

Företagsköp

En guide med fakta och tips för dig
som står inför ett företagsköp



almi

Innehåll

● Köpa företag i stället för att starta nytt?	3
● Preliminära planer	4
● Söka företag	6
● Var söker jag företag?	7
● Analys av företag	8
● Använd mallar och checklistor	9
● Skrudat företag	10
● Rådgivare för analysen	11
● Värdering	12
● Värderingsmetoder	13
● Förhandling	14
● Pris och villkor	15
● Säljarens situation	16
● Affärsplan	17
● Personlig risk	18
● Avtal	21
● Affärsplan – genomförande	22
● Checklista inför företagsköp	23
● Checklista för avtal om företagsköp	25

Köpa företag i stället för att starta nytt?

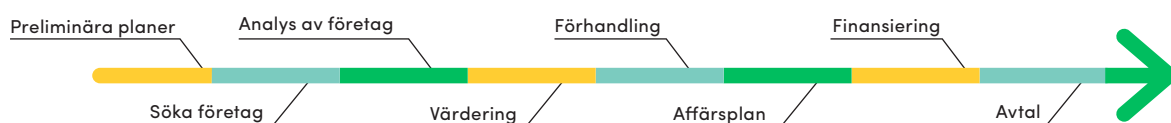
Att köpa ett företag som är igång kan vara den enklaste och snabbaste vägen att bli egen företagare.

Funderar du på att bli egen företagare? Det finns goda skäl att undersöka om ett befintligt företag kan vara din plattform! Denna guide handlar om de mindre, oftast ägarledda, företagen.

Erfarenheter inom Almi efter många kontakter i samband med ägarskifte visar hur viktigt det är att inte rusa iväg med genomförande av företagsköp. Det får ta tid att granska företaget och dess förutsättningar. Det företag som ser bra ut brukar ofta visa sig vara ännu bättre när man skrapat lite på ytan medan det som ser dåligt ut ofta är sämre. Det är dessutom nödvändigt att ta hjälp av rådgivare på olika områden.

Till dig som ännu inte är företagare, men ämnar bli det genom företagsköp, vill vi från Almi förmedla ett synsätt för hur du kan ta dig an hela processen med ett företagsköp och utveckla planerna från idé till genomförande.

**Köpa eller starta nytt? Har du bestämt dig för att köpa?
Följ stegen från preliminärplaner till genomförande.**



Preliminära planer

Köpa eller starta nytt.

Du har tankar på att komma igång med ett företag. Vilka skäl kan det då finnas att starta företag från grunden? Skälen är lika många som det finns företagare. Någon vill bygga ett företag helt utifrån egna idéer. En annan har en affärsidé som ännu inte funnits på marknaden.

Att köpa företag kan vara bättre än att starta nytt från grunden. Det finns något färdigt, något du kan se, personal, utrustning, kunder. Det finns en historik. Det finns bokslut och gjorda förtjänster. Det finns bevis.

Det kan vara generationsväxling som ligger bakom att företag är till salu, men det finns många andra situationer där företag finns att ta över. Exempel är när anställda plötsligt står inför en möjlighet att arbeta vidare i egen regi.

Att ett företags verksamhet drivs vidare med nya ägare behöver inte innebära att det juridiskt sett är samma företag, men omvärlden och kunderna kan se det så.

Köpa inkråm eller aktier?

Köpa företag kan du göra genom att köpa

- aktierna i aktiebolaget
- innehållet i företaget, dvs inkråmet.

Köper du företag genom att köpa aktier? Då tar du över ansvaret för tidigare åtaganden i företaget, t.ex. garantiåtaganden, avtal etc.

Köper du inkråmet? Då kan du driva företaget vidare utan juridiskt ansvar för tidigare verksamhet och åtaganden. Säljaren har kvar sitt företag.

Köp av inkråm innebär enbart köp av tillgångar. Det har en stor betydelse om man övertar en mindre del av tillgångarna eller hela verksamheten. Driver köparen verksamheten vidare har samtliga anställda, utom tidigare ägaren och dennes familj, rätt att följa med över till köparen. Undantag kan göras om köparen och köparens familj ska arbeta i rörelsen. Då har de rätt att "tränga undan" andra anställda.

Denna guide behandlar i första hand övertagande av hela verksamheter. Det finns annars möjligheter att köpa resurser från företag för att använda i det egna företaget. Att köpa loss ett produktsortiment, know how eller en utrustning kan vara basen för att bygga upp ett eget företag.

Det förekommer också att större företag knoppar av delar av företaget för att dessa ska drivas självständigt. Ibland erbjuds anställda att köpa och driva en sådan avknoppning. Tänk på att man ska betala moms på köpeskillingen om man inte köper en hel verksamhetsgren.

Ska du överta ett företag genom att köpa aktierna, kan du göra det privat. Om det ska vara bästa sättet beror på hur mycket pengar du själv har för köpet och hur mycket du behöver låna. Att ta lån privat för att köpa ett företag medför att du efter hand måste ta ut pengar från företaget för att betala ränta och återbetala lån.

Preliminära planer

Skattereglerna påverkar vilken överlåtelsemetod som är ekonomiskt mest fördelaktig, både för säljare och köpare. Det krävs beräkningar. Risktagandet med privata lån behöver du också fundera över. För att hålla det personliga risktagandet på en rimlig nivå och skapa bra förutsättningar för att klara återbetalning och räntor på lån, kan du bilda ett aktiebolag som i sin tur gör köpet av inkråm eller aktier. Köper då det nya aktiebolaget (AB Nytt) säljarens aktier blir det köpta aktiebolaget (AB Till salu) dotterbolag till ditt aktiebolag (AB Nytt).

Vem kan överta rörelse genom köp av aktier?

- Företag av alla former, aktiebolag, enskild näringsidkare, handelsbolag m.fl.
- Privatpersoner
- Vem kan överta rörelse genom köp av inkråm?
- Företag av alla former

Ett aktiebolag är en självständig juridisk person. Ägandet av aktiebolaget sker genom att man äger aktier. Aktierna i bolaget kan säljas och köpas utan att det i princip berör bolagets verksamhet.

Aktiebolaget deklarerar och betalar bolagsskatt. Styrelsen är ansvarig för aktiebolaget. I de minsta bolagen är styrelsen ofta liktydigt med ägaren, företagsledaren. Ägare som är aktiv i rörelsen är anställd i aktiebolaget.

Enskild firma är detsamma som enskild näringsidkare, dvs. en fysisk person. Ägaren är inte anställd i firman men deklarerar som person för näringsverksamheten. Företaget kan inte överlåtas. I stället måste tillgångarna säljas och då blir det intäkter hos den enskilde näringsidkaren.

Söka företag

Sökprofil.

Ett företag som köper ett annat företag kan göra det av många olika orsaker, t.ex. av typen produktionssamordning, köp av varumärke, köp av konkurrent etc. Vi utgår från att du som läser detta är en enskild person som funderar på att köpa ett företag. Du behöver också göra dig en bild av det företag du söker. Vilken sökprofil ska du ha?

Du kanske redan har en klar bild av vad det är för företag du vill finna, eller, du har fått erbjudande från din arbetsgivare att ta över. Ta dig ändå lite tid till att fundera över vad som står här om personliga motiv och om affärsinriktning! Det kan vara bra att testa sig själv på frågor om de personliga motiven och hur du vill utveckla ett företag.

Till affärsinriktningen i din sökprofil bör du foga det du kommit fram till om dina personliga förutsättningar och din personliga strategi. Här är några exempel på förhållanden att ta hänsyn till.

- Hur är den personliga situationen just nu? Är det annat som tar din energi eller kan du satsa helt på ditt företagande? Det gäller att ha rätt timing, satsa vid rätt tillfälle i livet. Svårighetsgraden i det företagande du tänkt dig har också betydelse.
- Hur är din ekonomi? Är den stark eller svag? Saknar du egna besparingar eller har du i tillräcklig utsträckning? Har du möjlighet att skaffa kapital genom att pantsätta övervärde i villa eller bostadsrätt?
- Hur stort är kapitalbehovet för den typ av företag du tänkt dig? Anpassa företagsplanerna till det kapital du redan har och dina förutsättningar att skaffa ytterligare kapital.
- Vilken kunskap har du och vilken roll har du tänkt dig? Behöver du leda personal? Har du de rätta kunskaperna och erfarenheterna? Kommer du att trivas i den roll du får eller bortser du från vad rollen innebär för dig själv? Har du det rätta kontaktnätet?

