe mer tid med ham i skog og fjell, sier Andresen.

Han har akkurat kommet hjem fra Ernst & Youngs (EY) «entreprenør-VM» i Monaco, der han har snakket om «family business». Det er et tema han har all grunn til å vite endel om, da det er det som har gjort ham til milliardær, som femte generasjons bedriftseier i det som i dag er investeringskonsernet Ferd.

Han har omstrukturert selskapet fra tobakkvirksomhet i generasjoner i Tiedemanns, og familiearven var ved utgangen av fjoråret god for snaue 25 milliarder kroner. Et dårlig år for oljebransjen var medvirkende til at selskapet i fjor «bare» tjente 535 millioner kroner.

For tre år siden «sparket han seg selv» som konsernsjef, og sitter igjen som eier og styreleder. Ved å plukke de rette talentene og lederne, håper han å gjøre det lettere for neste generasjon å ta over familiearven.

– Et visst press er det jo når det dreier seg om en familiebedrift, men jeg tror presset er større fra omgivelsene, sier Andresen.

Kritiske generasjonsskifter

Ifølge en forsk rapport fra EY (Ernst & Young) er nemlig planene for generasjonsskiftene essensielle for suksess i familiebedrifter. Rapporten har undersøkt hva som kjennetegner mange av de største og mest suksessrike familieide selskapene i 26 land verden over. En ting 87 prosent av selskapene har til felles, er at de har klare planer for hvem som skal overta selskapet, og at dette er en langvarig prosess.

– Generasjonsskiftene er kritiske og må planlegges i god tid. Både det formelle, strukturelle og legale - som om alt skal overføres til én eller fordeles på flere. Men ikke minst er det verdimesige og det emosjonelle viktig. Det å forberede neste generasjon og finne noen som både vil og evner å overta, sier Andresen.

– Hvordan gjør man det?

– Hehe, har du en dag? Det er ikke slik som i gamle dager der det var naturlig og forventet at neste generasjon gikk inn som leder og eier. I dag forsøker de fleste familieide bedrifter i stedet å profesjonalisere driften slik at neste generasjon faktisk har et reelt valg. At det er ledere på plass slik at man ikke må ta over driften hvis man ikke vil, selv om aktivt eierskap er ønskelig.

Døtrens vei videre

«Man» er døtrene Katharina (20) og Alexandra (18). Det er første gang det står to jenter først i arverekkefølgen til Andresen-familiens bedrift som har fått utvikle seg helt tilbake fra 1849. Da kjøpte den første Johan H. Andresen Tiedemanns Tobaksfabrikk, som senere har vært i familiens eie. Dagens Johan H. Andresen har vært eier siden 1998, og i 2001 skiftet selskapet navn til Ferd for å markere en ny retning etter at tobakksvirksomheten ble solgt i 1998.

I 2007 overførte Andresen over 80 prosent

Ferd

► Norsk industri- og finanskonsern eid av Johan H. Andresen og hans døtre.

► Andresen er eier og styreleder, John Giverholt er administrerende direktør.

► Andresen er 5. generasjon eier med samme etternavn, fra Andresen-familien kjøpte J.L. Tiedemanns Tobaksfabrikk i 1849.

► Tiedemanns gikk ut av all operativ tobakksvirksomhet i 1998, da tok også nåværende eier Johan H. Andresen over som konsernsjef. I 2005 solgte de seg helt ut av tobakksbransjen.

► Selskapet skiftet navn til Ferd i 2001.

► Er blant annet eier i drikkekartongprodusenten Elopak, skismøringsprodusenten Swix og oljeserviceselskapene Aibel og Interwell.

► Siden 2009 kjent for å satse på sosialt entreprenørskap - med støtte til gründere og organisasjoner som har innovative løsninger på samfunnsutfordringer. I stallen har Ferd Sosiale Entreprenører blant annet Monsterbedriften, Seema, Trivselsleder, Forskerfabrikken og Pøbelprosjektet.

Familieide bedrifter

Senter for eierforskning ved BI definerer familiebedrifter slik:

► Bedrifter der over halvparten av aksjene eies av personer som er gift, i svigerfamilie eller i slekt med hverandre.

I en studie fra 2013 har senteret funnet at:

► 65 prosent av aktive norske bedrifter er familieide. Svært få familieide bedrifter er børsnoterte.

► 48 prosent er heleide.

► Ca. 1 prosent av familiebedriftene er store bedrifter, mot ca. 6 prosent i bedrifter som ikke er familieide.

► I gjennomsnitt er 69 prosent av eierskapet representert i familiebedriftens styre og daglige ledelse.

► Et familiemedlem er styreleder i 89 prosent av tilfellene, daglig leder i 81 prosent, og familien fyller begge posisjoner i 74 prosent av bedriftene.

