





Per Stenström och  
Helena Stenström  
kvalitetssäkrar ägg-  
likörglassen.



1976. Per Stenström, i dag koncernchef, begrundar  
en bild från slakteriet som en gång fanns i lokaler-  
na där Sia Glass i dag finns.

Hur håller man ihop ett  
familjeföretag i fyra sekel?

# Arvingarna

Att äga ett familjeföretag kan vara komplicerat, inte minst vid generationsskiften. Det vet familjen Stenström i Slöinge som drivit Berte Qvarn - i 430 år. Nu förbereder sig 14:e generationen för att så småningom ta över.

AV KARIN AASE FOTO LARS ARDARVE



**K**mellersta Halland, precis på gränsen mellan Halmstad och Falkenberg, ligger Berte Qvarn. Vackra tegelbyggnader från 1800-talet reser sig mellan mer moderna varianter, och nedanför kvarnen rinner Suseån där allt startade i slutet av medeltiden. Idyll så långt ögat ser och som upplagt för nostalgi.

Men så funkar det inte här. Per Stenström, vd för koncernen Bertegruppen som äger Berte Qvarn och dess systerföretag, är visserligen 13:e generationen av den familj som drivit kvarnen sedan 1569, men att titta bakåt ligger inte för honom. På frågan om han har ett särskilt ansvar som arvtagare till ett företag som har funnits i familjen så länge ser han bara konfunderad ut, som om tanken vore helt absurd.

– Att företaget har funnits i familjen i 430 år visar på långsiktighet och är bra för marknadsföringen eftersom vi har en historia att berätta, men det är inget jag går och tänker på dagligen. Framför allt tjänar det inget till att gå och fundera på hur farfarsfar hade reagerat i en viss situation – herregud, han hade ju inte vetat någonting om hur dagens marknad ser ut, säger Per Stenström och skrattar.

**NEJ, INOM BERTEGRUPPEN** är det nu som gäller, och även om det gamla kontraktet från 1569 hänger uppe i kvarnens reception så är det en modern koncern vi besöker. De fyra systerbolagen – förutom kvarnen ingår Sia Glass AB, AB Hallands Frökontor och Berte Gård AB – verkar på en snabbväxande livsmedelsmarknad där det inte går att leva på gamla meriter. Berte Qvarn levererar till exempel mjöl till grossister i hela Sverige, och Sia Glass är numera uppe i en omsättning på 240 miljoner kronor. Då funkar det inte att bara tänka på vad som har varit, utan Per Stenström utgår från att hans uppdrag är att planera för bolagens framtid, inte att längta tillbaka till gamla tider eller vårda funktioner som inte fungerar bara för att det alltid har varit så. Bolagen och deras långsiktiga överlevnad är viktigare än historia eller familjepolitik.

Ett exempel på det här är synen på hur bolagen ska ledas. Visserligen är några



personer inom familjen Stenström med i Bertegruppens styrelse, men majoriteten är externa ledamöter. Så har det varit de senaste 20 åren, sedan Per och hans bror Anders tröttnade på vad Per menade bara blev köksbordsmöten.

– Jag tycker att det är viktigt att familjen sitter med i styrelsen men den ska inte vara i majoritet. Det leder bara till att det kommer upp en massa småfrågor som inte hör hemma där utan ska tas i bolagen. Bara för att man är ägare betyder inte det att man kan gå omkring och peta i verksamheten hur som helst. Vi ska ge mål och förutsättningar för företagen, sen får vi lita på att vd och de anställda ser till att de här målen uppfylls.

Den här synen på vilka rättigheter och skyldigheter en ägare har går igen även i tillsättningen av koncernföretagens operativa poster. Bara för att någon heter Stenström betyder inte det att den personen per automatik får en tjänst inom Bertegruppen. Ungdomarna får gärna söka jobb där, men i så fall ska de få tjänsten för att de är duktiga på det som ska göras, inte för att de är familjemedlemmar. Och det finns inte heller någon gräddfil till de ledande posterna i företaget. Per Stenströms äldsta dotter



Far och dotter Stenström vid ett kvarnhjul som påminner om svunna tider.

”Bara för att man är ägare betyder inte det att man kan gå omkring och peta i verksamheten hur som helst.

Helena, 28 år, ser uppriktigt förvånad ut, och nästan lite road, av frågan om hon tänker sig en framtid som vd inom Bertegruppen.

Men den här avsaknaden av genvägar för familjens barn betyder också att det inte finns någon press på medlemmarna i Helenas generation att satsa på en framtid inom Bertegruppen.

– Ska du ge dig på en karriär inom ett familjeföretag måste du vilja det väldigt



Det har sina fördelar att äga en glassfabrik.

”Ska du ge dig på en karriär inom ett familjeföretag måste du vilja det väldigt mycket, för du kommer att ha ögonen på dig hela tiden.

mycket, för du kommer att ha ögonen på dig hela tiden, förklarar Per Stenström.

