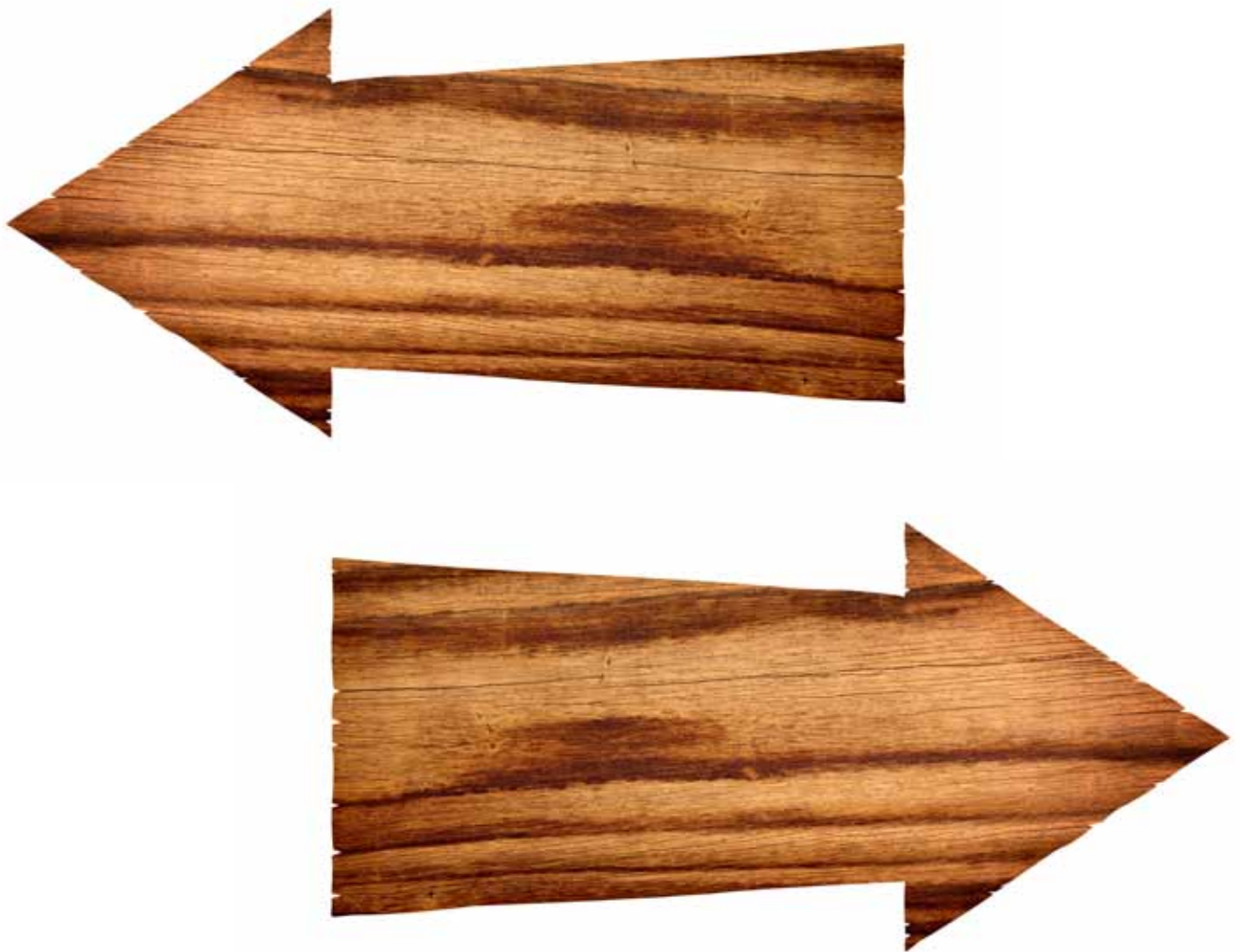


Sälja företaget

Råd och tips vid ägarväxling i företag





Förbered ägarskiftet

För att lyckas med en ägarväxling krävs det oftast gott om tid. Tid till att ta reda på vad man vill, tid till att planera arbetet, till att trimma företaget, till att hitta köpare, till att undvika skattefällor och till att föra diskussioner med medarbetare, köpare och rådgivare. Samtidigt ska företaget drivas vidare som vanligt.

Ett av de viktigaste råden till dig som tänker sälja företaget, är därför att börja med förberedelserna tidigt. Att driva ett företag kan jämföras med en idrottsprestation där vilja och målfokusering är viktiga ingredienser. Detsamma gäller en ägarväxling. Det är nödvändigt att mentalt göra det hela klart för sig själv att företaget ska föras över till en ny ägare. Några ser det som att hitta adoptivföräldrar till sitt livsverk, andra ser mer krasst på situationen. När det avgörande valet att sälja är gjort, ökar den mentala beredskapen att ta vara på möjligheter som dyker upp, på motsvarande sätt som du är van att notera potentiella kunder och affärer i alla möjliga och omöjliga situationer.