- Ska familjen i övrigt ha en plats i företaget? Finns det arbetsuppgifter som passar? Är det lönsamt att mer än en av er är verksam i företaget? Var ska företaget vara beläget om familjen får råda? Hur ska allt fungera praktiskt med arbetstid och resor?
- Vilken vilja, lust och förmåga har du som entreprenör? Vill du driva företag på din fritid samtidigt som du har en anställning? Det företag du köper ska i så fall ge dig den möjligheten. Vill du ha ett företag som ger dig och familjen försörjning på en rimlig nivå? Det finns åtskilliga företagstyper som är av den karaktären. Är du expansiv i dina tankar och vill utveckla en växande rörelse, då får du ha en annan sökprofil. Vi kan kalla hela detta resonemang för entreprenörsstrategi. Har du expansionsplaner men knappt med kapital kan du tänka stegvis, vilket många har gjort. Genom att driva upp en verksamhet som är mindre kapitalkrävande har det gått att sälja av och sedan ta nästa steg – köpa ett mer kapitalkrävande företag – eller starta från grunden med en inriktning och profil som är din egen.

Gör din sökprofil

- Affärsinriktning i stort
- Marknad och kunder
- Min marknadsstrategi
- Mitt resursbehov
- Den roll jag själv vill ha i företaget
- Den roll familjemedlemmar i övrigt vill ha
- Andra förhållanden av betydelse kring familjen
- Vilken kapitalnivå är rimlig
- Strategi som entreprenör

Var söker jag företag?

När du väl har en sökprofil, en bild av vad du söker, är det lättare att veta var du ska söka.

Företagsmäklare arbetar främst med uppdrag åt säljare av företag. De har därför företag till salu och söker efter tänkbara köpare. Mäklare kan skilja sig åt igenom förmedlingsobjektens storlek, branschinriktning eller på annat sätt. Sök Företagsmäklare på Internet!

På mäklarnas hemsidor finns objekt till salu och ibland även möjlighet att registrera sig som tänkbar köpare. Mäklaren kanske inte bedömer att ett objekt stämmer med din sökprofil och undlåter att kontakta dig. En direktkontakt med mäklaren kan vara bättre.

Har du en tydlig och genomtänkt sökprofil och även kan göra det troligt att du kan ordna finansiering för ett köp, så får du sannolikt den information du behöver om de företag som finns att köpa. Förbered dig alltså på att vara trovärdig kandidat inför kontakten!

En företagsmäklare har ofta lång erfarenhet av företagande och överlåtelse av företag och kan svara på många av de frågor du har. Det finns ingen registreringsplikt för en företagsmäklare men du kan enkelt kontrollera om mäklaren tillhör en större mäklarkedja och om mäklaren är ansluten till Sveriges Företagsmäklares Riksförbund SFR. I företagsförmedlarens uppdrag ingår oftast att göra ett prospekt över objektet med information och värdering. Företagsmäklaren är också rådgivare genom hela försäljningsprocessen, säljarens rådgivare. Arvodet är oftast beroende av den slutliga köpeskillingen men kan också innehålla en fast ersättning. Även om företagsmäklaren är säljarens rådgivare ger det för dig som köpare en stadga i köpprocessen när det finns en företagsmäklare med i bilden.

Du har också möjligheten att själv anlita företagsförmedlare till att aktivt söka företag som stämmer med sökprofilen. Det förutsätter förstås att du är beredd att betala för sökningen. Företag till salu

kan du hitta i annonser, såväl i lokalmedia som i riksmidia. Ofta är det företagsmäklare som står bakom annonserna men det finns även företagare som annonserar själva. Även på sajter typ Bolagsplatsen, Blocket och Objektvision finns det salubjudna företag. Har du en sökprofil som stämmer med viss bransch, så kan du också leta i branschtidskrifter och medlemsblad men även branschorganisationens hemsida.

Är du intresserad av fristående företag inom ett större kedjeföretag? Då kan du kontakta kedjeföretaget och höra om det finns något ledigt företag. Sådana kedjeföretag finns t.ex. inom servicehandeln där även drivmedelsföretagen kan räknas in. En variant på detta är franchising.

Inget hindrar att du själv letar upp just det företag som du skulle vilja ta över. Frågan är fri men det gäller att närma sig med känslighet och finesse. Ägaren har kanske inte ens tänkt tanken på att sälja. Det gäller att vara en trovärdig och tänkbar köpare.

Som alternativ till köp av inkråm i ett igångvarande företag kan du finna vad du behöver i ett konkursbo. Det kan till och med vara en enklare förhandling. Med din tydliga sökprofil till hands kan du kontakta konkursförvaltare. Sök webbsajter som har förteckningar över konkurser och konkursförvaltare. Se även Bolagsverket/Post- och inrikes tidningar! För att köpa konkursbo behövs ofta snabba beslut där det gäller att ha tillgång till de pengar som behövs. Det är viktigt att du har en tydlig handlingsplan för vad du ska göra med ett konkursföretag om inte hela värdet ska försvinna under tiden.

Analys av företag

Att närma sig säljaren.

Du gör kanske en hel del efterforskningar innan du tar kontakt med och ber om information från mäklare eller ägare. Att ha lite kunskap om företaget och dess situation innan du presenterar dig själv kan vara bra för trovärdigheten.

Det gäller ju att vara en värdig köparkandidat. Man kan säga att förhandlingsprocessen börjar redan här. Relationen som byggs mellan köpare och säljare är av största betydelse för att få insyn i företaget och framgång i förhandlingarna.

Tänk dig själv in i säljarens situation! Ett företag har byggts upp och varit företagarens hela liv. Efter många år av omsorg om lokaler, utrustning, personal, kunder, leverantörer, hårt slit, tankemöda och engagemang, är det dags att lämna över till någon annan. Säljare vill ha bra betalt för sitt företag, men vill också att livsverket får leva vidare på ett bra sätt med en ny ägare.

Visa företagaren vederbörlig aktning för vad som åstadkommits! Visa att du själv är rätt person att förvalta företaget vidare, även om du naturligtvis måste sätta din egen prägel på det i fortsättningen. Genom att ha förståelse för säljaren kan du bygga en bra relation, du får del av information och kunskap om företaget.

Det är inte alltid som det går att få kontakt med företagaren på ett tidigt stadium. Finns det en mäklare blir det främst kontakt med denne. Först om mäklaren uppfattar dig som en trovärdig kandidat kan du få träffa företagaren. Sedan är det ytterligare ett steg till att få besöka företagets lokaler. Att det finns en ängslan från företagarens sida får man förstå. Kanske personalen ännu inte vet att företaget är till salu.

Besök i lokalerna tillsammans med företagaren kan ibland göras under falskskytning för att inte väcka frågor hos personalen. Du är kanske en låtsasbekant till företagarens make/maka när ni går runt och tittar, eller en låtsassäljare av kontorsutrustning/industritillbehör. Du samlar mer och mer information. Du kommer kanske ändå inte att få fram allt du behöver utan att teckna ett intentionsavtal med säljaren (Letter of intent). Letter of intent betyder ungefär avsiktsförklaring. Det innehåller en kort text som talar om att du har för avsikt att köpa företaget men är inte bindande för parterna. Vissa punkter som t.ex. sekretess är dock bindande.

Omfattande genomgångar av alla förhållanden i företaget kallas för Due Diligence, och utförs av revisorer, jurister m.fl. experter, på uppdrag av köparen. Även om dina resurser att anlita experter är små och företaget är litet bör du lägga ned mycket ansträngningar på genomlysning av företaget.

Använd mallar och checklistor

Du behöver göra en ordentlig genomgång och granskning för att veta att detta företag passar dig, stämmer med din sökprofil, har förutsättningar på marknaden, har bra inre resurser och organisation osv. Oförutsedda problem ska inte uppdagas när du väl äger företaget. Dessutom har din genomlysning betydelse för förhandlingarna om priset på företaget.

I slutet av denna guide finns en checklista som du kan använda för din företagsanalys. Det finns också en bilaga som är en checklista för kommande köpeavtal. Gå igenom allt, rubrik för rubrik, punkt för punkt, redan innan du börjar närma dig ett företag. Du behöver ha frågeställningarna med dig när du gör dina observationer och skaffar information. Observera att du har stor användning av checklista när du ska göra din affärsplan.

