



S·E·S·P·A

Ägarskiften i mindre företag

En studie med fokus på
Jämtlands och Västernorrlands län

Karin Dahlström, ekon. dr

En investering för framtiden



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden



Länsstyrelsen
Jämtlands län



Länsstyrelsen
Västernorrland

Förord

Inom ramen för det s k SESPA – projektet (Societal Entrepreneurship in Sparsely Populated Areas) har ingått att genomföra en studie av omfattningen av ägarskifte samt vilka åtgärder som i Jämtlands och Västernorrlands län har vidtagits för att underlätta sådana. SESPA är ett forskningsprojekt inom EU:s regionala strukturfondsprogram som samfinansieras av Mittuniversitetet, EU och Länsstyrelserna i Jämtland och Västernorrland. Denna studie har på vårt uppdrag genomförts av ekon dr Karin Dahlström, Navigera Kunskaps Compagniet.

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap och förståelse för ägarskiftesfrågan i mindre företag, med Jämtlands och Västernorrlands län som empirisk bas. Följande frågeställningar belyses i denna rapport. För det första hur kunskapsläget ser ut kring frågor om ägar- och generationsskiften, för det andra hur ser kommuner i Jämtlands och Västernorrlands län på denna problematik och vilka åtgärder har initierats med anledning av detta samt vilka goda exempel och lärdomar finns utaför länen som skulle kunna implementeras?

I studien har ett antal metodansatser tillämpats. Det handlar om genomgång av befintlig teori, djupintervjuer dels med sakkunniga personer inom området, dels med representanter för de femton kommuner som finns i Jämtlands och Västernorrlands län, dels har ett antal fallstudier genomförts av lokala och regionala initiativ samt av ett nyligen avvecklat framgångsrikt företag.

Föreliggande rapport ger därför en god överblick över detta område som har stor aktualitet. Ägarskiftesprocessen av mindre företag är komplex och tenderar att pågå under lång tid. Långt ifrån alla ägarskiftesprocesser når fram till ett fullbordat skifte av ägare till företaget. Till problembilden hör att även ägare till välskötta, lönsamma och bärkraftiga mindre företag misslyckas med att finna nya ägare som vill och kan driva företaget vidare. Författaren ger också avslutningsvis i rapporten sina förslag till hur olika aktörer skulle kunna agera framöver.

Östersund 10 oktober 2013

Professor Anders Lundström

Mittuniversitetet

Professor Yvonne von Friedrichs

Mittuniversitetet

Sammanfattning

Bakgrund, syfte och tillvägagångssätt

Denna studie är ett delstudie i EGs strukturfondsprojekt "Samhälls-entreprenörskap – gränsöverskridande kraft för regional och lokal utveckling i glesa miljöer" (SESPA), med Mittuniversitetet som huvudman samt Jämtlands län och Västernorrlands län som deltagande regioner.

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap och förståelse för ägarskiftesfrågan i mindre företag, med Jämtlands och Västernorrlands län som empirisk bas. För att rikta studien mot dess syfte har tre frågeställningar formulerats:

- 1. Hur ser kunskapsläget ut, från ett övergripande plan, när det gäller forskning, kartläggningar, utredningar och studier gällande företeelsen ägarskiften? Nationellt i Sverige? Regionalt och lokalt i Jämtland och Västernorrland?*
- 2. Hur uppfattas nuläge, möjligheter, problem och utmaningar när det gäller företeelsen ägarskiften i Jämtland och Västernorrland?*
- 3. Vad görs i Jämtland och Västernorrland för att stötta och underlätta ägarskiften i mindre företag? Finns goda exempel och lärdomar inom eller utanför länen som kan bidra till lärande och utveckling?*

Fem kompletterande, kvalitativa undersökningsmoduler har byggt upp studien:

- Genomgång av tidigare vetenskapliga arbeten på en övergripande nivå, i huvudsak med inriktning mot arbeten som är utförda med ett fokus på ägarskiften i Sverige.
- Skrivbordsundersökning.
- Djupintervjuer med 29 sakkunniga personer inom området ägarskiften.
- Intervjuer med 25 kommun politiker och tjänstemän från de femton kommunerna i Jämtland och Västernorrland.
- Fallstudier av fyra lokala och regionala initiativ för att stötta ägarskiftesprocesser samt en fallstudie av ett nyligen avvecklat framgångsrikt gotländskt företag med 14 anställda.

En sammanfattning av studiens resultat

Ägarskiftesprocessen av mindre företag kännetecknas av att vara komplex, komplicerad, månfacetterad och den tenderar att bli mycket utdragen i tiden. Ett problem kopplat till ägarskiftesfrågan är att långt ifrån alla ägarskiftesprocesser når fram till ett fullbordat skifte av ägare till företaget. Till problembilden hör att även ägare till välskötta, lönsamma och bärkraftiga mindre företag misslyckas med att finna nya ägare som vill och kan driva företaget vidare.

EU-kommissionen riktade tidigt blåslampan på ägarskiftesproblematiken

EU-kommissionen genomförde studier och väckte frågan om ägarskiften i mindre företag som ett problemområde redan under första hälften av 1990-talet. Grunden för problemsynen var de negativa samhällseffekter som följde av den stora mängden misslyckade ägarskiften, där EU-kommissionens beräkningar visade att *mer än 200 000 företag och närmare en miljon arbetstillfällen riskerade att försvinna årligen som en följd av misslyckade ägarskiften i medlemsländerna.*

EU-kommissionen (2006) har över åren vidhållit att ägarskiftesfrågan är en ytterst viktig fråga för medlemsländernas tillväxt och utveckling. Kommissionen refererar till studier som visar att det i genomsnitt bevaras fem jobb i varje mindre företag som skiftas, medan nya företag i genomsnitt alstrar två nya jobb. Dessutom visar studier att företag som övertagits via ett ägarskifte överlever oftare än nystartade företag. Kommissionen hänvisar till en forskningsstudie från Österrike som visar att närmare 96 procent av de företag som hade genomgått

ägarskiften, fortfarande bedrev verksamhet efter fem år. Samma siffra för nystartade företag var cirka 75 procent (EU-kommissionen, 2002, sid 55). Andelen nystartade svenska företag som fortfarande lever efter tre år var 68 procent år 2011 (Tillväxtanalys, 2013).

Kommissionens syn har varit och är att många misslyckade ägarskiften kan förhindras med hjälp av stöd och insatser från offentligheten. Därför gav EU-kommissionen år 1994 i uppmaning till medlemsländerna om att vidta insatser för att underlätta ägarskiften i mindre företag.

I kölvattnet av EU-kommissionens arbete publicerade organisationen Företagarna en studie om ägarskiften år 2003. Nutek fick år 2004 flera regeringsuppdrag inriktade mot att vidta åtgärder för att underlätta ägarskiften i mindre företag. Som ett led i regeringsuppdraget genomförde Nutek under år 2004 två omfattande studier om ägarskiften i mindre företag. Vid årsskiftet 2004–2005 infördes, i linje med kommissionens uppmaningar, skattelättnader i form av slopad gåvo- och arvsskatt.

Svensk forskning om ägarskiften konstaterar med stor samsyn, i huvudsak med ovan nämnda studier från Nutek och Företagarna från år 2003 och 2004 som primärkällor, att 40 – 60 procent av de svenska småföretagarna förväntas komma att genomföra ett ägarskifte i sina företag under den närmast kommande tioårsperioden. Hur många företag i landet som riskerar nedläggning till följd av misslyckade ägarskiften varierar utifrån källa och undersökningsmetod. Nutek (2004a) konstaterade att *16 000 - 18 000 småföretag med 2–49 anställda riskerade nedläggning under den närmast kommande femårsperioden*. Företagarnas beräkningar från år 2003 visade, utifrån utgångspunkten att var fjärde företagare var född på 1940-talet, att *90 000 företag med 0–49 sysselsatta och anställda riskerade nedläggning under de närmast kommande tio till tolv åren*.

Risken för att misslyckas med ett ägarskifte är störst för de minsta företagen, samtidigt som de många minsta företagen är högst betydelsefulla för vårt samhälles välfärd, utveckling och tillväxt. I Sverige finns över över en miljon företag med 0 - 9 sysselsatta och anställda, vilket betyder att 96,5 procent av landets alla företag har 0 – 9 sysselsatta och anställda och närmare 30 procent av landets alla sysselsatta och anställda arbetar i dessa mindre företag.

Misslyckade ägarskiften påverkar inte bara företagets ägare, utan även anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället. Uppköp och företagsnedläggningar kan på sikt även ge en negativ inverkan på sysselsättning, ekonomisk och social aktivitet, tillväxt och utveckling samt skatte- och befolkningsunderlag. För att ge en grov bild av de samhälls-ekonomiska effekter som kan uppstå som en följd av ägarskiften, presenterade Nutek (2004a) beräkningar om antalet möjliga företagsnedläggningar till följd av ägarskiften under den kommande femårsperioden. Beräkningarna visade att 38 000 arbetstillfällen riskerade att försvinna under den närmast kommande femårsperioden i Sverige. Beräkningarna för *Jämtlands län visade att 530 arbetstillfällen riskerade att försvinna under den närmast kommande femårsperioden* och beräkningarna för *Västernorrlands län visade att 888 arbetstillfällen var i riskzonen* under den närmast kommande femårsperioden.

Hur ser nuläget ut?

Idag, cirka tio år efter ovan nämnda studier, kan man fråga sig: Hur har det gått med de stora volymer av förväntade ägarskiften som EU-kommissionen och Nutek aviserade? – Vilken kunskap har vi om utfallen av ovan beskrivna scenarier? Har företagsägarna lyckats skifta ägare till sina företag – eller ej? Till vem har företagen skiftats? Hur många och vilka företag har avvecklats – och varför? Vilka har problemen, utmaningarna och möjligheterna varit och vilka förutsättningar bör råda för att så många ägarskiften som möjligt skall lyckas framöver.

Någon uppföljning av Nuteks omfattande studier från 2004 för att få svar på frågor som de ovan nämnda har inte genomförts. EU-kommissionen har under 2000-talets första decennium fortsatt att betrakta ägarskiftesfrågan som problematisk och mycket viktig. Kommissionen har

därför vid ett flertal tillfällen gjort nya studier och insatser samt repeterat uppmaningarna från år 1994 till medlemsländerna om att vidta åtgärder för att underlätta och stötta ägarskiftesprocesser i mindre företag. Den senaste uppmaningen publicerades år 2011. Även Företagarna har gjort fler framåtblickande studier, men någon uppföljande resultat- och effekttudie från de företag som i realiteten har skiftats under millenniumskiftets första decennium har inte gjorts.

Denna studie visar inte på någon märkbar ökning av antalet ägarskiften i kölvattnet av de många 40-talistföretagarna som har gått, eller går i pension under detta millenniums första tio till femton år. Studien indikerar snarare att antalet ägarskiften har legat tämligen konstant i flera decenniers tid och att antalet skiften förväntas ligga kvar på ungefär samma nivåer, åtminstone fram till år 2020. Kommissionens och Företagarnas studier från år 2011 visar inte på någon avmattning varken när det gäller antalet förväntade ägarskiften eller antalet förväntade misslyckade ägarskiften under de kommande åren. Från Företagarnas senaste studie om ägarskiften från 2011 framgår t.ex. att 35 procent av företagen i Västernorrland och 30 % av företagen i Jämtland hade för avsikt att sluta jobba på fem års sikt. Västernorrlands siffror var högst i landet, där riksgenomsnittet var att 23 % av företagen har för avsikt att sluta jobba på fem års sikt.

Denna studie belyser vidare en tydlig förändring som pågått en länge tid, nämligen den att fram till för några decennier sedan ägarskiftades nästan alla mindre företag till företagsägarens barn, men idag tar barnen endast över 25–40 procent av företagen - siffror som tycks fortsätta nedåt. Ytterligare en förändring som framstår klart i denna studie är att landets företagsägare till mindre företag fortsätter att äga och leda sina företag allt högre upp i åldern, inte minst gäller detta företagsägarna i landets norra delar. Från Företagarnas rapport (2007) framgår att en tredjedel av landets företagare var 55 år eller äldre. Västernorrland var det län som hade störst andel företagare som var 55 år eller äldre, hela 38,9 procent och i Jämtlands län var 36,6 procent av företagen 55 år eller äldre. Data från Länsstyrelsen Jämtland (2010) visade att inom några år beräknas var tredje lantbruksföretagare i länet vara äldre än 65 år.

Ägarskiftesprocesser i mindre företag når ofta inte fram till ett fullbordat ägarskifte

Från studien framgår att många företagsägare lyckas nå fram till ett slutresultat av en ägarskiftesprocess där en ny ägare tar över företaget, men långt ifrån alla företagsägare lyckas nå ett sådant slutresultat. Det är ägarna till de minsta företagen som löper störst risk att inte lyckas skifta ägare till sina företag. Att ägarskiftesprocesser i mindre företag många gånger inte når fram till ett fullföljt skifte av ägare till företaget kan ha många orsaker. Följande orsaker har identifierats i studien:

- Ägarskiftesprocessen kan ha påbörjats allt för sent, vilket gör att den tillgängliga tiden riskerar att bli alltför kort för att ta sig igenom den komplexa och i tiden utdragna ägarskiftesprocessen och nå fram till att en fullföljd ägarskifteslösning.
- Det finns inte någon inom släkten eller det personliga nätverket som vill eller kan ta över företaget.
- Företag som fungerat som försörjningsföretag för företagsägaren och dennes familj under en eller ett par generationer har många gånger svårt att locka nya köpare. Denna slags företag kännetecknas ofta av ett lågt kostnadsläge men även av bristande utveckling, innovation och investering över tiden.
- Företaget ligger i glesbygd, har dålig lönsamhet, svaga framtidsutsikter och kanske stora utvecklings- och investeringsbehov.
- Verksamheten är starkt kopplad till ägaren, dennes nätverk och kompetens och en styrelse med externa ledamöter saknas.
- Branschen kan anses vara oattraktiv för den yngre generationens köpare och kanske befinner sig branschen i en strukturomvandling som gör att framtidsutsikterna är mörka.
- Priset på företaget anses ofta vara för högt av möjliga köpare och dennes finansiärer.

- Intresserade köpare kan ha svårt att ordna finansiering för företagsköpet. Ett successivt, eller mjukt skifte kan vara en lösning på ett sådant dilemma.
- Matchningsprocessen mellan säljare och köpare kännetecknas av bristande transparens och därmed av ineffektivitet.
- Företagsägare till mindre företag saknar kunskap om ägarskiftesprocessen, dess faser, aktiviteter och aktörer. Dessutom saknas tid i småföretagarens kalender för att hinna med att driva en ägarskiftesprocess.
- Företagsägare till mindre företag har ofta svårt att släppa taget om företaget, vilket kan ha fler orsaker, t ex: Emotionella och starka personliga kopplingar till företaget, brist på förtroende för en ny tänkbar ägare eller att bristen på avsättningar till den egna pensionen gör det svårt att sluta arbeta av ekonomiska skäl.
- De tjänster och erbjudanden som finns på ”ägarskiftesmarknaden” är inte anpassade för de minsta företagens behov och betalningsförmåga. Företagsmäklare tenderar t.ex att vända sig till företag som omsätter mer än 5 miljoner eller mer än 10 miljoner kronor. Deras prismodeller baseras på fast pris samt en procentuell provision på försäljningspriset. Med en sådan prismodell blir det olönsamt att bistå de minsta företagen, där stöd- och rådgivningsarbetet tenderar att bli mycket tidskrävande samtidigt som försäljningssumman av företaget många gånger inte är hög.
- Det råder brist på intresserade entreprenörer som vill köpa befintliga, mindre företag.
- Marknadsföring, kommunikation, strukturer, processer, metoder och verktyg är bristfälliga i det offentliga systemen, både på nationell, regional och lokal nivå, när det gäller att presentera möjligheten för tänkbara entreprenörer och köpare att ta över företag vid ägarskiftet.
- Det offentliga systemet, både på nationell samt regional och lokal nivå i Jämtland och Västernorrland, är inaktiva när det gäller att vidta insatser som kan stimulera, underlätta och stötta ägarskiftesprocesserna i mindre företag. Exempelvis saknas processrådgivare som kan stötta både säljare och köpare under hela ägarskiftesprocess samt vid behov koppla in expertrådgivare.
- Vissa företag är inte tillräckligt välmående och bärkraftiga för att kunna skiftas. En del av dessa företag kan stärkas och utvecklas i positiv riktning under ägarskiftesprocessens gång, men inte alla företagare lyckas med en sådan bedrift.

Samhället har mycket att vinna på att så många mindre, bärkraftiga företag som möjligt når lyckade slutresultat i företagens ägarskiftesprocesser

Studiens resultat visar att samhället på alla nivåer, nationellt, regionalt och inte minst lokalt, har mycket att vinna på att så många bärkraftiga och sunda mindre företag som möjligt får nya kunniga och engagerade ägare som slutresultat av en ägarskiftesprocess.

Studien visar också att processen för att nå fram till ett positivt slutresultat är så komplicerad och komplex att företagsägare till mindre företag ofta inte förmår klara processen utan extern rådgivning och stöd inför och under processens gång. Studien klargör även att många ägare till mindre företag efterfrågar sådana insatser. I Jämtland och Västernorrland län erbjuds inte detta slags stöd, varken på regional nivå, länsnivå eller på kommunal nivå. Av studien framgår att inte heller marknadens aktörer erbjuder tjänster som är anpassade i pris och utformning för företagarnas behov av stöd och rådgivning i ägarskiftsprocesser i de minsta företagen.

EU-kommissionen (2006a) konstaterar att ”Det är bara medlemsstaterna och deras nationella, regionala och lokala förvaltningar samt företagatorganisationer som kan skapa de förutsättningar som behövs för framgångsrika företagsöverlåtelser”. Studien visar samtidigt att Länsstyrelserna i Jämtland och Västernorrland, Region Jämtland, Almi samt de 15 kommunerna, med något undantag, framstår som inaktiva i ägarskiftesfrågan. Detta trots att respondenterna betraktar frågan som mycket viktig eller viktig. I närmare 90 procent av kommunerna i Jämtland och Västernorrland anser sakkunniga representanter att ägarskiftesfrågan är viktig eller mycket viktig. Trots detta, är det endast 13 procent av kommunerna som vidtar konkreta och systematiska åtgärder för att underlätta och stötta ägarskiftesprocesser i

mindre företag. Förklaringarna till varför insatser och stöd inte erbjuds är: Brist på verktyg och kompetens. Andra aktörer, främst Almi, stöttar frågan. Företagsägarna vill inte ha stöd av det offentliga i den känsliga frågan. Företagsägarna och marknaden skall hantera frågan. Inte alla företag är ämnade att ägarskiftas.

Fallstudierna i rapporten illustrerar goda exempel på regionala och lokala, konkreta och operativa insatser som kan vidtas för att stötta ägarskiftesarbetet i mindre företag. Fallstudierna belyser att det är fullt möjligt att nå fullföljda och lyckade ägarskiften med hjälp av stöttande och rådgivande operativa insatser under hela ägarskiftesprocessens gång för företag med bärkraft.

Rekommendationer och förslag

Baserat på studiens resultat avslutas rapporten med att ge rekommendationer och förslag till offentliga verksamheter, näringslivsorganisationer, marknadens aktörer, ägare till mindre företag samt till forskare.

INNEHÅLL

1	INLEDNING.....	10
1.1	BAKGRUND	10
1.2	PROBLEMOMRÅDE	10
1.3	SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH MÅL	11
1.4	METOD.....	12
1.5	DISPOSITION	18
2	TIDIGARE FORSKNING.....	19
2.1	DET FINNS KUNSKAPSLUCKOR	19
2.2	FORSKNING OM ÄGARSKIFTEN HAR LÄRT OSS ATT... ..	19
3	TIDIGARE UTREDNINGAR, STUDIER, RAPPORTER OCH FÖRSLAG.....	29
3.1	OM DET SVENSKA SMÅFÖRETAGANDET	29
3.2	OM STRUKTUROMVANDLIG OCH FÖRETAGANDE INOM DE GRÖNA NÄRINGARNA	29
3.3	EU-KOMMISSIONEN RIKTADE TIDIGT BLÅSLAMPAN PÅ ÄGARSKIFTESPROBLEMATIKEN.....	30
3.4	NUTEK GAV 1998 UT TVÅ RAPPORTER OM ÄGARSKIFTEN.....	32
3.5	FÖRETAGARNA HAR SEDAN LÄNGE BELYST FRÅGAN OM ÄGARSKIFTEN	33
3.6	NUTEK FICK I UPPDRAG AV REGERINGEN ATT STÖTTA ÄGARSKIFTESFRÅGAN	34
4	INTERVJUER MED SAKKUNNIGA	42
4.1	NÄR HAMNADE ÄGARSKIFTESFRÅGAN I FOKUS? - EFTER NUTEKS RAPPORTER FRÅN 2004, ELLER TIDIGARE?.....	42
4.2	HAR UPPFÖLJNING AV NUTEKS RAPPORTER FRÅN 2004 GJORTS? - FINNS DATA OCH KUNSKAP OM NULÄGET OCH OM FRAMTIDEN?	43
4.3	VEM TAR ÖVER, AVVECKLING, STRUKTUROMVANDLING OCH DEMOGRAFI	45
4.4	VEMS ANSVAR ÄR FRÅGAN OCH VEM JOBBAR MED FRÅGAN?	49
4.5	ORGANISERING, ARBETSFORMER, SAMVERKAN, AKTIVITETER OCH INSATSER	52
4.6	MATCHNING OCH FÖRMEDLING	57
4.7	ÄGARSKIFTESPROCESSEN.....	59
4.8	SKATTER	62
4.9	PROBLEM, MÖJLIGHETER, FRAMTIDSPÄNOR OCH FRAMTIDSPÄNOR	62
5	INTERVJUER MED KOMMUNERNA	67
5.1	HUR VIKTIG ÄR ÄGARSKIFTESFRÅGAN I ER KOMMUN?	67
5.2	GÖRS NÅGRA INSATSER I KOMMUNEN FÖR ATT STÖTTA ÄGARSKIFTEN?.....	68
5.3	FINNS ANDRA AKTÖRER I KOMMUNEN SOM ARBETAR MED ÄGARSKIFTESFRÅGAN? ...	69
6	FALLBESKRIVNINGAR	70
6.1	FALL ETT: GÄVLEBORGS LÄN, ”NYTAG”	70
6.2	FALL TVÅ: HANDELSKAMMAREN MITTSVERIGE, ”ÄGARSKIFTEN I FÖRETAG I VÄSTERNORRRLANDS LÄN”	72
6.3	FALL TRE: SKELLEFTEÅ KOMMUN, ”SKELLEFTEÅMODELLEN FÖR ÄGARSKIFTEN”	75
6.4	FALL FYRA: UMEÅ UNIVERSITET OCH MEDAKTÖRER, ”BLI FÖRETAGARE – SKAPA DIN EGEN FRAMTID”	80
6.5	FALL FEM: AVVECKLING AV YLLET	84

7	ANALYS, DISKUSSION OCH RESULTAT	86
7.1	DEN FÖRSTA FORSKNINGSFRÅGAN: ANALYS, DISKUSSION OCH RESULTAT	86
7.2	DEN ANDRA FORSKNINGSFRÅGAN: ANALYS, DISKUSSION OCH RESULTAT	87
7.3	DEN TREDJE FORSKNINGSFRÅGAN: ANALYS, DISKUSSION OCH RESULTAT	103
8	REKOMMENDATIONER OCH FÖRSLAG	111
8.1	TILL OFFENTLIGA VERKSAMHETER	111
8.2	TILL NÄRINGSLIVSORGANISATIONER OCH MARKNADSAKTÖRER	112
8.3	TILL ÄGARE AV MINDRE FÖRETAG	112
8.4	TILL FORTSATT FORSKNING.....	113
	KÄLLFÖRTECKNING.....	115
	BILAGOR.....	120

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Mittuniversitetet är huvudman för EGs strukturfondsprojektet ”Samhällsentreprenörskap – gränsöverskridande kraft för regional och lokal utveckling i glesa miljöer” (SESPA) med Jämtlands län och Västernorrlands län som deltagande regioner.

SESPAs fokusområden definierades utifrån regionens behov, vilka framkom via direkta kontakter med företag, organisationer och myndigheter samt genom erfarenheter från tidigare genomförda utvecklingsprojekt. I projektet definierades ”Generationsskiften, dvs. förnyelse inom företagssektorn genom ägar-/ledarskiften som en möjlighet för dynamik och utveckling i miljöer med sned åldersfördelning”, som ett fokusområde för närmare studier.

Denna studie bygger därmed på det definierade behovet att närmare studera generationsskiftesfrågan, som i denna studie benämns ägarskiftesfrågan. Fokus i studien ligger på ägarskiften i mindre företag.

1.2 Problemområde

Mindre företag är viktiga kuggar i Sveriges näringsliv och infrastruktur. Närmare 75 procent av landets företag är ”ensamföretag” utan anställda, där ägaren ofta är sysselsatt utan att ha en anställning. Drygt 96 procent av landets företag har 0–9 sysselsatta och anställda och nästan 22 procent av landets företag har 1–9 anställda. 99,5 procent av landets företag har 0 – 49 sysselsatta och anställda och nästan 25 procent av landets företag har 1–49 anställda. Närmare 1,5 miljoner personer är sysselsatta och anställda i företag med 0–9 sysselsatta och anställda, varav närmare 650 000 personer är anställda i företag med 1–9 anställda. Närmare 2,3 miljoner personer, mer än hälften av landets sysselsatta och anställda, verkar i företag med 0–49 sysselsatta och anställda, varav mer än 1,3 miljoner är anställda i företag med 1–49 anställda (Statistiska Centralbyrån, Företagsdatabasen 2012).

Ett kännetecken för landets mindre företag är att de nästan alltid är ägarledda, vilket betyder att nio av tio småföretagsledare äger sina företag, ensamma eller tillsammans med familjemedlemmar eller affärskompanjoner (Melin, 2007). Melin konstaterar att det ihopflätade ägarskapet och ledarskapet starkt påverkar företagets utveckling och att det är en grund till att ägarskiftesfrågan riskerar att bli komplicerad.

Alla företagare behöver en dag ställa sig frågan om vad som skall hända med företaget när företagaren lämnar sitt företagande. Ju äldre företagaren är, desto närmare i tiden är det troligt den tiden, eller den dagen kommer att inträffa. Ytterligare ett kännetecken för många av landets mindre företag är att de har ägare som är till åren komna och som därför kan förväntas lämna sitt ägande och sitt ledarskap inom en inte alltför lång framtid. Företagarna (2007) redovisar att en tredjedel av alla företagare i Sverige var 55 år eller äldre. Västernorrland var det län med störst andel företagare över 55 år, med 38,9 procent av länets företagare över 55 år. Siffran för Jämtlands län var 36,6 procent (ibid.).

Ett stort antal studier och rapporter visar att ägarskiften är komplicerade processer och att många småföretagare läggs ned när det blir dags för ägaren att sluta arbeta. EU-kommissionen har sedan första hälften av 1990-talet sett allvarligt på de negativa konsekvenserna för samhället i form av sådana misslyckade ägarskiften av mindre företag, därför att företagsnedläggningar riskerar att resultera i förlorad ekonomisk verksamhet och förlorade arbetstillfällen (EU-kommissionen 1994). Kommissionens syn är att problematiken med företagsnedläggningar i samband med ägarskiften delvis orsakas av marknadens krafter, men kommissionen menar också att bristande information och kunskap hos företagare om den komplexa och komplicerade ägarskiftesfrågan, riskerar att resultera i försenade och otillräckligt förberedda ägarskiften, vilket i sin tur är en vanlig källa till misslyckade ägarskiften och företagsnedläggningar. Kommissionen ser också att det finns svagheter i

medlemsstaternas lagstiftning, särskilt när det gäller bolagsrätt, arvsrätt och skatterätt, som hindrar ägarskiften från att lyckas (EU-kommissionen, 1994).

År 1993 anordnade EU-kommissionen ett seminarium i Bryssel om ägarskiftesfrågan i syfte att sprida kunskap och goda exempel (EU-kommissionen, 1998). Året därefter antog EU-kommissionen (Europeiska kommissionen, 1994) en rekommendation om överlåtelser av små och medelstora företag med uppmaningar till lagstiftnings- och stödåtgärder i medlemsländerna, med syfte att underlätta ägarskiften i medlemsländerna. Kommissionen har sedan 1994 följt upp rekommendationen vid flera tillfällen samt genomfört kompletterande studier och åtgärder. EU-kommissionens expertgrupp för ägarskiften, som etablerades år 2000, konstaterade inom ramen för Best-projektet att *cirka 30 procent av medlemsländernas små- och medelstora företag bedömdes komma att skifta ägare under 2000-talets första decennium*, vilket betydde *cirka 610 000 företag med 2,4 miljoner arbetstillfällen årligen* (EU-kommissionen, 2003).

I kölvattnet av EU-kommissionens aktiviteter och rekommendationer fick Verket för näringslivsutveckling, Nutek, år 2003 i uppdrag av regeringen att analysera förväntade effekter av ägarskiften i mindre ägarledda företag under de kommande åren i Sverige (Nutek 2004a). Enligt rapporten är det ett näringspolitiskt problem och ett stort hot mot Sveriges tillväxt och välfärd när misslyckade ägarskiften leder till att livskraftiga verksamheter upphör och de som arbetat i företaget hamnar i arbetslöshet eller behöver ta mindre produktiva arbeten. I arbetet identifierade Nutek (2004a) en riskgrupp av mindre företag som förväntades komma att genomgå generationsskiften under de närmaste åren. Resultaten visade att *mellan 45 000 och 50 000 företag med mellan två och 49 anställda med tillsammans omkring 215 000 heltidsarbetstillfällen, uppskattningsvis tillhörde riskgruppen. Om man räknar in de företag som inte hade några anställda, men som ändå sysselsatte en person på heltid (i de flesta fall företagsledaren själv) och som i övrigt uppfyller kriterierna, tillkom omkring 65 000 företag (Nutek 2004a)*. I en andra omfattande studie från Nutek (Nutek 2004b) konstaterades att *60 procent av ägarna till småföretag med mer än fyra anställda med stor sannolikhet skulle gå igenom ett ägarskifte de närmaste tio åren*. I samma studie belystes att *82 procent av företagarna i samma undersökningspopulation förväntades komma att lämna sitt företagande inom en 15-årsperiod*.

I dagsläget har det gått närmare tjugo år sedan EU-kommissionen för första gången uppmanade medlemsländerna att med hjälp av lagstiftnings- och stödåtgärder underlätta för företagsöverlåtelser i samband med ägarskiften (EU-kommissionen, 1994). Det har snart gått tio år sedan Nutek gjorde två omfattande studier (Nutek 2004a och 2004b) på regeringens uppdrag om ägarskiftesproblematiken. Det har gått sex år sedan det nationella programmet som leddes av Nutek med syfte att skapa goda förutsättningar för lyckade ägarskiften avslutades. Hur ser kunskapen och situationen gällande ägarskiften ut idag? Sker fortfarande företagsnedläggningar på grund av misslyckade ägarskiften i mindre företag, eller är de idag ett minne blott? Görs något för att stötta och underlätta ägarskiften i mindre företag, eller behövs inte stöd och insatser när det gäller ägarskiften? I denna studie undersöks dagens situation när det gäller ägarskiftesfrågan, med Jämtland och Västernorrland som empirisk bas.

1.3 Syfte, frågeställningar och mål

Studiens syfte är att bidra med ökad kunskap och förståelse för ägarskiftesfrågan i mindre företag, med Jämtlands och Västernorrlands län som empirisk bas. För att rikta studien mot dess syfte har tre frågeställningar formulerats:

1. *Hur ser kunskapsläget ut, från ett övergripande plan, när det gäller forskning, kartläggningar, utredningar och studier gällande företeelsen ägarskiften? Nationellt i Sverige? Regionalt och lokalt i Jämtland och Västernorrland?*
2. *Hur uppfattas nuläge, möjligheter, problem och utmaningar när det gäller företeelsen ägarskiften i Jämtland och Västernorrland?*

3. *Vad görs i Jämtland och Västernorrland för att stötta och underlätta ägarskiften i mindre företag? Finns goda exempel och lärdomar inom eller utanför länen som kan bidra till lärande och utveckling?*

Syfte och mål med denna studie om ägarskiften i mindre företag är kopplade till det syfte och de mål som etablerades för det överordnade projektet "Samhällsentreprenörskap – gräns-överskridande kraft för regional och lokal utveckling i glesa miljöer" (SESPA), där syftet uttrycks enligt följande: "Projektets syfte är att samordna och poola resurser för att utöka kunskapen om hur samhällsentreprenörskap kan bidra till hållbar utveckling av lokalsamhällets och företagande i glesa strukturer". Ytterst är målet med SESPA att genom kunskap och goda exempel bidra till fler och växande företag, ökad sysselsättning och större utvecklingskraft, uthållig tillväxt, regional utveckling, ett dynamiskt näringsliv samt ett förbättrat klimat för innovationer och entreprenörskap."... "Vidare är målsättningen att bidra med beslutsunderlag för beslutsfattande på lokal och regional nivå."

1.4 Metod

1.4.1 Tillvägagångssätt och design

Vägledande för studien har varit att nå en ökad insikt, kunskap och förståelse för den komplexa företeelsen ägarskiften på djupet. Arbetet med studien har skett med kvalitativa metoder och tillvägagångssätt, där Gummesson (2007, 2005, 2001, 1991), Glaser (1992), Strauss och Corbin (1990) Yin (1989), Alvesson & Skoldberg (1994) samt Gustavsson (2004) fungerat som metodologiskt stöd. Även kvantitativ data som genererats i tidigare studier och för andra syften, till exempel via Nutek, Statistiska Centralbyrån och Jordbruksverket, har använts som kunskapsunderlag.

Tillvägagångssättet har kännetecknats av en växelverkan mellan teori och empiri där de båda spåren har korsbefruktat varandra och från början till slut i forskningsprocessen har data kontinuerligt samlats in, genererats, analyserats och tolkats i simultana och parallella processer (se t ex Alvesson och Skoldberg, 1994 samt Gummesson 2007, 2005).

Studiens design bygger på fem kompletterande undersökningsmoduler:

- Genomgång av tidigare vetenskapliga arbeten på en övergripande nivå, i huvudsak inriktat mot arbeten som är utförda med ett fokus på ägarskiften i Sverige.
- Skrivbordsundersökning.
- Djupintervjuer med 29 sakkunniga personer inom området ägarskiften.
- Intervjuer med 25 politiker och tjänstemän från de femton kommunerna i Jämtland och Västernorrland.
- Fallstudier av fyra lokala och regionala initiativ för att stötta ägarskiftesprocesser och en fallstudie av ett nyligen avvecklat framgångsrikt gotländskt företag med 14 anställda.

1.4.2 Datagenerering och urval

Studien bygger på ett datagenereringsarbete som utfördes på deltid under perioden januari 2013 – augusti 2013 av författaren. Fem studenter bidrog med att genererade data till kommunundersökningen.

Urvalet av respondenter, tidigare forskning, fallstudier samt sekundärdatakällor fastställdes inte i ett initialt skede av forskningsprocessen. Istället har urvalen genererats kontinuerligt under forskningsprocessens gång, där en forskningskälla, en intervju eller en sekundärdatakälla har lett vidare till nya källor, nya respondenter och nya uppslag. Kommunundersökningen designades som en totalundersökning med målet att intervjua representanter för både politiker och tjänstemän i var och en av Jämtlands och Härjedalens femton kommuner.

Tidigare utförda vetenskapliga arbeten

En avgränsning är att genomgången av tidigare vetenskapliga arbeten har hållits på en övergripande nivå. I linje med avgränsningen, har i huvudsak forskning och studier som är genomförda med Sverige som empirisk bas valts ut, men visst internationellt forskningsmaterial har även använts. Sökningar har gjorts löpande under studiens gång i vetenskapliga artikeldatabaser samt via databasen DIVA. Sökningarna har väglett via referenser från studiens sekundärdatamaterial samt andra vetenskapliga studier.

Ett problem vid studier av ägarskiften, som lyfts fram av forskare, offentliga organisationer men även av EU-kommissionen, är att existerande nationella databaser, både i Sverige men även inom EU, ger ett bristfälligt underlag för att studera ägarskiften (se till exempel Tillväxtanalys (2012), EU-kommissionen (2011)).

Ett seminarium om ägarskiften som arrangerades av forskningsinstitutet ESBRI ägde rum den 19 februari 2013 i Stockholm. Forskningsresultat som där presenterades av forskaren Leif Melin från Internationella Handelshögskolan i Jönköping har inkluderats i denna studie.

Skrivbordsundersökning

En skrivbordsundersökning har gjorts, där sekundärdatamaterial med relevans för studiens frågeställningar har sökts och valts ut via internet från hemsidor, informationsmaterial, rapporter, studier och utredningar. Vidare har skriftliga sekundärkällor som vidarebefordrats från intervjupersoner använts, såsom budgets, handlingsplaner, processbeskrivningar, projektansökningar, slutrapporter och nyhetsbrev. Även statistiskt material från Statistiska Centralbyrån, Företagsdatabasen och Jordbruksverket gällande företagande och företag i Sverige utgör ett underlag för denna studie. Så även större kvantitativa studier om ägarskiftesfrågan bland småföretagare som Nutek och Företagarna vid flera tillfällen har låtit göra. Nutek har i dessa arbeten samarbetat med forskare från Internationella Handelshögskolan i Jönköping och Företagarna har samarbetat med SIFO.

Intervjuer med sakkunniga

I ett första steg kontaktades organisationer och respondenter som antogs delta i, ha påverkan på och insikter om arbetet med ägarskiftesfrågan i Jämtland och Västernorrland. De organisationer som kontaktades var Svenskt Näringsliv, LRF, Regionförbundet Jämtland, Länsstyrelsen Jämtland, Länsstyrelsen Västernorrland, Företagarna i Jämtland & Härjedalen, Almi Mitt, samt Handelskammaren Mittsverige. Vid en första telefonkontakt söktes namn på den person som ansågs vara lämpligast att samtala med när det gäller ägarskiftesfrågan. Studien presenterades och tid för telefonintervju bokades in, eller så erhöles hänvisning till annan lämpligare respondent. I de fall där respondenten önskade ta del av intervjumallen i förväg, sändes den via mail. Intervjumallen finns som bilaga i slutet av studien.

Övriga organisationer och respondenter som intervjuades, genererades via de ovan nämnda första intervjuerna samt via insikter som erhöles från den pågående skrivbordsundersökningen. Övriga organisationer som har djupintervjuats är respondenter från Umeå Universitet, Läna Företagsförmedling Jämtland & Västernorrland, Tillväxtverket i Stockholm, Småbolagsknuten i Skellefteå, Näringslivsenheten i Skellefteå kommun, LRF Konsult, Almi Företagspartner Stockholm och Gotland, Skellefteåföretagarna, Länsstyrelsen i Gävleborg, Bolagsplatsen AB, PwC i Östersund, Skellefteå kommun, Företagarna, tidigare chef i Västernorrland numera i Mälardalen samt Yllet i Visby AB.

I studien har 28 djupintervjuer genomförts per telefon under perioden mars – augusti år 2013. De 29 respondenterna har på olika sätt haft att göra med ägarskiftesfrågan i sina yrkesroller. Intervjuare har i samtliga fall varit studiens författare. Intervjuerna har varat i mellan fyrtio minuter och tre timmar, med ett genomsnitt på drygt en timme. Nästan varje intervju hade bokats in i förväg. Intervjusamtalen flöt fritt runt en intervjumall (se bilaga) bestående av öppna frågor, där följdfrågor ställdes under samtalens gång av intervjuaren. I de fall där respondenten så önskade sändes en projektbeskrivning jämte frågemallen ut i förväg.

Intervjumaterialet från nio av intervjuerna har i huvudsak använts som stomme i de fyra fallbeskrivningarna. I dessa nio intervjuer har frågemallen inte använts utan istället har respondenterna berättat fritt om initiativet eller händelsen och löpande under samtalets gång har intervjuaren ställt följdfrågor.

Intervjuer med kommunrepresentanter

Fem studenter uppdelade i två grupper har utfört intervjuer inom ramen för SESPA-projektet i var och en av de femton kommunerna i Jämtland och Västernorrland där det i frågeformuläret ingick fem frågor om ägarskiften. Intervjuare var studenterna Linnéa Andersson, Peter Eriksson, Isabel Larsson, Mikkel Mörch och Maria Nordbrandt Bergström. Flertalet kommunintervjuer genomfördes under fysiska möten, men några av dem har genomförts per telefon.

Undersökningen är en totalundersökning, där strukturerade intervjuer har genomförts i samtliga femton kommuner i Jämtlands och Västernorrlands län. Respondengruppen som besvarat frågorna om ägarskiften består av 25 personer; varav knappt hälften är kommunpolitiker, där de flesta är kommunalråd och drygt hälften är kommuntjänstemän, där de flesta är näringslivschefer eller chefer för det lokala näringslivsutvecklingsbolaget. De i förväg fastställda frågorna var:

1. Hur viktig är ägarskiftesfrågan i er kommun?
2. Görs några insatser i kommunen för att stötta ägarskiften?
- Om nej, planerar ni att göra några insatser framöver för att stötta ägarskiften?
3. Finns andra aktörer i kommunen som arbetar med ägarskiftesfrågan?
- (4. Vem/Vilka kan vi kontakta i dessa frågor?)
- (5. Kan du nämna något företag som just nu genomgår ägarskifte?)

De två sista frågorna har inte ansetts vara relevanta för denna rapport och därför har de exkluderats i den färdigställda rapporten.

Fem fallstudier

Under forskningsprocessens gång har några goda exempel på regionala och lokala, handgripliga och operativa initiativ för att stötta ägarskiften i mindre företag framträtt. Endast ett av dessa har sin hemvist i Jämtland och Västernorrland. Orsaken till att inte fler fallstudier gjorts i Jämtland och Västernorrland beror på att studiens resultat inte visar på att några liknande goda exempel finns att studera och därmed lära från i de två länen.

Kännetecknade för fallstudierna som valts ut är att planering, insatser och aktiviteter har bedrivits i regioner, främst norrlandsregioner, som på många sätt liknar förhållandena i Jämtland och Västernorrland med avseende på småföretagande, åldrande befolkning, sysselsättning och kompetens samt den utbredda förekomsten av glesa regioner. Vidare bygger de alla är på att verkliga ägarskiftesprocesser har erbjudits eller erbjuds handgripligt och operativt stöd på regional eller lokal nivå. Den femte fallstudien är annorlunda och illustrerar ett nyligen avvecklat framgångsrikt gotländskt företag med 14 anställda. De fem fallstudierna är:

- Projektet "Bli företagare – skapa din egen framtid" som bedrivits i region Västerbotten.
- Projektet "Nytag" i Gävleborg.
- Arbetsprocessen med att ta fram en "Skellefteåmodell för att stötta ägarskiften".
- Projektet "Ägarskiften i företag i Västernorrlands län" som drivits av Handelskammaren Mittsverige med samtliga kommuner i Västernorrland som bas.
- "Avveckling av Yllet"- ett lönsamt företag som under tre decennier utvecklats till ett av Gotlands mest kända företag och varumärken.

Ytterligare ett "gott exempel" som framträtt i denna studie är en modell som Falun-Borlänge regionen tagit fram i samarbete med Internationella Handelshögskolan i Jönköping. I den

modellen samverkar sex kommuner för att handgripligt och operativt stötta ägarskiftesprocesser för kommunens småföretagare. De sex kommunerna finansierar gemensamt verksamheten, där två personer (1,5 tjänst) verkar som processtöd. Detta exempel har inte gestaltats i en fallstudie. (http://www.agarskiftescentrum.se/om-agarskiftescentrum_5). Ytterligare ett initiativ som kan betraktas som ett gott exempel LRFs och LRF Konsults mångåriga operativa och handgripliga stöd till sina medlemmar och kunder när det gäller ägarskiften. Upplägget och aktiviteterna gestaltas inte i fallstudierna, utan istället beskrivs insatserna i intervjudelen där tre av de sakkunniga respondenterna kommer från LRF och LRF Konsult.

Här följer en kort redogörelse för de fem fallstudierna samt de källor som använts för att skapa fallbeskrivningarna.

Projekt "Nyttag", Gävleborgs län

Deltagande parter och finansiärer: Almi, Arbetsförmedlingen, Företagarna och Länsstyrelsen Gävleborg. Ett treårigt projekt med start, hösten 2012.

Respondent

Rina Näslund, Samhällsutvecklingsenheten, Länsstyrelsen i Gävleborg. Rina arbetar halvtid som projektledare för projektet "Nyttag" och halvtid som koordinator för tillväxt och mångfald vid länsstyrelsen. Telefonintervju 130513.

Projektdokumentation och informationsmaterial

- Film på youtube om projektet "Nyttag"
<http://www.youtube.com/watch?NR=1&feature=endscreen&v=LeesjYUqvUY>
- Projektet hemsida "Nyttag", <http://www.nyttag.se/om-projektet/>
- Inslag 120610 om projektet "Nyttag" på Sveriges Radio, hämtat 130429 från,
<http://www.sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5145134>

Projekt "Ägarskiften i företag i Västernorrlands län", Handelskammaren Mittsverige

Projektägare var Handelskammaren Mittsverige. Projektet var treårigt och fortgick mellan åren 2010 och 2012, med förlängning till 130331. Finansiärer: Länsstyrelsen Västernorrland, Handelskammaren Mittsverige samt Tillväxtverket via Europeiska regionala utvecklingsfonden.

Respondenter

Knut Nordin, projektets operative projektledare. Telefonintervju 130408.

Dick Jansson, VD, Handelskammaren Mittsverige. Telefonintervju, 130411.