– Därför måste det vara ungdomarnas önskan och intressen som styr var de landar. Att ha ett familjeföretag är en möjlighet, det får aldrig vara något måste, för går man in i det för att man måste blir det inte bra vare sig för en själv eller för företaget. Du kan inte tvinga någon att bli lycklig, det kan man bara bli om man får göra det man själv vill.

Så Pers och hans bröders barn har själva fått välja vad de vill göra. En är polis, en annan skogsmästare, en tredje utbildar sig för att jobba med mänskliga rättigheter. Men Helena har precis avslutat sin utbildning till livsmedelsagronom och jobbar nu som produktutvecklare på Sia Glass.

– Jag hade aldrig tänkt att flytta tillbaka hit, men när jag väl började bli klar i Uppsala och såg att kompisarna som fått jobb i Stockholm hade en timmes restid till jobbet tänkte jag att det ändå är rätt bra hemma på Bästakusten, förklarar hon.

– Kör jag en timme norrut är jag i Göteborg, kör jag 1,5 timme söderut är jag i Köpenhamn. Sen är det klart att det ibland kan kännas lite konstigt när hälften av dem du jobbar med känner dig sedan du var liten, men det är bara att jobba på. Pappa ville väl egentligen att jag skulle jobba någon annanstans ett tag för att få andra erfarenheter, men sådana här jobb blir inte lediga så ofta så jag ville gärna testa.

Och visst märks det på Per Stenström att han är glad att Helena är hemma igen, men

han är noga med att påpeka att bästa sättet att få barnen att vilja bo på hemorten är att skicka ut dem i världen. Får de uppleva nya miljöer växer de, men inser samtidigt att hemma är en ganska bra plats att leva på. Själv har han läst på high school i USA och ville bli arkitekt, kom hem och sadlade om till ekonom, jobbade på Arla i Göteborg i några år tills jobbet som fabrikschef hemma på Sia Glass blev ledigt. Men det var aldrig vikt för Per.

– Jag fick tjata mig till det.

**NUMERA HAR PER STENSTRÖM** lämnat posten som vd för Sia Glass för att koncentrera sig på vd-skapet för hela Bertegruppen. Mycket engagemang, både i de egna bolagen och inom diverse organisationer som Krav och Svenskt Näringsliv, tog för mycket tid för att hinna driva Sia Glass operativt.

– Det är klart att jag var lite rädd för att lämna den dagliga kontrollen, men ibland måste man våga ta ett steg tillbaka.

Och just nu pågår förberedelser för det riktigt stora steget tillbaka, överlämnandet till generation nummer 14. Sedan ett och ett halvt år tillbaka träffas alla kusinerna utom de två yngsta sju-åtta gånger per år tillsammans med en forskare från Handels högskolan i Jönköping. Varje träff har ett eget tema, till exempel vad det innebär att vara ägare i ett företag, hur de olika företagen i koncernen fungerar, vad bolagsstyrning innebär. Syftet är att ge alla ungdomarna, oavsett vilka intressen och vilken utbildning de har, en gemensam grund att stå på i sitt ägande.

– Vi försöker inte att få dem att ha samma åsikt om företagen, men vi försöker att ge dem en gemensam bild av hur koncernen fungerar. Är man överens om hur verkligheten ser ut är det lättare att ta beslut tillsammans.

På så sätt hoppas man att förståelsen

## Bertegruppen

● Berte Qvarn AB ägs av koncernen Bertegruppen. I Bertegruppen ingår också de helägda dotterbolagen Sia Glass AB, AB Hallands Frökontor samt Berte Gård AB.

**BERTE QVARN** drivs sedan 1569 av samma familj och producerar, säljer och distribuerar mjöl till bagerier och livsmedelsprodu-

center främst i Sydvästra Götaland, samt via grossister till hushåll i hela landet. Företaget har i dag cirka 5 procent av den svenska kvarnmarknaden och omsätter cirka 114 miljoner kronor (2008).

**SIA GLASS AB** startades 1962 och utvecklar, tillverkar och säljer glass, sorbeter och andra frysta desserter till grossister, storhus-

håll, konsumenter och till andra företag inom branschen. Företaget omsätter cirka 240 miljoner kronor (2008).

**AB HALLANDS FRÖKONTOR** ingår i Bertegruppen sedan 1987 och ombesörjer i dag alla spannmålsinköp för Berte Qvarn AB och säljer även växtodlingsprodukter. Verksamheten består ock-

så av försäljning och service av lantbruksmaskiner. Företaget omsätter cirka 206 miljoner kronor (2008).

**BERTE GÅRD AB** är lantbruket som tidigare var knutet till kvarnen, men som i dag är ett fristående bolag med mjölkproduktion som omsätter cirka 3 miljoner kronor (2007). ■



2009. Glassortering.



1963. Olof Stenström (i kavaj), far till Bertegruppens nuvarande vd Per, tittar till spritsningen av storstrutar i Sia Glass fabrik.