Några råd

- Kom igång med planeringen! Ju förr du startar, desto större chans till ett bra resultat
- Skriv i korta drag ner en plan för hur du ska nå ditt mål
- Fundera över vilka frågor som är viktiga för dig?
 - Ska ägandet överlåtas inom familjen eller externt?
 - Ska du överlåta företaget successivt?
 - Hur viktigt är priset för dig?
 - Vill du sluta direkt vid överlåtagandet eller vara kvar en tid som rådgivare?
 - Beskriv vad du anser vara en lämplig köpare!
- Fundera över när i tiden det är bäst att genomföra ägarbytet
- Kommunicera öppet med dina medarbetare om framtiden. Inget vara för evigt och de är givetvis intresserade av ägarfrågan. Kanske är de ägar-kandidater?
- Sist men inte minst, se till att företagets ordinarie verksamhet och dina medarbetare inte kommer i andra hand på grund av arbetet med ägarväxlingen. Det är lätt att verksamheten tappar fart om fokus ligger någon annanstans.

Var finns köparna?

Barnen är för många familjeföretagare den naturliga efterträdaren. Men för åtskilliga är, av olika skäl, en extern försäljning den bästa lösningen. För dessa gäller det att hitta rätt köpare, vilket kan vara nog så besvärligt. Hjälp kan man få av en företags-

förmedlare. Dessa har vanligtvis ett nätverk till sin hjälp i sökandet efter potentiella köpare och kan även sköta de första kontakterna.

Det första du bör göra, vare sig du vänder dig till en konsult eller inte, är att tänka igenom vilka du ser som tänkbara köpkandidater. Om du tänker använda dig av en konsult/förmedlare, kan det vara lämpligt att lista köpare du ser som otänkbara.

Generellt gäller, att köpare som har ett strategiskt intresse av att förvärva ditt företag, kan värdera det högre än andra. Strategiska köpare kan vara kundföretag, leverantörer, konkurrenter eller andra företag som ser en framtid på den marknad där du verkar.

Här finns oftast köparna

Kunder/leverantörer. Det kan vara fördelaktigt för ett av dina kundföretag att äga en större del av produktionskedjan. Detsamma gäller underleverantörer, som kan ha fördel av att tillhandahålla mer förädlade produkter.

Konkurrenter. Dessa har ofta koll på dina starka sidor. De är redan i branschen och kan se en möjlighet att öka sin marknadsandel.

Anställda. De bästa köparna kan finnas mitt framför näsan på dig. Anställda kan verksamheten, samtidigt som ett sådant förvärv knappast oroar företagets kunder. Med god framförhållning skulle du kunna anställa en eller flera nyckelpersoner som har för avsikt att i framtiden ta över ägandet.

Delägare och affärsbekanta. Delägare är naturliga köpare av dina aktier, även då delägaravtalet inte uttryckligt stipulerar att de först måste tillfrågas. När det gäller mindre företag, kan det tänkas att även vänner och affärsbekanta i närområdet är intresserade av att ta över. Detta exempelvis för att komplettera egen affärsverksamhet.

Privatpersoner. För många entreprenörsämnen är förvärv av ett befintligt företag med en existerande kundbas intressant som ett alternativ till att själv starta ett företag.

Affärsråd inför försäljning

Att sälja sitt företag kan vara den största affär man gör som företagare. Det är därför naturligt att känna osäkerhet inför situationen. Det finns många

ovanliga moment, trots att du som företagare varit inblandad i många affärer. Det kommer att dyka upp många frågor - hur kontakterna med potentiella köpare ska hanteras, hur man ska bete sig så att affärshemligheter inte lämnas ut i onödan, hur förhandlingen ska genomföras med mera.

Några affärsråd

- Ta fram ett mindre prospekt som lockar köpare till vidare diskussion. Det bör inte röja företagets identitet. Ta även fram ett större informationspaket som ger en djupare bild av företaget.
- Utse en ansvarig för kontakter med potentiella köpare. Det får inte gå ut information från olika håll, detta för att motverka att det inte finns en samlad bild av vad som sagts.
- Hantera försäljningen diskret. Kunder, leverantörer, och konkurrenter kan reagera på olika sätt om du öppet går ut och deklarerar din försäljningsavsikt.
- Låt en konsult ta de första kontakterna med potentiella kunder. Sekretessförbindelse är ett vanligt krav för att eventuella köpare ska få tillgång till uppgifter, men var trots det selektiv med vad du visar upp.
- Bestäm dig för i vilket läge, och i vilken omfattning, ni ska låta köpare få del av affärsmöjligheter som kundstock, produktionslösningar med mera
- Lås inte fast dig vid ett alternativ. Att bara diskutera med en köpare ger en sämre förhandlingsposition och kan vara ödesdigert om köparen av någon anledning inte vill eller kan gå vidare.
- Ha alltid alternativ till försäljning. Ett alternativ kan faktiskt vara att arbeta vidare med företaget några år till.
- Se till så att du inte kommer i tidsnöd under förhandlingen. Ställ in dig på att allt tar tid.