Projektdokumentation och informationsmaterial

- Informationsskrift "Ägarskiften i företag i Västernorrlands län",
http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3Aprocent2Fprocent2Fmidchamber.seprocent2Fwp-contentprocent2Fuploadsprocent2F2011procent2F05procent2FAgarskiften_folder22.pdf&ei=BPqiUfWgDcbV4gTEvoG4Dg&usg=AFQjCNGKcA-gzeIhsYuLEnFosJAyySXuww&bvm=bv.47008514,d.bGE
- Slutrapport som sändes till Tillväxtverket för projektet "Ägarskiften i företag i Västernorrlands län", 130331
- Processschema för olika aktiviteter och aktörer samt riktlinjer för processen "Vad bör vi tänka på".

Projekt "Bli företagare – skapa din egen framtid", Umeå

Projektägare: Umeå Universitet. Projektet var ett treårigt samarbetsprojekt 2010 – 2012 där enheten för näringsliv och samhälle, ENS, Umeå universitet var projektägare och där Företagarna Västerbotten, Skellefteåföretagarna, Skellefteå kommun och Arbetsförmedlingen utgjorde styrgrupp. I projektets arbetsgrupp deltog förutom representanter för de som utgjorde styrgruppen, även Swedbank Fastighetsförmedling och två studentrepresentanter.

Finansiering: Projektets första år, 2010, finansierades med regionala medel via Region Västerbotten, Skellefteå kommun, Arbetsförmedlingen samt Umeå Universitet. Under 2011 – 2012 var även Tillväxtverket medfinansär.

Respondenter

Eva Lundström, projektledare från Umeå Universitet. Telefonintervju 130408.

Hasse Fjellström, konsult från Småbolagsknuten som arbetade med operativt och handgripligt stöd till företagare och aspiranter i projektet. Telefonintervjuer 130409 och 130418.

Projektdokumentation och övrigt informationsmaterial

- Projektansökan ur EGs strukturfonder för projektet "Bli företagare – skapa din egen framtid", 2010.
- Budget för projektet "Bli företagare – skapa din egen framtid".
- Utvärdering av projektet "Bli företagare" utförd av PA Consulting Group, 130118.
- Slutrapport för projektet "Bli företagare – skapa din egen framtid", april, 2013.
- Artiklar publicerade på Umeå Universitets hemsida om projektet "Bli företagare – skapa din egen framtid" (hämtade i april 2013)

<http://www.linkedstudent.umu.se/student/generationsskifte/>

<http://www.linkedstudent.umu.se/student/ägarskifte/>

<http://www.umu.se/om->

<http://www.ens.umu.se/ägarskifte>

[universitetet/aktuellt/kalendarium/kalendervisning/?eventId=4400](http://www.ens.umu.se/aktuellt/kalendarium/kalendervisning/?eventId=4400)

<http://www.ens.umu.se/nyheter/nyhetsvisning/hjalp-med-ägarskiften-raddar-arbetsstillfallen.cid211557>

Arbetsprocessen med att ta fram en "Skellefteåmodell för att stötta ägarskiften i mindre företag", Skellefteå

Projektägare: Skellefteå kommun. Utvecklingsarbetet är ett treårigt samarbetsprojekt, med start 2012, där Skellefteå kommun och näringslivet i Skellefteå deltar. Kommunen bestämde sig tidigt för att ta taktpinnen när det gäller samordning och processledning i det gemensamma utvecklingsarbetet. Finansiering sker via ett antal lokala intressenter, t.e. näringslivet, kommunen och Almi. Inga externa medel har sökts.

Respondenter

Britt-Inger Olofsson, Näringslivsutvecklare och Processledare, Näringsnäringslivskontoret Skellefteå kommun, Telefonintervjuer 130425, 130508.

Mikael Winterkvist, Ordförande i Skellefteåföretagarna, entreprenör samt delägare till Småbolagsknuten. Telefonintervju 130508.

Från Skellefteå kommuns hemsida:

<http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CC4QFjAA&url=http%3Aprocent2Fprocent2Fskefor.se%3Aprocent2Fmodules.php%3Anameprocent3DDownloadsprocent26oprocent3Dgetprocent26idprocent3D30procent26dlangprocent3D&ei=aiedUfTLNO7b4QSS6oHIAQ&usq=AFQjCNGqd9LXswNioKJ6X3uiYPdjdLg2fw&bv m=bv.46751780.d.bGE>

<http://www.skelleftea.se/default.aspx?id=123315&ptid=0>

Processdokumentation och övrigt informationsmaterial

Processdokumentation och övrigt informationsmaterial har erhållits från Britt-Inger Olofsson. Undersökningsresultat från vårens kartläggning har erhållits av Mikael Winterkvist.

Fallet "Avveckling av Yllet", Gotland

Detta fall handlar om avvecklingen av ett av Gotlands mest välkända företag och varumärken, Yllet. Yllet startades 1982 och avvecklades trettio år senare, som ett resultat av att ägarparet bestämde sig för att trappa ned sina arbetsinsatser efter 30 år som framgångsrika företagare.

Respondenter

Telefonintervju med Kjell Asplund, en av företagets två delägare, 130731.

Telefonintervju med Almi Företagspartner Gotland AB, 130813.

Övriga källor

Radiointervju med en Yllet två delägare, Agneta Werkelin, 120208, hämtat från

<http://sverigesradio.se/sida/gruppsida.aspx?programid=2377&grupp=18759&artikel=4953699>

1.4.3 Begrepp och definitioner

Ägarskifte, ledarskifte och generationsskifte

I denna studie används begreppet ägarskifte, framför andra vanligt förekommande begrepp, såsom generationsskifte, ledarskifte, företagsöverlåtelse eller företagssuccession. Vid referenser till andra studier och texter, används i vissa fall källans begrepp även i denna studie.

Ett ägarskifte kan enligt Nutek (2004a) ske på flera sätt, antingen genom att

- företaget tas över av någon inom familjen (med eller utan ersättning)
- företaget säljs till en eller flera av de anställda i företaget, eller
- företaget säljs till någon utomstående individ eller företag, eller
- företaget läggs ned

I teorin är ett ledarskifte, vilket ofta betyder ett VD-skifte, en egen fråga som i ett ägarlett företag kan ske antingen före eller efter ett ägarskifte, eller helt utan att ett ägarskifte är aktuellt. Samtidigt innebär förberedelser inför ett ägarskifte i ett ägarlett företag nästan alltid att i praktiken aktualiseras samtidigt frågan om ledarskifte (Melin m.fl. 2007). I denna studie betraktas ledarskifte som en del av ett ägarskifte, även om det har skett före eller kommer att ske efter det faktiska skiftet av ägande.

Ägarledda företag

Ett kännetecken för landets mindre företag är att de nästan alltid är ägarledda, vilket betyder att nio av tio småföretagsledare äger sina företag, ensamma eller tillsammans med familjemedlemmar eller affärskompanjoner (Melin, 2007).

Med *ägarledda företag* avses i denna studie, de företag där huvudägaren också är företagsledare – eller på annat sätt, t.ex. via en styrelsepost, aktivt påverkar företagets utveckling. I ett ägarlett företag har företagsledaren två roller, som företagsledare och som ägare. Till skillnad från andra företag behöver företagsledaren i ägarledda företag inte vända sig till styrelsen för att få stöd för viktiga beslut, eftersom det i praktiken är företagsledaren som tillsätter styrelsen och inte tvärtom (Nutek, 2004a).

Ägarskiftesfrågan är ofta mycket avgörande och komplicerad för mindre ägarledda företag, vilket bland annat beror på att det handlar om att ersätta två roller; den som företagsledare och den som ägare. Det räcker därmed inte att hitta en person med tillräckliga kunskaper om företagande och kanske även om branschen, utan personen måste dessutom antingen ha tillräckligt med kapital för att köpa företaget eller våga ta den risk och klara den kreditprövning som ett banklån innebär. Ett alternativ är att rekrytera en anställd VD (Nutek, 2004a).

Mikroföretag, små företag, medelstora företag och mindre företag

I denna studie används de definitioner för mikroföretag, små företag samt medelstora företag som används av EU-lagstiftningen (hämtat 130524 från

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm), där:

- *Ett mikroföretag* definieras som ett företag som sysselsätter färre än 10 personer och vars omsättning eller balansomslutning inte överstiger 2 miljoner euro per år.
- *Ett litet företag/Små företag* definieras som ett företag/de företag som sysselsätter färre än 50 personer och vars omsättning eller balansomslutning inte överstiger 10 miljoner euro per år.
- *Ett medelstort företag* definieras som ett företag som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år.

Begreppet ”Mindre företag” används i denna studie med avseende på företag som har mellan 0 – 49 sysselsatta och anställda. Tonvikten i denna studie är på de minsta företagen i spannet eftersom studien tydligt visar att det är de minsta företagen som har störst problem med att finna nya ägare till sina företag.

1.4.4 Avgränsningar och perspektiv

Studien avgränsas utifrån tillgängliga resurser i form av tid, pengar och personella resurser. Något som bland annat lett till att genomgången av tidigare forskning har begränsats till att hållas på en övergripande nivå samt att alternativet att göra en större kvantitativ undersökning exkluderades.

I studiens empiriska del deltar respondenter från både offentliga och privata verksamheter. Det gemensamma är att de alla har koppling till ägarskiftesfrågan i sina yrkesroller. Detta inkluderar representanter för företagargorganisationer, offentliga organisationer på kommunal, läns, regional och nationell nivå samt revisorer, konsulter, projektledare, VD samt företagsmäklare. När det gäller företagsägarnas egna erfarenheter och synsätt så inkluderas sådana via tidigare forskning och annat sekundärdatamaterial, där flera omfattande studier, både kvantitativa och kvalitativa studier har gjorts för att fånga företagsägarnas erfarenheter, planer och synsätt (se t ex Nutek 2004a och 2004b, Sund och Ljungström 2011). De nya ägarnas perspektiv är endast representerat via Sund och Ljungströms studie, där 99 företagsövertagare av familjeföretag deltog i forskarnas enkätstudie.

1.5 Disposition

I rapportens *första avsnitt* presenteras bakgrunden till projektet och därutöver beskrivs och problematiseras förekomsten av ägarskiftet. Här redovisas även projektets syfte och frågeställningar samt på vilket sätt arbetet har genomförts.

I avsnitt två presenteras den tidigare forskning om ägarskiftet som valts ut för att bidra till att nå studiens syfte.

I avsnitt tre till sex presenteras studiens empiriska bidrag, d.v.s här presenteras resultaten från skrivbordsundersökningen, djupintervjuerna med sakkunniga i ägarskiftesfrågan, kommunintervjuer samt de fem fallbeskrivningarna.

Ägarskiftefrågan analyseras och diskuteras med hjälp av studiens teoretiska och empiriska resultat *i rapportens sjunde avsnitt*.

I rapportens åttonde och sista avsnittet ges rekommendationer och förslag till offentliga verksamheter, näringslivsorganisationer, marknadens aktörer, företagsägare till mindre företag samt till forskare.

2 Tidigare forskning

2.1 Det finns kunskapsluckor

Tillväxtanalys (2012) har nyligen gjort en genomgång av forskning om ägarskiften och konstaterar att det finns kunskapsluckor inom ämnesområdet. Luckorna anses bero på att tillgängliga nationella databaser inom EU är dåligt anpassade för att studera ägarskiften. Den största utmaningen med dagens företagarsstatistik är att definiera vem som äger ett företag. Det gäller särskilt aktiebolag, där aktier och ägandet kan förändras dag för dag utan att det märks i statistiken. Vidare är möjligheterna att göra jämförelser länder emellan bristfälliga då tillförlitliga ägarskiftesregister saknas i samtliga länder inom EU-området. Som en konsekvens av bristerna blir försök till att skapa tillförlitlig och systematisk forskning om ägarskiften resurskrävande, kostsamma och resultaten blir ändå inte tillförlitliga (ibid). Även EU-kommissionen lyfter fram bristen på tillförlitlig och jämförbar statistik och data som ett problem när det gäller möjligheten att göra studier och uppföljande studier om ägarskiften (EU-kommissionen, 2011).

De vetenskapliga arbeten som utförts inom området ägarskiften med Sverige som empirisk grund, är i stor utsträckning kvalitativa fallstudier. Ett antal C- och D-uppsatser handlar om ägarskiften, varav flera är skrivna på SLU och handlar om ägarskiften inom lantbrukssektorn. Den kvantitativa data som används i ovan nämnda forskning och studier kommer i hög grad från tre studier som är utförda av Företagarna (2003) och Nutek (2004 a och b) och som handlar om företagägares syn och förväntningar på de egna kommande ägarskiftena under den närmast kommande fem- och tioårsperioden.

2.2 Forskning om ägarskiften har lärt oss att...

Uppnådd pensionsålder är den vanligaste orsaken till att mindre företag skiftar ägare (Nutek, 2004b). Melin (2013) lyfter fram ytterligare skäl till ägarskiften, nämligen att ägaren vill förbättra företagets utvecklingsmöjligheter, vill trygga företagets framtid eller vill göra något annat för kapitalet som är inlåst i företaget. Melin (2013) belyser vidare att:

Ägarskiftesprocesserna består av två separata processer som hänger ihop; Ägar- och ledarskiften.

- Lösningen på det ena skiftet ger inte automatiskt lösningen på det andra
- Ledarskiftet sker ofta innan ägarskiftet är fullt genomfört

Varje skiftesprocess är unik

- Det finns inget "bästa sätt" och inga generella lösningar
- Varje ägarfamilj måste hitta den lösning som passar just dem och deras företag

Skiftesprocesser är tidskrävande

- Ägarskiften sträcker sig oftast långt före och lång efter det formella överlämnandet

Skiftesprocesser är mångfasetterade och komplexa

- Processen innefattar många olika aspekter som är ihoplänkade och som påverkar varandra: Skattemässiga, juridiska, finansiella, organisatoriska, affärsstrategiska, psykosociala och värderingsmässiga

Ägarskiftesprocessen inkluderar både "mjuka" och "hårda" frågor och aktiviteter

- Juridiska och finansiella frågor
- Formella förhandlingar
- Ekonomiska transaktioner
- Affärsmässiga frågor

...men också att...

Värderingar prövas och omprövas

Relationer förstärks eller försvagas

Roller förändras och omformas

Känslor förtrycks eller kommer upp till ytan "

2.2.1 Mindre företag är oftast ägarledda

Enligt Nutek (2004b) är cirka 90 procent av landets mindre företag ägarledda. Melin m.fl. (2007) belyser att i ägarledda företag är ägandet starkt koncentrerat och att ägarrepresentanten oftast både äger och leder företaget. Ägarledda företag kan enligt Nutek (2004b) delas in i tre kategorier:

- *Ensamägda företag, ägs till 100 procent ägda av en person.*
Drygt 30 procent av alla mindre företag i Sverige ägs av en ensam ägare.
- *Familjeägda företag, ägs av två eller flera personer som är släkt.*
Drygt 40 procent av alla mindre företag i Sverige är familjeägda.
- *Kompanjonägda företag, ägs av två eller flera personer som inte är släkt.*
Närmare 25 procent av alla mindre företag i Sverige är kompanjonägda.

De starka länkarna mellan ägande och företagsledning påverkar företagets utveckling och kan försvåra ägarskiftena (Melin m.fl., 2007). Ägarledda företag återfinns i alla storleksklasser men de är vanligast bland de små och medelstora företagen. Möjliga lösningar för ägarskiftet av ägarledda företag är:

- Överlåtelse inom ägarfamiljen.
- Försäljning till en eller flera externa aktörer, såsom kompanjon(er), anställd(a), enskild(a) entreprenör(er) eller annat/andra företag, inklusive investmentbolag och riskkapitalföretag (ibid.).

2.2.2 Processmodeller

En första processmodell

Ägarskiftesprocessen kan enligt Melin m.fl. (2007) ses som fyra överlappande faser:

Fas I: Frågan väcks och förberedelsearbetet sätts igång.

Fas II: Kunskap hämtas in och olika lösningsmöjligheter beaktas när det gäller frågor såsom: Till vem skall företaget skiftas? Hur skall det gå till och när skall det ske?

Hur mycket är företaget värt?

Fas III: Beslut om ägarskifteslösning, där en öppen dialog förs och rådgivare involveras.

Fas IV: Vald lösning genomförs och "efter-tiden" hanteras.

Ytterligare en processmodell

Cadieux m.fl. (2002), framhåller att ägarskiftet är en dynamisk process där målet i processen är att överföra både ägarskap och ledning av ett företag till nästa generation. Forskarna menar att befintliga processmodeller, som utvecklades under 1970, 80- och 90-talen, byggde på idén att processen är indelad i faser och att den börjar i god tid innan efterföljaren blir involverad i verksamheten och avslutas med att överlåtaren går i pension. Artikelförfattarna summerar processen enligt följande:

Fas 1: Initiering: Avsikten är att ägaren inte skall fortsätta bedriva verksamheten.

Familjemedlemmar involveras. Denna fas bör påbörjas innan efterföljaren är utsedd men studien visar, i likhet med andra forskningsresultat, att så oftast inte sker.

Fas 2: Integration: Efterföljaren är på plats. Detta är en tid av lärande båda parter deltar men där efterföljaren står i bakgrunden.

Fas 3: Gemensam ledning: Tydlig överföring av ansvar, roller och befogenheter och ibland även ägarskap.

Fas 4: Pensionering (icke specificerad fas).

I artikeln betonas att varje fas kräver två-tre år. Författarna refererar även till en tidigare studie som visar på att det inte är ovanligt att överlåtaren avslutar processen vid den andra eller den tredje fasen, vilket betyder att efterföljaren inte får möjlighet att axla hela ägar- och ledaransvaret, där ledaransvaret inkluderar auktoritet (ibid.).

En tredje processmodell

Murray (2003) genomförde en longitudinell studie där hon under många år följde generations-skiftesprocesserna i fem familjeföretag. Murray beskriver ägarskiftesprocessen som en långvarig övergångscykel som kännetecknas av att gå från ett stabilt tillstånd, till en lång period av förändring där målet är att i en framtid nå ett nytt stabilt tillstånd. Processen tar många år att fullfölja och Murray ger exempel på små familjeföretag i studien som efter nio års tid fortfarande inte hade rott processen i hamn. Murray konstaterar att familjeföretag är komplexa system som är beroende av flera subsystem där familj, ägande och affärsverksamhet är tätt hopflätade. Under en ägarskiftesprocess pågår allt det vardagliga parallellt och överlappande med den i tiden mycket långt utdragna ägarskiftesprocessen. Murrays processbeskrivning bygger på de följande sex faser:

Fas 1: "Readiness for change": Familj, styrelse och ägare börjar väcka frågan och förbereda sig för en kommande förändring. Detta sker i den gamla strukturen.

Fas 2: "Trigger-in": Förändringstrycket förstärks och förändringsprocessen startar. Kaos, osäkerhet och spänningar frodas.

Fas 3: "Resting phase": Försök att hitta balans och stabilitet. 6-18 månader.

Fas 4: "Dream and exploration phase": Varje nyckelintressents önskemål och behov formuleras, testas och analyseras individuellt och gemensamt. 2-5 år

Fas 5: "Trigger-out": Markerar slutet på den undersökande fasen där ett tryck skapas mot att förändringsprocessen skall komma till ett avslut för att det nya stabila läget skall kunna nås.

Fas 6: "Choice and commitment": Val av lösningar och engagemang för en ny struktur och lösning, där evolutionära- eller revolutionära lösningar väljs.

Murray menar att ägarskiftesprocessen är en förändringsprocess som kräver att alla intressenter; familj, anställda, grupper och avdelningar är förberedda och inställda på att delta och hantera en lång tid av osäkerhet och oro. Murray betonar att trots att det kan vara lockande att hoppa över fas tre, vilofasen, och hasta igenom fas fyra, så skall detta absolut undvikas - det finns inga genvägar för att ta sig igenom processen, menar hon.

Murray rekommenderar att processen vägleds av en förändringsledare som är väl insatt i processens långsiktighet och förlopp och som med helikoptersyn och utan egenintressen kan stötta navigeringen igenom faserna. Syftet är att minska intressenternas oro samt att ge dem mer kontroll över processen för att de skall slippa kämpa igenom faserna som en tuff kamp genom djup gyttja. Det är väsentligt att hålla kursen och att inte försöka sig på genvägar genom att hoppa någon fas, även om det finns ett starkt tryck i systemet för att bli klar och därmed hoppa direkt från trigger-in-perioden till val av lösning, enligt Murray, som också betonar att den mest kritiska fasen är den långa undersökande fasen och att det är mycket viktigt att den är av hög kvalitet. Det är förändringsledaren uppgift att säkra att inga genvägar i processen tas och att den håller hög kvalitet. Murray pekar även på problemet att det inte är lätt att få tid för denna process i en vardag där alla är upptagna med så mycket annat.

En fjärde processmodell med ursprung i lantbrukssektorn; Sharemilking

Hilmerby m.fl (2012) redogör för några alternativa skiftesformer vid ett ägarskifte av ett lantbruksföretag, där en av formerna är sharemilking. Sharemilking är en modell som har sitt ursprung i mjölkproduktionsgårdar i Australien och Nya Zeeland, där skiftesmodellen är mycket vanlig. Modellen har sin grund i att mjölkproduktion har utvecklats till en teknik-, kunskaps- och kapitalintensiv verksamhet, vilket ständigt höjt investerings- och kunskapskraven för mjölkbönderna (ibid. samt Tranel, 1996).

Det övergripande målet med sharemilking är att bygga karriärbroar med hjälp av en modell som innehåller managementstöd, ekonomiska incitament och en systematisk metod för successivt lärande och köp av tillgångar för nytillträdde inom branschen. Sharemilking ger samtidigt en möjlighet för företagsägaren att utifrån en tydlig planering, successivt trappa ned på arbetsbördan för att efter en period helt lämna lantbruksföretaget. Modellen anses även vara attraktiv för kreditgivare (ibid. samt Tranel, 1996).

Sharemilking finns i många varianta. Processen är mycket utdragen i tiden, dels på grund av det stora kapital som krävs av den nytillträdde, men även för att parterna ska kunna lära känna varandra och lösa de problem som kan uppstå. Ett första steg i sharemilking-processen är vanligtvis att den yngre parten blir anställd. Efter en tid, och om ett nästa steg följer, handlar det om att skriva ett kontrakt om ett långsiktigt upplägg mellan parterna. Kanske kommer de överens om att börja med en 75:25 fördelning, där lantbrukaren får 75 procent av intäkterna för sin tid och investering och sharemilkern får 25 procent för sitt arbete. Efter hand som sharemilkern lär sig allt mer utökas dennes andel av intäkterna. Kontraktet brukar även omfatta ett successivt övertagande av tillgångar och kostnader (ibid. samt Tranel, 1996).

En variant är att den yngre övertagarens övertid sparas i företaget som ett sätt för denne att bygga upp ett startkapital, vilket kan vara en förutsättning för att kunna ta ett större lån av banken eller få råd att köpa loss lösöret inom några år. I och med att startkapitalet ökar, kan sharemilkern investera och köpa in sig i gården i allt större utsträckning och i samma takt ökar sharemilkerns kostnadsandel (ibid.). En annan variant är att företagsägaren äger den fasta egendomen och sharemilkern äger lösöret och driftverksamheten (ibid.).

2.2.3 Om vikten av och svårigheten med att komma igång i tid med planeringen av ägarskiftet

Sharma (2003) refererar till ett stort antal studier som betonar vikten av att inte lämna ägarskiftesplanering till slumpen utan att istället tillämpa en medveten och formell ägarskiftesprocess. Flera forskare menar att uuppskjutna och hastigt genomförda ägarskiften riskerar att leda till dåliga eller misslyckade skiften samt till påfrestningar i form av konflikter och brutna relationer med intressenter och familj. Dessutom ökar uppskjutna skiftesprocesser risken för att ägaren avlider på grund av hög ålder innan skiftesprocessen är avslutad. Därför betonas vikten av att börja planera i god tid innan skiftet blir aktuellt, då det tar ofta flera år, kanske många år och sällan kortare tid än ett år, att planera ett ägarskifte, se t. ex. Andersson och Lingheimer (2012), Sund och Ljungström (2011), Murray (2003) och Vikström (2005).

De Almeida Duarte och Kärrman (2011) undersökte vilken syn 16 småföretagare mellan 55 och 70 år, med en medelålder på 61 år, hade på planering och upplägg när det gällde ägarskiftesfrågan i det egna företaget. Urvalsgruppen bestod av företagare i en kommun i västra Sverige med mellan två och 49 anställda i företagen. Studien visar att 31 procent av de intervjuade företagsledarna inte alls hade förberett sig inför ett kommande ägarskifte. Av dessa hoppades 60 procent att barnen kommer att vilja ta över, 20 procent trodde att de troligtvis kommer att lägga ner företaget när det blir dags för pensionering och 20 procent menade att ett ägarskifte inte var aktuellt ännu. Ingen av företagarna som inte hade börjat förbereda ett ägarskifte trodde att företaget skulle komma att säljas när det blir dags att skifta ägare. 69 procent av företagarna hade börjat förbereda för ett kommande ägarskifte. Av dessa hade 45 procent börjat planera för att barn/barnen skulle ta över, 36 procent hade en plan för försäljning och nio procent hade en plan för nedläggning. Förberedelserna bestod i huvudsak av att revisorn hade involverats och någon hade börjat skifta delar av ledarskapet.

2.2.4 Ägarskiftesprocessen måste få ta tid

Flera forskare understryker vikten av att förbereda ett framtida ägarskifte väl i syfte att alla inblandade intressenter, både nära och icke-lika-nära intressenter, skall ges god tid att reflektera och beakta olika möjligheter och konsekvenser, alla aspekter skall ges tid att beaktas och alla nödvändiga aktiviteter ges tid att utföras. I flera studier konstateras att ägarskiftesprocesser kan ta årtal. Andersson och Lingheimer (2012) redogör för att processen kan ta upp till tio år. Murrays (2003) longitudinella fallstudie av fem mindre familjeföretag visade att den snabbaste ägarskiftesprocessen tog fem år från ”trigger-in-händelsen” till färdigt skifte. I ett fall tog den processen sju år i ett annat och i ett tredje fall hade val och engagemang ännu inte nåtts efter nio år (ibid.).

Även Sund och Ljungström (2011) menar att ett ägarskifte är en i tiden utdragen process som därför bör starta i god tid. De hävdar, med referens till flera andra studier, att grundliga förberedelser utan tidspress resulterar i många fördelar, såsom:

- Ägaren kan dela med sig av kunskap och nätverk.
- Tid kan läggas på att undvika eller stilla konflikter mellan nära intressenter.
- När hänsyn tas även till icke-nära intressenter ageranden och krav, t.ex. konkurrenter och skatteverket, kan utfallet av skiftet bli mer fördelaktigt.

Ägarskiftesprocess bör vara en ständigt pågående del av familjeföretagandet, fortsätter Sund och Ljungström (2011).

2.2.5 Någon måste ta initiativ

Forskning visar att förberedelsearbetet är viktigt och att det väsentligt kan underlätta senare faser i ägarskiftesprocessen. Någon bör därför ta initiativ till att påbörja planeringen av ett förestående ägarskifte. Det kan ske på många sätt. Här nämns initiativ en äldre ägare/ledare, kanske i egenskap av mentor (Sund och Ljungström, 2011). Det kan även ske indirekt, t.ex. genom start av ett familjeråd, som bl.a. ges i uppgift att främja ägarskiftet, eller genom att nyckelpersonerna tar del i en utbildning särskilt inriktad på ägar- och ledarskiften (ibid.). Forskarnas egen enkätundersökning bland 143 företagare som genomgått ägarskiften, där 127 skiftats inom familjen, visade att initiativet till ett kommande ägarskifte i de flesta fall (58,7 procent) togs av majoritetsägaren i den äldre generationen. Den tänkbara efterträdaren initierade skeendet i drygt en femtedel av fallen och några få (12,6 procent) rapporterade ett gemensamt initiativ. I ännu färre fall (7,7 procent) startades skeendet av en utomstående, t.ex. en kompanjon eller revisor. Även Sharma (2003) visar på vikten av företagsledarens initiativ för att ägarskiftesprocessen kommer igång och fortskrider.

2.2.6 Kännetecknen för lyckade och mindre lyckade ägarskiften

Cadieux m.fl (2002) lyfter fram goda och starka relationen mellan de viktigaste skiftesparterna i familjen samt goda och starka relationer mellan övriga familjemedlemmar som en nyckel till ett lyckat skifte. Melin m.fl. (2007) betonar att väl genomförda ägarskiften präglas av öppenhet och flexibilitet och att sådana skiften kan rädda omätligt stora värden, i form av affärsmässigt och mänskligt kapital. Birley m.fl. (1999) konstaterar, med hänvisning till andra forskare, att lyckade ägarskiften innehåller tre gemensamma kännetecken:

- Efterträdaren var väl förberedd både när det gäller utbildning och affärserfarenhet.
- Familjerelationerna var goda och nivån av förtroende och delade värderingar var hög.
- Ägarskiftesplaneringen skedde informellt och det var ett starkt fokus på skatteplanering.

Morris m.fl. (1997) stödjer sig på tidigare forskning när de belyser framgångsfaktorer för lyckade ägarskiften. Av alla faktorer är det vikten av tidig och god planering, inklusive skatteplanering, som oftast framhållits som mest väsentliga. Andra faktorer som lyfts fram är vikten av delade traditioner och värderingar, vikten av tillit och god kommunikation mellan familjemedlemmar jämte vikten av att efterträdaren får god förberedelse samt har lämplig kapacitet, kompetens och attityd. Andra studier har fokuserat på organisationsaspekter såsom vikten av ett familjeråd, att ha en styrelse med extern representation samt användningen av konsulter och rådgivare. Faktorer som släktosämja eller en ägare som inte vill lämna sin plats och som inte accepterar tänkbara efterträdare ses som dysfunktionella element i processen (ibid.).

Sharma (2003) refererar till flera studier och konstaterar att ägarskiftesprocessen ligger under den nuvarande företagsägarens kontroll i familjeföretag. Sharmas studie visar även att utifrån teorin om planerat beteende, så drivs ägarens avsikt att genomföra ett skifte ur önskan om att

nå ett visst resultat. Ändå tycks viljan att ta initiativ och driva processen kunna blockeras av ägarens känslor, psykologiska grunder, tveksamheter och oro (Sharma, 2003). Sharmas studie visar även att psykologisk teori om planerat beteende lärt oss att en ägare gör rimlighetsbedömningar om framtida önskat resultat och utifrån resultatet av bedömningarna väljs handlingsalternativ. Enligt Sund och Ljungström (2011), som refererar till flera andra studier, har upp till 80 procent av företagsägarna en önskan om att nästa generation ska ta över. Enligt Sharma (2003) säger den psykologiska teorin att när en ägare har en önskan att barnen tar över, men om barnen inte delar önskemålet, eller om ägaren är tveksam till barnens kompetens och kapacitet, då tenderar ägaren att skjuta ägarskiftesprocessen ifrån sig. Sund och Ljungström (2011) lyfter även fram att all vardaglig tid och kraft kan vara så fokuserad på att driva verksamheten att ägarskiftesprocessen av den anledningen försummas och skjuts mot framtiden (ibid.).

Cadieux m.fl. (2002) refererar till ett stort antal tidigare studier och konstaterar att källorna till en företagsägars motstånd mot att initiera och driva en ägarskiftesprocess kan återfinnas i något de ser som typiska kännetecken för entreprenörer, nämligen att företagsägare ofta viger sitt liv till företaget och därmed aldrig har haft tid över till att utveckla andra intressen. Poängen blir därför att ju större intresse som ägnas åt något annat än företagsverksamheten, desto lättare att skifta den. Vidare menar forskarna att okontrollerbara rädslor och känslor kan ligga till grund för att en företagsägare kan göra allt för att försena starten av en ägarskiftesprocess, såsom; rädslan för åldrande och död och rädslan för att förlora makt och identitet. Cadieux m.fl. (2002) lyfter i likhet med Sharma (2003) fram att en uppfattad frånvaro av en kompetent och kvalificerad efterträdare är en grund för motstånd hos den nuvarande ägaren till att påbörja en ägarskiftesprocess. Dessutom kan det finnas motstånd i företagets interna och externa miljö, såsom motstånd från personal, ledning, kunder och leverantörer, enligt studier som Cadieux m.fl. (2002) refererar till.

2.2.7 Vem skall ta över?

Upp till 80 procent av den äldre generationen av familjeföretagsägare önskar att företaget förblir kvar i familjens ägo (Sund, Ljungström, 2011, Vikström 2005, som båda refererar till Embling, 2000). Sund och Ljungström (2011) betonar vidare, med hänvisning till tidigare studier, att familjeägda företag har stor betydelse för samhällsekonomin men att endast omkring en tredjedel av familjeföretagen förs över från grundaren till nästa generation.

Wennberg m.fl. (2011) refererar till studier som visar att 20-30 procent av familjeföretagen skiftas internt inom familjen till nästa generation, men konstaterar också att måtten varierar mellan olika studier och att företeelsen därmed borde uppmärksammas vidare av forskning. Deras egen breda, kvantitativa studie som bygger på statistik från SCB, baseras på småföretag med *minst tio anställda* visar att 65 procent av företagen skiftas till externa köpare medan 35 procent skiftas internt inom familjen (ibid.). Melin (2013) poängterar att de mest sannolika framtida ägarna är:

- Ett annat rörelsedrivande bolag, ca 50 procent.
- Familjemedlem(mar), drygt 30 procent.
- En kompanjon/kompanjoner, eller nuvarande ledning eller anställda eller annan privatperson eller entreprenör eller ett investment/private equity-bolag, 10-15 procent.
- Avveckling/nedläggning istället för ägarskifte, 5-10 procent.

Flera studier utgår från att ägarskiftet bör ske inom familjen och att det är en mindre lyckad lösning att skifta företaget utanför familjen. T.ex. menar Sund och Ljungström (2011) att "Vår uppfattning är att en generationsväxling inom familjen, i de flesta fall, är den mest gynnsamma lösningen för ett familjeföretag. Därigenom kan den inom-familjära företagarkunskapen behållas och utvecklas, liksom lojaliteten mot företag, familj och bygd". Även Wennberg m.fl. (2011) menar att långsiktighet i familjeföretagande generellt sett tycks vara den vanligaste orienteringen i familjeägda företag, men forskarna betonar att variationen är stor när det gäller

i vilken utsträckning. Vissa familjeföretag leds med ett långsiktigt syfte att överföras till nästa generation medan andra familjer leder sina företag med avsikten att en vacker dag få pengar i handen genom att sälja företaget externt, vilket i vissa fall kan vara ett bättre sätt att bevara familjens finansiella välstånd, menar forskarna (ibid.). Lumpin m.fl. (2010) hänvisar till forskning som visar att familjeföretag som drivs av långsiktighet, kan resultera i att de drivs på ett konservativt sätt, att riskbenägenheten är låg samt att de uppvisar en motvilja mot förändring. Samma forskare påpekar också att det finns flera studier som visar på att familjeföretag många gånger överträffar icke-familjeföretag när det gäller prestation och resultat, där en förklaring är just den långsiktiga orienteringen (ibid.).

Grundström m.fl. (2012), men även Wennberg m.fl. (2011) konstaterar att befintlig forskning ger knapphändigt med kunskap om ägarskiften av familjeföretag utanför familjen. Wennberg m.fl. (2011) refererar till att det framgår från flera forskningsstudier att ägarskiften i familjeföretag representerar en av de mest betydelsefulla händelserna för företagets utveckling och att en extern överlåtelse tenderar att markera ett radikalt skifte i företagets öde.

Den breda studie som Wennberg m.fl. (2011) genomförde bygger på data om företagsöverlåtelser från en tioårsperiod ur SCBs databaser. *I fokus för studien står skiften av privat-ägda företag med minst tio anställda*. Forskarna valde därmed att exkludera företag med mellan 0 och 9 sysselsatta och anställda, dvs. cirka 96 procent av landets alla företag, med motiveringen att mindre företag generellt sett inte står i blickfånget för ägarskiften och att det därmed kan betraktas som ett "trivialt beslut". Studiens resultat visar att i nästan två tredjedelar av företagen i urvalsgruppen gjordes ett externt ägarskifte och forskarna konstaterar därmed att studien ger goda belägg för att försäljning av familjeföretag förekommer ofta. Studien (ibid.) ger även starkt stöd för att externa skiften avsevärt överträffar företag som skiftas inom familjen när det gäller prestationer och resultat, men också för att överlevnadsgraden är lägre för företag som skiftas externt och högre för företag som skiftas internt. Det betyder att variationen när det gäller prestationer är större för externa skiften och att familjer är väl kapabla att leda företagen för långsiktig överlevnad. Tre tänkbara förklaringar ges till detta förhållande, och här tar Wennberg m.fl. (2011) även stöd i referenser till andra studier:

- Familjer har ofta en långsiktig orientering, vilket gör att de prioriterar en kapitalstruktur som möjliggör för dem att behålla kontrollen över företaget, framför andra kapitalstrukturer som kanske vore mer optimala för företagets utveckling. Familjeföretagare tenderar till exempel att vara ovilliga till att låna, vilket kan leda till att attraktiva investeringsmöjligheter försummas.
- Studier har visat att ledare och ägare som rekryterats externt generellt sett har starkare förmågor än interna arvingar. Det framstår därmed som en svaghet för det långsiktiga värdeskapandet att endast rekrytera ledare och ägare ur en begränsad familjekrets, trots att forskning har lyft fram det stora värdet av den tyska kunskap som familjemedlemmar har unika möjligheter att erövra. Det är fullt möjligt för familjeföretagare att behålla ägarskapet men att överlåta ledarskapet på externa aktörer för att reducera ovan nämnda problematik, ändå väljs sällan detta alternativ.
- Det faktum att familjeföretagare ofta prioriterar icke-finansiella mål och ofta har starka känslomässiga bindningar till företaget kan vara förödande för verksamhetens långsiktiga affärsresultat. Externa aktörer förmodas å andra sidan agera mer utifrån strikt affärsmässiga mål och strategier eftersom ovan nämnda kopplingar till företaget saknas. Ytterligare en faktor som kan påverka verksamhetens långsiktiga resultat, är att familje- och intressekonflikter kan leda till negativa konsekvenser för företaget.

Sharma och Manikutty (2005) framhåller vikten av att företagsledare i familjeföretag inser att företaget ständigt måste ha lämpliga kompetenser och resurser för att säkra en konkurrenskraftig och hållbar utveckling av företaget. De menar att en sådan insikt kan leda till att svåra avyttringsbeslut kan behöva tas för att säkra verksamhetens överlevnad över tiden. Företagsledarna rekommenderas att se beslutsfattande runt avyttring som normala och

nödvändiga steg i företagets utveckling (ibid.). Förmågan att förstå vikten av samt att agera med god ”timing” när det gäller utträde borde vara en nyckelförmåga hos entreprenörsfamiljer, hävdar Nordqvist och Melin (2011).

Birley m.fl. (1999) hänvisar till forskning som visar att endast 30 procent av västerlandets familjeföretag överlever till andra generationen och 15 procent till en tredje generation. Morris m.fl. (1997) för fram liknande siffror med hänvisning till amerikanska företag. Birley m.fl. (1999) menar att de låga överlevnadssiffrorna inte är förvånande och förklarar resultatet med svårigheterna att genomföra ägarskiftesprocessen. Forskarna pekar på den rådande bristen på konsensus om när ett ägarskifte bör genomföras, att det inte finns så många människor i familjeföretagets miljö som vet hur skiftesprocessen går till eftersom den endast genomförs en gång per generation samt hur komplicerad processen blir, beaktat att två motstridiga system verkar i samma process; familjesystemet med dess nära personliga och emotionella band och affärssystemet med dess uppgiftsorienterade inriktning.

Även Dana och Smyrios (2010) hänvisar till flera studier som visar på att de flesta familjeföretag inte överlever längre än över grundargenerationens tid som företagsägare. Samtidigt konstaterar de att studier om familjeföretagare likställer framgångsrika företag med de företag som når framgång i nuläget, samtidigt som de förmår behålla företaget inom familjen över generationer. Emellertid poängterar samma forskare att inte alla företagsägare strävar efter att driva företagen med en sådan långsiktighet och kontinuitet i sikte. De hänvisar till forskning, bland annat till egen tidigare forskning som visar att en stor andel av familjeföretagens ägare planerar att ägarskifta sina företag via extern försäljning, oftast med målet att förbättra livsstilen för familjen genom att skapa en familjeförmögenhet och att kunna realisera denna vid en eventuell försäljning av företaget. Det betyder att familjeföretag som inte överlever den första generationens inte behöver vara misslyckade (ibid.). Även Wennberg et al (2010) menar att rapportering om höga misslyckandesiffror för företags överlevnadsförmåga kan grundas på feltolkningar, som åtminstone delvis, tycks kunna förklaras av entreprenörers medvetna och positiva utträdesbeslut. Studien visar även på att ett entreprenöriellt utträde kan grundas i både karriärval som ett val att omsätta investeringen i betalning (ibid.). Morris m.fl. (1997) hänvisar till en studie från tidigt 90-tal som fann att upp till en tredjedel av familjeföretagarna inte var intresserade av att involvera sina familjer i företaget eller att en dag skifta företaget till familjens medlemmar (Morris m.fl., 1997).

2.2.8 Generationsskiften som entreprenöriella processer

Allt företagande var för hundra år sedan familjeföretagande och i princip all ekonomisk aktivitet i ett företag kontrollerades av en eller fler familjer (Aldrich och Cliff, 2003). Detta förhållande kom att skiftas i takt med industrialiseringen då företagandet professionaliserades, vilket medförde att allt fler kommersiella aktiviteter skedde utanför den privata sfären. Nordqvist och Melin (2010) hänvisar till att forskning därefter kom att betrakta familjeföretag som kvarlevor från svunna tider och att familjeföretagen till och med anklagades för att skapa nedgång i hela ekonomier. Men trots att många familjeföretag har överlevt, där vissa har kämpat och vissa har frodats, intresserade sig varken entreprenörskaps- eller managementforskare för familjeforskning. Det var inte förrän på 1980-1990 talet som forskning om familjeföretagande skapades med ett fokus på familjeföretagens egenheter, kontinuitet, och överlevnad. I denna forskning blev ägarskiften en nyckelfråga (ibid.).

Samtidigt som flertalet entreprenörskapsforskare har intresserat sig för nystartade och unga företag, är de flesta företag i realiteten ganska gamla och väletablerade (Nordqvist och Melin, 2011). Även Nordqvist m.fl. (2013) konstaterar att entreprenörskapsforskningen av hävd är inriktad mot nystartade företag och förnyelse av befintliga företag genom innovation, och att det därför inte finns många studier om entreprenörskap som är fokuserade mot övertagande av befintliga företag. Forskarna förbryllas över denna situation, beaktat att det finns empirisk forskning som visar på att nystartade företag kännetecknas av låg tillväxt och hög misslyckandegrad. Artikelförfattarna (ibid.) betraktar i studien ägarskiftet som en entreprenöriell process som omfattar ”entreprenöriellt inträde”, där en ny ägare ser en affärsmöjlighet och

”entreprenöriellt avslut”, där en företagsägare ser en affärsmöjlighet i att frigöra kapital. Nordqvist och Melin (2011) lyfter fram att entreprenörskapsforskning och familjeföretagsforskning tidigare har utvecklats i två separata forskningsspår men att de nu är på väg att närma sig varandra. Bilden av den komplexa och besvärliga ägarskiftesprocessen kompletteras därmed med forskning där skiftesprocesserna betraktas som entreprenöriella processer, där nya aktörer, nytt kapital och nya idéer kommer in och förändrar företag

Aldrich och Cliff (2003) förespråkar att studier om entreprenörskap bör vara inbäddade i ett familjeperspektiv, eftersom familjen är ett socialt sammanhang som är tätt sammanbundet med företagandet för de allra flesta småföretagare. Därmed, menar forskarna, har demografiska, sociala och värderingsmässiga förändringar inom familjesammanhanget, en stor påverkan på småföretagandet. Att familjerna blivit allt mindre och att kärnfamiljens starka band inte längre är lika stabila och givna som tidigare är två sådana exempel. Allt mindre familjer resulterar t.ex. i att det inte blir lika givet att personal kan rekryteras och kompetensutvecklas bland familjens medlemmar. Inte heller är det längre givet att det finns någon yngre familjemedlem som är redo och kompetent att ta över företaget den dagen det är dags för ägarskifte.

Den långsiktighet som ofta kännetecknar familjeföretagande kan verka främjande för innovationskraft och långsiktiga strategier med t.ex. hållbarhet och socialt entreprenörskap i fokus, menar Lumpkin m.fl. (2010). Grundström m.fl. (2012) pekar å andra sidan på, med hänvisning till tidigare forskning, att familjeföretag, oberoende av om de generationsskiftas internt eller externt, kännetecknas av att svag och inkrementell innovation som på ett svagt sätt drivs från ett inifrånperspektiv. Grundström m.fl. (2012) rekommenderar efterträdare och investerare i familjeföretag att inte per automatik bevara allt som det tidigare varit, utan att sätta sig in i hur påverkan från tidigare ägare och sammanhang tar sig uttryck när det gäller innovation. Här gäller att försöka skapa en stark innovationskraft, vilket krävs i alla företag för att säkra en sund affärsverksamhet över tiden (ibid.). Även Salvatore m.fl. (2010) visar på vikten för familjeföretagare att bygga in en innovationsförmåga i företaget som gör det möjligt att ständigt agera innovativt och entreprenöriellt för att utveckla företaget på ett lyckosamt sätt. Det gäller att ständigt hålla fokus på framtiden och att omdirigera företagets strategier när så behövs, utan att förglömma företagets historia och tidigare prestationer (ibid.).

