



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur,  
trädgårds-och växtproduktionsvetenskap

# Generationsskifte utanför släkten

Transferring ownership outside of family business

*Jesper Englund*

*Tobias Högborg*

## Generationsskifte utanför släkten

Transferring ownership outside of family business

*Tobias Högborg*  
*Jesper Englund*

**Handledare:** Jan Larsson, SLU, Institution AEM

**Examinator:** Martin Melin, SLU, Institution AEM

**Omfattning:** 10 hp

**Nivå och fördjupning:** G1E

**Kurstitel:** Examensarbete för lantmästarprogrammet inom lantbruksvetenskap

**Kurskod:** EX0619

**Program/utbildning:** Lantmästare - kandidatprogrammet

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2018

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** generationsskifte, ägarskifte, övertag, alternativ, överlåta



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur,  
trädgårds-och växtproduktionsvetenskap

## **FÖRORD**

Lantmästare - kandidatprogrammet är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Detta arbete är utfört under programmets andra år och arbetsinsatsen ska motsvara minst 7 veckors heltidsstudier (10 hp).

Vi är båda två intresserade ut av generationsskifte med dess komplexitet och valde därför att undersöka de udda förekommande fallen med ett generationsskifte utanför slakten.

Vi vill tacka våra tre överlåtare som tog sig tid att ställa upp på denna undersökning. Det är vi mycket tacksamma för då det har varit intressant och lärorikt att få prata med er.

Vi vill även tacka vår handledare Jan Larsson som bidragit med mycket hjälp under resans gång och glada hejarop när motivationen svalnade när vi hade svårt att hitta personer som var villiga att ställa upp på intervju.

Alnarp Maj 2018

Jesper Englund & Tobias Högborg

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING .....	3
SUMMARY .....	4
1.0 INLEDNING .....	5
1.1 BAKGRUND .....	5
1.2 SYFTE .....	5
1.3 AVGRÄNSNING .....	5
2.0 LITTERATURSTUDIE .....	6
2.1 GENERATIONSSKIFTE .....	6
2.2 BEHOV AV EFTERTRÄDARE .....	7
2.3 SVÅRIGHETER MED ETT GENERATIONSSKIFTE .....	7
2.4 INTRESSENTER .....	9
3.0 MATERIAL OCH METOD .....	11
3.1 METODVAL .....	11
3.2 LITTERATURSTUDIE .....	12
3.3 IMPLEMENTERING .....	12
3.4 ANALYS .....	13
4.0 RESULTAT .....	14
4.1 HUR KOM DU FRAM TILL ATT GÖRA ETT GENERATIONSSKIFTE UTANFÖR SLÄKTEN OCH HUR REAGERADE FAMILJEN PÅ BESLUTET? .....	14
4.2 HUR GICK REKRYTERINGSPROCESSEN TILL? .....	15
4.3 HUR SÅG DIN VISION UT FÖR GÅRDENS FRAMTID? .....	16
4.4 VAD HÄNDE MED FÖRETAGETS SOCIALA RESURSER? .....	17
4.5 OM DU GJORT ETT GENERATIONSSKIFTE INOM SLÄKTEN VAD TROR DU SKILLNADEN I PROCESSEN HADE VARIT? .....	18
5.0 DISKUSSION .....	20
5.1 HUR KOM DU FRAM TILL ATT GÖRA ETT GENERATIONSSKIFTE UTANFÖR SLÄKTEN OCH HUR REAGERADE FAMILJEN PÅ BESLUTET? .....	20
5.2 HUR GICK REKRYTERINGSPROCESSEN TILL? .....	21
5.3 HUR SÅG DIN VISION UT FÖR GÅRDENS FRAMTID? .....	21
5.4 VAD HÄNDE MED FÖRETAGETS SOCIALA RESURSER? .....	22
5.5 OM DU GJORT ETT SKIFTE INOM SLÄKTEN VAD TROR DU SKILLNADEN I PROCESSEN HADE VARIT? ....	23
5.6 SLUTSATSER .....	24
6.0 Källförteckning .....	26
BILAGA 1 .....	28
BILAGA 2 .....	30

## SAMMANFATTNING

Lantbrukaren är idag en åldrande yrkeskategori där behovet av en efterträdare blir större. Lantbrukaren har två val: att sälja eller att genomföra ett ägarskifte. Traditionellt sker detta ägarskifte inom familjen. Vissa fall önskar lantbrukaren att gården lever vidare i dess nuvarande form, alltså att gården inte blir uppköpt till ett annat företag. Men om det inte finns någon som vill ta över verksamheten inom lantbrukarens familj finns möjligheten att söka efter en efterträdare utanför släkten. Det kan exempelvis vara en kompanjon, granne, anställd eller en helt okänd person. På grund av de stora kapitalinsatserna som krävs för att köpa ett jordbruk till dagens marknadspriser behöver ägarskifte oftast ske till ett reducerat pris för att kunna få lönsamhet i verksamheten. Detta arbete undersöker vad som får denna överlåtare att sälja till ett reducerat pris samt vilka skillnader det kan vara i processen gentemot ett generationsskifte inom släkten.

Studien är uppbyggd genom att jämföra intervjuer som är gjorda på tre stycken olika personer som har eller har tänkt, genomföra ett generationsskifte utanför släkten. Frågorna som användes är utformade för att svara på syftet i undersökningen.

Resultaten av studien visar att varje fall är unikt och det finns ingen enkel lösning på hur ett generationsskifte utanför släkten skall eller kan gå till. Samtliga tre överlåtare var överens om att gårdens fortsatta verksamhet var viktigare än att få ut maximalt med pengar vid en överlåtelse. Personerna som eftersöktes av överlåtarna skulle vara likasinnade med överlåtaren, samt inte vilja göra några branschändringar i företaget utan bibehålla och utveckla företaget i dess nuvarande verksamhet.

## SUMMARY

Rural farming is today an aging profession in which the need for a successor increase. The farmer has two choices: to sell or carry out a change of ownership, traditionally this change of ownership takes place within the family. Some cases where the farmer wishes a change of ownership on the farm, to carry on in the same direction but there is a absence of person within the family who is willing to continue the business. The option is to find someone outside of the family who can continue with the farm operation. Due to the large capital expenditures required to buy a farm at today's market prices, this change of ownership usually requires a reduced price to achieve profitability in the business.

This work investigates what makes the transferor willing to sell at a reduced price as well as what differences it may be in the process towards a transferring of ownership within the family. The study is structured by comparing interviews that are made up of three different people who have or have thought, carried out a change of ownership outside the family

The results of the study show that each case is unique and there is no one-sided solution to how a change of ownership outside the family should take place. All three transferors agreed that the farm's continuing business was more important than getting the maximum amount of money of the transfer. The persons sought by the transferors would favourably be similar to the transferors. Not willing to make any changes in the business of the company, maintaining and developing the current operation.

## 1.0 INLEDNING

### 1.1 Bakgrund

Generationsskifte är ett ämne som är högaktuellt idag. Lantbrukarkåren ökar i medelålder hela tiden. Var tredje bonde som hade en enskild firma år 2016 var över 65 år (Jordbruksverket 2017a). Däremot bland heltidsjordbrukarna var det endast 18% som var över 64 år. Detta jämfört med 2007 då siffran enbart var 10% (Jordbruksverket B 2017).

Ett bekymmer är att bröstarvingarna blir avskräckta när de sett all den tid föräldrarna lagt ner i jordbruket. Detta gör att fler och fler väljer andra yrkesvägar. Då det redan finns flertalet arbeten gjorda på arvskiften inom slakten föll valet på att göra ett om skiften utanför slakten (Jideståhl Stenström & Wilsson 2014). Problemet blir större desto mer markpriserna ökar vilket gör det svårare för unga lantbrukare att ta sig in i branschen. Då många ägare vill fortsätta se gården leva vidare i sin forna form är det många som vill undvika att fastigheten läggs ihop till en större enhet alternativt styckas upp i flera mindre bitar (Lindgren 2012).

### 1.2 Syfte

Syftet med undersökningen är att se vilka faktorer som väger tyngst i ett generationsskifte utanför slakten i jämförelse med ett inom slakten samt vad som driver överlåtaren att överväga sälja gården under marknadspris.

#### Frågeställning

- Vilka faktorer väger tyngst i ett generationsskifte utanför slakten jämfört med ett inom slakten?
- Vad driver överlåtaren att överväga sälja gården under marknadspris?

### 1.3 Avgränsning

Generationsskifte omfattar tre stora delar, mjuka livspussel "mjuka värden", ekonomi & juridik och skatt (LRF konsult 2017). Detta arbete ska främst behandla de mjuka värdena för ett generationsskifte som sker utanför slakten. För att begränsa studien kommer enbart överlåtaren intervjuas. Övertagaren ska inte driva ett liknande företag i samma bransch i dagsläget och dessa ägarskifte får inte ske till ett marknadsvärde.

## 2.0 LITTERATURSTUDIE

### 2.1 Generationsskifte

Totalt sett är 50 % av alla företag i Sverige idag familjeägda företag, där minst en familjemedlem har en majoritetsandel. Önskan från dessa ägare är oftast att nästa generation tar över verksamheten och då även begränsa det till familj eller lojala kompanjoner (Larsson & Persson 2016). Enligt (Bohlin & Danielsson 2003, s.8) är definitionen av generationsskifte tolkat enligt följande i detta arbete: "Begreppet generationsskifte beskriver de företeelser som konsekvensen av att företagsledaren i ett ägarlett företag vill minska sitt engagemang i verksamheten". Bohlin & Danielsson (2003) förklarar att viss litteratur gör distinktionen mellan generationsskifte och ägarskifte. För generationsskifte kan det förutsättas att det är inom familj medan ägarskifte ger uttryck för ett bredare begrepp. I denna uppsats görs ingen särtolkning i benämningarna generationsskifte eller ägarskifte. Detta för att inkludera generationsskifte utanför släkten vilket är syftet med arbetet.