Några råd till de minsta företagen

För mindre företag med ett resultat som ger en knapp lön till sin ägare, ger ofta inte försäljningen i sig så mycket om man baserar priset på resultat eller tillgångar. Ett alternativ kan då vara att se efter hur mycket det skulle kosta en köpare att komma till den nivå du är på om han startade från början. I det fallet kan exempelvis lokalkostnader, inarbetningskostnader, kundbas med mera utgöra förhandlingsgrund för ett bättre pris. Det kan även vara möjligt att få till stånd ett resultatbaserat konsultavtal, som gör att du arbetar vidare en tid med

att hjälpa den nya ägaren in i verksamheten.

Har du ett mindre företag till ett mindre värde bör du även undersöka om det

- finns möjlighet att 'köpa ikapp' pensionsförsäkringar innan försäljningen.
- finns möjlighet att ta ut kapitalbeskattad utdelning innan försäljningen.

Vad är företaget värt?

Det finns flera olika värderingsmetoder som används av professionella företagsvärderare och ekonomiska rådgivare. Relativt enkla metoder kan dock ibland räcka till för att få fram ett godtagbart värde.

Marknadsvärdering innebär att sätta värdet på samma nivå som gällt vid försäljning av andra liknande företag. Denna teknik är dock relativt ovanlig för familjeföretag, eftersom det sällan finns något likvärdigt objekt och det inte är vanligt att man offentliggör vad man får betalt när denna typ av företag säljs. Men ibland kan det finnas personliga relationer till en annan företagare som sålt. Om denne är villig att diskutera sin affär kan man få referenser att utgå ifrån.

Substansvärdering innebär att värdet bestäms till skillnaden mellan värdet på tillgångar minus skulder, alltså det egna kapitalet. Tillgångarna kan emellertid behöva justeras om det finns övervärdet som inte framgår av redovisningen, eller om det omvänt finns tillgångar som värderas för högt i balansräkningen. Är tillgångarna i balansräkningen 3 500 tkr och skulderna 2 400 tkr så blir substansvärdet 1 100 tkr. Substansvärdet är en utgångspunkt för prisdiskussionerna.

Fördelen med substansvärdet är att det är lätt att beräkna, och att det inte kräver någon information om framtiden. Jämfört mot andra metoder är därför osäkerheten i värderingen relativt låg. Nackdelen är att det inte förmedlar någon som helst bild av hur framtiden för företaget ser ut, dvs. den tidsperiod som blir köparens affärssituation.

Avkastningsvärdering innebär att man försöker beräkna de framtida vinster som företaget kommer att få, och lägger dessa till grund för en värdering. Logiken bakom är att det som köparen förvärvat är rätten att driva verksamheten i framtiden och denna är då värd summan av de vinster som uppstår kommande år.

I mindre företag brukar framtiden definieras som en tid mellan 3-7 år, vilket innebär att man använder en s.k. multipel för antalet vinster som skall ingå i priset. Den vinst som används i beräkningen är ofta baserad på ett genomsnitt av vinsten under 2 till 3 år bakåt i tiden eller något år framåt i tiden (din prognos) för att utjämna variationer från enskilda år. Antag att vinsten de senaste 2 åren är 200 och 300, samt att prognosen för nästa år är 400. En ren division ger då ett genomsnitt över de 3 åren på $900/3 = 300$ (efter skatt). Om man väljer multipel 5 mitt i intervallet blir priset $300 \times 5 = 1500$.

Nackdelen med metoden är att det är svårt att förutse framtida vinster, samtidigt som stora variationer i resultatnivå kan ge ett genomsnitt som inte är representativt. Om t ex de 2 tidigare åren var en lågkonjunktur, och därför prognosen är mera representativ hade beräkningen istället resulterat i ett pris på $400 \times 5 = 2000$.

Den inverkan varje årsvinst ska få på den genomsnittliga vinsten kan även viktas, t ex genom att multiplicera senaste årsvinsten med 3, året innan med 2 och året dessförinnan med 1. Genom att summera dessa viktade resultat och dividera med 6 får man en genomsnittlig vinst där senaste årsvinsten väger tyngst.