2.2.9 Värdering och finansiering

Många mindre företag har stora värden bundna i ”mjuka” resurser, såsom nuvarande ägares ledarförmåga, kunskap och nätverk. Dessa värden syns inte i företagets balansräkning och det kan vara svårt att bedöma ett rimligt verkligt värde på företaget Hilmerby m.fl. (2012). Även Wennberg m.fl. (2011) refererar till befintlig forskning som säger att det är besvärligt att få fram detaljer om företagets verkliga situation och förhållanden, då värdefull, tyst kunskap om kunder, marknad, tillväxtmöjligheter etc. finns i familjens och ledningens huvuden och nätverk.

Wennberg m.fl. (2011) hänvisar även till ”Citronteorin” som beskriver säljarens informationsövertag när det gäller kunskap och information om företagets verkliga värde. Dessa förhållanden av kunskaps- och informationsbrist, menar forskarna, med källstöd, är en av grunderna till att en köpare av ett företag ofta vill se att den nuvarande Vd:n stannar kvar i sin ledande position under en tid efter försäljning.

Hilmerby m.fl. (2012). hänvisar till forskning som pekar på att den viktigaste framgångsfaktorn för ett litet företags framtid och överlevnad är dess företagsledare. Som en konsekvens blir företagsledarens personlighet, kompetens och erfarenhet en viktig fråga vid en kreditbedömning och därmed även att en oerfaren företagare kan ha svårt att få stora lån.

2.2.10 Vikten av externt stöd

Flera forskare betonar vikten av externt stöd under ägarskiftesprocessen. Murray (2003) förespråkar en oberoende processfacilitator med helikoptersyn utan egna intressen i processen

och dess utfall. Värde i att få externa impulser och externt stöd, kanske via en extern styrelse, under en ägarskiftesprocess nämns i flera studier. Flera studier betonar vikten av externa styrelser som ett viktigt stöd i en ägarskiftesprocess. Samtidigt visar studier att många småföretag inte har ett sådant stöd, se t.ex. Nutek (2004b). I De Almeida Durte och Kärman (2011) undersökning bland 16 företagsägare över 55 år i en kommun i västra Sverige i företag med mellan 2 och 49 anställda, uppgav två av de sexton företagen (12,5 procent) att de hade en extern styrelsemedlem medan 13 ägare angav att de inte hade en extern styrelsemedlem och 11 av de 16 undersökta företagen angav att företagets styrelse inte var aktiv (ibid.).

Sund och Ljungström (2011) rekommenderar en mentor som stöd under ägarskiftesprocessen. De menar att en mentor kan vara en intern familjemedlem eller en extern utomstående person. Deras syn är att mentors uppgift är att stötta ägarskiftesskeendet över tiden, dvs. ända från det att den potentielle nye majoritetsägaren är ett barn, vidare fram ägarskiftet och under ägarskiftet men även ett antal år därefter. När skiftesarbetet börjar närma sig är deltagande i en utbildning om ägarskiftet ett alternativ (ibid.). Sund och Ljungström poängterar vidare att när det gäller frågor som handlar om ägarens, övriga familjemedlemmars och intressenters förväntningar, inställningar och känslor, såsom oro och motvilja, är kanske en mentor eller en frivillig arena, såsom ett aktieägar- eller ett familjeråd, de alternativ som har störst möjlighet att påverka skeendet i en positiv riktning. Sund och Ljungström menar också att revisorn som rådgivare under en ägarskiftesprocess kanske inte alltid är den bästa lösningen, då uppgiften inkluderar att granska åtgärder som denne själv initierat och kanske även utformat.

2.2.11 Offentlighetens ansvar och insatser när det gäller ägarskiftet

Att underlätta för ägarskiftet med hjälp av skattesystemet

I en undersökning bland 143 företagare som befinner sig i, eller som har genomfört, ett ägarskifte (Sundin och Ljungström, 2011) ansåg 92,3 procent att slopandet av arvs- och gåvoskatten, som genomfördes vid årsskiftet 2004 – 2005, underlättar ägarskiftet av företag. Samtidigt ansåg 41,3 procent att det finns andra skatter som fortsatt hämmar ägarskiftet.

Sundin och Ljungström (2011) redogör vidare för att skattesystemet för ägarskiftet fortfarande är komplext och att olika former av ägarskiftet resulterar i olika skattemetoder och utfall. Externa ägarskiftet hamnar t.ex. under beskattningsmetoder för kapitalvinstbeskattning, medan beskattningsmetoder vid ägarskiftet inom familjen kan ta sig följande uttryck:

- Arv och gåva är skattefria sedan årsskiftet 2004 - 2005.
- Försäljning till ett marknadsvärde kapitalvinstbeskattas.
- Försäljning till pris under marknadsvärdet kapitalbeskattas delvis.
- Vid en delning (fission) av familjeföretaget, t.ex. mellan två syskon som inte vill driva verksamheten gemensamt, kan en mellan-två-företag-ägt-företag-lösning väljas och vid ett sådant val kan beskattningen bli uppskjuten.

Hall och Melin (2010) konstaterar i sin sammanställning från en europeisk konferens om ägarskiftet att mycket har hänt inom EU sedan EU-kommissionens rekommendationer till medlemsländerna om att vidta åtgärder för att underlätta ägarskiftet från 1994. De flesta initiativen har vidtagits inom skatteområdet. Hall och Melin rekommenderar svenska politiker att fortsätta att vidta åtgärder på skatteområdet, men att även fortsätta med informationsinsatser till företagarna om vikten av att påbörja en ägarskiftesprocess i tid. Slutligen rekommenderas offentliga insatser när det gäller stöd till företagare i form av kvalificerade och erfarna processrådgivare.

Kommunernas ansvar och insatser för att underlätta för ägarskiftet

Nordin och Lundberg (2008) undersökte inställningen hos sex kommuner i regionerna Västerbotten, Norrbotten och Västernorrland till att underlätta för kommande ägarskiftet i företag. Studiens resultat visar att två kommuner kände ett direkt ansvar i frågan medan fyra kommuner endast kände ett indirekt ansvar eller inte något ansvar alls för frågan.

3 Tidigare utredningar, studier, rapporter och förslag

3.1 Om det svenska småföretagandet

Företagarna (2003) poängterar att småföretagens betydelse som sysselsättningsskapare har ökat under 1990-talet. Detta beror på att storföretagen genomfört omfattande rationaliseringar och personalneddragningar, medan landets nya arbetstillfällen framför allt skapas genom etablering av och tillväxt inom små företag.

Det svenska företagandet består nästan uteslutande av mindre företag. Närmare 22 procent av landets företag har 1-9 anställda och drygt 24,5 procent av landets företag har 1-49 anställda. Närmare 75 procent av landets företag är enmansföretag utan någon anställd¹. Det betyder att 96,5 procent av landets företag har 0 – 9 sysselsatta och anställda och att 99,5 procent av landets företag har 0-49 sysselsatta och anställda (SCBs Företagsdatabas, november 2012).

Mikroföretag med 0-9 personer erbjuder sysselsättning och anställning till närmare en tredjedel (29 procent) av landets alla sysselsatta och anställda, medan företag med 1-9 anställda erbjuder anställning till 15 procent av landets alla anställda. Mindre företag med 0-49 personer erbjuder sysselsättning och anställning till närmare hälften (43 procent) av landets alla ”sysselsatta” och anställda, medan företag med 1-49 anställda erbjuder anställning till närmare en tredjedel (31 procent) av landets alla anställda.

Antal företag och antal anställda i Sverige per 2012-11-30				
	Anställda	Andel	Antal företag	Antal anställda
Enmansföretag	0	74,77 %	845 016	0
Mikroföretag	1-9	21,69 %	228 070	641766
Små företag	10-49	2,98 %	31 316	683185
Medelstora företag	50-199	0,46 %	4 886	500 563
Stora företag	200+	0,09 %	967	2 397 644
Totalt	0 – 200+	100 %	1 051 257	4 223 158

Källa: SCB:s Företagsdatabas, 2012-11-30

3.2 Om strukturomvandling och företagande inom de gröna näringarna

Sveriges lantbrukare är en åldrande småföretagarkår där medianålder är 55-59 år. 27 procent av alla lantbrukare är över 65 år och endast 4 procent av landets lantbrukare är under 35 år (www.jordbruksverket, 2011). I Jämtlands län är endast 34 procent av lantbruksföretagarna under 50 år, 30 procent är mellan 50 och 60 år och inom några år beräknas var tredje lantbrukare i länet vara äldre än 65 år. Ägarskifte är därmed en central fråga för många av länets lantbruksföretagare (Länsstyrelsen Jämtland, 2010). Andelen förvärvsarbetande inom jordbruk, skogsbruk m.m. uppgår i hela landet till 1,82 procent av samtliga förvärvsarbetande (varav jordbruk 1,14 procent). I Jämtland uppgår denna siffra till 4,74 procent (varav jordbruk 1,6 procent) och i Västernorrland till 2,83 (varav jordbruk 1,07 procent) (Jordbruksverket och SCB, 2012).

Sedan efterkrigstiden har konkurrenssituationen och utvecklingen av produktionsmetoderna medfört en strukturförändring mot färre och större jordbruksföretag och sedan 1930-talet har antalet jordbruksföretag minskat med 83 procent. År 1932, då antalet jordbruksföretag var som

¹ Dessa företag är ofta aktiebolag eller enskilda firmor där företagets innehavare och ledare är ”sysselsatta” på hel- eller deltid utan att vara anställd.

störst, fanns totalt 428 600 jordbruksföretag i landet varav 121 200 brukade 2 hektar åkermark eller mindre. År 2010 fanns det totalt 71 100 jordbruksföretag varav nära 6 500 lantbruksföretag hade mer än 100 hektar. År 1927 var medelstorleken på den brukade åkerarealen vid varje företag 8,7 hektar, en siffra som år 2010 hade stigit till 37 hektar. (Jordbruksverket och SCB, 2012),

3.3 **EU-kommissionen riktade tidigt blåslampan på ägarskiftesproblematiken**

EU-kommissionen (1994) gick 1994 ut med en rekommendation till medlemsländerna med uppmaningar till lagstiftnings- och stödåtgärder för att underlätta företagsöverlåtelser av små och medelstora företag. Bakgrunden till rekommendationen var att kommissionen såg ett antal stora problem men även möjligheter när det gällde ägarskiften av mindre företag.

Här nedan sammanfattas kort EU-kommissionens syn på problem och möjligheter samt åtgärder som kommissionen har vidtagit när det gäller ägarskiften. Materialet är hämtat från kommissionens eget material (EU-kommissionen, 1994, 1998, 2002, 2006a och 2006b, 2011).

- Kommissionen belyser skapande-, tillväxt- och ägarskiftesfasen som de tre mest kritiska faserna i ett företags livscykel. Det betyder att många arbetstillfällen är i farozonen när en företagsägare planerar att lämna sitt företagande. Ägarskiftesfasen är den fas som har givits minst uppmärksamhet och därmed har kommissionen valt att lyfta den problematiska frågan. Ytterligare en anledning till att frågan om ägarskiften lyftes av EU-kommissionen är att man såg att som en konsekvens av en åldrande befolkning i EU, förväntades antalet ägarskiften öka under de närmaste åren.
- Ägarskiften är komplicerade affärer och processer som ofta misslyckas och ett stort antal företagsnedläggningar i Europa har direkt koppling till ägarskiftesfrågan. Kommissionen såg det som beklagligt att företagsnedläggningar inte enbart orsakas av marknadskrafter utan ofta av otillräckliga förberedelser och av brister i medlemsstaternas lagstiftning, i synnerhet när det gäller bolagsrätt, arvsrätt och skatterätt. Kommissionen såg vidare att företagsnedläggningar inverkar negativt på samhället i form av försvunna arbetstillfällen och försvunnen ekonomisk aktivitet och verksamhet.
- I företag som skiftas bevarar i genomsnitt fem jobb, medan nya företag i genomsnitt alstrar två jobb (EU-kommissionen 2006, med referens till Best-rapporten, 2002). Dessutom överlever företag som övertagits via ett ägarskifte oftare än nystartade företag. En forskningsstudie från Österrike visar att cirka 96 procent av de företag som hade genomgått ägarskiften, fortfarande bedrev verksamhet efter fem år. Samma siffra för nystartade företag var cirka 75 procent (EU-kommissionen, 2002, sid 55). Andelen svenska överlevande företag efter tre år var 68 procent år 2011 (Tillväxtanalys, 2013).
- EU-kommissionens expertgrupp för ägarskiften som etablerades år 2000, bedömde inom ramen för Best-projektet att cirka 30 procent av medlemsländernas små- och medelstora företag skulle komma att skifta ägare under 2000-talets första decennium, vilket betydde cirka 610 000 företag med 2,4 miljoner arbetstillfällen årligen (EU-kommissionen, 2003). I ett meddelande från 2006 hade EU-kommissionen extrapolerat dessa siffror och konstaterade att "inom de närmaste tio åren, kommer ägarskiften årligen att påverka omkring 690 000 små och medelstora företag, främst familjeföretag, med 2,8 miljoner arbetstillfällen" (EU-kommissionen, 2006a). I EU-kommissionens rapport från 2011 konstateras att nyare statistik saknas och därmed används fortsatt 2006 års siffror.
- EU-kommissionen hänvisar till studier som visar att 30 procent av alla planerade ägarskiften riskerar att misslyckas på grund av bristfälliga förberedelser (EU-kommissionen 1998).
- Vid ägarskifte av ett större företag står många arbetsplatser på spel. När överlåtelse av ett mindre företag går i stöpet kommer färre arbetstillfällen att gå förlorade, men här bör man betänka att andelen företag med färre än tio anställda uppgår till 86 procent av EU:s 9,1 miljoner företag med personal.

- Förr överläts företag nästan alltid inom familjen och överlåtelseerna gick oftast smidigt. Utvecklingen har gått i en riktning där vi framöver kan räkna med allt fler överlåtelser till utomstående. Men att hitta en köpare utanför familjen är inte alltid lätt. Samtidigt kommer den åldersgrupp som är mest aktiv när det gäller att grunda företag att minska under de kommande årtiondena. Dessutom har inte ens hälften av alla européer någon önskan om att bli egenföretagare utan de flesta föredrar att vara anställda. Och trots fördelarna med att ta över en befintlig rörelse (befintlig produktion, kunder, varumärke m.m.), föredrar de som vill bli egna företagare att starta företag från grunden, framför att köpa befintliga företag.
- Ägarskiftesprocessen är komplex och komplicerad, den inkluderar många intressenter och sakkunskap krävs inom flera olika områden. Det går att få från diverse håll som banker, revisorer, handelskamrar, skatteexperter, jurister, notarius publicus, specialister i företagsförvärv och konsulter men företagarna saknar ofta kunskap om processen och dess behov samt om rådgivarnas kompetenser och erbjudanden.
- En överlåtelse av ett mindre företag är i regel en händelse som inträffar en gång i livet. Ägare till mindre företag har därför kanske inte ens klart för sig hur komplicerad skiftesprocessen är, att den tar mycket lång tid och att den därför måste påbörjas tidigt inom ramen för en strukturerad plan. Vidare tenderar ofta den dagliga skötseln av företaget ta företagarnas tid i anspråk vilket gör att det inte finns tid för att förbereda ett ägarskifte.
- De som äger ett större företag är mer benägna att anlita specialister som kan ge skräddarsydda förslag i samband med överlåtelsen. I större företag tycks man ägna mindre uppmärksamhet åt personliga relationer och psykologiska aspekter, eftersom den sortens problem ofta övervägs eller helt står i skuggan av de stora ekonomiska och finansiella konsekvenser som överlåtelsen innebär. I större företag läggs ansvaret för att hantera kontinuitetsfrågor ofta på vissa chefer och i dessa företag uppfattas överlåtelsen som ett projekt och ett stadium i företagets livscykel.
- Trots att allt fler företag säljs utanför familjen är marknaden för försäljning och köp av småföretag lång ifrån öppen, vilket gör att det inte är särskilt lätt att sammanföra utbud och efterfrågan. Ofta har enskilda revisorer, banker och konsulter i pärmar med namn på potentiella köpare och säljare, men den begränsade och selektiva räckvidden ger dåliga möjligheter till att lämpliga kontakter kan knytas. Detta i kombination med det vanligt förekommande kravet på konfidentiell behandling gör matchningen än svårare. Kommissionen såg det därför som mycket viktigt att underlätta för säljare och köpare att få kännedom om varandra och att mötas.
- Många gånger krävs det mer kapital för att köpa ett befintligt företag än för att bilda ett nytt. Vissa beräkningar visar att det krävs en 60 procent större investering vid övertagande av ett befintligt företag än om ett företag startas från grunden (Europeiska kommissionen 2002, 2006b). Subventionerade lån (förmånlig ränta), garantier och olika former av bolagskapital som gäller under begränsad tid skulle kunna bidra till att lösa problemet och skapa bättre förutsättningar för fler potentiella övertagare att ta över ett företag.
- Inte alla företag kan överlåtas, men förhållandet att vissa gamla företag läggs ned och ersätts av nya företag behöver inte vara oförenligt med ekonomisk tillväxt. Överlåtelser av företag är särskilt problematiska för företag i branscher på tillbakagång eller branscher som håller på att strukturuinvandras. Dessutom är överlåtelser svårare för mindre företag och företag där den nuvarande ägaren har en dominerande ställning och där företagets finansiella ställning är svag.

Grundat på kommissionens uppfattning om problem och möjligheter innehåller rekommendationen från 1994 uppmaningar till medlemsländerna om att:

- Uppmärksamma företagsägare på de svårigheter en överlåtelse kan innebära och uppmantra dem till att förbereda en överlåtelse medan de fortfarande lever.
- Skapa ett skattesystem för bolagsrätt, arvsrätt och skatterätt som bidrar till att skapa

- goda förutsättningar för olika former av ägarskiften.
- Skapa ekonomiska förutsättningar som kan bidra till lyckade företagsöverlåtelser.
- Erbjuder ändamålsenliga förfaranden som gör det möjligt för en näringsidkare att på ett effektivt sätt förbereda överlåtelser av sitt företag.
- Säkerställa fortlevnaden av personbolag och enmansbolag när en av delägarna eller företagets ägare dör.
- Uppmuntra ägaren att sälja eller överlåta sitt företag till de anställda, särskilt när det inte finns någon i familjen som kan överta företaget genom skattelättnader.
- Skapa verktyg som kan underlätta för säljare och köpare att få kännedom om varandra.

Rekommendationerna har repeterats och följts upp i flera sammanhang. År 2006 rapporterade kommissionen en uppföljning som visade att rekommendationerna från 1994 bara hade omsatts i praktiken på 55 procent av de angivna områdena (EU-kommissionen, 2006a). Återigen uppmanades medlemsländerna att stötta generationsskiften i enlighet med rekommendationerna. Det konstateras att "Det är bara medlemsstaterna och deras nationella, regionala och lokala förvaltningar samt företagargrupper som kan skapa de förutsättningar som behövs för framgångsrika företagsöverlåtelser" (EU-kommissionen, 2006a).

I den senaste uppföljande studien konstaterar EU-kommissionen (2011) att trots viss progress så är merparten av kommissionens rekommendationer ännu inte implementerade. Studien visar att bland de 33 medlemsländer som deltar i studien "Business Dynamics" hade endast fem av dem implementerat mer än 75 procent av rekommendationerna. Sverige ligger i den undre tredjedelen när det gäller implementering av åtgärder och insatser. I slutrapporten lyfts fram att ett stort bestående hinder för att lyckas med ägarskiften är komplexiteten i processen, där brist på kompetens, kunskap och erfarenhet hos både ägare och säljare riskerar att stjälpa processen. Det är främst de allra minsta företagen, företag med dålig lönsamhet i förhållande till pris och företag med hög skuldsättningsgrad som ligger i riskzonen för att inte nå i mål med lyckade ägarskiften (ibid.).

EU-kommissionens rapport från 2011 lyfter även fram bristen på information och stöd till köparen som ett område där informations- och stödinsatser behövs. Problemet som beskrivs är att potentiella entreprenörer skräms bort av den komplexa ägarskiftesprocessen med dess många snåriga delar, inte minst när det gäller lagar och regler.

3.4 Nutek gav 1998 ut två rapporter om ägarskiften

Nutek gav år 1998 ut två rapporter om ägarskiften, varav en med företagare och rådgivare som målgrupp och en med regeringen som främsta målgrupp. En sammanfattning av rapporterna återges i Nuteks rapport (2004a) och redovisas i komprimerad form här nedan.

Nutek delade EU-kommissionens synsätt att misslyckade ägarskiften riskerar att leda till allvarliga ekonomiska konsekvenser för företag, ägare och andra intressenter. Så även att ägarskiftesprocessen beskrivs som tidskrävande och komplicerad samt att den kräver kvalificerad rådgivning. Nutek ansåg de flesta problem gick att hantera inom det då rådande regelsystemet, men framhöll att den viktigaste åtgärden var att göra företagarna medvetna om komplexiteten och utmaningarna i ägarskiftesprocessen. Åtgärder som regeringen rekommenderades att vidta var följande:

- Inrätta ett företagarkonto för privatpersoner. Skatteavdrag får göras på pengar som sätts in och sparkapitalet är avsett att användas för att starta eller överta företag.
- Reavinstbeskattning vid försäljning av företag bör kunna skjutas upp om vinsten investeras i nya onoterade företag.
- Arvs- och gåvoskatten bör skjutas upp så länge näringskapitalet behålls i företaget, alternativt bör inbetalningen av skatten ske under en längre tidsperiod.
- Lättnadsreglerna för gåvobeskattning bör tillämpas även vid successiva ägarskiften.

3.5 Företagarna har sedan länge belyst frågan om ägarskiften

Intresseorganisationen Företagarna har under 2000-talet varit aktiva i ägarskiftesfrågan och har gjort flera omfattande undersökningar. En kort sammanfattning av rapporterna (Företagarna 2003, 2007, 2011) visar att:

Sommaren 2003 publicerade Företagarna (2003) rapporten "Vem vill ta över? – De företagssamma 40-talisterna går snart i pension". Rapporten bygger bland annat på en intervjuundersökning med 5000 småföretagare med 0–49 anställda (varav 500 hade 0 anställda). Studien visade att var fjärde företagare var födda på 40-talet och därmed kunde cirka *180 000 företag med 0–49 anställda förväntas genomgå ett ägarskifte under de närmaste tio åren.*

Undersökningen belyste att var fjärde företagare med anställda var tveksamma till vilken typ av ägarskifte som skulle komma att ske i framtiden. 22 procent räknade med försäljning till annat företag, 18 procent med att den yngre generationen skulle över och 13 procent förutsåg en försäljning till en eller flera anställda. 9 procent valde det öppna svarsalternativet, där det mest frekventa svaret var "Försäljning till företag eller privatperson – och till den som betalar bäst." Även några kombinationssvar var framträdande såsom "Skifte inom familjen annars försäljning" och "Försäljning annars nedläggning".

Undersökningsresultatet (ibid.) sade vidare att 12 procent av företagen räknade med att lägga ned sin verksamhet när de skulle pensionera sig. Andelen (16 procent) var avsevärt högre bland de minsta företagen med 1–4 anställda än bland företagen med 5–49 anställda. Bland företagen som saknade anställda planerade 30 procent att avveckla företaget när de skulle pensionera sig. Var fjärde företagare med anställda och var femte utan anställda hade inte funderat närmare på vad som skulle hända med företaget och var osäkra över vilket utfallet skulle komma att bli. Drygt var tredje företagare visse inte hur de skall hitta en köpare av ett företag vid en eventuell försäljning. Företagarna såg resultaten som oroväckande då dåligt planerade ägarskiften är en av de vanligaste orsakerna till företagsnedläggningar.

Företagarna beräkningar utifrån studiens resultat visade, med utgångspunkten att var fjärde företagare var född på 1940-talet, *att 90 000 företag med 0–49 anställda riskerade att läggas ner under de kommande tio till tolv åren.* Siffran grundades på att 30 procent av företagen utan anställda och 12 procent av företagen med 1–49 anställda räknade med att lägga ner sina företag i samband med pensioneringen samt att studier visar att en tredjedel av alla ägarskiften misslyckas med att ro processen i hamn. *Lågt räknat bedömde Företagarna att 160 000 arbetstillfällen riskerade att försvinna om 90 000 företag läggs ned.*

Med hänvisning till undersökningens resultat, hävdade Företagarna (2003) att om inte regering och riksdag snabbt vidtog åtgärder riskerade 40-talisternas stora pensionsavgångar bland landets småföretagare att ge stora negativa samhällsekonomiska konsekvenser. Ett stort antal arbetstillfällen skulle sannolikt försvinna, samt därtill värdefull kunskap och erfarenhet, bedömdes slå hårt mot vår tillväxt och välfärd. Företagarna framhöll att småföretagarnas pensionering inte skulle utgöra något bekymmer om det hade funnits yngre som var beredda att ta över, vilket Företagarna inte såg var fallet. Företagarna kopplade här till undersökningar och statistik som visar att endast en dryg tredjedel av alla under 30 år uppger sig vilja bli företagare, mindre än 14 procent av landets företagare är under 35 år och nyföretagandet är mycket lågt i Sverige, även i en internationell jämförelse. I Företagarnas rapport från 2003 föreslogs följande åtgärder:

- Slopas arvs- och gåvobeskattningen (detta genomfördes vid årsskiftet 2004 – 2005).
- Inför skattesubventionerat sparande för anställda (företagarkonton).
- Inför rullande reavinster.
- Se över reavinstbeskattning vid försäljning av näringsfastighet.
- Skapa mötesplatser för säljare och köpare av företag.
- Ge F-skattsedel till alla som vill starta företag.

- Konkurrensutsatt offentlig sektor, mer privata initiativ inom vård- skola och omsorg.
- Ge entreprenörskapet större tyngd inom utbildningssystemet.
- Jämställ socialförsäkringssystemet för anställda och företagare.
- Slopa fåmansbolagsreglerna, de så kallade 3:12-reglerna.
- Skapa ett gynnsamt entreprenörs- och företagarklimat.

Från Företagarnas rapport (2007) framgår att en tredjedel av landets företagare var 55 år eller äldre. Västernorrland var det län som hade störst andel företagare som var 55 år eller äldre, hela 38,9 procent. I Jämtlands län var 36,6 procent av företagarna 55 år eller äldre.

År 2011 publicerades Företagarnas senaste undersökning om ägarskiften, där 4150 småföretagare med 1-49 anställda hade intervjuats under hösten 2010. Undersökningsresultatet visar att 23 procent av landets småföretagare hade för avsikt att sluta jobba på fem års sikt, och ytterligare 15 procent inom 5 till 10 år. På fem års sikt motsvarar detta i grova drag 55 000 - 60 000 småföretag med anställda, eller ca 175 000 företag om även egenföretagarna inkluderas. En av Företagarnas regionchefer, som tidigare varit regionchef i Västernorrland, sade vid en telefonintervju (130419), att spridningen över länen när det gäller företagare som hade för avsikt att sluta jobba på fem års sikt spände mellan 20 - 35 procent, med ett riksgenomsnitt på 23 procent. Siffran var cirka 35 procent för Västernorrland och cirka 30 % för Jämtland. Totalt var det närmare fyra av tio företag som ansåg att ett ägarskifte kunde bli aktuellt på tio års sikt. På tio års sikt är antalet företag med anställda som förväntas stå inför ett ägarskifte 90 000 - 100 000 företag och totalt sett omkring 290 000 företag om även egenföretagarna inkluderas.

Undersökningen från 2011 visar att den vanligaste förväntade skiftesformen (36 procent) var att företaget skulle komma att säljas till en ny extern ägare, cirka 30 procent förväntade att företaget skulle fortsätta att drivas inom familjen, drygt 10 procent förväntade sälja företaget till partner eller anställd, knappt 10 procent av företagen väntades bli nedlagda och drygt 15 procent av företagarna visste inte vem som skulle komma att ta över. Med tanke på att ett ägarskifte är en lång och komplex process är det en uppenbar risk att många företag, åtminstone inom den sista kategorin kommer att läggas ned (Företagarna, 2011).

3.6 Nutek fick i uppdrag av regeringen att stötta ägarskiftesfrågan

Under våren 2003 överlämnade Almi Företagspartner AB förstudien *Förnyelsechans – ägarbyte i småföretag* till Näringsdepartementet. I förstudien beskrevs ett förslag till åtgärdsprogram för ägarskiften som bland annat byggde på information och utbildning. Kort därefter fick Nutek i uppdrag av regeringen att ta fram en grundläggande problemanalys av vilka effekter man kunde vänta sig av kommande ägarskiften i företag. Uppdraget rapporterades till Näringsdepartementet i form av rapporten *Ägarskiften i företag – en problemanalys* (Nutek 2004a). Samma år gjorde Nutek även studien *Ägarskiften och ledarskiften i företag – En fördjupad analys*. Rapporterna sammanfattas i korthet här nedan.

3.6.1 En kort sammanfattning av studien "Ägarskiften i företag – en problemanalys" (Nutek, 2004a)

Metod

I rapporten (Nutek, 2004a) redovisas resultaten av en enkätundersökning som riktades till 3 063 ägarledda småföretag i en population som sågs som en riskgrupp. Riskgruppen bestod av mindre företag som förväntades komma att genomgå generationsskiften under de närmaste åren och som därför uppfyllde kriterierna:

- Ägarledda företag som ägs till minst hälften av företagsledaren
- Mellan två och 49 heltidssysselsatta
- Företagsledaren är äldre än 50 år

Företagen

Nutek gjorde en grov uppskattning att mellan 45 000 och 50 000 företag tillhörde den definierade riskgruppen, vilket motsvarade närmare 14 procent av Sveriges alla företag med 2 – 49 anställda. För Västernorrlands del uppgick antal företag i riskgruppen till 1 339 stycken, eller 16,3 % av länets företag med 2 – 49 anställda och i Jämtland till 737 stycken eller 15 % av alla företag med 2 - 49 anställda. Om man även räknade in företag som hade en person anställd på heltid (i de flesta fall företagsledaren själv) och som i övrigt uppfyllde kriterierna för riskgruppen, tillkom omkring 65 000 företag i Sverige, vilket betydde 110 000 – 115 000 företag med 1 – 49 anställda.

Företagen i riskgruppen sysselsatte i genomsnitt 4,3 personer vilket gjorde att omkring 215 000 heltidsarbetsstillfällen totalt sett fanns inom riskgruppens företag. De undersökta företagen var relativt gamla, där närmare hälften av dem var grundade före 1985 och endast cirka tre procent var grundade år 2002 eller senare.

Ägarens planer inför framtiden och synen på problem vid ägarskiftet

63 procent av företagsledarna i riskgruppen avsåg att sluta som företagsledare inom fem år. Lika många företagsledare hade inte vidtagit några åtgärder för att underlätta ett kommande ägarskifte och endast hälften av företagsledarna ansåg sig veta hur de skulle gå till väga för att hitta en lämplig köpare av företaget.

20 procent av företagsledarna avsåg att lägga ner företagets verksamhet när de skulle gå i pension, utan att försöka få någon annan att ta över verksamheten. Läger man dessutom till de företagsledare som såg problem att hitta en efterträdare fanns det anledning att anta att 35 procent av företagen i riskgruppen, d.v.s. cirka 16 000 - 18 000 småföretag med mer än två anställda riskerade nedläggning under den närmaste femårsperioden när företagsledaren slutar (Nutek 2004a). Vidare visade studien att över 60 procent av företagsledarna ännu inte hade vidtagit några åtgärder inför ett kommande ägarskifte (ibid.). 81 procent av företagsledarna trodde att det skulle gå att hitta någon som ville och kunde ta över företagets verksamhet. På frågan om vilken efterträdare som var mest tänkbar kom den egna familjen i första hand för nästan hälften av företagsledarna, 13 procent tänkte sig en överlåtelse till någon person inom företaget, en tredjedel tänkte sig en överlåtelse till en utomstående person eller ett annat företag och nästan 8 procent tänkte sig en marknadsnotering.

I enkäten ombads företagsledarna ange vilka tre hinder de ansåg vara de största för ägarskiftet av företag. Arvs- och gåvoskatten hamnade högst, följt av att företagsledarna inte började förbereda ägarskiftet i tillräckligt god tid samt svårigheten att hitta en lämplig och villig efterträdare. (Här skall noteras att undersökningen gjordes innan det att arvs- och gåvoskatten slopades i Sverige vid årsskiftet 2004 – 2005).

Företagsledare och ägare; två roller – en eller två personer?

I ett ägarlett företag har ägaren två roller, dels som företagsledare och dels som ägare. Till skillnad från icke-ägarledda företag behöver företagsledaren i dessa företag inte vända sig till styrelsen för att få stöd för viktiga beslut, eftersom det i praktiken är företagsledaren som tillsätter styrelsen och inte tvärtom.

En av grunderna till att ägarskiftet är så avgörande och komplicerat för ägarledda företag beror på att det inte bara handlar om att rekrytera en ny företagsledare, utan även om att hitta en person som uppfyller kriterierna både för att äga och leda företaget. Det räcker således inte att hitta en person med kompetens om företagsledning och om branschen, utan personen måste dessutom antingen ha tillräckligt med kapital för att köpa företaget eller våga ta den risk och klara den kreditprövning som ett banklån innebär.

Ett alternativ är att enbart rekrytera en anställd VD. I ett företag där rollerna separeras mellan ägare och anställd företagsledare, spelar företagsledaren inte samma avgörande roll och i ägarledda företag. I ett företag med anställd företagsledare har styrelsen möjlighet att avsätta

företagsledaren om denne på grund av sviktande hälsa eller andra skäl inte bedöms kunna utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt. Det innebär också att styrelsen har befogenhet och ansvar att i god tid rekrytera en ny VD när den nuvarande börjar närma sig pensionsåldern.

Företaget storlek och lönsamhet

Ägarskiftet är en fråga som berör ägarledda företag av alla storlekar men risken att ett företag läggs ned till följd av ett "misslyckat" ägarskifte minskar ju större och ju mer lönsam verksamheten är. Nutek refererar till EU-kommissionens expertgrupp för företagsöverlåtelser som konstaterat att personer som äger större företag är mer benägna att anlita specialister som kan förse dem med skraddarsydda lösningar för att lösa olika frågor i samband med överlåtelser (juridiska och skattetekniska frågor, finansierings- och ledningsfrågor). Nutek hänvisar även till forskningsresultat som visar att det finns ett positivt samband mellan lyckade företagsöverlåtelser och företagets storlek. Ju större företaget är, desto större är chansen att överlåtelserna kommer att lyckas.

Nuteks undersökning visar att det fanns ett tydligt samband där de företagsledare som inte har vidtagit några åtgärder inför ägarskiftet återfanns i de mindre företagen och att antalet åtgärder i genomsnitt stiger ju större företaget är. Nutek refererar till tidigare forskning som visar att ett sätt att förbereda företaget inför en försäljning är att ta in externa ledamöter i styrelsen. Nuteks studie pekar också på att endast 23 procent av företagen i riskgruppen hade externa styrelseledamöter och ett tydligt samband rådde mellan företagets storlek och styrelsens sammansättning, där större företag i högre utsträckning hade externa styrelseledamöter.

Effekter på sysselsättning och tillväxt

För att ge en grov bild av vilka samhällsekonomiska effekter som kan uppstå till följd av ägarskiftet presenterar Nutek beräkningar som bygger på enkätens uppgifter om de företagsledare som avsåg att sluta de närmaste fem åren och som inte trodde att de skulle hitta en efterträdare, här nedan kallad problemgruppen.

Omkring 2 300 företag ur problemgruppen förväntades genomgå ägarskiftet varje år under de kommande fem åren. Företagen i problemgruppen gav heltidssysselsättning åt omkring 38 000 personer, vilket motsvarade omkring 1,8 procent av samtliga sysselsatta i näringslivet, vilket innebär att varje år under femårsperioden skulle 7 600 heltidssysselsatta påverkas av att företaget de arbetade i riskerar att läggas ned på grund av att företagsledaren slutade. I Jämtlands län fanns 737 företag i riskgruppen och 120 företag i problemgruppen, vilket betydde att 24 företag riskerade att försvinna årligen under den närmast kommande femårsperioden i Jämtland. Dessa jämtländska företag hade i genomsnitt 4,4 personer anställda, vilket betydde att 530 arbetstillfällen riskerade att försvinna under den närmast kommande femårsperioden. I Västernorrlands län fanns 1 339 företag i riskgruppen och 259 företag i problemgruppen, vilket betydde att 52 företag riskerade att försvinna årligen under den närmast kommande femårsperioden i Västernorrland. Dessa västernorrländska företag hade i genomsnitt 3,4 personer anställda, vilket betydde att 888 arbetstillfällen riskerade att försvinna under den närmast kommande femårsperioden.

Sammanfattningsvis konstateras att i mindre orter kan nedläggningar av små företag leda till försämrad lokal service och försämrad arbetsmarknad, vilket i sin tur kan leda till ytterligare befolkningsminskning. Ur ett regionalt tillväxtperspektiv är det därför viktigt att växtkraften i existerande företag tillvaratas, även om den nuvarande ägaren inte är beredd att medverka i nästa steg i företagets utveckling.

3.6.2 En sammanfattning av studien " Ägarskiftet och ledarskiftet i företag – En fördjupad analys" (Nutek, 2004b) följer här:

Metod

En totalundersökning gjordes under 2004 av en företagspopulation som omfattade samtliga

privatägda företag med *fem anställda eller fler* inom tillverkningsindustrin och stora delar av servicenäringen i Jönköpings län. I ett första steg gjordes en telefonintervju med 1398 företagsägare i länet. En uppföljande enkät gick sedan ut till 1 322 av dem som hade deltagit i telefonintervjun, varav 866 enkäter besvarades. Ett tredje steg i undersökningsdesignen innebar en djupstudie av skiftessituationen i tretton företag (som deltagit i telefonintervjun och brevenkäten). Studiens resultat visar att:

Ägarskiftesfrågan är en angelägenhet för många intressenter

Ägarskiftet påverkar inte bara avgående och tillträdande ägare utan också anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället där uppköp och företagsnedläggningar på sikt kan ha en negativ inverkan på såväl sysselsättning som skatteunderlag. Av denna anledning är ägarskifte en angelägenhet för fler intressenter än köpare och säljare.

Företagarna och företagen och när ett förväntat ägarskifte kan komma att ske

Genomsnittsåldern för de intervjuade ägarna var 50 år och i 18 procent av företagen var företagsägarna över 60 år. Baserat på undersökningsresultaten gjordes bedömningen att *inom tio år skulle 60 procent av de undersökta företagen att med stor sannolikhet komma att genomföra ett ägarskifte*. Denna siffra, kombinerat med antalet ägarskiften som hade skett under den senaste femårsperioden, visade att *82 procent, av företagen i undersökning-populationen kunde förväntas skifta ägandet inom en 15-årsperiod*.

Även de undersökta företagen var relativt gamla. Nästan hälften av företagen hade grundats före 1985 och endast cirka tre procent hade grundats senare än år 2002. Det genomsnittliga antalet sysselsatta i de 1398 intervjuade företagen var knappt 20 anställda varav drygt 50 procent av företagen hade högst tio anställda. Endast drygt två procent hade mer än 100 anställda, vilket indikerar att merparten av de större företagen i länet inte var lokalt ägda. Genomsnittssomsättningen var 30 miljoner kronor och medianen 12 miljoner kronor.

Ägarna både äger och leder sina företag

90 procent av de intervjuade företagsägarna var även VD i sina företag, medan omkring 7 procent var styrelseordförande eller aktiv styrelseledamot i företaget. 3 procent av ägarna var avdelningschefer eller hade en annan operativ funktion i företaget. Tre av företagsägarna (0,2 procent) hade varken någon operativ funktion eller uppgiften att bedriva styrelsearbete i företaget som sin huvudsakliga roll. Genomsnittstiden för en VD-roll var över 13 år och i 25 procent av företagen hade VD innehaft rollen i över 20 år. Endast 4 procent av företagen hade en extern VD som inte var delägare i företaget. Företagen var således i mycket hög grad ägarledda där tre kategorier av ägarledda företag identifierades, nämligen:

- Ensamägda företag, där företaget ägs till 100 procent av en enda person (31 procent).
- Familjeägda företag, där två eller flera personer som är släkt med varandra tillsammans äger företaget (41 procent).
- Kompanjonägda företag, där två eller flera personer som inte är släkt med varandra tillsammans äger företaget (23 procent).

Ett område där det saknas kunskap och insikt, är att ägar- och VD-skiften i grunden är två separata processer. Man kan lämna ägarrollen och fortfarande vara VD. Omvänt så kan man behålla ägarrollen även om man avgår som VD. Då endast en av rollerna lämnas så blir utmaningen att fortsättningsvis agera "enbart" som VD eller "enbart" som ägare. När det gäller VD-rollen finns det ett stort kunskapsutbud att tillgå i form av bland annat ledarskaps-litteratur och ledarutbildningar. I jämförelse med detta är kunskapen om ägarrollen liten.

Styrelsearbetet i företagen såg olika ut. Två tredjedelar av företagen hade högst två beslutande styrelsemöten per år medan en tredjedel hade minst fyra årliga styrelsemöten. Ensamägarna var starkt överrepresenterade när det gällde åsikten att styrelsearbetet inte har någon stor betydelse för företagets utveckling. 63 procent av ensamägarna tyckte att styrelsearbetet var helt betydelselöst eller ganska betydelselöst. De företag som hade ett aktivt styrelsearbete med

externa ledamöter upplevde många fall att de hade god nytta av dessa som rådgivare och samtalspartner i skiftesprocessen.

Förberedelse inför ett ägarskifte och vem kan tänkas bli efterträdare?

Av företagsägarna uppgav 17 procent att de inte hade vidtagit någon åtgärd för att förbereda ett framtida ägarskifte. Den majoritet av ägarna som hade förberett ett framtida ägarskifte hade i huvudsak gjort detta genom att diskutera med sin familj och sin revisor (drygt 60 procent). Cirka 20 procent av företagsägarna hade vidtagit andra åtgärder för att förbereda ett framtida ägarskifte, såsom; aktieöverlåtelse till barnen, aktieägaravtal, försäkringar, förberedelser genom att göra sig själv mindre viktig, genom att göra anställda mera delaktiga och genom att sätta in barnen i verksamheten samt bolagsombildningar (inrättande av moderbolag, fastighetsbolag med mera).

46 procent av företagsägarna ansåg att det sannolika framtida ägaralternativet var uppköp att ett annat rörelsedrivande företag. 35 procent av ägarna bedömde sannolikheten som hög att någon från familjen som skulle komma att överta ägandet och 21 procent såg det som sannolikt att en kompanjon skulle ta över. Alternativen att nuvarande anställda, annan privatperson eller ett investmentbolag blir ny ägare bedöms alla tre ha hög sannolikhet av 16–17 procent av företagsägarna. 11 procent av företagen såg sannolikheten som hög att det inte skulle bli något skifte utan att företaget kommer att läggas ner.

Upplevda problem rörande ägarskiften

Bland de problem som företagsägarna upplevde inför ett kommande ägarskifte var lagstiftningen om arvs- och gåvoskatt störst. (Här skall noteras att undersökningen gjordes innan det att arvs- och gåvoskatten slopades i Sverige vid årsskiftet 2004 – 2005). Det näst största problemet upplevdes vara svårigheten att lämna företaget känslomässigt och det tredje största problemet ansågs vara att företagsägarna var alltför sena i sina förberedelser inför ett ägarskifte.

Om lönsamhet, bristande lönsamhet och finansieringsaspekter

Företagets lönsamhet kan på många sätt kopplas till ägarskiftesproblematiken. Ett företag med god lönsamhet har större möjlighet att varje år sätta av skattefri utdelning som förberedelse för att finansiera ett kommande ägarskifte. God lönsamhet kan även leda till större valmöjligheter när det gäller köpare samt ett högre pris vid försäljning. Ett högt pris kan dessutom underlätta ett beslut om ägarskifte samt snabba på processen. Företaget kan vidare anses mer attraktivt att ta över av nästa generation om det är lönsamt och god lönsamhet kan också underlätta samarbetet inom ägargruppen eftersom allt tenderar att gå mycket lättare så länge man har framgång.

Dålig lönsamhet kan å andra sidan på många sätt försvåra ägarskifte, eller till och med framtvinga ofrivilliga skiften eller företagsnedläggning. Detta är exempelvis fallet när banken eller andra investerare inte ställer upp med kapital för att få verksamheten att gå bättre. Det är också svårare att som privatperson få låna pengar för att ta över en verksamhet som inte bedöms tillräckligt lönsam av externa finansiärer (till exempel banken). Slutligen torde det också vara mindre intressant för potentiella efterträdare att ta över en verksamhet med stor brist på kapital och företag med sviktande lönsamhet kan mycket väl leda fram till avveckling eller framtvingat ägarskifte.

Även om ett företag har god lönsamhet är det långt ifrån givet att företaget säljs till högstbjudande. Vissa säljare månar om ”rätt” köpare istället för att maximera försäljningspriset. Innan skiftet är ett faktum är det därför viktigt att noga överväga olika alternativ och tänka igenom vilka preferenser och värderingar som skall vara ledande i ett skifte.

Finansieringsfrågan påverkar ägarstrukturen i företag vilket i sin tur påverkar ägarskiftet. Ägarskaror med flera inblandade parter såsom släktingar, kompanjoner eller externa finansierare kan vara ett resultat av ägarskiften och finansieringslösningar där det kanske har

varit svårt för en person att ensam låna pengar för att ta över ett företag. Det är inte ovanligt att banken inte är villig att låna ut det belopp som krävs för övertagandet. Det kan också innebära stora personliga ekonomiska risker att ensam låna stora belopp för att finansiera företagsförvärvet. Om det finns fler potentiella ägare, till exempel barn i ett familjeföretag kan detta innebära att familjen antingen måste sälja företaget externt eller att syskon mer eller mindre tvingas till samägande, vilket kanske inte är det fördelaktigaste alternativet för bolaget och de anställda. Ur regional tillväxtpunkt är kanske inte försäljning av mindre bolag till större koncerner det bästa alternativet, eftersom styrningen försvinner från orten. Ett sätt att skapa förutsättningar för lokal tillväxt är därför att öka tillgången på riskkapital för entreprenörer som är villiga att satsa på att ta över befintliga företag.

