



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen
Inriktning Management
Höstterminen 2011

Ägarskiften i småföretag

Kandidatuppsats
Annelie Kärrman 740920
Lovisa De Almeida Duarte 860407
Handledare: Staffan Gran

FÖRORD

Vi vill tacka alla våra respondenter som tog sig tid och ställde upp på våra telefonintervjuer.

Vi vill även passa på att tacka vår handledare Staffan Gran för all hjälp samt engagemang i samband med skrivandet av vår uppsats.

Lovisa De Almeida Duarte

Annelie Kärrman

Sammanfattning

Generationsskifte i småföretag är ett aktuellt samhällsproblem som bland annat beskrivs i två rapporter från Företagarna (Företagarna, 2005, 2009). I rapporten från 2005 framkom det att man räknar med att en tredjedel av alla planerade ägarskiften kommer att misslyckas, dels på grund av bristande planering. Detta är en av de vanligaste anledningarna till att företag går i konkurs. En konkurs drabbar inte bara företagsledaren utan givetvis även dess anställda. Mot bakgrund av att en majoritet av alla yrkesverksamma svenskar är anställda i småföretag är det en fråga av stor samhällsbetydelse. I undersökningen från 2009 framkom det bland annat, att 60 000 småföretagare med anställda ville gå i pension under de kommande fem åren. Vid detta tillfälle utgjorde det 25 procent av det totala antalet småföretag i Sverige. I en rapport från Nutek (Generationsskifte i företag, 2002) framkommer att många av företagsledarna inte vidtagit några åtgärder och att just ägarnas bristande planering av ägarbytet anses vara ett av de största och viktigaste problemen.

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur väl förberedda företagsledare i ett urval småföretag är för att hantera detta kommande problem. De problemställningar vi valt att fokusera på är, vilka åtgärder de valda företagsledarna har vidtagit för att förbereda sig och sitt företag för ett framtida ägarskifte, både vad gäller ny ägare och de anställdas situation samt vad detta kan få för konsekvenser.

Urvalet för studien har varit aktiebolag inom Öckerö kommun, med ägare som är äldre än 55 år och som har minst två anställda samt att företaget är anslutet till Öckerööarnas företagarförening. Den metod som valdes var den fokuserade intervjun. Respondenterna har kontaktats via telefon, oförberett, och svarat anonymt. Därefter har vi utifrån primärdata analyserat de intervjuades förhållande till ett kommande ägarskifte, i förhållande till ny ägare och de anställdas situation utifrån valda teorier.

Vår referensram och följande fem frågeställningar i vår intervjuundersökning har bildat underlag för analys och slutsats:

- Var ägarbytet planerat?
- Var ägarna i behov av extern kompetens vid ägarbytet?
- Hade ägarna en aktiv styrelse?
- Vilket inflytande hade de anställda vid ägarbytet?
- Var företagets lönsamhet av betydelse vid ägarbytet?

Vi har i vår studie kunna visa, att de intervjuade företagsledarna vidtagit få åtgärder för att förbereda sig och sitt företag för ett ägarskifte. I de fall som ägarna hade förberett sig, hade de bestämt vem eller vilka närstående som skulle ta över eller att företaget skulle säljas. Det var mycket ovanligt att företagen hade hjälp av ett aktivt styrelsearbete, då de som regel inte hade någon extern ledamot i styrelsen. De använde sig inte heller av möjligheten att involvera

de anställda, som en tillgång, i planeringen av ägarbytet. En positiv faktor i vår undersökning var att i stort sett alla företagen hade varit lönsamma under den senaste treårsperioden, vilket borde underlätta ett ägarbyte.

Genom att planera och vara väl förberedd, exempelvis via aktivt styrelsearbete samt genom att skaffa information kring ägarbyte, ökar företagsledaren företagets möjligheter att överleva efter ägarbytet till gagn för såväl de anställda och som samhället i stort.

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	7
1.1 Ämnesval	7
1.2 Frågeställning	7
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Definitioner	8
1.5 Disposition	9
2. Metod	10
2.1 Förförståelse	10
2.2 Perspektiv	10
2.3 Vetenskapligt synsätt	10
2.4 Vetenskaplig metod	11
2.5 Forskningsmetod	12
2.5.1 Teorisökning	13
2.5.2 Urval	13
2.5.3 Bortfall	14
2.6 Intervjukonstruktion	14
2.7 Källkritik och trovärdighet	15
2.7.1 Metod	15
2.7.2 Respondenter och frågor	15
2.7.3 Tryckta källor	16
2.7.4 Reliabilitet och Validitet	16
2.8 Efter intervjun	17
3. Teoretisk referensram	19
3.1 Aktuell undersökningar	19
3.2 Aktuell forskning	22
3.2.1 Styrelsearbetet	22
3.2.2 Att arbeta i team	23
3.2.3 Skapa lönsamhet	24
3.3 Lagstiftning	25
3.3.1 Reavinstskatten	25
3.3.2 ABL - aktiebolagslagen	26
4. Empiri	28

4.1 Om respondenterna och intervjuerna	28
4.2 Tabell.....	28
5. Analys	32
6. Slutsatser och diskussion.....	38
6.1 Diskussion	38
6.2 Slutsatser	38
6.3 Förslag på vidare studier	43
Källhänvisning.....	44

1. Inledning

I detta kapitel diskuterar och förklarar vi den valda problemformuleringen för att skapa en bakgrundsförståelse till ämnet. Vi kommer även att ta upp avgränsningar samt förklara definitioner.

1.1 Ämnesval

Enligt en rapport som Företagarna gjort med hjälp av TNS SIFO under 2009 ville 60,000 småföretagare med anställda gå i pension under de kommande 5 åren. Detta utgjorde vid tillfället för studien 25 procent av det totala antalet småföretag i Sverige (Företagarna, 2009). I en studie som Företagarna gjort 2005 tillsammans med SCB och SIFO räknar man med att en tredjedel av alla planerade ägarskiften kommer att misslyckas bland annat på grund av bristande planering. Det är en av de vanligaste anledningarna till att företag går i konkurs (Företagarna, 2005). Ett företags konkurs eller nedläggning drabbar inte bara företagsledaren utan även dess anställda.

I Nuteks rapport om Generationsskiften i företag (2002) kommer de bland annat fram till följande:

“Av analysen framkommer att många företagsledare inte har vidtagit några åtgärder för att förbereda ett kommande generationsskifte, samtidigt som bristen på förberedelser av många framhålls som ett av de viktigaste problemen vid ägarskiften i företag.”

(Nutek, 2002)

1.2 Frågeställning

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur väl förberedda företagsledarna är för att hantera detta kommande problem, som inom de närmsta 5 åren uppskattningsvis kommer beröra 60 000 företag. (Företagarna - generationsskifte, 2009) Att utifrån primärdata analysera de intervjuades förhållande till ett kommande ägarskifte, både i förhållande till ny företagsledare och till de anställdas situation, utifrån valda teorier.

Utifrån detta vill vi undersöka vilka åtgärder de valda företagsledarna har vidtagit för att förbereda sig och sitt företag för ägarskiftet, både vad gäller ny ägare och vad gäller de anställdas situation samt vad detta kan få för konsekvenser.

1.3 Avgränsningar

Vi författare har valt att begränsa uppsatsen till att endast inkludera aktiebolag som passar på EU:s definition av småföretag, det vill säga max 49 anställda, samt vår egen begränsning på minst två anställda. Det geografiska området är begränsat till Öckerö kommun. För att kunna få fram information om denna urvalsgrupp tillkommer ytterligare en begränsning, Öckeröörnas företagarförenings medlemslista. Vi har även valt att bara intervjua företagsledare över 55 år.

1.4 Definitioner

Småföretag

Med småföretag menar vi här att det är ett företag med max 49 och minst två anställda. Utgångspunkten för denna begränsning har varit EU:s definition av småföretag - som har mellan 1-49 anställda och med en årlig omsättning som understiger 7 miljoner euro eller en balansomsättning som inte överstiger 5 miljoner euro. Mikroföretag tillhör kategorin små och medelstora företag och är företag med färre än 10 anställda.

Företagsledare

Det är möjligt att använda olika benämningar på ägaren till företaget, till exempel företagsägare, företagsledare etc. Vi har för enkelheten valt att genomgående kalla denne person för Företagsledare, samt att göra denne manlig, det vill säga kalla företagsledaren för "han".

Generationsskifte

Med begreppet generationsskifte menas att barn eller barnbarn till företagsledaren tar över företaget.

ABL

ABL står för Aktiebolagslagen och i denna lag beskrivs valda delar av kapitel 8, som berör styrelsearbetet i ett aktiebolags, i uppsatsens kapitel om de teoretiska referensramarna. För vidare info, se bilaga.

1.5 Disposition

Uppsatsens fortsatta disposition ser ut enligt följande:

Kapitel - 2 Metod

I det andra kapitlet redogör vi för vårt tillvägagångssätt när det gäller vetenskapligt synsätt, undersökningsmetod till insamling av data och analys. I kapitlet redogör vi även för reliabilitet och validitet inklusive relevanta intervjuproblem.

Kapitel 3 - Teori

Det tredje kapitlet ägnar vi åt den teoretiska referensramen. Kapitlet inleds av ett antal aktuella undersökningar om ägarbyten. Därefter övergår vi till aktuell forskning i ämnet och avslutar med relevant lagstiftning.

Kapitel - 4 Empiri

I det fjärde kapitlet presenterar vi den empiriska undersökningen, dels i form av faktasammanställning i en tabell över de undersökta företagen och dels som löpande till text.

Kapitel 5 - Analys

I det femte kapitlet analyserar vi empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen delas in i de fem huvuddelarna:

- Var ägarbytet planerat?
- Var ägarna i behov av extern kompetens?
- Hade ägarna en aktiv styrelse?
- Vilket inflytande hade de anställda vid ett ägarbyte?
- Har företagets lönsamhet någon betydelse vid ägarbytet?

Kapitel 6 - Slutsats

I det sjätte kapitlet presenterar vi slutsatserna av studierna och frågeställningen besvaras.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs och motiveras valet av metod för studien. Vidare redogör vi även för hur datainsamlingen gått till samt att vi förklarar hur vi kommer att tolka det. Vi belyser även vad som kan komma att påverka arbetes utformning.

2.1 Förförståelse

Vi som författare av kandidatuppsatsen i företagsekonomi med inriktning mot management har personligen ingen direkt koppling till ägarskiften, utan ämnet är valt utifrån vårt intresse av att veta mer om ägarbyten inom småföretag. Viss förförståelse har vi med oss i ämnet. Lovisa arbetar deltid på en större bank och Annelie har arbetat med att verkställa kommunala myndighetsbeslut. I båda fallen rör det sig om stora arbetsgivare där vi har skaffat oss både erfarenhet och vana från att arbeta strukturerat med framtidsplaner och regelbundet följa upp dessa.

2.2 Perspektiv

Det perspektiv som är valt för uppsatsen är att undersöka företagsledarnas uppfattningar vad gäller ägarbyte i sina företag, genom att intervjua dessa. Företagsledarens barn och tredje part, det vill säga andra intressenter såsom banker, fackförbund etcetera, är inte kontaktade.

2.3 Vetenskapligt synsätt

Vid vetenskapliga undersökningar är det viktigt att ha klart för sig hur forskaren ser på kunskap och det finns idag två huvudsakliga synsätt inom samhällsvetenskapen, vilka är positivismen och hermeneutiken. Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapsteorin och uppfattningen är att de metoder som finns inom naturvetenskapsforskningen ska användas i så stor utsträckning som möjligt också inom den samhällsvetenskapliga forskningen. Det som är viktigt är att samla fakta kring ett problem för att kunna få fram ett mönster eller regelbundenhet. Vidare anses i detta synsätt att alla antaganden ska vara så objektiva som möjligt. Positivismens syn på teori och forskning är att teorin ska skapa hypoteser och därefter

samlas data in för att kunna testa hypotesen.

Hermeneutikerna, som också kallas för tolkningsperspektivet, anser att människor och ramverk måste tolkas på ett annat sätt än vad som görs inom naturvetenskapen. Detta synsätt anser att samhällsvetenskapens studieobjekt, det vill säga människor och deras institutioner, i grunden skiljer sig åt från naturvetenskapens studieobjekt och att studiet av den sociala verkligheten därmed kräver en annan logik för forskningsprocessen. Skillnaden mellan de båda synsätten handlar alltså om en skillnad på fokus, där positivismen fokuserar på en förklaring på mänskligt beteende och hermeneutiken fokuserar på en förståelse av människors beteende. Posivismen vill att de mänskliga känslorna skulle ha en så liten påverkan på forskningsresultatet som möjligt men hermeneutiken vänder på det hela och anser att förståelsen och forskarens tidigare kunskaper är centrala. I samhällsforskning försöker hermeneutiken förstå fenomen från personens perspektiv (Bryman och Bell).

Vår frågeställning handlar om att vi vill undersöka vilka åtgärder företagsledarna har vidtagit för att förbereda sig och sina företag för ägarskiftet, både vad gäller ny ägare och vad gäller de anställdas situation samt vilka konsekvenser detta har fått. Slutsats kommer i stor utsträckning att byggas på respondenternas egna uppgifter och reflektioner kring åtgärder och konsekvenser. Därför kommer vi att ha en hermeneutisk kunskapssyn i vårt arbete (Bryman och Bell, 2005).

2.4 Vetenskaplig metod

När en vetenskaplig undersökning görs och ett problem undersöks så finns det olika sätt att genomföra det på. Antingen kan en induktiv eller deduktiv metod användas. Enligt Bryman och Bell (2005) representerar deduktiv teori den vanligaste uppfattningen om hur förhållandet mellan teori och empiri inom samhällsvetenskaperna ser ut. Med det menas att forskaren skapar nya hypoteser från tidigare kunskaper inom ämnet, vilka sedan måste testas i verkligheten. Frågorna och teorin kommer att styra den empiriska undersökningen. De olika stegen i en deduktiv metod enligt Bryman och Bell (2005) är 1: Teori, 2: Hypoteser, 3: Datainsamling, 4: Resultat, 5: Hypotesen förkastas eller bekräftas och 6: Teorin revideras. Det som är viktigt är att informationen som framkommit från datainsamlingen återknyter till teorierna som togs fram i början.

I en induktiv metod börjar forskaren, enligt Bryman och Bell (2005) med datainsamling för att sedan skapa en teori. Generaliserbara slutsatser dras av det material som samlats in och teorier skapas senare utifrån detta. I litteraturen påpekas dock att när en teori tagits fram på detta sätt så brukar man ofta gå tillbaka och testa teorin med en deduktiv ansats för att stärka teorin, detta brukar kallas för iterativ eller upprepande metod.