Observera även att årsresultaten oftast behöver justeras för att kunna betraktas som normala. Exempel är stora förändringar i ägarlön och betalningar av pensionspremier.

Likvidationsvärde, eller slaktvärde, är vad man kan få betalt för tillgångarna om företaget avvecklas. Är inte verksamheten längre i drift kan tillgångarna, byggnaderna, utrustningen och varulagret, vara betydligt mindre värt än vad balansräkningen visar. Motsatsen kan också finnas, t ex om företagets fastighet har en attraktiv placering som kan användas för annan verksamhet. En analys av balansräkningens värden kan därför behövas för att justera det slutliga priset på företaget.

Det är lämpligt att ta hjälp av externa experter för att genomföra en värdering, både av företaget och enskilda tillgångar som fastigheter. Det ger ofta ett bättre underlag för den kommande prisdiskussionen, och t ex en företagsmäklare kan ha erfarenhet från liknande andra företag som har sålts, och som kan utgöra referenser för din affär

Trimma företaget

Vare sig du ska sälja företaget inom familjen eller till en extern part, måste företaget förberedas inför en överlåtelse. Detta tar ofta längre tid än man tror. För företag som ska finnas kvar inom familjen, generationsskifte, består förberedelsearbetet bl.a. i att bereda väg för den yngre generationen. Vid extern försäljning handlar förberedelserna ofta om att få företaget i säljfärdigt skick. Detta kan vara allt från att vänta in ett bra projekt till att lösa tvister.

Den första åtgärden brukar vara att ta itu med dokumentationen av rutiner och processer. Anledningen till att du bör trimma företaget inför en försäljning, är att allt som köparen ser som problem eller onödigt bagage, utgör ett hinder för att avsluta affären. Affärer stupar ju ofta på småsaker som får köparen att tveka. Det måste vara lätt för köparen att snabbt och smidigt kunna ta över driften av företaget. Samtidigt hjälper du dig själv till en bra förhandlingssits genom att visa upp företaget från dess bästa sida.

Något av det du behöver se över:

Ordning och reda:

- Är redovisningen, avtal, administrativa handlingar i ordentlig ordning?
- Är produktion, rutiner och processer väl dokumenterade?
- Är kärnverksamheten, kundstock och kontaktnät väl dokumenterade?
- Bör affärsplanen uppdateras/tas fram? Balansräkning och avtal:
- Är tillgångssidan för stor för köparen? Kanske finns det tillgångar - exempelvis överskottslikviditet, fastigheter eller annat, som inte ska ingå i verksamheten för att köpet ska underlättas.
- Finns skulder och avräkningar till närstående bolag? Bör de regleras?
- Finns olösta tvister som bör ordnas upp?
- Närmar sig något viktigt avtalsdatum (hyra, leasing etc.) som är av betydelse för en potentiell köpare? Resultatsidan:
- Finns det någon förlustverksamhet eller sidoverksamhet som bör avvecklas eller lyftas ut?
- Finns specialavtal, rabatter m.m. till goda kontakter som en köpare kanske inte vill ta över?

- Finns några bra affärer eller utvecklingsprojekt som bör avslutas innan försäljningen sker? Externa faktorer:
- Hur är konjunkturläget som helhet och för branschen?
- Är verksamheten säsongsbetonad?

Skatten vid ägarskifte

Det ekonomiska utbytet när du säljer företaget är naturligtvis betydelsefullt och då går det inte att bortse från skattefrågornas inverkan.

Till skillnad mot försäljning av privatägda aktier i börsbolag, där beskattning av vinsten sker som inkomst av kapital med 30 % skatt f.n. (år 2010), gäller helt andra regler för privatägda fåmansbolag, de s.k. 3:12-reglerna.

Är det ett dotterbolag som säljs blir det normalt ingen beskattning i moderbolaget.

Om det är bolagets inkråm (bolagets tillgångar, ibland minus vissa skulder) som säljs blir säljande aktiebolag beskattat på samma sätt som för all övrig vinst i bolaget.

Vid försäljning av inkråm från en enskild firma blir vinsten beskattad hos ägaren som inkomst av näringsverksamhet (full marginalskatt). Vid försäljning av inkråm från handelsbolag, som ägs av fysiska personer, beskattas dessa på samma sätt som ägare av enskild firma. När sedan själva handelsbolaget (utan tillgångar) säljs gäller andra regler.

Moms läggs inte på försäljningspriset under förutsättning att det gäller försäljning av en hel verksamhet eller en hel verksamhetsgren.

Varje försäljningssituation är speciell. Det bästa är att ta hjälp av skatterådgivare redan i förberedelserna för ägarskiftet.

