

**ÄGARFRÅGOR** ÄGARSKIFTEN ÄR AKTUELLT FÖR MÅNGA FÖRETAG I TIDER AV STORA PENSIONSavgångar. MEN HUR GÖR MAN FÖR ATT DET SKA VARA FRAMGÅNGSRIKT? VERKTYGSLÅDAN INNEHÅLLER EN FAMILJERÄTTSLIG GENOMGÅNG, SKRIVNA ÄGARDIREKTIV OCH EXTERN VD SOM ETT ALTERNATIV.

# FRAMGÅNGSRIKA ÄGARFÖRÄNDRINGAR

**Sälja, köpa ut eller ge bort – hur ska man göra för att på bästa sätt sörja för sitt företags fortlevnad, när man själv vill dra sig tillbaka?**

Nu, när en stor andel av den arbetsföra befolkningen går i pension, har frågor om ägarskifte blivit extra aktuella. Oavsett om det är fråga om att hitta en extern köpare till företaget eller genomföra ett generationsskifte inom familjen är det många och nog så svåra frågor att ta ställning till. Men det finns hjälp att få.

–Att sälja en rörelse kan många hjälpa till med, säger Sten Bergström, skattekonsult på Grant Thornton, med ekonomisk familjerätt och generationsskiften som specialitet, men ett ägarskifte är mycket mer komplext än så. Man måste ta hänsyn till hela situationen och inkludera såväl familjerättsfrågor som skattedelarna. Det är också mycket psykologi och känslor i det som rör ens livsverk.

## Familjerättslig planering

En vanlig situation då en företagare väljer att anlita specialister är att man behöver hjälp med att göra en familjerättslig genomgång. Det finns en hel del att ta ställning till. De flesta

tänker att den yngre generationen ska ta över efter den äldre, men det ofattbara kan inträffa och en tänkt efterträdare i den yngre generationen kan gå bort. Grant Thornton har flera exempel på sådana situationer.



Sten Bergström.



Lars Wiberg.

–Den fråga man ska ställa sig som företagare, oavsett vilken ålder man befinner sig i, är "Vad händer med företaget om jag dör imorgon? Klarar familjen av ett arvskifte utan att bolaget skadas?" Är svaret nej, ska man vidta åtgärder, säger Lars Wiberg, skattekonsult på Grant Thornton och kollega till Sten.

–Planering är A och O i sammanhanget. Testamentet är ett sätt att försäkra sig om att företaget lever vidare enligt ägarens önskemål, säger Sten Bergström.

## Ägarförändringar genom inlösen eller extern försäljning

Ett annat exempel på situation då företagare söker specialistkunskap är att man fått ett bud på sitt företag och behöver ett gott råd.

–Vi gör en jämförelse för att se om det är ett bra bud och värderar vad som ger bästa möjliga utfall på kort och på lång sikt, säger Lars Wiberg.

–Ett annat typfall är då en kompanjon vill

lösa ut den andre. Då har vi en speciell metodik. Det kan vara svårt att få ett banklån för ändamålet och vår lösning är att göra en riktad inlösen av kompanjonens aktier inom bolaget.

Då det gäller en extern försäljning är det viktigt att se till få optimal beskattning, likaså om det handlar om försäljning till nyckelpersoner med specialistkompetens inom företaget. Det kan krävas experter för att kunna bestämma ett marknadsmässigt pris på aktierna och veta exakt hur bonusar beskattas.

–Säg att vi har ett framgångsrikt it-företag med bra omsättning och god vinst. Nyckelpersoner vill köpa 30 procent av aktierna, men de är i åldern kring trettio, kanske med lån för bostadsrätt, minderåriga barn – det finns helt enkelt inte utrymme för mera lån. Då erbjuder vi en koncernintern överlåtelse och knyter upp nyckelpersonerna med ett aktieägaravtal, säger Lars Wiberg.

Oavsett situation, är det viktigt att resultatet blir rätt, man måste kunna fatta ett beslut som känns rätt. Det kräver att den man vänder sig till lyssnar noga för att kunna ge bra råd. ■

FOTO: JOHANNA NYHOLM



Rune Brandinger, författare till "Ägarstyrning och ägardirektiv: hur du som företagare når dina mål".