I vår undersökning har en deduktiv metod valts. Vi har utgått ifrån tidigare undersökningar och teori för att därefter skapa vårt syfte och vår frågeställning. Utifrån de förkunskaper som vi skaffat oss har vi sedan samlat empiri via intervjuer som har analyserats och återkopplats till teorin.

2.5 Forskningsmetod

Den metod som vi valt för att kunna svara på vår frågeställning är den fokuserade intervjun. Fördelen med en fokuserad intervju är att ramarna och strukturen utformas i förväg, och därmed blir analysen lättare att genomföra (Bell, 2000) Vi använder oss av en intervjuguide med en uppsättning frågor som samtliga respondenter får svara på. Alla intervjupersoner får möta likartade frågor. Metoden har, enligt Jacobsen (1993), många fördelar då den är betydligt mindre tidskrävande än till exempel den informella intervjun, och den är inte lika beroende av intervjuarens kvalifikationer.

Metoden skapar också förutsättningar för att kunna få många fler svarspersoner än till exempel vid fallstudier eller observationer. Tillvägagångssättet ger också en viss säkerhet för att man får en uppsättning intervju svar som är såpass strukturerade att de kan bearbetas och jämföras med varandra. Metoden gör det möjligt att nya och oförutsedda aspekter kan dyka upp under intervjuens gång (Jacobsen, 1993).

Den här typen av intervju kallas också för kvalitativ intervju. Den är, enligt Jacobsen (1993), ett utmärkt verktyg när det gäller att samla in sådan information som det är svårt att få tag i på annat sätt. Dock kan det finnas svårigheter med att kvantifiera resultaten. Ju mer standardiserad intervjun är, desto lättare är det sedan att ordna och kvantifiera resultaten. En mycket strukturerad intervju kan likna en enkät eller en checklista, men den fylls dock i av intervjuaren och inte av respondenten. Är man ovan som intervjuare kan det vara lättare att använda ett strukturerat frågeschema (Bell 2000).

Jacobsen (1993) tar upp det faktum att lyssnandet är en konst. Enligt honom är den vanligaste orsaken till att intervjuer blir misslyckade att utfrågaren inte lyssnar tillräckligt mycket. Hans uppfattning är att lyssnandet, i betydelsen att höra och att uppfatta, inte räcker. Man måste också vara uppmärksam och engagerad i samtalet. Konsten att lyssna är även en fråga om tidsuppfattning. Förstagångsintervjuare har ofta ett alldeles för högt tempo. I själva verket finns det mer tid för formuleringen av frågor än vad man normalt tror. Därför är det bra att vänta med sina frågor tills respondenten slutat tala.

Vi har blandad erfarenhet av intervjuer och hoppas att våra kunskaper har räckt till. Självklart utvecklas en persons intervjuteknik, inklusive förmågan till att lyssna, efter resans gång. Då vi haft en strukturerad intervjumall samt att själva intervjun som sådan varit kort tror vi inte att bristande erfarenhet väsentligen har påverkat resultatet.

2.5.1 Teorisökning

Studiens teoretiska referensram utgår från tre delar, resultat från tidigare undersökningar som är både statligt och privat gjorda, teori avseende ägarbytesprocessen och entreprenörskap samt slutligen skatteregler och viss lagstiftning. Tyngdpunkten ligger på olika undersökningar gjorda i olika sammanhang kring ägarbyte i småföretag. Information har också sökts på olika sidor på internet för att ytterligare komplettera med information.

I utformningen av problemanalysen och sökandet av teori kring ämnet så kunde vi snart konstatera att studiens ämne är högst aktuellt men att vi har haft svårigheter att hitta vetenskaplig litteratur kring problemen med ägar- och generationsskifte inom småföretag. Det som huvudsakligen finns att tillgå är olika statliga och privata utredningar såsom till exempel Nutek, Länsförsäkringar, Swedbank med flera.

Inte heller har någon uppsats med snarlik problemformulering hittats. Ett antal uppsatser finns om ägarbyten men de har mer fokus på den juridiska skatteaspekten eller om kunskapsöverföring vid ett generationsskifte. Exempel på uppsatser som vi har läst för att öka kunskapen och bredda oss i ämnet är "Ägarskifte i familjeföretag: Försäljning till marknadspris via intern aktieöverlåtelse" (2009), "Ägarskiften i fåmansföretag - en studie om problem vid ägarskiften" (2007) och "Kritiska inre faktorer vid ägarskiften i småföretag - att adoptera en baby" (2011).

För teori kring metodvalet har vi utgått ifrån några av metodkursen rekommenderade böcker - se vidare under metodkapitlet.

2.5.2 Urval

Ambitionen var att sträva efter ett så representativt urval som möjligt, men samtidigt att det skulle vara möjligt att göra rimliga begränsningar. Valet föll på Öckerö kommun. Med sina 12449 invånare (www.ockerö.se) är Öckerö kommun den minsta befolkningsmässigt i Göteborgsregionen. Kommunen var intressant för oss då den har en hög andel småföretagare och att Lovisa har kontakter med Öckerööarnas företagarförening, som består av sammanlagt 188 företag. Utifrån dem har vi valt aktiebolag, med en ägare som är äldre än 55 år och som har minst två anställda. För att snabbt kunna få fram denna information om ägarförhållanden etcetera har vi använt oss av ratsit.se.

Efter urvalet blev det 28 företag som matchade vår begränsning, vilket blir ca 15 procent av de ursprungliga företagen. Åldrarna på ägarna i urvalet varierar mellan 55 år till 70 år, med en medelålder på 61 år. Utifrån vårt urval lyckades vi få till intervjuer med 16 företag och dess ägare. En övervägande majoritet av respondenterna var män, hela 14 av de 16 intervjuade. Antalet anställda i dessa företag varierade mellan 1-20 personer, med ett aritmetiskt medelvärde på 6 personer. I de fall där det bara fanns en anställd, det vill säga företagsledaren

själv, har tidigare anställda sagts upp eller slutat under 2011 vilket är förklaringen till att informationen på ratsit.se inte stämde. Vi har ändå valt att ha med dessa företagsledare i sammanställningen.

2.5.3 Bortfall

Av de 28 företag vi sökte fick vi svar från 16 stycken. Fem av dessa 28 kom vi aldrig fram till via telefon eller på annat sätt och i ytterligare fyra fall var det stora svårigheter med att komma i kontakt med företagsledaren. Tre företagsledare avböjde att svara på frågorna, varav två på grund av sjukdom.

Den främsta anledningen till bortfallet är alltså kopplat till svårigheten att nå företagsledaren. Flera av de som vi fått svar från har vi fått ringa upprepade gånger för att kunna få svar på våra frågor. Även de gånger vi har blivit ombudade att ringa tillbaka vid en specifik tid, har det visat sig vara svårt att få tag på företagsledaren. Vi har konstaterat att företagsledare för småföretag verkar vara en svårnådd grupp! En dag var dock särskilt lyckosam utifrån ett svarsfrekvensperspektiv och det var en dag då det var regnstorm vilket innebar att företagarna inte var ute i ärenden. Andra mönster har inte identifierats eller konstaterats. De som vi har kommit i kontakt med har på alla sätt varit behjälpliga i besvarandet av våra frågor. Svarsfrekvensen blev slutligen 57 procent vilket är jämförbart med andra undersökningar vi varit i kontakt med. Nutek (2004) hade dock hela 76 procents svarsfrekvens men den studien pågick under en betydligt längre period än vår.

2.6 Intervjukonstruktion

Insamling av information har skett via telefonintervjuer. Det var en förutsättning för att hinna få med en stor volym av intervjupersoner. Enligt Jacobsen (1993) är telefonintervjuer snabba, praktiska och också billiga att genomföra, vilket vi tog fasta på. Vidare hävdar Jacobsen (1993) att det naturligtvis har betydelse för intervjun om man möts mellan fyra ögon eller om man pratar i telefon. Dock är det svårt att avgöra om det ena är bättre än det andra. Han påpekar också att olika personer har lättare eller svårare att prata i telefonen. Ett telefonsamtal blir också mer abstrakt än ett samtal mellan fyra ögon.

Respondenterna har kontaktats via telefon. Tillvägagångssättet har varit att ringa upp, oförberett för respondenten, och direkt fråga om det går bra att göra en intervju om ägarskiften samt att intervjun tar några minuter. Erbjudande om att ringa upp vid senare tillfälle har erbjudits när det passat. Inga förberedande brev eller liknande har skickats ut innan. Vi upplever att för våra frågor har valet av tillvägagångssätt varit det bästa. Att istället rent fysisk träffas för att ställa frågor som endast tar några minuter, skulle troligtvis ha gjort

datainsamlingen onödigt långdragen utan att tillföra särskilt mycket mer. Eventuellt hade det också blivit ett större bortfall då intervjun skulle ha tagit större tid i anspråk för företagsledarna.

Intervjuerna har inte spelats in, då vi inte ansett det vara nödvändigt. Anteckningar har istället förts under och strax efter intervjun.

Anonymitet har givetvis garanterats, vilket också respondenterna informerades om. Resultaten från studien presenteras anonymt i uppsatsen, då det inte funnits anledning att särredovisa enskilda svar. Vi har heller inte gett respondenterna möjlighet att granska sina egna svar. Respondenterna har inte på något sätt arvoderats för sin insats, förutom med ett stort tack.

2.7 Källkritik och trovärdighet

2.7.1 Metod

Vi valde att använda oss av en så kallad styrd eller fokuserad telefonintervju som metod. Bedömningen var att det var den bästa metoden mot bakgrund av det stora antalet respondenter och deras och vår begränsade tid. Mer öppna intervjuer med personliga möten hade troligen lett till mer diskussion och information men då hade vi istället tvingats till att begränsa urvalet. Även om det alltså finns viss risk för styrning och påverkan på grund av riktade frågor, tror vi ändå att vi fått trovärdiga svar och en samlad bild av intervjuundersökningen som ligger sanningen nära. Troligen hade vi fått en lägre svarsfrekvens om vi propsat på personliga intervjuer. Enligt Bell (2000) finns alltid en risk för att man får en viss skevhet i resultaten, och detta beror främst på att de som intervjuar är människor och inte maskiner och därför kan påverka respondenten på ett sätt som inte behöver vara medvetet. Vidare hävdar också Bell (2000) att det är lättare att erkänna det faktum att skevhet kan uppstå än att eliminera denna effekt.

2.7.2 Respondenter och frågor

Vår uppfattning är respondenterna har svarat ärligt och personligt på intervjufrågorna. Det fanns inga frågor som kunde betraktas som "känsliga", till exempel utifrån ett politiskt perspektiv, och därtill har vi garanterat anonymitet. Viss risk finns att frågorna om företagets lönsamhet och vinst kan uppfattas som känsligt men det är högst troligt att de flesta vet om att den informationen finns lätt tillgänglig hos till exempel Bolagsverket.

2.7.3. Tryckta källor

De källor som använts består av tre delar, dels litteratur, dels olika undersökningar och dels lagstiftning.

Vad gäller litteratur har vissa svårigheter funnits att hitta teori om ämnesvalet. Vi har huvudsakligen utgått ifrån två teoriböcker och använt dessa som referensram. Denna litteratur är aktuell och inte äldre än fem år och vi har aktivt sökt efter nya källor som beskriver samtiden så som den är nu. Dock, när det gäller böcker om management och entreprenörskap kan det finnas anledning att vara kritisk då denna litteratur oftast är mer generell och inte specifikt fokuserar på undersökningar och forskning kring succession och ägarbyten och därför mindre relevant att ta med i referensramen till denna studie.

Vad gäller statliga- och näringslivsundersökningar som till exempel Nutek, bedömer vi dem som trovärdiga. Vi har sökt efter oberoende källor men har också använt oss av hemsidor så som till exempel Företagarna och Svenskt näringsliv som aktivt arbetar med politisk lobbying. Andra undersökningar som vi använt oss av är branschundersökningar gjorda av Länsförsäkringar och Swedbank Företagsförmedling. Vi har tagit till oss sådan information med en viss försiktighet då de är gjorda och beställda av sina privata ägare och troligen i visst syfte.

2.7.4 Reliabilitet och Validitet

Vilken metod man än väljer för insamling av information till sin uppsats måste man alltid kritiskt granska den för att avgöra hur tillförlitlig och giltig den informationen är som man får fram. Detta kallas vanligen för reliabilitet och validitet.

Reliabilitet

“Reliabilitet eller tillförlitlighet är ett mått på i vilken utsträckning ett instrument eller ett tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen under i övrigt lika omständigheter.”

(Bell, 2000)

Vi har inte upplevt ett behov av att testa reliabiliteten, det vill säga testa det instrument som användes i studien för att samla in information. Detta skulle kunna ha gjorts genom att till exempel intervjua samma personer två gånger, använda kontrollfrågor eller på annat sätt i detalj jämföra respondenternas svar med varandra. Vår uppfattning är dock att vid nya intervjuer med samma respondenter skulle svaren bli ungefär de samma.

För att öka studiens reliabilitet gjorde vi till att börja med var sin tolkning av respondenternas svar och påbörjade varsin analys. Slutsatsen var att vi kom fram till mycket snarlika, det vill säga vi hade tolkat intervjuerna på ett mycket likartat sätt.

Det hade eventuellt varit relevant för studiens reliabilitet att också närmare studera familjeförhållanden, man skulle exempelvis kunna belysa de svårigheter som kan finnas för en förälder när det gäller att fördela sina tillgångar jämnt och rättvist mellan sina barn. Denna fråga upplevs som central för flera av respondenterna men var något vi inte hade med i vårt frågeformulär. Bedömningen är att reliabiliteten eller tillförlitligheten på studien som helhet är tillräckligt stor.

Validitet

“Med validitet avses att man som forskare verkligen mäter det som man avser att mäta.”

(Ejvegård, 1996)

Vårt syfte med denna uppsats var att undersöka hur väl förberedda företagsledarna är för att hantera det kommande problem som ett ägarskifte innebär, samt att utifrån primärdata analysera de intervjuades förhållande till ett kommande ägarskifte. Både i förhållande till ny företagsledare och till de anställdas situation, utifrån valda teorier. Möjligen skulle vi kunna använda både annan metod och andra frågor för att undersöka denna problemställning men på det stora hela anser vi att våra intervjuer ger oss svar på det som vi vill undersöka. Bedömningen är att studien är tillräckligt valid.

2.8 Efter intervjun

Enligt Bell (2000) måste alltid rådata som fås från till exempel intervjuer och checklistor registreras, analyseras och tolkas. En stor mängd enskilda och intressanta upplysningar kommer inte att betyda något för en forskare eller en läsare om de inte kan kategoriseras på något sätt. Man letar alltid efter likheter, skillnader, grupperingar och mönster och efter det som är speciellt viktigt.