Försäljningsmodell och skattekonsekvens

För att få ett bra utbyte av en företagsförsäljning bör den vara förberedd när det gäller skattekonsekvenserna, och vara planerad därefter. Det finns olika modeller för hur en försäljning kan gå till.

Sälja och flytta utomlands. Som exempel kan man strukturera sin försäljning med sikte på att flytta utomlands för att beskattas i ett lägre skatteintensivt klimat, eller inte få någon skatt alls. Men, är man beredd att på ålderns höst lämna sitt hem, land och vänner för att under ett antal år bo i ett land som

man inte känner till eller där man inte behärskar språket bara för att spara skatt? Är det livskvalitet? Det är frågor som kräver diskussioner och överläggningar inom familjen.

Sälja via bolag. Detta innebär att det bolag som skall säljas (AB1) först säljs till ett annat bolag (AB2) som överlåtaren äger privat. Detta kan vara ett tidigare befintligt bolag eller ett nybildat, och det bolag som skall säljas (AB1) kan först säljas in som dotterbolag till AB2. Priset för denna överlåtelse kan vara anskaffningsvärdet, eftersom en s.k. underprisöverlåtelse kan ske utan skattekonsekvenser vid ägaridentitet.

Orsaken till detta är att när ett bolag säljer ett annat bolag utgår ingen skatt alls. Om AB1 skall säljas för 1 mkr kan detta ske utan att AB2 behöver betala någon skatt alls. Ägaren har samtidigt inte fått ut några pengar privat, men detta kan vara en väg att behålla hela köpeskillingen tills man vet vad man vill göra.

Om överlåtaren vill sälja sina aktier i AB2 gäller samma regler som vid försäljning av AB1, men det ger flera alternativ. Om man väntar med att sälja sina aktier i AB2 i 5 år och är passiv utan att bedriva verksamhet blir skatten betydligt lägre enligt särskilda regler. Att sälja via bolag har därför flera fördelar som bör diskuteras med en skatterådgivare. Strukturen måste vara klar innan överlåtelsen sker och detta kan kräva tid att genomföra.

Köpa via bolag. Även övertagaren kan ha nytta av att förvärva aktierna via ett annat bolag. Orsaken är att man ofta behöver låna till köpeskillingen, och att betala ränta och amortering med privata medel är mycket dyrt skattemässigt. Då är det ofta en fördel att köpa aktierna via ett bolag som blir moderbolag, och har betydligt lägre skatt inom sin sektor. I en sådan lösning kan medel från verksamheten överföras till låg eller ingen skatt för att betala förvärvslikviden, genom kombinationer av utdelning, koncernbidrag, internlån och fusion. Även här krävs extern hjälp från skattekonsulter, redovisningskonsulter eller revisorer, men det lönar sig. Här vill vi bara peka på möjligheten och att det är en vanlig modell.

Generellt om beskattningen. Vid försäljning av aktier i fåmansbolag, som familjebolagen normalt kallas pga. att man har ett fåtal ägare, gäller särskilda regler för beskattningen vid försäljning. Reglerna är komplicerade, men kan i korthet beskrivas enligt nedan.

Skillnaden mellan försäljningslikviden och anskaffningsvärdet utgör vinst som skall beskattas. För fåmansbolag gäller inte vanliga regler för kapitalinkomst om 30% skatt, utan här sker beskattningen i 3 skikt. Från 2010 gäller följande regler:

1. Ett gränobelopp beräknas som anskaffningsvärdet x skattemässig kapitalavkastning
2. Vinst inom gränobeloppet beskattas med 20%
3. Vinst utöver gränobeloppet upp till 100 inkomstbasbelopp (ca 5 mkr) beskattas i inkomstslaget tjänst med upp till 57%
4. Vinst över 100 inkomstbasbelopp (över 5 mkr) beskattas till 30%

Det betyder att ett företag som säljs med 5 mkr i vinst, med ett gränobelopp på 200 tkr ger en skatt på $(200 \times 20\% + 4\,800 \times 57\%)$ 2,8 mkr i skatt för säljaren, eller 56 % av vinsten. Ett företag som säljs med 10 mkr i vinst kan utnyttja även det översta skiktet med enbart 30% skatt, och får betala $(200 \times 20\% + 4\,800 \times 57\% + 5\,000 \times 30\%)$ 4,3 mkr i skatt, eller 43% av vinsten. Ju större vinsten är, desto närmare 30% skatt kommer man således. För mindre företag blir dock skatten relativt hög med upp mot 57% skatt på vinsten.

Beräkningen kompliceras av ett antal kompletterande regler om justeringar för lönesummor, sparad utdelning sedan tidigare, sambeskattnings med andra närstående säljare och lägre skatt vid visst externt deläggande mm. Den exakta beräkningen bör därför göras av en skatterådgivare, redovisningskonsult eller revisor.