Den komplexa, komplicerade och tidskrävande ägarskiftesprocessen

Ägarskiftet är komplexa och tidskrävande processer, vilket gör att de lätt skjuts på framtiden. Nuteks studie visar att företagsägarna överlag upplevde stora behov av kunskap och rådgivning vid ägar- och VD-skiftet. Över 60 procent av alla företagsägarna uppgav att de önskade kunskap och rådgivning i skattefrågor och ungefär lika många företagsägare ansåg sig behöva vägledning och rådgivning genom skiftesprocessen som helhet. Revisorn sågs många gånger som den naturliga parten att ta stöd av i ägarskiftesprocessen, men därutöver verkade företagsägarna inte veta vart de skall vända sig för råd och stöd i ägarprocessen.

Att skifta ett företag är inte bara en ekonomisk transaktion. I allra högsta grad är det också en personlig och känslomässig process. Därmed blir förtroendet för de rådgivare som medverkar i processen en nyckelfråga. Att sälja ett företag innebär för vissa att lämna ett livsverk, medan det för andra handlar om en möjlighet att tjäna pengar. Behoven av rådgivning och kunskap i skiftessituationer är därmed mångdimensionella och kan variera över tiden.

Resultaten av studien visar att två huvudkategorier av rådgivare som behövs kan urskiljas; expertrådgivare och processrådgivare. Expertrådgivare har djup kunskap om sina respektive specialområden som till exempel skatter, försäkringar och företagsvärdering. Processrådgivare har bred kunskap om processen i sin helhet, inklusive känslomässiga, personliga och relationsmässiga (psyko-sociala) aspekter. Dessutom bör processrådgivaren ha kunskap om när i processen olika experter bör kopplas in, var dessa experter finns att tillgå, samt bidra till att experten blir insatt i företagets unika situation. Idag finns ett relativt stort utbud av expertrådgivare på marknaden men när det gäller processrådgivare är det svårt att finna ett tydligt utbud av denna kunskap och tjänst. Vidare är det väsentligt att rådgivarna är väl förtrogna med det specifika företagets verksamhet, historia och kultur, liksom med centrala individers mål och viljor, då varje skiftessituation, liksom varje skifteslösning, är unik. Utbildningsinsatser för denna typ av rådgivare, liksom information om var dessa finns att tillgå torde vara centralt, inte minst med tanke på att mer än hälften av företagsägarna säger sig behöva hjälp med rådgivning och vägledning genom hela skiftesprocessen.

3.6.3 Nationellt program genomfördes under åren 2005 – 2007 för att underlätta ägarskiftet i svenska småföretag

I december 2004 fick Nutek i regeringsuppdrag att genomföra ett nationellt program för att underlätta ägarskiftet i små och medelstora företag. Programmet skulle genomföras i bred samverkan mellan privata och offentliga aktörer, där bland annat Almi Företagspartner AB, Företagarna och Svenskt Näringsliv angavs som samarbetspartners. Programperioden pågick mellan den 1 januari 2005 och den 30 juni 2007.

Målgrupp för programmet var ägarledda företag med företagsledare som var äldre än 50 år. En annan målgrupp var potentiella köpare och då speciellt unga köpare. Vidare skulle åtgärder vidtas för att underlätta mötet mellan säljare och köpare. Programmålen var i hög grad inriktade mot informationsaktiviteter, t.ex. att ett antal informationsmöten skulle hållas i varje län, att information skulle spridas om fungerande mötes- och marknadsplatser samt att unga personer skulle ha möjlighet att ta över ett befintligt företag som alternativ till att starta ett nytt

företag. Under programtiden genomfördes cirka 135 informationsmöten och seminarier både lokalt och regionalt i hela Sverige, med i snitt på runt 30 deltagare per gång. En informations-skrift och en bok om ägarskiftet som vände sig till företagare och rådgivare togs fram och 26 projekt genomfördes, varav de flesta var länsprojekt med inriktning mot informationsinsatser, seminarier och utbildningar för potentiella köpare och säljare av små företag (Nutek, 2008).

3.6.4 Framtidskommissionens syn på utmaningar kopplade till ägarskiftesfrågan

I Framtidskommissionens rapport (Blix, 2013) konstateras att forskning ger stöd för att egenföretagare jobbar längre än andra anställda och att det är svårare att bedöma när deras pensionsavgångar kommer att ske än när det gäller anställda, eftersom de varken är bundna av lagar eller arbetsmarknadsavtal till en viss pensionsålder. – ”Men även egenföretagare går i pension någon gång, vilket kan leda till stora utmaningar, kanske framför allt regionalt eller lokalt, eftersom många egenföretagare har en stark koppling till en viss ort eller region” (ibid.) I rapporten konstateras också att stora pensionsavgångar väntas inom flera sektorer, bland annat inom jord- och skogsbruk (Blix, 2013, sid 94-95).

Pågående demografiska och strukturella förändringar och samhällsomvandlingar inkluderar faktorer som urbanisering, förändrade affärslogiker och marknadsvillkor, förändrade produktions-, distributions och konsumtionsstrukturer, förändrade kompetensinriktningar, höjda utbildningsnivåer, parallellt med värderingsförskjutningar och en åldrande befolkning. Stockholms län har den lägsta medelåldern i riket medan Värmlands, Dalarnas, Gävleborgs, Västernorrlands, Jämtlands, Västerbottens och Norrbottens län har den högsta (ibid.).

Problematiken med en åldrande befolkningen, ett lågt tillträde av yngre till arbetsmarknaden och hög arbetslöshet ger än större utmaningar på regional nivå än på nationell nivå (ibid.). Till exempel kan ett ägarskifte av ett företag göra att frågan om företagets lokalisering aktualiseras och här kan ett företags starka lokala förankring vara otillräcklig för att behålla företag i bygden. För att finna arbetsmetoder och lösningar, bör kommuner och regioner satsa på att lära varandra, utbyta erfarenheter och pröva ny kunskap (ibid.).

3.6.5 Förhållandena för företagare i Jämtland och Västernorrland

Befolkningen har minskat i Jämtlands län sedan mitten av 1950-talet. Den stora befolkningsminskningen från slutet av 1950-talet till början av 1970-talet berodde framför allt på strukturomvandlingen inom länets dåvarande basnäringar, jord- och skogsbruket. I dagsläget har vissa delar av länet en snabbt minskande befolkning beroende på en skev ålderstruktur med få personer i familjebildande åldrar och förhållandevis få kvinnor, medan andra delar av länet framför allt efter stråket Östersund – Krokom – Åre har en positiv befolkningsutveckling (Länsstyrelsen i Jämtlands län, 2009).

Jämtlands län har få riktigt stora företag, men desto fler små. Länet har också en förhållandevis hög andel egna företagare och även andelen nystartade företag är hög i länet. 23 procent av de nystartade företagen fick 2007 stöd för att starta företag. De fyra nordligaste länen visar ungefär samma nivå medan siffran för riket är 7 procent. (Länsstyrelsen i Jämtlands län, 2009). I Länsstyrelsens ”Underlag – Regionalt tillväxtprogram” presenteras en SWOT-analys för Länet där ”Dåliga lösningar av generationsskiftet bland företag och på arbetsmarknaden” nämns som ett hot (Länsstyrelsen i Jämtlands län, 2009).

I rapporten ”Jobbpuls 2011 – 2025” (Länsstyrelsen Västernorrland m fl, 2011) står kompetens och kompetensförsörjningsfrågan i fokus när det gäller Västernorrland och Jämtland. Ämnet ägarskiftet av företag nämns endast mycket kort, med referens till Företagarnas studie från 2009 (Länsstyrelsen Västernorrland m.fl., 2011).

Länsstyrelsen (Länsstyrelsen Västernorrland m.fl., 2011) menar att det inte är enkelt att förutsäga när ett ägarskifte kan komma att ske, ”Egna företagare är nämligen inte är lika inriktade som anställda på att sluta vid 65 år” (ibid.). Dessutom är ägarskiftet av företag

beroenda av att en eller flera nya ägare kan hittas. Ägarskiftesprocess som kan dra ut på tiden beroende på konjunkturläge, lönsamhet i berörd bransch mm. En del företag upphör då man inte hittar ny ägare”. I ”Jobbpuls 2011 – 2025” konstateras att ”Även om det är svårt att förutsäga ägarskifte i företag är det viktigt att uppmärksamma åldersstrukturen hos företagarna och ha beredskap för att underlätta för företagare som står i begrepp att lämna över ägandet”. (Länsstyrelsen Västernorrland m fl, 2011).

Företagarnas studie från 2007 visar att en tredjedel av landets företagare är 55 år eller äldre. Västernorrland har landets äldsta företagare med 38,9 % av länets företagare som är 55 år eller äldre. Siffrorna för Jämtland ligger också över riksgenomsnittet då 36,6 % av företagarna är 55 år eller äldre (ibid.).

2011 års studie från Företagarna visar att 23 procent av företagsägarna till företag med mellan 1-49 anställda hade för avsikt att sluta jobba på fem års sikt. Ytterligare 15 procent hade samma planer, om än något senarelagda, vilket betyder att de vill sluta jobba på fem till tio års sikt. Siffrorna spände mellan 20 procent – 35 procent. Västernorrland toppade med 35 procent av företagsägarna som hade för avsikt att gå i pension på fem års sikt. Samma resultat för Jämtland var 30 procent.

4 Intervjuer med sakkunniga

I detta avsnitt presenteras en sammanställning av resultaten från den djupintervjuundersökning som gjorts via 28 telefonintervjuer under mars – augusti månad år 2013 med 29 personer som på olika sätt har, eller har haft, att göra med ägarskiftesfrågan i sina yrkesroller. Respondenterna representerar offentliga verksamheter på nationell-, läns-, regional- och kommunal nivå, intresseföreningar såsom Företagarna, Svenskt Näringsliv, Handelskammaren samt yrkesroller såsom revisor, konsult, VD och projektledare.

Intervjuerna har varat mellan fyrtio minuter och tre timmar, med ett genomsnitt på drygt en timme. Resultatsammanställningen har knutits runt nio tematiska frågeområden som vuxit fram utifrån en grundlig genomgång av intervjumaterialet. Respondenternas namn anges inte här, däremot återfinns fullständig namnlista och datum för intervjun som bilaga till rapporten.

4.1 När hamnade ägarskiftesfrågan i fokus?

- Efter Nuteks rapporter från 2004, eller tidigare?

Chef, företagsförmedlarsajten Bolagsplatsen.se:

- I samband med Nuteks rapport, släpptes fler liknande rapporter både på EU-nivå och inom Sverige, vilket ledde till aktörer såg ett marknadsfönster när det gällde att stötta företagare med deras ägarskiftesprocesser. Så startades Bolagsplatsen och så har flera företagsmäklare berättat att de startade sina verksamheter. Företagsmäklari är fortfarande en rätt ny och växande verksamhet i Sverige.

Auktoriserad revisor, PwC, Jämtland:

- Jag har arbetat som revisor i närmare 30 år: Visst är 40-talisterna många och frågan om deras ägarskiftet uppmärksammade tidigt i vårt internationella revisionsföretag. Min erfarenhet är inte att vi har upplevt några tydliga pucklar i antalet ägarskiftet på grund av 40-talisterna. Snarare noterar jag en utveckling mot att åldern på företagarna förskjuts uppåt. För oss som arbetar med småföretagare i glesbygd är ägarskiftet en ständigt pågående process, har så varit länge och kommer så säkert att förbli.

Företagsmäklare, Lärnia, Jämtland och Västernorrland:

Respondenten arbetade under 1980-talet på Almi, som då var Utvecklingsfonden. Han har även varit näringslivschef i Bånge kommun. - Redan på 1980-talet fanns en person vid Utvecklingsfonden i Västernorrland som arbetade med generationsskiftesfrågan. Då var den dominerande skiftesformen att barnen tog över företaget. Så kom 2004 och Nutek började skrika "Vargen kommer". Men hur stort är egentligen problemet med ägarskiftet? Och varför har inte staten följt upp Nuteks studie för att både de och vi skall få veta vad som händer med alla företagen som skulle komma att skiftas och avvecklas? I våra kontinuerliga samtal med de stora revisionsbyråerna och bankerna och om vi tittar på vår egen verksamhet så har vi inte märkt någon direkt ökning i antalet förmedlingar och försäljningar sedan mitten av 2000-talet och det finns inga kapacitetsproblem att leverera det stöd som efterfrågas.

Chef, Företagarna, Jämtland-Härjedalen:

- Ägarskiftet är en företeelse som alltid har pågått men 40-talisterna är så många och de drev/driver så många företag. Respondenten refererar till interna undersökningar inom Företagarna som visar att det finns företagare som medvetet har valt att inte sälja sina företag under finanskrisen utan som har försökt hålla ut för att invänta bättre tider.

Chef, Almi Mitt, Jämtland:

- Nuteks bild stämmer och rapporten hjälpte till att sätta blåslampan på frågan, men visst fanns företeelsen ägarskiftet även tidigare. Längre har det sagts att vi står inför ett generationsskifte men denna bild stämmer inte för vi befinner oss i ett skede där ägarskiftet pågår för fullt och kommer så att göra under ett antal år framöver. Vissa företag är möjliga att sälja och vissa är det inte utan läggs ned, men så fungerar helt enkelt marknadskrafterna.

Chef, Svenskt Näringsliv, Jämtland:

- Nuteks program för att stötta ägarskiften i små företag var ett viktigt pionjärbete som bedrevs i bred samverkan med företagargorganisationer, banker och revisionsbyråer. Programmet föranledde en rad aktiviteter runt ägarskiftesfrågan hos Svenskt Näringsliv över hela landet, där Svenskt Näringsliv i samarbete med Almi och Företagarna anordnade flera informationsmöten i varje län.

Två chefer samt en konsult, LRF Konsult och LRF:

Alla tre respondenterna är eniga i att generationsskiften är en företeelse som har funnits mycket länge och att det alltid har varit en komplex och komplicerad process. Chefen och konsulten från LRF Konsult har båda varit anställda i över 25 år, och åtminstone så länge har frågan varit i fokus eftersom LRFs medlemmar, varav många också är kunder till LRF Konsult, under alla år har behövt stöd i frågan. Minst lika länge har LRF hållit årliga informationsträffar inom ämnet och minst lika länge har LRF Konsult stöttat frågan på ett kvalificerat och brett sätt med rådgivningstjänster. Visst, LRF Konsult tjänar pengar på att stötta ägarskiften, men det är en liten del av intäkterna. Kanske genereras 2-3-4 procent av företagets intäkter via att stötta ägarskiften.

Sakkunnig och chef, Länsstyrelsen Jämtland:

- Ingen av de två respondenterna ser att Nuteks rapport var ett startskott för några särskilda aktiviteter eller insatser i länet. Däremot har frågan kommit upp vid några tillfällen genom årens lopp då organisationen Företagarna tagit kontakt med Länsstyrelsen för att diskutera hur länsstyrelsen skulle kunna stötta ägarskiften. Konkreta samarbeten, stöd och insatser har emellertid inte påbörjats, vilket orsakas av att företagsägarna inte vill offentliggöra att de har för avsikt att sälja sin verksamhet. - Ägarskiftesfrågan har nog alltid funnits och livskraftiga företag har nog alltid fått nya ägare medan företag med bristande lönsamhet har lagts ned.

Chef, Region Jämtland:

- Chefen har lyssnat med kollegor som menar att Nuteks rapport resulterade i någon form av aktivitet på regionsnivå (som 2004 betydde på länsnivå), men det är oklart i vilken form.

4.2 Har uppföljning av Nuteks rapporter från 2004 gjorts? Finns data och kunskap om nuläget och om framtiden?

Projektledare, Tillväxtverket, tidigare Nutek:

- Nej, varken Nutek eller Tillväxtverket har gjort någon effektuppföljning av rapporternas analyser och resultat. Projektledarens förklaring är att både det svenska och det europeiska dataunderlaget är bristfälligt när det gäller att studera ägarskiften av företag, vilket gör det mycket svårt och kostsamt att mäta och studera ägarfrågan. Tillväxtanalys har för närvarande ett regeringsuppdrag att studera dessa brister närmare. Tillväxtverket har inget pågående regeringsuppdrag att arbeta med ägarskiftesfråga och inga aktiviteter har gjorts under de senaste åren inom området. Inför framtiden ser projektledaren att ägarskiften inte är en dagslända för människor har alltid sålt och kommer alltid att sälja företag. Om nya nationella satsningar skall göras så bör det inte bli en upprepning av den förra nationella satsningen.

Chef, Svenskt Näringsliv, Östersund:

- Respondenten har inte någon kännedom om huruvida någon uppföljning har gjort när det gäller effekterna av ovan nämnda insatser, inte heller när det gäller vad som skett med läntets företag som skiftats eller lagts ned under de senaste tio åren. Så vitt respondenten vet, ser Svenskt Näringsliv inga problematiker eller orosmoln när det handlar om ägarskiften.

Chef, företagsförmedlingssajten Bolagsplatsen.se:

- Den kraftiga expansion av generationsskiften som förväntades i kölvattnet av 40-talisternas alla generationsskiften har uteblivit. Under senaste tio åren har varken mäklarna eller vi sett någon kraftig expansion av antalet ägarskiften utan antalet årliga skiften har legat tämligen konstant. På Bolagsplatsen.se ligger tämligen konstant 800 – 1000 företag ute till försäljning.

Två chefer, Företagarna, Jämtland-Härjedalen samt tidigare Västernorrland:

- Företagarna har i en rad rapporter under 2000-talet lyft problemställningen runt ägarskiften, presenterat statistik och givit förslag på åtgärder. Resultaten i undersökningarna har endast skiftat marginellt över tiden från år 2003 - 2010. Den senaste rapporten publicerades 2011 och grundas på en undersökning som SIFO gjorde på uppdrag av Företagarna bland 4150 småföretag med 1-49 anställda under perioden hösten 2010. Spridningen över länen när det gäller företagare som har för avsikt att generationsväxla inom fem års tid spänner mellan 20 procent – 35procent, med ett riksgenomsnitt på 23procent. Siffran för Västernorrland uppgick till 35 procent. – Det var så man bleknade, säger dåvarande chefen för Västernorrland.

Den ena respondenten arbetade mellan åren 2009 och 2011 som näringslivsutvecklare i Krokums kommun och säger att: - Kommunen var vid den tiden medfinansierare i ett projekt som gick ut på att få fram siffror som visade kommunens företagande bland dem som var 55+. Projektresultatet visade att den stora puckeln för ägarskiften förväntades komma 2020, vilket betyder att ägarskiften inte är något som har kulminerat utan det är något som pågår och kommer att pågå under lång tid. Det har gjorts interna trendundersökningar som tydligt visar att vissa företagare medvetet valt att inte sälja sina företag under finanskrisen utan har försökt hålla ut för att invänta bättre tider.

Företagsmäklare, Lärna, Jämtland och Västernorrland:

- I de samtal vi kontinuerligt för med de stora revisionsbyråerna och bankerna och om vi tittar på vår egen verksamhet så har vi inte märkt någon direkt ökning i antalet förmedlingar och försäljningar under 2000-talet och det finns inga kapacitetsproblem att leverera det stöd som efterfrågas.

Två chefer samt en konsult, LRF Konsult och LRF:

- Varken chefen eller konsulten har under sina mer än 25 år vid LRF Konsult noterat någon dramatisk utveckling åt något håll när det gäller antal skiften. Också problematikerna och utmaningarna kring den komplicerade skiftesprocessen har varit tämligen likartade över tiden, med undantaget att arbetet med skatteplanering har underlättats i och med borttagandet av arvs- och gåvoskatten vid årsskiftet 2004-2005. LRF chefen anser att frågan ständigt är aktuell och att den ständigt måste hållas vid liv genom att få blåslampan på sig.

Sakkunnig och chef, Länsstyrelsen Jämtland:

- Nej, Länsstyrelsen i Jämtland har inte gjort några undersökningar eller uppföljningar när det gäller ägarskiften. Respondenterna ser ett antal problematiker i länet men menar att det inte är länsstyrelsens uppdrag att driva ägarskiftesfrågan, inte heller att vara rådgivare. Studien ”Jobbpuls 2011 - 2025”, som brett behandlar arbetsmarknaden nu och framöver gjordes för två år sedan men har ännu inte resulterat i faktiska insatser. Jobbpuls visar att betydligt fler individer kommer att lämna arbetsmarknaden än det antal som i nuläget kan fylla på. Vi vet också att länets företagare blir äldre och äldre och att många företagare förväntas sluta jobba framöver. Vi måste därför hitta en modell som fungerar att använda när det handlar om att ge stöd till företagare som skall ägarkifta sina företag, men vi kan inte tvinga någon att sälja. En stödinsats måste vara konkurrensneutral och företagarna måste närmas med stor försiktighet då de är mycket hemlighetsfulla med sina intentioner att sälja. Länsstyrelsen har ingen anmälningsplikt till någon central myndighet i ägarskiftesfrågan. Inte heller har länsstyrelsen någon systematisk bild över vad som händer med länets företag när företagsägarna går i pension. - Men visst är det svårt för de små företagen som inte är så lönsamma att skiftas och visst är det svårt för företag långt från tätbebyggt område att skiftas. Media har t.ex. skrivit om en plåtslagare som verkade 26 mil från Östersund och som önskade sälja sitt företag när det blev dags för pensionering. Det är förstås inte lätt att matcha en intresserad köpare med rätt kompetens i ett sådant skifte.

Chef, Näringslivsenheten, Länsstyrelsen Västernorrland:

- Nej, så vitt jag vet har länsstyrelsen inte tagit fram några undersökningar, statistik eller uppföljningar i ägarskiftesfrågan.

Chef, Regionförbundet i Jämtland:

- Nej, i dagsläget har regionförbundet inte någon data eller statistik gällande omfattning och utveckling av ägarskiftesfrågan. Vi är i processen med att ta fram siffror och underlag, vilket vi troligtvis kommer att få anslag till från Tillväxtverket i syfte att skapa en databas för att kunna göra breda analyser av näringslivets struktur och förutsättningar. Detta behövs i arbetet med EU-programmen. Ägarskiftesdata kan här bli en biprodukt. Generellt sett är våra entreprenörer i länet är ganska gamla vilken är en konsekvens av att befolkningen är gammal samt att många startar sitt företag vid hög ålder.

Chef, Almi Mitt, Jämtland:

- Nej, Almi arbetar inte med att ta fram siffror och statistik men om behovet uppstår hämtas statistik och data in från Länsstyrelsen eller Regionförbundet.

Ordförande, Skellefteåföretagarna:

- Vi jobbar med data som visar att 9 000 företag, eller 27 000 arbetstillfällen, kan vara i fara i de tre nordligaste länen med koppling till ägarskiftesfrågan under de kommande åren. Visst, siffrorna är höftade, då vi inte har några exakta siffror att gå på. Det kan lika gärna vara fler som färre. Respondenten har dock goda förhoppningar för Skellefteå skall förmå hantera situationen eftersom kommunen ligger långt framme i arbetet med att finna en arbetsmodell för att stötta skiftesföretagen, där näring och offentlighet arbetar tillsammans.

4.3 Vem tar över, avveckling, strukturomvandling och demografi

Projektledare, Tillväxtverket, tidigare Nutek:

- Man får inte glömma att alla företag inte är sunda nog att överlåtas. De som är dåligt strukturerade och som har bristande lönsamhet, de kan nog inte och skall nog inte överlåtas. Vi försökte informera företagsägare om hur viktigt det är att de tar god tid på sig att göra företaget säljbart i det nationella ägarskiftesprogrammet. Detta arbete tar oftast lång tid, det är komplext och det går inte alltid.

Auktoriserad revisor, PwC, Jämtland:

- Jag jobbar i stor utsträckning med små, familjeägda företag i andra generationen, eventuellt i tredje generationen. Ett verkligt och typiskt exempel från mitt arbete som revisor får illustrera frågan: En av mina befintliga kunder har ett litet lönsamt snickeri med några anställda inom en radie om tre mil från Östersund. Nu är det dags för ägaren att gå in pension. För detta företag, vilket också är typiskt, finns ingen naturlig succession, som betyder att:

- Barnen vill inte/kan inte ta över
- Anställda vill inte/kan inte ta över
- Vänner, bekanta, partners, släkt vänner vill inte/kan inte ta över
- Inte heller finns det någon annan i nätverket som kan tänkas ta över.

Hur gör företagsägaren då? Ja, visst kan han/hon annonsera hos en Företagsmäklare, hos Blocket eller hos Bolagsplatsen.se, men för ett typfall som detta snickeri är erfarenheten att ingenting händer. Inga spekulanter som vill betala visar intresse. Möjligtvis kan någon som vill få ta över verksamheten helt utan kostnad höra av sig. Problemet, ur mitt perspektiv, är att i Jämtland, som har en stor andel små, lönsamma familjeföretag, har företagen en gång etablerats och därefter byggts upp med ett enda syfte, nämligen att försörja en familj. Det har aldrig funnits varken syfte eller ambition att växa och utvecklas mer än så. Vad gör då företagaren när denne nu avser att gå i pension? - Ja, det vanligaste är att varulagret och fastigheten säljs och att ett sista bokslut görs. Typexemplet med snickeriet här ovan är just ett sådant fall, där jag är revisor. Snickeriet i exemplet är ett förvaltande företag i andra generationen som har utgjort en bra försörjningskälla för familjen med några miljoner i omsättning, men nu finns ingen naturlig koppling till nästa generation. Tidigare spelade snickeriet, precis som många andra snickerier i våra små samhällen, en viktig roll, men den rollen har förändrats i och med Ikeas och byggvaruhusens framväxt, där byggvaruhusen oftast tillhör kedjor idag, t ex Bygghuset. Möjligtvis kan någon boende eller någon sommarboende i närheten behöva snickerihjälp och köpa lite byggmaterial från snickeriet, men den marknaden

räcker inte för att utveckla ett företag.

Exemplet med snickeriet är ett typfall som visar effekterna av den strukturomvandling som pågår i Jämtland, där det finns fler snickerier, fler branscher och fler små samhällen som påverkas på liknande sätt av omvandlingen. Förr var man kund hos det lokala snickeriet både när det gäller tjänster och material men så köper inte kunderna idag. Dagens kunder åker till IKEA eller Bygghuset vilket betyder att den lokala marknaden har eroderat både strukturellt och finansiellt. Det aktuella fallet med snickeriet har haft företaget utannonserat hos företagsmäklare och företagsägaren har försökt sälja på många sätt, men har inte lyckats. Snickeriet har haft en snickare utöver ägaren som anställd. Snickaren kommer nu att hyra in sig som egenföretagare i fastigheten och bedriva en snickeriverksamhet i egen regi. Cirka 10 procent av intäkterna har tidigare kommit från snickeritjänster och resten har kommit från försäljning av byggmaterial.

Respondenten har många kunder där han bistod i ett första skifte på 1980-90-talen och därefter har företaget drivits av andra generationen. För de företag som inte har utvecklats och vuxit under den andra generationen utan fortsatt att fungera som ett försörjningsföretag för familjen, där är ett skifte i dagsläget till en ny extern ägare ofta svårt att genomföra då det är svårt att hitta köpare som är beredda att betala ett pris. - I varje liten ort där posten, telegrafan, Konsum, Ica, bensinmacken, skolan och dagis och troligtvis även banken redan är nedlagda, dit är det svårt att locka företagsköpare.

- Men å andra sidan, det som är någons nackdel kan bli någon annans fördel så visst kan ett sådant köpläge locka en entreprenöriell livsstilsföretagare med drömmar om självstyrande och möjlighet att försörja familjen. I Jämtland finns billiga lokaler, gott om yta och billigt boende. Kanske kan detta bli räddningsplankan för landsbygden? Nu verkar det gå det brant utför men kanske vänder det snart och kanske söker sig morgondagens entreprenörer bort från storstaden och till glesbygden för att bli livsstils- och försörjningsföretagare. Men det måste till nya ögon och det är nog svårt för snickeriföretagaren barn att i en tredje företagargeneration betrakta världen med sådana "främmande" ögon. Och visst ser vi tecken på att nya entreprenörer gör entré och den nya generationen entreprenörers motsvarighet till försörjningsföretagen kan mycket väl vara det vi idag ser som livsstilsföretag, t ex att starta ett mathantverksföretag eller ett turismrelaterat företag är populärt. Vi har en hel kader av sådana småföretag här i Jämtland som kännetecknas av att de är nischade, använder svenska och lokala råvaror och premiumprissätter sina varor och tjänster. De ser sig som livsstilsföretag som skapar sin egen försörjning och bidrar till den lokala tillväxten och det lokala samhällsbygget.

Företagsmäklare Länia, Jämtland - Västernorrland:

- Fram till 1980-talet var den absolut vanligaste skifteslösningen att barnen tog över, vilket inte är fallet idag. Strukturomvandlingar i samhället slår hårt mot många småföretagare, exempelvis slår köpcentrum ut lokala handlare. Fram till 1990-talet ägdes samma ägare företaget i 25 år eller mer innan det skiftades. Idag är det inte helt ovanligt att den tiden är nere i 13-14 år. Tidigare tog barnen över företaget med respondentens erfarenhet är att detta sällan sker idag. De företag som förmedlas av Länia köps oftast av privatpersoner som bildar ett nytt bolag eller av konkurrenter. Pågående strukturomvandlingsprocesser gör att små olönsamma företag inte skiftas utan läggs ned, vilket nog är en ofrånkomlig utveckling.

Chef, Regionförbundet, Jämtland:

- Nej, regionförbundet har ingen statistik över vem som tar över eller hur många företag som avvecklas. Ägarskiftesfrågan är dock mycket viktig då den ger stora effekter i glesa näringslivsstrukturer. Jämtland är en av landets största jordbruksregioner och inom sektorn pågår en strukturomvandling där åtta små gårdar blir en stor gård och där 20 eller 40 kor blir 200 kor med tre robotar. Detta företagande är inte som det gamla lantbruksföretagande; De nya företagarna har lågskor och skjorta, är företagsledare, har anställda, leder en industriell produktion och en tung maskinpark. Resultatet av denna strukturomvandling är att sju små

gårdar riskerar att försvinna. Kanske är detta bara början på struktumvandlingen?²
Men, när gårdar läggs ned skulle en entreprenör med gården som bas faktiskt kunna skapa en ny verksamhet baserat på t.ex. vatten, energi, service eller turism och upplevelse.

Chef, Almi Mitt, Jämtland samt en chef på koncernnivå:

- Det är inte längre självklart att barnen vill eller kan ta över företaget och inte heller att föräldrarna vill att barnen tar över. Externt kapital krävs allt oftare när familjeföretaget skall växa – om det skall växa, vilket kanske inte alltid är möjligt eller vilket kanske inte alla familjemedlemmar stöttar. Nedläggning är ibland ett måste, t.ex. i situationer där familjer har drivit företaget som ett rent försörjningsföretag med nära koppling till ägaren och dennes kompetens. Att försörjningen har klarats kan vara grundat på en mycket låg kostnadsnivå men denna slags verksamhet kan vara svårsåld då verksamheten ofta inte bär att företaget får en prislapp.
- Almi har ingen statistik, men respondentens erfarenhet är att större, lönsamma industriföretag säljs medan mindre företag, oftast enmansföretag är mer svårsålda. ”Rätt” bransch har ett värde, såsom ett turistföretag med en tillhörande fastighet. De företag som säljs har ofta nått längre i utvecklingskurvan mot att professionaliseras d.v.s. de har troligtvis en extern styrelse och verksamheten drivs längre från ägaren.
- Den pågående struktumvandlingen av handeln gör det svårt för många traditionella, småföretagare att överleva eftersom man idag nästan måste tillhöra en kedja/organisation/varumärke för att finnas på kartan. Vidare leder urbaniseringen till att närmarknaden minskar vilket för många företagare är förödande och för en ny företagare kan det därmed vara besvärligt att få luft under vingarna.

Chef, Svenskt Näringsliv, Östersund:

- Nedläggning av företag vid ägarskiftet är ingen problematik som varit på dagordningen hos Svenskt Näringsliv i region Jämtland och idag har nog hälften av alla 40-talister redan genomfört ägarskiftet. De företag som har ett värde säljs eller överlåts medan de som inte är livskraftiga avvecklas.

Två chefer och en konsult, LRF Konsult och LRF:

- De flesta av våra kunder vill helst se att barnen tar över, men det är inte alltid barnen vill eller är skolade inom yrket. I de fall där det finns höga fasta värden kopplade till företaget, är det inte säkert att det går att överlåta till något av barnen eller barnen. Det speciella med lantbruksföretag är att väldigt många av dem är kopplade till fastigheter med mycket höga fasta värden, jord- och skog, direkt eller indirekt. Visst finns rena driftsbolag men dessa tillhör undantagen och kopplingen till höga fasta värden är kännetecknade för lantbruksföretagen, vilket är en stor skillnad mot ett tjänste- eller hantverksföretag som ofta saknar fasta tillgångar men som är starkt kopplat till ägarens kunskap och relationer.

Konsultens uppskattning är att på 1970-talet skiftades i princip alla jord- och skogsbruksfastigheter inom familjen medan idag handlar det kanske om 40 procent skiftas inom familjen, där den vanligaste skifteslösningen idag är att fastigheterna skiftas medan verksamheten läggs ned eller arrenderas. Det gör att kanske 60 procent annonseras via nätet, där LRF konsult ofta bistår. – När jag just nu tittar på vår hemsida ser jag att LRF Konsult i dagsläget har 428 fastigheter till salu, vilket i huvudsak gäller skogsfastigheter.

² I en artikel i ATL 2012-08-22, <http://www.atl.nu/lantbruk/tillst-nd-att-bygga-sk-nes-st-rsta-mj-lkg-rd> berättas om Sveriges kanske största mjölkgård, Ogestad/Hylllela. De två mjölkgårdarna har slagits samman och brukas som en enhet med sammanlagt 1 250 mjölkkor och med 21 anställda. – Just nu pågår en upprustning och det finns goda förutsättningar för att jordbruket ska leva vidare till nästa generation också för ägarfamiljerna som har sammanlagt nio barn, säger en av de tre bröderna som äger de ihopslagna gårdarna.

I Sverige har vi en stark tradition av att ägarskiften av jordbruksfastigheter sker genom överlåtelse i form av gåva till någon eller några familjemedlemmar, t.ex. barn, sambo, maka, make, syskon eller syskonbarn. Traditionen har på många sätt varit tyngd av förpliktelse, men denna är i dag inte längre lika given och allt färre lever på gårdens produktion efter ett skifte. I flera andra länder är det vanligt med extern försäljning av jordbruksföretag. Antalet icke-benefika fång, det vill säga sådana fång som inte är arv eller gåva, blir dock allt fler även i Sverige när det gäller jord- och skogsföretag, men utvecklingen har gått långsammare inom de gröna näringarna än när det gäller andra slags företagsöverlåtelser. Orsaken till utvecklingen är att allt fler människor bor i storstaden samt att fastigheterna representerar ett allt högre värde i fastigheter och annan fast egendom som är kopplade till företaget och fastigheten.

En av respondenterna ser det som en mycket viktig samhällsfråga att landets lantbruksföretagare blir allt äldre. En förklaring som ges till detta är skattesystemet, där skatte-subventioner för äldre som fortsätter att arbeta är en grund till varför vissa gårdar inte skiftas. När företagen väl skiftas kan investeringsbehovet vara så eftersatt att det vara för sent för en yngre övertagare att kunna få lönsamhet i verksamheten. Den generation som nu lämnar över har förmått leva på gården men gå grund av den sviktande lönsamheten för primärproduktionen och de allt tuffare investeringskraven inom landets primärproduktion, främst inom mjölk, men även inom köttproduktionen, väljer allt färre i den yngre generationen att fortsätta produktionen vid ett ägarskifte. De äldre föräldrarna verkar så länge de orkar och bor kvar och slutligen återstår alternativet att lägga ned verksamheten, att arrendera ut eller att sälja till en större driftsenhet.

Idag blir en allt vanligare lösning att mark säljs till någon av de få omkringliggande gårdarna som växer, vilket betyder att skiftet mer eller mindre består av en bostad. Kanske väljer någon i familjen att ta över för att ha sin bostad där, eller för att ha fastigheten som ett sommarställe. Om skog tillhör fastigheten så är en lösning att även skogen behålls men att driften "outsourcas". Härom året kallade LRF Konsult till en ägarskiftesträff för skogsfastighetsägare i Stockholm. Man hade trott att 200 personer skulle komma men 2000 personer kom. Konsulten har under sina 27 år vid företaget gjort 30-40-50 skiften per år. Idag är det kanske 2-3-4 av dessa där skiftet inkluderar en aktiv produktion eller verksamhet. Konsulten menar att det är lättare att skifta ett bryggeri än en gård. Bryggeriet var och förblir ofta en helhet bestående av fastighet och verksamhet. Gården blir allt oftare flera delar, kanske flera nya bolag och verksamheter, där själva jordbruksfastigheten är kärnan. Eventuellt läggs verksamheten ned, eventuellt säljs delar av marken, eventuellt behålls skogen. När det handlar om rena skogsfastigheter finns det alltid ett utbud på den öppna marknaden. Runt 30-75 skogsfastigheter säljs årligen av LRF Konsults mäklarverksamhet i Östersund.

I vissa fall skiftas lantbruksföretag till duktiga, yngre entreprenörer, som väljer att driva någon ny slags verksamhet på fastigheten, t.ex. guidning, turism eller författarskap. De har generellt en positiv livssyn.

Två chefer, Företagarna, Jämtland och före detta Västernorrland:

- Strukturuomvandling medför en förskjutning mot tjänstesektorn på bekostnad av tillverkning vilket får effekter, inte minst när det gäller efterfrågan och utbudet av kompetens.
- Trenden är tydlig: Befolkningen åldras och företagarna åldras.

Sakkunnig och chef, Länsstyrelse, Jämtland:

- Nej, länsstyrelsen har inte någon systematisk bild över ägarskiftesfrågan. Däremot har ett antal rapporter skapats när det gäller åldersstruktur- och kompetensfrågan i stort.
- Allmänt är nog att enmansföretag i glesbygd är svåra att överlåta och när det handlar om lantbrukssektorn så avvecklas många gånger verksamheter och företag, medan fastigheten skifas.

Ordförande, Skellefteåföretagarna:

- Barnen tar inte över i samma utsträckning som tidigare. Tidigare skiftades cirka 75 procent

inom familjen, nu är den siffran cirka 25 procent och på nedåtgående. Respondenten anser inte att alla företag är sunda företag och därmed är inte att alla företagen måltavlor för skiften. Av Skellefteås 843 företag är vissa enmansföretag helt enkelt inte lönsamma. Det måste finnas bärighet i företaget för att det skall kunna skiftas, men å andra sidan, framför allt i inlandet, måste varje arbetstillfälle som räddas kan, räddas. Kanske även enmansföretag med tveksam bärighet.

Flera respondenter har noterat att det tycks som att antalet ägarskiften legat på en låg nivå under finanskrisen och i dess kölvatten, vilket också resulterat i att företagare blivit allt äldre, åtminstone i Jämtland och Västernorrland. Flera respondenter betonar också att företagsägare till mindre företag många gånger ha svårt att släppa taget om företaget, vilket kan ha fler orsaker, t ex: Emotionella och starka personliga kopplingar till företaget, brist på förtroende för en ny tänkbar ägare eller att bristen på avsättningar till den egna pensionen gör det svårt att sluta arbeta av ekonomiska skäl.

4.4 Vems ansvar är frågan och vem jobbar med frågan?

Auktoriserad revisor, PwC, Jämtland:

- För oss är ägarskiften en ständigt pågående process som ligger i revisionsyrkets ansvar, även om det inte är uttryckt i lagtexten, att bistå företagare att få företagen att överleva. För oss som arbetar med småföretagare i Jämtland blir ägarskiften en vanligt förekommande komponent i vårt stöd till tandläkaren, snickeriet eller cykelhandlaren. PwC har en Mergers & Acquisition (M&A) avdelning i Stockholm där man arbetar med större företagsaffärer. Endast mycket sällan hanteras jämtländska företagsaffärer via M&A-organisationen.

Företagsmäklare, Läna, Jämtland - Västernorrland:

- Det blir helt fel när offentliga verksamheter stör marknadssystemet. Ägarskiftesprojektet som drevs av Handelskammaren Mittsverige tillsammans med Almi och Företagarna i Västernorrland är ett sådant exempel. - Vid ett par tillfällen krockade jag med konsulten från Handelskammaren i dörren till mina kunder. Ett sådant missriktat stöd är en katastrof då vi som småföretagare riskerar att slås ut. Skall offentliga verksamheter involvera sig i ägarskiftesfrågan, då skall de absolut samverka med oss marknadsaktörer. Läna vänder sig till företag med en omsättning på mellan 5 och 100 miljoner kronor och vissa mäklare vänder sig till företag med minst 10 miljoner i omsättning, vilket betyder att det finns mikroföretag som inte har råd med våra tjänster, men som samtidigt behöver hjälp i skiftet. Jag skulle gärna samverka med det offentliga i en process med syfte att stötta de minsta företagen. Ett sådant stödarbete får dock inte hanteras som ett tidsbegränsat projekt då det handlar om att stötta under en längre tidsprocess och ingen vet i förväg hur segdragen en ägarskiftesprocess kan bli. Ingen verkar veta hur många dessa mikroföretag är och därför borde det offentliga först säkra tillförlitlig data om situationen.

Två chefer Företagarna, Jämtland-Härjedalen samt tidigare Västernorrland:

- Det är en viktig fråga som fler parter i olika roller delar ansvar för. Det är viktigt att vi som företagargrupp informerar företagarna om vikten av att komma igång med en skiftesprocess i tid, då vi vet att det är en process som är komplex, som tar tid och som många upplever som besvärlig, speciellt om inte någon i familjen vill ta över. Staten skall inte reglera och styra, de skall stötta med främjande stöd, regelverk, lagar, statistik, skatter och infrastruktur. Staten skall till exempel ta fram tillförlitlig statistik och sätta krav på bankerna. Stimulansåtgärder såsom investeringsavdrag är bra metoder. Staten skall också säkra att offentliga insatser följs upp på ett relevant sätt. Vad har till exempel hänt sedan Nuteks rapport från år 2004? Respondenten saknar pålitlig data i detta avseende och anser att detta borde bli ett regeringsuppdrag. Nu gissar vi utifrån "gamla siffror" men vi vet ej egentligen hur det ligger till. Vi borde få veta: Vad hände med de 60 procent av landets företagare som stod inför pensionering? Har de skiftat? Har de lagt ned verksamheten? Vilka var fallgröpparna? Vilka var möjligheterna? Vad/hur har de gjort?.

Kommunerna borde vara alerta i ägarskiftesfrågan som faktiskt handlar om skatteintäkter och

arbetstillfällen. Fyra av fem arbetstillfällen som är skapade i Sverige under de senaste 20 åren är skapade i företag med färre än 50 anställda. Ser vi i Jämtland har 99,5 procent av alla företag färre än 50 anställda, medan siffran i landet något lägre. Det är bara att koppla tillbaka till vad ägarskiftesfrågan handlar om; - Jo, om Sveriges småföretag, vilket betyder att den handlar om Sveriges näringsliv. Därmed borde offentligheten vara intresserade, frågan borde finnas på dagordningen och offentligheten skall absolut stötta ägarskiftet. Revisorn är viktig för att säkra att processen kickas igång i tid. Den säljande företagaren har själv har ett stort ansvar att förbereda och "kratta manegen" med syftet att kunna sälja företaget till en rimlig värdering. Ägaren måste börja flera år före ett faktiskt skifte med att fråga sig vad som kan behöva förändras och utvecklas för att bygga värden, exempelvis; Välja någon del att nischa sig inom? Växa? Internationalisera? Skaffa en extern styrelse? Förbättra styr-, kvalitets och ledningssystem? Företagaren måste också acceptera att en extern marknadsvärdering kanske ger ett lägre värde än vad företagaren skulle önska.

Chef, Svenskt Näringsliv, Östersund:

- Ägarskiftesfrågan är företagarnas ansvar. Stöd i processen erbjuds av banker, revisionsbyråer och Almi. Respondenten tror inte att kommunerna jobbar systematiskt med frågan förutom att de ibland bjuder in till någon informationsträff. Även Företagarna har hållit informationsträffar för företag i frågan i vissa kommuner under de senaste två åren.

Chef, Länsstyrelsen Västernorrland:

- Vi har försökt få Almi att arbeta med ägarskiftesfrågan men vi har inte lyckats.

Tjänsteman, Länsstyrelsen, Västernorrland:

- Länsstyrelsen kan inte stötta med ekonomiskt stöd vid ägarskiftet, då en sådan insats skulle snedvrider konkurrensen, däremot har Almi jobbat med frågan.

Sakkunnig och chef, Länsstyrelsen i Jämtland:

- Det finns inte några nationella politiska direktiv som säger att vi skall stötta ägarskiftesfrågan. Länsstyrelsens stora uppdrag är att ge regionalpolitiskt bidrag till insatser som främjar företagsutveckling, vilket betyder att det är Länsstyrelsen som hanterar företagsstöd, men detta stöd är främst inriktat mot investeringsstöd i befintlig verksamhet. Inom ramen för stödet stöttas arbetet med att ta fram en affärsidé, att stötta med företagscheckar och att ge stöd till nystartade företag, men vi kan aldrig stötta för att köpa/sälja/matcha företag. De processerna hanteras av mäklarna och vi får inte störa den marknaden.