Så snart våra intervjuer var klara påbörjades tolkningen. Till att börja med satt vi författare på var sitt håll och tolkade ensamma. Därefter startades en större gemensam diskussion. Ganska omgående kunde fem huvudområden identifieras utifrån svaren på frågeställningarna. Dessa huvudområden blev grunden till en större tabell, som baserades på en sammanfattning av varje företagsledares svar kring de fem identifierade huvudområdena. När denna tabell var gjord blev det lättare och tydligare att översiktligt se resultatet. Intervju som metod ger oftast kvantitativ information. Då valet var en styrd och strukturerad intervju blev resultatet lättare att tydliggöra med kvantitativa indikationer.

När tabellen var gjord påbörjades analysen. Där användes den teoretiska referensram som samlats in för att jämföra, förstå och sortera informationen från intervjuerna. Även analysen utgick ifrån de fem identifierade huvudområdena. All information måste tolkas, det räcker inte enbart med beskrivningar (Bell 2000).

I slutdiskussionen använder vi det materialet som framkommit under analysen för att kunna svara på vår frågeställning och vårt syfte.

Sammanfattning

Det perspektiv som är valt för uppsatsen är att undersöka företagsledarna i de aktuella företagen direkt. Intervjuerna handlar om deras uppfattning kring vår problemformulering. Vi kommer därför att ha en hermeneutisk kunskapssyn i vårt arbete. Vidare har en deduktiv metod valts då vi har utgått ifrån tidigare undersökningar och teori för att därefter skapa vårt syfte och vår frågeställning. Utifrån de förkunskaper som vi skaffat oss har vi sedan samlat empiri via intervjuer som har analyserats och återkopplats till teorin. Studiens teoretiska referensram utgår från tre delar, resultat från tidigare undersökningar, teori, avseende ägarbytesprocessen och skatteregler samt viss relevant lagstiftning.

Urvalet är småföretagare i Öckerö kommun. För att få fram information till studien gjordes strukturerade telefonintervjuer med de valda företagsledarna. Resultatet av denna undersökning sammanställdes och analyserades sedan utifrån fem huvudområden, som vi sedan har utgått från för att kunna svara på vår frågeställning samt de teoretiska referensramarna.

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel beskriver den teoretiska referensram som kommer att ligga till grund för analysen. Avsnittet är indelat i tre delar; aktuella undersökningar, aktuell teori samt lagstiftning. Vidare ligger även denna teoretiska referensram till grund för de frågor som vi ställt till våra respondenter.

3.1 Aktuell undersökningar

Antalet småföretag i Sverige som ägs av företagsledaren och dennes familj är 90 procent (Nutek, nov 2005). Trots att företagsledaren ofta lägger ner både en hel del tid och pengar väljer de flesta att skjuta på planeringen av ägarskifte till framtiden. Över hälften av landets småföretagare har ingen plan för vad som kommer hända om de skulle avlida hastigt. Detta kan leda till problem bland annat för de anställda om den eller de som ärver företaget inte har tillräckligt intresse eller kunskap för att driva det vidare (Länsförsäkringar).

Nutek gjorde 2004 en fördjupad analys om ägarskiften i Jönköpings län, där man i första hand telefonintervjuade småföretagare i länet. Svarsfrekvensen var 76 procent. En av frågorna var vem eller vilka företagsledaren i första hand skulle vända sig till om denne behövde hjälp gällande ägarskiftesfrågor. Det visade det sig att 92 procent av de tillfrågade skulle vända sig till en revisor, 55 procent till en jurist och 49 procent till en person ur det personliga nätverket. 22 procent anger att de skulle vända sig till externa styrelseledamöter, 17 procent till en företagsmäklare, 5 procent till en ALMI-konsult och 2 procent till en rekryteringskonsult (Nutek, 2004). Nutek poängterar i en artikel skriven ett år senare att det är mycket viktigt att de personer som företagarna högst troligt kommer att vända sig till har kunskap om ägarbytesprocessen samt skatter och lagar (Nutek, nov 2005).

Den viktigaste anledningen till ägarskifte är företagsledarens ålder (Nutek, 2004). Även lönsamheten påverkar men där är det svårare att säga i vilken utsträckning. Dålig lönsamhet kan göra att företagsledaren känner sig tvingad att sälja medan en bra lönsamhet kan göra att man säljer för pengarnas skull och för att företaget kan tänkas vara mer lätt sålt (Nutek, 2004).

Nutek anser att avskaffandet av arv och gåvoskatten kan göra att företagsledarna istället för att förenkla ägarskiftet gör att företagaren struntar i att planera och istället låter eventuella barn arva. Detta skulle kunna leda till att företagsledaren i allt större utsträckning väljer att stå kvar som ägare till företaget långt efter pensionen, vilket kan leda till att företaget stannar upp och att färre insatser görs för att få företaget att utvecklas. Det ska tilläggas att det inte finns något bevis för att så är fallet, utan detta är endast en teori. Studien gjordes innan beslutet om avskaffandet tagits (Nutek 2004).

För att lyckas med ett ägarskifte är det mycket viktigt att det finns kunskap om hur processen går till och att planeringen startar i god tid (Nutek nov 2005). Värt att veta är att 25 procent av företagen inte vet hur ett eventuellt ägarskifte ska gå till vilket är ett problem då processen oftast behöver noggrann planering för att lyckas (Företagarna, 2009). En stor del av ägarskiftet är den mentala biten för ägaren, många företagsledare har lagt ner sin själ i företaget och det är en ännu större anledning till att verkligen tänka igenom vilken lösning som är den bästa (Nutek nov 2005). Även om det alltså är många företagare som väljer att mer eller mindre bara skjuta på planerandet till framtiden menar revisionsfirman Öhrlings att planering kring ägarskifte anses vara den viktigaste frågan för ett familjeföretag. Förklaringen till att det ändå inte planeras menar de är att företagarna sätter den dagliga verksamheten före ägarskiftesfrågorna samt att det kan vara jobbigt att hantera många av de personliga ställningstaganden gentemot familjen som måste tas tag i. Ibland kan även ägarens personliga känslor för företaget sätta käppar i hjulet och göra att företagaren väljer en annan lösning än den som egentligen är den bästa för företagets utveckling. Vidare menar Öhrlings att det just på grund av de svåra frågorna är mycket viktigt att man låter processen ta den tiden som behövs. Det är sällan situationen är sådan att det finns en perfekt lösning som passar samtliga (Öhrlings, 2006).

Det är inte bara företaget som ska få den bästa lösningen, utan även dess företagsledare och i många fall de anställda. Planering kan inte alltid reducera de jobbiga känslorna helt och hållet men kan hjälpa en bit på vägen. Många kan till exempel uppleva det som att man förlorar en del av sin person när man inte längre är ägare och/eller VD, även om det är barnen som tar över. Det är därför även viktigt företagsledaren att veta vad som ska göras med den lediga tiden den dagen han/hon inte längre äger och arbetar på företaget, ett meningsfullt och/eller tidskrävande intresse kan också hjälpa till att fylla upp tomheten (Nutek, nov 2005).

Det är naturligtvis inte bara de ekonomiska och sociala frågorna man ska ta ställning till, utan även de juridiska frågorna måste utredas och handläggas. Människor som gått igenom ägarskiften menar att de aldrig kunde tänka sig att det skulle ta så lång tid som det många gånger gör. Trots de svåra valen som måste göras blir det i slutändan sämre om man låter bli att planera. Företagsledaren bör vara beredd på att försäljning av ett företag ofta tar minst ett halvår innan allt är färdigt (Nutek, nov 2005).

Det är många företagsledare som säger att de inte har tid att planera för ett ägarskifte även om den önskade pensionsåldern egentligen börjar närma sig. Det viktigaste att ha i åtanke att ett uppskjutande kan medföra risker. Företaget kan hamna i ett sämre konkurrensläge vilket i sin tur gör det mindre intressant för potentiella köpare. Ett annat exempel är att familjemedlemmar som egentligen skulle kunna vara lämpade för att ta över hinner hitta andra utmaningar, vilken också är en av anledningarna till att det är viktigt att prata om ett framtida ägarskifte med familjen. Det är viktigt att företagsledaren involverar familjen i processen då detta troligtvis är ett beslut som påverkar även dem. Det kan vara en bra idé att dokumentera vad som bestäms under möten både när det gäller familjen och om det finns fler ägare (Nutek, nov 2005). Det händer att föräldern inte tar upp frågan om generationsskifte, och barn som inte vill ta över kan undvika ämnet för att de inte vill göra föräldern besviken.

Det kan även vara så att företagsledaren inte vill att omgivningen ska veta att ett ägarbyte planeras (Swedbank Företagsförmedling). Detta blir tydligt på Almis seminarium där de bjuder in småföretagare, många väljer nämligen att gå på möten på annan ort än där de driver sitt företag av just den anledningen (Jojac, 2007).

För att ägarskiftet ska bli så lyckat som möjligt är det även av stor vikt att företagsledaren vet vilka olika alternativ som finns och vilka som är fördelarna respektive nackdelarna med vart och ett av dem. Genom att ha så mycket information och kunskap som möjligt ökar chanserna att det blir den mest gynnsamma lösningen för samtliga inblandade som slutligen väljs. Företagsledaren bör även fundera kring varför just det valet är det bästa, vilka människor man ska kontakta, när själva ägarskiftet ska genomföras, vilka förberedelser som är viktiga samt vilka alternativets konsekvenser kan bli (Nutek, nov 2005).

Det är som tidigare nämnts mycket viktigt att öka kunskapen om ägarskiftets olika faser, inte bara företagarna själva utan även hos de yrkesgrupper som företagarna högst troligt kommer att vända sig till. Detta kan ske på flera olika sätt. Bland annat genom forskning i ämnet samt att man försöker få folk att tycka att det är lika intressant att ta över ett företag som att starta eget. Även en utbildning i hur själva övertagandeprocessen går till skulle vara önskvärd (Nutek, 2004).

Även Företagarna har flera förslag på förändringar som skulle kunna förenkla ägarskiften och göra det mer attraktivt att vara egenföretagare. Bland annat ges som förslag att man redan i tidiga år försöka få eleverna positivt inställda till att bli entreprenörer, att man ska omforma regelverket så att fler människor vågar ta steget samt att man ska sänka arbetsgivaravgifterna för småföretagare. De menar även att det i dagens läge med de relativt höga kapitalbeskattningarna vi har i Sverige är svårt för svenska företag att kunna konkurrera med utländska företag, och att dessa därför bör sänkas så att det blir mer attraktivt att driva företag även här i Sverige (Företagarna, april 2009).

För att företag ska kunna byta ägare krävs också att säljare och köpare har en plats att mötas på. Många av de mindre bolagen har för liten omsättning för att vara intressanta för företagsförmedlare, trots att det på många sätt kan vara just de som behöver hjälpen allra mest. Ofta saknas kompetensen för att genomföra ett ägarbyte på bästa sätt, och det är också ägare till mindre företag som i regel är de som har svårast att bestämma sig för att ta tag i det. Det finns platser att annonsera ägarbyten på, ofta är dessa sidor lokala. I Örebro-området till exempel finns www.agarbyten.se och i Norrbotten www.kopaforetag.se. Det finns även en hemsida som är rikstäckande, www.bolagsplatsen.se och vissa väljer att använda sig av www.blocket.se. Dock sker de flesta affärer genom kontakter, bland annat på grund av att man inte vill att alla ska veta om att man ska sälja. Eftersom det krävs mycket av de som tillhanda håller tjänsten vid ägarbyte via nätet om man ska garantera anonymitet och själv para ihop lämpliga intressenter med det säljande företaget är det svårt att få till någon lönsamhet (Jojac, 2007).

En annan lösning skulle kunna vara att man delar upp ägarbytet och ledarbytet så att själva ägarskiftet sker före ledningens byte. (Öhrlings – Generationsskifte, skördetid) Det kan vara lättare att få kompetensen att stanna kvar på det sättet. Många gånger är det just företagets ägare och VD som bär på mycket av kunskapen inom företaget. Nutek talar om överföring av tre K:n, nämligen kunskap, kontakter och kultur, vilka ofta är sammanlänkade med ägaren som person. Det vanligaste är just att ägarskifte och VD-skifte sker vid två olika tidpunkter. Kanske vill man fortfarande äga företaget men inte längre vara VD, eller så vill man tvärtom inte vara ägare längre men kan tänka sig att bli anställd av den nya ägaren som VD (Nutek nov 2005).

I april 2009 kom en artikel från Företagarna som visar att drygt var fjärde småföretagare planerade att gå i pension någon gång under åren 2009-2013. Till det ska även uppmärksammas att det finns betydligt fler jobb inom småföretagen än inom företag med över 200 anställda, tvärtemot vad många tror. Småföretagen hade drygt 1,5 miljoner anställda 2009 medan 900 000 personer arbetade i företag med mer än 200 anställda. Det är alltså inte bara företagen själva som drabbas vid en eventuell nedläggning eller ett misslyckat ägarbyte, utan hela den svenska ekonomin. Här ska det även noteras att de företagare som tror att deras företag kommer läggas ned istället för att byta ägare har minskat från 12 till 9 procent, vilket troligtvis till viss del beror på att arvs- och gåvoskatten samt förmögenhetsskatten avskaffats. Företagarna trycker även på vikten av att förenkla för småföretagen att byta ägare samt anställa, annars är risken stor att företagen mer eller mindre tvingas till nedläggning för att ingen vill ta över (Företagarna, april 2009).

3.2 Aktuell forskning

Då svårigheter har funnits att hitta annan teorireferens än främst olika undersökningar kommer vi här att utgå ifrån Landstöm och Löwegrens bok "Entreprenörskap och företagsetablering" från 2011 för att också kunna koppla samman litteraturteori till analysen.

3.2.1 Styrelsearbetet

Enligt Landström och Löwegren (2011) är en fungerande styrelse A och O för ett framgångsrikt företag. När styrelsearbetet fungerar blir styrelsemötena en intellektuell och dynamisk process, frågeställningarna diskuteras och analyseras, resonemangen nyanseras och fördjupas, vilket innebär att de beslut som styrelsen fattar är ett bättre beslut än vad VD ensam skulle kunna åstadkomma. En styrelse kan ha många olika funktioner och man brukar tala om styrelsens kontroll och styrfunktion, strategifunktion samt service- och nätverksfunktion. I ett

tillväxtföretag med en fungerande styrelse är det viktigt att försöka utveckla en balanserad relation mellan styrelsen och ledningen, det vill säga närhet men samtidigt distans. Styrelsen ska både kontrollera och vara aktivt deltagande (Landström och Löwegren, 2011).

Vidare hävdar Landström och Löwegren (2011) att om en styrelse ska fungera effektivt bör den inte vara större än fem till sju ledamöter. I många småföretag finns det en risk att styrelserna sätts samman enbart för att företagen skall uppfylla ABL:s krav, och att styrelserna därför inte tillför verksamheten särskilt mycket. En styrelseledamot bör vara kompetent, ha tid för uppdraget, och vara oberoende från ledningen i företaget (Landström och Löwegren, 2011).

