

Ægtefællens rolle i familieejede virksomheder eller family holdings

Om det at være "Inlaw" og "Outlaw" på en og samme tid.

Af Tor Dam Sinding, Adm. Direktør
Anders Schulz, Juridisk Chef

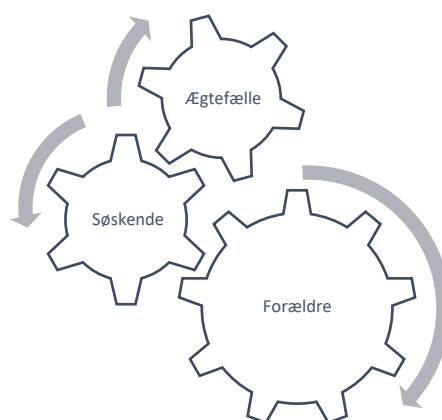
Ægtefællens perspektiv

De færreste vil være uenige i, at forholdet til ens ægtefælle eller partner er af afgørende betydning for ens følelse af velvære og lykke. Endvidere vil de fleste personer nok fremhæve involvering, fortrolighed og intimitet som værende vigtige elementer i et velfungerende parforhold. Vi oplever imidlertid, at det kan være meget forskelligt, i hvor høj grad ægtefæller eller partnere bliver inddraget i forretningsanliggender i familieejede virksomheder eller *family holdings*. En ægtefælle kan opleve at blive betragtet som en fremmede person – en slags "outlaw", der ikke er beskyttet af de samme rettigheder som øvrige familiemedlemmer. Der kan m.a.o. være tale om lidt af en vanskelig balancegang, idet man som ægtefælle kan have en følelse af både at være "inlaw" og "outlaw" på samme tid. Dette gælder både i relation til en daglig drift - men også mht. ejerskab over kapitalandele, hvilket der ses nærmere på i det følgende.

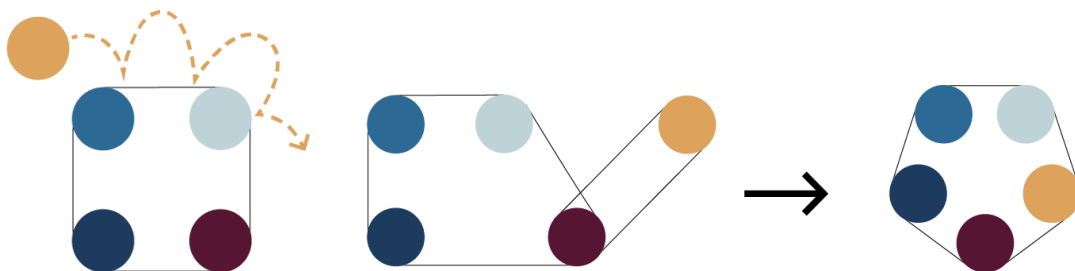
Involvering & anerkendelse

Familieejede virksomheder eller *family holdings* er ofte kendetegnede ved en stærk kultur og et stærkt sammenhold mellem familiemedlemmerne, der fra barnsben er opdraget med samme værdisæt og et fælles syn på mange forhold. Det kan for en ægtefælle eller partner være lidt af et kulturшок, som kan skabe gnidninger i familien og i værste fald udfordre eksisterende familierelationer. I det daglige kan virksomheden og forretningsanliggender fylde rigtig meget i samtalerne og under familiære komsammener. Hvis man som ægtefælle ikke er tæt på forretningen, kan man hurtigt komme til at føle sig udenfor, og forholder man sig helt tavst, kan det blive betragtet som manglende interesse. Forsøger man omvendt at byde ind, kan det blive betragtet som en slags utidig indblanding.

Det er vores erfaring, at det kan være særdeles formålstjenligt for familier hvor der eksisterer en stærk forretningskultur, at have åbne, ærlige og nøje drøftelser om, hvordan ægtefællen kan inddrages i familievirksomheden, idet det ofte vil have en positiv indvirkning på både virksomhedsmæssige og familiære forhold. En ægtefælle, der anerkendes for sit bidrag til familien, kan være en uundværlig støtte i familievirksomheden og bidrage positivt til styrkelse af søskendepartnerskaber og familieværdierne.



