

Analys och eftertanke vid

FÖRETAGSKÖP

Kunskaps- och arbetsmaterial inför köp av företag

ANALYS OCH EFTERTANKE VID FÖRETAGSKÖP

Kunskaps- och arbetsmaterial inför köp av företag

Du kan hämta detta material på www.almi.se och göra noteringar direkt i datorn. Skicka gärna synpunkter till ake.olsson@almi.se

Med detta material hoppas vi kunna ge såväl nystartare som företagare en kort sammanfattning av ämnet "köpa företag" och en checklista över sådant man bör observera när man granskar ett företag.

Klargör dina skäl!

Skälen till att köpa ett företag varierar förstås. Ett företag som köper ett annat företag kan göra det av en mängd olika orsaker, t.ex. för att få produktionssamordning, för att få tillgång till ett varumärke, för att köpa upp en konkurrent etc.

Innan sökandet efter ett företag börjar, bör skälen för köpet formuleras. Det är annars risk att spännande objekt skapar entusiasm och drar iväg intresset från de ursprungliga motiven.

Nystartaren, som inte tidigare drivit företag, har främst sina personliga motiv att utgå från. Att köpa ett företag kan vara ett sätt att snabbt komma in i rollen som företagare och att slippa en krävande uppbyggnadsperiod. Ett annat sätt är att bli franchisetagare, där man går in i ett färdigt företagskoncept. Det senare kommer inte att beröras vidare här. Gå igenom bilagan "De personliga motiven"!

Börja med checklisten

Redan innan du börjar söka företag att köpa är det lämpligt att gå igenom detta arbetsmaterial. Frågorna som börjar under rubriken "Analys av företaget" ger en struktur, en användbar ordning för hur du kan granska ett företag, dess omvärld och verksamhet. När du väl funnit ett eller flera objekt startar analysen på allvar. Checklisten är gjord utifrån ett brett perspektiv av företag men skall förhoppningsvis vara till god nytta just i ditt fall. Givetvis är det inte alltid möjligt att få fram den information man önskar, man får då nöja sig med att "komma sanningen så nära som möjligt".

Var finner man företag som är till salu?

Dagspressen liksom affärstidningar och branschtidningar innehåller kontinuerligt annonser om företag som är till salu. Bland annonsörerna finns företagsförmedlande organisationer/företag. Dessa har också ofta en plats på sin webb - sida där företag presenteras men där man också kan anmäla sitt intresse som köpare. Sök t.ex. på ordet "företagsförmedling". En del revisorer/revisionsföretag bistår också sina kundföretag vid försäljning och kan därför stå bakom annonser i press och information på Internet.

Vad är det du köper?

Utgångsläget är helt naturligt att det man köper är aktier i ett aktiebolag eller andelar i ett handelsbolag. Ersättningen för aktier eller andelar går då till ägaren/säljaren.

När det gäller mindre företag är det ofta fråga om att man i stället köper ut "inkräm", dvs. tillgångar i någon form. Ersättningen för köpet går då till det säljande företaget. Vid köp från enskild firma är det alltid fråga om köp av tillgångar där ersättningen går till näringsidkaren, den enskilda firman.

Priset

Värdet på det företag du köper, aktier eller inkram, bestäms i förhandling mellan köpare och säljare. Det finns alltså inget pris som kan fastställas objektivt. Däremot finns det metoder som ger utgångspunkt för fortsatta förhandlingar. Värdering av ett företag utgår oftast från två synsätt som ofta kombineras. Det ena är att resultatutvecklingen, avkastningen, avgör priset på företaget. Det andra är att substansen, tillgångar minus skulder, är grund för priset. Man utgår då ifrån att företaget skall fortsätta sin verksamhet ungefär på samma sätt som tidigare.

Som köpare lyssnar du förstås på säljarens argument, men du gör också en egen bedömning innan du går in i förhandlingar. Gå inte med på något pris förrän du har kommit långt i ditt analysarbete. Ta hjälp av rådgivare, diskutera utifrån den analys du gjort (förslagsvis enligt checklistan som följer här).

Tänker du använda företagets nuvarande bank och revisor? Fundera över på vilkens sida de står i förhandlingarna om köp?

Ekonomihistorik – hjälpmedel för din analys

Aktiebolagets bokslut är offentliga och kan beställas från Bolagsverket. Är du allvarlig spekulant skall du förstås få detta material direkt från säljaren eller säljarens representant, förslagsvis för de senaste tre åren. Beroende på företagsstorlek, omfattningen av olika marknadsområden, verksamhetsdelar etc. kan det behövas kompletterande material och det bör du begära att få.

Är säljaren en enskild näringsidkare (enskild firma) eller handelsbolag, finns inga offentliga bokslut. Detta får alltså begäras från säljaren. Liksom för aktiebolaget kan kompletterande material behövas, t.ex. resultat- och balansräkning, specificerad konto för konto.

Värdet av ett företag är beroende av parternas uppfattning. Resultatutvecklingen är ändå alltid i fokus för intresset liksom tillgångarna i företaget eller substansen, i princip skillnaden mellan tillgångar och skulder.