Företagarna i Västernorrland har drivit ett projekt kring ägarskiftet och Almi har regeringens uppdrag att stötta ägarskiftet. Vidare har företagarna själva ansvar för skiftet. Vi skulle kunna stötta företagarna i att finna en lösning via andra, ex Almi eller Företagarna. Vi kan dock aldrig stötta med pengar, med ett undantag som är sanktionerat inom EU och som Sverige tillämpar, nämligen att unga lantbrukare, yngre än 40 år, kan få stöd för att starta upp eller ta över ett lantbruk. Stödet kan vara upp till 200 000 kronor och förutsätter lämplig utbildning.

Chef, Regionförbundet, Jämtland:

- Ansvar är delat mellan länsstyrelse och regionförbund när det gäller att fördela landsbygdsprogrammets medel samt statliga medel för insatser och stöd som kan stimulera regional tillväxt. Även statliga myndigheter och verk är med och delar på ansvaret för regional tillväxt och utveckling, t.ex. Tillväxtverket och Jordbruksverket. Regionförbundet är ansvariga för det så kallade 1:1 anslaget som har en bred användning och där jämställdhet, integration och miljö för närvarande står i fokus för de nationella direktiven. Ägarskiftet finns inte med som villkorsbeslut i direktiven. Regionförbundet är därutöver delägare i Almi Mitt, men man styr inte Almis verksamhet då Almi är styrda av statliga uppdrag och prioriteringar. Regionförbundet har ansvar för regionala tillväxtfrågor men har inte fått någon uttrycklig styrning om att arbeta med ägarskiftesfrågor.

De insatser som regionförbundet sedan länge gör, sker inom grön sektor med kursen "Att bli

med gård”. Dessutom har kollegor berättat att någon insats när det gäller ägarskiftesfrågan gjordes i samband med Nuteks rapport från 2004. Tränaringen visade tidigare intresse för frågan, men de har inte kommit in med någon ansökan om pengar. - Kanske gav de upp. Respondenten tror att ägarskiftesfrågan framöver kommer att hamna på dagordningen, eftersom vi vet att det är betydligt mer kostnadskrävande att starta ett nytt företag än att få ett gammalt att överleva. Kloka förslag till satsningar kan komma från många källor, till exempel från tjänstemän, politiker, intresseorganisation eller företagare, men när våra politiker pekar med handen och säger att något skall ske, då blir det så. Initiativet till att få upp ägarskiftesfrågan på dagordningen måste komma från någon part och ett forskningsprojekt som SESPA kan mycket väl vara ett sådant startskott.

Chef, Almi Mitt, Jämtland:

- Almi stöttar alltid den som skall fortsätta verksamheten, d.v.s. köparen. Almi kan därmed komma i motsättning med säljaren som ofta värderar sitt företag högre än marknadsvärdet. Säljaren vill ha betalt för allt ”blod och svett” som satsats i företaget, men detta kan sällan inkluderas i värdet. Varken vi eller banker kan finansiera goodwill för köparen i någon större utsträckning. En ny kundrelation startar alltid med att Almi gör en behovsanalys och där väcks alltid frågan om ägarskifte för att få veta hur tankarna går. Vi är ej mäklare och vår rådgivning består av behovsanalys och lättare rådgivning, vilket är kostnadsfritt för företag. Privatpersoner betalar aldrig för rådgivning hos oss. Vi vet via andra Almiföretag att det är svårt att få den äldre generationen att delta på seminarier om ägarskiften och därför har vi inte använt denna seminarieform i Jämtland.

Respondenten anser att det är bättre att revisionsbolagen samt externa styrelserepresentanter driver ägarskiftesfrågan inifrån företagen. Men små företag saknar ofta denna infrastruktur. Almi jobbar ständigt med att betona vikten av att ha externa styrelser då externa ögon är ett bra komplement till familjens ofta sammansvetsade syn. Respondenten anser att alla aktörer som möter företagare har ett gemensamt ansvar att lyfta frågan om ägarskiften, vilket Almi gör i varje behovsanalys som görs hos befintliga företagare. Almi Mitt gör ca 2000 behovsanalyser varje år. I ägardirektivet från Almis koncernnivå står i dagsläget ingenting om att ägarskiftesfrågan skall stötts. Frågan är så etablerad och vi har tjatat så länge om den i olika sammanhang. Almi försöker i dialogen med revisionsbyråer att belysa vikten av att de lyfter frågan i sina möten med företagarna. På olika sätt arbetar många aktörer med frågan; Almi, Svenskt Näringsliv, Företagarna, revisionsbolagen samt myndigheter och politiska organisationer.

Två chefer, LRF och konsult, LRF Konsult, Jämtland:

- Jag tror att Almi arbetar med frågan, men inte för de gröna näringarnas räkning. Kommuner och Regionen bör ta ansvar, men jag upplever inte att så sker. LRF har en god relation med Länsstyrelsen men de initierar inte aktiviteter och projekt i frågan. LRF som branschorganisation med 170 000 medlemmar har ett stort ansvar i frågan, då det är ett viktigt redskap för att få näringen att leva vidare. De yngre måste ges möjlighet att vilja och kunna komma in. Det är viktigt för LRF att kommunicera frågan till både yngre och äldre, som båda är parter i ägarskiftesfrågan, samt till kommuner. Företagen själva behöver ta till sig insikten att om de avvecklar sin mjölkgård, då blir flera personer av med jobben. LRF kan stötta med kunskap och processledarskap samt genom att sprida kunskap om kreativa skifteslösningar, såsom möjligheten att separera boende och drift.

Det faktiska stödet i ägarskiften sker i hög grad via LRF Konsults försorg. Årliga, kostnadsfria, välbesökta informationsträffar anordnas landet runt och har så gjort under många år. Medlemmarna betalar normala konsultpriser för det individuella konsultstödet under den faktiska skiftesprocessen. På LRFs riksförbundsstämma år 2011 beslutades att frågan skulle fokuseras än mer, vilket betyder att teamet som arbetar med ägarskiftesfrågan inom LRF och LRF Konsult fick än mer medel för att utveckla program och stöd. LRF Konsult är vinstdrivande och tar betalt för sina uppdrag. Prislappen börjar på cirka 20 000 kronor för ett ägarskiftesstöd.

Ordförande, Skellefteåföretagarna:

- I Borlänge samarbetar sex kommuner om en satsning när det gäller ägarskiften, där de samverkar med Internationella Handelshögskolan i Jönköping. 1,5 projektanställda arbetar i satsningen med att stötta med de mjuka frågorna, vilka bland annat handlar om att "kratta manegen" innan själva skiftesarbetet kan påbörjas. Innan man kan sätta sig med revisorn, värderaren eller juristen måste nämligen ordning och reda råda i företaget. Dessutom måste företagaren under förberedelseprocessen mentalt jobba med att förbereda sig för ett skifte. Oftas saknas en verksam styrelse, vilket även det är ett element som bör vara på plats inför en försäljning, helst med externa deltagare. Många gånger saknas skrivna avtal med kunder och leverantörer eller med kompanjoner och finns inga avtal på plats finns egentligen inget värde. - Företagens infrastruktur är många gånger skör, vilket förstärker påverkan av företaget. Dessutom måste säljaren bestämma sig för att verkligen göra ett skifte. Förberedelseprocessen med de "mjuka frågorna" blir ofta mycket lång.

Näringslivsutvecklare, Skellefteå kommun:

- Kartläggningen som vi nu gör visar att det visst finns företagare som på egen hand kan ordna med försäljning av sina företag, men inte alla och här visar kartläggningen och projektet i Umeå att det offentliga kan stötta. Dessutom måste vi stötta och främja köparna, entreprenörerna. Vi och hela Norrland är i ett skriande behov av entreprenörer. Visst, det finns en företagsmäklarmarknad men i nuvarande marknadssystem finns det glapp, framför allt när det gäller mindre företag och "de mjuka delarna". Det är genom att täcka glappen som vi skall komplettera den befintliga marknaden i vårt utvecklingsarbete. Glappen och behoven kartläggs nu, under första halvåret år 2013, för att vi skall komma fram till hur kommunen och andra aktörer kan stötta. Vi tror utifrån den kunskap vi skaffat fram till idag genom kartläggningen samt från Umeåprojektet att smörjmedel behövs i en arbetsmodell för att stötta ägarskiften. Här menar vi absolut att kommunen måste ta ett stort ansvar.

4.5 Organisering, arbetsformer, samverkan, aktiviteter och insatser

Chef, Företagarna, Jämtland-Härjedalen:

- Vi har en grupp på riksnivå som jobbar med frågorna och deras uppgift är att stötta regionerna med information, arbetsmetoder och underlag för insatser. I Skellefteå arbetar Företagarna och Skellefteåföretagarna väldigt aktivt tillsammans med samarbetspartners, såsom kommunen och Almi.

Chef, Svenskt Näringsliv, Östersund:

- Vi har inte några sakkunniga i frågan och vi är inte heller organiserade eller har kompetens för att stötta i frågan, varken på lokal eller nationell nivå.

Två chefer och en konsult, LRF och LRF Konsult:

- LRF Konsult är väl organiserade och har mycket god kompetens för att stötta ägarskiftesfrågan. Tidigare fanns inom LRF Konsult "De svarta pärmarna" som innehöll information och kunskap om ägarskiften. Idag finns istället "Den svarta gruppen", vilken består av ett antal konsulter som är auktoriserade generationsskiftare. Vi har cirka 120 auktoriserade generationsskiftare och endast dessa får leda en ägarskiftesprocess. Varje år fräschar generationsskiftarna upp sina kunskaper via en två dagars uppdateringskurs. Man skall ha deltagit i minst två kurser under de senaste tre åren för att få behålla sin auktorisation.

Årligen hanteras 2000 – 3000 ägarskiften inom LRF Konsult och för varje ägarskiftesuppdrag sätts en tvärfunktionell grupp samman. Man är ingen duktig ägarskiftesledare om man inte skickligt bemästrar de mjuka frågorna och dessa delar är en del av auktorisationen som generationsskiftare. Sakkunskaperna, såsom ekonomi, finansiering, avtal, juridik och skatter finns det många specialister som kan, men det är oftast de mjuka frågorna som är svårast och mest komplexa. De mjuka frågorna involverar ofta frågor som berör hela familjen och gör man snedsteg kan det resultera i stridigheter i familjen för all evighet. En av svårigheterna handlar ofta om att det är stora fasta värden med många olika intressen som står i fokus. Skall flera samäga? Skall ingifta samäga? Skall en äga? Vad händer med föräldrarnas ekonomi?

Vem skall bo var? Hur skall värdering och finansiering hanteras? Processen tar ofta 3-4-5 år och den måste få ta lång tid.

LRF Konsult arrangerar årligen 35-40 träffar om ägarskiften under parollen ”Gården byter ägare” och under de senaste fem åren har vi haft mer än 20 000 deltagare runt om i landet. Målgruppen är personer över 60 år som har en taxerad jordbruks/skogsfastighet i det utvalda området. I Östersund kom cirka 150 deltagare vid det senaste tillfället och över 300 året därpå. - Vi har ordnat årliga informationsmöten om ägarskiftesfrågan under många år, åtminstone under de 27 åren som jag har arbetat vid LRF Konsult, säger konsulten. Träffarna planeras och utvecklas centralt av LRF-konsult. - I projektet ”Cityskog” vänder vi oss till storstädernas ägare av skogsfastigheter. På Östermalm bor flest antal skogsägare per kvadratkilometer i landet. Vi försöker fånga in dessa skogsägare, där farfar brukade fastigheten, pappa föddes och växte upp där och ärvde fastigheten - men vad händer när barnen och barnbarnen nu växer upp i storstaden? På så sätt försöker vi få igång processerna, som måste startas i tid. Olika konsulter samverkar internt då flera olika kompetenser är involverade i varje enskilt ägarskiftesprocess. Externt sker samverkan genom att olika samarbetspartners deltar i de årliga informationsträffarna, till exempel Swedbank och Nordea men även Skogsbolagen, som vill få kontakt med skogsskiftande företagare för att på så sätt kunna få uppdrag.

På LRFs riksförbundsstämma år 2011 bestämdes att LRF skulle satsa än mer på stöd till ägarskiften. Sedan dess finns en central ägarskiftesgrupp som leds av en LRFs expert inom företagande. Både LRF och LRF Konsult deltar i gruppen. LRFs arbetssätt går i hög grad ut på att LRF skapar projekt för att via dem kunna söka extern finansiering för utvecklingsinsatser. 2010 skapade LRF Mälardalen ett projekt för att arbeta med ägarskiftesfrågan. Upplägget gick ut på att föräldra- och barngenerationen träffades i grupper som leddes av en coach och där fokus var på ägarskiftesfrågan. Från oktober 2011 till maj 2012 drev Jämtland samma projekt. Nu testas och arbetas det på att modellen kanske skall användas på nationell basis inom LRF. Modellen bygger på en process som leds av en coach från LRF, där processen i Jämtland drevs enligt följande:

LRF ringde runt till ca 50 familjer där företagaren var över 50 år. På så sätt bildades en grupp med fem familjer bestående av föräldra- och barngenerationen. En av familjerna var i 50-årsåldern och hade många barn. Deras utgångspunkt var att de kanske kommer att driva sin verksamhet ännu i kanske tio år, men de ville delta i syfte att redan nu börja planera inför framtiden. Syftet med modellen är att varje familj skall skapa en handlingsplan inför ett kommande skifte samt att varje familj skall få mer fakta om ägarskiften. Upplägget var att vid varje träff gavs en föreläsning där olika experter tillförde sakkunskap. Efter föreläsningen utbyttes erfarenheter och tankar inom gruppen, där en LRF-coach verkar som processledare. Processen har visat att följande frågor uppfattas som särskilt besvärliga och viktiga bland familjerna.

- En tung fråga som flertal av deltagarna kände var att:
 - Nej, detta med ägarskifte kommer vi bara inte att orka gå igenom.
- Hur skall någon kunna köpa ut de andra när värdet kanske är 20 miljoner fördelat på jord, djur, skog, mark, maskiner och fastigheter. Skall verksamheten drivas vidare – eller ej? Skall vissa delar säljas av kanske? Skall flera bolag skapas? Skall flera personer, äldre och yngre, driva verksamheten tillsammans under en period?
- Många svåra frågor finns att ta ställning till kring juridik och ekonomi.
- Hur skall den äldre generationen få råd att leva som pensionärer, inklusive var och hur skall de bo och hur skall de ha råd med det?
- Processen skapar många oklarheter, funderingar och ångest även för den som skall ta över då det ofta behövs göras stora investeringar från starten. Om man investerar för att utöka till 60 krävs kanske in investering på 11-15 miljoner kronor.

- En lärdom från processen är att det är fullt möjligt att skifta och det inte så besvärligt som man kan tro vid en första tanke, men det är en process med många steg och komponenter som behöver genomlysas och beaktas.

En chef och en sakkunnig, Länsstyrelsen, Jämtland:

Vid flera tillfällen under intervjun refereras till projektet "Konkurrenslyftet" som pågick i Jämtlands och i Västernorrlands län mellan 2010 och 2012 och som finansierades av Tillväxtverket. En övergripande målsättning i "Konkurrenslyftet" var att stärka det regionala arbetslivets konkurrenskraft genom att främja insatser för sysselsättning, näringslivsutveckling och kompetensfrågor.³ Respondenterna hänvisar också frekvent till Företagarnas rapport (Företagarna, 2007) som beskriver situationen länsvis när det gäller ägarskiften som visar hur ålderstigna länets småföretagare är samt hur många av dessa som har för avsikt att avsluta sitt företagande inom snar framtid och att många av dessa inte vet vad de skall göra med sitt företag). Respondenterna ser ägarskiftesfrågan som mycket viktig men känslig och företagarna måste därför närmas med försiktighet. Vårt uppdrag är att främja företagande i länet och därför har vi ett ansvar för ägarskiftesfrågan – men vårt uppdrag är inte att leda och stötta ägarskiftesprocessen och vi är inte någon konsultbyrå. - Det är Almi som har det uppdraget. Respondenterna anser att LRF, Svenskt Näringsliv, Företagarna, Almi, Konsulter, Nyföretagarcentrum arbetar med ägarskiftesfrågan samt regionkontoret på ett övergripande plan.

- Vi har kompetensen att ge stödjande insatser genom att vi kan bedöma om företagarna behöver pengar eller ej men i dagsläget ger vi inte stöd till ägarskiften. – "Vi kan inte tvinga någon att sälja eller skifta, vi måste hitta en konkurrensneutral väg och vi måste hitta en modell som går att använda. En idé skulle kunna vara att använda de företagarcheckar vi redan har i vår erbjudandepportfölj även för ägarskiften, vilket inte görs idag. – En annan idé är att använda företagscoacher, vilket visat sig vara ett värdefullt stöd i företagsförändring och utveckling, vilket man kan säga att ett ägarskifte är. Vi har en stor andel mycket små företag i vårt län och i dessa företag saknar ägaren/ledaren ofta någon att samtala med. Många av dessa företag har inte heller någon extern representation i styrelsen. Vi har testat modellen med företagscoacher i ett pilotprojekt om tillväxt, men idén är ännu inte produktionssatt, men den modellen skulle nog även passa för ägarskiftesfrågor. När det gäller checksystemet, så är det vi på Länsstyrelsen som definierar syfte och ändamål och det är vi som beviljar medel eller ej. Checksystemet finns redan idag för företagsutveckling, men det inte använts i samband med ägarskiften. Samtal med företagare har dock visat att gruppaktiviteter, t ex coaching i grupp inte skulle vara ett alternativ när det gäller ägarskiften, då det är en fråga som är mycket känslig och som omhöljs av en hög grad av hemlighet och sekretess.

Länsstyrelsen i Jämtland har inte fått några förfrågningar om insatser när det gäller ägarskiften, förutom via Saminvest men där blev svaret nej eftersom Saminvest endast sysslar med nyinvesteringar. Det är viktigt att ägarskiftesfrågan hanteras med varsam hand och att företagarna får förtroende för coachen ifråga. Systemet skulle kunna hanteras via ALMI, Företagarna eller LRF.

Chef Regionförbundet, Jämtland:

- Det som är styrande för våra program och vårt arbete är i EUs Lissabon-agenda, d.v.s. EUs strategi 2000-2010 för att göra EUs ekonomi mer konkurrenskraftig och dynamisk.

³ I slutrapporten (Länsstyrelsen Västernorrland, 2012) nämns inte att ägarskiften av företag var föremål för någon aktivitet i projektet. Däremot nämns aktiviteter riktade mot studenter med inriktning mot att bli anställd, t ex konceptet "Upptäck dina möjligheter – från utbildning till anställning", ett samarbete mellan Mittuniversitetet, Arbetsförmedlingen, CSN, Lärcentrum och flera kommuner i Västernorrland).

Många viktiga frågor finns inte med i Lissabonagendan och därmed faller de lätt i skymundan, såsom ägarskiftesfrågan⁴.

Inom Regionförbundet har vi inte uppdraget och därmed inte kompetensen för att gå in och stötta ägarskiftesfrågan som en solitär. Men om det skulle komma ett regionalt initiativ till satsning, till exempel från Almi, Handelskammaren, LRF eller Företagarna som visar på problemet med en åldrande befolkning och ägarskiften, då tror respondenten att Regionförbundet, som ansvariga för tillväxt skulle nappa direkt. Det är en viktig fråga som är svår att avfärda, men där den bristande transparensen i ägarskiftesprocesserna är ett problem och roll som Regionförbund skulle nog vara att verka som samordnare eller observatör. Regionförbundet gör inga insatser eller aktiviteter inom ägarskiftesområdet. En trolig förklaring är helt enkelt att ingen utförare har ansökt om medel för någon sådan satsning. Aktörer som skulle kunna söka är till exempel Handelskammaren, Almi eller Företagarna.

Våra satsningar styrs av direktiv från staten och för närvarande står jämställdhet, integration och miljö kopplat till entreprenörskap, företagsutveckling och överlevnad i fokus. Det finns inga direktiv om insatser när det gäller ägarskiften. Entreprenörskapsuppdraget har på senare tid breddats till att även inkludera innovation, konkurrenskraft och lönsamhet men inte heller där inkluderas ägarskiftesfrågan. Denna politik styrs i grunden via EU. En fråga är professionalisering av företag, där vikten av externa styrelser ingår och i detta sammanhang hamnar även ägarskiftesfrågan i fokus.

Tjänsteman, Länsstyrelsen Västernorrland:

- Investeringsstöd till företag som beviljas via statens 1:1 anslag skall användas för att utveckla ett företag genom att investera t ex i byggnader, maskiner, inventarier eller marknadsföring. Det har t ex ha skett ett skifte och den nya ägaren kan se att den behöver investera och söka om stöd och visst kan ett skifte ske under resans gång. Stödet är godkänt av EU. Kriterierna vid 1:1 stöd, som kan uppgå till 120 miljoner över en tre års period är att det inte får snedvräta konkurrensen, att investeringen bedöms komma att bidra till företagets lönsamhet och intjäningsförmåga samt att stödet bedöms ge tillväxt och jobb. 1:1 medlen fördelas årligen inom områdena projektstöd, företagsstöd (närmare hälften av medlen), innovationsstöd och kommersiell service. Förutom 1:1 stödet från staten får varje län även "en påse med bidrag" från Tillväxtverket, som avser investeringsstöd. EU har godkänt även detta stöd. Därutöver ges investeringsstöd till de gröna näringarna via Landsbygdsprogrammet, där EU är en stor medfinansör. Respondenten vet att för länge sedan var frågan uppe om man inte kunde stötta ägarskiften med företagsstöd från 1:1 medlen men beslutet blev att det inte godkändes. Däremot kan stödet användas för investeringar som görs av den gamla eller den nya ägaren, förutsatt att Länsstyrelsen kan godkänna ansökan.

Karin: Men är det inte ett problem för tillväxten i länet när siffror tyder på att många företag läggs ned vid ägarskiftesdags, trots att de skulle kunna vara livskraftiga även framöver.

Tjänstemannen: – Jo, men det är ej vårt uppdrag att ta ansvar för den frågan.

En chef, Almi Mitt, Östersund samt en chef på koncernnivå:

- Almi Mitt har inte i uppdrag att arbeta med ägarskiftesfrågan och har därmed ingen organisation för att hantera frågan. Det är däremot mycket viktigt att ägarskiftesfrågan lyfts för varje företagare och att det sker i god tid då skiftena brukar ta längre tid än vad de involverade parterna kan tro. Almi lyfter ständigt frågan med revisionsbyråer för att förmå dem att tidigt

⁴ Detta påstående stämmer inte med EU-kommissionens meddelande (2006) om ägarskiften/företagsöverlåtelser, där vikten av att medlemsländerna stöttar ägarskiften i länderna betonas. I meddelandet görs en koppling just till just Lissabonstrategin: "I februari 2005 bekräftade Europeiska kommissionen på nytt sin beslutsamhet att genomföra Lissabonstrategin för tillväxt och sysselsättning, och i november 2005 presenterades en ram för politiken för små och medelstora företag där företagsöverlåtelsernas betydelse framhävs".

lyfta frågan med deras kunder. Almi Mitt jobbar också via behovsanalysen som används som arbetsunderlag i varje kundmöte med befintliga kunder. Chefen för Almi Mitt i Jämtland menar vidare att varken Almi eller någon annan aktör har varit särskilt aktiva i ägarskiftesfrågan i Jämtland.

Affärsområdeschefen, som arbetar på koncernnivå, anser däremot att Almi ständigt arbetar med ägarskiftesfrågan, både inom affärsområdet lån och inom affärsområdet rådgivning.

- Vi beviljar ca 5000 lån årligen varav närmare 1000 går till förvärv och en del av dessa går till ägarskiftesköp. Via Näringsdepartementet gör vi också särskilda insatser för kvinnors företagande mellan 2011-2014 och här gör vi bland annat insatser för att få kvinnor att köpa ett företag. Tillväxtverkets uppdrag för att stötta kvinnors företagande är slutfört, men inte vårt.

Chef, Länsstyrelsen Västernorrland:

- Ägarskiftesfrågan hamnar inte på näringslivsenhetens agenda trots att frågan är viktig, vilket beror på att vi måste prioritera var vi gör våra insatser. Nu har vi t.ex. ett nationellt uppdrag som "brinner" och det gäller bredbandfrågan. Vi styrs via av regleringsbrev i våra satsningar, där vi för närvarande t.ex. arbetar med kvinnors företagande och innovationscheckar i samarbete med Almi. - Ja, det kommer "jättebollar" från nationellt håll som tar våra resurser i anspråk när vi rullar dem vidare regionalt. "Bollarna" d.v.s. insatsområdena, kommer oftast på kort varsel i form av riktade uppdrag som kräver stora insatser. Ofta kommer uppdragen från Tillväxtverket, men de kan även komma t.ex. via landsbygdsprogrammet. Därutöver skall vi jobba med ett stort antal löpande frågor. - Visst, här borde vi kanske arbeta med ägarskiftesfrågan men vi har ej resurser att springa på alla bollar. Vårt sätt att jobba med frågan är istället att vi har stöttat Handelskammaren Mitt i deras ägarskiftesprojekt med finansiering. Det är vårt sätt att jobba med vissa frågor: Vi kan stötta finansiellt men vi har inte kompetens eller organisation för att kunna delta. Länsstyrelsen skulle teoretiskt kunna ge kommuner, organisationer eller företag projektstöd för att jobba med frågor om ägarskiftet, t. ex. när det handlar om modellutveckling. Respondenten har inte sett eller hört om någon ansökan inom området, med undantag av Handelskammaren Mitts projekt som nu är avslutat.

- För att få kraft i en komplex fråga som denna, bör det komma direktiv och medel från nationell nivå, där regering, departement eller verk ger riktade uppdrag. Och visst, projekt och program är bra, men vad händer när projektet är avslutat? Vad händer till exempel efter det att Handelskammaren Mitts ägarskiftesprojekt nu är avslutat? Respondenten reflekterar över hur många frågor ett litet län förmår driva samtidigt. - Inte så många och därför måste vi välja frågor. Han ser ägarskiftesfrågan som viktig och blir inte förvånad om den kommer upp efter nästa val. Han skulle också gärna se att någon stark aktör i det regionala nätverket lyfter frågan och ser till att den får prioritet, t ex LRF. - Det är väsentligt att vi som offentlig aktör aldrig stör marknadssystemet, dvs företagsmäklarnas verksamhet.

Projektledare, Tillväxtverket, tidigare Nutek:

- En titt i backspegeln visar att i vissa regioner fungerade arbetet med Nuteks ägarskiftesprogram, som drevs mellan åren 2005 och 2007, väl och i andra regioner fungerade det mindre väl. Almi ansvarade för den regionala samordningen och verkställandet. Umeå och Skellefteå, södra Sverige, Göteborg, Småland, Gotland, Dalarna och Karlstad är exempel på regioner som var drivande och aktiva medan Jämtland var en av de mer inaktiva regionerna. När programtiden tog slut år 2007 integrerades ägarskiftesfrågan i det då pågående programmet "Kvinnligt företagande" där det årligen avsattes en del av programmets medel för ägarskiftesfrågan. Inom ramen för "Kvinnligt företagande" har vissa län gjorts satsningar på kvinnors köp av befintliga företag där Swedbank, Jurister och Almi samverkat.

Två chefer, Företagarna, Jämtland-Härjedalen samt tidigare Västernorrland:

- Vi har cirka 1000 medlemmar i Jämtland-Härjedalen. Om vi ordnar ett seminarium som riktar sig enbart mot ägarskiftet, då kommer ingen eller ytterst få deltagare. Därför ordnar vi seminarier där vi väver in ägarskiftesfrågan som en del av programmet. Vid dessa seminarier deltar jurister, bankfolk och mäklare som kunskapsspridare. - När jag var i Västernorrland höll

vi ett seminarium under varje år jag var där, d.v.s mellan 2008 - 2012, med fokus på det rent tekniska; juridiken, lagarna, skatter, värdering, ekonomi etc. Syftet var att skapa en arena för möten och för kontaktskapande, t ex med jurister eller Företagsmäklare samt att få information om sakkunskap samt att få insikt om vikten av att sätta igång i tid då processen tar tid. För att få deltagare att komma, ordnade vi stora seminarier som vi annonserade ut, där ägarskiftesfrågan och marknadstorget var en del av ett större sammanhang. - Det går nog att ordna riktade seminarier i en storstad men inte i mindre samhällen där ingen vill skylta med att företaget skall skiftas. Men de behöver kickar i baken och de behöver komma igång. Revisorn borde vara en viktig aktör här. Inom företagarna förs det på nationell nivå ständigt en diskussion och det jobbas det löpande med ägarskiftesfrågan. Det nationella arbetet handlar om att identifiera kunskapsbehov, aktörer på marknaden, information – vad finns och vad behövs samt att sprida goda erfarenheter.

Chef, Svenskt Näringsliv, Östersund:

- Med jämna mellanrum hörs röster som säger att Svenskt Näringsliv borde satsa och stötta när det gäller ägarskiftesfrågan av företag, men det har inte skett och det är inte en prioriterat fråga för Svenskt Näringsliv. Vid förfrågningar om att stödja ägarskiften, hänvisar vi till banker och revisionsbolagen. Det är helt enkelt ingen stor fråga inom Svenskt Näringsliv.

Ordförande, Skellefteåföretagarna:

- Det traditionella sättet att stötta ägarskiften hjälper inte företagarna. Det är många parter som har intresse av att företagen i en kommun blomstrar; fack, näringsliv, intresseorganisationer och kommun. Det betyder att alla parter äger problemet och att alla sitter inne med delar av lösningen och de måste alla samarbeta och jobba mot gemensamma mål.

4.6 Matchning och förmedling

Projektledare, Tillväxtverket, tidigare Nutek:

- Företagsförmedlarnas verksamhet är en ny företeelse. Före 2005 var det skattemässigt så komplicerat att skatteplanera inför ett ägarskifte, vilket gjorde att det planeringsarbetet hanterades av jurister och skattejurister och för dem utgjorde mäklariet ofta en bi-aktivitet. Nutek var inom ramen för programmet "Ägarskiften i små företag" med och stöttade etablerandet av Bolagsplatsen.se som har utvecklats på ett fantastiskt sätt. Tidigare fanns det knappt mäklare och inte några effektiva marknadsfönster att tillgå. Mäklartjänsterna som erbjöds var mycket dyra tjänster som vände sig mot stora kunder med stora företagsöverlåtelser.

Projektledare, Skellefteåföretagarna, tidigare Småbolagsknuten:

- Småbolagsknuten startades 2008 utifrån idén om att erbjuda ett koncept anpassat till ägarskiften av mindre företag, med en omsättning på under tio miljoner kronor. Småbolagsknuten ägs av Sparbankstiftelsen Norrlands Riskkapitalstiftelse i samverkan med Swedbanks Fastighetsförmedling i Norra Norrland samt några privata intressenter.

Enligt Småbolagsknutens hemsida erbjuds ingen mäklartjänst i traditionell bemärkelse, där står: "Se det istället som en digital mötesplats, ett torg, där säljare och köpare kan hitta varandra och en tjänst som erbjuder en värdering och ett PM för att du ska nå bästa försäljningsresultat. Tre kanaler används för att försöka matcha säljare och köpare, nämligen; Annonsering på Småbolagsknuten, www.smabolagsknuten.se– Annonsering på Bolagsplatsen, www.Bolagsplatsen.se samt ett nyhetsbrev som går ut till ett nätverk av köpare, ledande revisionsbyråer, redovisningsbyråer, advokatbyråer samt Swedbanks företagsrådgivare över hela Sverige. Priset för Småbolagsknutens tjänst är 19.500 kr + moms. Det är viktigt att klargöra att om det är hjälp med helheten i en försäljningsprocess ni önskar då rekommenderar vi att ni vänder er till en Företagsmäklare. Då är också kostnaden normalt en helt annan, ca 5-10 procent i provision på transaktionsvärdet och en minimavgift på 150-200.000 kronor är vanlig. Du väljer själv vem som skall vara kontaktperson/rådgivare när intresserade köpare hör av sig. Det kan vara du själv, din revisor eller någon annan rådgivare du har förtroende för. Småbolagsknuten vänder sig till företag med en omsättning på upp till 10 miljoner kronor.

– Vi har talat med många politiker, tjänstemän och näringslivschefer. Alla ser problemet men ingen vet inte hur de skall göra och därmed stoppar de huvudet i sanden. Inte heller företagsmäkarna är intresserade av de små företag. Där finns helt enkelt inte pengar att tjäna och därför vänder sig de flesta företagsmäkare till företag som omsätter mer än tio miljoner kronor. Skellefteå kommun är nu i startblocket för att göra en reell insats. De har nämligen insett att ägarskiftesproblemet i Skellefteå kommun är att jämställa med att slå igen två Rönnskärsverk när det handlar om risken för förlust av arbetstillfällen och dess koppling till samhället. De gör en förstudie under 2013 och förmodligen kommer de att köra igång genast därefter.

VD, företagsförmedlarsajten, Bolagsplatsen.se:

- Bolagsplatsen.se startades när några entreprenörer såg en affärsmöjlighet i att skapa ett transparent markandsfönster för företagsförmedlingar. Bolagsplatsen.se är privatägd men Nutek gick in med ett tidigt kapitalbidrag, vilket var grundat i att EU-kommissionen i sina rekommendationer hade uppmanat medlemsländerna att verka för etablerandet av marknadsplatser för företagsförmedling. Tidigare fanns det inte någon liknande företagsförmedlingsplats. Blocket är idag den största konkurrenten. Bolagsplatsen.se har konstant 800-1000 företag landet runt ute till försäljning. - Vi vet från mätningar på bolags-platsens hemsida att företag där det indikeras att det handlar om ett ägarskifte, väcker ett stort intresse hos intresserade köpare, men väldigt få säljare väljer att fylla i denna information. Priset för annonsering på bolagsplatsen spänner från 494 kronor för att annonsera under två månaders tid, till 5 194 kronor för annonsering inom premiumkonceptet under fyra månaders tid. Blocket tar 120 kronor för en annonsering. Både privatpersoner och Företagsmäklare är kunder hos Bolagsplatsen.se.

- Ett problem är matchningen för småföretag, beaktat hur komplex och komplicerad ägarskiftesprocessen är, samt att mäklarna inte åtar sig mindre objekt. - Det är nog inte så lätt att nå ut med lilla snickeriet i Norrlands glesbygd. Här framstår det som att revisorn är ett bra och viktigt stöd. Bolagsplatsen.se jobbar för att nå ut än bredare och bli en naturlig plats för både säljare och köpare vid företagsförmedlingsuppdrag. Tanken är att expandera, även utomlands, genom en modell med starkare nätverk, till exempel tillsammans med revisorer och media. Målet är att vara den självklara marknadsplatsen för köpare och säljare av företag samt att vara den naturliga mötesplatsen för kapitalsökande verksamheter och aktörer som vill investera.

Auktoriserad revisor, Jämtland:

- Problemet är inte brist på portaler och hemsidor där en företagare kan kommunicera att ett företag är till salu. Problemet är att hitta en köpare med vilja och kunskap. Chansen att en snickare från Småland skulle vilja köpa ett lönsamt snickeri tre mil från Östersund är mycket liten. Revisorns erfarenhet är att jakten på köpare ofta misslyckas för försörjningsföretag som drivits inom familjen under en eller fler generationer.

Företagsmäklare, Länia, Jämtland – Västernorrland:

- Företagsförmedling är en rätt ny men växande företeelse i Sverige. Vi hade just en nationell Länia-konferens där vi konstaterade att landets alla Företagsmäklare kanske förmedlar 10-15 procent av landets företagsförsäljningar. Resterande företag förmedlas till exempel via branschorganisationer, direkt mellan företagsägare, såsom uppköp av en konkurrent, via stora revisionsbolag och banker, direkt till barn, släkt, anställda eller inom det personliga nätverket. Länia tar på sig förmedlingsuppdrag för företag med en omsättning från cirka 5 till 100 miljoner kronor. Företagsförmedlingsföretaget använder sig av prismodeller med en fast kostnadsdel samt en provisionsbaserad del på försäljningsvärdet.

Företagsmäklaren berättar också att han brukar rekommendera ägarna till de minsta företagen att hantera ägarskiftet på egen hand då det är vanligt att mäklartjänsterna anses vara alltför dyra för detta segment. I nio av tio förmedlingsuppdrag önskar säljaren full diskretion, vilket gör att matchningsprojekt och "speed dating projekt" fungerar illa för ägarskiftesaffärer. Intresserade köpare kan lägga in sig som intressenter på företagets hemsida och respondenten har ett

nätverk av intresserade köpare och säljare. Utskick görs till tänkbara säljare, till exempel baserat på ägarens ålder. Läna erbjuder även en nyutvecklad tjänst, ”Småbolagstorget”, som är inriktad mot köp och försäljning av mindre företag med en omsättning upp till 5 miljoner kronor. Kostnaderna för tjänsten består av ett fast arvode som ligger på 25.000 – 30.000 kronor plus en provisionsdel (<http://www.smabolagstorget.se/om-oss-page/>).

Två chefer, Företagarna, Jämtland-Härjedalen och före detta chef i Västernorrland:

- Vi ser matchningen som ett stort problem. Under sina två år som näringslivsutvecklare i Krokum blev en av respondenterna endast tillfrågad vid två tillfällen av intresserade entreprenörer om det inte fanns något företag till salu. Endast vid ett tillfälle fick hon en fråga från en företagare som önskade sälja och som undrade hur man skulle gå tillväga.

- Matchningen mellan säljare och köpare är problematisk. Säljaren är rädd för att synas, köparna vet inte var säljarna finns och företagsförmedlarna är inte intresserade av de små företagen. Företagarna håller på att utveckla en pilotportal som förhoppningsvis skall testas bland medlemmarna i Mälardalen under hösten 2013. Tanken är att portalen kommer att fungera enligt följande process:

A: Köparen uttrycker sitt köpintresse på portalen

B: Säljaren kan presentera sitt objekt om så önskas, alternativt på eget intresse ta direktkontakt med en köpare som visat köpintresse. Portalen skall även vägleda säljaren i ägarskiftesprocessen.

-Vi på Företagarna skall inte delta i affären men vi erbjuder på detta sätt en arena där köpare och säljare kan mötas. I första hand kommer portalen att riktas till Företagarnas medlemmar.

En chef Almi Mitt, Jämtland samt en chef på koncernnivå:

- Almi bedriver ingen matchningsverksamhet systematiskt och vi har ingen databas för företagsförmedling. Vi arbetar med våra kunder under hög sekretess, men visst kan det hända att vi fått information om att finns ett bolag som skall säljas och visst kan vi råka känna till en tänkbar köpare. Vi är aldrig aktiva i affärsavtalet. Revisorn är nog viktig i matchningsprocessen. En faktor som försvårar matchningen är att säljarna oftast vill ha hög sekretess och vara hemlighetsfulla om en förestående försäljning. De vill inte störa affärs- och personalrelationer med denna fråga. Almi hade en matchningsportal på nätet men den lades ned när Bolagsplatsen.se började utvecklas.

Chef och konsult, LRF-Konsult:

- LRF Konsult bedriver förmedlingsverksamhet som en av våra affärgrenar.

Matchning arbetar vi inte med, men vi har funderat centralt kring denna fråga.

Chef och sakkunnig, Länsstyrelsen Jämtlands län:

- Vi arbetar inte med matchning, men Almi och företagsmäklarna jobbar med detta.

Ordförande Skellefteåföretagarna:

- Matchningsfrågan är ett stort problem, men också en outnyttjad möjlighet. Det finns många bra företag som skall skiftas och det finns många tänkbara entreprenörer parterna tänker helt enkelt inte på varandra i skiftestermer. De tänkbara entreprenörerna finns inte minst bland de anställda. Det finns säkert många förmän eller andra som skulle bli utmärkta ägare efter ett skifte, ensam eller tillsammans med någon annan. Här kan facken spela en viktig roll genom att ge sina medlemmar en spark i baken.

4.7 Ägarskiftesprocessen

Företagsmäklare, Läna, Jämtland-Västernorrland:

- Sekretess och diskretion samt insikten om att en skiftesprocess är komplicerad, komplex och utdragen i tiden är viktigt. Ett ägarskifte är inte något projekt, det är en process som tenderar att dra ut på tiden.

Två chefer Företagarna, Jämtland-Härjedalen samt före detta Västernorrland:

- Processen är mycket svår att stötta, då det kan vara integritetskränkande för företagare att få frågor kring ägarskiftesfrågan. Många vill inte gå i pension när de är 65, andra startar sina företag vid den åldern men när vi talar med företagare inser många att de började för sent då processen tar lång tid, kanske flera år. Förtroende är ett nyckelord i strävan efter att finna en övertagare av företaget. En företagare som har för avsikt att sälja företaget, talar inte i plenum om den förestående försäljningen och ofta vill denne inte lägga ut sitt företag till offentlig försäljning. Vissa vill få ut ett så högt pris som möjligt, medan andra hellre ser att det blir rätt köpare som tar över och därmed blir förtroendigt för köparen mycket viktig. Företagaren som sett sitt företag växa, som en baby, har en stark emotionell koppling till företaget och vill hysa stort förtroende för den som skall ta över.

Att processen omgärdas av sekretess och bristande transparensen skapar problem vid försäljningen. De välskötta och lönsamma företagen de skiftas, men detta sker även i dessa fall oftast via de egna nätverken, via bransch nätverk, bankkontakter eller en advokat. Det är en sluten marknad. Likaså vill företagaren hysa ett stort förtroende med den som stöttar processen, därför blir det lätt revisorn eller banken. Visst kan det vara förståeligt om ett enmansföretag som har levererat tjänster är svårt att generationsskifta, men när tillverkande företag med anställda läggs ned istället för att skiftas, då ser vi det som en katastrof. En grund till att välskötta företagen som har ett värde kan ha svårt att hitta köpare är att kraven på kapitalisering och egen finansiering blivit så strikta. En lösning kan vara att säljaren stannar kvar i någon form under en tid, kanske under 1-2 års tid, t.ex. som senior advisor.

- Revisorer säger att företagsvärdering är en svår nöt att knäcka i ägarskiftesprocessen, eftersom säljaren ofta vill se en högre värdering än revisorn, banken och tänkbara köpare. Därför är det mycket viktigt att revisorerna i ett tidigt skede förbereder ägaren på dessa frågor samt på hur högre värden kanske skulle kunna byggas. Problemet är att revisorn inte alltid hinner med dessa frågor. Vi som företagargrupp kan säga till företagarna är att:
– Sätt dig med din revisor, men det är inte alla företagare som är insatta i företagsvärderingsfrågor och de använder sig kanske inte med samma termer som revisorn. Företagsvärdering inkluderar aspekter såsom: Kapitalflöde, marknadspositionering, kunder och kundernas betalningsförmåga, intjäningsförmåga, ledningsförmåga etc.

Företagare vänder sig i första hand till de närmaste och skulle gärna se en skifteslösning enligt följande:

- Helst till familjen. Om det inte fungerar, kommer
- Medarbetare, där flera medarbetare ibland delar på ett köp
- Det egna nätverket; kunder, leverantörer och ev. konkurrenter
- "Marknaden" - om intresset är svalt i grupperna 1-3, då behöver företagaren vända sig till "Marknaden" - men denna är diffus.

En av respondenten beskriver ägarskiftesprocessen enligt följande:

- En lång mental mognadsprocess: Här handlar det om att komma fram till att du faktiskt är beredd att sälja "din baby" – det företag där du har investerat dina pengar, tid och känslor under lång tid.
- Pre-värderingsprocess och värdering: Nästa tröskel, här gäller det att skapa förutsättningar för en värdering som kan accepteras av alla parter. Ofta är här ett glapp mellan säljarens syn på värdet och på övriga intressenters syn på värdet. Har man kommit så långt att de två första stegen är på plats, då har man kommit långt.
- Att hitta köpare: Nästa tröskel är att hitta köpare, vilket i mångt och mycket handlar om att våga gå ut och sälja. Matchningen mellan säljare och köpare är problematisk eftersom marknaden i hög grad är icke-transparent och där säljarna många gånger är mycket rädda för att offentliggöra att företaget skall, samtidigt som företagsmäklarna tjänar mer pengar på de större företagsöverlåtelseerna vilket gör att de små företagen inte finns med på dessa aktörers palett.

Två chefer och en konsult, LRF och LRF Konsult:

- Det är viktigt att det blir rätt både på kort och på lång sikt för kunden, vilket betyder: En hållbar och fungerande lösning som fungerar över tiden för hela familjen med ett hyggligt ekonomiskt utfall, där även skattekonsekvenser över tiden har beaktats.- Lärdomen efter många års arbete med ägarskiftesprocesser att det är viktigt att se till att alla inom familjen som berörs av överlåtelsen accepterar den lösning som väljs. Det gäller att finna och välja en hållbar lösning, där ingen kommer att börja klaga och bli missnöjsam i efterhand. - Detta är svåra frågor. I mitten av 90-talet var värdet på ett skifte kanske 500 000 kronor medan samma fastighet idag kanske är värd 10-15 miljoner kronor. Alla måste därmed acceptera att värdet på företaget och fastigheten kan gå både upp och ned.

Det är viktigt att påbörja processen i god tid och att inse att den måste få ta tid, men många företagsägare startar för sent. - De hårda, tekniska frågorna löses med experthjälp men de mjuka frågorna är de viktigast och svåraste och dem måste företagaren lösa själv. Tidigare skiftades allt som en helhet, men nu undersöks ofta möjligheten att dela i en boendedel och ett eller flera driftsbolag. En angelägen fråga är att i många lantbruksföretag, framför allt de äldre gårdarna, krävs tunga nyinvesteringar för att kunna konkurrera, växa och verka vilket kan ge besvärliga uppförbackar och därmed rädsla och ointresse hos den yngre generationen.