Grovt sett kan din analys delas in i följande områden:

- Företagets produkter, kunder, konkurrenter och marknadsförutsättningar i övrigt
- Tillståndskrav och andra förhållanden som påverkar företaget på marknaden
- Företagets arbetssätt för att nå ut på marknaden, konkurrensförmåga
- Resurser i företaget, personal, kompetens, utrustning, lokaler

- Varulager – är det kulant och säljbart?
- Organisation, rutiner, ledning
- Personalförhållanden
- Arbetsmiljö
- Avtal och överenskommelser
- Miljöförhållanden inkl tillstånd
- Energi och uppvärmning
- Leverantörer
- Immateriella rättigheter, patent, varumärke
- Ekonomi inkl. varulagervärde, nuvarande finansiering m.m.

På varje område ställer du dig frågan – vad vill jag förändra? Vad är realistiskt att jag kan förändra?

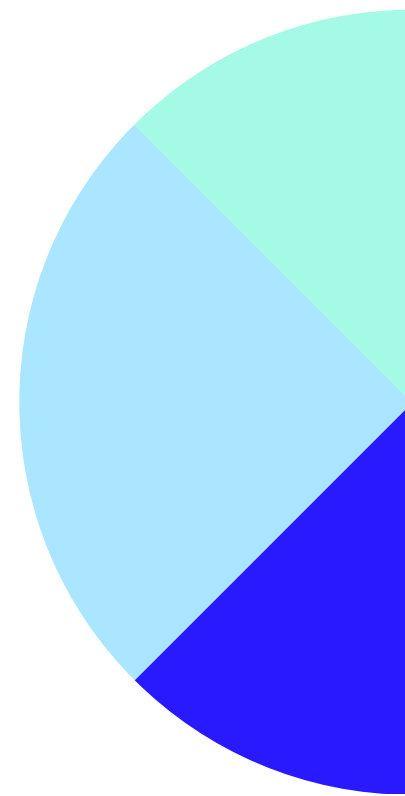
Skrudat företag

Inför en försäljning vill säljaren att företaget ska se så bra ut som möjligt, man pratar om att "klä bruden". Det finns faktiskt konsulter som är specialiserade på just detta. Ändå är det många salubjudna företag som inte alls har genomgått någon uppsnyggning.

Fysiskt kan mycket vara uppsnyggt och det är ju trevligt. Är det saker som ordning och reda och att det finns ordentliga avtal med både leverantörer och kunder så är det positivt för dig och underlättar övertagandet. Var ändå observant på sådant som gjorts nära i tiden och fundera på om det finns särskilda orsaker till det. En smula misstänksamhet skadar det inte att ha i affärer. Granska alltså skötsel av lokaler och utrustning noga!

Din granskning av företaget måste i vilket fall som helst göras utifrån vetskapen om att siffror kan ha snyggats till för att framställa företaget i bättre dager. Har företagaren varit ute i god tid med sin planering kan detta vara fullt möjligt. Det går att visa bättre resultat genom olika åtgärder, t.ex. förskjutet underhåll av byggnader och utrustning, gratisarbete av familjemedlemmar samtidigt som personal har friställts, mindre avsättning till ägar-pension, hyllvärmare (varor som inte kan säljas men ändå får ligga kvar i lager) osv.

Det oskrudade företaget finns också i form av företagaren som påstår att företaget egentligen går mycket bättre, det är bara det att allt inte bokförs. För dig är det påståendet bara nonsens. Det kan aldrig vara argument för ett högre värde på företaget, snarare bevis på misskötsel. En finansiär går heller aldrig på det argumentet.



Rådgivare för analysen

Det är omöjligt att vara expert på allt. Du behöver ta reda på en del och du behöver säkert hjälp av rådgivare och någon att bolla dina tankar med. Är du privatperson och ska betala experter så gäller det att hushålla väl med att anlita konsulter. Låt ändå inte snålheten bedra visheten! Företagsköpet kan bli ditt livs sämsta affär för att du inte ville betala en bra rådgivare.

När du kontaktar andra personer ska du se upp så att du inte sviker säljarens förtroende. Information given under sekretesslöfte ska inte lämnas ut till personer som är obundna av sekretessavtal eller liknande. I samband med att du diskuterar finansiering hos bank och Almi har du alla möjligheter att få synpunkter. Ofta har finansierarna erfarenhet från liknande situationer. Du kommer även att få finansierarnas tolkning av företagets ekonomiska läge. Lika kostnadsfritt är det att besöka Nyföretagarcentra. Du kan få en översikt över viktiga frågeställningar och tips på resurspersoner inom skilda områden. Se till att dina rådgivare är bundna av sekretess!

Observera, att om du har sökt upp samma bank och kanske till och med samma banktjänsteman som säljaren anlitar, är det inte troligt att du får lika mycket information som om du tar en annan bank. Säljarens bank har sekretess och kan inte avslöja något om sin företagskund. Dessutom vill de behålla sin företagskund och släpper inte gärna information som kan leda till mindre intresse hos dig eller lägre köpeskilling.

Efter genomgång med de nämnda "kostnadsfria" rådgivarna har du antagligen flera tips på hur du ska komma vidare med din analys på skilda områden. Ytterligare kostnadsfri rådgivning finns att få. Frågor kring miljöförhållanden kan vara av den typ som kommunens hälso- och miljövårdskontor kan svara på. Kommunen har också information om vad som ska hända med gator och byggnation i närheten. Du kan även få information från Svenskt Näringslivs hemsida. Svenskt Näringsliv och

Företagarna liksom branschorganisationer svarar ibland på frågor även från icke-medlemmar. Undersök särskilt om du kan få information från säljarens branschorganisation. Ingår företaget i en kedja, ett kedjeföretag, så finns det antagligen såväl information som rådgivning att hämta.

Förr eller senare ska du ordna en revisor eller annan kvalificerad ekonomirådgivare. Varför inte göra det redan i analysfasen? Då kan du ha en användbar partner med dig i hela övertagandeprocessen. Du kan givetvis fråga företagets revisor men det är bäst bättre att ordna en egen uppdrag från båda parterna.

Företagets ekonomirapporter, årsredovisningar och dylikt kan du få hjälp med att granska av revisorn eller redovisningskonsulten som du anlitar. För att granska eller utforma avtal och överenskommelser behöver du en jurist. Revisorer och ekonomikonsulter kan ibland ha tillräcklig erfarenhet för att bedöma om du ska gå djupare och anlita jurist. Lokaler och byggnader kan besiktigas av byggkonsult. För fastighetsvärdering anlitas särskild värderingsman. Bank och kommun vet var du finner sådana. Om det finns en fastighet med i affären så har säljaren som regel redan ordnat en värdering. Undersök då, t.ex. i banken, om det är en erfaren och accepterad värderingsman. Inventarier har ibland en andrahandsmarknad. Status på utrustningen och värdet kan en del företag som handlar med begagnad utrustning stå till tjänst med. Det finns företag inom t.ex. butiksinredning, storkök och restaurang, verkstadsmaskiner osv.

Värdering

Värdering, ett inslag i förhandlingen.

Värdet på det företag du köper, antingen det är aktier eller inkråm, bestäms i förhandling mellan köpare och säljare. Det finns alltså inget pris som kan fastställas objektivt. Däremot finns det metoder som ger utgångspunkt för prisförhandlingar.

I företagsmäklarens uppdrag ligger att göra en värdering av företaget. Även revisorer kan erbjuda företagsvärdering. Det för alltför långt i detta sammanhang att redogöra för de värderingsmodeller som förekommer. Nedan beskriver vi praktiska värderingsmodeller för den som vill bilda sig en uppfattning om värdet utan att vara expert på området.

Den metod som presenteras här utgår från två synsätt som kombineras. Det ena är att resultatutvecklingen, avkastningen, är avgörande för priset på företaget. Det är de senaste årens resultat som är av intresse, men även förutsättningarna för kommande år. Det andra synsättet är att substansen, tillgångar minus skulder, är grund för priset.

Vid överlåtelse av ett ägarlett företag är det en stor risk att verksamheten försvagas beroende på att kunderna varit knutna till förre ägaren. Personalens beteende kan också påverkas vid ledarskifte liksom leverantörer. Ägaren kan också stå för en kompetens som köparen inte har. Detta är starka riskfaktorer, vilket du bör ha med i din analys och din prisförhandling.