Det är också viktigt att styrelsearbetet struktureras, och då avses exempelvis arbetsfördelningen mellan styrelse och ledning, mötesfrekvens, organisering av undergrupper till styrelsen och protokollskrivare. ABL ställer vissa krav på styrelsemötena, såsom att det skall finnas tillräckligt med underlag för de beslut som skall fattas, ledamöterna skall vara förberedda genom att ha läst underlaget i förväg samt att styrelsen skall föra protokoll vid sina möten. Styrelsemöten bör hållas med en sådan frekvens att styrelsen får tillräckligt med kontinuitet i arbetet (Landström och Löwegren, 2011).

3.2.2 Att arbeta i team

Enligt Landström och Löwegren (2011) så startar man väldigt sällan ett företag, eller på annat sätt försöker förverkliga sina idéer, på egen hand. Antingen ingår man i en grupp eller så samarbetar man under resans gång med många andra människor. De påpekar vidare att det finns flera studier som också pekar på att företag som startats av ett team tenderar att bli framgångsrikare än de företag som startas av en enskild entreprenör. Både forskningen och erfarenheten har också visat att framgången i företagandet många gånger beror på laguppställningen. Således blir det då betydelsefullt hur man sätter samman teamet som skall driva företaget. Dock hävdar Landström och Löwegren (2011), att en entreprenörs val av gruppmedlemmar oftast inte sker utifrån några mer genomtänkta överväganden. Att det istället handlar mer om att människor dras till varandra för att man vill arbeta ihop, och inte nödvändigtvis för att uppgiften kräver det. Detta kan i sin tur skapa homogena ledningsteam. För att skapa förutsättningar för tillväxt i ett företag krävs team som är mer heterogena, som består av människor med olika erfarenheter, som kompletterar varandra kompetensmässigt, samtidigt som de olika uppfattningarna och värderingarna i ledningen skapar den spänning som kan utveckla företaget (Landström och Löwegren, 2011).

Sammansättningen av ett team är en process som kan ta tid och det behöver inte vara ett komplett team på plats från starten utan det kan växa fram över tid. Detta innebär emellertid

att en entreprenör bör vara medveten om hur medlemmarna till teamet väljs. När gruppen väl har formats återstår mycket arbete för att få den att arbeta på ett effektivt sätt. Det gäller att anpassa sitt sätt att samarbeta till den uppgift som ska lösas vid olika tidpunkter. Rättvisa innebär inte alltid att alla gör samma sak och har lika mycket inflytande i beslut, utan innebär snarare att se till arbetsuppgiftens karaktär och att sträva efter att olika individers färdigheter kommer till sin rätt. Att det är grundaren av företaget som ska leda företaget upplevs ofta som självklart. Detta beslut är dock inte alltid helt självklart, inte minst om grundaren till företaget är t.ex. innovatör. I en sådan situation kan det till och med vara bra om grundaren träder lite tillbaka och fokuserar på de uppgifter som han/hon har intresse för, medan exploateringen av idén drivs av någon annan som har en affärsmässig kompetens (Landström och Löwegren, 2011).

3.2.3 Skapa lönsamhet

Det finns vissa faktorer man bör ta hänsyn till om man vill att sitt företag ska visa lönsamhet, till exempel att utveckla en affärsmodell. Affärsmodellen är den struktur som företaget bygger upp för att affärsidén skall kunna bli lönsam. Det finns egentligen ingen vedertagen definition för begreppet affärsmodell, utan det används ofta i olika sammanhang med olika betydelser. Huvudsakligen tolkas det som det sätt företaget tjänar sina pengar, det vill säga hur den interna strukturen för intäkter och kostnader ser ut. Det finns två saker som avgör om affärsmodellen kommer att fungera: om historien är trovärdig och om räkenskaperna visar plus. För att kunna växa krävs dock att en affärsplattform utvecklas. Således har affärsplattformen att göra med företagets förmåga att attrahera nödvändiga resurser samt hantera dessa resurser. (Landström och Löwegren, 2011).

För att ett företag ska kunna öka sin lönsamhet måste det kunna växa. Enligt Landström och Löwegren (2011) är nystartade företag ofta mycket sårbara, och de flesta upphör ganska snart efter starten eller förblir små. Men en del företag har potential att växa. Många företag avbryter alltså sin verksamhet, går i konkurs eller läggs ner. Andra företag kan betraktas som levebrödsföretag som inte uppvisar någon tillväxt, utan sysselsätter ägaren och kanske dennes familj. Men ett antal företag tycks ha potential att växa.

Vad är det då som gör att ett företag växer? Enligt Landström och Löwegren (2011) är tillväxt ett komplext fenomen och detta är ingen lätt fråga att besvara. Tillväxtviljan hos entreprenörer är i allmänhet relativt låg och det är få företag som växer. De faktorer som finns identifierade av forskare som gör att företag uppvisar tillväxt kan hänföras till:

1. Entreprenören i företaget
Entreprenörer som startar sina företag baserade på klart definierade marknadsmöjligheter och som är starkt motiverade att tjäna pengar kan förväntas få en starkare tillväxt.

2. Företagets karaktär

Flera studier har visat att unga och små företag tenderar att växa snabbare än större och etablerade företag. Det finns dock stora skillnader mellan olika branscher.

3. Företagets strategi.

Tillexempel att snabbt växande företag är ofta mer villiga att rekrytera externa ledare och styrelseledamöter, samt delegera beslut till icke-ägande ledare. (Landström och Löwegren, 2011)

Enligt Landström och Löwegren (2011) så handlar strategi om två frågor: Vad ska företaget syssla med och hur ska man uppnå konkurrensfördelar? Den verksamhet som företaget väljer skall också stämma överens med de resurser och den kompetens som finns i företaget, och strategin skall innebära att företaget uppnår konkurrensfördelar på marknaden.

Det kan vidare ifrågasättas om det överhuvudtaget går att analytiskt utveckla strategier i företag. Nya möjligheter uppstår hela tiden och entreprenören agerar på dessa möjligheter, vilket gör att nya strategier uppstår i företaget, snarare än att strategier utvecklas genom användandet av analytiska tekniker.

”Strategierna utvecklas kontinuerligt genom att entreprenören agerar på de förändringar som hela tiden uppstår i företaget och dess omgivning.”

(Landström och Löwegren 2011)

3.3 Lagstiftning

3.3.1 Reavinstskatten

Det är mycket viktigt att även känna till vilka ekonomiska konsekvenser som kan uppstå vid en försäljning av företaget. Planerar man inte alls kan man drabbas av oväntade utgifter eller beskattningar. Det finns en regel inom fåmansföretagsreglerna som innebär att en försäljning av aktier i ett familjeföretag som sker direkt vid överlåtandet kan ge upp till 57 procent i skatt på vinsten. Denna regel finns för att förhindra att uttag av lön sker genom kapitalinkomster, vilket alltså är lägre beskattat. För att komma runt denna regel finns det möjlighet att istället för direktuttag av aktierna vid försäljning, överlåta dessa till ett nybildat företag. Det nya företaget överlåter sedan aktierna till köparen som i sin tur väntar i minst fem år med uttag av vinsten. Genom denna process beskattas vinsten istället som kapitalvinst, för närvarande 25 procent. Det är ingen skillnad på skattesatsen om man väljer att sälja till en familjemedlem, utan så länge som aktierna säljs till rådande marknadspris gäller fåmansföretagsregeln (Viktoria Andersen, 2009).

3.3.2 ABL - aktiebolagslagen

I aktiebolagslagen kapitel 8 "Bolagets ledning" beskrivs bl.a. aktiebolagets styrelse. Det framgår för det första att ett aktiebolag skall ha en styrelse med en eller flera ledamöter. Om styrelsen har färre än tre ledamöter, skall det finnas minst en suppleant. Styrelsens huvuduppgifter är att svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation samt se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen och ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Vidare skall styrelsen årligen fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt arbete, där det bland annat skall ingå hur ofta styrelsen skall sammanträda (www.riksdagen.se).

Styrelsen skall i skriftliga instruktioner ange arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar. Styrelsen skall utses av bolagsstämman. I bolagsordningen får det föreskrivas att en eller flera styrelseledamöter skall utses på annat sätt. Till styrelseledamot får inte utan godtagbara skäl utses någon som inte avser att ta del i sådan verksamhet som enligt ABL ankommer styrelsen. Styrelsens ordförande skall se till att sammanträden hålls när det behövs. Styrelsen skall alltid sammankallas om en styrelseledamot eller den verkställande direktören begär det. Styrelsen är beslutsför. Vid styrelsens sammanträden skall det föras protokoll och där skall de beslut som styrelsen fattat antecknas (www.riksdagen.se).

Sammanfattning

Aktuella undersökningar visar på att många företagsledare väljer att skjuta planerandet av ett ägarbyte på framtiden. 92 procent skulle vända sig till en revisor om de behövde hjälp gällande ägarskiftesfrågor. Undersökningar poängterar också vikten av att ha kunskap om hur ett ägarbyte går till samt att det behövs noggrann planering för att lyckas. Även vid generationsskiftet är det av yttersta vikt att planera väl, då också känslor kan påverka och styra eftersom det är inom en familj.

Processen för ett ägarbyte tar minst ett halvår innan allt är klart. Ju mer förberedd och informerad om olika alternativ man är som företagsledare, desto större möjlighet är det att det blir ett lyckat ägarbyte för alla inblandade. För att företag ska kunna byta ägare krävs också att säljare och köpare har en plats att mötas på. Men många av de mindre bolagen har för liten omsättning för att vara intressanta för företagsförmedlare. Andra vägar är till exempel olika försäljningssidor på internet. Dock sker de flesta försäljningar via kontakter.

Det finns också olika faktorer inom företaget att ta hänsyn vid ett ägarbyte. Det kan vara hur företagets styrelse är uppbyggd och strukturerad, hur arbetsgruppen i företaget är sammansatt och hur de samarbetar samt hur lönsamheten planeras.

4. Empiri

I detta kapitel redovisar vi en sammanställning av de gjorda intervjuerna. Resultatet redovisas både i tabellform och i text för att belysa det som har uppfattats som relevant för studien.

4.1 Om respondenterna och intervjuerna

Sammanlagt valdes 28 företag ut i Öckerö kommun. Utav dessa kom vi i kontakt med 21 stycken. Av dessa 21 företag var det 5 stycken som inte ville svara på intervjufrågorna. De resterande 7 företagen nådde vi aldrig via telefon eller kom aldrig fram till företagsledaren trots upprepade försök. Vi ringde under veckorna 49 och 50.

4.2. Tabell

Sammanlagt är det 16 av 28 utvalda företagsledare som svarat på frågorna, vilket ger en svarsfrekvens på 57 procent. Nedanstående sammanställning utgår ifrån de företagsledare som har valt att svara på våra frågor. Vi har identifierat fem huvudteman som vi har använt i tabellen. Dessa teman är sammanfattningar av grupperingar av de svar som erhållits efter frågeställningarna. Analysen kommer att utgå ifrån dessa. De fem olika huvudtemana är: Var ägarbytet planerat? Var ägarna i behov av extern kompetens? Hade ägarna en aktiv styrelse? Vilket inflytande hade de anställda vid ett ägarbyte? Har företagets lönsamhet någon betydelse vid ägarbytet?

Tabellen läses enligt följande:

I spalten *Företag* finns information om vilken bransch det intervjuade företaget tillhör. I spalterna med frågor kan de enskilda företagens svar utläsas.

Företag	Har företagsledaren planerat för ett ägarbyte?	Har/kommer företaget behöva extern hjälp?	Aktivt styrelsearbete?	Är de anställda med i planeringen?	Vinst senaste tre åren?
1. Service	Ja, har planerat. Vill sälja.	Ja. Kommer att söka extern hjälp.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Nej, de är ej avgörande i planering.	Ja
2. Bygg	Nja, har påbörjat planering för generationsväxling	Vet ej än.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Vill ej svara på frågan.	Ja
3. Verkstad	Ja, har planerat för generationsväxling	Nej.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Nej, de är ej avgörande i planering. Berörs ej.	Ja
4. Livsmedel	Ej funderat	Nej.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Nej, de är ej avgörande i planering. Berörs ej.	Ja
5. Transport	Ej planerat. Nedläggning.	Ej aktuellt.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Ej aktuellt.	Ja
6. Service	Ja, 5-10 åren. Sälja (men vill generationsväxling)	Ja. Kommer att söka extern hjälp.	Ej aktiv. Ej extern medlem.	Ej aktuellt (Inga anställda kvar)	Ja
7. Handel	Ej planerat. Vill generationsväxling	Ja. Kommer att söka extern hjälp.	Ej aktiv. Ej extern medlem.	Nej, de är ej avgörande i planering. Berörs ej	Ja
8. Bygg	Ja, har planerat. Säljer	Ja. Kommer att söka extern hjälp.	Aktiv styrelse. Extern medlem.	Anställda ej med i planering, men är mycket viktiga.	Ja
9. Bygg	Ej planerat. Vill generationsväxling	Ja. Kommer att söka extern hjälp.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Anställda ej med i planering, men är mycket viktiga.	Ja, två av tre år
10. Service	Ja, har planerat. Nedläggning	Ej aktuellt.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Ej aktuellt (Inga anställda kvar)	Ja
11. Service	Ja, har planerat för generationsväxling	Nej.	Aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Anställda ej med i planering, men är mycket viktiga.	Ja, ett av ett år
12. Handel	Ej planerat.	Ej aktuellt	Vill ej svara på frågan	Ej aktuellt.	Ja
13. Verkstad	Ja, planerat för generationsväxling	Ja. Har tagit extern hjälp.	Aktiv styrelse. En extern medlem.	Nej, de är ej avgörande i planering. Berörs ej	Ja
14. Service	Ja, har planerat att sälja	Ja. Kommer att söka extern hjälp.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Ej aktuellt (Inga anställda kvar)	Ja, två av tre år
15. Livsmedel	Ja, har planerat för generationsväxling	Ja. Kommer att söka hjälp externt.	Aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Nej, de är ej avgörande i planering. Berörs ej	Ja, två av tre år
16. Livsmedel	Ja, har planerat för generationsväxling	Ja. Har tagit extern hjälp.	Ej aktiv styrelse. Ej extern medlem.	Nej, de är ej avgörande i planering. Berörs ej	Nej, noll av tre år

Planerat för ett ägarbyte

Av det totala antalet svar vill 31 procent att ägarskiftet sker genom en generationsväxling och i 19 procent av företagen har detta redan skett trots att den tidigare företagsledaren står kvar som ägare men inte längre har något inflytande i företaget. Totalt är/var alltså generationsskifte aktuellt för hälften av företagen som besvarade frågorna. 25 procent vill sälja och 12,5 procent kommer troligtvis lägga ner verksamheten. Resterande 12,5 procent vet ännu inte vad som kommer ske med företaget.