Chef, Almi, koncernnivå:

- Finansiering kan lösas på många sätt. En variant är att säljaren successivt trappar ned sin aktivitet och sitt engagemang och att denne successivt får betalt över tiden, kanske över 2-3-4-5 års tid. Processtöd är viktigt och det gäller att belysa vikten av att komma igång i tid med skiftet. Vi deltar inte i matchningsprocessen men vi stöttar med rådgivning och finansiering.

Ordförande, Skellefteåföretagarna:

- Vår enkätundersökning från 2011 visar att det är svårast för små bolag att finna nya ägare. Vi företagare ser oss också som odödliga. Jag har sett dödsbon, där syskon helt plötsligt sitter med ett bolag där inget är skrivet; inte kundavtal, inte kompanjonsavtal, inte testamente och kanske finns det även okända arvtagare. Vi entreprenörer är duktiga på att driva bolag och min känsla är att här läggs många gånger allt fokus. Det betyder att det inte finns något utrymme för att parallellt planera för ett skifte, vilket leder till att detta arbete inte görs då det är jättejobbigt och mycket svårt för en entreprenör att lyfta in dessa frågor i vardagen och i livet. För att skapa ordning och reda i företaget, göra det säljbart och för att lösa utmanande frågor, såsom finansieringsfrågan, är det viktigt att ha god framförhållning. Vår erfarenhet är att ett ägarskifte i ett större företag tar tre till fem år, från det att tanken väcks. Under den första fasen är de mjuka frågorna och manegekrattandet en stor del av processen. Innan jurister, revisorer och Företagsmäklare involveras behöver företagaren ta itu med ett gediget arbete som går ut på att skapa ordning, reda och transparens. Kanske måste en fungerande styrelse komma på plats, eftersom styrelsearbetet ofta är bristfälligt i små företag.

En problematik är att ägaren många gånger har en bild av en högre värdering än vad andra har. Det grundas i synen på företaget som en ovärderlig baby, där han/hon satsat sitt liv, blod, svett och tårar under många år. Men om priset är för högt, då får den nya ägaren en besvärlig uppförbacke i form av en tung lånebörda och risken att få bärighet i verksamheten blir hög. En grundutmaning är att få säljaren att acceptera en rimlig värdering. En fungerande finansiell lösning utformas oftan genom att ägaren ligger kvar med finansiering i 2-3-4-5 år. Ägaren trappar ned både ägande och aktivitet successivt. På detta sätt kan flera vinster uppnås: Lättare att finna köpare, lättare att få finansiering, kunskapsöverföring och relationsbyggande underlättas, men processen tar lång tid och därmed behöver planering påbörjas tidigt.

Respondenten exemplifierar utmaningarna i ägarskiftesprocessen genom att ge en illustration av en ägarskiftesprocess han själv varit involverad i. Det handlar om ett företag inom ett hantverksområde med cirka tre miljoner i omsättning och två anställda som var på väg att läggas ned. Ägaren hade under en tid försökt hitta en köpare via det egna kontaktnätet men hade inte lyckats. Han jobbade så hårt att han inte hann sälja sitt företag. Han hade inte tanken

på att lyfta blicken för att kontakta en företagsmäklare eller för att annonsera på t.ex. Bolagsplatsen. Han var på väg att ge bort företaget för han ville helst inte lägga ned det men i detta läge fick vi på Småbolagsknuten av en tillfällighet kontakt med honom och vi kunde hjälpa företagaren med en försäljning. De nya ägarna är en arbetslös före detta skomakare som fanns i Småbolagsknutens köptintressentsdatabas samt en av de anställda på företaget. Som en del av lösningen, ligger den gamla ägaren kvar med ägande och aktivitet och trappar successivt ned över några års tid.

Respondentens erfarenhet är att när det handlar om en bra och hållbar affärsidé vid köp av ett företag med rimlig värdering och finansiell bärighet, då brukar finansieringen gå att lösa med hjälp av banker, Almi, Norrlandsfonden och kanske Sparbanksstiftelsen. - Det är dock olyckligt när bankerna tror att Sverige är runt, menar respondenten och fortsätter:

-Avkastningen sjunker ofta norröver i landet men med ett något längre tidsperspektiv på investeringen så är det säkrare att låna ut i norra än i södra Sverige. Problemet med Almi är att det tar mycket hög ränta och Almis ränteläge ligger ibland högre än bankernas räntenivå. Hur tänker politikerna här?

4.8 Skatter

Flera respondenter anser att det underlättade enormt när arvs- och gåvoskatten togs bort vid årsskiftet 2004 - 2005. Skatteplanering kunde göras tidigare för att slippa skatten på lagliga sätt, men planerings-processen har blivit betydligt enklare.

En av respondenterna från LRF och LRF Konsult lyfter fram att: - Det är positivt att skatterna försvann, men det gäller att tänka ett steg längre än till det förestående skiftet, därför att; - Vad händer i ett nästa skifte? Kanske är det bättre att sälja en del och ge bort en del i gåva till barnen, för att på så sätt reducera skatten vid en eventuell framtida försäljning. Det finns fortfarande ett antal skattefrågor där olika alternativa lösningar kan väljas och som därför behöver beaktas vid ett ägarskifte.

4.9 Problem, möjligheter, framtidsplaner och framtidsutmaningar

Projektledare, Tillväxtverket, tidigare Nutek:

- Man måste fråga sig vad som är grundproblemet. - Jo, man vill att ungdomar skall ta över företagen vid ägarskiften. Men för ungdomsgruppen är finansieringsfrågan en svår nöt att knäcka. De får inte låna så om man vill lösa knuten måste det problemet elimineras. Vi måste också komma ihåg att det handlar om de mikroföretagen, de företag med mellan en och tio anställda, där finansieringsstöd behövs. Jag hade till exempel kontakt med en civilingenjör som ville köpa ett lönsamt tillverkande textilföretag. Finansieringsfrågan kunde inte lösas externt men ägaren trodde på köparen och företaget så han låg kvar med ett ägande som successivt minskade över en femårsperiod. Almi har en garantifond med mycket pengar. Skulle inte den kunna användas för att stötta ägarskiften när finansieringsfrågan är besvärlig, trots att det lilla företaget är lönsamt? Om någon skall stötta företagets överlevnad inom rimliga gränser är det väl Almi? Bankerna tar aldrig några risker och kapitaliseringskraven har blivit allt striktare efter finanskrisen, men Almis affärsmodell i nuläget är tydligen också att inte dra på sig höga risker.

Två chefer, Företagarna, Jämtland-Härjedalen och före detta Västernorrland:

- En viktig fråga är att vi sett en tydlig skärpning sedan finanskrisen när det gäller kravet på egen kapitalisering, där banker och Almi ställer allt striktare krav på en större del egen finansiering av köparen. Dessutom är det tydligt att småföretagarna får betala ockerräntor hos bankerna. Företagarna driver dessa problematiska frågor på nationell basis.

- Vi har inte sett kulmen när det gäller ägarskiften ännu och vi ser att även sunda företag avvecklas. En av grunderna till detta är att det finns verksamheter som inte intresserar den yngre generationen, vilket kräver en lösning. Åkeribranschen är exempel på en bransch som har svårt att skifta ägare i länet. Branschen har en ålderstigen ägargrupp och företagen har

bedrivits som ett familjeföretag. Egentligen borde ett åkeri vara lätt att skifta: Kunderna finns, lastbilarna finns, värderingen borde inte vara svår, men lönsamheten är låg, det är mycket jobb, ett ensamt jobb och man är aldrig hemma. Hur löser man dilemmat när det inte ens anses vara ”hippt” att driva ett åkeri?

En företagare som skall sälja, måste bli bättre på att inse vikten av att börja planera för generationsskiftet i tid och matchningen måste bli bättre och mer transparent. Att förbättra matchningsprocessen är därför en möjlighet att nyttja. I vår SIFO-undersökning från 2011, med mer än 4000 deltagande företagare med 1-49 anställda sade 25 – 35 procent att de avser att trappa ned inom fem år. Vissa av dessa kommer inte ens att försöka eller orka sälja. De tänker att: ”Mitt företag har inga värden, inga maskiner och inga fastigheter och jag har inte några barn som vill ta över”, men här glömmar de företagets immateriella tillgångar som kundrelationer, strukturkapital och kompetens – samt värdet av att bidra till sysselsättning, aktivitet och därmed lokal tillväxt.

Vi får allt färre företagare, samtidigt som arbetslösheten stiger och därför måste vi börja inse att vissa företag inte vill växa med antal anställda. De vill istället arbeta och växa i nätverk. Vissa företagare har till och med i sin affärsplan att de inte skall ha anställda. Ett av 50 företag talar om att anställa – om 5 år! Om vi endast mäter tillväxt i antal anställda, då är vi fel ute. Även våra mikroföretag och våra egenföretagare bidrar, genom att bli självförsörjande, skapa försäljning och tillväxt lokalt – vilket inte minst i glesa bebyggelser är vitalt. Mycket aktivitet och tillväxt skapas här genom nätverk och alla företag vill inte eller förmår inte att anställa och växa men ändå bidrar de till den lokala ekonomin och därmed till tillväxten. Veldig mycket tillväxt skapas genom nätverk, där även de som inte har anställda kan bidra på ett starkt sätt, inte minst genom att vara en del av den lokala ekonomin samt att bidra till att göra nätverket och det lokala attraktivt, vilket krävs för att locka dit andra aktörer. Vi måste därför sluta underskatta och underkänna soloföretagaren, för det är mycket bättre att en individ är självförsörjande än att vara arbetslös.

En av respondenterna erfar via sitt jobb att det tar mycket lång tid att få lönsamhet vid nystart av ett företag, medan lönsamhet snabbare nås vid köp av ett befintligt företag där det redan finns kunder, leverantörer, personal, struktur, relationer etc. Samtidigt talar vi alltför lite om möjligheterna med övertagande av företag. Möjligheterna måste lyftas och vi måste börja fråga oss hur vi kan underlätta för intresserade köpare att kunna köpa. En möjlighet är att när många lyfter frågan och visar på möjligheter när det gäller ägarskiftet och fördelarna med att ta över ett företag, kan medvetenheten höjas hos oss alla i samhället. Sex av tio företagare säger i undersökningar att de ser möjligheter till att växa, så även under krisåren. Men, kan inte skiftena lösas även för de mindre företagen, då kan inte detta ske. Det är viktigt att:

- De statliga regelverken stödjer skiftet i små företag.
- Att de små företagen kontinuerligt planerar och banar väg för att skapa ett företag med ett högt värde.
- Att de små företagen inser vikten av och svårigheten i ägarskiftesarbetet samt att de därmed skaffar kunskap och stöd inom området.

Tre chefer, Almi Mitt, Jämtland, en kollega på koncernnivå samt en chef Almi, Gotland:
- Jag delar inte uppfattningen att Almi skulle vara alltför restriktiva när det handlar om att bevilja lån vid ägarskiftet men vi gör alltid sunda, affärsmässiga bedömningar. Vi gör inte den nya ägaren en tjänst om vi låter denna skuldsätta sig upp över öronen och kanske mer än vad företaget bär. Vårt mål är att köparna skall överleva över tiden. Det råder inte brist på kapital att låna ut men vi måste säkra livskraften och bärigheten, annars sänker vi med all sannolikhet en företagare. Även den som inte har eget kapital kan få lån, förutsatt att företaget har intjäningsförmåga och att köparen har en stark affärsplan.

Respondenten från Almis koncernnivå, menar att blåslampan kontinuerligt måste riktas mot den komplexa ägarskiftesfrågan och att både köpare och säljare måste stöttas. Via mediasatsningar och seminarier bör möjligheten att köpa företag belysas, idag är det endast vägen till att bli sin egen via att starta eget som får uppmärksamhet. Ett problem är att många säljare inte har avsatt pengar till sin pension, vilket är en bidragande faktor till att landets företagare blir allt äldre. Man behåller helt enkelt företaget för att kunna leva. Här är det viktigt med informationsinsatser om betydelsen för företagare att sätta av medel till sin pension. Offentliga stödinsatser är viktiga men de får inte snedvrider konkurrensen. Ett lån får t.ex. inte subventioneras utan måste ges på affärsmässiga grunder, för vad händer när pizzerian på ena sidan gatan får subventionerade lån medan pizzerian på andra sidan inte får det? Ytterligare en problematik är att det finns många företag som har en låg intjäningsförmåga, vilket ger köparen en tung uppförsbacke.

Respondenten från Almi Mitt, Jämtland menar att ägarskiftesfrågan täcks bra i behovsanalysen och att det inte finns några planer till vidareutveckling av Almis insatser i frågan. Vid de ägarskiften som sker, försvinner successivt det gamla företagandet - de företag som lider av dålig lönsamhet, bristande infrastruktur för förändringar, bristande öppenhet och miljöer där ägaren och ledaren kanske till och med blev det mot sin vilja. – Min syn är att en ny typ av ägare och ledare är på väg att göra entré, nu när det växer fram allt fler tjänsteföretag där ägaren bättre separerar sig från företaget. Styrelsefrågorna hamnar här i fokus och verksamheten bedrivs mer transparent. Mer externa impulser och kunskaper bereds utrymme och utbildningsnivån är högre. Det är de små företagen med stark koppling till ägaren som läggs ned, men det startas också mycket nytt. Problemet skulle uppstå om det är de välmående företagen som avvecklas, men så upplever jag inte situationen. Jag tror inte att frågan kommer att bli svårare och mer komplex, snarare att den blir mer naturlig och idag kommuniceras den på ett helt annat sätt än för 10-15 år sedan, då vi fick den på agendan.

Två chefer och en konsult, LRF och LRF Konsult:

- Skattesystemen är styrande för människors handlande. Systemet med skattesubventioner för äldre som jobbar kvar, samtidigt som många egenföretagare har låga pensioner, är en viktig orsak till att företag behålls snarare än att de skiftas.

– Den största utmaningen är den pågående utvecklingen med bristande lönsamhet inom jordbruket på många håll och man kan därför undra hur utvecklingen kommer att se ut framöver. Kommer det att bli möjligt att nå självförsörjning efter att ha tagit över en verksamhet efter ett ägarskifte i en näring där självförsörjandegraden kanske har sjunkit från 100 procent till 50 procent? Före Sveriges EU-inträde fick mjölkproducenterna 100 procent av sina intäkter från mejeriföreningen. Idag får en mjölkproducerande företagare kanske 50 procent av sina intäkter från mejeriföreningen och 50 procent från EU. En mycket påverkande faktor för utvecklingen inom jordbruket är därför vad som händer med EU-stöden framöver. Dagens stödsystem har under senare år varit grunden för att verksamheten skall kunna gå runt – men hur kommer stödet att se ut framöver? Här har vi inget svar i dagsläget.

Investeringarna som behövs göras vid ett ägarskifte av ett jordbruk är i många fall omfattande, där en investering mot ökad mjölkproduktion kanske kräver 2 - 2,5 miljoner kronor i maskiner/robotar och kanske 5 miljoner i anläggningen, d.v.s. en totalinvestering om 5-7-10 miljoner kronor. Det medför höga skulder och därmed en hög risk för en investering där värdet riskerar att bli noll om EU-stödet försvinner. Därför är det svårt för den som skall ta över att våga satsa. Utmaningen att få de yngre att våga och att tro på att det går att tjäna pengar och att leva på lantbruksföretagande, vilket är en gigantisk utmaning när vi idag konkurrerar på världsmarknaden, något vi inte gjorde tidigare. Det är viktigt att hålla frågan vid liv och att ge inspiration och ingjuta mod hos de yngre att våga och vilja ta över.

– Möjligheter är att det växer fram nytänkande när det gäller att finna nya sätt att driva företag på landsbygden. Hur kan man till exempel driva en verksamhet utan att bo på gården? Arrendera? Köpa eller skapa ett driftsbolag? Det gäller att bryta traditioner och här krävs att

goda exempel skapas och sprids. Målet är att jobba med de yngre för att få dem att våga, att våga förändra och att vilja satsa på att driva lantbruksföretag. Eventuellt skall LRF satsa på ett mentorsprogram med inriktning mot ägarskiften av företag.

Chef, förstagsförmedlarsajten, Bolagsplatsen.se:

- Det är problematiskt att ägarskiftesfrågan inte kontinuerligt är en del av småföretagarens vardag. När det blir dags för skifte är timmen ofta sen, det blir jäktigt och resultatet blir kanske inte det önskade.

Auktoriserad revisor, PwC, Jämtland:

- Rent allmänt är småföretagare tyngda av ett snåriga och tunga regelverk. Den stora risken, och därmed bördan, att anställa är en stor hämmande faktor för tillväxt i småföretag, och just bristande tillväxt är ett tungt ok när det blir dags att skifta företaget.

Företagsmäklare, Läna, Västernorrland - Jämtland:

- Det är förödande om offentligheten gör insatser som stör marknadsaktörernas verksamhet utan att involvera oss marknadsaktörer. Ytterligare ett problem är att offentligheten saknar beställarkompetens. Vi samarbetar gärna med region, länsstyrelse och kommun för att stötta ägarskiften i mikroföretagen med mindre än 5 milj i omsättning. Det skulle kunna vara ett komplement i vårt utbud av tjänster. Att matcha ihop småföretagare som står inför ett ägarskifte med starta-eget-aspiranter skulle kunna leda till bra resultat, förutsatt att aktiviteterna inte drivs i projektform utan snarare i processform, eftersom ägarskiftesprocesser är så utdragna i tiden och omöjliga att förutsäga.

Chef, Regionförbundet, Jämtland:

- Att göra insatser när det gäller ägarskiften av företag finns inte med i våra nuvarande planer. Det som vägleder våra planer och därmed vårt arbete är direktiven från verk, myndigheter och departement. Det är till exempel, via EU, ett starkt fokus på innovation och entreprenörskap, men övertagande och överlevnad av befintliga företag finns inte med. Tidigare drevs många företag för att försörja familjen och många lyckades med det, men vi vet nog mycket lite om resan därifrån till att professionaliseras, d.v.s. att skaffa en extern styrelse, att anskaffa kapital etc. Det är nog en komplicerad resa som borde vara kopplad till innovations- och entreprenörsfrågan och här borde vi skaffa oss mer kunskap och lärdom om effekter och utfall. Det är en resa som är viktig för samhället men som vi inte kan mycket om.

- Jag ser stor potential i att jobba med ägarskiftesfrågan, men ett problem är att vi är så centralstyrda och projektorienterade i vårt arbetssätt och att våra medel styrs från nationell nivå till fördefinierade projekt. Förra året satsades allt på kvinnligt företagande, vilket betyder att allt annat föll i blindo. Vi behöver mer flexibilitet i det politiska systemet för att det skall fungera även för perifera och glest befolkade regioner.

Chef och sakkunnig, Länsstyrelsen, Jämtland:

- Vårt uppdrag är att kunna delta i diskussionen om företagsfrämjande åtgärder samt att kunna ge direkt företagsstöd när investeringsbehov råder. Länsstyrelsen har i nuläget inga framtidsplaner när det gäller ägarskiftesfrågan, men båda respondenterna menar att frågan är mycket viktig och länsstyrelsen är beredd att stötta. – Den största utmaningen i länet är vår förmåga att konkurrera på världsmarknaden och därför för vi gärna dialog med företagare som vill planera inför framtiden.

Två viktiga näringar i vårt län som är satta under hård press är jord- och skogsbruket. Besöksnäringen är mycket viktig och här är frågan hur kan vi stötta näringen och företagarna. Ägarskiftesfrågan är mycket viktig men den är inte underordnad eller separat utan den är en del av hela systemet. Vi måste kunna stötta med kunskap, men stöd och insatser måste ske på marknadens villkor. Som ett småföretagarlän är det viktigaste vi kan göra att stötta nyföretagandet så att de får styrka och förmåga att driva och utveckla ett företag. Det är viktigt att företagen får hjälp via sina nätverk, Företagarna, LRF, banker, revisionsbyråer etc.

Ordförande, Skellefteåföretagarna:

- När vi bjöd in ett stort antal norrlandskommuner, bland annat i Västernorrland, till ett dialogmöte om ägarskiften år 2012, blev vi förvånade över att intresset var så svagt. En av motiveringarna var att:- Ägarskiftesfrågan är ingen fråga för oss inom kommunen utan det är företagarnas sak att fixa försäljning av sitt företag. - Då förstår jag inte hur de tänkte för min syn är att våra norrlandskommuner borde värna om vartenda jobb.

Näringslivsutvecklare, Skellefteå kommun:

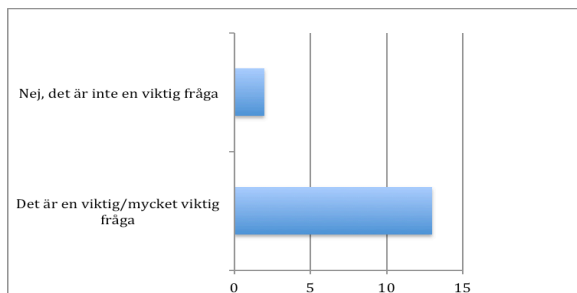
Respondenten satt i styrgruppen för projektet ”Bli företagare – Skapa din egen framtid”, ett samarbetsprojekt i Västerbotten. I den rollen insåg respondenten att våra attityder och system är inställda på att unga skall hitta jobb, snarare än att driva frågan om ereprenörskap, inte minst inom universiteten. – Det fick mig att inse att det i hög grad handlar om att få ut budskapet om möjligheten och värdet av att köpa befintliga företag för entreprenörer och här behövs attitydförändringar. Vidare framstår det som tydligt att finansieringsfrågan är det stora problemet för intresserade köpare och entreprenörer som inte har ett eget kapital.

5 Intervjuer med kommunerna

I detta avsnitt presenteras resultatet av den intervjuundersökning som gjorts med politiker- och tjänstemannarepresentanter för samtliga kommuner i Jämtland (Östersund, Krokum, Strömsund, Ragunda, Bräcke, Härjedalen, Berg, Åre) samt Västernorrland (Sundsvall, Ånge, Timrå, Härnösand, Kramfors, Örnsköldsvik, Sollefteå), totalt 15 kommuner, under april månad, 2013. En sammanställning av svaren på de tre frågorna visar följande resultat.

5.1 Hur viktig är ägarskiftesfrågan i er kommun?

Samtliga kommuner besvarade frågan, varav representanter från tretton kommuner (87 procent) uttrycker att det är en viktig eller en mycket viktig fråga. Representanter från två kommuner (13 procent) anser inte att frågan är viktig i kommunen.



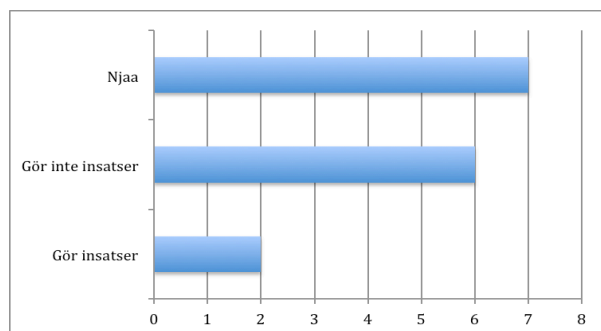
Representanternas motiveringar till svaren lyder:

- Problemet gäller framför allt mindre produktionsföretag, men frågorna är svåra att arbeta med och initiativet måste i första hand komma från företagen själva.
- Företagarna blir allt äldre, vilket är ett stort problem.
- Vi har så många små företag i kommunen och vi måste hålla kvar varje arbetstillfälle.
- Ett problem är att en kommun med många små företag sitter kompetensen i människan och kanske inte i själva företaget.
- Vi behöver alla företag men vi från kommunen har inte har kommit på någon lösning. Ägarskiftesproblematiken är som en "tickande bomb".
- Problemmområdet är mycket oroande och det är något som vi måste jobba med. Det finns exempel på ägarskiften som tyvärr inte har lyckats. Ett exempel är en kemtvätt som klarade sig utmärkt men som lades ner utan att någon tog över.
- Det är ett mycket viktigt problem som handlar om arbetstillfällen i kommunen och också om ett livsverk för många företagare, som de inte bara vill se läggas ned.
- Det är en mycket viktig fråga, för att det är lättare för ett redan etablerat företag att överleva än för ett nyetablerat företag.
- Varje enskilt företag är viktigt för kommunens utveckling och kommunen måste hjälpa till att hitta alternativ till nedläggning.
- Problemet är växande och ägarskiftesfrågan blir därmed en allt viktigare fråga att jobba med framöver.
- I en av länens kommuner anser varken kommunstyrelsens ordförande eller näringslivschefen att ägarskiftesfrågan är ett problem. I denna kommun anser man inte heller att det är en fråga för kommunen att arbeta med, där motiveringen är att: Ägarskiften skall hanteras av marknaden och om ett företag inte lyckas genomföra ett ägarskifte, då ersätts det nedlagda företaget lätt av andra entreprenörer som tar över marknaden med ett nystartat företag.
- I en kommun anser näringslivschefen att det är märkligt att ägarskiftesfrågan får så stort utrymme och undrar vad anledningen kan vara till det. Kommunen ifråga kan inte ange några konkreta insatser som man gör inom området.

5.2 Görs några insatser i kommunen för att stötta ägarskiften?

- Om nej, planerar ni att göra några insatser framöver för att stötta ägarskiften?

Svar från alla 15 kommunerna varav sju kommuner (47 procent) svarar "njaa" på frågan. I sex kommuner (40 procent) görs inga insatser. I två kommuner (13 procent) görs insatser.



Ja, vi gör insatser (två kommuner, varav de båda kommunerna har bolagiserat näringslivsarbetet)

Strömsund: Ägarskifte är en fråga som Strömsunds kommun arbetar med. Det operativa arbetet utförs av SUAB (SUAB, Strömsunds Utvecklingsbolag) och Nyföretagarcentrum. SUABs chef ser i dagsläget ägarskiften som en rätt prioriterad fråga för SUAB. Det de gör i ägarskifteshandläggning varierar beroende på typ av företag. Är det ett enskilt företag kan en representant från SUAB sitta med i processen och dessutom har SUAB ett nära samarbete med Almi, som även de har ägarskiften som en prioriterad fråga.

Sundsvall: I Sundsvall arbetar det kommunala näringslivsbolaget med insatser när det gäller ägarskiften i små företag. Erbjudandena består av utbildningar och nätverk, där frågan tas upp och diskuteras.

Nej, vi gör inga insatser (sex kommuner)

Bergs: I dagsläget finns det inte något specifikt projekt där man aktivt jobbar med denna fråga. Men man försöker att ta fram information om vad man skulle göra för att stötta ägarskiften i små företag så att man skall kunna börja jobba mera aktivt med frågan. Man för också en diskussion med Almi om frågeställningen.

Härnösand: Näringslivschefen anser att detta är svåra frågor att arbeta med och initiativet måste i första hand komma från företagen själva. Kommunalrådet anser att vissa företag inte är menade att genomgå ägarskifte. I de fall då kunskapen inte finns hos barnen, då dör helt enkelt företaget med den som haft kunskapen.

Bräcke: Redan 2011 tittade Bräcke kommun på frågan om ägarskiften i små företag. Kommunen kom då fram till att det var en mycket känslig fråga och att det inte var så lätt att komma in i företag som en kommunal aktör och prata om ägarskifte. Lärdomen blev att kommunen inte kan ta en roll som företagsmäklare. Däremot har kommunen alltid med sig när det gäller önskemål om nyetablering att om man då vet att det finns ett existerande företag som vill sälja till rätt pris, då förmedlas den kontakten. - Men, nej, kommunen jobbar inte direkt operativt med frågan idag, då det skulle medföra en konstig position för kommunen.

Ragunda: Nej, kommunen arbetar inte uttalat med frågan i dagsläget, men frågan kommer att hamna på skrivbordet när det kommer en ny näringslivschef.

Sollefteå: Kommunen arbetar inte direkt med frågan, men Handelskammaren Mittsverige jobbar med frågan.

Åre: Frågan har diskuterats inom kommunen, men kommunen ser inte ett behov av att bevara de företag som hotas av nedläggning vid en generationsväxling, menar kommunstyrelsens ordförande. I kommunen finns drygt 1000 företagare och kommunstyrelsens ordförande anser att det är främst hos de stora arbetsgivarna som generationsväxlingsfrågan är ett aktuell fråga, t.ex. inom kommunens vårdomsorg. Näringslivschefen menar att kommunen inte arbetar med frågan eftersom det är en fråga för marknaden att sköta på egen hand.

Njaa, vissa indirekta insatser görs (sju kommuner)

Ö-vik: Kommunen arbetar med ägarskiftesfrågan i form av ledar- och mentorprogram för kvinnor med syfte att bygga ledare, traineeprogram samt att man jobbar med attityder och insikter, t.ex. genom att lyfta fram vikten av att få in akademiker i företagen.

Timrå: Ja, men exempel kan inte ges. Näringslivschefen anser att det är konstigt att ägarskiftesfrågan får så stor plats och undrar varför. Kommunen samarbetar med Almi i frågan.

Kramfors: Kommunen utbildar ungdomar med näringslivet utifrån näringslivets behov.

Härjedalen: Det är ett problem som kommunen är medveten om. När det kommer till kommunens kännedom att ägarskifte är på gång i ett specifikt företag, då kan kommunen försöka lotsa till passande nätverk, t.ex. till företagsmäklare. Det är dock en svår fråga och en känslig fråga, båda för företagarna och kommunen. Via de företag som kommunen har varit i kontakt med har det kommit fram att det inte är så lätt att sälja och inte heller att prissätta företaget.

Krokum: Kommunpolitikens representant menar att frågan är en angelägenhet för kommunen men kommunen har inga verktyg för att arbeta med ägarskiften. Kommunen behöver dock förstå värdet i att verksamheten i ett företag fortsätter och inte läggs ned i samband med ett ägarskifte. Enligt näringslivschefen jobbar kommunen idag med dessa frågor utifrån företagets behov, vilket kan innebära att förmedla kontakt med till exempel skatteverket eller revisorer. Även extra insatser med företagsträffar med inbjudna experter inom området har erbjudits.

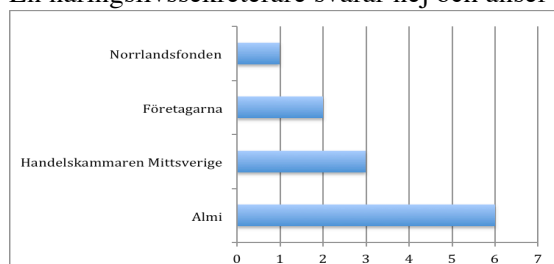
Kommunen skulle dock behöva jobba ännu mer med frågan.

Ånge: Enligt kommunalrådet ser man allvarligt på frågan och kommunalrådet menar att han alltid bär med sig frågan, t.ex. när han är ute på skolor och visar hur många som går i pension och inom vilka områden. I kommunen kommer 125 personer att lämna arbetsmarknaden de kommande åren medan kommunen har betydligt färre gymnasieelever, varav kanske 30 elever kommer att stanna kvar. Kommunrådet vill nog påstå att han är den i Västernorrland som talar mest om detta problem. Trots ett nära samarbete med Almi, menar näringsutvecklaren att det inte sker några stora insatser i ägarskiftesfrågan. För tre år sedan gjorde näringslivskontoret en studie kring de företagare som närmade sig pensionsåldern för att ta reda på hur de hade tänkt sig företagets framtid. Några av dem som var intresserade av att sälja sitt företag men de var väldigt måna om att hitta rätt person för övertagandet och av den anledningen uppfattade näringslivsutvecklaren att det fanns en motvilja till att låta kommunen bistå med att annonsera ut försäljningen och det fanns heller ingen vilja bland företagare ta emot konsultstöd för att underlätta vid en eventuell försäljning. Näringslivsutvecklaren anser sig ha sett att det finns ett behov av stöd i ägarskiftesfrågor men att attityden bland de flesta företagare är att de väljer att inte utnyttja kommunen för ett sådant stöd.

Östersund: Kommunrådet påpekar att näringslivskontoret har identifierat ägarskiftesfrågan och att arbetet med frågan sker i samarbete med externa partners, som t.ex. Almi. Respondenten anser att det viktiga är att kommunen intar en mäklarfunktion och försöker hitta kompetens för berörda företag. Näringslivssekreterare anser att ägarskiften är en alltför känslig fråga för företagare för diskutera i storgrupp och därför bör frågan tas enskilt med berörda företag. En del av arbetet med ägarskiften handlar om att få företagarna att bli kvar i kommunen. En insats som görs är att medla kontakter till möjliga finansiärer. Gröna Näringar är en viktig sektor där det är av högsta vikt att stötta unga människor som ska ta över ett lantbruk.

5.3 Finns andra aktörer i kommunen som arbetar med ägarskiftesfrågan?

Av dem som svarat på frågan, nämner åtta kommuner en eller flera andra aktörer som arbetar med frågan. Almi Företagspartner, nämns sex gånger, Handelskammaren Mittsverige och deras ägarskiftesprojekt tre gånger, Företagarna två gånger och Norrlandsfonden en gång. En näringslivssekreterare svarar nej och anser att frågan endast berör näringslivskontoret.



6 Fallbeskrivningar

I detta avsnitt presenteras resultatet av fem fallstudier. Fyra av de fem fallstudierna utgår från fyra lokala och regionala, handgripliga, operativa initiativ och insatser som framträtt som goda exempel när det gäller att stötta ägarskiftesfrågan i mindre företag. Avsikten är att genom de fyra fallen sprida kunskap om möjliga tillvägagångssätt för att stötta ägarskiftesprocesserna i små företag.

Endast ett av fallen har sin hemvist i Jämtland och Västernorrland. Orsaken till att inte fler fallstudier gjorts i Jämtland och Västernorrland beror på att studiens resultat inte visar på att det har gjorts fler insatser i länen som är att betrakta som goda exempel.

Den femte fallstudien är av ett annat slag och illustrerar ett nyligen avvecklat framgångsrikt och välkänt gotländskt företag med 14 anställda. Fallet illustrerar hur normer och traditioner har brutits, från att företag i mycket hög utsträckning ägarskiftades inom familjen till den yngre generationen, till att det idag finns många alternativa vägar för företagsägare som har för avsikt att gå i pension, eller trappa ned sina arbetsinsatser.

6.1 Fall ett: Gävleborgs län, "Nytag"

Länsstyrelsen Gävleborg drev mellan år 2009 och april 2013 projektet "Öppna Dörrar", där fokus låg på att finna möjligheter till tillväxt kopplat till invandring. Under projektets gång fick projektet en förfrågan från organisationen Företagarna, där de lyfte problematiken med ägarskiftet i företag och undrade om det var möjligt att koppla ihop utmaningarna. Projektet såg positivt på förfrågan och bejakade möjligheten. Inom projektet fann man att tidigare försök hade gjorts till att koppla ihop kvinnor och ungdomar med ägarskiftesproblematiken, men man fann inte något exempel på att invandrare hade kopplats ihop med ägarskiftet i företag.

Projektet Nytag planerades och startade i januari 2012 som ett treårigt samarbetsprojekt med de deltagande organisationerna Företagarna, Almi, Arbetsförmedlingen och Länsstyrelsen. Var och en av organisationerna ser frågan som mycket viktig och var och en satsar resurser. Projektets övergripande mål är att öka andelen ägarskiftet bland småföretagare som står inför generationsväxling som ett verktyg för att bidra till den ekonomiska tillväxten i länet samt bidra till ökad sysselsättning bland invandrare.

Projektet är ett samarbetsprojekt och i projektbeskrivningen står att upp till 80 procent av köparna/entreprenörerna skall vara personer som är arbetslösa, men här tänker och agerar man brett i projektet. Invandrare är den primära målgruppen för rollen som tänkbara köpare/entreprenörer, men projektet stänger inte dörrarna för andra intresserade köpare/entreprenörer om det hjälper att skifta ett företag som alternativ till avveckling.

Ett av projekts mål är att lära av projekterfarenheterna för att skapa en väl fungerande arbetsmetod där flera berörda organisationer samverkar i ägarskiftesfrågan, samt att arbetsmetoden skall kunna inordnas i ordinarie verksamhet. Den permanenta arbetsmodellen skall kunna vidgas till att inkludera alla tänkbara grupper av köpare och entreprenörer. Ett annat mål är att projektet skall stötta 25 lyckade företagsöverlåtelse, vilket är ett mycket högt satt mål, enligt Nytags projektledare.

Projektet samfinansieras mellan samarbetsparterna, där Länsstyrelsen sätter in 50 procent av projektledarens tid samt medel från den regionala utvecklingsbudgeten. Företagarna satsar pengar och tid medan Almi och Arbetsförmedlingen går in med personella resurser. Alla samarbetsparter anser att de har ett ansvar att jobba med ägarskiftesfrågan för att säkra tillväxt och arbetstillfällen samt att värdefull kunskap inte går förlorad.

Satsningen grundas i att den stödjer länets tillväxt och entreprenörskap, menar länsstyrelsens projektledare som också anser att – I hela landet borde det satsas bredare på entreprenörskap

och då inte enbart på nyföretagande utan också på att marknadsföra möjligheten att överta befintliga företag.

Ett av problemen som tidigt upptäcktes var att det existerar en segregation i företagavärlden och i företagens organisationer. Projektets syn är att denna segregation inte grundas i rasism utan i traditioner där resultatet blivit segregerade nätverk som lever sida vid sida och ett av projektets mål är att jobba för att integrera nätverken.

Baserat på intervjuer med aktörerna på marknaden, d.v.s. banker, revisorer, jurister och företagsmäklare sattes som kriterium att omsättningen inte skall överstiga tre miljoner kronor i de företag som stötts. Detta för att inte konkurrera med företagsmäklarna. Projektet stöttar även egenföretagare utan anställda, eftersom målet är att bevara varje möjligt arbetstillfälle.

Projektmodellen erbjuder rådgivning, skräddarsydda lösningar och upplägg samt juridiska råd till både säljare och intresserade köpare i skiftesprocessen. Modellen erbjuder även praktik för intresserade köpare i företag som skall ägarskiftas. Pratikupplägget utformas från fall till fall utifrån förutsättningar, behov och önskemål men alltid med arbetsförmedlingens nationella regelverk som kompass.

En lärdom som projektet tidigt drog är att varje ägarskiftesprocess, liksom dess lösning, är unik, vilket gör att processstödet måste skräddarsys för varje process. Till exempel så har det visat sig att praktik kan innebära allt från en dag, till en månad eller sex månader. - I ett projekt som detta, där den komplexa och komplicerade ägarskiftesprocessen, där både säljar- och köparparter spelar viktiga roller, är det viktigt att kunna erbjuda flexibla, snabba och handgripliga lösningar och därför får inget vara skrivet i sten. Projektledarens erfarenhet är att arbetsförmedlingens rigida och nationella system utgör ett hinder snarare än ett stöd när det gäller att stötta skiften av företag. Här kan en jämförelse göras med arbetsförmedlingens starta eget bidrag, menar projektledaren och undrar varför det inte finns någon liknande satsning för övertagande av små företag? Projektledaren har personligen lyft fram denna problematik i ett möte med arbetsmarknadsministern.

Projektet har marknadsförts till köpar- och entreprenörmålgruppen via informationsmöten, webben, broschyrer, samarbete med Högskolan i Gävle, arbetsförmedlingen, komvux, annonser både lokalt och nationellt samt på Bolagsplatsen.se. Almi och Företagarna sprider information via sina nätverk och länet via sina näringslivskontakter. Vidare har träffar och informationsmöten ordnats med bankpersonal, revisorer, jurister och företagsmäklare och media har publicerat artiklar. Projektets hemsida visar att Nytags samarbetspartners bidrar på följande sätt:

Företagarna

Företagarna ansvarar för att sprida information genom utskick till medlemmarna samt att informera genom hemsidan, nätverksträffar och lokala företagsföreningar.

Almi

Almi ansvarar för att sprida information via hemsidan, nätverksträffar och rådgivare. Dessutom erbjuder Almi rådgivning till köpare, lånevärdering och hjälp med finansiering.

Arbetsförmedlingen

Arbetsförmedlingen ansvarar för att ta fram kandidater som är intresserade av att ta över eller köpa ett företag. Kandidaterna kan hittas på lokal eller nationell nivå. Arbetsförmedlingen skall dessutom se över vilket stöd arbetsförmedlingen kan erbjuda en arbetslös kandidat som är intresserad av att ingå i projektet samt utifrån individens förutsättningar, lägga upp en strategi för samarbetet med företagen under överlåtandeprocessen.

Länsstyrelsen

Länsstyrelsen äger och samordnar aktiviteterna i projektet i samarbete med partnerna. Länsstyrelsen skall även koppla in andra pågående projekt eller verksamhet som kan stödja projektets utveckling.

Arbetsprocessen har fram till idag sett ut enligt följande:

- Företagarna gav en beskrivning av ägarskiftesproblematiken för länsstyrelsen.
- Aktörer som arbetar med frågan kontaktades av länsstyrelsen, där syftet var för länsstyrelsen att skaffa kunskap för att kunna definiera och etablera ett projekt.
- Länsstyrelsen bestämde sig för att ta taktpinnen och startade det treåriga projektet ”Nyttag” i januari år 2012 tillsammans med de fyra samarbetsparterna och medfinansiärerna: Företagarna, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen och Almi Företagspartners.
- Marknadsföring skedde under året.
- Under hösten år 2012 var alla projektdeltagare på plats och början av år 2013 påbörjades det operativa arbetet med att stötta ägarskiftesprocesser. Projektdeltagarna är i huvudsak ute på fältet och arbetar operativt och handgripligt med köpare och säljare. Alla projektdeltagare har sina arbetsplatser hos länsstyrelsen. Projektdeltagarna består av tre resurser från arbetsförmedlingen på 70 procent under år 2012, två resurser under år 2013 och en resurs under år 2014, en resurs på 50 procent från Almi, en resurs på 50 procent från Företagarna samt länsstyrelsens projektledare på halvtid.
- Vid tiden för intervjun med Nytags projektledare, den 13 maj 2013, hade ett ägarskiftesföretag sålts och skiftats och sex köparkandidater var ute på praktik.

6.2 Fall två: Handelskammaren Mittsverige, ”Ägarskiften i företag i Västernorrlands län”

Projektets syfte var att identifiera problem och möjligheter i ägarskifteprocessen samt att handgripligen stötta små företag med ägarskiftesprocessen. Projektet var treårigt, och startade under hösten 2009. Efter några månaders förlängning avslutades projektet den sista mars 2013. Projektets finansiärer var Länsstyrelsen Västernorrland och Tillväxtverket via Europeiska regionala utvecklingsfonden.

I projektansökanen antogs att 16 företag, med totalt 150 anställda, d.v.s. 9,4 anställda per företag, skulle få stöd av projektet för att lyckas fullfölja sina ägarskiften. Vid projekttidens utgång hade 26 företag, med totalt 126 anställda, dvs 4,8 anställda per företag gått i mål med ägarskiftesprocessen. Projektet hade inte fastställt några begränsningar när det gällde vilka branscher som skulle stöttas, inte heller hade några gränser satts när det gäller företagens omsättning. Projektledningen konstaterar att de flesta företagare som stöttats av projektet har varit i stort behov av rådgivning, inte minst när det handlar om finansiella frågeställningar samt att många av företagen i de aktuella företagen endast hade vaga uppfattningar om resultatutvecklingen och om tillståndet i sina företag. De flesta företag som erhöll projektstöd saknade ett aktivt styrelsearbete.

Under projektets första år lades fokus på marknadsföring, där följande kanaler användes: Informationsmöten, frukostmöten, broschyrer, information på Handelskammarens hemsida samt annonser i facktidningar och lokalpress. Projektet har dragit erfarenheten att företagare som står inför ägarskifte inte kommer på informationsmöten som ordnats under samma tema utan de deltagare som kommer är personal från revisionsbyråer, banker och juristfirmor.

Under projektets andra och tredje år låg fokus på att projektledaren gav operativt och handgripligt stöd i ett antal ägarskiftesprocesser enligt den stödprocess som utvecklades under projektets gång, se figur lite längre fram i fallbeskrivningen. - Vissa hävdar att ägarskiftesfrågorna kan och skall lösas av marknadskrafterna på egen hand, men projektet har visat att det befintliga marknadssystemet inte fungerar för de riktigt små företagen, menar VDn för

Handelskammaren Mittsverige, som fortsätter: - Ta t.ex. cykelreparatören som sedan länge driver en liten cykelreparatörsverksamhet men som nu vill gå i pension. Inte vet en sådan småföretagare hur han skall gå tillväga för att sälja sitt företag. Inte hinner han och inte orkar han göra det heller. Den som haft sitt lilla företag i 30-40-50 år har inte gått och funderat på detta med försäljning. Helt plötsligt inser dessa ägare att något måste göras, då de på grund av ålder eller sjukdom behöver avsluta sin yrkesverksamhet. Det visar sig oftast att barnen inte vill ta över och då blir nedläggning många gånger valet. Samtidigt utgör dessa små företag en viktig del av samhällets infrastruktur, t.ex. cykelreparatören, skomakaren, elfirman, rör-mokaren, möbelrenoveraren och snickaren. Det är sådana företag vi har stöttat i projektet, för i det befintliga marknadssystemet saknas aktörer som har intresse av att stötta små företagare som dessa, fortsätter handelskammarens VD.