Många företag har nyckelpersoner som sitter på ovärderlig kunskap för företaget. Dessutom finns det i dagens näringsliv åtskilliga företag som inte har så mycket synliga tillgångar. Kanske bara lite kontorsinredning och datorer. Företaget tjänar pengar på kunskap och tjänster. Kunskapen finns kanske hos ägaren men kanske lika mycket hos de anställda. Det är därför mycket viktigt att försäkra dig om att inte de anställda, försvinner så fort du tagit över. Har företaget då något värde för dig? Vad talar för och vad talar emot att kunderna stannar kvar om deras tidigare kontakter försvinner? Är företagets anseende och varumärke tillräckligt starkt för att vara oberoende av ägare och andra nyckelpersoner?

Det finns modeller för hur anställda kan lockas att stanna i företaget. Försäkringsbolagen erbjuder lösningar där premier betalas till en kapitalförsäkring som betalas ut om den anställde fortfarande är kvar efter ett bestämt antal år.

Tänk dig att företaget är en pengamaskin som du ska köpa! De belopp som kommer ut ur maskinen under ett antal år avgör priset på maskinen. Liknelsen med pengamaskinen kan gälla för ett övertagande av ett företag vars aktier du köper, men även om du tar över ett företags hela verksamhet genom inkråmsköp.

Gör också en jämförelse och beräkning utifrån följande. Du tänker dig att du startar motsvarande företag från grunden genom att köpa ny eller begagnad utrustning, anställer personal och sätter igång med din marknadsföring för att få kunder. Kommer det att vara plusvärden för dig eller blir det mest minusvärden beroende på startsträcka, osäker kundtillströmning, osäkerhet i maskininstallationer och personalrekrytering?

Säljaren hävdar kanske att företaget kommer att ge mer framöver än det resultat som visats bakåt i tiden. För dig gäller det att lyssna på argumenten. Finns det något i företaget som ger bättre förutsättningar framöver, nya kunder på väg in, ny produkt som ännu inte är lanserad, en nyinstallerad utrustning, ett varumärke som är på väg att befästa sin ställning etc? Är det något som du kan dra nytta av om du köper?

Säljaren kan också mena att lokalens läge är värt något extra, att företaget är inarbetat och välkänt etc. Säljaren säger sig vilja ha betalt för goodwill beroende på detta. Du utgår ändå från den lönsamhet du kan se i boksluten. Ligger det något i säljarens argument? Har inte läget varit detsamma i många år? Vad talar för att det plötsligt ska betyda mer?

Värderingsmetoder

Substansvärdering innebär egentligen tillgångar minus skulder, alltså det egna kapitalet.

Tillgångarna kan emellertid behöva justeras om det finns övervärden eller om det finns tillgångar som värderas för högt i balansräkningen. Är tillgångarna i balansräkningen 3 500 tkr och skulderna 2 400 tkr så är substansvärdet 1 100 tkr.

En avkastningsvärdering kan man göra genom att beräkna ett genomsnittligt resultat under 2 till 3 år bakåt i tiden eller något år framåt i tiden. Du som köpare kan vara försiktig och ha den uppfattningen att företaget inte kommer att ha bättre förutsättningar framöver än vad du kan se i de senaste resultaträkningarna. Säljaren hävdar gärna att det finns potential för ett bättre resultat. Den inverkan varje årsresultat ska få på det genomsnittliga resultatet viktas.

Ex. Alternativ utan budget	År -3	År -2	År -1	Budget	Summa
Justerat resultat	196	158	202		1 118
Vikter	x 1	x 2	x 3		6
Snittresultat: 1 118 / 6 = 186					

Ex. Alternativ med budget	År -3	År -2	År -1	Budget	Summa
Justerat resultat och budget	158	202	300		1 462
Vikter	x 1	x 2	x 3		6
Snittresultat: 1 462 / 6 = 244					

Ett sammanvägt årsresultat räknas sedan upp med en faktor, oftast ett tal mellan 3 och 7. Vilken faktor man väljer beror främst på vilken risk man bedömer att ett övertagande av företaget innebär för de satsade pengarna vid köpet. En låg faktor innebär att man bedömer risken hög och att priset på företaget ska vara lågt.

Snitt resultat	Värdefaktor	Värde
186	x 3	= 558
186	x 4	= 744
186	x 5	= 930
186	x 6	= 1 116
186	x 7	= 1 302

Snitt resultat	Värdefaktor	Värde
244	x 3	= 732
244	x 4	= 976
244	x 5	= 1 220
244	x 6	= 1 464
244	x 7	= 1 708

Värdefaktor sätts utifrån risk och osäkerhet om företagets framtida utveckling. Mindre risk = högre faktor.

Den köpare som ska låna till köpet måste utgå ifrån att rörelsen har den intjäningsförmåga som kan betala finansieringen av företagsköpet. Oavsett vilken grund för värdering som säljaren åberopar så kan man inte betala mer än att rörelsen har en rimlig ekonomi i driften efter övertagandet.

Ett praktiskt synsätt på val av faktor är att ett företagsköp som regel genomförs med lånefinansiering med fyra till femårig amorteringsplan. Företaget måste ha en intjäningsförmåga som räcker till amortering och ränta för lånet.

En värdering kan göras som en kombination av substansvärdering och avkastningsvärdering.

Likvidationsvärde, eller slaktvärde, är vad man kan få betalt för tillgångarna om företaget avvecklas. Är inte företaget igång kan tillgångarna, byggnaderna, utrustningen och varulagret, vara betydligt mindre värt än vad balansräkningen visar. Motsatsen kan också finnas.

Förhandling

Dina förhandlingsmål.

Inför ett eventuellt övertagande är säljarens och köparens uppfattning om priset sällan detsamma. Genom förhandling kommer säljare och köpare fram till ett avgörande om affären.

Det kan verka onödigt att påpeka detta, men i praktiken är det inte alls ovanligt att oerfarna köpare godtar säljarens villkor, kanske beroende på att säljarens bank ställer upp med finansiering av köpet. Säljaren och säljarens experter som mäklare, revisor och jurist kan också vara en omöjlig barriär av sakkunskap att mäta sig mot som enskild person.

Det absolut viktigaste som köpare är att sätta upp sina egna förhandlingsmål om hur det övertagna företaget ska drivas. Målen ska vara grundade i den egna affärsplanen. Affärsplanens budget och långsiktigt förväntade ekonomi måste visa goda förutsättningar. Ett högt pris på företaget ska finansieras och då kan räntor och amorteringsplaner bli alltför betungande.

Det är dina egna förutsättningar i den kommande driften som är utgångspunkten för dig. Det är det företag du ska driva som bestämmer vad du kan betala för företaget, inte säljarens uppfattning eller något marknadsvärde. Får du inte företaget till ett för dig acceptabelt pris ska du inte köpa!

Förhandling och relation

Din kontakt kan vara direkt med säljaren men ofta sker de första kontakterna med den mäklare som säljaren anlitar. För säljaren kan detta vara en av livets viktigaste händelser. Tänk dig in i säljarens situation! Det är kanske ett livsverk som ska säljas, år av slit, år av totalt engagemang. Företaget har varit centrum i livet.

Du har framför dig en period där du bygger upp en förtroenderelation med säljaren. Du ska framstå som en person som kan förvalta det som byggts upp. Det ska vara troligt att du kan ordna de pengar som behövs. Bedömer inte säljaren att du är rätt person får du knappast någon chans att få djupare information om företaget. En bra relation ger bättre förutsättningar för att få den information som du behöver för att vara säker på köpet. En bra relation ger också bättre förutsättningar för era samtal om köpet.

Pris och villkor

Undvik att lämna ett bud direkt efter inledande information och kontakt! Du behöver först "känna in" företaget, få fram information och göra din affärsplan och budget, åtminstone i den första versionen. Säljarens utgångspris och värderingsargument har en tendens att etsa sig fast i ditt medvetande och bli utgångspunkt även för dig.

Du måste för din del utgå från hur du ska driva företaget, finansieringen och förmågan att betala räntor och amorteringar. Du har en annan utgångspunkt för din förhandling. Även av det skälet kan det vara bra med en kontaktperiod där du skapar förtroende för ditt synsätt. Det är inte alltid som enbart priset är det avgörande utan säljaren kan även se omvårdnaden av livsverket som angeläget.

