



SÄLJA FÖRETAGET

Att sälja sitt företag kan vara rätt komplicerat och tidskrävande. Ofta krävs att man gör saker och har kunskaper som går utöver vad som varit tillräckligt för att framgångsrikt driva företaget.

Även när ett litet företag säljs berörs ett flertal personer. Ägare, ledning, personal, kunder, banker, leverantörer, partners och myndigheter har alla egna intressen i hur överlåtelsen utformas. Dessutom finns nu en helt ny och högt prioriterad grupp, nämligen spekulanterna på företaget.

Att lyckas förena dessa olika intressen är ofta det som avgör att en företagsaffär lyckas.

ÄGARSKIFTE – VAD ÄR DET?

Ett ägarskifte innebär att företagets *aktier eller andelar* får nya ägare. Företaget drivs sen vidare, ofta med samma namn och verksamhet som med de förra ägarna.

Ägarskiftet kan gå till på olika sätt, valet beror på varför ägarskiftet görs och i vilken form företaget drivs.

Det blir allt vanligare med så kallade *inkråmsaffärer*. I sådana affärer är det inte ägarna som är säljare, utan det är själva företaget som säljer av sin verksamhet med alla tillgångar och rättigheter: - det är alltså *rörelsen* (inkråmet) som skiftar ägare, inte aktier eller andelar.

Den vanligaste formen för ägarskifte är *överlåtelsen*. Den genomförs formellt som *köp, gåva* eller *arv*. *Generationsskifte* är ett ägarskifte där överlåtelsen eller överlåtelseerna görs som en kombination av köp, gåva och arv. Ägarskiften blir också en konsekvens av *fusion, konkurs* och *likvidation*.

PROJEKT – BÄSTA ARBETSFORM VID ÖVERLÅTELSE

Många frågor på olika specialistområden ska tas om hand när företaget överläts. Det rör sig om specifika bransch-, produkt-, licens- och tillståndsfrågor, analyser av ekonomi och marknad samt frågor om miljö, avtalsjuridik, skatter, arbetsrätt, sekretess och bolagsrätt.



Det här kan kosta ägare och ledning mycket tid med risk att deras fokus på verksamheten minskar och resultaten börjar svikta. Är företaget i ett "till-salu-läge" är det tyvärr inte bara vinsten som minskar – ett sämre resultat än väntat kan påverka köpeskillingen negativt. Då kan stora värden stå på spel!

Det har visat sig att Projekt är en arbetsform som fungerar mycket bra vid överlåtelser av företag. Genom att tidigt bilda ett projekt och utse en professionell projektledare hjälper man ägare och ledning att behålla fokus på den löpande verksamheten i en tid då det är viktigare än någonsin att företaget hålls välskött.

Även med ett professionellt Projekt för överlåtelsen måste man räkna med viss störning av verksamheten: - företaget ska ju bland annat "öppnas" för att bli synat och värderat av

spekulanter. Här, och även på andra sakområden, ska ägare och ledning naturligtvis bidra aktivt till projektet med sina speciella kunskaper. Men bara så långt det inte hindrar dem att sköta den löpande verksamheten på bästa sätt!

BESLUT ATT SÄLJA - NU, ELLER SENARE?

När vi talar om att "sälja företaget" menar vi hela processen som leder fram till att företaget överläts genom ett köp.

Innan man drar igång säljprocessen bör man noga ha tänkt igenom varför man vill sälja företaget. Att sälja företaget är ett stort beslut vars följder man får leva med länge. Det finns många goda skäl att förbereda detta beslut mycket noga och inte bara lita till den berömda magkänslan.

En annan viktig fråga är om företaget är redo att säljas nu, eller om man tjänar på att först göra några förbättringar. – Hur länge kan man vänta med att sälja, och vad kostar förbättringarna?