I projektet har man dragit följande erfarenheter: Innan de små företagen är redo att säljas, har företagaren oftast ett gediget arbete att ta itu med när det handlar om att skapa ordning och reda i verksamheten, t.ex. när det gäller processer, struktur, finanser, ekonomi, organisation, kompetens och avtal. Redan här står många småföretagare rådvilla och behöver stöd, men i det befintliga marknadssystemet finns inte någon hjälp att söka i detta läge. Först när ordning och redan är skapad, finns banker, revisionsbyråer och företagsförmedlarna till hands med sina tjänster. Problemet för de många mycket små företagen är att företagsförmedlarna med sina tjänster vänder sig till företag över en viss årsomsättning, ofta över 5 miljoner eller 10 miljoner kronor. Projektets erfarenhet är också att de etablerade revisionsbyråerna prioriterar sina lite större kunder med kvalificerad rådgivning och att deras tjänster framstår som alltför kostsamma för de företagare som har ett mycket litet företag, med några anställda och någon eller några miljoner kronor i årsomsättning. Företagsmäklare och kvalificerade skatterådgivare har rekommenderats av projektledaren i de fall där så bedömts vara angeläget. Projektets erfarenhet är att det finns goda outnyttjade möjligheter att nå positiva synergieffekter genom samarbete mellan dagens marknadsaktörer. Respondenterna anser inte att projektet har konkurrerat med befintliga marknadsaktörer, då dessa inte verkar i segmentet för den slags småföretagare som fått stöd i projektet.

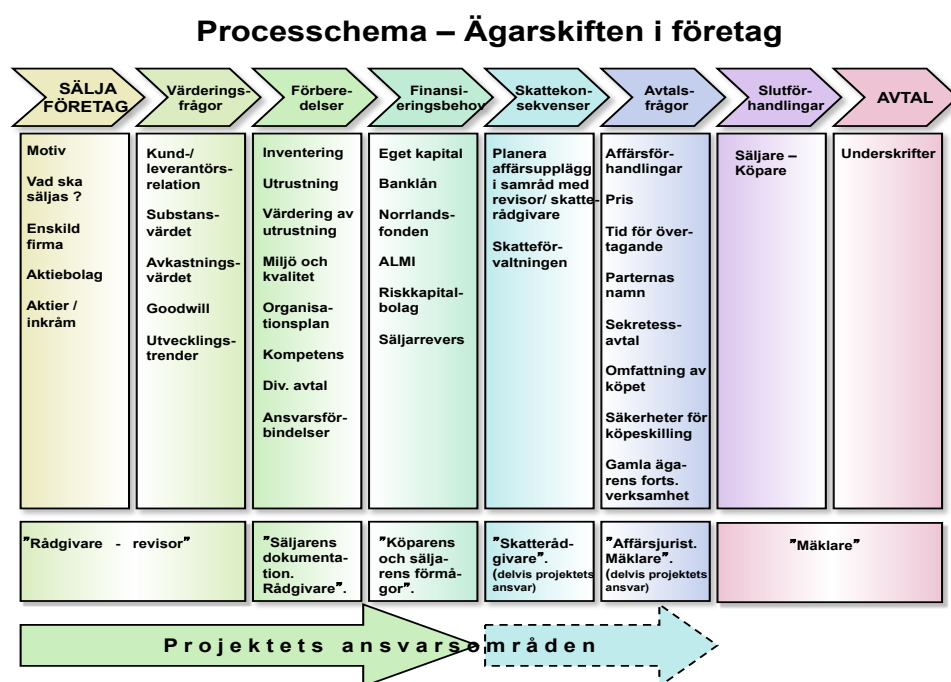
Inom ramen för projektet har 26 företag med sammanlagt 126 anställda, d.v.s. 4,8 anställda per företag gått i mål med sina ägarskiften. Ytterligare 20 skiftesprocesser har fått stöd men vid projekttidens utgång hade dessa skiften ännu inte avslutats. Handelskammaren Mittsverige försökte vid tiden för intervjuerna i denna studie, i april år 2013, att finna finansiellt stöd för att kunna hjälpa de pågående 20 skiftena i hamn. I ett par företag som fick stöd, visade finansanalysen att företagen hade så dålig lönsamhet och värdering att slutresultatet blev avveckling. Ägarskiften inom ramen för projektet har förekommit i formerna;

- Överlåtelse av företag inom ägarfamiljen.
- Överlåtelse av företag till anställd/anställda.
- Överlåtelse av företag till externa köpare.

Projektet har erfarit att den operativa skiftesprocessen har tagit mellan tre månader och tre år. De fall där skiftet skett till barn eller anställda har gått smidigare och snabbare, medan de processer som involverar externa köparkandidater har varit längre och tyngre. Projektets erfarenhet är också att företagsägare till små företag i den storleksklass som projektet har stöttat ofta är villrådiga när det gäller hur de skall gå till väga för att göra sitt företag redo för försäljning. Det handlar om frågor som rör värdering, inventering, kunder/ leverantörer, avtal, skatt, jobba kvar efter försäljning – och i vilken form i så fall? Frågor som dessa tillhör inte företagarnas vardag och de vet inte vilken tråd de skall börja nysta i eller vem det skall vända sig till. De vet inte vad det kostar att sälja ett företag och inte vem de vågar och kan fråga.

Processschemat här nedan visar inom vilka områden och aktiviteter som projektledaren i huvudsak har stöttat företagen. Aktiviteterna har i framförallt handlat om att stötta

förberedningsarbetet för att göra företaget säljbart, vilket har inneburit att skapa ordning och reda samt att skapa klarhet i otydligheter och kunskapsluckor.



Figur: Processchemat visar vilket stöd som projektet på ett handgripligt sätt har bistått småföretagare med. Processchemat finns som bilaga till projektets slutrapport till Tillväxtverket, 130331 samt på på Handelskammaren Mittsveriges hemsida <http://midchamber.dev.osynlig.se/regionen-i-fokus/alla-projekt/#respond>

I projektets slutrapport ges tre exempel på ägarskiften som fick stöd av projektet. De tre exemplen återges här med tillstånd från Handelskammarens VD.

Exempel 1.

Bemanningsföretag med 3,5 mkr i omsättning och nio anställda. Ägarfamilj där frun 62 år sköter redovisningen, mannen 64 år är arbetsledare, inköpare, säljare och leverantör. Barnen har egna jobb. - Jag behöver hjälp med att sälja företaget, det har blivit för stort. Börjar känna mig trött och har ont i ryggen. Det är den 10 juni och båtsäsongen börjar snart. Kan det bli klart före sommaren?

Projektets insats i projektet bestod i att hjälpa till med dokumentation av företaget, diskutera värdering, skattesituation, prisfilosofi samt framtidsmöjligheter. Ägarna vill se en snabb lösning och tänker inte anlita mäklare. Företaget har god likviditet och ackumulerade vinster har givit god soliditet.- Slipper vi annonsera, finns någon annan väg?

Genom projektets Almikontakt visade det sig att ett entreprenörsämne hade anmält intresse för något objekt. Säljarna ville gärna träffa personen ifråga och ville ha vårt stöd vid träffen. Nu är vi i mitten av juli och båten är inte sjösatt. Med assistans av företagets revisor presenterades företagets aktuella ekonomi för köparkandidaten. Säljare och köpare fann varandra och processen fortskred under eftersommaren med avstämningar med projektledaren i ägarskiftesprojektet Den första oktober skrevs avtalet under och båda parter förklarade sig mycket nöjda. Säljaren stöttade den nya ägaren under det första året.

Exempel 2.

Ytbelägnings AB med industriföretag som kunder. Företaget drivs av två bröder 62 resp. 64 år gamla. De har drivit företaget under 25 år. Omsättning 2,5 mkr och tre anställda. Första kontakten med ägarskiftesprojektet togs i december år 2010.- Vi vill sälja vårt företag inom de närmaste åren, var skall vi börja? Vi har eventuellt en möjlig köpare i närliggande bransch.

När ägarna (säljarna) upplevde att de vågade lägga fram alla fakta började vi göra hemläxan enligt projektets processbeskrivning och arbetsformulär. Tillsammans med projektets projektledare lyfte säljarna på sten efter sten (hyresavtal, finansiella kontrakt, kunder, leverantörer, miljöfrågor kompetensbehov hos ny ägare, kvalitetsfrågor etc.). När säljarna successivt hade gjort "hemläxan" hölls ett antal halvdagsmöten med syfte att dokumentera olika aspekter och delar av verksamheten. Säljarna började efter hand söka efter tänkbara köpare inom sitt branschnätverk. Nu, efter två år och två månader och efter tre seriösa säljkontakter meddelar ägarna att de är nära affär och att de hör av sig inför förhandling."

Exempel 3.

Företagarfamiljen i Installationsföretaget AB är ett par i 65-årsåldern med två vuxna barn som också är verksamma i företaget. Barnen skall ta över men efter vår gemensamma analys av företagets ekonomi och framtidsutsikter vill föräldrarna först stabilisera ekonomin genom att bl.a. fullfölja produktutveckling och marknadsintroduktion av nya produkter. - Vi vill inte utsätta barnen för den ekonomiska påfrestning som kan bli fallet om vi överlåter aktierna till dem nu och därför avvaktar vi med ägarskiftet under ett par år.

I detta exempel har finansiell rådgivning och kontaktskapande verksamhet avseende affärskontakter varit ett tongivande som stöd för ägarskiftet. Här har barnen i familjen varit starkt involverade. Tidsåtgången för insatser i det här företaget överskrider de två tidigare illustrerade exemplen.

Handelskammaren Mittsveriges VD anser inte att ägarskiftesfrågan är ett passerat problem. Han tror snarare att vi kan vänta oss ett berg av företagare som kommer att gå i pension framöver. VDn berättar att Länsstyrelsen Jämtland fick en förfrågan om att delta i ägarskiftesprojektet, men tackade nej med motiveringen att pengar saknades. - Något som länsstyrelsen har ångrat sedan de sett hur många företag som har lyckats gå i mål med sina ägarskiften inom ramen för projektet, enligt Handelskammarens VD. - Länsstyrelsen i Jämtland hade tidigare gjort en liten behovsanalys, över antal företag som står inför skifte etc. - Men det räcker inte att göra en analys. De operativa ägarskiftesprocesserna måste handgripligt stöttas för att resultat skall nås, konstaterar handelskammarens VD. VDn menar att Almi inte kan driva och stötta säljarens intressen i ägarskiften eftersom deras uppdrag är att finansiera och ge lån till köparen, vilket står i konflikt med att även stötta säljaren.

6.3 Fall tre: Skellefteå kommun, "Skellefteåmodellen för ägarskiften"

På Skellefteåföretagarnas hemsida möttes läsarna i maj 2013 av följande text:

"Vill du köpa eller sälja företag? - Skellefteå kommun har över 843 aktiebolag med ägare som är över 60 år⁵. Dessa företag riskerar att försvinna om inte nya ägare tar över. Med anledning av detta startades 2012 en process i samverkan mellan näringsliv och kommun. Tillsammans utvecklar vi en affärsmodell för att förena nyföretagande och ägarskiften. Modellen är viktig ur ett tillväxtperspektiv, eftersom det handlar om att bibehålla kompetens och sysselsättning i befintliga Skellefteåföretag."(<http://www.skellefteaforetagarna.se/> ,hämtat 130531).

- Skellefteå kommun har sedan länge satsat på nyföretagande som ett verktyg för tillväxt i kommunen, men vi har inte stöttat ägarskiften, berättar Britt-Inger Olofsson, näringslivsutvecklare och processledare i Skellefteå kommun. Britt-Inger fortsätter: - Nyföretagande är viktigt att satsa på men ägarskiftesfrågan är lika viktig. Många är entreprenöriella, nyfikna och har en vilja att driva något eget men alla har inte en egen affärsidé från grunden. Att främja entreprenörsskap både när det gäller nyföretagande, innovation och ägarskiften är också ett sätt att täcka vårt arbetskraftsbehov, där vi är i skriande behov av viss spetskompetens men också av entreprenörer. Detta arbetskraftsbehov är enormt i Skellefteå, likväl som i andra norrlandsregioner, anser Britt-Inger Olofsson.

⁵ Siffrorna kommer enligt Mikael Winkvist, ordförande för Skellefteåföretagarna, från en konsolidering som Skellefteåföretagarna, Swedbank och Småföretagarknuten gjort av alla tänkbara register, t.ex. offentliga register samt register från PwC och banker.

Skellefteå kommun och Skellefteåföretagarna hänvisar på hemsidor och i dokumentation till att risken med ägarskiften som inte lyckas är att: Statistiskt kan motsvarigheten till två Rönnskärsverk drabbas. Det handlar om att de 843 företagen som under de närmaste åren måste hitta nya ägare för att överleva och för att de tusentals jobben skall säkras” (se t.ex. <http://www.skellefteaforetagarna.se/modules.php?name=Content&op=showcontent&id=61>).

Häromåret beslutade kommunen att betrakta ägarskiftesfrågan som en sakfråga och därmed inkluderades den som en del av kommunens arbete för att främja tillväxt genom entreprenörskap. Vid årsskiftet 2011/2012 etablerades en arbetsprocess för att sätta ägarskiftesfrågan i fokus och en arbetsgrupp bildades i samarbete mellan näringslivskontoret vid Skellefteå kommun samt Skellefteåföretagarna, Företagarna, Start och LRF. Alla parter delar synen att ägarskiftesfrågan är ytterst viktig ur ett tillväxtperspektiv, där det handlar om att behålla kompetens och sysselsättning i befintliga Skellefteåföretag. Utvecklingsarbetet går under arbetsnamnet ”Skellefteåmodellen för ägarskiften”. Målet med den gemensamma arbetsprocessen är att skapa en affärsmodell och en arbetsmetod där insatser för både nyföretagande och ägarskiften skall vara integrerade under kommunens entreprenörskapsparaply år 2015. Skellefteå kommuns näringslivskontor ser ägarskiftesfrågan som en del av kommunens entreprenörskapsarbete, där det finns olika moduler att arbeta med, såsom:

- Olika målgrupper, t.ex. elever, studenter, sysselsatta, arbetslösa, nya svenskar och fackföreningar.
- Olika insatser, t.ex. Ungt Företagande (UF), innovationer, ägarskiften och starta eget genom köp av företag.

Ett illustrerande exempel: Kommunen har sedan länge ett hus som heter ”Entreprenören” dit olika verksamheter med koppling till entreprenörskap knyts; nyföretagande, satsningar och stöd mot befintliga entreprenörer samt Innovation Västerbotten. I arbetsgruppen har man börjat undersöka möjligheten att göra ett case kring hur ägarskiftesfrågan skulle kunna kopplas på. En grundtanke i utvecklingsarbetet är att arbetsmodellen skall vara inkluderande och vända sig brett till alla tänkbara målgrupper för att finna entreprenörer som vill starta eget, antingen som nyföretagare eller genom att ta över ett befintligt företag via ett ägarskifte.

Skellefteå kommun valde att ta taktpinnen i utvecklingsarbetet vad gäller samordning och processledning. En handlingsplan för perioden 2012 - 2014 med mål att skapa en arbetsmodell som kan permanentas från 2015 skapades. En del av finansieringen för utvecklingsarbetet tas från kommunens näringslivsbudget. Inga projekt- eller programmedel från EU- eller stat har sökts eller använts till arbetet, men under arbetets gång har medfinansiering sökts från samarbetsparterna; Almi, banker och företagargorganisationer. – Men visst kan vi tycka att Näringsdepartementet eller Tillväxtverket skulle kunna stötta oss såsom pilot, anser Britt-Inger Olofsson. Målsättningarna för utvecklingsarbetet har inkluderats som styrparametrar i kommunens styrkort för verksamheten.

I ett tidigt skede av utvecklingsarbetet, d.v.s inför det första öppna dialogmötet som hölls i mars 2012 sände Britt-Inger Olofsson en inbjudan till samtliga kommuner i Västerbottens, Norrbottens och Västernorrland län, utifrån tanken att den komplexa och utmanande ägarskiftesfrågan berörde fler än den egna kommunen. Intresset från de inbjudna kommunerna var högst svalt och med ett par undantag hörde ingen av sig för deltagande. Britt-Inger Olofsson valde då att engagera ett telemarketingföretag för att ringa runt och söka information om varför kommunerna inte hade svarat på anropet. Följande huvudsakliga förklaringar angavs till det svala intresset:

- Almi har redan testat att jobba med frågan men de kom ingen vart.
- Det är en viktig fråga men den är inte prioriterad och vi har inga resurser till att jobba med den.
- Vi anser att det är företagarnas ansvar att jobba med frågan.

- I Skellefteå blev vi förbryllade och frågade oss att om Almi har jobbat med frågan – varför

har den då inte lyft? Saken är nog den att det inte räcker med att lyfta frågan utan man måste börja jobba och stötta handgripligt och operativt i de enskilda skiftesprocesserna. Det räcker tydligen inte med analys- eller informationsaktiviteter, säger Britt-Inger Olofsson.

I mars 2012 genomfördes ett öppet ägarskiftesseminarium och dialogmöte med företagare, offentlighet och andra intressenter som deltagare. Skellefteås kommunalråd inledde med att sätta fokus på nuläget: ”- Bara i Skellefteå kommun finns över 2 700 aktiebolag varav 843 företag har en ägare som är över 60 år. Företag som dessa är i riskzonen om företagsägarna inte kan hitta nya entreprenörer som tar över. Ur ett tillväxt- och sysselsättningsperspektiv är ägarskiftesfrågan därför en mycket viktig fråga för kommunens framtid. Kommunalrådet redogjorde vidare för att allt inte är nattsvalt och berättade om en inspirationskälla i form av det då pågående projektet ”Bli företagare – Skapa din egen framtid” med Umeå Universitet som projektägare och med Region Västerbotten, Skellefteå kommun och Umeå kommun som medfinansierare. Projektet går ut på att en arbetslös person som är intresserad av att bli entreprenör får praktisera under tre till sex månader hos en företagare som saknar en naturlig övertagare. Ett 20-tal processer är igång idag och 14 överlåtelser har redan genomförts.” Jan Holmstedt, VD, Småbolagsknuten och ansvarig för Swedbanks Företagsförmedling, Norra Norrland informerade åhörarna om att: – Vi har idag Europas äldsta företagare i norra Sverige. År 1990 var medelåldern bland svenska företagare 46 år. Vid millennieskiftet var det ganska oförändrat men år 2007, då hade medelåldern stigit till 54 år och andelen företagare över 60 år ökat till det dubbla.. (Skellefteå kommuns hemsida, [Följande resultat när det gäller utvecklingsmöjligheter från dialogmötet presenteras på ovan hemsida:](http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CC4QFjAA&url=http%3Aprocent3Aprocent2Fprocent2Fskefor.seprocent2Fmodules.phpprocent3Fnameprocent3DDownloadspcent26opprocent3Dgetprocent26idprocent3D30procent26dlangprocent3D&ei=aiedUfTLNO7b4QSS6oHIAQ&usq=AFQjCNGqd9LXswNioKJ6X3uiYPdjdLg2fw&bv m=bv.46751780.d.bGE).</p></div><div data-bbox=)

- Bättre samordning mellan de aktörer som jobbar med frågan.
- Finansieringsfrågan av ett ägarskifte är en utmanande och viktig fråga.
- Många av de mindre företagen saknar styrelse men om en sådan hade funnits hade den kunnat ta en huvudroll i en ägarskiftesprocess.
- Arrangemang saknas för att samla både befintliga företagare och de som kan tänka sig bli företagare.
- Långsiktiga åtgärder för att stimulera lusten och viljan till företagande behöver införas i större utsträckning inom skolan från förskolan, grundskolan högstadies- och gymnasienivå.
- Information, kunskap och kommunikation om ägarskiftesfrågan är viktiga insatser, både mot media och andra kanaler.

Både Skellefteå kommun och Skellefteåföretagarna betonar vikten av att inkludera, involvera och jobba tillsammans med alla marknadsaktörer som är involverade i ägarskiftesprocessen, t.ex.: Revisorer, banker, Almi, jurister och advokater, fack, ”Start” samt företagsmäklare. - Alla dessa aktörer äger gemensamt problemet och kan därför gemensamt arbeta fram lösningar, menar Mikael Winterkvist, Skellefteåföretagarnas ordförande, entreprenör samt delägare i Småbolagsknuten, och fortsätter - Det gäller att arbeta i samförstånd och i bred samverkan med mål att skapa en plan och nå ett resultat för helheten. Det sätt, där vi fram till nu har arbetat med ägarskiftesfrågorna på flera olika kammare, har inte hjälpt företagarna och därmed inte samhället. - Alla involverade aktörer har i grund och botten det gemensamma intresset – att kommunen skall ha många blomstrande företag och därför måste samtliga aktörer mobilisera och jobba tillsammans mot målet. – I vårt pågående arbete har vi en fantastisk uppslutning från alla involverade aktörer och vi jobbar tillsammans. Alla berörda marknadsaktörer och andra intressenter finns representerade i referensgruppen för att ta fram

en Skellefteåmodell för ägarskiften. Även facket deltar helhjärtat och spelar en viktig roll. – Ja, för kanske är det någon eller några av de anställda som är den nya entreprenören, säger Mikael Winterkvist.

Arbetsgruppen ser det som ett viktigt genombrott att facket är så engagerade och intresserade som de är i arbetet med ägarskiftesfrågan. T.ex. skall gemensamma arbetsplatsträffar genomföras där arbetsgruppen och facket gemensamt skall informera om möjligheterna med att bli egenföretagare. Facket förhandlar även i småföretagen, vilket gör att de också kan bli en konstruktiv och kunnig samtalspart för den äldre ärgenerationen ägare genom att väcka fråga i mindre företag, t ex ”Har du funderat på vad som skall hända med företaget den dagen du har för avsikt att gå i pension?”.

Både kommunen och Skellefteåföretagarna menar att det även krävs att skolorna arbetar för att företag skall kunna hitta köpare på lång sikt och på kort sikt krävs att nuvarande anställda får en positiv syn till entreprenörsskap, dvs t ex via facken. Britt-Inger Olofsson satt i styrgruppen för projektet ”Bli företagare – Skapa din egen framtid”, där Umeå universitet var projektägare. Hennes erfarenhet från det projektet är att föreställningarna att studenter skall finna en anställning när de är klara är mycket stark, medan idén om möjligheten att bli företagare genom att starta eget eller ta över ett företag i stort sett inte finns.

I enlighet med utvecklingsarbetets handlingsplan gjordes under det första halvåret 2013 en kartläggning av nuläget när det gäller ägarskiften i kommunen. Mikael Winterkvist berättar att: - Vi har valt att exkludera företag med en årsomsättning över 10 miljoner. Detta för att inte störa marknaden, där företagsmäklare normalt sett riktar sig mot företag med en årsomsättning på över 10 miljoner. Men 75 procent av företagen i Norrbotten omsätter mindre än 10 miljoner. Visst finns det företag som omsätter fem miljoner som på egen hand klarar att skifta ägare till företaget, men många av dessa företag behöver stöd. Kartläggningen gör vi för att – Vi måste sluta tro, vi måste veta. Bilden kan ju vara både bättre eller värre än vad vi tror.

Avsikten med kartläggningen är att skapa en bild av hur nuläget ser ut när det gäller företagarnas planer för ett eventuellt förestående ägarskifte i Skellefteå kommun. Från årsskiftet 2012/2013 jobbar en person från Skellefteåföretagarna med kartläggningen, där 200 utvalda företag blir uppringda. Intervjumallen består av ett tiotal frågor som syftar till att ge en bild av var företaget befinner sig i förberedelseprocessen. Undersökningen görs under strikt sekretess och inga företagsnamn eller namn lämnas vidare. Kartläggningen finansieras av Skellefteå kommun och Skellefteåföretagarna ansvarar för genomförandet i i samarbete med Företagarna. Hasse Fjellström, som arbetade operativt och handgripligt med att stötta deltagarna i Umeås och Skellefteås samarbetsprojekt ”Bli företagare – Skapa din egen framtid”, genomför undersökningen och numer är han anställd av Skellefteåföretagarna.

Från januari till och med april hade svar från 89 företag samlats in. Företagen är utvalda utifrån följande kriterier: Årsomsättningen är lägre än tio miljoner kronor, företagets ägare är 55 år eller äldre och företaget har *minst en anställd*. Resultaten från de 89 företagen visar att:

- Företagens genomsnittliga omsättning är 3,2 miljoner.
- Företagen har i genomsnitt 3,3 anställda, varav det företag som har flest anställda har tolv anställda. Fem företag har en anställd.
- Företagarnas genomsnittsalder är 63,6 år. 83,6 procent av företagen är över 60 år och av dessa är 29,3 procent över 65 år.

Utifrån svaren på frågorna, klassificeras företagen i grupperna ”Röda företag”, ”Gula företag” och ”Gröna företag”, där klassificeringen grundas på var företagsägaren och företaget befinner sig i ägarskiftesprocessen. Undersökningsresultatet till och med april månad visade att:

44 företag (49,5 procent) av de 89 företagen kategoriseras som ”Röda företag”.

Kännetecknet för den röda kategorin är att ägaren inte har börjat fundera på ägarskiftesfrågan

och har inte heller väckt frågan, för sig själv, sin familj eller sin revisor. Ägaren har inte gjort någon plan och har inte tagit något initiativ.

20 företag (22,4 procent) av de 89 företagen kategoriseras som "Gula företag".

Kännetecken för den gula kategorin är att ägaren har börjat fundera och diskutera, kanske med familj och revisor, men ägaren har inte långsiktigheten i processen klar för sig.

Någon värdering är inte gjord. Det finns en medvetenhet men risken är hög.

25 företag (28 procent) av de 89 företagen kategoriseras som "Gröna företag".

Kännetecken för den gröna kategorin är att ägaren har en plan, en värdering är gjord och i princip är en ny ägare utsedd så skiftet borde snart kunna vara på plats.

- En strävan för utvecklingsarbetet blir att göra alla företag till "Gröna företag". Men alla företag är inte sunda företag och osunda företag går inte att skifta. Vi kommer bland annat på beakta omsättning, avkastning och antal anställda när vi bygger vår modell. Vid tveksamheter kan vi lämna till värderare eller revisorer för en extra granskning. Det går inte att skifta en verksamhet som inte har bärighet och inte heller ett företag där en tilltänkt köpare inte får alla korten på bordet, menar Mikael Winterkvist.

När slutesultatet från kartläggningen blir klara, under sommaren år 2013, kommer fas två i utvecklingsarbetet att påbörjas, dvs utformandet av system, strukturer, modeller, metoder och processer för att operativt och handgripligt kunna stötta processen. Ett kriterium som redan är beslutat är att ju fler anställda ett företag har, desto tidigare kommer de som så önskar att erbjudas stöd. Budget för utvecklingsarbetet som pågår under åren 2012 – 2014 ser ut enligt följande:

År 2012 : 100 000 kr, vilket var kommunens uppstartskostnad. Därutöver gick näringslivet in med egen tid och med delfinansiering av aktiviteter.

År 2013 : 400 000 kr, varav näringslivet delfinansierar 150 000 kronor.

År 2014: Budget för år 2014 kommer att vara färdig i november 2013.

Parallellt med processarbetet kommer en finansierings- och handlingsplan för en permanentad verksamhet från 2015 att arbetas fram. I maj år 2013, baserat på erfarenheter från Umeå-projektet "Bli företagare" och på kartlägningsresultatet som erhållits till och med april månad (89 svar av 200), ser de preliminära idéerna för arbetsmetoden ut enligt följande:

- En kontaktperson/mentor/coach som kan stötta ägarskiftesprocessen finns tillgänglig från start till mål, där stöttandet handlar om att kratta manegen, att stötta i de mjuka frågorna, säkra att en värdering görs, säkra att lämpliga experter kopplas in vid behov, t ex jurist eller revisor samt att följa upp och korrigera processen vid behov.
- Hur matchning och eventuell överlappning, t.ex. i form av praktik, skall ske är inte fastställt i nuläget, men sannolikt behövs någon tid med handledning/introduktion/praktik, d.v.s. en överlappningsperiod för att bygga förtroende och överföra kunskap. I Umeåprojektet var arbetsförmedlingen medaktör, vilket hade både för- och nackdelar, menar Britt-Inger Olofsson. - Problemet är att arbetsförmedlingen styrs av ett statligt, nationellt regelverk vilket gör dem rigida och icke-flexibla. De drog till exempel efter halva projektiden in det aktivitetsstöd som var en viktig komponent i konceptet. Regeringskansliet eller kanske arbetsförmedlingen borde istället kunna gå in och stötta på ett flexibelt sätt, anser Britt-Inger Olofsson.
- Kostnadsmodellen för stödinsatserna är inte fastställd, men det står klart att det inte går att ta ut ett marknadsmässigt pris för aktiviteter som handlar om att kratta manegen och stötta i mjuka frågor.
- Viss utbildning bör erbjudas och att vissa koncept behöver utvecklas.

Lärdomar från utvecklingsarbetet och tips till andra aktörer som planerar att ge stöd i ägarskiftesfrågan, enligt Britt-Inger Olofsson, Skellefteå kommun och Mikael Winterkvist, ordförande Skellefteåföretagarna:

- Någon måste ta taktpinnen. I Skellefteåmodellen valde kommunen att ta den.
- Definiera uppdrag, syfte mål.
- Kartlägg alla befintliga aktörer och intressenter. Gå inte förbi någon av dessa utan för dialog, inkludera och involvera dem (se bilagd aktörskarta), t ex via workshops eller referensgrupper.
- Utmaningar: Att identifiera glappen och skapa bättre fungerande strukturer och modeller när det gäller att stötta ägarskiften. Stötta endast där det finns glapp i befintliga marknadssystem, vilket i Skellefteås fall visat sig betyda att stötta de mindre företag, som önskar stöd och som befintliga Företagsmäklare och rådgivare inte är intresserade av eftersom sådana uppdrag generar mer arbete än intäkter.
- Se inte ett arbete som detta som ett projekt. Det är en arbetsprocess och ett utvecklingsarbete med mål att finna en permanent lösning. Det handlar om process-, struktur-, och verksamhetsutveckling.
- Komponenter som bör vara med är: Någon form av mentorskap/coach/brobyggare som kan stötta under hela, långa ägarskiftesprocessen. Denna person måste kunna hänvisa till ägarskiftesexperter av olika slag vid olika skeden av processen, t.ex. när det gäller avtal, värdering och skatter.
- Någon form av upplägg som möjliggör praktik/handledning/introduktion – en tid av överlappning med syfte att bygga förtroende och överföra kunskap.
- Se arbetet som en del av kommunens tillväxt- och entreprenörskapsarbete.
- Tänk nytt och brett. Arbeta inkluderande med alla tänkbara grupper och exkludera ingen grupp när det gäller att finna tänkbara köpare/entreprenörer.
- Påverka attityder, bygg o förmedla kunskap, förmedla förebilder och goda exempel för både säljare och möjliga köpare.
- Ett pionjärutvecklingsarbete som detta borde kunna få stöd från offentligheten menar Britt-Inger Olofsson.

6.4 Fall fyra: Umeå universitet och medaktörer, "Bli företagare – skapa din egen framtid"

Projektet "Bli företagare – skapa din egen framtid" etablerades som ett treårigt projekt med projektperioden 2010 – 2012. Projektets första år finansierades via Region Västerbotten, Skellefteå kommun, Umeå kommun, Arbetsförmedlingen samt Umeå universitet. Tillväxtverket anslöt som medfinansör under år 2011 – 2012.

Syftet med projektet "Bli företagare – skapa din egen framtid" var att hjälpa till att hitta lösningar till ägarskiftesfrågan i minst tio småföretag per år så att nedläggning kunde undvikas. Målet var att ägarskiften skulle leda till att nya ägare fick möjlighet att vidareutveckla regionens företag. Ett annat mål var att få arbetslösa akademiker att se företagande och förvärv av befintliga företag som ett alternativ till anställning. Ett ytterligare mål var att projektet skulle bli en modell för övriga landet. Projektets primära målgrupp var småföretagare i Västerbotten som behövde stöd för att lösa sitt ägarskifte. Sekundär målgrupp var studenter som var på väg att ta examen, nyutexaminerade studenter och andra intresserade, arbetslösa personer. Umeå universitet och dess Enhet för näringsliv och samhälle, ENS var projektägare. Förutom finansiärerna, var även Företagarna Västerbotten, Skellefteåföretagarna, Småbolagsknuten och Swedbank Företagsförmedling aktiva i projektet.

Kriterierna för de deltagande företagen var en årsomsättning på mellan 0,5 – 10 miljoner kronor. Gränsen uppåt sattes för att inte konkurrera med befintliga företagsmäklare, där regionens Företagsmäklare vänder sig till företag med högre årsomsättning än tio miljoner kronor.

Initiativet till projektet togs av Småbolagsknuten AB, vars personal förfasades över att ägare till mindre företag, med någon eller några anställda, många gånger en dag ”bara låste dörren och gick hem”, berättar den operative projektledaren Hasse Fjällström. Småbolagsknuten startades 2008 i Skellefteå. Enligt företagets hemsida Består företagets erbjudande består av att erbjuda förenklade företagsmäklarerbjudanden till mindre företag med en omsättning på upp till tio miljoner kronor. Småbolagsknutens tjänstekoncept kostar 19.500 kronor, vilket skall jämföras med mäklarnas tjänster som vanligtvis kostar 5-10 procent i provision på transaktionsvärdet plus en minimavgift på 150-200.000 kronor. Småbolagsknuten skriver på sin hemsida att man inte erbjuder ett traditionellt mäklarstöd utan det som erbjuds är en digital mötesplats där säljare och köpare kan hitta varandra, digital annonsering, en tjänst som inkluderar att en värdering görs samt ett informationshäfte med försäljningsinformation. Småbolagsknuten ägs av Sparbankstiftelsen Norrlands Riskkapitalstiftelse i samverkan med Swedbanks Fastighetsförmedling i Norra Norrland samt några privata intressenter.

Småbolagsknuten kontaktade arbetsförmedlingen, region Västerbotten och länsstyrelsen för att presentera problematiken och lämna ett förslag på ett stödupplägg som byggde på aktivitetsstöd under en lärlings-/praktikperiod. Målet skulle vara att försöka få tillstånd en matchning mellan en köparaspirant och en företagare som stod inför ett ägarskifte. De offentliga organisationerna tyckte idén var värd att prova. Ett av målen var att få unga att våga prova att bli egenföretagare och därför beslutades att Umeå Universitet skulle vara projektägare.

Under projektets första år, 2010, prövades olika ansatser för att nå ut till aspiranter samt för att hitta en lösning på hur de företagare som kunde förmodas stå inför ett ägarskifte skulle kunna hittas och nås. Tanken från universitetets sida var att jobba via banker och revisionsbyråer, vilket inte lät sig göras då bankerna och revisionsbyråerna månade starkt om sina kunders sekretess och därför inte lämnade ut kunduppgifter. Universitetet kunde själva inte möta kunder och säljare på grund av konflikten mellan sekretess och offentlighetsprincipen. Lösningen blev att projektet hyrde in en konsult via Småbolagsknuten, för att utföra fältarbetet, dvs att handgripligt stötta ägarskiftesprocessen, vilket inkluderade att försöka matcha kunder och aspiranter.

Projektets upplägg innebar att försöka matcha blivande entreprenörer med företagare som står inför ett ägarskifte samt att handgripligt och operativt stötta parterna under processens gång och fram till färdigt ägarskifte. Upplägget var att konsulten presenterade intresserade aspiranter för företagaren, som sedan gav ett slutgiltigt ja, eller nej. I de fall där matchningen inte fungerade tillfredsställande var det oftast säljaren som inte varit nöjd med aspiranten. Detta är grunden till att flera företagare haft fler än en aspirant. Den aspirant som accepterades av en företagsägare erbjöds praktik som finansierades via arbetsförmedlingens aktivitetsstöd, förutsatt att aspiranten uppfyllde arbetsförmedlingens krav, till exempel att personen var arbetslös. Projektets farhågor om svårigheten att få kontakt med intresserade företagare som står i begrepp att genomföra ett ägarskifte visade sig vara felaktiga. Närmare 200 företagskontakter etablerades via olika kanaler, främst genom uppsökande telefonkontakt, men även via annonsering och informationsträffar.

Projektets styr- och arbetsgrupp hade trott att studenter skulle visa ett stort intresse för projektet, vilket visade sig vara ett felaktigt antagande. Ingen av de närmare 50 aspiranter som deltog i projektet rekryterades från studentgruppen. För att väcka intresse hos studentgruppen användes universitetet studentkommunikatörer som arbetar för avdelningen externa relationer med olika projekt. Projektet marknadsfördes via events, mässor och via arbetsförmedlingen. En lärdom är att marknadsföringen var svår och dyr och ändå misslyckades projektet med att rekrytera studenter. Ett problem när det gäller studenter och upplägget som valdes, är att studenter inte har rätt till stöd från arbetsförmedlingen under studietiden och nyutexaminerade studenter vill inte gärna registrera sig som arbetslösa och bli stämplade som arbetslösa redan från starten.

Ytterligare en utmaning var att arbetsförmedlingen gjorde en helomvändning mitt i projektet, då de drog in möjligheten till praktik under sex månader. – Praktik i någon form är en viktig del men då bör troligtvis andra finansieringsformer än via arbetsförmedlingens nationella system kunna erbjudas, menar projektledaren från Umeå universitet. Hon anser att någon annan aktör, till exempel Almi, Företagarna, någon myndighet eller verk borde kunna stötta. - Det finns konsultcheckar och företagscheckar som myndigheter och verk använder för företagsutveckling redan idag, skulle inte dessa kunna användas till praktik med syfte att skifta ett företag, frågar sig projektledaren.

Projektets slutrapport visar att av de närmare 200 direkta företagskontakter som togs, lyckades 31 företag ägarskifta sina företag. Småbolagsknutens konsult, Hasse Fjällström, berättar att ytterligare några lösningar föll på plats efter projekttidens slut, vilket medför att totalt 35 företag fick hjälp med att ägarskifta sina företag. Enligt slutrapporten räddades 30-50 arbetstillfällen i och med projektets insatser. Småbolagsknutens konsult, menar dock att företagen som deltog i projektet i genomsnitt har tre anställda och enligt den beräkningen har 105 arbetstillfällen räddats. 49 aspiranter har gjort praktik ute på företag inom ramen för projektet. Ett projektmål var att minst hälften av aspiranterna skulle vara kvinnor, men enligt slutrapporten har detta mål inte nåtts och det stora flertalet av aspiranter har varit män. Branschspridning var ett definierat projektvillkor, utifrån målet att få lika många manliga som kvinnliga aspiranter - ett villkor som uppnåddes, enligt Hasse Fjällström.

Småbolagsknutens konsult ser ett problem i att universitetet har varit projektägare. En av konsekvenserna blev därmed, menar han, att oproportionerligt lite pengar och tid fanns att tillgå till det operativa fältarbetet, dvs till att finna, matcha och stötta företagare och aspiranter, medan alltför mycket tid och pengar förbrukades på administration. Småbolagsknutens konsult är den enda personen som har arbetat med det operativa fältarbetet. - Hade vi haft mindre administration och möten och mer operativt arbete, då hade vi minst kunnat nå det dubbla antalet matchningar, för det råder inte brist på intresserade företag och aspiranter, menar Hasse Fjällström, som fortsätter: - Däremot är det ytterst få företagare som kontaktade Småbolagsknuten självmant. Det är en känslös process för en företagare att inse att det är dags för ägarskifte i företaget. - Det känns nästan som att gå till Fonus och planera sin egen begravning, citerar Hasse Fjällström en företagare. - Många gånger vill ägaren nästan inte sälja och den mentala processen är mycket lång och tung. Men när beslutet väl är taget, då går det smidigare, enligt Hasse Fjällström.

Den kontaktskapande processen gick till enligt följande: Konsulten från Småbolagsknuten, Hasse Fjällström, ringde upp företagare i regionen som matchade projektets kriterier. Konsulten presenterade upplägget, där den företagare som var intresserad fick två alternativa val: Att köpa Småbolagsknutens tjänster, där kostnaden var 19 500 kronor eller att delta i projektet "Bli företagare". Att delta i projektet var kostnadsfritt och upplägget innebar att delta i matchningsprocessen, där en intresserad och tänkbar köpare skulle göra praktik på företaget under en period med syfte att parterna skall lära känna varandra. Det var säljaren som själv valde aspirant genom att acceptera eller inte acceptera den eller de aspiranter som konsulten föreslog.

Vid den första telefonkontakten möttes Hasse Fjällström oftast av skepsis. Hasse följde upp samtalet efter någon vecka. Det var först om ett öga-mot-öga möte kom tillstånd som förtroendet kunde börja byggas. Alla de företagare som deltog, valde att delta i projektet "Bli företagare". Hasse Fjällström arbetade under strikt sekretess, vilket han ser som en förutsättning. - Ägare till mindre företag är oftast mycket motvilliga till att offentliggöra en eventuellt förestående försäljning av rädsla för att leverantörer, kunder och anställda skall försvinna, för i ett sådant scenario är ett företag inte värt någonting, menar Hasse Fjällström.

Aspirant- och köparintressenter hittades via Småbolagsknutens databas med intressenter som specificerat köpintressen inom definierade områden, t ex service, handel eller kanske produktionsföretag inom plast. Dessutom har projektet bedrivit utåtriktad verksamhet för att

finna aspiranter via arbetsförmedlingen, information till arbetsförmedlare, annonsering i dagspress, Start i Skellefteå samt hemvändarträffar i Stockholm. Projektet lyckades inte nå studentgruppen och ingen student valde att bli aspirant. Det gemensamma för aspiranterna var att de var arbetslösa, varav cirka 20 procent hade akademisk utbildning sedan tidigare. Många branscher har varit representerade i projektet, t ex handel, service, mekanisk industri, hälso- och sjukvård och producerande företag. Några företag hade en anställd, men de flesta hade mellan två och sex anställda, med ett genomsnitt på tre anställda.

Lärdomar från projektet och tips till andra aktörer som planerar att ge stöd i ägarskiftesfrågan, enligt Hasse Fjellström, konsult från Småbolagsknuten:

- Ägarskiftesfrågan när det gäller skiften av företag med äldre ägare är en tickande bomb och det är ingenting som har passerat. Det företagare som behöver stöd för att ro iland sina skiften är ägarna till små, mikroföretag; cykelhandlaren och elektrikern till exempel. Inte minst handlar detta om ägarna till småföretagen i glesbygden norr om Gävle, där både företagare och invånare blir allt färre och allt äldre. Samhällets infrastruktur är därför i behov av räddningsinsatser i dessa regioner.
- Från början tyckte alla involverade parter att det var en bra idé att universitetet var projektägare. Lärdomen är att detta var ett felspår. Det är viktigt att universitetet är med, men ej i ledarrollen. Hasse anser inte att processen står och faller med arbetsförmedlingens aktivitetsstöd. - Visst, en överlappningsfas är ett väsentligt element i processen, men denna fas skulle kunna ha andra finansieringskällor, t.ex. Starta eget bidrag, eller något annat regionalt stöd för att komma igång under sex månader. Än viktigare än en överlappningsperiod i form av praktikupplägg, är att skiftet genomförs i form av ett successivt skifte. Detta innebär att säljaren trappar ned och avvecklar sitt ägarskap och ledarskap successivt. Ett sådant upplägg underlättar även finansieringsfrågan, eftersom banker och finansieringsinstitut brukar se positivt på ett upplägg där företaget köps successivt över tiden, kanske i ett upplägg med köp av 40 procent, -50 procent - 60 procent - och upp till 100 procent över en tid. En mjuk övergång underlättar dessutom kunskaps-, relations-, och närverksöverföringen till köparen, vilket inte minst gör affären mer attraktiv och möjlig att genomföra för köparen. En mjuk övergång tar tid och den måste få ta tid. Hasse menar att är nio av tio uppdrag i Småbolagsknuten och projektet "Bli företagare" läggs upp som successiva skiften.

Hasses erfarenhet är att successiva skiften är än viktigare ju mindre företaget är, vilket beror på att ju sämre och svagare ett litet företags strukturer och system är, desto större del av kunskap och immateriellt kapital finns ingen annan stans än i ägarens huvud. Större företag där det finns fler funktionella chefer och ansvariga personer, är det lättare att ersätta någon komponent - så även den högsta chefen.

- Uppdraget har inte varit lönsamt för Småbolagsknuten, men det behövs en aktör som fyller den roll som Småbolagsknutens konsult har fyllt i projektet "Bli företagare". Det betyder någon som intar rollen att som mentor/coach/handledare/rådgivare och som i den rollen kan arbeta operativt och handgripligen med att stötta skiftena och matchningarna. Det är viktigt att personen i fråga har god förståelse och fingertoppskänsla för komplexiteten, utmaningarna och de mjuka frågorna i generationsskiftesprocessen.
- Det gäller att förstå att det är ett stort kliv att gå från en anställning eller från att vara arbetslös till att bli egenföretagare. Samtidigt gäller det att förstå att det ofta är en lång och besvärlig mental process hos företagaren för att komma fram till ett sälbeslut. - Vissa företagare har haft flera aspiranter, men där företagaren gång på gång har ansett att det inte har fungerat. Är det inte det ena så är det något annat som inte har fungerat. - Dessa företagare var nog inte redo att sälja och de skulle nog ha behövt coachning innan de deltog i projektet.
- Det gäller att stötta både säljare och köpare under processen och att hänvisa dem till rätt experter, där jurister, bank, finansieringsinstitut, revisorer tolgvis behövs kopplas

in i olika skeden av processen. Att skriva avtalet är komplicerat och även här behövs oftast experthjälp. Värderingsfrågan och prisfrågan är många gånger de största utmaningarna och dessa kan ställa relationen mellan köpare och säljare på sin spets.

- Problem uppstår om arbetet drivs som ett tidsbegränsat projekt eftersom varje skifte tar lång tid och är oförutsägbart. I en första fas tar tiden från första tanke och fram till säljbeslut ofta lång tid och denna fas tenderar att vara krokig och besvärlig. När säljaren väl bestämt sig tar processen åtminstone 12-18 månader.
- Större företag har goda förutsättningar att hantera en skiftesprocess på egen hand.
 - Men 90 procent av alla svenska företag omsätter mindre än 10 miljoner kronor och utan dem skulle hela Sverige läggas ned för då skulle vi inte ha många arbetstillfällen kvar i vårt land.
- Företagarens mentala process för ett ägarskifte bör egentligen påbörjas dag ett av företagandet, för varje företagare vet nog innerst inne att ingenting är för evigt.