► Det er en annen situasjon for bedrifter som ikke er familiekontrollert: Største eier er styreleder i 34 prosent av disse bedriftene, daglig leder i 36 prosent og har begge roller i 12 prosent.

Spissformulert kan man si at familieide selskaper har stort hjerte, men liten hjerne.

BI-professor Øyvind Bøhren

av eierandelene i selskapet Ferd Holding til døtrene, og i 2013 dukket eldstedatter Katharina opp foran far på formuetoppen i skatteliste. I fjor var hun på andreplass på formuetoppen med 4,64 milliarder i formue, bare slått av Kjell Inge Røkke.

I utgangspunktet skal begge døtrene bli eiere.

Mens lillesøster satser på en karriere innen ridning, går storesøster i retning samfunnsøkonomiske studier. Hun setter snart kursen mot Amsterdam.

– Ingen av dem har tatt valg nå som utelukker dem fra å bli aktive eiere senere.

Gjorde sitt beste for å «bli skikket»

For Andresen selv var generasjonsskiftet etter sin far en tiårsprosess med konsernsjefstolen som klart mål. For sine døtre ønsker han en litt annen tilnærming.

– Jeg vil gi dem muligheten til å velge som egne individer, og ikke som forutinntatte roboter. I den generasjonen jeg tilhørte var det forventet at vi gjorde vårt beste for å «bli skikket» til å ta over. I stedet for å velge helt fritt, ble det Handelsgym, Befalsskolen, college i USA og en MBA. Litt traust, selv om det var noen sprell. Det var ventet av meg - og jeg hadde ambisjoner om - å bli konsernsjef. Det er ikke sikkert mine barn har det, sier Andresen.

Veien inn for neste generasjon

Han forteller engasjert om en workshop han deltok på i Monaco, om hvordan bedrifter kan ta initiativ som gjør det lettere for en ny generasjon å engasjere seg i bedriften og etterhvert tre inn i toppen. Tilsvarende har Ferd arrangert workshops for bedriftseiere og deres barn, der ønsket har vært å fokusere på velfunderte generasjonsskifter og samarbeid på tvers av generasjonene.

I Ferd er satsingen på sosialt entreprenørskap en vei inn for neste generasjon, mener Andresen. Eldstedatter Katharina har jobbet i forskjellige deler av Ferd Sosiale Entreprenører i seks måneder i høst og i vinter. Blant annet på Pøbelprosjektet, som skal få unge ut i jobb eller skole. Og hos Trivselslederne, som skal forebygge og forhindre mobbing i skolen.

– Det er en god og enkel måte å forstå hvordan verdigrunnlaget vårt fungerer i praksis, hvordan vi gir råd, finansierer, åpner dører og bruker ansatte. Det tror jeg har funket bra for Katharina. Det er én måte å få henne engasjert og å tenke på seg selv som eier, og ikke nødvendigvis gjennom et Excel-ark eller en installasjon i Nordsjøen. Dette ligger nærmere det en 20-åring er interessert i, sier Andresen.

– Ekstremt press

Han har fått spørsmål om ikke dette bare er en kostbar del av selskapet som neste generasjon ledere lett vil kutte ut. Det avfeier han.

– Nå er neste generasjons eiere kommittert, slik at denne strategien vil fortsette også under henne.

Katharina G. Andresen har ikke villet kommentere hvilke erfaringer hun har gjort i selskapet eller hva hun tenker om egen karrierefremtid overfor Aftenposten. Til Dagens Næringsliv sa hun i fjor at hun føler et ekstremt press.

– Men sånn er det for de fleste i min posisjon. Heldigvis er vi to. Det blir lettere for oss begge at vi er to, og vi står veldig nær

– Jeg er i ferd med å gjøre meg selv overflødig. Jeg etterlater ikke et tomrom som må fylles av mine jenter på ledernivå, sier Ferd-eier Johan H. Andresen. Her med Terje Andersen (t.h.), leder for EYs rådgivningsvirksomhet i Norden.

hverandre både i alder, vennskap og samhold, sa Katharina G. Andresen til avisen om sin lillesøster Alexandra.

Åpner for mer plass til følelser

– Neste generasjon har plenty av rådgivere som tar seg av det tekniske ved å drive et selskap. Det gjelder å treffe det følelsesmessige, og tenke «hvorfor er vi her?» Uten å starte hele den debatten én gang til - men hvordan skal vi få flere kvinner i lederposisjoner hvis vi unnlater å ta med det følelsesmessige perspektivet som kvinner er bedre på enn menn, spør Johan H. Andresen.

Gi neste generasjon mulighet til å bli gode på det de har forutsetninger på å bli gode på, mener han videre, og legger til at det største presset på neste generasjon nok utøves av omgivelsene mer enn ham selv.