Generationsskifte är en utdragen och komplicerad process, då det innefattar många olika aspekter i form av affärsmässiga, finansiella, juridiska och skattemässiga delar. Det finns även en känslomässig aspekt, denna aspekt är genomgående under hela övertagandet. Det kan vara önskvärt att genomföra ett övertag inom familjen, men detta ger ingen garanti för att det kommer att lyckas. Det är enbart en begränsad andel familjeföretag som överlever det första generationsskiftet, ännu färre nästkommande (Palm Agrotis & Pettersson 2009). Ett generationsskifte innefattas av många svåra beslut, vilket kan omfattas av mer eller mindre förarbete innan ett beslut ska fattas. Det blir tidigt onödiga och uppkommande problem då komplexiteten av ett ägarskifte oftast underskattas. Främst beror detta på att förståelsen hos parterna av den tidsinsats ett skifte kräver missbedöms (Palm Agrotis & Pettersson 2009).

Det finns ofta en särskiljning mellan skiften i större och mindre företag. Något som är gemensamt oavsett storlek på företaget är att de är en flerstegsprocess som tar tid. För att det ska kunna genomföras på ett bra sätt får det inte vara under press eller för snabbt (Vikström 2005).



## 2.2 Behov av efterträdare

Oavsett tidsaspekten har föräldrarna i ett familjeföretag ett förhållningssätt angående barnen och gårdens framtid. Då det rör sig om en komplex fråga med många osäkerheter kan dessa samtal innehålla motsägelsefulla tankar och känslor bland föräldrarna (Flygare 1999). De flesta som Flygare (1999) intervjuat förklarar att ämnet generationsskifte knappast diskuterats, en del motiverar detta med att det är fel att börja prata och påverka barnen utan istället skall de vara ett initiativ från deras sida. De flesta föräldrarna i ett familjeföretag var överens om att det är upp till barnen att avgöra om de ska ta över gården eller inte. De menade att föräldrarna inte ska påverka beslutet i någon riktning utan att ett intresse måste infinna sig själv. Däremot kommer föräldrarna inte motverka eller avråda om intresse för ett generationsskifte finns. Denna attityd menar Flygare (1999) kommer från normer om att inte påtvinga sin vilja och låta individen ha ett fritt val om sin framtid. Trots detta finns det förhoppning och tvivel, vilja och skepsis om att barnen ska ta över, då en del av drivkraften i arbetet är kopplat till att gården kommer att leva vidare. Ett sätt att öka chansen för ett lyckat generationsskifte är att tidigt inkludera den yngre generationen i diskussioner och beslut tidigt, för att få en gemensam vision om gårdens framtid samt att låta övertagaren växa in i rollen som beslutsfattare (Kaplan et al 2009).

Familjeföretag behöver inte överlåta företaget inom familjen, det är möjligt att överlåta företaget externt och då finns det flera lösningsförslag vilket överlåtaren behöver ta ställning till. Överlåtaren behöver rannsaka sig själv om vad som prioriteras, till exempel är ett marknadsmässigt pris viktigast eller vem som tar över gården. Den slutgiltiga lösningen behöver vara anpassad till alla parter därför är det viktigt att en öppenhet finns till olika lösningar och kompromisser. Detta är en anledning till att alla generationsskifte är unika (Hilmerby & Sundin Lundberg 2012). I Royer et al (2008) studie belyser de särskilda tillfällen där det är lämpligt med ett generationsskifte utanför släkte. Vid situationer där utbildning, arbetserfarenhet eller framgång i andra liknande firmor finns, är det fördelaktigt att leta efter en övertagare utanför släkten. Detta betyder inte att en familjemedlem inte är lämplig men de behöver ”konkurrera” med arbetsmarknaden för att företaget ska öka sin chans för ett lyckat ägarskifte.

## 2.3 Svårigheter med ett generationsskifte

Palm Agrotis & Pettersson (2009) hänvisar till talesättet “förvärva, ärva och fördärva” vilket betyder att livscykeln för ett familjeföretag sträcker sig tre generationer, där de påpekar att de bakomliggande orsakerna är att familjeföretag har en sämre förmåga att ta in kompetens utifrån. En annan orsak är att företaget kan fördelas mellan syskonen vilket urholkar företaget varje generation. Det finns även en viss oförmåga att lämna över ledningsansvaret till nästa generation. I familjedrivna småföretag så blir generationsskifte

en central fråga framförallt desto äldre företagsledningen blir och vilka förutsättningar för ett skifte som finns. Det finns många förutsättningar som måste uppfyllas för att det ska vara ett lyckat övertag. Ett nästan nödvändigt villkor som måste uppfyllas oavsett storlek är behovet av en successionsplan (Björk Tibblin 2010). De avgående och tillträdande personerna har de viktigaste rollerna i processen men det är andra faktorer och personer som också har inflytande. En väsentlig faktor i övertagandet är hur involverade individerna är i generationsprocessen, vilka normer och attityder de har till genomförandet (Ibid). Förtroende har en central del i ägarskiftet. Förtroende kan beskrivas som ett sinnestillstånd där det förväntas att andra parten uppför sig på ett förutsägbart och inbördes acceptabelt sätt. Relationer som har ett genomgående förtroende för varandra har en bättre anpassningsförmåga och bättre förutsättningar att hantera påfrestningar (Lundström & Ögren 2015).

Att ha en utvecklad plan ger de involverade personerna möjlighet att diskutera verksamhetens mål och åt vilket håll företaget siktar mot i framtiden. Även här skiljer det sig beroende på företagets storlek, mindre företag använder sig inte i lika stor omfattning av skrivna planer. Dessa planer tenderar att vara mer informella i sin natur. En möjlig förklaring till detta kan vara tidsbrist, ett företag med färre anställda som upprätthåller den dagliga verksamheten ger överlåtaren mindre tid att engagera sig i generationsskiftet (Vikström 2005).

Det finns en skillnad som ger en fördel för lantbruk mot andra företag i annan bransch. Barnen inom lantbruket integreras tidigt i gårdens rutiner och arbete då de oftast lever mitt i verksamheten under sin uppväxt. Genom att gå med de äldre lär de sig livsstilen som är en del av yrket lantbrukare. Inom lantbruket görs det inga tydliga skillnader mellan ordinarie och övertidsarbete utan är i stort säsongsbetonat och yttre faktorer som väder kan styra dagens sysslor. Sådd och skörd är exempel på tillfällen med mycket obekväma arbetstider, men då arbetet är i hemmiljön och hela familjen påverkas blir detta ett naturligt inslag i vardagen (Björk Tibblin 2010). Jordbruksföretag har dock en nackdel mot de flesta andra branscher, företaget innehar ofta mycket kapital investerat i mark och byggnader samtidigt som företaget oftast har en begränsad lönsamhet. Detta gör att ett generationsskifte till marknadspris inte blir hållbart. Då det handlar om stora belopp blir rättviseaspekten mot syskon med deras eventuella kompensation ett resultat av hur mycket den överlåtande generationen kan undvara detta samt vad övertagaren har planerat att betala. Ett problem med detta är att syskonen inte har samma syn på de ekonomiska problemen som övertagaren. Att kartlägga de olika parternas intresse är ett sätt att undvika eller minska konflikt mellan syskon (Löfvendahl 2008). Pitts et al (2009) kom fram till att familjer som söker hjälp/information från en tredje part så som exempelvis en konsult lyckas hitta fler kreativa lösningar som möjliggör ett generationsskifte. Detta i jämförelse med familjer som enbart diskuterar olika lösningar med varandra. Det kan vara svårt att hitta en rättvis lösning inom familjen då diskussionerna lätt kör fast. Då kan en tredje part med ”nya” ögon finna en lösning på problemen.

Att göra en handlingsplan när ett ägarskifte kommer på tal är väldigt viktigt. Förståelsen hos alla inblandade ökar, vilket är bra för både relationer och tidsåtgången. Det är även lätt att missa viktiga steg i processen om handlingsplan ej är upprättat (Stampe & Wahn 2008). En handlingsplan bör upprättas ur flera perspektiv. Övertagaren bör ha en tydlig plan med vad han har för strategi för att leda företaget framåt, både rent ekonomiskt i början men även vad det finns för mål framåt. Överlåtaren behöver även tänka över hur det ska ske för att undvika en skattesmäll. Största syftet som en handlingsplan fyller är att man funderar igenom vad som är på väg att hända och bearbetar informationen (ibid). Vid ett ägarskifte är en strikt kontroll på ekonomin och en god planering fördelaktigt för att skapa stabilitet i företaget under och efter överlåtelsen. Har dessutom övertagaren varit delaktig i verksamheten och en inblick i hur det drivs skapar detta en fördelaktig grund. Vid en högre lönsamhet i företaget innebär detta att vid försäljning har överlåtaren ett större urval av potentiella köpare, är det dessutom planerat i god tid kan det minska den ekonomiska påfrestningen hos övertagaren i form av likviditetsbrist (Hilmerby & Sundin Lundberg 2012).

## 2.4 Intressenter

Vid ett generationsskifte är det fler berörda parter än överlåtaren och övertagaren som påverkas. Detta leder till att under processen måste flera olika parter bli informerade och kan till viss del ha en påverkande effekt, beroende på hur det påverkas av ägarskiftet. Exempelvis kan banken vara intresserad av att amorteringen på lånen fortsätter eller att företaget fortsätter att vara hälsosamt nog för att vara en stabil kund. Grannar eller leverantörer kan redan ha en stark relation och gör vitala affärer med överlåtaren, vilket kan riskeras beroende på kontakter och övriga relationer som överlåtaren tar med sig ut ur företaget. Detta kan leda till att en viss del av intressenterna byts ut (Andersson & Lingheimer 2012). Detta personliga nätverk och relationer med externa intressenter kan betecknas som socialt kapital. Det är en viktig del av företaget och är en del som krävs för att företaget ska kunna nå sin måluppfyllnad. Socialt kapital har en särskild stor betydelse i mindre företag där det kan var kopplad till individen vilket kan skapa problem vid ett generationsskifte (Lundström & Ögren 2015).