Ligeledes, jo mere ægtefællerne ved, desto bedre kan de sætte sig ind i de pågældende forhold og bidrage positivt i samtalerne. I stedet for at fokusere på evt. kulturelle forskelle, bør der i familien således være fokus på at anerkende hinandens forskellige bidrag og være opmærksom på at se situationen fra ægtefællens side samt vise empati og forståelse herfor. Alle i familien kan vælge at tage et ansvar og sørge for, at ægtefællen finder sig godt til rette.



Åbenhed og inddragelse er altafgørende for at en ny ægtefælle kan blive en del af og bidrage positivt til den etablerede familie- og virksomhedsstruktur.

Hvad kan ens søskende gøre?

- Hvis I har gode og tætte søskendeforhold, kan det være en idé at medtage ægtefæller til familiemøder, selvom der alene tales om forretningsforhold. Dette hjælper med at opbygge ægtefællers støtte til søskendeteamet, og samtidig får de information fra første hånd.
- I visse familier har man blandt søskende lavet en aftale om, at man ikke vil klage over hinanden til sin ægtefælle, idet man er enige om, at ens søskendeforhold er dyrebart og ikke må blive kompromitteret.
- Hvis du har en konflikt med en af dine søskende, skal du gøre alt for at afvikle den, så du ikke tager den med hjem og inddrager din ægtefælle.

Hvad kan den ældre generation gøre?

- Ens forældre kan bane vejen for at svigerforældrene også bliver en del af holdet. Brug evt. tid på at fortælle dem om familiens virksomhed, om forretningsøkonomien og kravene til forretningssucces.
- Vær empatisk og tillad fejl. Som ægtefælle til ejeren, kan du fx invitere din nye svigersøn eller -datter til frokost og tale med dem om, hvordan du engang var i samme position, og hvordan du lærte om familievirksomheden.
- Vær med til at fremhæve dine svigerbørns styrker.
- Vær åben med information.
- Opfordre de nye svigerforældre til at beskrive deres familietraditioner.
- Vær forstående over for børn, der vælger at være sammen med deres svigerforældre ved specielle lejligheder.
- Vær med til at fastlægge tidspunkter, hvor der ikke diskuteres familievirksomhed.

Hvad kan ens ægtefælle selv gøre?

- Ægtefællen kan bidrage ved at anerkende, at familieforretningsforetagendet er tids- og ressourcekrævende, og kræver tålmodighed og forståelse.
- En ægtefælle bør ikke tage parti eller tjene som en talsmand. Hvis du mener, at din ægtefælle bliver uretfærdigt behandlet, så lad selv ægtefællen finde ud af det.
- Lær alt hvad du kan om din ægtefælles familievirksomhed og familievirksomheder generelt.
- Forsøg at skabe venskaber med medlemmerne af din ægtefælles familie. Dette hjælper med at opbygge tillid.
- Under afholdelsen af familievirksomhedsmøder bør du ikke benytte dig af ikke-forretningsmæssige argumenter under drøftelsen af forretningsforhold.
- Det er ikke passende at klage over, at din ægtefælles chef ikke værdsætter, hvor hårdt din ægtefælle arbejder. Evaluering af ledere sker via virksomhedens ledelse og bestyrelse.

Vi opfordrer generelt til, at man ser situationen fra ægtefællens side med empati, forståelse og accept og med et ønske om at skabe større indsigt og evt. uddannelse for ægtefællen, så denne kan støtte op om familiens forretningsmæssige virke på en konstruktiv måde. Behovet for og graden af involvering vil være forskellig fra familie til familie.

Det kan især være særligt vanskeligt at tage stilling til, hvornår det giver mening med en decideret ansættelse af en ægtefælle i familievirksomheden. Man bør nøje drøfte fordele og ulemper og på forhånd forholder sig til "worst case" situationer. Uanset ovenstående, kan det også være en god idé at tydeliggøre og forklare forskellen mellem ejer/kapitalinteresser og rettigheder (udbytte, kapitalafkast) og aflønning som lønmodtager (løn og personalefordele), således at der ikke sker en sammenblanding. I nedenstående er skitseret nogle argumenter for og imod inddragelse og ansættelse af ægtefælle.