## Så når du dina

**Möjligheten att som ägare av ett företag dra sig tillbaka från de operativa arbetsuppgifterna som vd, men ändå behålla ägarinflytandet är något många kanske skulle vilja förverkliga, men frågan är hur.**

I ett ägarlett företag kan det handla om att lämna över något man själv arbetat aktivt med dagligen i många år – drömt och format, allteftersom. Det kan också vara en situation där man är flera om ägarskapet, men där viljorna om den vidare utvecklingen börjar gå isär. Då är ett ägardirektiv en bra lösning – ett skriftligt uttryck för ägarnas vilja med sitt företag.

Ofta är det just en uppblående konflikt som är starten till arbetet med ett direktiv.

–När ägarna inte kommer överens drabbas i första hand styrelsearbetet, men i slutänden blir arbetet lidande hela vägen ut till de anställda, säger Rune Brandinger, styrelseproffs och författare till den nyss utkomna boken "Ägarstyrning och ägardirektiv: hur du som företagare når dina mål".

Ägares tidsperspektiv varierar, i vissa fall vill ägarna sälja av bolaget inom två år, i andra fall vill man om tjugo år lämna över till barnen. Denna ägarvilja är viktig att uttrycka och för styrelsen att arbeta för, men i regel ska ägardirektivet ha framtidsperspektivet sex-sju år.



## 7 TIPS ATT TÄNKA PÅ

- Planera i god tid för den framtida försörjningen för nuvarande ägare.
- Minska substansen i bolaget för att underlätta ett ägarskifte.
- Upprätta testamente.
- Skapa en företagsstruktur som underlättar ett framtida ägarskifte.
- Förankra ett ägarskifte inom familjen hos alla berörda.
- Undvik ett splittrat ägande.
- Förbered en extern försäljning i god tid.

**ULLA LUNDEVALL:**  
**"ATT SÄLJA SITT FÖRETAG ÄR**  
**LITE SOM ATT SÄLJA SIN BEBIS"**  
**SIDAN 8**

# mål som företagare

– Men det är inte statistiskt. Ägarna bör titta igenom direktivet ungefär en gång om året, säger Rune Brandinger.

Mycket av detta kan låta som sunt förnuft och frågan är om behovet verkligen är så stort. Rune Brandinger påpekar att många företagare är bra på det de gör, men inte på att kommunicera. Det är alltför lätt att drunkna i det dagliga arbetet och inte föra fram till sin omgivning att man ändrat uppfattning om företagets framtida inriktning.

– Detta är dock inte ett juridiskt dokument, det ersätter inte ett aktieägaravtal. Det senare utlöser sanktioner om det inte uppfylls, säger Rune Brandinger. Direktivet ska svara på frågan vad man vill med sitt

företag, gärna också vad man absolut inte vill ska ske – till exempel i fråga om risktagande.

Att lösa konflikter är en process. För att den inte ska gå i invanda hjulspår kan det vara av stor nytta att ta in någon utifrån som hjälper till att strukturera samtalen, en processledare. Som exempel tar Rune Brandinger upp ett företag med 16 ägare som behövde enas om sitt företags profil. De konflikter som hade uppstått tog mycket kraft från det som behövdes för att utveckla företaget. En av ägarna hade hört talas om ägardirektivet och man beslöt sig för att ta in en processledare.

Inledningen bestod av intervjuer med

ägarna. De fick sedan besvara en uppsättning frågor skriftligt. Processledaren gjorde en sammanställning och skickade ut svaren till samtliga.

– Det brukar vara en aha-upplevelse, säger Rune Brandinger. I det här fallet konfronterades ägarna med 15 andra "sanningar". Efter ett antal möten nåddes en kompromiss och alla 16 ägarna är kvar än idag.

Om man själv tar på sig medlarrollen i en konfliktsituation ställs man inför vissa trovärdighetsproblem, menar Brandinger. En processledare säkerställer att det färdiga dokumentet inte blir alltför urvattnat till sitt innehåll, eftersom det då inte gör någon nytta.

Rune Brandinger har ägnat sig åt företagsledning under många år, bland annat som koncernchef i Södra. Han har varit ledamot av drygt 70 styrelser och ordförande i 50 av dem. Det är detta som ligger till grund för hans bok – innehållet är en syntes av hans erfarenheter i det praktiska arbetet.

Boken har en segelbåt på omslaget. Det kan stå för navigering, men den symboliserar också frihet – ett skrivet ägardirektiv ger en orientering om färdriktningen, men också friheten att dra sig tillbaka i förvissning om att företagets verksamhet kommer att fortsätta enligt ägarens intentioner. ■