Det finns olika sätt att genomföra ett ägarskifte. Flygare (1999) beskriver olika lösningar, där driften överlämnas tidigt medan ägarätten kunde dröja till arvskiftet av gården. Det normala är att gården arrenderades ut, antingen hela eller en avstyckad bit där övertagaren kunde påbörja en egen drift. Arrendena sträckte sig under en längre tid även fast överlåtaren redan bestämt sig för att dra sig tillbaka. Detta kunde bero på flera saker, det kunde vara ett test på om företaget misslyckades eller inte. Alternativt att låta arrendesummorna bilda grunden i övriga barnens arvslott. Är företaget kunskapsintensivt exempelvis med flera olika produktionsgrenar, är humankapitalet i form av medarbetare och nyckelpersoner en viktig faktor. Det blir viktigt att dessa individer också är införstådda och har en målbild om vart företaget är på väg. Skulle nyckelpersonerna

riskera att hoppa av försvinner kunskap och kultur vilket kan vara en förödande faktor för företaget. Detta är en anledning till att efterträdaren behöver få möjlighet att successivt bygga upp ett förtroende som håller i sig under och efter ett ägarskifte (Hilmerby & Sundin Lundberg 2012).

## 3.0 MATERIAL OCH METOD

### 3.1 Metodval

En kvalitativ studie präglas av att man ska sätta sig in och se världen utifrån de intervjuades perspektiv istället för en kvantitativ undersökning då man undersöker från ett utifrån perspektiv (Holme & Solvang 1997). Det är alltså en perspektivskillnad som skiljer metoderna åt. I en kvantitativ vill man ha en bredare och mer allmänt synsätt som ger svar på frågan medan en kvalitativ undersökning är man mer intresserad av en djupare förståelse varför denna frågeställning finns hos en specifik individ och vad man kan lära sig av detta. I undersökningen har en kvalitativ valts istället för en kvantitativ undersökning med förhoppningen på mer öppna svar som inte är styrda på samma sätt som ett frågeformulär kan vara, för att få in mer information att analysera och dra slutsatser ifrån.

Holme & Solvang (1997) väljer att skilja mellan informant- och respondentintervju. En informantintervju innebär att man intervjuar någon som står utanför företeelsen men samtidigt är kunnig och har en åsikt om det, medan respondentintervju innefattar personer som själva är delaktiga i den studien som genomförs. Ett exempel som är relevant i detta sammanhang är att intervju konsulter som arbetar med generationsskifte skulle vara en respondentintervju och att intervju personer som har överlåtit ett företag är en informantintervju. För att kunna svara på frågeställningarna i detta arbete valdes informantintervju som metod.

Kvalitativa intervjufrågor brukar oftast vara uppbyggda med en mindre tydlig struktur än i en kvantitativ undersökning. Med en kvalitativ undersökning är det ett större fokus på den intervjuades åsikter medan en kvantitativ oftare reflekterar över undersökarens åsikter. Ett resultat av detta är att en kvalitativ undersökning tenderar att vara mer flexibla än en kvantitativ undersökning (Bryman & Bell 2007). Liknande menar Holme & Solvang (1997) att man inte ska använda standardiserade frågor utan att de resultat man får ska vara uppbyggd på den intervjuades egna åsikter. Därför att det är viktigt att inte styra samtalet med "stängda" frågor där svaret är ja eller nej, utan istället används öppna frågor. Arbetet utformades med fem stycken huvudrubriker baserat på syftet som önskades att undersöka djupare. Varje huvudrubrik har ett par relevanta punkter för att kunna utforska ämnet djupare och få mer jämförbara information.

Till intervjuerna fanns det en manual eller handledning till intervju för att hålla samtalet gående och undersöka de faktorer som ansågs vara viktiga. Dessa behövdes inte följa slaviskt men de var viktigt att ha för att täcka hela det område som önskades att undersöka (Holme & Solvang 1997). För att fokus under intervjun skulle ligga på samtalet och inte

på att anteckna det som sägs, spelades intervjuerna in på ljudfil samtidigt som det enbart fördes stödanteckningar.

### 3.2 Litteraturstudie

Litteraturstudien som utfördes inom generationsskifte utanför släkten var framtagen genom granskning av litteratur som finns inom området. Fakta som tagits fram ur denna granskning har bearbetats och lämpliga urval från fakta sammanfogats för att skapa litteraturstudien. Litteraturen hittades genom att främst använda SLU (Sveriges Lantbruksuniversitet) biblioteks sökmotorer Primo, Lukas och Libris där det fanns flertal relevanta uppsatser och examensarbete som berörde ämnet generationsskifte. De sökord som främst användes var: Generationsskifte, ägarskifte och övertag.

På SLU söktjänst Primo gav Generationsskifte 133 träffar, ägarskifte 25 träffar och övertag 54 träffar. Källorna består främst av kandidatarbete och mastersarbeten då dessa arbeten bäst berör generationsskifte och de olika aspekterna för ett generationsskifte inom Sverige. Bland annat Flygare (1999) doktorsavhandling har använts mycket då det ger ett bra helhetinblick på de olika synvinklarna som ett generationsskifte har.

### 3.3 Implementering

Intervjufrågorna och dess stödpunkter är utformade så att de svarar på syftet och frågeställningarna i studien. Frågorna grundar sig i litteraturstudien och är uppbyggda i fem öppna frågor med tillhörande stödpunkter.

Intervjufrågorna testades i förhand på en person som skall genomföra ett generationsskifte utanför släkten för att kontrollera dess relevans och om de kunde misstolkas. Efteråt justerades och förtydligades vissa frågor och underrubriker för att minska risken för feltolkning. Frågor som förtydligades var "Hur kom du fram till att göra ett generationsskifte utanför släkten och hur reagerade familjen på beslutet?" och "Vad hände med företagets sociala resurser (Kontakter, varumärke mm)". Främsta anledningen till förändringarna var att svaren inte var tillräckligt utförliga så fler följdfrågor och förtydligande krävdes från intervjuarens sida vilket ledde till att samtalet riskerade att bli mer vinklat och därmed ge ett mindre trovärdigt resultat.

Initialt var tanken att intervjua rådgivare eller konsulter som arbetar med generationsskifte för att få information om flertal ägarskiften, där förhoppningen att varje intervjuperson hade flera generationsskifte utanför släkten som erfarenhet. Detta försök misslyckades då det tillfrågades 39 personer som arbetade med generationsskiften erhöll vi enbart ett svar där personen var villig och hade erfarenheter för att delta i undersökningen. Detta ledde

till att fokus i arbetet ändrades från rådgivare till lantbrukare som ska, eller har genomfört ett generationsskifte utanför släkten.

Övertagare A bedrev en helintegrerad grisproduktion med 90 SIP och cirka 150 hektar växtodling. Det var mycket potatis i växtodlingen, men ingen nämnvärd gårdsförsäljning. Det var två anställda personer, gården är placerad i Skåne.

Övertagare B bedrev en slaktkycklingsproduktion och hade 50 hektar åkermark. Här var djurproduktionen den stora delen i företaget det var enbart en anställd, gården är placerad i mellan Sverige.

Övertagare C bedrev mjölkproduktion med ca 150 mjölkande djur, och födde upp egen rekrytering. Det fanns flertalet anställda, varav den ena blev vald till att ta över gården. Denna gård är placerad i mellan Sverige

Urvalet av de intervjuade personerna är funna genom kontakter med konsultbyråer som arbetar med generationsskifte, sökningar i lantbruks tidskrifter samt genom förfrågningar till lantbruksstudenter på SLU. Detta gav enbart ett fåtal kontakter med lantbrukare och färre som var villiga att ställa upp på intervju. De tre som blev utvalda var främst på grund av att fler personer inte hittades. Dock skulle dessa personer fortfarande uppfylla kraven att vara lantbrukare som ska, eller har genomfört ett generationsskifte utanför släkten till ett icke marknadsmässigt pris. Detta för att svara på syftet, vad driver överlåtaren att överväga sälja gården under marknadspris

En person av dessa bodde inom rimligt köravstånd och kunde därför intervjuas på plats där samtalet spelades in. De andra två lantbrukarna intervjuades över telefon där även dessa spelades in för att få mer fokus på att genomföra ett bra och informativt samtal än att anteckna.

### 3.4 Analys

Hela den inspelade intervjun är bearbetad till relevant information som lantbrukaren delgav i undersökningen och kan återfinnas i bilaga 2. Från rådatajudfilen sållades all information som inte rörde ämnet bort samt det som tydligt kunde identifiera överlåtaren så att överlåtaren förbli anonym. Texten skrevs också om till tredjeperson för att ge en mer lättförstådd läsning. För att kunna dra slutsatser under diskussionskapitlet kommer svaren att redovisas under resultatkapitlet där varje lantbrukares svar på de respektive fem frågorna kommer att sättas mot varandra för en enklare överblick. Liknande eller avvikande åsikter kommer att sökas i respondenterna för att få ett tema i de olika frågeställningarna.

## 4.0 RESULTAT

I detta kapitel presenteras de tre överlåtarnas gårdar och en sammanställning av intervjuerna från dessa. Frågorna som intervjuerna baserades på kan återfinnas i bilaga 1 medan de fullständiga intervjuerna återfinns i Bilaga 2. För en enklare överblick har de bearbetade svaren presenterats för varje fråga och gård under varandra med benämningen A, B & C

### 4.1 Hur kom du fram till att göra ett generationsskifte utanför släkten och hur reagerade familjen på beslutet?

A.