Av de 16 tillfrågade företagsledarna anger 69 procent att de antingen planerar för ett ägarskifte nu eller att de har planerat för det de senaste åren. Hur de har planerat skiljer sig åt mellan företagen. Av de som uppger att de planerat anger 27 procent att skiftet redan genomförts praktiskt, det vill säga att barnen styr företaget trots att föräldern står kvar som ägare. 27 procent planerar för ett generationsskifte 36 procent anger att de vill sälja företaget och 9 procent (en företagsledare) kommer att lägga ner företaget.

Av de som 31 procent som inte planerat hur de ska göra inför ägarskiftet hoppas 60 procent att barnen tar över, 20 procent kommer troligtvis lägga ner företaget och 20 procent menar att ett ägarskifte inte är aktuellt ännu. Ingen av de som uppger att det ännu inte börjat planera för ett ägarskifte tror att företaget kommer att säljas.

Har eller i behov av extern kompetens

Totalt 56 procent har eller kommer att ta hjälp extern för att genomföra ägarbytet, i första hand från revisorer eller arbetsgivarorganisationer. Av dem uppger 67 procent att de vill genomföra en generationsväxling.

Styrelsearbete

Av företagen har 27 procent en aktiv styrelse, en ville inte uppge svar på frågan. Samtliga av dessa svarade att de har planerat för ett ägarskifte, 75 procent planerar för ett generationsskifte och 25 procent för en försäljning. Hälften av företagen med en aktiv styrelse har en extern styrelsemedlem.

I de företag där en aktiv styrelse saknas vill 46 procent att ägarskiftet sker genom ett generationsskifte, 27 procent genom försäljning och 18 procent kommer att lägga ner verksamheten. Ett företag (9 procent) har ingen plan för ägarbyte alls.

De anställda

Av de tillfrågade företagsledarna svarade 36 procent att de anställda inte kommer vara med och planera eller ha någon central roll för ett kommande ägarskifte. I 25 procent av företagen är det inte aktuellt att låta de anställda vara med vid planering då det inte längre finns några anställda kvar i företaget, och från 12,5 procent har svar uteblivit eftersom ingen planering för ägarbyte är gjord.

Inget företag har uppgivit att de avser att på eget initiativ samarbeta med de anställdas fackliga representanter. I ett fall påtalade företagsledaren att han skulle göra det om initiativet/önskemålet kom från de anställda.

I 6 av 16 fall, 38 procent, angavs att de anställdas situation av ägarbytet inte spelar en avgörande roll i planeringsprocessen. De anses inte beröras av ett ägarbyte.

Av företagsledarna svarar 25 procent att de anställda är mycket viktiga för företaget, samt att det finns nära relationer mellan ledare och anställd. En person påpekade också att det för honom var mycket viktigt att de anställda skulle ha det fortsatt bra på företaget även efter det att ett ägarskifte ägt rum och att han ansåg sig själv styra företaget med hjärtat i första hand och pengarna i andra.

Lönsamhet

Genom att studera lönsamheten de tre senaste åren i de företag vi intervjuat kan vi se att elva av 16 har uppvisat ett positivt nettoresultat samtliga år och tre av företagen har haft ett positivt nettoresultat två av tre år. Ett företag visar negativt resultat samtliga år, vilket förklaras med att de expanderat kraftigt de senaste åren.

5. Analys

I vårt syfte och frågeställning undrar vi om åtgärder och konsekvenser inför ett ägarbyte. De intervjuade företagsledarna fick flera frågor om detta, och svaren har sedan grupperats i fem huvudområden. Vi kommer i analysen att utgå ifrån dessa fem identifierade temagrupper och analysera dem mot vår teoretiska referensram.

Var ägarbytet planerat?

Samtliga undersökningar menar att det är mycket viktigt att börja med ett ägarskifte i tid. Trots detta har 31 procent av småföretagarna i Öckerö kommun med företagsledare över 55 år ännu inte börjat fundera kring ämnet. Detta kan jämföras med Företagarnas studie där 25 procent ännu inte visste vad som skulle hända med företaget då de själva skulle gå i pension. 60 procent av de i Öckerö kommun som svarat att de ej planerat ännu angav dock att de hoppas på en generationsväxling.

Av småföretagen i vår undersökning ägs 100 procent av företagsledarna. Av dem har 69 procent en plan eller har planerat för ett eventuellt ägarbyte. Av våra respondenter är det 31 procent inte har en aktuell plan nu, det vill säga de vet inte vad som skulle hända eller vem som skulle ta över; de anställda, generationsskifte eller försäljning. Det är ingen av dem som angett att de inte planerat ett ägarbyte som tror att företaget kommer att säljas vilket betyder att samtliga företagsledare som vill sälja företaget redan har börjat planera. Detta är till stor fördel för samtliga inblandade och ökar möjligheterna för en lyckad ägarbytesprocess.

Av respondenterna vill 12,5 procent lägga ner och av naturliga skäl är det därför ingen av dem som har funderat kring ägarskifte. Det kan spekuleras i om detta beror på att företagsledarna i dessa företag inte tycker att det finns någon anledning att planera, eller om de anser sig ha för liten kunskap och därför ser nedläggning som enda alternativet. Ett tredje alternativ skulle kunna vara att företagsledarens kunskap är av ett sådant slag att det är svårt att överföra, och att företaget utan kunskapen inte har något egentligt värde. Vi tror att sannolikheten är stor att företagsledaren inte tror att det finns någon intresserad köpare till företaget då vi anser att det är relativt enkelt att få hjälp med ägarbytet eller leta information om hur det går till. Dock kan inte vår undersökning ge något svar på denna frågan utan det får förbli just en spekulation.

Problemet med att få säljare och köpare av företag att träffas är troligtvis inte lika stort ute på Öckerö men vi har inte hittat några fakta som styrker det påståendet. Vi utgår från att det är lättare för en revisor att ha ett mer täckande kontaktnät i ett mindre, avgränsat område som Öckerö kommun med sin färjeförbindelse ändå är, än i en större stad. Däremot kan man fundera över om det även är ännu känsligare för företagsledaren att prata om en eventuell försäljning av företaget när man är belägen i ett mindre samhälle. Kanske vill man inte gå ut allt för öppet med informationen om ett kommande ägarskifte av rädsla för att förlora kunder

och leverantörer eller för att locka konkurrenter.

Ett alternativ är de ägarbytenessajter som finns där företagsledaren kan välja att vara anonym, som bland annat drivs på www.bolagsplatsen.se. Visserligen är de troligtvis ganska lätt att lista ut vilket företag ute på Öckerö som det gäller om man anstränger sig, eftersom annonserna innehåller information om bransch, lönsamhet, när det är grundat samt antal anställda mm. Vi håller med Jojac när de menar att det är ett problem att dessa sajter ofta har mycket dålig lönsamhet för de som driver dem då det är förenat med stora kostnader att garantera anonymitet när man sedan ska försöka para ihop köpare med säljare. Om företagsledaren som vill sälja företaget inte hittar en lämplig marknadsplats att använda sig av kan försäljningen påverkas negativt eftersom ens egna eller revisorns kontakter kanske inte alltid kan nå den bästa köparen. Det finns även möjlighet att en företagsförsäljning kan locka köpare även utanför ön om dessa bara får chansen. Företagsledaren bör dock ha i åtanke att flest företag säljs genom kontakter (jojac, juli 2007), därmed inte sagt att det är den ultimata lösningen. Vi tror som vi nämnt ovan att just behovet av en mötesplats på internet inte är så lika stort i mindre samhällen om man bara räknar till revisorns kontaktnät och bortser från önskemål om sekretess.

Nutek (2005) beskriver att en stor del av ägarskiftet är den mentala biten för ägaren, att många företagsledare har lagt ner sin själ i företaget. Öhrlings menar att planering för ägarskifte anses vara den viktigaste frågan för ett familjeföretag, och att förklaringen till att det ändå inte planeras mer är att företagsledaren sätter den dagliga verksamheten före samt att det kan vara jobbigt att hantera många av de personliga ställningstaganden gentemot familjen som måste tas tag i. I de företag där ägarbytet ännu inte planerats hoppas hela 60 procent att deras barn vill ta över. Här vet vi inte exakta orsaken varför man valt att inte diskutera det ännu men en möjlig analys skulle kunna vara att föräldrarna vill att barnen tar över, men barnen är inte lika intresserade. Om vi utgår från att Swedbank Företagsförmedlings påstående att många föräldrar undviker frågan för att de inte vill pressa barnen stämmer, och barnen i sin tur inte tar upp det till diskussion för att de inte är intresserade har vi en målande beskrivning av varför konversationen är så viktig. Den är lika viktig om vi antar motsatsen, det vill säga att barnen är intresserade men istället för att vänta ut föräldern väljer att söka sig till andra utmaningar.

All teori pekar på vikten av att planera för att ägarskiftet ska bli så lyckosamt som möjligt samt att konversera inom familjen. Trots detta återstår 12,5 procent av företagsledarna i vår undersökning som inte vet alls vad som kommer hända med företaget den dag de vill gå i pension och totalt har 31 procent av de tillfrågade ännu inte börjat planera. Om vi utgår från Företagarnas studie som visar att ett tredjedel av alla ägarskiften misslyckas på grund av bristande planering, och samtidigt har i åtanke att det finns 1,5 miljoner människor idag som är anställda i småföretag inser vi snabbt hur förödande det kan vara att skjuta på denna viktiga fråga.

Var ägarna i behov av extern kompetens?

Enligt Företagarnas undersökning är det 25 procent av företagen som inte anser sig veta hur ett ägarskifte ska gå till, det vill säga, de anser att de behöver extern hjälp. I vår undersökning är det betydligt fler som kommer att söka extern hjälp inför ett ägarskifte, 56 procent. Anledning till denna stora skillnad är svår att svara på, och inget vi kunnat analysera kring.

I Nuteks fördjupade analys (2004) i Jönköpings län om ägarskiften svarade småföretagare på vilka tre personer den mest troligt skulle vända sig till i första hand gällande ägarskiftesfrågor. 92 procent svarade revisor, 55 procent jurist och 49 procent till personer ur det personliga nätverket.

I vår undersökning svarade 56 procent att de planerade att söka extern kunskap. Samtliga av de beskrev då att de främst var hjälp av en revisor som de ville ha, vilket då stämmer med Nuteks analys. Vidare fanns det också ett visst behov av juridiskt stöd, vilket också hamnade på andra plats av den kompetens som de intervjuade tänkte söka. Av de 44 procent som inte hade för avsikt att söka extern kompetens utgick de ifrån att de själva hade den kompetens som behövdes eller att någon i deras närhet hade kunskapen.

Nutek (2005) poängterar vikten av att ha så mycket information som möjligt inför ett ägarbyte, för då ökar man chansen att välja den mest gynnsamma lösningen för alla inblandade. Utav de vi intervjuade så har alltså 56 procent sökt eller skulle söka extern hjälp, det vill säga information. Utifrån Nuteks resonemang kan man konstatera att mer än hälften av de intervjuade företagen här ökar sina möjligheter inför framtiden.

Nutek (2004) nämner också att till exempel utbildning i hur själva övertagandeprocessen går till skulle vara önskvärd. Detta är inget som vi har upplevt att de intervjuade har efterfrågat men självklart är detta också en väg till kunskap och information som skulle kunna leda till mer gynnsamma lösningar för alla inblandade och därmed skulle kunna vara en bra åtgärd.

Hade ägarna en aktiv styrelse?

Landström och Löwegren (2011) belyser vikten av en fungerande och aktivt styrelse för ett framgångsrikt företag. Att när styrelsearbetet fungerar blir styrelsemötena en intellektuell och dynamisk process, frågeställningarna diskuteras och analyseras, resonemangen nyanseras och fördjupas, vilket innebär att de beslut som styrelsen fattar är ett bättre beslut än vad VD ensam skulle kunna åstadkomma. En styrelsen kan ha många olika funktioner och man brukar tala om styrelsens kontroll och styrfunktion, strategifunktion samt service- och nätverksfunktion. Enligt Landström och Löwegren (2011) så bör en styrelseledamot vara kompetent, ha tid för uppdraget, och vara oberoende från ledningen i företaget.

Av de intervjuade företagarna var det 4 av 16 som uppgav att det har en aktiv styrelse, 11 av de 16 företagen har det inte och en företagsledare ville inte svara på den frågan.

Vad händer då med de företag som saknar en aktiv styrelse med kompetenta och oberoende ledamöter? Vad kan det få för konsekvenser vid planerandet av ett ägarbyte? Det är naturligtvis svårt att avgöra, men mycket troligt att utan en aktiv styrelse så kan företaget förlora möjligheter till att skapa konkurrensfördelar och där med tillväxtpotentialer, till exempel genom avsaknad av en strategi för ett ägarbyte. Fast å andra sidan så visade nästan samtliga företag i vår undersökning som inte har en aktiv styrelse trots allt på ett positivt resultat de senaste tre åren. Elva av 16 hade positivt resultat samtliga senaste tre åren, tre av 16 hade positivt resultat två av tre år och endast ett företag uppvisade ett negativt resultat de senaste tre åren.

Det kan också konstateras att de respondenter som inte har en aktiv styrelse troligtvis inte heller lever upp till ABL, aktiebolagslagens, intentioner fullt där det tydligt framgår att aktiebolag skall ha en styrelse som arbetar. Om de följde den lagstiftning som finns kring styrelsearbetet skulle möjligtvis också planeringen inför företagets framtid varit mer utförlig.

Vilket inflytande hade de anställda vid ett ägarbyte?

Landström och Löwegren (2011) påtalar att både forskningen och erfarenheten har visat att framgången i företagande många gånger beror på laguppställningen, det vill säga teamet. Dock sker inte alltid entreprenörens val av gruppmedlemmar utifrån genomtänkta överväganden, vilket i sin tur kan skapa homogena ledningsteam. Vidare krävs det emellertid, enligt Landström och Löwegren (2011), team som är mer heterogena för att skapa förutsättningar för tillväxt i företag, det vill säga människor med olika erfarenheter och olika kompetenser.

Av företagsledarna svarar 25 procent att de anställda är mycket viktiga för företaget, samt att det finns nära relationer mellan ledare och anställd. Detta kan antyda att de anställda inte är rekryterade för sin kompetens och sin erfarenhet, eller att det just nu inte är de avgörande omständigheterna. Av de tillfrågade företagsledarna svarade 63 procent att de anställda inte kommer vara med och planera eller ha någon central roll för ett kommande ägarskifte. I 25 procent av företagen är det inte aktuellt att låta de anställda vara med vid planering då det inte längre finns några anställda kvar i företaget, och från 12,5 procent har svar uteblivit eftersom ingen planering för ägarbyte är gjord.