Under kontaktperioden får du möjlighet att ta ställning till om det är lämpligt att säljaren, som antagligen är en nyckelperson, ska finnas kvar på något sätt i företaget under en tid efter övertagandet. Det kan underlätta övertagandet av kund- och leverantörskontakter och ge möjlighet att lära mer om företaget. Det kan också vara bra att förre ägaren finns tillgänglig när du tagit över och det dyker upp för dig okända förhållanden.

Det kan, som sagt, finnas skäl för att tidigare ägaren ska vara kvar en tid, men det kan också finnas skäl att skifta i samband med övertagandet. Du, som ny ägare, kanske annars inte ges möjlighet att forma företaget efter egen vilja. Alla kanske fortsätter vända sig till den tidigare ägaren och ditt övertagande av besluten blir kraftigt stört.

Under vilka former kan tidigare ägaren stanna kvar? Det kan ske utan ersättning under en begränsad tid och det kan ske i en anställningsform eller ske i form av fakturerad tid från ett företag, t.ex. en enskild firma som tidigare ägaren startar. Ska säljaren uppbära lön är det viktigt att den är marknadsmässig så att inte Skatteverket bedömer att en del av köpeskillingen egentligen är lön och skall beskattas som sådan. Är det sådan fakturerad tid ska det vara tydligt att säljaren är godkänd för F-skatt så att inte Skatteverket kräver arbetsgivaravgift och skatt från ditt nu köpta företag.

Att säljaren finns kvar mot ersättning i någon form kan vara en del i förhandlingsresultatet och nivån på köpeskillingen.

Fortsatt närvaro från ägaren kan kombineras med ett kvardröjande ekonomiskt intresse från säljaren. Säljaren kan t.ex. ha delfinansierat affären genom att vänta med någon del av köpeskillingen genom en s.k. ägarrevers. Köpeskillingen kan också vara av typen resultatbaserad köpeskillning, s.k. tilläggs-köpeskillning, d.v.s. ett villkor skrivs in i avtalet där säljaren får ytterligare ersättning under förutsättning att kommande årsresultat överstiger en viss nivå. Även andra villkor för en resultatbaserad köpeskillning kan finnas, t.ex. att en viss nyckelkund fortsätter att handla av företaget.

Resultatbaserad köpeskillning är intressant för köpare. Det bli ju lättare att betala en säljare om det går som förväntat. Säljaren är förstås mest intresserad av att köpeskillingen fastställs vid ett tillfälle och att pengarna kommer direkt. Vid övertagande av aktiebolag kan prisnivån ligga högt beroende på att det finns onödigt mycket pengar i kassa och bank. Medlen kan också vara placerade i värdepapper. En möjlighet att få ner priset är då att ägaren tar ut dessa tillgångar innan affären görs upp. (Substansvärdet förändras).

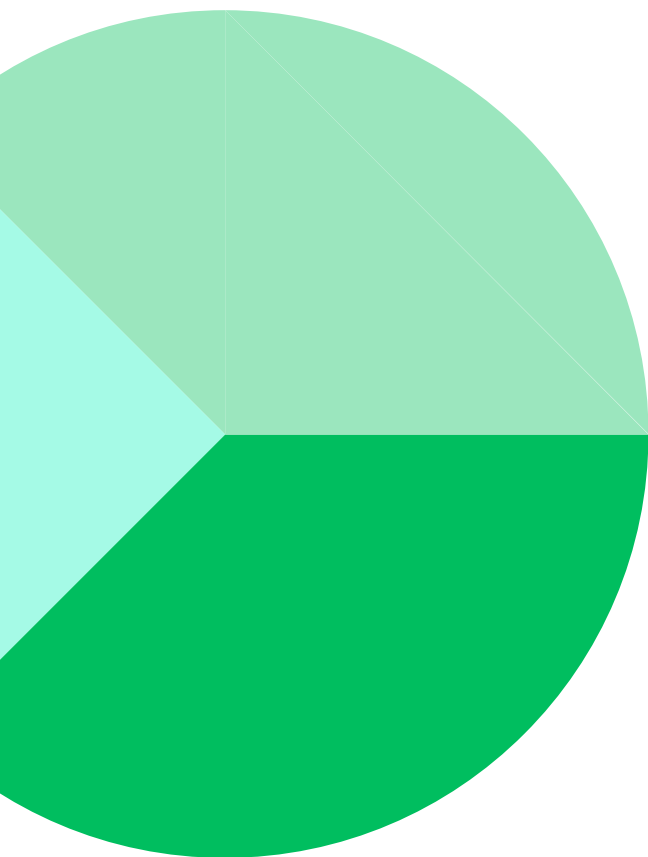
Det finns i förhandlingen ett värderingsspann mellan köpare och säljare. Är avståndet för stort blir det antagligen ingen affär. Även om glappet syns stort i början så kan ett mått av tålmod och målmedvetenhet ändå leda framåt. För att komma till ett avslut behöver parterna kanske väga in olika faktorer som fortsatt konsultinsats från ägaren, säljarrevers, tilläggsköpeskillning etc.

Säljarens situation

Säljaren är intresserad av det ekonomiska utbytet efter skatt. Antagligen är det ett fåmansbolag som affären handlar om. Det innebär ofta att en stor del ska beskattas som inkomst av tjänst när aktiebolaget säljs. (Det är den s.k. 3:12-regeln som styr detta och det avgörande är hur stort sparutdelningsutrymme säljaren har). Säljaren kan då vilja sälja sitt bolag via ett nybildat bolag vilket är mycket vanligt. Det är mycket vanligt men kom ihåg att vissa garantier då behöver knytas till säljaren personligen och inte bara till det nybildade bolaget.

Vid en inkråmsaffär säljs endast tillgångarna i bolaget. Vinsten på försäljningen beskattas i det säljande aktiebolaget med vanlig bolagsskatt. Hur kommer ägaren till det bolaget som sålt inkråmet därefter att agera med sitt bolag? Det kan hållas vilande, det kan avvecklas och det kan drivas vidare med annan verksamhet. Om säljande företag är enskild firma beskattas vinsten som inkomst av näringsverksamhet.

Vid inkråmsköp kan det vara bra att fundera över den nivå på köpeskillingen som behövs för att säljaren ska kunna lösa lånen och sedan avveckla.



Affärsplan

Din affärsplan har du skissat grovt på i samband med ditt ställningstagande till att starta helt eget från grunden eller köpa företag. Checklistor och mallar för arbetet med affärsplan finns på Almis webbplats.

Du kanske inte känner att det behövs någon affärsplan, du ser ju hur det företag du köper fungerar. Mot det kan man säga att arbete med affärsplan minskar risken att du missar något när du granskar det företag du ska köpa och det hjälper dig att vässa dina planer för framtiden. Att köpa ett företag är kanske den största affär du någonsin gör.

Dessutom, ska du presentera dina planer för bank och Almi eller annan finansiär, är affärsplan och budget självklarheter.

Finansiering

Finansieringen har avgörande inverkan på förutsättningarna för att ett företagsköp ska bli framgångsrikt. Företag som är till salu kan ha en acceptabel lönsamhet för säljaren. Skälen kan t.ex. vara att anspråken på löneuttag är låga eller att underhållet av fastighet eller annat har skjutits på framtiden. Den svaga lönsamheten klarar kanske inte ökad lånebelastning.

Vid köp av aktiebolaget blir finansieringen i det köpta företaget beroende av de villkor som finansiärerna, främst banken, ställer när det kommer en ny ägare. Du måste som köpare gå igenom finansieringen med banken. Lånevillkoren, kan t.ex. vara beroende av att den förre ägaren har lämnat privata säkerheter. Lånen kan ligga med säkerhet i ägarens privata villa vilket gett längre lånetid och lägre amortering? Kan du som ny ägare ges tillräckligt bra villkor? Säkerheter och personligt risktagande har stor betydelse för lånevillkor.

Ett inkråmsköp kan kräva större upplåning än om företagsköpet är övertagande av ett aktiebolag. Anledningen är att säljarens igångvarande aktiebolag redan har en finansieringslösning med bank och leverantörsskulder, men köparen måste ordna en ny, egen finansiering av det inkråm som köps ut. Inkråmsköpet innebär pengar in i det säljande företaget som då kan betala sina lån och andra skulder.

Personlig risk

För den som driver företag som enskild näringsidkare innebär alla former av krediter personligt ansvar. Samma gäller för delägare i handelsbolag. I handelsbolag är dessutom en delägare ansvarig för skuldförbindelser som annan delägare tecknar för handelsbolaget.