När det stod klart att familjen inte var intresserad att driva gården vidare, bestämde Överlåtare A sig för att hitta en övertagare utanför släkten som kunde värna om gårdens framtid. Detta uppenbarade sig när Överlåtare A's barn var färdigutbildade och alla tre barnen tog jobb som tjänstemän inom andra näringar och bosatte sig på andra håll inom landet. Det var inga motsättningar inom familjen eftersom familjen visste hur mycket det betydde för Överlåtare A att gården levde vidare. Han var tydlig med sin önskan att gården inte fick bli ett sidoarrende till någon av de andra gårdarna i närheten.

B.

Överlåtare B hade en önskan att avveckla sig engagemang och gå i pension när han fyllde 65 år. Han hade tre barn och alla var tjänstemän med bra arbeten, barnen var delvis uppvuxna på gården där de hjälpt till i det dagliga arbetet men de hade inget intresse för verksamheten som framtidsyrke. Överlåtare B berättar att han alltid uppmuntrat sina barn att välja sin egen väg och att inte styra dem till någon speciell karriär. När familjen fick reda på beslutet att gården skulle tas över av någon annan fick han positiva reaktioner från hela familjen.

*“Ingen tyckte att det var konstigt”* [Överlåtare B]

C.

Barnen flyttade ut ur huset och började jobba på olika håll. Ena barnet jobbar inom datateknik och andra barnet jobbar som mäklare. Detta är något som en mjölkgård hade svårt att konkurrera med att berättar Överlåtare C. Frun frågade överlåtaren vad det var de höll på med, när inte ens deras egna barn var intresserade längre och gården nyligen lagt om till ekologiskt. De fattades beslutet att de skulle hitta en övertagare utanför släkten. Barnen såg hur viktigt det var för familjen att gården skulle drivas vidare. Så beskedet mottogs väl från deras sida när det väl kom, ett av barnen kunde tänka sig att bo på gården



framöver. Men då mest för att komma tillbaka till hembygden på landet och vara fastighetsägare/uthyrare parallellt med sitt arbete.

## 4.2 Hur gick rekryteringsprocessen till?

A.

Överlåtare A valde att ta hjälp av LRF konsult, och annonsera efter en övertagare. Detta gjordes i flertalet olika tidningar. Annonserna var anonyma för att undvika ryktesspridning i bygden, man fick kontakta LRF konsult som sedan vidarebefordrade kontakten. Kände överlåtaren att det var en intressant kandidat kontaktade han personen efteråt. Alla personer som inte indikerade att de tänkte sälja gården efter ett reducerat köp/övertagande blev uppringda. Det var ett par personer som gick vidare i denna process, men antingen önskade inte dessa personer att inte de gå vidare i processen med övertaget. Alternativt var det överlåtaren som inte önskade att fortsätta med individen. Övertagaren som efterfrågades skulle vara engagerad, driven och pålitlig. Det skulle också finnas ett djurintresse eller möjligheten att kunna träna upp sitt "djuröga". Överlåtare A såg också ett behov av att övertagaren skulle vara "ekonomiskt resonabel", där övertagaren driver vidare de grenarna av företaget som var lönsamma och inte bara vad som övertagaren ansåg verkade roligt. Eventuella förändringar i driften skulle vara ekonomiskt försvarbart. Sammanfattningsvis eftersöktes alltså en ung, driven, entreprenör med viljan att driva vidare ett företag som hade en bra utgångspunkt.

B.

Önskemålet var att avveckla sitt engagemang innan pensionen och med en önskan att hålla gården inom bygden. Då blev det naturligt att Överlåtare B frågade grannen vars de hade ett samarbete med redan.

*"Jag tyckte att det vore roligt att någon från bygden, kunde köpa gården"*  
[Överlåtare B]

Då det fanns intresse påbörjade de en process utan mäklare, initialt var det föräldrarna som skulle ta över gården men efter hand växte intresset från övertagarfamiljens son som tog över gården till slut. Parterna skrev ett köpeavtal och sonen i övertag familjen började gå bredvid i produktionen direkt, sporadiskt i början men mot slutet var han där varje dag. Så när tillträdesdagen kom var kycklingproduktionen inte alls främmande, fast att han inte sysslade med det innan.

*"Det var väldigt roligt för mig att se en ung ta över"*

Det blev ett väldigt lyckat övertagande Överlåtare B har delvis varit involverad i deras verksamhet efteråt, som rådgivare och jobbat lite på entreprenad. Men det är rent affärsmässigt, han fakturerade de tjänsterna som han utfört.

C.

Rekryteringen var relativt enkel för Överlåtare C, en anställd som arbetat delvis på gården sedan han slutade gymnasiet fick förfrågan. Han hade en mindre gård där hemma som övertagaren och hans fru drev vid sidan av sina egna arbeten. När frågan kom blev det en sömnlös natt för övertagaren men bestämde sig ändå snabbt för att acceptera anbudet. Övertagaren visade sig ha de egenskaper som eftersöktes av Överlåtare C, han var driven och visste redan hur gården fungerade. Parterna var även väldigt likasinnade vad som gällde driften av ett företag. Överlåtare C hade ingen önskan att lära upp en ny person när det redan fanns en upplärd potentiell person på gården.

### 4.3 Hur såg din vision ut för gårdens framtid?

A.

Gården behövdes inte drivas vidare på samma sätt som i dagsläget, men Överlåtare A ansåg sig själv ha relativt god koll på hur möjligheterna för andra verksamheter kunde se ut. Det var viktigt att om produktionen skall förändras skulle den göras med en eftertanke som var försvarbar. Överlåtare A var inte intresserad av att det skall komma en ungdom som ska prova jordens alla idéer utan någon tanke bakom det hela. Så att en övertagare skulle komma två år senare och säger "oj, nu finns det inte pengar till driften har du några över?" Eller så hade Överlåtare A en farhåga att höra,

*"De går ju inte bedriva ett lönsamt jordbruk här, de är bättre att sälja!"*  
[Överlåtare A]

Han hävdar också en skillnad i sin generation emot den yngre.

*"Min generation är inte alls lika noggranna med sina pengar, medan eran generation är betydligt girigare."* [Överlåtare A]

B.

Överlåtare B kunde ha hållit på ett par år till. Men skiftet låg väldigt rätt i tiden, det gick bra för kycklingbranschen och de var i behov av nya uppfödare. Övertagarfamiljens son är dessutom i en uppbyggnadsfas i dagsläget, där han ska bygga ut till den tredubbla produktionen av slaktkycklingstall. Om överlåtare B hade gått ut på fria marknaden hade han inte alls kunna styra vilken köpare vilket han ville.

*“Det kan låta lite konstigt men köpeskillingen var absolut inte de primära”*  
[Överlåtare B]

Överlåtare B ville känna sig nöjd och han ansåg det var viktigt att också övertagaren kände sig nöjd. Han hade inget krav på att kycklingproduktionen skulle vara kvar, men den grenen och kycklinguppköparens avtal var en stor del i köpeskillingen.

C.

Gården ligger på en utpumpad sjöbotten, på halva arealen pumpas vattnet bort varje år. På denna del går det enbart att odla vall på den andra delen är det enbart det som är lämpligt, vilket gör att det lämpar sig till en djurgård och bör därför förbli just de. Överlåtare C valde att i kontraktet skriva in att det skall finnas minst 70 djurenheter på gården, med fördel till gräsätande djur. Hade ladugården rivits hade han flyttat ifrån gården. Vad som kommer att hända med de bostadshus som tillhör gården är ännu oklart, eventuellt om barnen vill ha kvar husen så får de det. De har ett fint läge i närheten av Örebro där uthyrning av lägenheter är enkelt.

#### 4.4 Vad hände med företagets sociala resurser?

A.

Då överlåtaren på denna gård inte fick tag i någon övertagare är dessa svar rent hypotetiska. Men detta var Överlåtare A tankar angående denna fråga.

Tanken var att gården skulle arrenderas ut i ungefär fem år, innan det sedan blev aktuellt med en försäljning. Överlåtaren hade sedan som plan att agera bank för att slippa dyra bankkostnader allt för att hjälpa övertagaren igång. Planen var en försäljning på ungefär taxeringsvärdet av marken. De skulle inte utgå någon särskild köpeskillning för varumärke eller dylikt utan det ingick i köpet av inventarier, gård och mark.

B.

Det fanns ett ganska stort värde i kontraktet med uppköparen av kycklingarna, då det är svårt att få ett nytt kontrakt om man inte har haft en produktion tidigare. Det var ingen stegvis försäljning, övertagfamiljen var med i produktionen så de kände sig färdiga att gå in fullt ut i ett köp. Då de redan var med i produktionen så blev det en mjuk övergång. De anlätade enbart en jurist som hjälpte parterna igenom hela processen. Men det blev inte lika dyrt som om de hade haft en mäklare med under hela processen ansåg Överlåtare B. Det fanns andra intressenter men Överlåtare B hade ett stort förtroende för övertagfamiljen sedan innan, de skötte en fin gård som det gick bra för. Det var viktigt för att få över kontraktet från uppköparen av kycklingarna, så de behövde vara ett hälsosamt företag som tog över. Det var ingen garanti att uppköparna hade accepterat en annan ägare på den fria marknaden.

C.

Överlåtare C ansåg sig inte ha något speciellt varumärke och då gården var självförsörjande på allt foder fanns det inte socialt nätverk att ta över. Generationsskifte blev en stegvis process där initialt övertagaren arbetade, köpte därefter ut alla maskiner och djur samtidigt som han arrenderade gården, för att slutligen köpa ut produktionsmarken samt ekonomibyggnaderna. Vid försäljning av maskiner, ekonomibyggnaderna och marken togs det in två stycken olika värderare för att få ett rättvist pris. De inventarier som övertagaren ville ha köpte han övriga maskiner såldes på fria marknaden. När övertagaren hade bestämt sig för att arrendera gården anlätade parterna en konsult för att guida dem igenom generationsskiftet.