Ovanstående kan tolkas som att de anställda inte är delaktiga i planeringen alls, det vill säga att de anställdas inflytande i just denna fråga är ytterst begränsad. Därmed inte sagt att det behöver påverka teamets förmåga att arbeta effektivt på ett negativt sätt. Detta skulle dock också kunna analyseras så som att personalens erfarenhet och kompetens särskiljs från ledningens och att hela teamets samlade kapacitet inte tas i beaktande och ses som en möjlighet att på ett ännu bättre sätt kunna förbereda företaget för ägarskiftet.

När gruppen väl har formats återstår enligt Landström och Löwegren (2011), mycket arbete för att få gruppen att arbeta på ett effektivt sätt. Om de anställda inte får vara med vid planeringen av ett ägarbyte så är det rimligt att undra vad detta kan få för konsekvenser. Hur kommer det att påverka gruppens fortsatta arbete tillsammans och framför allt, hur kommer det att påverka förutsättningarna till ett bra samarbete med en ny företagsledare? Om de anställda upplever sig förbigångna eller "överkörda" bör en sådan situation i värsta fall kunna skapa onödiga problem för en ny företagsledare att få gruppen att arbeta effektivt. Detta är en konsekvens som de flesta av de intervjuade företagsledare uppenbarligen inte bedömer som ett problem vid ett kommande ägarbyte.

Utifrån ovanstående resonemang skulle det också kunna konstateras att de anställda troligtvis inte varit aktuella i avseende att ta över verksamheten. En möjlig lösning inför ett ägarbyte skulle ju kunna vara att antingen någon av de anställda köper företaget eller att de anställda går ihop och köper företaget tillsammans. Har de känt varandra och samarbetat under en längre tid borde detta rimligtvis åtminstone kunna vara ett alternativ vid en försäljning. Dock verkar denna plan inte finnas hos några av respondenterna och kommer denna lösning sannolikt inte att bli aktuell.

Har företagets lönsamhet någon betydelse vid ägarbytet?

Enligt Landström och Löwegren (2011) måste ett företag som vill öka sin lönsamhet också växa och de nämner tre faktorer som påverkar tillväxt och därmed lönsamhet. Två av dessa: "företag med klart definierade marknadsmöjligheter" och "företagets karaktär", vet vi inte så mycket om då vi inte ställt frågor kring detta. Men, sista faktorn, företagets strategi, som bl a tar upp viljan att rekrytera externa ledare och styrelseledamöter som en framgångsfaktor är lättare att analysera kring. Då 12 av de 16 företagen saknar en aktiv styrelse och endast två av företagen har externa ledamöter kan detta indikera att det kan finnas en avsaknad av den sorts strategi som Landström och Löwegren (2011) nämner som lönsamhetsfaktorer. Vidare så saknar fem av de 16 företagen en plan för ett ägarbyte vilket eventuellt också kan avspeglats på deras lönsamhetsstrategier. Dock har en stor majoritet, tolv av de 16 företagen haft ett positivt resultat de senaste tre åren, så kanske spelar inte den ovan nämnda och analyserade faktorn någon avgörande roll för lönsamheten? Dock skulle frågan kunna ställas om resultatet hade varit ännu bättre ifall det funnits tydliga aktiva styrelser med externa styrelseledamöter som hade skapat konkurrenskraftiga lönsamhetsstrategier, och där en plan och åtgärder till exempel för ett ägarbyte stått med?

Vid ett ägarskifte är det också viktigt för ägaren själv att vara förberedd och vidta eventuella åtgärder för att undvika hög beskattning vid försäljningen. Risk finns att om företagsledaren inte är förberedd kan det skattas bort en onödigt stor del av dennes vinst vid ett ägarbyte, så kallad reavinstbeskattning. Detta gäller även vid generationsskiften. Vad gäller lönsamhet på individnivå är det alltså viktigt att planera i god tid. Eftersom en majoritet av de undersökta

företagen kan uppvisa ett positivt resultat de tre senaste åren finns det all anledning att ta hänsyn till och planera för skattelagarna. Svårigheter med att tolka skattelagar på ett fördelaktigt sätt kan till exempel vara en anledning till att tre av de 16 företag som kontaktades redan i praktiken genomfört ett generationsskifte och gått i pension, trots att de står kvar som ägare till företaget som deras barn nu sköter.

Öhrlings beskriver att ett alternativ till att skapa fördel vid ett ägarskifte kan vara att dela upp ägarbytet och VD-bytet, så att ägarbytet sker före VD-bytet. På så sätt skulle företaget kunna skapa en fördel genom att få kompetens att stanna kvar. Detta är en lösning som vi inte har stött på under våra intervjuer. Däremot har vi stött på motsatsen, det vill säga att man har gjort en liknande lösning fast tvärtom. I tre fall, tre generationsväxlingar, har ett ledarskifte ägt rum, det vill säga barnen har tagit över ledningen av företaget men föräldrarna står fortfarande som ägare. Varför de valt denna lösning som åtgärd har inte framgått, men möjliga anledningar skulle till exempel kunna vara skattetekniska anledningar, det vill säga reavinstskatten.

I två av dessa företag har resultatet varit positivt de senaste tre åren. I det tredje företaget har resultatet varit negativt de tre senaste åren, men å andra sidan har företaget expanderat stort. Utan mer information om omständigheter blir det svårt att vidare analysera konsekvenserna för denna åtgärd.

Sammanfattning

Av respondenterna är det 31 procent som inte har en aktuell plan nu för ett ägarbyte. Anledningar till detta är att det kan finnas problem med att t.ex. finna köpare. Det kan också finnas problem vid generationsskiftet där föräldrarnas önskan om att barnen skall ta över är större än barnens vilja. Oavsett anledning till ett ägarbyte pekar all forskning och alla undersökningar på vikten av att vara så väl förberedd som möjligt om man vill lyckas.

Information kan med fördel t.ex. sökas externt.

En majoritet av de undersökta företagen saknar en aktiv styrelse. Troligtvis skulle det vara till företagets bästa i det fanns en aktiv arbetande styrelse, gärna med någon extern ledamot, och dessutom följa ABL:s intentioner. Styrelsen skulle t.ex. kunna ta fram strategier för tillväxt och lönsamhet. Dock är en majoritet av de undersökta företagen lönsamma och har uppvisat ett positivt resultat de tre senaste åren.

De anställda beskrivs av företagsledarna som viktiga men saknar delaktighet i planeringsprocessen av ett ägarbyte. De anses inte beröras.

Företagsledaren måste även planera för egen del vid ett ägarbyte. Kännedom om skattelagar kan göra stor skillnad i vinst vid ett ägarbyte.

6. Slutsatser och diskussion

I detta kapitel sammanfattar vi vår empiri och svarar på den frågeställning och det syfte vi inledde vårt arbete med. Vi kommer också att föra en diskussion om resultatets pålitlighet.

6.1 Diskussion

I vårt resultat har vi grupperat respondenternas svar till fem huvudområden. Denna struktur har vi sedan följt i analysen. Att gruppera är en förenkling för att tydliggöra och hitta mönster. Hade vi under sammanställningen identifierat andra huvudområden är det troligt att också analysen sett ut på ett annat sätt, tagit upp andra perspektiv och vinklingar, samt att det även hade påverkat vår slutdiskussion.

En svaghet med studiens metod är att bortfallet blev stort, vilket kan ha påverkat resultatet. De främsta anledningarna till bortfallet är att det var svårt att komma i kontakt med den valda målgruppen. Sannolikt hade vår studie haft större reliabilitet om undersökningen pågått under en längre tid, då svarsfrekvensen troligtvis hade ökat.

Vi hoppas att vår studie ska kunna bidra med att klargöra de vanligaste områdena där företagsledare både har och inte har vidtagit åtgärder för att förbereda sitt företag för ett ägarbyte. Detta för att företag som funderar på att genomföra ett ägarskifte ska kunna planera i förväg för att undvika att stöta på dessa problem.

6.2 Slutsatser

Inledningsvis skrev vi att i Nuteks rapport om Generationsskiften i företag (2002) kommer de bl a fram till att

“Av analysen framkommer att många företagsledare inte har vidtagit några åtgärder för att förbereda ett kommande generationsskifte, samtidigt som bristen på förberedelser av många framhålls som ett av de viktigaste problemen vid ägarskiften i företag.”

(Nutek, 2002)

Utifrån denna frågeställning ville vi undersöka vilka åtgärder de valda företagsledarna har vidtagit för att förbereda sig och sitt företag för ägarskiftet, både vad gäller ny ägare och vad gäller de anställdas situation samt vad detta kan få för konsekvenser.

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur väl förberedda företagsledarna är för att

hantera detta kommande problem, som inom de närmsta 5 (eller 10) åren uppskattningsvis kommer beröra 60 000 företag. (Företagarna - generationsskifte) Att utifrån primärdata analysera de intervjuades förhållande till ett kommande ägarskifte, både i förhållande till ny företagsledare och till de anställdas situation, utifrån valda teorier.

Var ägarbytet planerat?

Vi kan börja med att konstatera att en 5 av 16 intervjuade företagsledarna inte alls är förberedda inför ett ägarbyte då de inte har tagit fram en plan för detta eller vidtagit andra åtgärder. 11 av de 16 företagen har som minst påbörjat en plan för hur ett kommande ägarskifte ska ta form.

De åtgärder som företagarna då har vidtagit för att förbereda sig är att 4 av de 11 har en plan för försäljning, 1 har en plan för nedläggning och 5 av de 11 vet vem som skall ta över samt har en plan för detta. I samtliga fall i de sistnämnda fem handlar det om generationsskiften, det vill säga att barnen tar över. Det kan konstateras att oavsett vidtagna åtgärder är strategier viktigt att ha för en företagsledare om man vill behålla konkurrensfördelar gentemot andra. Slutsatser som kan dras om detta utifrån resonemanget i analysen är att veta vem som ska ta över samt planera för detta är att skapa troliga framgångsstrategier för sitt företag.

Var ägarna i behov av extern kompetens?

De åtgärder som respondenterna huvudsakligen vidtagit för att förbereda sig och sitt företag för ägarskiftet är att söka extern hjälp och information, främst via en revisor. Slutsatser som kan dras av detta är att det är ett bra beslut för företaget, då man genom att ha så mycket information som möjligt ökar chansen att välja den mest gynnsamma lösningen för alla inblandade och därmed ökar företagets möjligheter inför framtiden. Vi kan konstatera att vi inte har funnit någon anledning till att inte söka extern hjälp utifrån perspektivet att göra ett fördelaktigt ägarbyte.

I Öckerö kommun är det dessutom fler företagsledare som planerar att söka extern hjälp än genomsnittet i Sverige. En slutsats av detta är att det troligtvis kommer att ske många lyckade ägarbyten i kommunen i framtiden, då företagsledarna är mer välförberedda än på andra ställen i landet.

En annan slutsats som kan dras är att en revisor eller en jurist troligtvis också skulle kunna underlätta vid ett generationsskifte. Vår uppfattning är att de respondenter som planerar ett generationsskifte vill göra detta under förutsättning att det blir rättvist för företagsledarens samtliga barn. Med ett korrekt stöd, juridiskt och ekonomiskt, anser vi att det skapas goda förutsättningar för att ta ett rättvist beslut. Eftersom så många företagare i första hand kommer välja att vända sig till sin revisor den dagen det är aktuellt att börja planera kring ägarskifte vill vi föreslå en utbildning för revisorer där de lär sig mer om hur ett ägarbyte går till och vilka åtgärder som krävs för att lyckas. Förslagsvis skulle revisorn även kunna uppmana till att börja planera när företagsledaren är 55-60 år och ge information om passande jurist som

kan hjälpa till om det behovet finns. En sådan utbildning skulle till exempel kunna initieras och stödjas av Revisorsnämnden.

En stor del av den arbetande befolkningen, 1,5 miljoner personer, arbetar inom småföretagen vilket rimligen gör det viktigt att så många som möjligt av de kommande ägarskiftena lyckas. I dagsläget räknar man med att en tredjedel misslyckas trots planering och detta är givetvis ett stort problem, inte bara för företagsledaren utan också för de anställda. Sannolikt kommer detta att påverkar den svenska ekonomin om de anställda tvingas bli arbetsökande. Även här tror vi att större kunskap hos revisorerna kan minska problemet. Då vi i analysen konstaterar att företag ökar sina chanser för ett lyckat ägarbyte med ju mer information som finns att tillgå, drar vi slutsatsen här att större kunskap hos revisorerna kring problematiken möjligen kan öka antalet lyckade ägarbyten.

Utifrån resonemanget i analysen kan slutsatsen dras att det troligtvis får konsekvenser för de företag som inte planerar inför ett ägarbyte. De undersökningar vi tagit del av menar att det är viktigt att börja med ett ägarskifte i god tid och poängterar bl.a. vikten av att ha så mycket information som möjligt för att öka chansen att välja den mest gynnsamma lösningen för alla inblandade. Slutsatsen av detta blir att konsekvenserna för de 56 procent av våra respondenter som svarade att de har eller ska söka extern hjälp ökar sina möjligheter inför framtiden, samt att de resterande 44 procenten som då inte söker denna information troligtvis minskar framtida möjligheter för sitt företag.

Hade ägarna en aktiv styrelse?

För det första kan det fastslås att majoriteten av företagsledarna uppfyller mindre än ett minimum av det styrelsearbete som finns reglerat i ABL, Aktiebolagslagen. Utifrån detta kan det konstateras att få av de intervjuade företagsledarna har som åtgärd vidtagit att ha en aktiv styrelse för att möta företagets framtida problem, som t.ex. ett ägarbyte. Med utgångspunkt i resonemanget i analysen kan det vara rimligt att dra slutsatsen att frånvaro av ett aktivt styrelsearbete kan få som konsekvens att det försvårar omständigheterna kring ett ägarbyte.

Utifrån resonemanget kan också slutsatsen dras att för att få ut det mesta av sitt företag, t.ex. vad gäller konkurrensfördelar och tillväxtpöjligheter, visar analysen på att en aktiv styrelse, väl sammansatt och gärna med externa ledamöter, får konsekvenser som kan leda till bättre förutsättningar vid ett ägarskifte.

Har företagets lönsamhet någon betydelse vid ägarbytet?

Det kan konstateras att tillväxt är en viktig faktor för lönsamhet och man uppnår detta på bästa sätt genom att ta fram strategier för företaget, gärna med hjälp av en aktiv styrelse som har externa ledamöter. I vår undersökning har vi inte kunnat se att detta är ett vanligt förekommande arbetssätt hos respondenterna. Å andra sidan uppvisar en stor majoritet av de undersökta företagen ett positivt resultat de senaste åren vilket gör att det går att anta att

företagen med stor sannolikhet har ytterligare tillväxtpotential.