Vad händer med mig?

En företagsförsäljning innebär en stor förändring för många företagare. Många vittnar om att det känts som att de i och med försäljningen förlorat sin identitet och de sociala kontakter man haft genom företaget. Det är inte heller lätt att gå ifrån att ha haft lite fritid, till att helt plötsligt ha väldigt gott om tid. Därför kan det vara klokt att på förhand planera för livet efter försäljningen.

Liksom en företagsförsäljning kräver en plan, behöver du själv en 'personlig' plan för hur du ska använda din tid när företaget är sålt och hur tappat av sociala kontakter ska ersättas. Diskutera med familjen. Även deras tillvaro förändras när du är mer hemma.

För många företagare mildras omställningen av att de accepterar att stanna kvar under en tid i företaget – som konsult eller anställd – för att säkerställa att deras kunskaper och kontakter förs över till den nya ägaren. En annan naturlig förutsättning kan vara att fortsätta som styrelseledamot i företaget.

Sist men inte minst, glöm inte av att unna dig en ordentlig semester efter försäljningen så att du kommer bort från företaget och får behövlig och välförtjänt vila.

Råd om rådgivare

Att ha goda rådgivare är viktigt, helst olika rådgivare, för olika syften. En rådgivare kan vara någon som jobbar med ägarskifte professionellt, som t.ex. en jurist, en revisor, en företagskonsult. Men det kan också vara någon som själv gått igenom processen och har erfarenhet av ett skifte. Om du vill ta råd av en utomstående, rekommenderar vi varmt att du först diskuterar behovet och valet av rådgivare inom den "inre kretsen". Det finns flera olika organisationer/yrkesgrupper som på olika sätt kan bistå dig vid ett ägarskifte.

Representanter för följande organisationer/yrkesgrupper har svarat på frågor om vad de kan bistå med:

- Advokatbyråer
- Finansiärer
- Företagsförmedlingar
- Företagsorganisationer
- Redovisnings- och revisionsbyråer

De två frågor som ställdes var:

– Vilken är din organisations huvudsakliga roll när det gäller att underlätta ägarskiften?

– Hur arbetar din organisation i praktiken för att stödja ägarskiften?

Nedan finns svaren på hur de olika organisationerna/yrkeskategorierna beskriver sin verksamhet.

Många av de rådgivarkategorier vi tagit upp fungerar som konsulter i ägarskiftesfrågor. Vid sidan av dessa finns också fristående konsulter på marknaden vilka inte tagits upp som en egen rådgivarkategori, men som också kan vara möjliga rådgivare i de frågor respektive konsult har speciell kompetens kring. Det finns också ett visst utbud av utbildningar från andra utbildningsanordnare än de nämnda som kan vara till nytta i skiftesprocesser.

Advokatbyråer

Vid ägarskiftet i företag är det advokatens uppgift att bistå med såväl råd i relevanta juridiska frågeställningar som praktiska arrangemang, framför allt i form av upprättande av avtal. Advokaten utgår från den avsikt och vilja som uppdragsgivaren har avseende överlåtelsen, och hjälper till med att få denna avsikt och vilja manifesterad i de överenskommelser som träffas. I den mån uppdragsgivaren är osäker på vilka överväganden som måste göras och vilken riktning besluten bör ta, är advokaten behjälplig med att tydliggöra möjligheter och problem, samt alternativa lösningar. Vid en överlåtelse arbetar advokaten ofta parallellt med företagets revisionsbyrå, som kan ta hand om bl.a. värderings- och skattefrågor. Advokaten kan antingen vara med ända från att överlåtelsen initieras eller genom att göra enstaka insatser, t.ex. i form av förhandling kring och upprättande av den centrala handlingen vid överlåtelsen – överlåtelseavtalet. Vid ett ägarskifte är det även viktigt att tänka över frågor som inte direkt berör själva överlåtelsen, men som har samband med denna. Det kan röra sig om allt från företagets policy-dokument, kundavtal och anställningsavtal till frågor av mer personlig karaktär, såsom testamente och gåvor. Det kan också finnas anledning att särskilt uppmärksamma i vilken mån säljaren ska vara fortsatt verksam inom företaget, och villkoren för detta. Köparen har även anledning att överväga den framtida styrningen av ägandet i bolaget – om det finns fler än en ägare är det många gånger lämpligt att upprätta ett kompanjonavtal. Advokaten kan vara behjälplig med råd och upprättande av avtal avseende samtliga dessa frågor och fungerar dessutom ofta som uppdragsgivarens bollplank i andra frågor som löpande dyker upp inför, under och efter överlåtelsen.