#### 4.5 Om du gjort ett generationsskifte inom släkten vad tror du skillnaden i processen hade varit?

A.

Man hade varit betydligt generösare och kunnat bjuda mer på priset.

*“Klart det hade varit skillnad om det varit inom släkten, blod är tjockare än vatten” [Överlåtare A]*

Överlåtare A hade nog haft svårare att släppa driften, om det var ens egna barn. Överlåtare A trodde att om han hade överlåtit gården inom släkten hade han haft ett större tålamod och gett fler chanser till denna person samt inte ställt så höga krav förmodligen. Detta kommenterade han var förmodligen på gott och ont. Hade generationsskiftet skett utanför släkten hade det nog kunnat hållas mer professionellt.

B.

Överlåtare B hade mycket fördomar och farhågor om generationsskiftet hade varit inom släkten. Han förutspådde mer problem med att kompensera de övriga barnen som inte tog över och risken för osämja inom familjen.

*“Jag har ju några år kvar av aktivt liv så jag kan ju inte ge bort alla överstående pengar till barnen när man är 60 år” [Överlåtare B]*

Medan nu när gården togs över ansåg han det lättare att fördela den ekonomiska biten i framtiden. Överlåtare B uttryckte också att han var klar med produktionen och hade inget speciellt önskemål att fortsätta att arbeta inom kycklingindustrin, vilket han troligen hade gjort om någon inom släkten hade tagit över verksamheten. Istället kunde han sysselsätta sig med sina andra intressen såsom skogsbruk.

C.

Den största skillnaden trodde Överlåtare C skulle vara sin fortsatta arbetsinsats, troligtvis hade han expanderat gården mer innan övertagandet.

*“Då hade jag varit dräng ännu och aldrig kommit ifrån det” [Överlåtare C]*

Samtidigt tyckte han att det var skönt att avsluta sitt engagemang med djuren samtidigt som gården fick leva vidare i samma regi som under hans tid.

## 5.0 DISKUSSION

I det här kapitlet jämförs skillnaderna mellan de kvalitativa intervjuerna och litteraturstudien. För att se om de teorier som lyfts fram i litteraturstudien motsvarar verkligheten. Det är efter detta som slutsatserna kommer att dras. I slutsatsen skall de inledande frågorna förhoppningsvis besvaras.

### 5.1 Hur kom du fram till att göra ett generationsskifte utanför släkten och hur reagerade familjen på beslutet?

De kvalitativa intervjuer som gjordes på tre stycken lantbrukare. Där lantbrukaren gjorde valet att genomföra ett generationsskifte på sitt företaget till en utomstående person och samtidigt inte erhålla ett marknadspris för ägarskiftet. Samtliga tre överlåtare har haft egna barn men dessa barn har inte i dagsläget något intresse av att ta över verksamheten. De tre överlåtarna har varit tydliga med att barnen själva får välja om de velat driva gården vidare eller inte. Detta är något som även Flygare (1999) kommit fram till under hennes undersökning är bra. Ett sätt att inte tvinga barnen utan istället låta de själva ta upp frågan istället för att komma med den ledande frågan” Vill du ta över företaget”?

Både överlåtare A & C säger att deras utveckling av företagen har varit defensivt för att de inte haft någon tilltänkt övertagare. De har inte velat göra stora investeringar som inte kommer familjen till gagn. Att ha en plan på vad som komma skall är viktigt för det är en stor drivkraft i företaget (Flygare 1999). Samtliga överlåtare var överens om att sälja gården till en utomstående underlättade arv och ekonomisk kompensation till deras barn. Det upplevdes en viss rädsla att ett generationsskifte inom släkten kunde leda till dispyter inom familjen om hur stor del övriga barns kompensation skall vara samt att lantbrukaren skulle kunna leva vidare under pensionen på köpeskillingen. Överlåtare B förstärker detta med uttalandet:

*“Jag har ju några år kvar av aktivt liv så jag kan ju inte ge bort alla överstående pengar till barnen när man är 60 år” [Överlåtare B]*

Detta är samma som Löfvendahl (2008) beskriver att syskonens syn på vad som är rimlig kompensation oftast skiljer sig och därför betonar vikten att kartlägga alla parter intresse under generationsskiftet för att minska eller undvika konflikter inom familjen.

## 5.2 Hur gick rekryteringsprocessen till?

Här skiljer det sig mellan olika överlåtare. Överlåtare A annonserar i tidningar dock utan att uppnå tillräckligt många möjliga eller efterfrågade kandidater. Överlåtare B tog kontakt med grannen med vilken han för tillfället bedrev ett visst samarbete med. Överlåtare C tillfrågade en anställd på gården om det fanns intresse av att ta över verksamheten. Detta styrker Hilmerby och Sundins Lundberg (2012) teori att inget generationsskifte är det andra likt och att man måste sätta sig in i varje gårds unika förutsättningar för att uppnå ett hållbart ägarskifte.

Samtliga överlåtare har en önskan att gården ska leva vidare, för att detta ska vara möjligt krävs ett förtroende för övertagaren att denna person kommer kunna driva vidare verksamheten. Men alla överlåtare hade till viss del olika definitioner på vilka egenskaper övertagaren ska ha. Samtliga letade efter personer som var drivna, arbetsvilliga och ansvarsfulla vilket är relativt vanliga egenskaper som eftersöks, men vid en djupare utveckling av frågan värdesattes vissa egenskaper olika hos överlåtarna. Överlåtare A eftersökte någon som var ekonomisk resonabel alltså en person som kunde motivera sina beslut med kalkyl. Överlåtare B önskade en nystart för en familj på gården med en ung och lokal förmåga, vilket han förtydligade med.

*“Det var väldigt roligt för mig att se en ung ta över”* [Överlåtare B]

Medan Överlåtare C uppskattade en person som levde för djurproduktionen och gärna löste problemen själv istället för att anlita eller köpa nya saker. Dessa olika utlåtanden och viljor stämmer överens med hur överlåtaren uppfattades som individ. Överlåtarna uppskattade och efterfrågade egenskaper hos dess övertagare som liknade deras egna förmågor. Detta är förmodligen en viktig förutsättning för ett generationsskifte utanför släkten skall lyckas. Precis som Lundström & Ögren (2015) förklarar att relationer där parterna har förtroende för varandra har en bättre anpassningsförmåga och förutsättningar att hantera påfrestningar, vilket behövs vid komplexiteten med ett generationsskifte.

## 5.3 Hur såg din vision ut för gårdens framtid?

Viktigast för de tre överlåtarna var att produktionen skulle fortlöpa på gården och att den skulle finnas kvar i sin nuvarande form. Om inte så blev fallet kunde gården likväl säljas på den fria marknaden istället för att genomföra ett generationsskifte utanför släkten. Detta var deras mål och hur långt de olika överlåtarna var villiga att sträcka sig för att undvika en klassisk försäljning varierade. Alla var överens om att penningssumman inte var det primära, detta förtydligades med uttalande från exempelvis Överlåtare B:

*“Det kan låta lite konstigt men köpeskillingen var absolut inte de primära”*  
[Överlåtare B]

Överlåtare A & B kunde tänka sig en annan verksamhet på gården efter generationsskiftet, men poängterade att det var tvunget att ha lönsamhet i den. Då djuren var en viktig inkomstkälla för båda gårdarna, fanns det ett visst förakt mot intressenter som vill lägga ner denna produktion och enbart syssla med exempelvis växtodling. Överlåtare A & B gav intrycket att dessa intressenter saknade en helhetsbild och inte kunde driva vidare företaget ekonomisk hållbart under en längre tid. Detta kan troligtvis bero på som Vikström (2005) menar att en tydlig handlingsplan är viktig för att bägge parterna ska kunna ha en bra överblick av framtiden och att utan en sådan plan riskeras företagets framtid.

Överlåtare C kunde inte tänka sig att gården skulle ändra inriktning och förstärkte detta genom att i köpekontraktet skriva in att gården alltid skall ha minst 70 stycken djurenheter. Hans vilja förstärks av sitt uttalande:

*“Hade jag sålt gården och sett att den nya ägaren börjat riva ner stallet eller silosarna hade jag flyttat därifrån direkt”* [Överlåtare C]

Precis som Flygare (1999) och Hilmerby & Sundin Lundberg (2012) säger är det viktigt att överlåtaren bestämt sig för vad överlåtaren ska prioritera, är det pengarna eller det fortsatta företagandet på gården.

#### 5.4 Vad hände med företagets sociala resurser?

För de tre intervjuade personernas företag hade de sociala resurserna olika stor betydelse. Överlåtare A & C hade inga specifika kontakter eller varumärken utan mer affärsmässiga kontakter vilket kunde bytas och hade därför inget direkt värde för övertagaren. Överlåtare C hade ett fåtal anställda men då deras generationsskifteprocess sträckte sig över nästan tio år upplevdes inget problem i ledarskapet enligt Överlåtare C. Det generationsskiftet där de sociala resurserna hade störst betydelse var Överlåtare B. Detta för att djurproduktionen var dominerande och slaktkycklingsuppköparen var tvungen att godkänna den nya ägaren, för att övertagaren skulle kunna bedriva vidare produktionen på gården. Dessa resultat från intervjun varken bekräftar eller motsäger Lundström & Ögren's (2015) påstående att det sociala nätverket kan vara avgörande för mindre företag. Det tyder dock på att ett längre övertag där de anställda kan vänja sig vid det nya ledarskapet är fördelaktigt samt vikten av att affärsmässiga kontrakt måste lösas innan övertaget har genomförts precis som Hilmerby & Sundin Lundberg (2012) beskrev det.