Argumenter for inddragelse	Argumenter imod inddragelse
<ul style="list-style-type: none"> • Hvis ægtefæller har de rette færdigheder, kan de bidrage til virksomheden og forbedre bundlinjen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ægtefæller, der arbejder uden for virksomheden, reducerer familiens samlede afhængighed af virksomheden som den eneste økonomiske indtægtskilde.
<ul style="list-style-type: none"> • Ægtefæller kan have stor indsigt i virksomhedens kultur, og de kan være stærke fortalere og sponsorer for nye tiltag mv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Et ønske om at beskytte ens ægteskab mod de ekstra belastninger, der kan følge af beskæftigelse i familiefirmaet.
<ul style="list-style-type: none"> • Ægtefæller vil muligvis føle sig mere inkluderet som familiemedlem, hvis de er ansat i firmaet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ægtefæller behøver ikke at blive ansat for at forblive informeret om virksomheden og yde støtte til organisationen. De kan deltage i familiemøder med et forretningsmæssigt indhold mv.
<ul style="list-style-type: none"> • Jo mere familie man vælger at ansætte, jo stærkere vil ens familieindflydelse være på virksomhedens retning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normale konflikter mellem familieansatte og især de, der involverer ægtefæller, kan udfordre familieharmonien. I tilfælde af en skilsmisse, vil man da miste en værdsat medarbejder, når ægteskabet slutter?

Kapitalejerskabet: den svære samtale om ægtepagt

Med et stigende antal skilsmisser de seneste år nærmer vi os en skilsmisseprocent på 50 procent i Danmark. For familievirkomheden kan faren ved en skilsmisse være, at en fraskilt ægtefælle kan ødelægge et forretningspartnerskab og i værste fald presse likviditeten i virksomheden i en sådan grad, at det kan være nødvendigt at gennemføre et salg i et ugunstigt marked. Der findes få kendte

retningslinjer for, hvordan man udarbejder en ægtepagt – det kan gøres på rigtig mange måder, og der findes endnu mindre viden om, hvordan man indleder en god samtale med sin partner herom.

Det er nok altid at foretrække, at tage de svære samtaler mens alting er godt, mens helbredet er godt og kærligheden trives. Og der skal være plads til at tale om alt det, som bekymrer. Men nogle emner er sværere at tale om end andre. Hvis der er noget som opleves som urimeligt, er det vigtigt at få det sagt, men husk at tage snakken kærligt og med omtanke på din partner. Det er vores erfaring, at det er vigtigt at begge parter oplever, at de kan regne med økonomisk tryghed.

I mange familier, er der ikke grund eller tradition for at man indgår en ægtepagt, hvorfor det kan være en ny og fremmed måde at tænke på. Ønsket og samtalen om en ægtepagt kan skabe både splid, følelsesmæssig stress og misforståelser, hvis eksempelvis spørgsmålet om en ægtepagt sammenkobles med mistillid eller fravær kærlighed eller lignende i parforholdet.

Vi anbefaler, at man samtidig med drøftelser om indholdet af en evt. ægtepagt bl.a. også forholder sig til, hvordan man sikrer pensionstilværelsen for begge parter, selv om den ene passer børnene de første år og nogle gange også går på nedsat tid for at få familielivet til at hænge sammen, og hvorvidt der skal tegnes en forsikring mod et tab af erhvervsevne og dødsfald.

Erfaringer med den svære samtale

- Det er vigtigt at give samtalen tid og udvise gensidig tålmodighed.
- Forsøg at skabe et samlet overblik og gør beslutningen transparent.
- Giv plads til at følelsesmæssige synspunkter kan have samme værdi og skal anerkendes på lige fod med som finansielle, faktuelle forhold.
- Sørg for at din ægtefælle får bistand af egen upartiske rådgiver.
- Skitsér hvordan ægtefællen under kritiske livsbegivenheder fortsat vil have økonomisk tryghed.
- Forsøg at udvide den økonomiske ramme - fx ved inddragelse af livsforsikring og pensionsopsparing mv.
- Inddrag evt. en ekstern og uafhængig rådgiver eller facilitator, der kan bistå i processen.