Finansiärer

När det gäller den traditionella banken, varierar rollen beroende på kundens behov, d.v.s. på vilka rådgivare/konsulter som företaget i övrigt har tillgång till. Men även andra finansiärer finns ibland, i form av Almi, investerare eller privata s.k. affärsänglar.

Hur arbetar banken praktiskt för att stödja ägarskiftet?

- Genomför värdering av företag.
- Genomför försäljning av företag.
- Arbetar med juridiska frågor i samband med försäljning.

- Arbetar med placering av köpeskillingen.
- Finansierar köpet.

Vanligast är att banken är med som bollplank under processen fram till ett ägarskifte, ofta i samråd med företagets rådgivare. Banken hjälper till att hitta ett bra finansieringsupplägg för den tilltänkte köparen, samt hjälper säljaren med placering av köpeskillingen efter köpet. Banken ser också som sin roll att i vardagen lyfta fram frågan om ägarskifte med nuvarande ägare, eftersom det ofta är en jobbig fråga för företagaren att ta tag i. Banken kan bidra till att man kommer igång med processen. Banken kan också se till att företagaren får bästa möjliga hjälp, t.ex. tillgång till specialister inom olika områden. För att stödja kundföretagare i denna process har den bank som svarade på frågorna i denna undersökning de senaste åren vidtagit en hel del åtgärder, bl.a.: startat en företagsförmedling, utbildat specialistkompetens inom olika områden, utbildat företagsrådgivare i ägarskiftesfrågor, tillsatt ”kompetensteam” som täcker i princip hela ägarskiftesprocessen samt anordnat kundträffar på detta tema.

Företagsförmedlingar

En företagsförmedlare jobbar med företagsöverlåtelser av ägarledda bolag i Sverige. En av Sveriges största organisationer inom detta område medverkar till ca 200 företagsöverlåtelser om året, där företagen är i storleken 5-250 mkr i omsättning. Organisationen ser sig som en ”brobyggare mellan köpare och säljare”, som kompletterar revisorernas, juristernas och bankernas specialistkunskap. Sin roll beskriver de helst som ”projektledare vid företagsöverlåtelser”.

Vad arbetar företagsförmedlingar praktiskt med för att stödja ägarskiftet

- Värderingar
- Företagsbeskrivning
- Tar fram intressenter
- Hittar affärsupplägg
- Förhandlingar
- Avtalsskrivande

Företagsförmedlingen representerar antingen köparen eller säljaren, oftast säljaren. Det vanligaste motivet till försäljningar är generationsskiftet. Vidare ser organisationen som sin roll att hjälpa till att undvika fallgroparna och ”säkerställa affärsupplägg som fungerar”. En viktig del av företags-

förmedlarens verksamhet är att hitta både köpare och säljare. Att säkerställa att säljarna får bästa möjliga ekonomiska värde ser de som en huvuduppgift. Viktigt för företagsförmedlaren är att man hittar en ägarstruktur, i vilken bolaget kan leva vidare och utvecklas.

Företagsorganisationer

Företagsorganisationer som Svenskt Näringsliv och Företagarna verkar för att stödja företag i Sverige och för att stärka Sveriges konkurrenskraft. Organisationerna finns representerade på nationell, regional och lokal nivå. Enligt dessa är det oerhört viktigt att de många kommande generationsskiften som företag i Sverige står inför inte leder till att Sverige får färre företag. För att bidra till detta har både Svenskt Näringsliv och Företagarna gett ut böcker med bland annat checklistor inför ägarskiften och intervjuer med företagare som genomfört ägarskiften. Vidare arrangerar de seminarier på temat.

En av de viktigaste frågorna i sammanhanget för Svenskt Näringsliv och Företagarna är de så kallade 3:12-reglerna (fåmansbolagsregler) vilka är kritiska ur ett ägarskiftesperspektiv och vilka enligt organisationerna bör ändras eller avskaffas.

För familjeföretag med minst 20 anställda finns en medlemsförening, Family Business Network, som anordnar kurser där ägarskiftesfrågor tas upp.

Redovisnings- och revisionsbyråer

Utifrån ett rådgivarperspektiv är företagets redovisningskonsult eller revisor ofta ett lämpligt bollplank, för att diskutera hur man löser uppkommande problem, t.ex. rättviseaspekter vid överlåtelse inom familj, skattefrågor, privatekonomi samt att hitta konstruktioner som fungerar för alla inblandade parter. På frågan hur de jobbar praktiskt betonas att de samarbetar mellan olika kompetenser inom byrån, samt genom att skapa förtroende hos inblandade parter.