Hur ett generationsskifte gick till varierade mellan gårdarna, men överlåtarna var överens om att övertagaren behöver vara mogen och inskolad i verksamheten för att ta över



företaget. Överlåtare B's ägarskifte gjordes på ungefär ett år vilket är betraktat som ett mycket snabbt generationsskifte. Anledningen var främst att denna övertagare redan hade viss kompetens sedan innan och hade fördelen med ekonomisk stöttning från sin familj. Överlåtare A & C var av uppfattningen att det tar tid, vilket Överlåtare C visade då det tog tio år. Bägge överlåtarna önskade att efter en initial anställning av övertagaren på gården med syftet att övertagaren skulle växa in i rollen som ägare. Var det lämpligt för övertagaren att köpa ut de lösa inventarierna, djuren och arrendera gården. Detta är vad Löfvendahl (2008) förklarar med problematiken att köpa eller ta över ett lantbruk. Det kräver mycket kapital att investera men företaget ger oftast enbart en begränsad lönsamhet. Det här dilemmat gör det svårt för nya lantbrukare att köpa för marknadsmässiga priser och därför blir ett generationsskifte utanför släkten en lämplig lösning.

Alla överlåtare tog hjälp utav någon extern hjälp, vid mer komplexa gårdar som Överlåtare A & C anlätades mer hjälp medan Överlåtare B enbart använde sig av konsulter för den juridiska delen av generationsskiftet. Att anlita en konsult kan ha precis som Pitts et al (2009) menade vara en viktig faktor för att hitta en lämplig tillsvidaregångsätt för att genomföra ett generationsskifte, speciellt i dessa fallen som behandlar ett generationsskifte utanför släkten.

Överlåtare A & C framhäver anledning till detta stegvisa övertag inte enbart är den ekonomiska aspekten, utan att överlåtaren ska kunna ha möjlighet att bygga upp ett eget kapital. Detta får enligt Kaplan et al (2009) också en positiv effekt i form av att övertagaren kan växa in i rollen som beslutsfattare och ledare över verksamheten. Överlåtarnas önskemål var att ha en strukturerad handlingsplan som behandlar företaget framtiden och mål så att informationen kan bearbetas längst vägen under generationsskiftets process. Så att rätt beslut fattas samt att det finns en relation till sin gård även i framtiden, detta stämmer överens med Stampe & Wahn (2008) syn på handlingsplanens syfte. Även Överlåtare B bekräftar detta genom att säga:

*“Det var viktigt för mig att hitta en köpare som jag har en bra relation även i framtiden”* [Överlåtare B]

## 5.5 Om du gjort ett skifte inom släkten vad tror du skillnaden i processen hade varit?

Samtliga tre överlåtare var överens om att ett skifte inom släkten skulle ha varit mer ekonomiskt generöst än ett utanför. Det fanns även en viss rädsla bland överlåtarna att deras fortsatta engagemang på gården hade fortsatt en betydligt längre tid efter generationsskiftet. Överlåtare B & C som har genomfört ett ägarskifte uttryckte en viss

belåtenhet att gården drivs vidare, samtidigt som de har avslutat sin arbetsinsats och har möjlighet att arbeta med andra intressen. Detta styrker Överlåtare C med uttalandet:

*“Då hade jag varit dräng ännu och aldrig kommit ifrån det”* [Överlåtare C]

Överlåtare A uttryckte att han troligtvis hade haft ett större tålamod och ställer mindre krav på övertagaren om den varit inom släkten, detta kan leda till att företaget inte får samma konkurrenskraft som innan och att framtidsvisionerna minskar. De minskade kraven i generationsskifte kan i längden leda till konkurs och denna attityd stämmer överens med Palm Agrotis & Pettersson (2009) teori att familjeföretag kan urholkas med varje generation. Då köpeskillingen är större och kraven högre vid ett generationsskifte utanför släkten tyder detta på att dessa företag har större chans att lyckas i framtiden.

Metoden som användes i denna undersökning var en kvalitativ undersökning där de öppna frågorna var bra utformade men utförligheten på svaren hos de olika övertagarna varierade vilket gav en sämre grund för att jämföra de olika fallen. Samtliga intervjuer skulle fördelaktigt vara gjorda direkt med personen istället för över telefon. Detta för kunna se hur frågorna togs emot och inge ett större förtroende där överlåtaren kunde ha öppna upp sig mer, vilket kan vara svårt att göra över telefon.

Det hade varit intressant om att undersöka mer varför det är så svårt att hitta en övertagare, som varför överlåtare A inte fick tag i någon i detta fall. Är det ekonomin som är bekymret eller är det ett bristande intresse i landet?

## 5.6 Slutsatser

I studien har det undersökts vilka faktorer som väger tyngst i ett generationsskifte utanför släkten jämfört med ett inom släkten. En slutsats som kan dras är att den gemensamma faktorn som söktes var att övertagaren skulle vara likasinnad med överlåtaren. För att öka chanserna för ett lyckat övertag, kan man tidigt se om de bägge parterna är likasinnade.

En annan slutsats som kan dras är att det som driver överlåtaren att överväga sälja gården under marknadspris är att samtliga överlåtare var överens om att gården och dess fortsatta verksamhet var viktigare än att få ut gårdens maximala penningvärde för gården. Men genom denna önskan ställdes vissa krav på övertagaren, kraven innefattar främst att gården skulle drivas vidare i nuvarande form så att gården inte blev uppdelad eller en bi-produktion till en annan gård.

Innan detta arbete påbörjades upplevdes det att ett flertal generationsskifte utanför släkten har gjorts i landet, detta från främst tidskrifter men i viss mån även från folkmun. Men vid efterfrågning av dessa personer som eftersöktes genom kontakter med olika konsultbyråer fanns det förvånansvärt få exempel. Detta tyder antingen på att personer inte har använt

en konsultbyrå eller att förekomsten av generationsskifte utanför släkten är en ovanlig förekomst.

Det fanns inget entydigt sätt att hitta en lämplig övertagare. Annonsering som är ett sätt att sprida information till en större målgrupp betyder inte nödvändigtvis att det fungerar bättre för att hitta en övertagare, som ett av dessa fall visar. Det verkar som en direkt fråga från överlåtaren till den blivande övertagaren är ett säkrare sätt för att hitta en lämplig övertagare. Detta kräver att överlåtaren aktivt behöver leta lämpliga kandidater istället för att lämpliga kandidater skall anmäla sig till denna person.

Det finns ett behov av en plattform som kan sammanföra dessa grupper, där överlåtare och potentiella övertagare kan mötas för att se om detta öka antal generationsskifte utanför släkten i landet. Denna plattform hade med fördel styrts av en tredje part i syfte att sälla bort oseriösa intressenter.

## 6.0 Källförteckning

### Webbsidor

Jordbruksverket A (2017) *Jordbruksföretag och företagare 2016*. Rapport: JO 34 SM 1701 Tillgänglig:

<<http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Foretag%20och%20foretagare/JO34/JO34SM1701/JO34SM1701/JO34SM1701%20TEST.pdf>>

(2018-01-25)

Jordbruksverket B (2017) *Heltidsjordbruket i Sverige 2016*. Rapport: JO 65 SM 1701 Tillgänglig:

<<http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Foretag%20och%20foretagare/JO65/JO65SM1701/JO65SM1701.pdf>> (2018-01-25)

LRF konsult (2017) *Gården byter ägare. Dags för ägarskifte?* (broschyr) Tillgänglig:

<<https://www.lrfkonsult.se/PageFiles/1258/Generationsskifte.pdf>> (2018-01-25)

Lindgren, Å. (2012) *Höga priser försvårar generationsskifte*. Artikel. Sveriges television. Tillgänglig:<<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/ost/hoga-priser-forsvarar-generationsskifte>> (2018-01-25)

### Referenser

Andersson, J & Lingheimer, I. (2012) *Generationsskifte i lantbruksföretag – En fallstudie om tre ägares tankar inför ett generationsskifte*. SLU. Uppsala

Björk Tibblin, C. (2010). *Generationsskifte i jordbruket: en studie om känslor och platsanknytning*. Uppsala universitet.

Bohlin, M & Danielsson, E. (2003) *Generationsskifte i ägarledda företag - nyckeln till en framgångsrik succession*. D-uppsats. Linköpingsuniversitet

Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business research methods*. Oxford university press inc. New York. Andra upplagan

Flygare, I, A. (1999). *Upplands Generation och kontinuitet. Familj jordbruket i två svenska slättbygder under 1900-talet*. Fornminnesförenings tidskrift nr 54.

Holme, I, M. & Solvang, B, K. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund. Andra upplagan

Hilmerby, A & Sundin Lundberg, A. (2012) *Alternativ vid ägarskiften i lantbruk – En studie av processen vid genomförandet*. SLU. Uppsala

Jideståhl Stenström, E. & Wilsson, J (2014) *Inträdesbarriärer till lantbruksbranschen en studie av upplevda hinder*. SLU. Alnarp

Kaplan, M. Nussbaum, J. Becker, J. Fowler, C & Pitts, M. (2009) *Communication Barriers to Family Farm Succession Planning*. Volume 47. Number 5. Article Number 5FEA8

Larsson, K. & Persson, E. (2016). *Skifta och skydda: en uppsats om generationsskiften av familjeägda bolag*. Linköpings universitet

Lundström, A. & Ögren, J. (2015) *Ägarskiften i små ägarledda företag En kvalitativ studie om överföring av socialt kapital*. Luleå tekniska universitet.

Löfvendahl, S. (2008). *Generationsskifte i lantbruksföretag: en arbetsgång och fallstudie*. SLU. Uppsala. Institutionen för ekonomi.

Palm Agrotis, A. & Pettersson, M. (2009). *Att genomgå en komplex, känslös och unik process - Ägarskifte*. Handelshögskolan BBS. Kalmar

Pitts, M. Fowler, C. Kaplan, M. Nussbaum, J & Becker, C. (2009) *Dialectical tensions underpinning family farm succession planning*. Journal of Applied Communication Research Vol. 37, No. 1, February 2009, pp. 59-79

Royer, S. Simons, R. Boyd, B & Rafferty, A (2008). *Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession*. Family business review, vol XXI, no 1, Family firm institute, inc.