CETRÉL erbjuder två tjänster som besvarar frågorna och ger bra underlag för beslut:

- **"Varför sälja företaget"** består av ett batteri frågor som besvaras skriftligt och därefter en uppföljande intervju och diskussion med ägare och andra berörda beslutsfattare som ägaren vill ha med. Metoden säkrar att säljbeslutet är välgrundat och att alla relevanta områden tänks igenom.
- **"Förädla nu - sälja senare?"** är en analys som tar fram och belyser områden och förhållanden som håller för låg kvalitet. Analysen uppmärksammar också på brister i sådant som spekulanter normalt tar för givet att det ska finnas på plats. Analysen är helt inriktad på att företaget är till salu och beskriver därför bara om och på vilka sätt företaget snabbt kan trimmas inom ramen för befintlig verksamhet. Den ska alltså inte förväxlas med förvärvs- och investeringskalkyler, som spekulerar i synergier och framtida nya affärsmöjligheter.



SÄLJPROCESSEN

Ett samarbete med CETRÉL regleras i ett uppdragsavtal. Där beskrivs vårt ansvar och uppgifter i projektet, liksom Uppdragsgivarens förväntan på köpeskilling, typ av affär, överlåtelseform, tidpunkt för tillträde samt sekretessnivå i marknadsföring och i kontakter med spekulanter.

CETRÉL är vanligen projektledare och har det övergripande ansvaret för att sätta igång, samordna och följa upp alla aktiviteter i hela säljprocessen. Det är oftast CETRÉL som sköter all marknadsföring och allt arbete för att hitta rätt köpare. CETRÉL kan därutöver sköta fler av uppgifterna i projektet, till exempel när Uppdragsgivaren eller företaget inte har sakkunnig personal på området och saknar upparbetade relationer till revisorer, banker, advokater och redovisningskonsulter.

Tiden från att säljprocessen dras igång fram till att en köpare tillträder verksamheten är normalt sex till nio månader, mycket sällan kortare än fyra månader.

STEG 1 – VAD ÄR TILL SALU?

Här tar vi fram beskrivningar och information om företaget. Informationen ska sen användas i marknadsföringen eller lämnas ut till seriösa spekulanter. CETRÉL lägger mycket stor vikt vid att all information som används för att presentera företaget är relevant för ändamålet, helt korrekt och skriftligen godkänd av Uppdragsgivaren.

Steg 1 leder till bland annat följande resultat:

- **Projektbeskrivning** – namn och kompetens på projektmedlemmar, deras ansvar i projektet, uppgifter om externa kontaktpersoner, en tidplan, beslutsmandat samt exempel på hur önskad sekretess ska fungera.
- **Värdering** – utförs av CETRÉL och är en fördjupning av den snabbvärdering som gjordes i offerten på säljuppdraget. I värderingen anges



om företaget måste åtgärda vissa brister för att det fastställda marknadsvärdet ska gälla. Här händer ibland att Uppdragsgivaren ändrar sin ursprungliga förväntan på köpeskillingens storlek.

- **Företagsbeskrivning** – utförs av CETRÉL och innehåller information som kan spridas externt utan skada för företaget. Urval av uppgifterna i företagsbeskrivningen får ingå i kortare presentationer, till exempel i annonser, i säljbrev och e-postutskick och på CETRÉLs hemsida.
- **Prisnivå** – ett av Uppdragsgivaren godkänt "begärt pris" som CETRÉL får uppge till spekulanter och i övrig marknadsföring.
- **Marknadsföringsplan** – CETRÉL gör en analys av marknaden och beskriver en profil på köpare som bör ha förutsättningar att se synergivinster i ett förvärv och därför är "bästa köpare" som ska kontaktas först. Dessutom gör CETRÉL en kort beskrivning av aktiviteter som sätts in för att generera spekulanter om kontakterna med synergiköpare inte ger resultat.
- **Kontroll och avstämning** – CETRÉL kontrollerar och stämmer av ekonomisk information, tillstånd, licenser och möjliga hot mot företaget med ägare, bank, revisor och berörda myndigheter. Detta görs för att så långt möjligt undvika att överraskningar dyker upp senare när seriösa spekulanter gör sin fördjupade granskning av företaget.

STEG 2 – HITTA RÄTT KÖPARE

CETRÉL börjar med att matcha profilen för "bästa köpare" mot egna intressentregister och mot publika databaser. Sen kontaktar CETRÉL alla "träffar" för att ge en kort information om företaget och för att fråga om intresse finns att diskutera ett förvärv. Dessa kontakter tas direkt per telefon och/eller med brev eller e-post.