Vid bedömning av resultat behöver justeringar ofta göras så att kostnaderna är relevanta och marknadsmässiga. Balansräkningens poster behöver också granskas. Ett exempel är hur värdering av varulager har skett och om samma värderingsmetod använts över åren.

Ordna ekonomiskt underlag för det företag du är intresserad av och gå igenom med rådgivare!

Analys av företaget

Företagsnamn: _____

Vill du snabbt få en uppfattning om företagets läge så är en granskning av tidigare bokslut ett bra sätt, men vill du därefter verkligen se att det är rätt företag du köper, så krävs en mera omfattande analys. Använd gärna checklistan/analysmaterialet som följer här!

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 mm 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, mm) 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 skall 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. Tag reda på vilka avtal som finns med personalen om anställningsvillkor o annat! Kontrollera löneläget!
- b. Vilka avtal finns med leverantörer, kunder, speditorsföretag 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 o. 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.

--

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 finna 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. Skall du köpa hela företaget eller skall du köpa "inkräm". 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 skall det finansieras?

Avtalspunkter – övertagande av aktier eller inkräm

I bilaga finns checklista på punkter som kan vara aktuella att ingå i avtal. Granska dem i förväg så har du nytta av dem i analysen.

Affärsplan och budget

När objektet som skall köpas är funnet och analysen är klar är det dags att göra en affärsplan inklusive budget! Utgå från det siffermaterial du fått från nuvarande ägare och från de planer du själv har för företagets fortsatta drift! Du själv och dina finansörer behöver försäljningsbudget, kapitalbehov/finansiering, resultatbudget och likviditetsbudget.

Har du gjort avskrivning av eventuellt goodwillvärde? Kan du "räkna hem" satsningen?

DE PERSONLIGA MOTIVEN

Motiv och drivkrafter

Klargör just dina motiv och drivkrafter för att starta/köpa företag. Ett av skälen är helt naturligt att det också skall ge ekonomiskt utbyte. Annat kan t.ex. vara att du under ett antal år vill driva ett företag som engagerar hela familjen eller att du vill "vara din egen" efter flera år som anställd.

Beskriv med några ord dina personliga motiv och drivkrafter för att starta/köpa företag? Vilka slutsatser drar du om det företag du söker eller skall starta?

Vad finns i bagaget?

Vad har du med dig i bagaget? Vad är det för speciell kunskap, erfarenhet, talang eller egenskap som du vill bygga ditt engagemang på som företagare? Vill du t.ex. ta vara på kunskap och erfarenheter från en anställning eller en yrkesutbildning? Är det ditt speciella kontaktnät som är din resurs för att komma igång med företag?

Vad är det för personliga resurser du vill ta vara på i ett eget företagande? Vilka slutsatser drar du av detta när du söker efter ett lämpligt företag eller formar dina företagsplaner?

Din roll i företaget

Du har förmodligen en bild av dig själv i det blivande företaget så som det kommer att bli om några år - en vision. Förtydliga bilden för dig själv! Det är en viktig utgångspunkt. Ser du t.ex. dig själv i rollen som utåtriktad säljare så vill du antagligen ha utrymme för det i det företag du skall driva. Är du ledaren som samordnar personal mot företagets mål? Då har det förstås stor betydelse för vilken typ av företag du vill driva.

Beskriv din vision av dig själv i företaget om tre år! Vilken roll vill du ha? Vilka slutsatser drar du för dina företagsplaner?

CHECKLISTA FÖR AVTAL OM FÖRETAGSKÖP

Observera att punkterna nedan är till hjälp för dig som planerar att köpa en rörelse, men ett avtal bör inte slutas utan medverkan av affärsjurist.

Avtal om överlåtelse av rörelse/inkräm

- Beskrivning av vad köpet avser
- Köpeskilling. Hur köpeskillingen skall betalas
- Inventarieförteckning
- Varulager samt hur inventering och värdering skall göras
- Övertagande av hyresavtal och andra avtal
- När får köparen tillträde till det som köps - tillträdesdagen
- Hur verksamheten skall 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 skall 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
 - om intrång i rättigheter (t.ex. patent) som ingår i överlåtelsen
- Ersättning om garantierna inte uppfyllts
- Konkurrensförbud och skadestånd
- Sekretess och skadestånd
- Villkor – om förutsättningar för att överlåtelsen skall fullföljas (t.ex. att köpet är beroende av om finansieringen kan lösas)
- Hur tvister skall lösas

Avtal om aktieöverlåtelse

- Beskrivning av vad köpet avser
- Köpeskilling. Hur köpeskilling skall betalas
- Tillträdesdagen
- Åtgärder efter tillträdesdagen såsom extra bolagsstämma för val av ny styrelse
- Hur verksamheten skall 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, pantar 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 trots att de inte är tecknade av bolaget, utan t.ex. av ägaren/säljaren
 - 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 skall fullföljas
- Hur tvister skall lösas