Stampe, O & Wahn, A. (2008) *Strategier vid generationsskiften*. SLU. Uppsala

Vikström, A. (2005). *Generationsskiften i mindre familjeföretag*. Licentiate uppsats 2005:94. Luleå tekniska universitetet

## BILAGA 1

### Introduktionsfrågor

1. Är det okej om vi spelar in detta samtal?
2. Ålder på överlåtaren
3. Finns det några bröstarvingar?
4. Vad har de för sysselsättning?
5. Ålder på dem?
6. Har barnen varit intresserade av att driva vidare företaget
7. Produktionsinriktning och storlek på gården
8. Hur många generationer har gården funnits i släkten?
9. Hur mycket tror du det har påverkat beslutet?

Hur kom du fram till att göra ett generationsskifte utanför släkten och hur reagerade familjen på beslutet?

- Hur kom du på iden att genomföra ett generationsskifte istället för en försäljning?
- Hur ställde sig familjen till beslutet?
- Vad var första åtgärd?
- Blev processen framstressad någon gång?
- Hur låg beslutet i tiden, för tidigt/sent?

Hur gick rekryteringsprocessen till?

- Hur rekryterades övertagaren?
- Vad var det för egenskaper som söktes hos övertagaren?
- Hur fick han visa upp sin kompetens, studier, livserfarenhet.
- Hur skulle övertagaren agera för att vinna ditt förtroende?
- Bostad/huvudbyggnad vem bor var?
- Hur lång tid från första åtgärd tills överlåtandet var färdigt.
- Hur länge har ni känt varandra?

Hur såg din vision ut för gårdens framtid?

- Ställdes några krav på fortsatt produktionsinriktning, eller ville du?
- Blev det några kompromisser vid överlåtandet?
- Om ja, vilka?

Vad hände med företagets sociala resurser (Kontakter, varumärke mm)?

- Vad hände med nätverket som du byggt upp? (kunder, leverantörer, grannar)
- Varumärket, hur värderades det?

- Hur gick skiftet till, arrende, försäljning, stegvis?
- Priset , var det marknadsmässigt eller under?
- Hur många % under? Helt frivilligt att svara på.
- Hur mycket extern hjälp, med konsulter osv.

Om du gjort ett skifte inom släkten vad tror du skillnaden i processen hade varit, utveckla?

## BILAGA 2

### Överlåtare A

#### Introduktionsfrågor

Gården bedriver idag 170 hektar växtodling, där 15/20 hektar är potatis. Det mesta säljs i den egna butiken på gården. Motorn i företaget är grisproduktionen, slaktsvinsavdelningen är byggd 2004. Där bedrivs det en produktion med 90 suggor och tillhörande smågrisar. Alla smågrisar blir sedan kvar på gården och föds upp till slaktmogna djur. Dessa säljs sedan vidare till KLS Ugglarps. Gården har ett unikt läge, då den ligger granne med ett bageri. Så allt foder kommer därifrån, vilket ger en slagkraftig ekonomi. Gården köptes in till familjen när ägaren var en liten pojk, 1973 köpte han ut sin far tillsammans med sin bror. Idag har han tre barn och fru men ingen är intresserad av att driva gården vidare, fanns ett svalt intresse från barnen när dem var små.

#### Familjereaktion

Barnen är tre välutbildade tjänstemän, som inte har några ekonomiska svårigheter. När det är så stora belopp som detta handlar om, "så blir barnen inte skit lyckligare om dem får en miljon mer eller mindre på kontot". Bonden säger själv att han brinner för unga människors entreprenörskap och företagande, och har i flera omgångar försökt få sina barn att dem skall starta upp ett företag, där dem kan sätta gården i pant. Det viktigaste från familjens sida har varit att alla ska vara vänner efteråt och att ingen ska känna någon press till något. Det hela kom naturligt när det stod klart att ingen av barnen ville. För att gården skulle köpas upp och läggas till vid någon större gård i närheten var aldrig något alternativ.

#### Rekrytering

Det annonserades i flertalet större branschtidningar för 25'000 kronor, för att hitta rätt. Fördelen med att rekrytera någon utanför släkten är att man kan välja en person som uppfyller de kriterierna man har. Är det ens barn som ska ta över "måste" man ge dem chansen även om man inte finner personen helt lämplig till uppdraget.

Viktigt att det är en person som man har förtroende för, håller det som lovas. Det är också viktigt att personen har kunskap inom ekonomi, så att den inte kommer ett år senare och säger det här gick ju inte. Nu säljer vi gården, isåfall kan gården likväl säljas med en gång. Personen behöver även vara på hugget, ta initiativ alltid va beredd att hugga i. När personen sedan börjar jobba får inte rekryten vara nitisk vad det gäller timmar utan kunna bjuda på lite grann. Eftersom att överlåtaren själv är villig att ge så mycket.



## Vision

Det var egentligen inga krav på hur produktionen skulle fortlöpa. Men det var en person som sökte, vars syfte var att lägga ner svinen och enbart ha kvar växtodlingen och enbart på det vis den odlas idag. Han blev dock bortplockad på grund av detta, för att ägaren som kände till ekonomin tyckte inte det var lämpligt att skära av den lönsamma produktionsgrenen och ha kvar den som kostar pengar. Hade däremot övertagaren andra ideer eller innovationer som han ville prova var det absolut inga bekymmer. Så länge det var motiverat genomtänkt och fanns en ekonomisk hållbarhet i det.

## Sociala Resurser

Eftersom att det inte har hittats någon övertagare, är detta enbart hypotetiska svar. Först skulle personen vara anställd ett par år och gå vid sidan om för att lära sig produktionen. Men tanken var att gården skulle arrenderas ut ett par år innan gården successivt skulle säljas. Överlåtaren hade även tänkt sig att agera bank för att kunna hålla nere kostnaderna för övertagaren. Det som genomsyrade hela intervjun var att gården skulle leva vidare som den var idag. Tanken var att kunna sälja gården till 75% av ett bedömt marknadsvärde. Vilket hade skapat ett unikt tillfälle övertagaren att starta igång något!

## Om skiftet varit inom släkten

“Klart de hade blivit skillnad, blod är tjockare än vatten”. Man hade kunnat tänka sig att bjuda på mer. Men man slipper ju hela delen med att de ska vara rättvist mellan syskonen och familjen skall hålla sams efteråt. Det kan också bli ett problem att våga släppa över det till sina barn utan att vara där och peta hela tiden. Som tidigare nämnts kan man också välja ut en person som anses vara riktigt kompetent.

## Överlåtare B

### Introduktionsfrågor

För 2 år sedan lämnade han över till en person utanför släkten 62 år gammal. Överlåtare B har tre egna barn som är utflyttade för länge sedan och är mellan 33 och 40 år. Barnen har delvis vuxit upp på gården men ingen av dem var intresserade att ta över gården eller verksamheten vilket är kycklinguppfödning. Barnen har helt andra jobb och bor på annan ort idag som inte rör lant- eller skogsbruk. De har inte alltid varit ointresserad av jordbruk, när de växte upp så red hela familjen och de hjälpte till i gårdens verksamhet. “Det var inte så att barnen inte var involverade i gården”. De ville flyga på egna vingar och det uppmuntra vi till, “vi har aldrig styrt barnen att ta över medvetet” utan tänkt att de får bli som de känner för. Barnen gled längre och längre från gården när de flytta hemifrån, “Det kan låta lite konstigt men idag tycker jag att de är skönt att ingen av barnen tog över”. Det fanns två gårdar, på familjegården som funnits i släkten under en lägre tid såldes husen under 90-talet men har haft kvar jordbruk och skogsbruk medan kycklinggården köptes 1990.

### Familjereaktion

Överlåtare B kände vid överlåtandet att han “var färdig med den produktionen mentalt” Om något av barnen hade varit intresserade hade han varit kvar i produktionen som “backup“ men nu kan han lämna verksamheten totalt och inrikta sig på annat arbete skog med mera som han sett fram emot de sista åren. Om det hade varit en släktgård kanske det hade varit tuffare att lämna ifrån sig gården. Men Överlåtare B har köpt och flyttat tillbaka till sin familjegård igen. Gården som såldes var inte stor, 30 ha mark och kycklingproduktionen var den huvudsakliga delen i den. Det var på 2000m<sup>2</sup> och bland de större när han byggde ut på 90-talet men är en liten uppfödning i dagens standar. Där produceras ca 300 000 kycklingar om året.

### Rekrytering

Han funderade och ville sälja eller avveckla sitt engagemang innan sin pension vid 65 års ålder. Det blev en naturlig sak, då Överlåtare B hade ett naturligt samarbete med en grannfamilj, som hade mark intill sitt. De arrenderade av varandra gjorde affärer och samarbete mellan sig. “Jag tyckte att det vore roligt att någon från bygden, kunde köpa gården”. Han frågade om de var intresserade vilket de var, så de började en process utan mäklare med endast värderingsmän. Då kom parterna fram till att de var ganska så överens. Vid första skedets skulle pappan och mamman i familjen ta över. Men ju längre fram det blev, blev deras son intresserad vilket passade deras struktur. Då föräldrarna hade egen gård. Så de skrev ett köpeavtal och bestämde ett datum för tillträde och familjen började direkt gå sidan om produktionen speciellt sonen som tillslut köpte ut gården. Till och från gick de bredvid i ett år, flera gånger i veckan i början och vid slutet varje dag. Så när tillträdesdagen kom var kycklingproduktionen inte alls främmande, fast att de inte sysslade med det innan. “Då kändes det bra för dom att ta över” det blev väldigt smidigt. De tillträdde och satte direkt in sina första kycklingar. Så det blev ingen dötid, de fick sin första inkomst 6-7 veckor efter inträdet. Många som tillträder en gård får kanske vänta år innan de första avräkningar kommer. Det blev ett väldigt smidigt övertagande, “det var väldigt roligt för mig att se en ung ta över”. Nu är det full fart på gården de har fått barn och har hästar. Precis som det var tidigare. Det blev ett väldigt lyckat övertagande Överlåtare B har delvis varit involverad i deras verksamhet, som rådgivare och jobbat lite på entreprenad. Men det är ett rent affärsmissigt, han fakturerade de tjänsterna som han utförde. Övertagaren visade sig mogen, van vid djur, stabil kille, var socialkompetens, diskutera ekonomi.