Till dem som visar intresse att få veta mer om företaget lämnas beskrivningar och andra uppgifter i enlighet med överenskommen marknadsplan och sekretesspolicy. De som sen visar fortsatt intresse kvalificeras av CETRÉL och de som nu bedöms vara spekulanter får alltmer detaljerad information och svar på sina frågor. De



erbjuds även att besöka företaget och att få träffa ägare.

Om denna tysta och diskreta marknadsföring inte ger några seriösa spekulanter sätter CETRÉL igång en gradvis öppnare och bredare marknadsföring. Den kan bestå en eller fler av följande aktiviteter:

- Annonser och företagsinformation på internet:
 - CETRÉLs hemsida
 - Bolagsplatsen, Blocket, CorpTrader, m.fl. öppna webbplatser
 - Dags- och fackpressens webbplatser
- E-post med företagsinformation till en bredare krets i CETRÉLs intressentregister
- Brev med företagsinformation till en bredare krets i publika databaser
- Annonsering i dagspress och fackpress

De som nu hör av sig och visar intresse för mer information får samma service som beskrivits ovan.

Den bredare marknadsföringen kan göras i ett par-tre omgångar, till en gradvis större krets. Det går dock inte att i längden hålla full diskretion – med intensiv och bred marknadsföring motverkar det syftet att försöka dölja företagens identitet. Det är dock fullt möjligt att fortsätta hålla hög sekretess vid utlämnande av information till intressenter och spekulanter.

Målet är att Steg 2 ger minst två seriösa spekulanter som är intresserade att lägga bud på företaget. Steg 2 avslutas med att den intressantaste spekulanten lägger sitt bud och undertecknar en avsiktsförklaring, som CETRÉL har formulerat. För att minska risken att tappa de andra spekulanterna har avsiktsförklaringen en kort giltighetstid, vanligen 5-10 arbetsdagar.

Steg 2 planeras alltid med hänsyn till varje företags unika situation och Uppdragsgivarens önskemål. Upplägget vi beskriver ovan bygger på att det sannolikt finns köpare som ser synergivinster och att dessa köpare är konkurrenter (högsta diskretion, högsta sekretess), att företaget är en viktig arbetsgivare på en liten ort (högsta diskretion) och att 80 % av företagens tillverkning säljs till dess fem största kunder (högsta sekretess).

För ett annat företag i en annan situation kan helt öppen och bredast tänkbara marknadsföring redan från start vara det bästa sättet att snabbt få kontakt med seriösa spekulanter.

STEG 3 – FÖRHANDLING, AVTAL, TILLTRÄDE

I avsiktsförklaringen förbinder sig spekulanten att fullfölja affären till bjuden köpeskillning, såvida man inte i en *fördjupad granskning* av företaget ("Due Diligence") träffar på brister och fel som inte var kända tidigare (se ovan vid Steg 1, Kontroll och avstämning!).



CETRÉL svarar för planering och samordning av granskningen i samråd med parterna, deras revisorer, och andra sakkunniga.

CETRÉL utformar nu ett avtalsförslag, som efter Säljarens justering och godkännande lämnas till Köparen för kommentarer.

CETRÉL leder den fortsatta förhandlingen och sköter all uppdatering av avtal och bilagor fram till undertecknandet av det slutliga avtalet.

CETRÉL håller samtidigt kontakt med övriga spekulanter och tar in fler bud för att snabbt kunna komma i förhandling på nytt om det spricker med förste spekulanten.

CETRÉL kontrollerar att avtalstecknandet görs formellt absolut korrekt och att parterna - eller deras företrädare - är behöriga att teckna avtalet. När avtalet är tecknat deponerar CETRÉL eventuell handpenning på ett klientmedelskonto och överlämnar till parterna en checklista med allt parterna ska ordna före kommande tillträdesmöte.

Tillträdesmötet är vanligen hos Köparens bank. CETRÉL kontrollerar före mötet att parterna är helt överens om hur Säljaren ska överlämna nycklar, koder, kontokort, handlingar och övrig egendom. CETRÉL har förberett alla handlingar som ska växlas i tillträdesmötet och leder mötet. När handlingarna är underskrivna och växlade och köpeskillingen är reglerad i enlighet med köpeavtalet signerar parterna ett tillträdesprotokoll och företagsaffären är därmed avslutad.