För att reglera beslutsordning och mycket annat i ett handelsbolag eller aktiebolag bör ett kompanjonavtal skrivas. Även de som driver aktiebolag i kompanjonskap behöver skriva kompanjonavtal.

I aktiebolag riskerar delägare främst sitt insatta aktiekapital. Ett personligt betalningsansvar kan också uppkomma om företaget inte betalar skatter och avgifter till staten senast på förfallodagen. Går aktiebolaget med förlust och förbrukar det egna kapitalet till mer än hälften måste vissa procedurer följas enligt aktiebolagslagen. Sker inte det kan styrelsen bli personligen betalningsansvarig för kommande skulder i bolaget. Det är viktigt med nära kontakt med revisor för att inte försumma aktiebolagslagens krav.

Säkerheter

Utgångsläget vid banklån är att det ska finnas säkerheter. Blir det betalningssvårigheter ska banken helst bli förlustfri. Almi tar säkerheter efter bank och ser inte säkerheterna som det viktigaste för att få lån utan det är bedömningen av förutsättningarna för framgång som är grunden till att lån beviljas.

Leverantörer som lämnar kredit kräver sällan säkerhet, inte heller staten när det gäller momsfordran eller annat. Hyresvärdar kan däremot ställa krav på bankgaranti för några månadshyror.

Vilken typ av säkerhet för lån brukar en låntagare få ställa? Företagsinteckning i ett företag innebär pant i konkursboets inventarier, utestående kundfordringar, "pengar i kassa" och varulager. En konkursförvaltare har i uppgift att se till att

innehavare av företagsinteckning får så bra utdelning som möjligt, men inte till 100 % av konkursboets värde. En del ska gå till fordringsägare som inte har pant. Aktieägare får vänta till sist med att få utdelning från ett konkursbo och då brukar det inte finnas något kvar.

Pantbrev i fastighet har bättre värde för långivare än vad företagsinteckning har. Det är naturligtvis under förutsättning att det går att sälja fastigheten för minst pantbrevets belopp.

Pantbrev i företagsägarens privata villa eller bostadsrätt är på samma sätt en bra säkerhet, vilket banken gärna utnyttjar även för lån som avser företaget. Det kan vara:

- privatlån som används för att sätta in som aktiekapital,
- lån till företaget men med pantbrev i ägarens villabostad,
- lån till dig som privatperson för utlåning till ditt företag.

Den som har privat egendom har alltså större möjlighet att få låna till ett företagsförvärv. Vilket ger bäst säkerhet till banken, köp av ett aktiebolag eller köp av inkråm?

Köper du aktierna som privatperson är det givet att du själv får ordna säkerheter för lån.

Bildar du ett aktiebolag för att köpa ett aktiebolag kallas detta bolag holdingbolag. Det finns inga säkerheter i holdingbolaget.

Personlig risk

Egen insats

Allt företagande innebär risktagande. När du sätter igång något kommer det att krävas egen insats av pengar. I aktiebolaget är kravet på egen insats minst aktiekapitalet. Även om du har det fulla personliga ansvaret i handelsbolag eller som enskild näringsidkare får du räkna med att sätta in egna pengar. Bankerna kan ha olika synsätt vid förvärv av aktiebolag genom nytt eget holdingbolag. Banken kan begränsa sin finansiering till något mellan 30 % och 70 % av kapitalbehovet för köpet. Även vid inkårsköp ställer banken krav på egen insats. Banken är dock ibland beredd att ställa lägre krav på egen insats av pengar om det finns privata säkerheter. Tänk då själv på följande!

Ett alltför lågt eget kapital i aktiebolaget kan innebära risker om startskedet blir långvarigt eller om bolaget har lönsamhetsproblem i senare skede. Aktiebolaget kan inte långvarigt drivas vidare om det egna kapitalet är förbrukat enligt vad som beskrivs i aktiebolagslagen. Dessutom kan du som styrelseledamot komma i en situation med personligt betalningsansvar för kommande skulder i bolaget om inte aktiebolagslagens riktlinjer följs. Det bör alltså finnas ett tillräckligt eget kapital. Det behöver inte nödvändigtvis sättas in som aktiekapital utan kan även sättas in i annan form. Be din revisor om råd! Se till att ha tät kontakt med revisor i skeden av driften när du misstänker dålig lönsamhet i företaget.

Har du besparingar så kan det vara bra att inte sätta in sista kronan i företaget. I skeden när det är kärvt med betalningsförmågan från företaget är det bra att ta av besparingar i stället för av företaget. Uttag från aktiebolaget till de privata behoven medför att företaget ska betala in källskatt och arbetsgivaravgift.

Bankfinansiering

Ovan har bankfinansiering redan berörts. Det gäller amorteringslån till företag och det gäller rörelsekapital. Det kan också vara privatlån för insättning som aktiekapital eller privatlån för lån till företaget.

Bankerna samarbetar med egna eller fristående finansbolag. Finansbolagen erbjuder t.ex. finansiering med avbetalningskontrakt, lösöresköpskontrakt eller leasing. I samband med företagsköp kan detta vara aktuellt vid inkårsköp, men även vid genomgång av finansiering i ett bolag som du köper. Finns redan kontrakt av något slag i det företag du köper så kan det finnas ägarsäkerhet, t.ex. borgen för leasing. Räkna med att du får skaffa godkännande för övertagande av finansiering eller att du ordnar finansiering på andra vägar.

För finansiering av rörelsekapitalbehov är checkkredit vanligast. På senare år har bankerna i hög utsträckning erbjudit fakturabelåning, även benämnd factoring. Det innebär att ditt företag skickar kundfakturer (eller underlag för kundfakturer) till bankens finansbolag som i sin tur fakturerar dina kunder. Från finansbolaget får ditt företag direkt t.ex. 75 % av fakturabeloppet inkl moms och när kunden betalat till finansbolaget får ditt företag resterande 25 % av fakturabeloppet. Givetvis avgår avgifter.

Fakturabelåning fungerar bra i många typer av företag, särskilt i stabila eller måttligt expanderande verksamheter. I företag med säsongsvariationer krävs kompletterande finansiering, vilket bankerna ofta kan ordna. I startskeden är fakturabelåning inte alltid en tillräcklig finansieringslösning. Inte heller vid nedgång i fakturering, då likviditeten i företaget kan bli besvärligt snabb.

Personlig risk

Lån hos Almi

Almi kompletterar den egna insatsen och finansieringen i bank. Det är bedömningen av företagets utvecklingsmöjligheter som är grund för beslut. Almi värderar inte säkerheter som en del av beslutet men tar ut säkerheter efter bank. Däremot vill Almi ha en begränsad borgen av aktiebolagets ägare.

Säljarfinansiering

Det kan finnas anledning att begära säljarens medverkan i finansieringen, dvs. att säljaren får vänta med att få betalt en del av köpeskillingen. Formen kallas ofta för säljarrevers. Det som kan avtalas är t.ex. belopp, betalplan och ränta.

Säljarrevers kommer antagligen inte på tal såvida inte du som köpare tar upp frågan. Skäl för säljarrevers kan vara att du själv får loss pengar längre fram eller att du vill ha tid att sälja av tillgångar i det företag du köper. Det kan möjligen också vara en del i finansieringen när säljaren är lite hårdnackad på marginalen med köpeskillingen. Tror säljaren på företagets förutsättningar framöver kan han/hon visa det genom att lämna denna kredit. Du kan också ha i tankarna att det är ett sätt att få säljaren mer intresserad att hjälpa till med att överföra kunskap och kontakter. Utan den hjälpen existerar företaget kanske inte så länge och sista pengan till säljaren uteblir. Sådana argument kan också leda dig till att du föreslår tilläggsköpeskillning.

Minska kapitalbehovet

Det kan finnas varulager eller delar av varulager som du inte är intresserad av. I överenskommelsen kan ligga att nuvarande säljare realiserar visst sortiment. Gäller det inkråmsköp så är sambandet tydligt med köpeskillingen, det blir ett mindre varulager att köpa. Vid bolagsköp ska säljaren ha möjlighet att hämta ut ur bolaget vad utförsäljningen ger. Det är emellertid en fråga för säljaren och dennes revisor.

Ett varulager kan, helt eller delvis, vid inkråmsköp stanna i säljande företags ägo men vara tillgängligt för försäljning i köparens företag. Köparen betalar efter hand som varor säljs från lagret.