### Vision

Det kändes väldigt rätt i tid, Överlåtare B kunde ha hållit på ett par år till. Men skiftet låg väldigt rätt i tiden, de gick bra för kycklingbranschen och de var i behov av nya uppfödare. Han hade ett avtal som sonen i övertag familjen fick ta över vilket var viktigt. Uppköparen är noga med vilka uppfödare och de fick ta över kontraktet. Sonen är dessutom i en uppbyggnadsfas, de driver verksamheten i ett separat bolag. Bygga ut till 6000m<sup>2</sup> vilket är en ganska stor kycklingproduktion. Om Överlåtare B hade gått ut på öppna marknaden hade

han inte alls kunna styra vilken köpare. “För mig var inte köpesumman, det kan låta lite konstigt men köpeskillingen var absolut inte de primära”. Jag ville känna mig nöjd och det är viktigt att också köparen känner sig nöjd. “Jag vet inte om jag kände för mycket ansvar över gården”.

### Sociala Resurser

Överlåtare B känner sig väldigt bra idag, de var överens om köpeskillingen om han hade fått mer eller mindre kommer han aldrig få reda på. Det har Överlåtare B släppt idag och han kände sig nöjd. “Det var viktigt för mig att hitta en köpare som jag har en bra relation även i framtiden”. Han hade inget krav på att kycklingproduktionen skulle vara kvar, men den grenen och avtalet var en stor del i köpeskillingen. Men det var viktigt att den som tog emot kycklingar också var nöjd. Hade uppköparen sagt att de inte var intresserad av nästkommande ägare och att de då skulle bryta kontraktet, då hade det blivit en annan köpeskillning.

Det fanns ett ganska stort värde i kontraktet med uppköparen av kycklingarna, då det är svårt att få ett nytt om man inte har haft en produktion tidigare. Sen var gården väldigt fräsch, det hade varit en eldsvåda 1990 vilket ledde till att alla ekonomibyggnader är relativt nya. Gården har ett stort stall med boxar, paddock och maskinhall. Det var ingen stegvis försäljning, övertag familjen var med i produktionen så länge så de kände sig färdiga att gå in fullt ut i ett köp. Men då de redan var med i produktionen så blev det en mjuk övergång. De anlita en konsult, en jurist som hjälper parterna igenom hela processen. Men det blev inte lika dyrt som om de hade haft en mäklare med hela tiden. För en jurist som arbetar med detta är generationsskifte vardagsmat. Men för oss som inte gör många stora affärer i livet, är det viktigt med bra ekonomisk rådgivning.

Det fanns andra intressenter, men hade ett stort förtroende för övertagarfamiljen sedan innan, de skötte en fin gård som det gick bra för.

Viktigt med att få över kontraktet från kycklinguppköparen, så de behövde vara ett bra företag

Inte säkert att kycklinguppköparen hade gått med på en annan ägare på en marknad

### Om skiftet varit inom släkten

Då skulle det bli ett annorlunda upplägg, det hade varit en av hans tre barn som hade köpt gården då. Då gör man helt annorlunda, nu gjorde Överlåtare B en ren försäljning. Men inom släkten ska syskonen kompenseras, det gäller att komma väldigt rätt där så det inte blir osämjan mellan barnen. “Jag har ju några år kvar av aktivt liv så jag kan ju inte ge bort alla överstående pengar till barnen när man är 60 år”. Nu blev det lättare för han att fördela tillgångarna på ett annat sätt. Annars kan det bli gåva, köp och kompensera syskon. “Det är mycket mer komplicerat att göra det inom familjen”. Familjen tyckte det var positivt hela vägen, de har egna arbeten och tjänar bra alla tre, det var ingen som tyckte det var konstigt. Men det kan bli komplicerat när övriga gården ska ärvas, då det är annorlunda att äga skog än en aktiv produktion. På gott och ont har han levt ensam de senaste åren så beslutet var hans eget. Han visste att det fanns andra intressenter på gården från bygden,

men det var viktigt för han hade stort förtroende för denna familjen och visste att de sköter sina verksamheter bra och är noga. Det var viktigt för Överlåtare B att få en familj som blev godkänd av kycklinguppfödaren. Om Överlåtare B hade fått samma pengar från någon som inte ville hålla på med kycklingproduktionen, så hade han släppt det då han var klar med produktionen. Hade de velat ha ägg, svin eller husvagnar i byggnaderna så kvittar det enligt han. Övertagare familjens son hade en lantbruksutbildning, men han var van vid djur, lugn väldigt mogen för sin ålder. Han arbetade dagligen i skogen på övertag familjens företag. Han hade bra hand om djuren. Han var social kompetent med att möta andra människor, ha hand om djur och kunde diskutera ekonomi speciellt för att vara 23 år. Parterna hade en oberoende värderar, de fick full insyn alla kalkyler för att få reda på vad de skulle kunna avkasta. Priset blev ca taxeringsvärde. Men det är svårt att säga då det inte kom på öppna marknaden. "Jag kände mig nöjd med det här". Överlåtare B ansåg att det gick att driva runt gården med den köpeskillingen som anslogs.

### Överlåtare C

#### Introduktionsfrågor

Överlåtare C är 72 år gammal och drev en ekologisk mjölkgård i centrala Sverige. Det är 115produktions mjölkkor och 170ha mark till. Han har två stycken barn men ingen var intresserad att driva vidare verksamheten i dess nuvarande regi barnen är vuxna och är tjänstemän på annan ort. Gården har funnits i släkten sedan 1907 då överlåtarens frus föräldrar köpte den.

#### Familjereaktion

Gården och livet runt den har stor betydelse för överlåtare C och när ingen av hans barn var angelägna att ta över verksamheten speciellt att driva vidare mjölkproduktionen letades det efter andra alternativ. Gården har utöver djur och mark sju stycken bostadshus som hyrs ut, då dessa ligger enbart 15 km från en större stad är det lätt att fylla upp dom. Detta gör också att de tre anställda på gården har möjlighet att bo nära men också att utomstående familjer har växt upp längst med produktionen och deras barn har blivit intresserade av den. Barnen hade inget intresse men kunde tänka sig att flytta tillbaka till ett av bostadshusen och möjligtvis förvalta marken. Beskedet tog bra av barnen då de visste hur mycket gården betydde för överlåtaren och hans fru. Överlåtare C uppmuntra att en sådan här process behöver börjas med i god tid och när detta överlåtande skedde så var det hög tid för det. För tio år sedan sa överlåtare C fru "Vad är det vi håller på med nu när barnen inte är intresserade?" Detta i samband att de gick över till att vara en KRAV märkt gård.

#### Rekrytering

Övertagaren drev en liten gård sidan av att heltidsarbete intill överlåtare C gård. Överlåtare C fråga om övertagaren inte var intresserad av att arrendera gården och på sikt köpa den. Övertagaren fick en sömnlös natt och tog tjänstledigt ett år från sitt dåvarande arbete för att testa om det var något för

honom. En av anledningarna att överlåtaren valde just denna person var för att de var väldigt lika sinnade men även för att han börjat jobba där direkt efter gymnasiet. Vilket gjort att de har samma värderingar om hur ett jordbruk skulle skötas samt samma arbetes entusiasm för gården. Hela processen från tillfrågad tills kontraktet skrevs på tog tio år, fyra år arbetade han bredvid och sex år arrenderade övertagaren gården innan de till slut köpte det.

### Vision

De bägge parterna var överens på många plan men för att säkerställa att gården skulle drivas vidare i nuvarande eller liknande regi valde överlåtaren C skriva in detta i kontraktet. Att gården skall ha minst 70 stycken djurenheter även i framtiden. Detta var ett viktigt krav, fast de kom bra överens var detta ett sätt att garantera gårdens fortlevnad enligt överlåtaren C önskan. "Hade jag sålt gården och sett att den nya ägaren börjat riva ner stallet eller silosarna hade jag flyttat därifrån direkt".

### Sociala Resurser

Överlåtaren C ansåg sig inte ha något speciellt varumärke och då gården var självförsörjande på allt foder fanns det inte socialt nätverk att ta över, "mjölk bilen kommer varannan dag, annars finns det inget speciellt". Generationsskifte var en stegvis process där initialt övertagaren arbetade, köpte därefter ut alla maskiner och djur samtidigt som han arrenderade gården. För att slutligen köpa ut produktionsmarken samt ekonomibyggnaderna. Vid försäljning av maskiner, ekonomibyggnaderna och marken togs det in två stycken olika värderare för att få ett pris. Det som övertagaren ville ha köpte han övriga maskiner såldes på öppna marknaden. När övertagaren hade bestämt sig för att arrendera gården anlätade parterna en konsult för guida dem igenom övertagandet.

### Om skiftet varit inom släkten

Om gården hade stannat inom släkten och någon av barnen valt att ta över verksamheten hade Överlåtaren C nog fortfarande arbetat kvar på den, "Då hade jag varit dräng ännu, och aldrig kommit ifrån det". Han trodde verksamhetsmässigt att han hade valt att expandera gården mer, marken till gården är den begränsande faktorn för att kunna utvidga djurantalet. Överlåtaren C tycker det var skönt att sluta med djuren samtidigt som gården lever vidare, dessutom har han fortfarande underhållet på hyreshusen kvar samtidigt som han driver det kvarstående skogsbruket.