1976. Här görs glassbåtar.



1963. Storstrutar härdas i kylrummet hos Sia Glass.

”Det tjänar inget till att gå och fundera på hur farfarsfar hade reagerat i en viss situation.



2009. Per Stenström kommunicerar sin filosofi.



Helena Stenström är produktutvecklare på Sia Glass.



## Familjen Stenströms roll i koncernen

● Bertegruppen ägs till 30 procent av Bertebo Stiftelse och till 70 procent av bröderna Gudmund och Per Stenström, samt deras bror Anders Stenströms tre barn Daniel, Kristofer och Kristina. Per och Gudmund är 13:e generationen av samma familj som driver Berte Qvarn.

Per Stenström är vd för Bertegruppen, samt styrelseordförande i Bertegruppen och dotterbolagen. Fram till 2008 var han även vd för Sia Glass AB.

Gudmund Stenström är medlem av Bertegruppens styrelse och drev tills för några år sedan Berte Gård.

Pers och Gudmunds äldre bror Anders Stenström avled 2008. Från 1985 till 2001 var han vd för Berte Qvarn. 2001 efterträddes han av sin hustru Gerd, som i sin tur lämnade över vd-posten till kvarnens första externa vd 1 januari 2009.

Per och Gudmund har dessutom två systrar som varken äger aktier eller arbetar inom Bertegruppen.

Tillsammans har Anders, Per och Gudmund tio barn i åldrarna 1-28 år. Per Stenströms dotter Helena Stenström jobbar som produktutvecklare på Sia Glass. Pers svärson Henrik Stenström, gift med Pers dotter Lovisa, driver Berte Gård. Övriga inom 14:e generationen studerar fortfarande eller arbetar inom andra yrken.

► såväl för bolagen och hur de styrs som för de andra ägarnas agerande ska öka. Och förhoppningsvis undvika de konflikter som är så vanliga när ägande ska skiftas i familjeföretag.

**FÖR ÄVEN OM DET ÄR LUGT NU** har det funnits generationskonflikter förr. När kvarnen ombildades till aktiebolag 1895 var det tio syskon som delade på aktierna, och 1945 när Pers pappa Olof Stenström tog över var ägandet utspritt på diverse kusiner, syslingar och bryllingar. 1966-67 resulterade det här i stor konflikt. En del ägare ville ha ut pengar ur bolagen. Andra ville fortsätta att investera och bygga framåt. Det hela slutade med att Olof köpte ut alla de andra för att få arbetsro.

Efter det ägnade han mycket tankekraft för att undvika att liknande konflikter skulle drabba hans barn och barnbarn. Lösningen blev att Bertebos Stiftelse bildades 1995. Denna äger 30 procent av Bertegruppen, medan resterande 70 procent delades upp mellan Per och hans två brö-

der. På så vis skulle två av delägarna alltid ha majoritet och inga dödlägen skulle kunna uppstå.

– Det är viktigt att det går att fatta beslut, kan du inte det kan du inte utveckla bolagen och då blir de till slut inte livskraftiga.

Olof Stenströms arbete verkar ha gett resultat. De tre sönerna och deras familjer har kunnat driva företagen vidare, även om de ibland har haft olika syn på vad som ska göras.

– Det är klart att vi har haft olika uppfattningar, vi är ju olika personer, men då har vi sagt vad vi tycker i styrelsen. Sen får man respektera de beslut som fattas där.

Vad som händer när generation 14 sedan tar över, det är inget Per vill spekulera om. Förr eller senare kommer ägandet kanske att spädas ut igen, förr eller senare kommer kanske en konflikt. Men det är inget han kan ägna sin energi åt. Hans uppdrag är att driva bolaget i dag, och se till att det finns kvar för nästa generation att ta hand om, om de vill. Det viktigaste är att barnen blir lyckliga, tycker han. ■

## Per Stenströms bästa råd vid generationsskiften

→ De flesta pratar för lite. Resonera så mycket som möjligt så att ni vet vad de inblandade personerna vill.

→ Ta hjälp av någon utomstående som ni har förtroende för, kanske en advokat eller revisor eller styrelseledamot. Kunskap och kloka personer finns överallt.

→ Låt det ta tid, du löser inte ett generationsskifte på ett halvår. Jag skulle gissa att för de allra flesta tar det åtminstone fem år. Sätt upp ett mål för er själva när det ska vara klart, och börja planera skiftet i god tid innan dess.

→ Var inte alltför fast i din uppfatt-

ning om hur saker ska göras, utan låt dem som ska ta över vara med och fatta besluten

→ Var medveten om att generationsskiften är svåra och att det ofta blir konflikter. Sopa inte dem under mattan utan ta tag i och lös dem, även om det nog är

det svåraste av allt.

→ Om du som ska ta över inte tycker att det känns rätt, överväg då att lämna bolaget och göra något annat. Försök att se vad som är bäst för dig och bolaget. Mår du dåligt är det bättre att du gör något annat. Du lever bara en gång.