Terje Andersen leder EYs rådgivningsvirksomhet i Norden, og har lang fartstid som rådgiver for ledere i mange familiebedrifter. Han mener nøkkelen til familiedrevet suksess ligger i det langsiktige perspektivet.

– Familieide bedrifter har ikke kvartalsresultater som mål på suksess, men noe fundamentalt annerledes i verdsettet - nem-



lig langsiktighet, sier Andersen, og sier seg helt enig i Ferd-eierens tankegang om ledelse.

– Når man er «født inn i det», er kunsten å omgi seg med de beste man kan finne. Den som klarer å erkjenne at «på dette området er ikke jeg den smarteste i verden», og ansetter flinke folk til disse rollene, har større sjanse for suksess. Det er ikke gitt at alle lederposisjoner skal tas opp av familie, sier Andersen.

Lærte av sine feil

Johan H. Andresen sier han har kjent på presset som medfølger en familiearv, men mener han har lært mye av sine feil tidlig i karrièren.

– Det ble skrevet ganske mye negativt i mediene på 1970- og 80-tallet, da vi var ivrige etter å starte nye investeringer. Det ble lite ut av det, noe jeg blant annet hadde ansvar for. Jeg gjorde dermed ganske offentlige feil, sier han og fortsetter:

– Det jeg lærte av dette, var at jeg ikke var den beste til å se hva som vil lykkes i et marked. Men der jeg har bedre treffprosent, er å finne gode folk. Der man skjønner at man

ikke kan bidra, må man finne noen som er bedre enn seg selv.

De fleste går dukken fort

Ifølge beregninger Senter for eierforskning ved BI har gjort, er familieeide bedrifter den dominerende bedriftstypen i Norge. 71 930 av landets 110 519 aktive bedrifter er familiebedrifter, det vil si 65 prosent.

48 prosent er heleide, og mønsteret viser seg stabilt siden 2000.

Men at de overlever i så mange generasjoner som Andresen-familien, er uvanlig.

– Det er ikke tvil om at dette er sjelden. Det er viktig å understreke hvordan familieselskapene begynner – nemlig som gründere, den mest utsatte selskapsformen. Det forsvinner mange familiebedrifter de første få årene, sier BI-professor Øyvind Bøhren, som har forsket på familieeide selskaper.

Fordelen med selskaper som eies og styres av familier, er at det er lite skille mellom eiere og daglig drift, mener han.

– Det vanligste er at familien er representert både som eier, styreleder og som daglig leder. Da unngår man det store skillet mellom eiere på den ene siden og daglig

drift på den andre siden som mange store selskaper med mange små eiere har. Den store fordelene er at familiebedrifter som oftest har en ledelse som har samme interesse som eieren, sier Bøhren.

– Stort hjerte, liten hjerne

For ikke å glemme lojaliteten til forrige generasjon, som kommer i tillegg til økonomiske incentiver til å gjøre det bra. Spesielt viktig hvis bedriften bærer familiens navn.

Men i fordelene ligger også kimen til ulempene ved familieeierskap, understreker Bøhren: Når ledere som oftest rekrutteres fra familien, er faren stor for at man går glipp av de beste talentene.

– Spissformulert kan man si at familieeide selskaper har stort hjerte, men liten hjerne. Ser man bare på barna som etterfølgere i ledelsen har du bare et par kandidater å velge mellom. Man får et innavlproblem der kompetansen kan glippe, sier Bøhren.

Kritikken mot familieeide selskaper er at de restrukturerer for lite og ikke tør å ta risiko.

– Det er noe annet å skulle restrukturere et selskap så voldsomt som Andresen har

gjort i Ferd, enn å skulle produsere fiskekroker i generasjon etter generasjon. Da er det spesielt viktig å profesjonalisere ledelsen slik Andresen har gjort, enn hvis han skulle fortsatt med tobakksproduksjon som forrige generasjoner. Jeg tror ikke det er noe han sier for å jåle seg, det tror jeg er sant, sier Bøhren.

Gjør seg mer overflødig

Ved å overlate konsernsjefposten til andre enn familien, viste Johan H. Andresen at det ikke forventes at neste generasjon må bli leder for den daglige driften.

– Også jeg er i ferd med å gjøre meg selv overflødig. Jeg etterlater ikke et tomrom som må fylles av mine jenter på ledernivå. Det er viktig at neste generasjon forstår at bedriften ikke er der for dem, men at de skal være der for bedriften hvis de kan bidra. Eierskap er noe man så og si får gratis, men skal de ta en posisjon, må de gjøre seg fortjent til det, sier Andresen.

– Det blir enklere hvis de får velge veien selv.