Vilket inflytande hade de anställda i ägarbytet?

Vidare visar vår undersökning på att företagarna inte direkt har vidtagit några åtgärder gällande ägarbytet för de anställda. De anställda är inte med i planeringen och de bedöms inte ha en avgörande roll i ägarbytet eller ens beröras av det. De är heller inte aktuella för att ta över vid en eventuell försäljning. Dock beskriver några företagsledare sina anställda som mycket viktiga.

Vidare visar vår undersökning på att företagarna anser att ett ägarbyte inte får några konsekvenser alls för de anställda samt att de då inte heller har vidtagit några åtgärder kring detta. De anställda kommer inte att vara delaktiga i planeringen av ett ägarskifte. Våra valda teorireferenser talar om vikten att få arbetsgruppen att arbeta så effektivt som möjligt. Vi kan här konstatera att oavsett vilket förhållningssätt man har som företagare har till sina anställda är det viktigt att vara medveten om att de val man gör avseende de anställda kan få konsekvenser för arbetsgruppens effektivitet, de anställdas relation till en ny företagsledare och där med också till företaget som helhet.

Sammanfattning

Vilka är de vanliga bristerna i planering och åtgärder vid ägarbyten?

Enligt vår uppfattning är den vanligaste bristen att företagsledarna inte är tillräckligt förberedda inför ett kommande ägarskifte och att de inte har tagit fram någon plan för det.

Vilka är de främsta orsakerna till bristande planering av ägarbyten?

Företagsledarna är inte förberedda för problemet och en trolig anledning är att majoriteten av respondenterna inte bedriver ett aktivt styrelsearbete, vilket borde vara det naturliga forumet där företagets framtida problem diskuteras och hanteras.

Om det är aktuellt med en försäljning vid ägarbytet kan svårigheterna kring en sådan säkert leda till att företagsledaren skjuter problemet på framtiden.

Konsekvenser för företag och samhälle av oplanerat ägarbyte?

Företaget minskar sina chanser att göra ett lyckat ägarbyte, vilket kan få konsekvenser för lönsamheten på sikt, då det är konstaterat att en viktig faktor för detta är att företaget har tydliga strategier.

Det kan få konsekvenser för personalen då ett oplanerat ägarbyte har större risk att misslyckas vilket kan göra personalen arbetslös. Detta kan också få konsekvenser för samhället i stort.

Åtgärder som underlättar ett lyckat ägarbyte för alla parter?

Vår studie har visat att en företagsledare kan skapa gynnsamma möjligheter för ett lyckosamt ägarbyte genom att planera det väl, och då helst genom ett aktivt styrelsearbete. Vad gäller nivån på detta aktiva styrelsearbete skulle det troligtvis räcka med att följa ABL:s reglering av styrelsearbetet på att nå ett tillräckligt bra resultat.

Avslutningsvis för att svara på vår frågeställning kan vi konstatera att de intervjuade företagsledarna har vidtagit åtgärder för att förbereda sig och sitt företag för ett ägarskifte. De direkta åtgärder vi har funnit är att de som är förberedda har en plan och då vet vem som ska ta över eller om de ska sälja. Mer indirekta åtgärder, såsom styrelsearbetet, verkar vara en resurs som inte används. Likaså möjligheterna i att se de anställda som en resurs i planeringen av ägarbytet. Konsekvenserna av detta är något som troligtvis märks på längre sikt, om det blir några.

Genom att planera och vara väl förberedd t.ex. via aktivt styrelsearbete samt ha mycket information, ökar företagsledaren sina möjligheter vad gäller lönsamhet för företaget då det under beskrivna omständigheter är stor sannolikhet att man kan skapa gynnsamma förutsättningar.

6.3 Förslag på vidare studier

Förslag på vidare studier är att det vore intressant att identifiera faktorer som ökar risken för ett misslyckat ägarbyte. Man skulle exempelvis kunna studera både lyckade och misslyckade ägarskiften för att finna likheter och skillnader, och slutligen kunna dra någon slutsats kring vilka faktorer som ökar respektive minskar förutsättningarna för att lyckas. Likaså skulle det även vara intressant att fördjupa sig i problematiken kring en försäljning av ett företag.

Det skulle även vara intressant att göra en internationell studie om ägarskiften i småföretag för att kunna göra jämförelser mellan olika länder.

Källhänvisning

Litteratur:

Bell Judith (2000) "Introduktion till forskningsmetodik", Lund, Studentlitteratur

Bryman Alan och Bell Emma (2005) "Företagsekonomiska forskningsmetoder", Malmö, Liber Ekonomi

Ejvegård Rolf (1996) "Vetenskaplig metod", Lund, Studentlitteratur

Krag Jacobsen Jan (1993) "Intervju, konsten att lyssna och fråga", Lund, Studentlitteratur

Landström och Löwegren, Hans och Marie (2011), "Entreprenörskap och företagsetablering, från idé till verklighet", India, Replika Press Pvt Ltd

Öhrlings PriceWaterHouseCoopers (2006), "Generationsskifte - Skördetid", Stockholm

Rapporter:

Företagarna (april 2009), "företag till salu - vem tar över när 40-talisterna går i pension?"

Företagarna

Nutek (2004), "Ägarskiften och ledarskiften i företag - en fördjupad analys", Stockholm Nutek förlag

Nutek (november 2005), "Ägarskifte - Hur gör du med ditt företag när du vill göra något annat?"

Jojac (juli 2007), "Ägarskiften i små företag, förstudie, Gävle

Hemsidor:

www.bolagsverket.se

Starta aktiebolag, Aktiebolagslagen

2011-12-22

www.europa.eu

Definitioner av små och medelstora företag

2011-12-22

www.foretagarna.se, <http://www.foretagarna.se/Aktuellt-och-opinion/Nyheter/-2009-/Generationsskiften-60-000-foretag-i-fara/#RelatedTabs>

2011-11-30

Länsförsäkringar, <http://nyhetsrum.lansforsakringar.se/2010/10/18/manga-smaforetagare-har-ingen-plan-for-agarskifte/>

2011-12-14

Swedbank Företagsförmedling, swedbankff.se/index.php/foretagsformedling/nyhetsarkiv/106
2011-12-20

<http://www.riksdagen.se/webbnav/?nid=3911&bet=2005:551>

Aktiebolagslagen

2012-01-02

www.Öckerö.se

2012-12-31

Viktoria Andersen (2009) <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:281654>

2011-12-14

Uppsatser:

“Ägarskifte i familjeföretag: Försäljning till marknadspris via intern aktieöverlåtelse” (2009)

“Ägarskiften i fåmansföretag - en studie om problem vid ägarskiften” (2007)

“Kritiska inre faktorer vid ägarskiften i småföretag - att adoptera en baby” (2011)

Bilagor

1. Utdrag ur Aktiebolagslagen

8 kap. Bolagets ledning

Styrelsen

1 § Ett aktiebolag skall ha en styrelse med en eller flera ledamöter. Av 3 kap. 1 § första stycket framgår att antalet styrelseledamöter eller lägsta och högsta antalet styrelseledamöter skall anges i bolagsordningen.

I fråga om publika aktiebolag gäller även 46 §.

2 § Bestämmelser om arbetstagarrepresentanter i styrelsen finns i lagen (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda och i lagen (2008:9) om arbetstagares medverkan vid gränsöverskridande fusioner. Om inte annat följer av dessa lagar eller föreskrivs i denna lag, ska arbetstagarrepresentanter vid tillämpningen av denna lag jämnställas med styrelseledamöter. *Lag (2008:14)*.

Styrelsesuppleanter

3 § För styrelseledamöter får utses suppleanter. Om styrelsen har färre än tre ledamöter, skall det finnas minst en suppleant. Av 3 kap. 1 § första stycket framgår att antalet suppleanter eller lägsta och högsta antalet suppleanter skall anges i bolagsordningen.

Bestämmelserna i denna lag om styrelseledamot gäller i tillämpliga delar även suppleant.

Styrelsens uppgifter

Huvuduppgifter

4 § Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter.

Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.

Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.

Instruktioner om rapportering till styrelsen

5 § Styrelsen skall meddela skriftliga instruktioner för när och hur sådana uppgifter som behövs för styrelsens bedömning enligt 4 § andra stycket skall samlas in och rapporteras till styrelsen. Instruktioner behöver dock inte meddelas om dessa med hänsyn till bolagets begränsade storlek och verksamhet skulle sakna betydelse för rapporteringen till styrelsen.

Arbetsordning

6 § Styrelsen skall årligen fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt arbete. I arbetsordningen skall det anges hur arbetet i förekommande fall skall fördelas mellan styrelsens ledamöter, hur ofta styrelsen skall sammanträda och i vilken utsträckning suppleanterna skall delta i styrelsens arbete och kallas till dess sammanträden. Första stycket gäller inte i fråga om bolag vars styrelse har endast en ledamot.

Instruktioner om arbetsfördelningen mellan bolagsorganen

7 § Styrelsen skall i skriftliga instruktioner ange arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar.

Hur styrelsen utses

8 § Styrelsen skall utses av bolagsstämman. I bolagsordningen får det föreskrivas att en eller flera styrelseledamöter skall utses på annat sätt. Styrelsen eller en styrelseledamot får inte ges rätt att utse styrelseledamöter.

I fråga om publika aktiebolag gäller även 47 och 48 §§.

Bosättningskrav

9 § Minst halva antalet styrelseledamöter skall vara bosatta inom Europeiska ekonomiska samarbetsområdet, om inte Bolagsverket för ett särskilt fall tillåter annat.

Hinder mot att vara styrelseledamot

10 § En juridisk person kan inte vara styrelseledamot.

11 § Den som är underårig eller i konkurs eller som har en förvaltare enligt 11 kap. 7 § föräldrabalken kan inte vara styrelseledamot. Att detsamma gäller den som har näringsförbud följer av 6 § lagen (1986:436) om näringsförbud.

12 § Till styrelseledamot får inte utan godtagbara skäl utses någon som inte avser att ta del i sådan verksamhet som enligt denna lag ankommer på styrelsen.

Styrelseledamots mandattid

13 § Ett uppdrag som styrelseledamot gäller till slutet av den första årsstämma som hålls efter det år då styrelseledamoten utsågs. Ändringar i styrelsens sammansättning har dock verkan först från den tidpunkt då anmälan om ändringen kom in till Bolagsverket eller från den senare tidpunkt som anges i det beslut som anmälan grundar sig på.

I bolagsordningen får föreskrivas att uppdraget som styrelseledamot skall gälla för en längre tid än som anges i första stycket första meningen. Uppdragstiden skall dock upphöra senast vid slutet av den årsstämma som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter det då styrelseledamoten utsågs.

Styrelseledamots förtida avgång

14 § Ett uppdrag som styrelseledamot upphör i förtid, om styrelseledamoten eller den som har utsett honom eller henne anmäler att uppdraget skall upphöra. Anmälan skall göras hos styrelsen. Om en styrelseledamot som inte är vald av bolagsstämman vill avgå, skall anmälan också göras hos den som har utsett honom eller henne.

I fråga om verkan av styrelseledamotens avgång gäller 13 § första stycket andra meningen.

15 § Om en styrelseledamots uppdrag upphör i förtid eller om bestämmelserna i 11 § hindrar honom eller henne att vara styrelseledamot och det inte finns någon suppleant som kan träda in i hans eller hennes ställe, skall övriga styrelseledamöter vidta åtgärder

för att en ny styrelseledamot utses för den återstående mandattiden. Sådana åtgärder behöver dock inte vidtas, om den förutvarande styrelseledamoten var en arbetstagarrepresentant. Skall styrelseledamoten väljas av bolagsstämman, får valet anstå till nästa årsstämma, om styrelsen är beslutför med kvarstående ledamöter och suppleanter.

Bolagsverkets beslut om ersättare för en styrelseledamot

16 § Om en styrelseledamot som enligt bolagsordningen ska utses på ett annat sätt än genom val av bolagsstämman inte har utsetts, ska Bolagsverket på ansökan utse en ersättare. Ansökan får göras av en styrelseledamot, en aktieägare, en borgenär eller någon annan vars rätt kan vara beroende av att det finns någon som kan företräda bolaget. *Lag (2011:899).*

Styrelsens ordförande

17 § I en styrelse som har mer än en ledamot skall en av ledamöterna vara ordförande. Ordföranden skall leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör de uppgifter som anges i 4-7 §§.

Om annat inte föreskrivs i bolagsordningen eller har beslutats av bolagsstämman, väljer styrelsen ordförande. Vid lika röstetal avgörs valet genom lottning.

I fråga om publika aktiebolag gäller även 49 §.

Styrelsens sammanträden

18 § Styrelsens ordförande skall se till att sammanträden hålls när det behövs. Styrelsen skall alltid sammankallas om en styrelseledamot eller den verkställande direktören begär det.

19 § Den verkställande direktören har rätt att närvara och yttra sig vid styrelsens sammanträden, om styrelsen inte i ett särskilt fall bestämmer något annat.

20 § Om en styrelseledamot inte kan närvara vid ett sammanträde och det finns en suppleant som skall träda in i hans eller hennes ställe, skall denne ges tillfälle till det. En sådan suppleant för arbetstagarledamot som har utsetts enligt lagen (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda skall alltid få underlag och ges tillfälle att delta i behandlingen av styrelsens ärenden på samma sätt som en styrelseledamot.

Styrelsens beslutförhet

21 § Styrelsen är beslutför, om mer än hälften av hela antalet styrelseledamöter eller det högre antal som föreskrivs i bolagsordningen är närvarande. Vid bedömningen av om styrelsen är beslutför skall styrelseledamöter som är jäviga enligt 23 § anses som inte närvarande.

Beslut får inte fattas i ett ärende, om inte såvitt möjligt samtliga styrelseledamöter har

1. fått tillfälle att delta i ärendets behandling, och
2. fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet.

Majoritetskrav vid styrelsebeslut

22 § Som styrelsens beslut gäller, om bolagsordningen inte föreskriver särskild röstmajoritet, den mening som mer än hälften av de närvarande röstar för vid sammanträdet. Vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst. Är styrelsen inte fulltalig, skall de som röstar för beslutet dock utgöra mer än en tredjedel av hela antalet styrelseledamöter, om inte annat föreskrivs i bolagsordningen.

Jäv för styrelseledamot

23 § En styrelseledamot får inte handlägga en fråga om

1. avtal mellan styrelseledamoten och bolaget,
2. avtal mellan bolaget och en tredje man, om styrelseledamoten i frågan har ett väsentligt intresse som kan strida mot bolagets, eller
3. avtal mellan bolaget och en juridisk person som styrelseledamoten ensam eller tillsammans med någon annan får företräda.