Redovisnings- och revisionsbyrån kan bidra med följande åtgärder:

- Ta initiativ till och vara pådrivande när det gäller familjeföretagens generationsskiftesplanering, i syfte att starta processen i god tid
- Vara en aktiv och engagerad diskussionspartner till familjen och bolagets styrelse, vad avser bl.a. den framtida företagsledningen och ägarstrukturen

- Tillhandahålla beslutsunderlag för planerade ekonomiska transaktioner, bl.a. beskrivning av gällande skatteregler, olika typer av företagsvärderingar samt konkreta förslag till tekniska lösningar
- Medverka till att juridiska, försäkringstekniska och finansiella frågeställningar blir väl genomlysta, genom konsultationer med advokater och representanter för försäkringsbolag och banker
- Aktivt delta i utformningen av den konkreta handlings- och tidplanen
- Biträda vid genomförandet av generationsskiftet, vad avser t.ex. bolags- och organisatoriska frågor.

Redovisningskonsulten och revisorn är normalt klientens kontaktperson och diskussionspartner i dessa frågor. Då generationsskiften inrymmer åtskilliga komplexa frågeställningar kan också andra specialister på olika områden, som finns att tillgå inom många byråer, biträda i ärendet. Flera bedömningar finns som pekar på att de ekonomiska effekterna av uteblivna eller dåligt genomförda generationsskiften/företagsöverlåtelser kan bli avsevärda, med risk att ett antal företag försvinner. För hela samhället är det därför av vikt att kommande ägarskiften underlättas och får lyckade lösningar. Med redovisnings- och revisionsbyråernas samlade kompetens erbjuder de biträde i en heltäckande process som förbereder såväl bolaget som ägarretsen inför ett generationsskifte, oavsett om det rör sig om ett skifte inom familjen eller en extern försäljning. Behovet av kunskap och rådgivning vid ägarskiften har i olika undersökningar visat sig stort. En redovisningskonsult eller revisor är i sådana sammanhang den vanligaste rådgivaren. Det kan därför vara naturligt att vända sig till någon av dessa som möjliggörs genom skiftets problemlösningssprocess.

Säljare berättar

Börja i tid när du vill sälja företaget

Bo Gustafsson har drivit flera IT-bolag i Sverige och Norge sedan 80-talet. Kronan på verket blev webbföretaget iweb AB som han drog igång vid millennieskiftet. Affärsidén var att bygga webb-

'Målet var att trygga bolaget'

Bo Gustafsson

platser och starten blev en plattform för Varbergs kommun som fick bra genomslag. Sju år och 600 webbleveranser senare började han dock fundera på att sälja företaget med sina åtta anställda.

Varför ville du sälja bolaget?

- Det var helt enkelt så att jag närmade mig 65-årsåldern och ville trygga företaget för kundernas och personalens framtid.

Hur gick själva säljprocessen till?

- Det började med att jag gick en kurs på Business Region Göteborg. Här fick jag lyssna på andra som hade gått igenom samma process och jag fick många insikter. Jag anlät också ett företag som hjälpte mig igenom processen och så använde jag mitt eget nätverk för att hitta potentiella bolag att gå samman med. Målet var att trygga bolaget och slutligen visade sig att den bästa lösningen var att sälja till ett företag med kompletterande produkt. Hur lång tid tog det? - Sammanlagt tog det två år från att jag började fundera på att sälja tills dess att affären var i hamn.

Vad var svårast?

- Det svåraste är att vänja sig vid tanken på att man ska lämna ett livsverk. Det blir en separationsprocess som inte är så lätt för någon.

Vad är du mest nöjd med?

- Att jag faktiskt gjorde det! Någon gång kommer man till den tidpunkt när man måste bestämma sig. Om man bara väntar kanske något händer så att man blir tvungen att likvidera bolaget.

Vilka är dina utmaningar idag?

- Jag har behållit varumärket i.web® som har ett samverkansavtal med Apple i Europa. Nu letar jag efter nya projekt inom internet och webbt teknik där varumärket kan passa in. Jag tittar särskilt efter mobila applikationer. Dessutom lägger jag kraft på ett nytt affärsnätverk där jag sitter som ordförande och som har gett många kontakter med unga affärstalanger (<http://arenagoteborg.nu/>).

Bo Gustafssons tips till någon som funderar på att sälja

1. Förbereda dig i god tid. Det tar nästan ett år att komma fram till ett beslut.
2. Ta hjälp av experter - gör det inte själv. Det tar oerhört mycket kraft och tid att sälja ett företag vilket även påverkar verksamheten under tiden.
3. Behåll fokus på att driva företaget och gör det säljbart. Det är lättare att sälja ett framgångsrikt företag där det är ordning och reda.

Kontakt e-post: bo.gustafsson@iweb.se