Finns det en fastighet i rörelsen så bedömer du om det är rimligt att köpa den. Du kan ha alternativ som att flytta verksamheten, föreslå nuvarande ägaren att ha kvar fastigheten och hyra ut lokalerna till dig, etc. Detta är funderingar du kan ha beroende på just din situation och om det är inkråmsköp eller bolagsköp. Du kanske vill köpa fastigheten längre fram och inte nu. Det är dock inte möjligt att ha avtal av typen option på köp av fastighet, utan du får bedöma risken att någon annan köper.

Tidigare har även diskuterats värdepapper och onödigt stor kassa i det företag som ska köpas. Före försäljningen kan säljaren ta ut motsvarande belopp ur företaget, vilket bör ge ett lägre pris på företaget.

Delägarfinansiering

Är behovet av eget kapital och egna säkerheter stort funderar du kanske på att ta in delägare som kan hjälpa till att finansiera. Visst kan det finnas sådana möjligheter och kanske finns möjligheten i just ditt fall. Det kan vara en kompanjon som också är aktiv i företagets verksamhet och det kan vara en kompanjon som enbart gör en kapitalinsats och kanske får en plats i styrelsen. Tänk igenom fördelar och nackdelar.

Avtal

Företagsöverlåtelsen ska förstås inte göras upp med enbart ett handslag, utan kräver undertecknat köpeavtal.

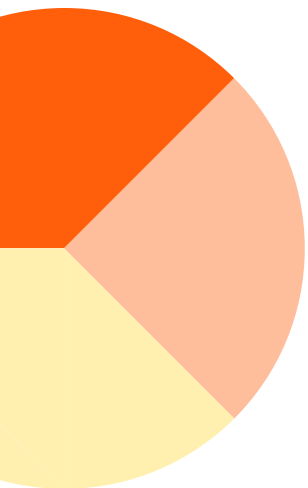
Du har kanske fått stor tilltro till säljarens mäklare, revisor, bankman m.fl. av säljarens expertrådgivare. Det känns kanske inte så ängsligt att bara skriva på det avtal som de lägger fram. Ta ändå tid på dig och se till att även du har expertrådgivare.

Du har gjort din granskning av företaget och samlat in all nödvändig information. Du har ett antal frågor, tveksamheter och muntliga överenskommelser som du inte bara kan lämna därhän. Du vill ha ner detta på papper, i ett avtal. Visserligen gäller även muntliga överenskommelser men vem kan bevisa vad som sagts? Du behöver en egen juridisk rådgivare!

Finns det en företagsmäklare med på säljarens sida kommer du antagligen att få ett avtalsförslag. Godta inte förslaget utan vidare! Den som skriver avtalet är ett steg före. Se till att få med de punkter som är viktiga! De muntliga överenskommelser ni gjort under era kontakter är förmodligen inte med. Det är inte fel att göra ett eget avtalsförslag tillsammans med den egna juridikrådgivaren. Det kan vara en fördel om det är en hel del speciella punkter som du vill ha med.

Finns det förhållanden som gör dig tveksam – du har inte fått tillräcklig eller överbevisande information – kan du begära att få in en skrivning om just det förhållandet. Det formuleras som att säljaren garanterar att korrekt och fullständig information har lämnats. Säg t.ex. att du är tveksam till att du fått korrekt information om garantiåtaganden för tidigare leveranser. Se till att säljaren skriver på att inga garantiåtaganden finns som kommer att leda till ersättningskrav! I avtalet kan då också skrivas in vad som ska gälla om säljaren lovat för mycket!

Även till synes triviala förhållanden kan vara med i avtalet om de inte klarats upp tidigare. Det kan vara sådant som att företagets webbadress ska följa med, att lösenord till det trådlösa nätverket ska överlämnas, att förteckning ska lämnas på vilka serviceleverantörer som har nycklar till lokalerna etc.



Affärsplan – genomförande

Du väntar dig naturligtvis inte att ditt nya företag är som en nyanställning för dig – allt rullar på och du sköter just dina arbetsuppgifter. Naturligtvis väntar du dig heller inte att första dagen är som att kliva in i den nyköpta bilen – köra iväg och styra som du vill.

Du behöver "känna in" hur det nya företaget fungerar, bekanta dig med personal, kunder, leverantörer och andra personer som företaget är i kontakt med. Stämmer de intryck du fått från början? Är dina tankar om hur företaget ska förändras realistiska? Kommer personalen att följa dig?

Fortsätt att undersöka företaget! Genom att hitta "dolda fel" och egenheter tidigt kan du göra något åt det. Genomför de förändringar som du planerat när du känner att du kommit in i företaget, när personal, kunder och leverantörer har förtroende för dig och du kan bedöma de hinder som kan finnas!

Stå inte stilla! Fortsätt att utveckla företaget aktivt hela tiden!

Checklista inför företagsköp

Vill du snabbt få en uppfattning om företagets läge så är en granskning av tidigare bokslut ett bra sätt. Vill du därefter verkligen se att det är rätt företag du köper, så krävs en mera omfattande analys. Använd gärna checklistan som följer här! Du kan också använda checklistan som hjälpmedel för att göra en affärsplan.

1. Företagets omvärld

- A. Vilken marknad är företaget verksamt på – geografiskt, bransch eller annat?
 - B. Vilka är företagets kunder eller kundgrupper?
 - C. Vilka är företagets produkter eller produktgrupper (produkt = tjänst)?
 - D. Hur lönsamma är de olika kundgrupperna, produktgrupperna eller kombinationen av dem?
 - E. Finns det starkt beroende av ett fåtal kunder?
 - F. Är nuvarande produkter/tjänster gångbara i ett längre perspektiv eller krävs förnyelse?
 - G. Sker produktutveckling tillsammans med kunderna?
 - H. Vilka är de viktigaste konkurrenterna? Hur starkt står det företag du granskar i förhållande till konkurrenterna? Vet du tillräckligt om konkurrenterna för att kunna bedöma?
 - I. Vad kommer att hända framöver där företaget är beläget? Finns det t.ex. planer från kommunens sida att förändra gator m.m. där företaget är beläget? Kommer det att ske etableringar i grannskapet som gynnar eller stör företaget?
 - J. Är företaget beroende av särskilda regler och tillstånd, av modesvängningar, trender och teknologiförändringar? Vad kan väntas framöver?
- Gör en sammanfattning av hot och möjligheter? Hur kan du, som köpare, undvika hoten och ta vara på möjligheterna?

2. Företagets förmåga att hävda sig i konkurrensen genom utåtriktade aktiviteter

- A. Med vilka medvetna medel hävdar sig företaget idag i konkurrensen? Sortera gärna efter de traditionella konkurrensmedlen produkt, pris, plats (läge, lokaler, distribution etc.), påverkan (reklam, pr,m.m.) och personalens kompetens och profil.
 - B. Finns det något i företagets profil eller aktiviteter som är unikt eller avgörande för framgång?
 - C. Finns varumärke eller patent som tillhör företaget? Används de aktivt i marknadsföringen? Vilken betydelse har de för konkurrensprofilen?
 - D. Notera dina övriga observationer om konkurrenternas starka och svaga sidor.
 - E. Har företagets nuvarande ägare, eller nyckelpersoner bland personalen, speciella relationer till kunder, leverantörer etc. av sådan betydelse att det är avgörande för konkurrensförmågan? Vad händer om du tar över?
- Summera med starka och svaga sidor av betydelse. Vad vill du ta vara på och vad vill du förändra?

3. Resurser och inre effektivitet

- A. Hur är företagets organisation? Verkar den fungera?
- B. Är lokalerna väl disponerade? Kan produktion, verksamhet, administration fungera rationellt? Finns lämpliga personal- och hygienutrymmen?

- C. Är utrustning och metoder moderna och väl underhållna?
 - D. Används lämplig teknisk utrustning i administration och produktionsstyrning?
 - E. Kräver kunderna att det ska finnas kvalitetsledningssystem eller andra ledningssystem? Finns det sådana införda? Används systemen?
 - F. Hur följer man riktlinjer av typen hygien och arbetsmiljö?
 - G. Hur hanteras förråd och varulager?
 - H. Hur stor är kapitalbindningen, hur stort värde finns genomsnittligt i förråd och lager?
 - I. Vilka investeringar måste göras framöver?
- Summera med starka och svaga sidor av betydelse. Vad vill du ta vara på och vad vill du förändra?