Bestämmelserna i första stycket gäller inte om styrelseledamoten, direkt eller indirekt genom en juridisk person, äger samtliga aktier i bolaget. Bestämmelsen i första stycket 3 gäller inte heller om bolagets motpart är ett företag i samma koncern eller i en företagsgrupp av motsvarande slag.

Med avtal som avses i första stycket jämställs rättegång eller annan talan.

Arvoden och annan ersättning till styrelseledamot

23 a § Bolagsstämman skall besluta om arvode och annan ersättning för styrelseuppdrag till var och en av styrelseledamöterna.

Första stycket gäller inte sådana emissioner och överlåtelser som omfattas av 16 kap. Lag (2006:562).

Styrelseprotokoll

24 § Vid styrelsens sammanträden skall det föras protokoll. I protokollet skall de beslut som styrelsen har fattat antecknas.

Protokollet skall undertecknas av den som har varit protokollförare. Det skall justeras av ordföranden, om denne inte har fört protokollet. Om styrelsen har flera ledamöter, skall det justeras även av en ledamot som utses av styrelsen.

Styrelseledamöterna och den verkställande direktören har rätt att få en avvikande mening antecknad till protokollet.

25 § Om ett bolag har endast en aktieägare, skall alla avtal mellan aktieägaren och bolaget, som inte avser löpande affärstransaktioner på sedvanliga villkor, antecknas i eller läggas till styrelsens protokoll.

26 § Styrelsens protokoll skall föras i nummerföljd och förvaras på ett betryggande sätt.

Verkställande direktör

27 § Styrelsen får utse en verkställande direktör att fullgöra de uppgifter som anges i 29 §.

För publika aktiebolag gäller även 50 §.

Vice verkställande direktör

28 § Om bolaget har en verkställande direktör, får styrelsen utse en eller flera vice verkställande direktörer. Bestämmelserna i denna lag om den verkställande direktören skall i tillämpliga delar gälla även en vice verkställande direktör.

Om styrelsen har utsett flera vice verkställande direktörer, skall den meddela skriftliga instruktioner om i vilken inbördes ordning dessa skall träda in i den verkställande direktörens ställe.

Den verkställande direktörens uppgifter

29 § Den verkställande direktören skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Den verkställande direktören får dessutom utan styrelsens bemyndigande vidta åtgärder som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av ovanligt slag eller av stor betydelse, om styrelsens beslut inte kan avvaktas utan väsentlig olägenhet

för bolagets verksamhet. I sådana fall skall styrelsen så snart som möjligt underrättas om åtgärden.

Den verkställande direktören skall vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring skall fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen skall skötas på ett betryggande sätt.

Bosättningskrav för den verkställande direktören

30 § Den verkställande direktören skall vara bosatt inom Europeiska ekonomiska samarbetsområdet, om inte Bolagsverket för ett särskilt fall tillåter något annat.

Hinder att vara verkställande direktör

31 § Den som är underårig eller i konkurs eller som har en förvaltare enligt 11 kap. 7 § föräldrabalken kan inte vara verkställande direktör. Att detsamma gäller den som har näringsförbud följer av 6 § lagen (1986:436) om näringsförbud.

32 § Till verkställande direktör får inte utses någon som inte avser att ta del i sådan verksamhet som enligt denna lag ankommer på den verkställande direktören.

Verkställande direktörs mandattid

33 § Ett beslut att utse en verkställande direktör i bolaget samt beslut om den verkställande direktörens avgång eller entledigande har verkan från den tidpunkt då anmälan om registrering kom in till Bolagsverket eller från den senare tidpunkt som har angetts i beslutet.

Jäv för den verkställande direktören

34 § Den verkställande direktören får inte handlägga en fråga om

1. avtal mellan den verkställande direktören och bolaget,
2. avtal mellan bolaget och tredje man, om den verkställande direktören i frågan har ett väsentligt intresse som kan strida mot bolagets, eller
3. avtal mellan bolaget och en juridisk person som den verkställande direktören ensam eller tillsammans med någon annan får företräda.

Bestämmelserna i första stycket gäller inte om den verkställande direktören, direkt eller indirekt genom en juridisk person, äger samtliga aktier i bolaget. Bestämmelsen i första stycket 3 gäller inte heller om bolagets motpart är ett företag i samma koncern eller i en företagsgrupp av motsvarande slag.

Med sådana avtal som avses i första stycket jämställs rättegång eller annan talan.

Styrelsen som bolagets ställföreträdare

35 § Styrelsen företräder bolaget och tecknar dess firma.

Handlingar som enligt denna lag skall undertecknas av styrelsen skall skrivas under av minst hälften av hela antalet styrelseledamöter.

Den verkställande direktören som bolagets ställföreträdare

36 § Den verkställande direktören får alltid företräda bolaget och teckna dess firma beträffande uppgifter som han eller hon skall sköta enligt 29 §.

Särskild firmatecknare

37 § Styrelsen får bemyndiga en styrelseledamot, den verkställande direktören eller någon annan att företräda bolaget och teckna dess firma (särskild firmatecknare).

Minst en av dem som bemyndigas att företräda bolaget och teckna dess firma skall vara bosatt inom Europeiska ekonomiska samarbetsområdet, om inte Bolagsverket för ett särskilt fall tillåter något annat. I övrigt skall bestämmelserna i 31, 32 och 34 §§ tillämpas på en firmatecknare som inte är styrelseledamot eller verkställande direktör.

Styrelsen får när som helst återkalla ett bemyndigande som avses i första stycket. I bolagsordningen får det föreskrivas att styrelsen inte får lämna ett sådant bemyndigande som avses i första stycket eller att ett sådant bemyndigande får lämnas endast på vissa villkor.

38 § Ett bemyndigande som avses i 37 § eller en återkallelse av ett sådant bemyndigande har verkan från den tidpunkt då anmälan om bemyndigandet eller återkallelsen kom in till Bolagsverket eller från den senare tidpunkt som har angetts i bemyndigandet eller beslutet om återkallelse.

Inskränkningar i firmateckningsrätt

39 § Styrelsen får föreskriva att rätten att företräda bolaget och teckna dess firma får utövas endast av två eller flera personer i förening. Någon annan inskränkning i en firmatecknares rätt att teckna bolagets firma får inte registreras.

Särskild delgivningsmottagare

40 § Om bolaget inte har någon behörig ställföreträdare som är bosatt i Sverige, skall styrelsen bemyndiga en person som är bosatt här att på bolagets vägnar ta emot delgivning (särskild delgivningsmottagare). Ett sådant bemyndigande får inte lämnas till någon som är underårig eller som har förvaltare enligt 11 kap. 7 § föräldrabalken.

Generella inskränkningar i ställföreträdares kompetens

41 § Styrelsen eller någon annan ställföreträdare för bolaget får inte företa en rättshandling eller någon annan åtgärd som är ägnad att ge en otillbörlig fördel åt en aktieägare eller någon annan till nackdel för bolaget eller någon annan aktieägare. En ställföreträdare för bolaget får inte heller följa en anvisning av bolagsstämman eller något annat bolagsorgan, om anvisningen inte gäller därför att den strider mot denna lag, tillämplig lag om årsredovisning eller bolagsordningen.

Kompetensöverskridande

42 § Om styrelsen eller en särskild firmatecknare har företagit en rättshandling för bolaget och då har handlat i strid med bestämmelserna i denna lag om bolagsorganens behörighet, gäller rättshandlingen inte mot bolaget. Detsamma är fallet om en verkställande direktör när en rättshandling företogs överskred sin behörighet enligt 29 § och bolaget visar att motparten insåg eller bort inse behörighetsöverskridandet. En rättshandling gäller inte heller mot bolaget om styrelsen, den verkställande direktören eller en särskild firmatecknare har överskridit sin befogenhet och bolaget visar att motparten insåg eller bort inse befogenhetsöverskridandet. Detta gäller dock inte när styrelsen eller den verkställande direktören har överträtt en föreskrift om föremålet för bolagets verksamhet eller andra föreskrifter som har meddelats i bolagsordningen eller av ett annat bolagsorgan.

Registrering

43 § Bolaget ska för registrering i aktiebolagsregistret anmäla

1. bolagets postadress,
2. vem som har utsetts till styrelseledamot, styrelsesuppleant, styrelsens ordförande, verkställande direktör, vice verkställande direktör och särskild delgivningsmottagare,
3. av vilka och hur bolagets firma tecknas.

Anmälan ska innehålla uppgift om postadress för de personer som anges i första stycket 2 och 3. Om postadressen avviker från personernas hemvist, ska även hemvistet anges. Anmälan ska vidare innehålla uppgift om de angivna personernas personnummer eller, om sådant saknas, födelsedatum. Om en styrelseledamot eller en styrelsesuppleant har

utsetts enligt lagen (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda eller lagen (2008:9) om arbetstagares medverkan vid gränsöverskridande fusioner, ska detta anges.

Även den som anmälan gäller har rätt att göra anmälan enligt första stycket. Den som har utsetts till en sådan befattning som avses i första stycket 2 har även rätt att anmäla företrädarens avgång. *Lag (2008:14)*.

44 § Anmälan enligt 43 § skall göras första gången när bolaget enligt 2 kap. 22 § anmäls för registrering och därefter genast när ett förhållande som har anmälts eller skall anmälas för registrering har ändrats.

Anmälan av aktieinnehav

45 § En styrelseledamot och en verkställande direktör skall när de tillträder sitt uppdrag till bolaget anmäla sitt innehav av aktier i bolaget och i andra bolag inom samma koncern, om det inte har skett dessförinnan. Förändringar i aktieinnehavet skall anmälas inom en månad. De anmälda uppgifterna skall antecknas i aktieboken.

Första stycket gäller inte i den utsträckning styrelseledamoten eller den verkställande direktören är anmälningsskyldig enligt lagen (2000:1087) om anmälningsskyldighet för vissa innehav av finansiella instrument.

Särskilda bestämmelser för publika aktiebolag

Antalet styrelseledamöter

46 § I ett publikt aktiebolag skall styrelsen ha minst tre ledamöter.

Vem som utser styrelseledamöter

47 § I ett publikt aktiebolag skall mer än hälften av styrelseledamöterna utses av bolagsstämman.

Information inför styrelseval

48 § I ett publikt aktiebolag skall bolagsstämmans ordförande, innan styrelseval förrättas, lämna uppgift till bolagsstämman om vilka uppdrag den som valet gäller innehar i andra företag.

Särskilt om styrelseordföranden

49 § I ett publikt aktiebolag får styrelsens ordförande inte vara verkställande direktör i bolaget.

Revisionsutskott

49 a § I ett aktiebolag, vars överlåtbara värdepapper är upptagna till handel på en reglerad marknad, ska styrelsen ha ett revisionsutskott. Utskottets ledamöter får inte vara anställda av bolaget. Minst en ledamot ska vara oberoende och ha redovisnings- eller revisionskompetens.

Bolaget får besluta att styrelsen inte ska ha något revisionsutskott, förutsatt att styrelsen

1. fullgör de uppgifter som anges i 49 b §, och
2. uppfyller det krav som anges i första stycket tredje meningen. *Lag (2009:565)*.

49 b § Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt,

1. övervaka bolagets finansiella rapportering,
2. med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering,
3. hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen,
4. granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt

uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster, och

5. biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval. *Lag (2009:565)*.

Verkställande direktör

50 § I ett publikt aktiebolag skall det alltid finnas en verkställande direktör som fullgör de uppgifter som anges i 29 §.

Hinder mot att vara styrelseledamot m.m. för tidigare revisor i vissa publika aktiebolag

50 a § Den som har varit revisor i ett bolag, vars överlåtbara värdepapper är upptagna till handel på en reglerad marknad, får inte vara styrelseledamot, verkställande direktör eller annan ledande befattningshavare i bolaget, om inte minst två år har förflutit sedan han eller hon lämnade revisionsuppdraget.

Första stycket gäller även den som har varit huvudansvarig för revisionen enligt 17 § revisorslagen (2001:883). *Lag (2009:565)*.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i aktiemarknadsbolag

51 § I ett aktiebolag, vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad i Sverige, skall styrelsen varje år upprätta förslag till riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till den verkställande direktören och andra personer i bolagets ledning. Med ersättning jämställs överlåtelse av värdepapper och upplåtelse av rätt att i framtiden förvärva värdepapper från bolaget. Riktlinjerna skall avse tiden från nästa årsstämma. Information om tidigare beslutade ersättningar som inte har förfallit till betalning skall fogas till förslaget.

Om, i fall som avses i 53 §, de riktlinjer som bolagsstämman har beslutat om inte har följts, skall även information om detta och om skälet till avvikelsen fogas till förslaget. Första stycket gäller inte sådana emissioner och överlåtelser som omfattas av 16 kap. Det gäller inte heller ersättning som omfattas av 23 a § första stycket. *Lag (2007:566)*.

52 § Om förslaget enligt 51 § ger utrymme för ersättning som inte på förhand är bestämd till ett visst belopp, skall det innehålla uppgift om ersättningens art och under vilka förutsättningar den skall lämnas eller kunna göras gällande.

I fall som avses i första stycket skall till förslaget fogas uppgift om vad bolagets åtaganden gentemot de personer som omfattas sammanlagt kan beräknas kosta bolaget vid olika tänkbara utfall. *Lag (2006:562)*.

53 § I de riktlinjer som avses i 51 § får det bestämmas att styrelsen får frångå riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. *Lag (2006:562)*.

54 § Bolagets revisor skall senast tre veckor före årsstämman lämna ett skriftligt, undertecknat yttrande till styrelsen om huruvida de riktlinjer som avses i 51 § och som har gällt sedan föregående årsstämma har följts. Om riktlinjerna enligt revisorns mening inte har följts, skall skälen för denna bedömning framgå. *Lag (2006:562)*.

2. Frågor till de som ska intervjuas

- Har du planerat kring ett ägarbyte i ditt företag?
- OM JA:
När började du fundera kring ett ägarbyte?
- Vilken/vilka olika lösningar har du kommit fram till för att hantera ägarbytet på bästa sätt för dig?
För bästa sättet för de anställda?
- Upplever du att du har tillräckligt med kunskap/information för att planera ägarbytet själv, eller har/kommer du att söka hjälp utifrån? I så fall av vem?
- Har företaget en aktiv styrelse?
Finns det någon extern medlem?
- Hur stor/vilken roll spelar de anställdas situation i planerandet av ägarbytet?
- Är de anställda med i planerandet av ägarskiftet?
- Har du tagit hjälp av de anställdas fackliga företrädare?
- Vilka konsekvenser tror du att det kan få om man inte planerar alls, för företaget och för de anställda?
- OM NEJ:
Varför väljer du att inte planera kring ett ägarbyte?
Kunskap, tid, intresse etc
- Var hör ni hemma i för verksamhet/bransch?
- Hur många av de de tre sista åren har företaget varit lönsamt?
- Hur stor har vinstmarginalen varit de senaste tre åren?