4. Personalen, effektiviteten och kompetensen

- A. Hur är personalens kompetens och attityd när det gäller att hantera utrustning och metoder?
 - B. Hur är förmågan att hantera förändringar?
 - C. Identifiera nyckelpersoner och deras attityd till förändringar. Kommer de att stanna kvar vid ägarskifte? Nyckelpersoner kan finnas vad gäller kompetens, hantering av utrustning etc., men även när det gäller kund- och leverantörsrelationer. Det kan också finnas informella ledare som påverkar ett förändringsskede.
 - D. Bedöm personalens kompetensutvecklingsbehov!
- Summera starka och svaga sidor av betydelse. Vad vill du ta vara på och vad vill du förändra?

5. Kundorientering i företaget

- A. Företaget kan vara "produkt- och produktionsorienterat" mera än kundorienterat, vilket innebär svagheter i nuläget men kanske kan innebära möjligheter för en ny ägare. Kundorientering innebär att relationer med kunderna och lyhördhet för deras behov påverkar företaget i alla avseenden, såväl i utformningen av produkter/tjänster, marknadsaktiviteter som i verksamheten i övrigt.
 - B. I vilken utsträckning finns reklamationer och hur hanteras de?
- Bedöm företagets kundorientering och värdera dina möjligheter att förändra företaget.

6. Företagets nuvarande åtaganden och andra förhållanden

- A. Ta reda på vilka avtal som finns med personalen om anställningsvillkor och annat! Kontrollera löneläget!
 - B. Vilka avtal finns med leverantörer, kunder, speditörsföretag m.fl.?
 - C. Vilka kredittider lämnar företaget till kunderna?
 - D. Vilka kredittider får företaget från leverantörerna?
 - E. Uppfyller företaget ställda miljökrav? Finns risk för återställningskrav av typen förorening i mark eller annat?
 - F. Finns serviceavtal för utrustning?
 - G. Finns personal som är kunnig på skötsel av utrustningen? Innebär det någon förändring på detta område om du tar över företaget?
 - H. Vilka garantier lämnas till kunderna och vilka garantiåtaganden finns kvar efter övertagande av företaget?
 - I. Har du granskat hyresavtal? Är hyran rimlig? Kommer du att få hyresvärdens tillstånd att ta över avtalet? Hur länge är du bunden av avtalet? Hur är det med uppsägningstid och dylikt? Finns det indexreglering av hyran? Kräver hyresvärden garanti?
- Gör en bedömning av starka och svaga sidor i företagets olika åtaganden och avtal. Finns det hot och finns det möjligheter för dig som köpare.

7. Överväganden

- A. Vad händer på olika områden i företaget när nuvarande ägaren lämnar?
- B. Vad händer med nyckelpersoner på olika områden om du tar över?
- C. Kan det finnas skäl att be ägaren/företagsledaren i det företag du köper att stanna kvar under en övergångstid?
- D. Vad är dina egna starka sidor i det köpta företaget?
- E. Kan du finna ett bättre sätt att finansiera företagets drift än vad som är fallet nu?
- F. Ska du köpa hela företaget eller ska du köpa "inkråm". Vilka fördelar och nackdelar ser du med dessa varianter?
- G. Vilka argument för det ena eller det andra har säljaren?
- H. Kommer företaget att ha kapitalbehov sedan du tagit över, t.ex. för investering eller expansion? Hur ska det finansieras?

Checklista för avtal om företagsköp

Checklistor och tips på avtalspunkter vid köp av företag, antingen för köp av inkråm eller för köp av bolag. Observera att punkterna nedan är till hjälp för dig i förberedelser och förhandlingar, men ett avtal bör inte slutas utan medverkan av affärsjurist eller annan sakkunnig.

Avtal om överlåtelse av rörelse/inkrån

- Vem/vilka är köparen
- Vem/vilka är säljaren
- Beskrivning av vad köpet avser
Ingår företagsnamnet?
- Köpeskilling
Hur köpeskillingen ska betalas
- Inventarieförteckning (var uppmärksam på att leasad utrustning inte står som inventarie)
- Varulager samt hur inventering och värdering ska göras
- Övertagande av hyresavtal och andra avtal
- När får köparen tillträde till det som köps
- tillträdesdagen
- Hur verksamheten ska bedrivas mellan avtalsdagen och dagen för tillträde
- Säljarens garantier om att all information lämnats och att informationen som lämnats är riktig, t.ex.
 - om tillstånd
 - om avtal
 - om funktionsdugligheten hos övertagen utrustning och anläggning
 - om att säljaren faktiskt äger det som ska överlåtas
 - om att försäkringar finns fram till dagen för tillträde
 - om att inga anmärkningar eller ålägganden finns från myndigheter
 - om anmärkningar och krav från anställdas organisationer
 - om att visade ekonomiska rapporter är korrekta och att inga förändringar gjorts mellan åren av värderings- och redovisningsprinciper
 - om att det inte finns oredovisade reklamationer som kan drabba köparen direkt eller indirekt
- Ersättning om garantierna inte uppfyllts
- Konkurrensförbud och skadestånd
- Sekretess och skadestånd
- Villkor – om förutsättningar för att överlåtelsen ska fullföljas (t.ex. att köpet är beroende av om finansieringen kan lösas)
- Hur tvister ska lösas
 - om att avgifter och underhåll av patent har skötts och att intrång inte har gjorts i immateriella rättigheter
 - om att korrekt information lämnats om utlämnade fullmakter
 - om att bolagets verksamhet är försäkrad fram till tillträdesdagen
 - om att all information lämnats om anställningsvillkor och beslut med ekonomiska följder i anställningsfrågor
 - om att det inte finns arbetsmiljöanmärkningar
 - om hyresavtal och andra avtal med betydelse för bolaget
 - om telefonnummer, Internetadresser o. dyl. som förknippats med bolaget, även sådana som inte varit registrerade på bolaget
 - Att det inte finns några kvarstående inteckningar/panter i rörelsen efter tillträdesdagen. (Här kan man lätt tro att dessa hör till det säljande företaget men de följer rörelsen – jfr fastighet).

Checklista för avtal om företagsköp

Avtal om aktieöverlåtelse

- Vem/vilka är köparen
- Vem/vilka är säljaren
- Beskrivning av vad köpet avser
- Köpeskilling
 - Hur köpeskilling ska betalas
- Tillträdesdagen
- Åtgärder efter tillträdesdagen såsom extra bolagsstämma för val av ny styrelse
- Hur verksamheten ska bedrivas mellan avtalsdagen och dagen för tillträde
- Säljarens garantier om att all information lämnats och att lämnad information som lämnats är riktig, t.ex.
 - om att säljaren faktiskt äger samtliga aktier till uppgivet kapitalbelopp och att de inte är pantsatta
 - om att något beslut om förändring som berör aktierna inte fattats
 - om att korrekt bolagsordning och korrekt registreringsbevis visats
 - om att korrekt information lämnats om årsredovisning och redovisningsprinciper
 - om att alla skuldförbindelser, panter och ansvarsförbindelser redovisats
 - om att avgifter och underhåll av patent har skötts och att intrång inte har gjorts i immateriella rättigheter
- om att ingen utdelning, återbetalning av privata lån eller dylikt sker fram till tillträdesdagen utan köparens kännedom
- om att korrekt information lämnats om utlämnade fullmakter
- om att bolagets verksamhet är försäkrad fram till tillträdesdagen
- om att all information lämnats om anställningsvillkor och beslut med ekonomiska följder i anställningsfrågor
- om att det inte finns arbetsmiljöanmärkningar
- om att det inte finns oredovisade reklamationer
- om att företaget inte är inblandad i tvist
- om att samtliga förpliktelser gentemot Skatteverket är redovisade
- om hyresavtal och andra avtal med betydelse för bolaget
- om telefonnummer, Internetadresser o. dyl. som förknippats med bolaget, även sådana som inte varit registrerade på bolaget
- om rättigheter som är knutna till säljaren eller anställd och inte till bolaget
- Ersättning om garantierna inte uppfyllts
- Konkurrensförbud och skadestånd
- Sekretess och skadestånd
- Villkor – om förutsättningar för att överlåtelsen ska fullföljas
- Hur tvister ska lösas

Vill du bygga ett företag som är lönsamt, växande och långsiktigt hållbart. Våra rådgivare har lång erfarenhet av att vägleda företag framåt på tillväxtresan. Oavsett var du är på den resan bör du kontakta Almi.

almi.se