6.5 **Fall fem: Avveckling av Yllet**

Denna beskrivning handlar om ett av Gotlands mest välkända företag och varumärken, Yllet. Under åren 2012 och 2013 har Yllet successivt avvecklats, som ett resultat av att ägarparet bestämde sig för att trappa ned sina arbetsinsatser efter 30 år som framgångsrika företagare. Yllets historia går tillbaka till år 1982 när sjuksköterskan Agneta öppnade garnbutiken Yllet i Visby. Stickning var populärt och det gotländska garnet blev snabbt en succé. Med tiden kom garnet att kompletteras med framgångsrika päls- och klädkollektioner. Den gotländska ullens har genom företagets 30-åriga historia varit det huvudsakliga råmaterialet och en stor del av produktionen har varit förlagd till ateljéer invid butiken i Visby.

Yllet ägs av det gotländska äkta paret Agneta Werkelin och Kjell Asplund och har med åren kommit att bli ett av Gotlands mest kända varumärken. En av tidningsartiklarna ger en kort tillbakablick av Yllets historia som visar följande företagshändelser:

1982. Första Yllet-butiken öppnas i Visby.

1984. Första pälskollektionen lanseras under namnet Lambi på NK i Stockholm.

1988. Yllet får Utmärkt svensk form för Brita Wassdahls pälsar.

1991. Yllet får Utmärkt svensk form för sin moss-stickade kollektion.

1992. Yllet gör kläder till svenska OS-truppen i Albertville.

1993. Yllet blir årets företagare på Gotland.

1997. Yllet blir årets entreprenör på Gotland.

2000. Yllet öppnar butik i Stockholm.

2005. Yllet öppnar butik i Malmö och startar en webbshop.

2012. Yllet fyller 30 år och dess avveckling inleds.

2013. Lagerutförsäljning hålls under sommaren i en tillfällig försäljningslokal på den gotländska landsbygden.

Ägarparet får i en av tidningsartiklarna frågan om varför de valt att avveckla istället för att sälja det kända varumärket. Agneta svarar: - Det handlar om prislappen förstås. Vi har inte bjudit ut företaget till försäljning, men vi tror att prislappen skulle bli för liten. - Vi har analyserat situationen och kommit fram till att det är mest fördelaktigt att avveckla företaget. Artikeln fortsätter: "En stor del av produktionen sker i ateljéerna i Visby, men Yllet har också samverkat med andra svenska textiltföretag. Under årens lopp ägarparet fått allt svårare att hitta sådana partners. Det ena efter andra företaget har lagts ned. I dag är det ett därför ett fint spinneri som gör garn av gotlandsullen. - Skulle någon annan ta över Yllet skulle produktionen nog hamna i Asien, säger företagets andra delägare, Kjell Asplund."

Butikerna i Stockholm och Malmö stängdes i ett första led och efter sommaren år 2012 bomrades butiken i Visby igen. Därefter fortsatte produktionen och under många sommarveckor år 2013 såldes Yllets lager ut i en tillfällig försäljningslokal på den gotländska landsbygden. Media rapporterade om mycket folk, med kötider på upp till en och en halv timme för att betala under den första utförsäljningsdagen i juni. Ägarparet konstaterade i en

tidningsartikel i juli år 2013 att: - Försäljningen går mycket bra och varor kommer kontinuerligt att fyllas på fram till i den 11 augusti så sommarlokalens portar kommer att slås igen.

Fram till år 2011 visar nedan bokslut att fjorton personer var årsanställda vid Yllet. I kölvattnet av nedläggningen förlorade elva årsanställda jobben, de flesta i Visby. Därtill hade företaget haft tillfälligt anställd personal, främst över somrarna i Visbybutiken, enligt intervjun med ägaren Kjell. En genomgång av se senaste boksluten för Yllet Visby AB på sajten "Alla Bolag" visar följande information. (Hämtningen är gjord i juli 2013 från <http://www.allabolag.se/5562736172/bokslut>)

BOKSLUT & NYCKELTAL ?	2012-04	2011-04	2010-04
Antal anställda	11	14	14
Omsättning (TKR)	13 319	13 546	13 292
Res. e. finansnetto (TKR)	1 056	877	-174
Årets resultat (TKR)	569	886	20
Summa tillgångar (TKR)	7 585	7 921	8 407
Vinstmarginal	9,28 %	7,34 %	-0,45 %
Kassalikviditet	48,37 %	6,14 %	5,11 %
Soliditet	43,58 %	43,13 %	34,62 %

Telefonintervju med en av Yllets två delägare, Kjell Asplund, 130731:

- Företaget har alltid gått bra, men vissa år har förstås varit bättre än andra. För några år sedan bestämde vi oss för att så småningom trappa ned vårt arbete redan före 65 års ålder eftersom vi i ville få tid för annat än arbete i livet. Tre alternativ beaktades, nämligen:

- Att något barn eller barnen tog över
Inget av de tre barn ville ta över. De ansåg att företaget var för stort och tungt att driva. En grund till deras ställningstagande är nog att Yllet är så förknippat med föräldraparet, och då speciellt med Agneta. Barnen önskade helt enkelt skapa sina egna liv.
- Extern försäljning
En marknadsvärdering gjordes och ägarparet insåg att prislappen inte skulle bli så hög som de önskade. - En köpare som behöver starta med stora lån har svårt att nå lönsamhet, även om Yllet har gått och går bra. Det som kan säljas är egentligen namnet, menar Kjell. Ägarparet gjorde också bedömningen att det inte var aktuellt att någon eller några från personalen skulle ta över företaget. Inte heller ansåg de att det fanns någon grund i att välja försäljningsalternativet för att trygga personalens anställningar eller för att trygga företagets framtid eftersom det är omöjligt att veta hur det hade gått med jobben och verksamheten framöver.
- Avveckling
Ägarparet kom fram till att det bästa alternativet var att avveckla tillverkningen, sälja ut varulagret men behålla företagets namn och fastighet. Den attraktiva fastigheten ligger i Visby innerstad. Ett av barnen kommer framöver att driva en inredningsbutik, Yllet Inredning, i fastighetens butikslokal. Resterande fastighetsyta har gjorts om till några lägenheter för uthyrning.

Karin. Hade någon insats från offentligheten eller någon annan insats kunnat få er att välja att skifta ägare till företaget istället för att avveckla det?

Kjell: Nej. Skatterna är inte problemet och processen har fungerat. Vi såg helt enkelt att detta var det bästa alternativet för oss.

Karin: Hur hade ni agerat om prislappen hade varit högre?

Kjell: Ja, men då talar vi om en avsevärt högre prislapp än vad den marknadsvärdering vi lät göra visade. Det är inte rimligt att tänka sig att en köparintressent skall få en bärkraftig lönsamhetskalkyl för företaget baserat på den prisnivå vi hade kunnat tänka oss.

7 Analys, diskussion och resultat

Upplägget i detta avsnitt bygger på att analys, diskussion och resultat kopplas till var och en av de tre forskningsfrågorna utifrån ett antal teman och resultat som vuxit fram ur studiens teoretiska och empiriska material.

7.1 Den första forskningsfrågan: Analys, diskussion och resultat

Hur ser kunskapsläget ut från ett övergripande plan när det gäller forskning, kartläggningar, utredningar och studier gällande företeelsen ägarskiften? Nationellt i Sverige? Regionalt och lokalt i Jämtland och Västernorrland?

Den forskning och de akademiska studier som under 2000-talet har skapats inom området ägarskiften med Sverige som empirisk grund är i stor utsträckning kvalitativa fallstudier. Ett antal C- och D-uppsatser handlar om ägarskiften, varav flera är skrivna på SLU och handlar om ägarskiften inom lantbrukssektorn. Den kvantitativa data som används i forskning och studier kommer i hög grad från tre studier som genomfördes av Företagarna (2003) och Nutek (2004 a och b) om ägarskiften och om antalet förväntade ägarskiften under den kommande fem- eller tioårsperioden. Baserat på de tre primärkällorna konstateras i en stor del av den svenska forskningen och de svenska akademiska arbetena att "40 – 60 procent" av de svenska småföretagen förväntades komma att genomgå ett ägarskifte under den kommande tioårsperioden. År 2003/2004 är därmed den empiriska grunden för dessa ofta förekommande siffror.

Hur många företag i landet som riskerade att läggas ned till följd av ett "misslyckat" ägarskifte varierar, vilket i hög grad beror på olika urvalspopulationer. *Cirka 16 000 - 18 000 småföretag med fler än två anställda riskerar nedläggning under den närmaste femårsperioden*, konstaterade Nutek år 2004. Företagarnas beräkningar från år 2003 visade, utifrån utgångspunkten att var fjärde företagare var född på 1940-talet, att 90 000 företag med 0-49 anställda riskerade att läggas ner under de kommande tio till tolv åren. Siffran grundades på att 30 procent av företagen utan anställda och 12 procent av företagen med 1-49 anställda räknade med att lägga ner sina företag i samband med pensioneringen samt att studier visar att en tredjedel av alla ägarskiften misslyckas med att nå fram till ett fullföljt ägarskifte. Lågt räknat bedömde Företagarna att 160 000 arbetstillfällen riskerade att försvinna om 90 000 företag skulle komma att läggas ned.

Idag, närmare tio år efter datainsamlingen kan man fråga sig: – Vilken kunskap har vi om utfallen av ovan beskrivna scenarier? Hur många ägarskiften har genomförts och hur många har "misslyckats"? Vem har tagit över företagen? Vilka företag har skiftats inom familjen och vilka har sålts till externa köpare? Vilka företag har avvecklats – och varför? Vilka är hindren, möjligheterna och fallgroparna när det gäller ägarskiften? Hur har samhällseffekterna blivit, kommunalt, regionalt och nationellt?

Resultatet från denna studie visar att Nuteks omfattande studier från 2004 inte har följts upp, något som flera av de sakkunniga respondenterna kommenterat i intervjuerna. Flera av respondenterna uttryckte att det är en brist att utfallet inte har följts upp i syfte att sprida erfarenheter och kunskaper för att bättre förstå hur stödsatser till företagarnas ägarskiftesprocesser kan riktas framöver, eller för att få veta om stödsatser kanske inte behövs.

Organisationen Företagarna har vid flera tillfällen sedan 2003 gjort nya studier om ägarskiften, där den senaste gjordes 2010 och publicerades 2011. I den senaste studien kvarstår bilden från tidigare rapporter om att en stor andel företagare planerar att dra sig tillbaka från sitt företagande under de kommande åren. Sammantaget för landet i 2011 års studie från Företagarna uppgav 23 procent av landets företagare *med mellan 1 och 49 anställda* att de vill trappa ner på fem års sikt och ytterligare 15 procent inom 5 till 10 år. Totalt var det därmed närmare fyra av tio företag, i ett riksgenomsnitt, som ansåg att ett ägarskifte kunde bli aktuellt inom tio års sikt. Enligt telefonintervjun med Företagarnas före detta regionchef för Västernorrland var siffran 35 procent i Västernorrland och 30 procent i Jämtland *på fem år sikt*, vilket betyder att cirka hälften av alla mindre företag kan komma att stå inför ett ägarskifte

mellan åren 2010 – 2020 i de två länen. Undersökningen från 2011 visar att den vanligaste förväntade framtida skiftesformen var att sälja företaget till en ny extern ägare (36 procent). Cirka 30 procent förväntade att företaget skulle fortsätta att drivas inom familjen. Drygt 10 procent förväntade sälja företaget till partner eller anställd. Knappt 10 procent av företagen förväntades bli nedlagda och drygt 15 procent av företagarna visste inte vem som skulle komma att ta över. Med tanke på att ett ägarskifte är en lång och komplex process, såg Företagarna en uppenbar risk att många företag, åtminstone inom den sista kategorin riskerade att en dag läggas ned (Företagarna, 2011). Siffrorna var endast marginellt lägre än i Företagarnas föregående studie.

Tillväxtanalys (2012) har nyligen gjort en forskningsgenomgång av forskning om ägarskiften och konstaterar att det finns kunskapsluckor inom ämnesområdet. Luckorna anses bero på att tillgängliga nationella databaser inom EU är dåligt anpassade för att studera ägarskiften. Den största utmaningen med dagens företagars statistik är att definiera vem som äger ett företag. Även EU-kommissionen (2011) pekar på problematiken med databaser som inte fungerar särskilt väl för att studera ägarskiftesfrågan.

Denna studie visar att vissa frågor rörande ägarskiften är tämligen väl beforskade, framförallt när det handlar om fallstudier med inriktning mot ägarskiftesprocessen i familjeägda småföretag som skiftas inom familjen till nästa generation. Frågor som har studerats är t.ex. processens planering, genomförande, deltagare, innehåll, framgångs- och misslyckandefaktorer samt ägarnas och intressenternas förväntningar, tankar och synsätt.

Flera kunskapsområden som i denna studie har visat sig vara viktiga pusselbitar för att förstå företags ägarskiften är dock tämligen obeforskade, enligt vad den översiktliga forskningsgenomgång som är gjord i denna studie visar, nämligen; Studier med inriktning mot finansiering-, värdering- och prissättning; Studier inriktade mot en situation där allt färre barn tar över företagen och ett läge där allt fler företagare driver sina företag allt högre upp i åren; Studier inriktade mot företag som skiftas externt eller som avvecklas; Studier som intresserar sig för de minsta företagens möjligheter, problem och utmaningar; Studier som betraktar ägarskiften som entreprenöriella köp- och säljprocesser börjar publiceras, men här finns mycket mer att göra. Likaså när det gäller studier som fokuserar på köparens och entreprenörens drivkrafter, förutsättningar, problem, utmaningar och möjligheter när det gäller att ta över företag som står inför ägarskiften. Någon uppföljning av Nuteks omfattande studier från 2004 för att få svar på frågor som de ovan nämnda har inte genomförts. EU-kommissionen har under 2000-talets första decennium fortsatt att betrakta ägarskiftesfrågan som problematisk och mycket viktig. Kommissionen har därför vid ett flertal tillfällen gjort nya studier och insatser samt repeterat uppmaningarna från år 1994 till medlemsländerna om att vidta åtgärder för att underlätta och stötta ägarskiftesprocesser i mindre företag. Den senaste uppmaningen publicerades år 2011. Även Företagarna har gjort fler framåtblickande studier, men någon uppföljande resultat- och effekttudie från de företag som i realiteten har skiftats under millennieskiftets första decennium har inte gjorts.

7.2 Den andra forskningsfrågan: Analys, diskussion och resultat

Hur uppfattas nuläge, möjligheter, problem och utmaningar när det gäller företags ägarskiften i Jämtland och Västernorrland?

De många 40-talistföretagarnas ägarskiften av mindre företag tycks inte ha resulterat i någon kulmen av ägarskiften. Däremot tycks företagare i allt högre grad fortsätta att driva sina företag allt högre upp i åren

Hur många företag i landet som riskerar nedläggning till följd av ett ”misslyckat” ägarskifte varierar enligt olika källor. Olika resultaten i resultat beror på att olika dataunderlag och olika mätmetoder har använts i studierna. Cirka 16 000 - 18 000 småföretag med mer än två anställda riskerar nedläggning under den närmaste femårsperioden, konstaterade Nutek år 2004. Företagarnas beräkningar från år 2003 menade, utifrån utgångspunkten att var fjärde företagare var född på 1940-talet, att 90 000 företag med 0-49 anställda riskerade att läggas

ner under den kommande tio till tolv åren. Lågt räknat bedömde Företagarna att 160 000 arbetstillfällen riskerade att försvinna om 90 000 företag skulle komma att läggas ned.

Flera av de sakkunniga respondenterna i denna studie delar erfarenheten det inte har skett någon märkbar ökning av antalet ägarskiften som en följd av att de många 40-talistföretagarna successivt började nå den lagstadgade pensionsåldern. Respondenterna menar att antalet ägarskiften har legat tämligen konstant under flera decennier. En respondent menar att "Ägarskiften har pågått så länge det har funnits företag, de pågår för fullt och kommer nog att så att göra ännu under lång tid". En respondent refererar till en kartläggning som gjordes när hon arbetade med näringslivsutveckling i Krokums kommun mellan åren 2009 – 2011. Kartläggningen i Krokum visade att kulmen när det gäller ägarskiften kommer att nås först år 2020. EU-kommissionens och Företagarnas studier från år 2011 visar inte heller på någon avmattning av antalet förväntade ägarskiften eller antalet förväntade misslyckade ägarskiften under de närmaste åren.

En förändring som har framkommer i denna studie är att företagsägare, istället för att skifta ägare till sina företag, fortsätter att driva dem allt högre upp i åren. Från fallstudien om Skellefteå kommuns satsning på att stötta ägarskiften i mindre företag framgår att Jan Holmstedt, VD för Småbolagsknuten och ansvarig för Swedbanks Företagsförmedling i Norra Norrland vid ett stort, öppet dialogmöte om ägarskiften år 2012 konstaterade att:– Vi har idag Europas äldsta företagare i norra Sverige. År 1990 var medelåldern bland svenska företagare 46 år. Vid millennieskiftet var det ganska oförändrat, men däremot 2007 – då hade medelåldern stigit till 54 år och andelen företagare över 60 år hade ökat till det dubbla (Skellefteå Kommun, 2012b).

Flera respondenter lyfter fram att en förklaring till de allt äldre företagarna är att vissa företagare valt att försöka övervintra finanskrisen för att slippa skifta sina företag i dåliga tider och därmed till en sämre värdering. En annan förklaring som anges är att många företagare inte har avsatt pengar till sin pension och att de därför är hänvisade till att arbeta även efter det att den lagstadgade pensionsåldern har inträtt. Andra företagare trivs så bra i sina ägarroller att de inte vill sluta medan vissa företagare nyligen har startat sina företag. En hel del företagare kan helt enkelt inte lämna eftersom de inte har genomfört något ägarskifte, trots att de kanske i regelrätt mening skulle kunna vara pensionärer. Andra släpper inte taget på grund av att förtroende saknas för den/de tänkbara nya ägaren/ägarna. Andra jobbar vidare av ekonomiska skäl, kanske har alltför låga pensionsavsättningar gjorts. Risker är stor för att dessa företagsägare inte ens har börjat planera för hur ägarskiftet skall utformas.

Finns det några problem med allt äldre företagsägare? I denna studie har inte någon forskning inom detta kunskapsområdet upptäckts. Studiens resultat visar dock att den komplicerade och komplexa ägarskiftesprocessen tenderar att bli mycket utdragen i tiden, inte minst om ägarskiftet innebär ett skifte med försäljning utanför familjen. I flera studier konstateras att ägarskiftesprocesser kan ta årtal, ibland decennier. Ju äldre företagsägaren är, desto större framstår risken för att processen blir extra komplicerad och att den kan behöva avbrytas på grund av sjukdom eller dödsfall. Ytterligare en aspekt när det gäller kåren av allt äldre företagsägare, är huvuvida äldre företagsägare vill och förmår arbeta med utveckling, innovation och investering – en förutsättning för att driva en sund, värdeskapande och lönsam verksamhet över tiden. Studiens resultat visar att att företag som får fortleva alltför länge utan utveckling, innovation och investering riskerar att få svårt att attrahera intresserade köpare eller övertagare, företagsvärderingen blir låg och banker och finansieringsinstitut kan vara motvilliga till att ge lån. Flera av studiens sakkunniga respondenter har belyst att mindre företag med ägare och ledare som verkat under lång tid, ofta lider av brist på utveckling, innovation och investering, att de saknar ett modernt, professionellt ledarskap samt en extern styrelse. Här framträder de minsta familjeföretagen, vilket inkluderar alla de mikroföretag som har fungerat som försörjningsföretag för familjen i en eller i två generationer, som typexempel.

Allt färre företag skiftas inom familjen till barnen

Det finns studier som visar att upp till 80 procent av den äldre generationen av familjeföretagsägare önskar att företaget förblir i familjens ägo. Det vanligaste är också att den existerande forskningen förespråkar att ägarskiftet bör ske inom familjen och att det är en mindre lyckad lösning att skifta företaget utanför familjen. Forskningen menar vidare att långsiktighet är den vanligaste orienteringen i familjeägda företag, men det betonas också att variationen är stor när det gäller i vilken utsträckning. De flesta studier visar att familjeföretag leds med det långsiktiga syftet att överföras till nästa generation, men att det också finns familjeföretag som leds med avsikten att en dag sälja företaget externt och få pengar i handen, vilket i vissa fall kan vara ett bättre sätt att bevara familjens finansiella välstånd än att driva verksamheten vidare.

Även sakkunniga respondenter i denna studie lyfter fram att flertalet av den äldre generationen företagare helst ser sina barn som efterträdare till företaget. Samtidigt betonar flera respondenter att utvecklingen är mycket tydlig: - Det är inte längre självklart att barnen tar över företaget. Kanske bor de inte längre kvar i regionen. Kanske vill de inte ta över företaget. Kanske har de inte den kompetens som behövs för att ta över företaget eller kanske vill inte föräldrarna att barnen skall ta över.

Flera respondenter i denna studie menar att ända in på 1970-talet ägarskiftades nästan alla företag inom familjen. En respondent som arbetade med frågorna för Utvecklingsfonden i Västernorrland på 1980-talet säger att "På 1980-talet skiftades cirka 80 procent av småföretagen inom familjen och då oftast till barnen". Därefter har en successiv minskning av ägarskiftet inom familjen till nästa generation skett och idag är siffran nere på 25 - 35 procent, menar flera respondenter i denna studie. Siffror som de anser är i fortsatt nedåtgående. En respondent lyfter fram att jordbrukssektorn ligger efter övrigt näringsliv i denna utveckling och menar att inom lantbrukssektorn är andelen skiftet inom familjen troligen nere på 40 procent, en siffra som tycks fortsätta nedåt. Denna studie refererar till forskning som visar att det numera endast är omkring 30 procent i genomsnitt, med ett spann från 25 procent till 35 procent, av alla företag där ägarskiftet sker inom familjen. I denna studie framstår därmed spannet för ägarskiftet inom familjen spänna mellan 25 - 40 procent, när lantbruksföretagen inkluderas och 25 - 35 procent exklusive lantbruksföretagen. Enligt denna studies forskningsgenomgång om ägarskiftet, finns kunskapsluckor rörande vad som händer med de 60 - 75 procent av företagen som inte skiftas till barnen.

Denna studie visar att forskning om ägarskiftet är sprungen ur den familjeföretagsforskning som växte fram under 1980 - 90-talen. Ägarskiftet var då i huvudsak en familjeangelägenhet, som kom att bli ett av forskningens viktigaste forskningsområden. Skiftesprocessen beskrevs som mycket utdragen i tiden, komplex och komplicerad med många intressenter och där intressen som hade att göra med privata frågor, affärsmässiga frågor, känslor och relationer blandades samman. Ägarskiftet är på många sätt fortfarande en familjeangelägenhet, men i och med att endast en mindre del av alla ägarskiftet i mindre företag idag sker till den yngre generationen inom familjen, har processen kommit att inkludera nya förutsättningar, nya externa aktörer och nya utmaningar. De nya förutsättningarna ger inte enklare och mindre komplicerade processer, snarare tvärtom.

Trots att de flesta mindre företag numera ägarskiftas externt, visar denna studie att det finns stora kunskapsluckor om ägarskiftet till externa köpare. Flera forskningsstudier konstaterar att ägarskiftet i familjeföretag representerar en av de mest betydelsefulla händelserna för företagets utveckling och att en extern överlåtelse tenderar att markera ett radikalt skifte i företagets öde. Trots detta, visar en sökning efter forskningsstudier, utredningar och kartläggningar som handlar om ägarskiftet av mindre företag utanför familjen på knapphändiga resultat.

EU-kommissionen har beskrivit förhållandet enligt följande: *Förr brukade företag överlåtas inom familjen och överlåtelserna gick oftast smidigt. Utvecklingen har gått i en riktning där vi*

framöver kan räkna med allt fler överlåtelse till utomstående, men att hitta en efterträdare utanför familjen är inte alltid lätt. Samtidigt kommer den åldersgrupp som är mest aktiv när det gäller att grunda företag att minska under de kommande årtiondena. Dessutom har inte ens hälften av alla européer någon önskan att bli egenföretagare; de flesta föredrar att vara anställda. Och trots fördelarna med att ta över en rörelse (befintlig produktionsstruktur, kundstock, etablerat namn m.m.) föredrar till och med de som är intresserade av en karriär som företagare att starta företag från grunden, framför att köpa befintliga företag. Studiens empiriska material visar resultat som i hög grad överensstämmer med EU-kommissionens beskrivning, inklusive att svårigheterna när det gäller att hitta entreprenörer som vill ta över företag som skall ägarskiftas beskrivs som stora utmaningar.

Allt fler företag säljs externt – betyder det att dessa ägarskiften är misslyckade?

Denna studie belyser att det skrivs och talas om lyckade och misslyckade ägarskiften. Den empiriska basen i tidigare forskning är här primärt mindre familjeföretag. Vikten av god och tidig planering, god skatteplanering, goda familjerelationer, delade värderingar, öppen kommunikation, kompetent och väl förberedd efterträdare är exempel på framgångsfaktorer. Psykologiska faktorer hos företagsägaren som skapar motstånd mot att initiera och driva en ägarskiftesprocess, såsom släktosämja, en företagsägare som inte vill lämna sin plats och som inte accepterar möjliga efterträdare, betraktas som dysfunktionella element i processen.

Vad är egentligen innebörden i ett lyckat ägarskifte och vad är innebörden i ett misslyckat ägarskifte? Är extern försäljning ett misslyckande? Är avveckling ett misslyckande? Är försäljning till ett för högt pris, eller till ett för lågt pris ett misslyckande? Och vem bedömer om ett ägarskifte är lyckat eller "misslyckat"? Det framgår klart från denna studie att de flesta företagsägare vill se sina barn som efterträdare till företaget. Samtidigt visar studien att i dag skiftas endast 25 - 40 procent av företagen inom familjen till nästa generation. Betyder det att en majoriteten av företagsägare ser resultatet av ägarskiftena som misslyckade eftersom inte barnen tar över? Denna studie har inte funnit att tidigare forskning ger svar på frågan. Det finns dock forskning som visar att om en företagsägare önskar att barnen tar över, men att det visar sig att önskan inte delas av barnen – då riskerar ägarskiftesprocessen att bli uppskjuten. Från denna studie framgår att uppskjutna ägarskiftesprocesser i sin tur är ett stort riskmoment för att processen inte skall nå fram till ett fullföljt ägarskifte.

Inom familjeföretagsforskningen, det fält där forskning om ägarskiften i mindre företag primärt har skapats sedan 1980 – 90-talen, har långsiktighet i familjeföretagande generellt sett var den vanligaste orienteringen och som föredömet i familjeägda företag, men det finns även forskning som visat på variationer. Forskning har också konstaterat att majoriteten av ägarskiften misslyckas, eftersom endast 30 procent av västerlandets familjeföretag överlever till andra generationen och 15 procent till tredje generationen. Vem gör här bedömningen att de ägarskiften som inte sker inom familjen är misslyckade?

Normen har lett till att ägarskiften som inte har skett till nästa generation inom familjen har betraktats som misslyckade ägarskiften, inte minst i forskningen. På senare tid har emellertid forskning börjat ifrågasätta normen och misslyckandesiffrorna. Resultaten från denna studie visar att det finns studier vars resultat visar att det inte är alla företagsägare som strävar efter att driva företagen med den normmässiga långsiktigheten och kontinuiteten i sikte. En studie framhåller t.ex. vikten av att företagsledare i familjeföretag inser att företaget ständigt måste ha lämpliga kompetenser och resurser för att säkra en konkurrenskraftig och hållbar utveckling av företaget – en insikt som kan leda till att svåra avyttringsbeslut kan behöva tas för att säkra verksamhetens överlevnad över tiden. Företagsledare rekommenderas därför att se beslutsfattande runt avyttring som normala och nödvändiga steg i företagets utveckling. Ytterligare en studie lyfter fram att förmågan att förstå vikten av samt att agera med god "timing" när det gäller familjens utträde ur ett företag borde vara en nyckelförmåga hos entreprenörsfamiljer. I en studie poängteras att den frekventa rapporteringen om höga misslyckandesiffror för företags överlevnadsförmåga kan grundas på feltolkningar, som istället, åtminstone delvis, tycks kunna förklaras av entreprenörers medvetna och positiva

utträdesbeslut. Denna studie visar även på att ett entreprenöriellt utträde kan grundas i både karriärval som ett val att omsätta en gjord investering i betalning och att det även finns forskning som klargör att det finns fördelar och nackdelar med både interna och externa ägarskiften. Exempel på fördelar med interna ägarskiften är den långsiktiga orienteringen och den starka överlevnadsförmågan, vilket kan verka främjande även för lokala och regionala sammanhang. Exempel på nackdelar med interna skiften är att det finns studier som visar att externa skiften överträffar företag som skiftas inom familjen när det gäller prestation och resultat.

Empirin i denna studie belyser att de flesta företagsägare önskar att deras barn tar över företaget men samtidigt visar studien att under rådande förhållanden, inte minst i Jämtland och Västernorrland, blir detta alternativ i dagsläget oftast inte ett slutresultat av ägarskiftesprocesser i mindre företag. Orsaker som framkommit i studien till att barnen alltmer sällan tar över familjens företag är att de; inte vill, inte har den kompetens som behövs, har gjort andra karriärval eller har flyttat. Studien visar att denna utveckling tycks bero på sociala förändringar, normförändringar och strukturförändringar, snarare än att den behöver vara resultatet av misslyckade ägarskiftesprocesser. Studiens resultat visar också att externa ägarskiften kan resultera i många fördelar för den framtida utvecklingen av företaget, men också att dessa ägarskiftesprocesser är komplexa och komplicerade på ett annat sätt än de ägarskiftesprocesser som har beskrivits i tidigare forskningsstudier, där interna ägarskiften inom familjen oftast har varit föremål för studien.

Ägare till mindre företag, både äger och leder oftast sina företag. Skall detta fortsätta att gälla? Ett resultat från denna studie visar att nästan alla mindre företag, cirka 90 procent, är ägarledda, vilket betyder att huvudägaren både äger och leder företaget, oftast från en VD-position. Studieresultatet visar också att dessa företag ofta saknar externa styrelseledamöter i styrelsen. Nutek lyfter fram att det saknas både kunskap och insikt om att ägar- och ledarskiften i grunden är två separata processer. Man kan lämna ägarrollen och fortfarande vara ledare, t.ex. VD. Omvänt så kan man behålla ägarrollen men avgå som ledare. I en situation när endast en av rollerna lämnas blir utmaningen att fortsättningsvis agera enbart som VD eller enbart som ägare.

Av denna studie framgår att ägarskiftesfrågan riskerar att bli extra komplicerad i ägarledda företag, på grund av det ihopflätade ägarskapet och ledarskapet, vilket leder till att det är två roller som skall ersättas. Utmaningen är stor när det gäller att finna en person med både ägar- och ledarkompetens och som dessutom har förutsättningarna som krävs för att lösa finansieringsfrågan. Det är emellertid inte givet att lösningen även fortsättningsvis innebär att det är en person som innehar båda rollerna. Kanske är det lämpligt att komplettera ägarrollen med att en annan person axlar VD-rollen. Kanske kan en person axla båda rollerna, men kanske bör då styrelsen stärkas med externa representanter med kompletterande kompetenser, synsätt och erfarenheter.

Företag som avvecklas istället för att skifta ägare

Flera studier rapporterar om företagsägares tro om utfallet av framtida ägarskiftesprocesser. Melin (2013) rapporterar att 5-10 procent av alla ägarskiftesprocesser förväntas resultera i avveckling/nedläggning. Det framgår inte varifrån siffrorna kommer. Enligt Nuteks studie (2004a) uppgav 20 procent av företagsägarna i den omfattande undersökningen att de avsåg att lägga ner företagets verksamhet utan att försöka få någon annan att ta över verksamheten, den tag de skulle gå i pension. Läger man dessutom till de företagsledare som såg problem att hitta en efterträdare fanns det anledning att anta att 35 procent av företagen i riskgruppen, d.v.s. *cirka 16 000 - 18 000 småföretag med mer än två anställda riskerade nedläggning under den kommande femårsperioden* (Nutek 2004a). Företagarnas (2003) beräkningar visade, med utgångspunkten att var fjärde företagare var född på 1940-talet *att 90 000 företag med 0-49 anställda riskerade att läggas ner under de kommande tio till tolv åren*. Siffran grundades på att 30 procent av företagarna utan anställda och 12 procent av företagarna med 1-49, (varav 16 procent för företagen med 1-4 anställda) räknade med att lägga ner sina företag i samband med

pensioneringen. Andra studier visar att en tredjedel av alla ägarskiften misslyckas med att ro processen i hamn.

Av denna studie framgår att det finns företag där avveckling istället för ägarskifte kan vara omöjligt att undvika. Det handlar om företag med svag eller negativ lönsamhet, företag som länge har fungerat som försörjningsföretag för familjen, men som inte har utvecklats över tiden och där grunden för familjens försörjning har byggts på mycket låga kostnader. Överlåtelse av företag tycks också vara särskilt problematiska för företag med svaga framtidsutsikter, på grund av att de verkar i branscher på tillbakagång eller i branscher som håller på att strukturomvandlas, för mindre företag långt ute i glesbygden samt för mindre företag där den nuvarande ägaren har en dominerande ställning. Företag behöver helt enkelt ha ekonomisk bärighet och ett tänkbart positivt framtidsscenario för att kunna skiftas. En av respondenterna säger att hennes erfarenhet är att: -Större, lönsamma industriföretag säljs medan mindre företag, oftast enmansföretag är mer svårsålda. ”Rätt” bransch har ett värde, såsom ett turistföretag med en tillhörande fastighet. De företag som säljs har ofta nått längre i utvecklingskurvan mot att professionaliseras d.v.s. de har troligtvis en extern styrelse och verksamheten drivs längre från individen som är ägare.”

Flera respondenter menar att det är svårt att se något annat än ett misslyckande då lönsamma och sunda mindre företag avvecklas som ett slutresultat när dess ägare väljer att sluta arbeta i företaget, något som flera sakkunniga respondenter menar händer ofta. Organisationen Företagarna, samt flera av de sakkunniga respondenterna, lyfter fram problematiken att sunda, mindre företag avvecklas som särskilt graverande i glest befolkade regioner där konsekvenserna riskerar att bli: Ökad arbetslöshet, minskade skatteintäkter, minskad ekonomisk och social aktivitet, minskat befolkningsunderlag och minskad attraktionskraft för bygden.

Fallbeskrivning fem, med avvecklingen av det lönsamma och välkända företaget Yllet på Gotland, illustrerar en nyligen genomförd företagsavveckling. Yllet bedrev sedan länge en lönsam och sund verksamhet, men fjorton arbetstillfällen försvann som en konsekvens av att ägarparet valde att avveckla verksamheten när de ville trappa ned sina yrkesaktiviteter. Grunden för avvecklingen var att ingen av de tre barnen ville ta över verksamheten. Då beaktades försäljningsalternativet men ägarparet ansåg att priset som enligt en företagsvärdering kunde förväntas, inte på långt när låg i linje med vad de önskade. Ägaren till Yllet refererade till just den problematiken när han i en telefonintervju sade att: – Marknadspriset kan inte sättas särskilt högt för en köpare som måste få ihop en kalkyl som grund för att få stora lån. Slutresultatet blev därför att verksamheten avvecklades och varulagret såldes ut medan varumärke och företagsnamn behålls. Företagets värdefulla fastighet mitt i Visby görs om till några lägenheter, vilket kommer att generera hyresintäkter. Den tidigare butiksytan har blivit butiken Yllet Inredning, som ett av barnen driver. Var Yllets avveckling ett misslyckande? – Inte för ägarparet, enligt dem själva. De hade som mål att trappa ned på arbetsbördan, vilket de säkerligen har uppnått, samtidigt som fastigheten troligtvis kommer att generera goda hyresintäkter under många år. Däremot blev Gotland av med ett känt varumärke och många trogna kunder kan inte längre köpa de populära ullprodukterna. Det kanske största misslyckandet är väl ändå att glesbygden, i detta fall Gotland, blev av med fjorton arbetstillfällen samt att lokala producenter inte längre kan leverera ull till Yllet.

En av studiens respondenter, en revisor som är verksam i Jämtland, illustrerar ett annat exempel, där ägaren till ett lönsamt snickeri med några anställda och med försäljning av byggvaror, cirka tre mil utanför Östersund, trots många försök, inte lyckades finna någon intresserad köpare som var villig att betala för verksamheten. Intressenter som vill ta över verksamheten utan att betala för den finns alltid, menar revisorn. Slutresultatet blev att under våren 2013 såldes varulagret ut och det sista bokslutet gjordes. Revisorn menar att det numer finns goda matchningsmöjligheter, t.ex. via Blocket eller bolagsplatsen.se, men hans erfarenhet är att detta inte spelar någon roll när det inte finns någon entreprenör som är villig att betala för ett företag i den jämtländska glesbygden, som i detta fall betydde i ett litet samhälle cirka tre mil från Östersund.

Från denna studie framgår att många ägare till mindre företag helt enkelt går och låser dörren den dagen det är dags för pension medan andra misslyckas med att nå fram till ett fullföljt ägarskifte med en ny ägare på plats till företaget. I denna studie kan följande orsaker till ett misslyckat ägarskifte identifieras:

Normer och traditioner för hur företag skall ägarskiftas har luckrats upp

Den tidigare givna ägarskiftesformen var att barnen tog över företaget. Om fallstudieföretaget Yllet hade genomgått en ägarskiftesprocess för 30-40 år är därmed sannolikheten stor att just den skiftesformen hade tillämpats. Som framgår från denna studie är det idag endast en minoritet av de mindre företagen som ägarskiftas inom familjen. Alternativen till ägarskiftesformer är idag fler än tidigare, vilket också gör att ägarskiftesprocessen har ett mer oförutsägbart utfall än tidigare.

Företagare vänder sig i första hand till sina närmaste och ser gärna se en skifteslösning enligt följande:

- Helst till familjen. Om det inte fungerar, vänder sig företagaren troligtvis till:
- Medarbetare, därefter till:
- Det egna nätverket; kunder, leverantörer och ev. konkurrenter och sist till:
- ”Marknaden” - som är mycket diffus.

De företagare som inte finner någon efterträdare bland de tre första grupperna, är hänvisade att vända sig till den öppna marknaden. Det alternativet innebär att hantera en komplicerad säljprocess med en mängd processer och aktiviteter som måste genomföras. En sådan process har ägare till de minsta företagen sällan tid för – de har ju fullt upp med att driva företaget. Inte heller har de kunskapen att driva processen själv och inte de pengar som behövs för att köpa processrådgivning och stöd från marknadens aktörer. Företagarna vill också ofta se en god relation och ett stort förtroende för efterträdaren, vilket gör att risken är stor att intresserade köpare avvisas av företagsägaren.

Företagsägaren vill inte sälja sitt livsverk av känslomässiga eller ekonomiska skäl

Många företagare har starka emotionella bindningar till det företag de byggt och drivit under lång tid. Tanken på att någon annan skulle ”förstöra” livsverket är hotande och kan leda till ett avvecklingsbeslut. Att känna förtroende för en tänkbar efterträdares kompetens och lämplighet kan också vara svårt att inbringa hos en företagsägare som skall lämna över sitt livsverk, något som också kan vara grund för ett avvecklingsbeslut. Företagsägare kan bli kvar som företagare av ekonomiska skäl. Kanske har alltför låga pensionsavsättningar gjorts under åren som företagare.

Företagsägaren delar inte synen på företagets värde med potentiella köpare och finansiärer

Ytterligare en vanlig grund till avveckling istället för skifte är att företagsägarens syn på värdet av företaget många gånger vida överstiger marknadens, d.v.s k, köparens, mäklarens och finansiärernas syn på företagets värde.

Företagsägaren kommer inte igång med ägarskiftesprocessen i tid

Tiden har rusat utan att företagsägaren har kommit igång med, eller har inte hunnit igenom, ägarskiftesprocessen när det väl är dags att gå i pension. Konsekvenser kan bli att sjukdom eller död förhindrar att nå fram till ett lyckat ägarskifte. Att nå fram till ett lyckat ägarskifte kräver många gånger lång tid och ett stort engagemang, där många förberedelseaktiviteter skall genomföras och där olika alternativa lösningar skall prövas och testas. Om tiden är alltför knapp hinns dessa aktiviteter inte med, vilket ökar risken för att avveckling blir det enda alternativet som återstår.

Det finns hinder för tänkbara köpare

EU-kommissionen hänvisar till forskning som visar att det är 60 procent dyrare att investera i ett befintligt företag än att starta ett helt nytt företag. Flera sakkunniga respondenter pekar på problematiken och ser bankernas och övriga finansiärers allt striktare krav på egen

kapitalisering som ett stort hinder för att nå lyckade ägarskiften. Resultaten från denna studie visar tydligt att företag som bygger på komponenter av fast egendom många gånger har haft en enormt stark värdeutveckling under 2000-talet, vilket sannolikt resulterar i att köparen förväntas betala ett högt pris för företaget, om den fasta egendomen är inkluderad. Detta gäller sannolikt för Yllet, där fastigheten med ateljéer och försäljningsyta i Visbys innerstad idag betingar höga värden. Detsamma gäller många jordbruks- och skogsfastigheter. Sakkunniga från LRF Konsult exemplifierar med att en fastighet som kanske var värd 500 000 kronor på 1990-talet mycket väl kan vara värd 10 – 15 miljoner kronor idag. Studien visar att denna utveckling starkt stärker företagets värdering, samtidigt som utvecklingen ökar företagsrisken och försvårar finansieringsmöjligheterna för den eller de personer som kan ha intresse av att ta över företaget.

Ytterligare ett hinder är att många potentiella köpare och entreprenörer inte ens har i åtanke att möjligheten att ta över ett befintligt företag som en smidig väg till att bli egenföretagare och entreprenör existerar. Vem i samhället marknadsför, kommunicerar och vidtar åtgärder för att göra denna möjlighet känd? Från denna studie framgår att inte tycks vara någon som arbetar med dessa frågor.

LRFs respondenter beskriver i studien att det idag finns många alternativa lösningar för hur ett lantbruksföretag kan skiftas och att det är av yttersta vikt att denna kunskap sprids och utvecklas vidare. Många av de alternativa lösningar som tillämpas inom lantbrukssektorn bygger på att företaget delas upp i flera moduler, t.ex. Kärnfastigheten kan bli en byggsten. En eller flera driftverksamheter kan bli andra. En eller flera verksamheter kan byggas upp kring den fasta egendomen; mark och/eller skog. Vissa verksamheter och moduler kanske avvecklas, säljs eller arrenderas ut och någon och några kanske behålls inom familjen, t.ex. kärnfastigheten. Yllet vittnar om att denna slags uppdelning av ett företag i moduler även kan tillämpas utanför lantbrukssektorn. Denna studie visar att det finns kunskapsluckor när det gäller frågan hur företag kan skiftas på nya, kreativa sätt, kanske genom att dela upp verksamhet och tillgångar i flera moduler.

Planering och förberedelse inför ett ägarskifte

Flera respondenter är av uppfattningen att många mindre företag inte är säljbara när ägarskifte börjar komma på tal och det ofta tar lång tid och är mycket komplext att göra dem säljbara. Men det är inte alla försök som lyckas med att utveckla ett företag som har ett värde i marknadens, d.v.s i köparens och finansiärerens ögon.

Från det empiriska materialet i denna studie framgår vikten av det råder ordning och reda i företaget inför en extern värdering och försäljning, eller som flera respondenter säger: ”Manegen behöver vara krattad”. Innebörden är att säkra att företaget präglas av transparens och att det finns möjlighet att på ett fullgott sätt analysera företaget, att processer, system, strukturer, relationer, avtal, nätverk är på plats och att dessa är väl dokumenterade. Dessa grundbultar är kritiska för att skapa trovärdighet och för att lyckas fånga intresserade köparens likväl som finansiärernas intresse. Ju mindre företag, desto större utmaning, vilket beror på att i de minsta företagen finns många gånger all kunskap, även om avtal, infrastruktur, system, processer, nätverk, rutiner samlade i ägarens huvud. Företagaren behöver således ta itu med ett gediget arbete som går ut på att skapa ordning, reda och transparens innan jurister, revisorer och företagsförmedlare involveras behöver. Kanske måste också en fungerande styrelse komma på plats.

För att göra företaget säljbart genom att skapa ordning och reda i företaget och för att lösa utmanande frågor, såsom finansieringsfrågan, är det viktigt att ha god framförhållning i ägarskiftesprocessen. Denna studie vittnar om att flertalet småföretagsägare startar sina ägarskiftesprocesser alltför sent för att förutsättningarna skall vara goda att nå fram till slutresultatet – ett lyckat ägarskifte. Även företagsägare delar denna åsikt, visar Nuteks studier från 2004. Denna studie visar att det kan finnas en mängd praktiska, ekonomiska och mentala barriärer som leder till att ägarskiften startas alltför sent.

De färskaste undersökningsresultaten som redovisas i denna studie som belyser problematiken med uppskjutna och sent påkomna startpunkter för ägarskiftesarbetet är Skellefteå-undersökningen som presenteras i fallstudie nummer tre. I undersökningen intervjuades 89 småföretagare som var utvalda utifrån följande kriterier under våren år 2013: Årsomsättningen är lägre än tio miljoner kronor (för att inte konkurrera med företagsförmedlarna), företagets ägare är 55 år eller äldre och företaget har *minst en anställd*. Genomsnittsåldern bland de intervjuade småföretagarna är nästan 63,6 år. 83,6 procent av företagarna är över 60 år och 29,3 procent av företagarna är över 65 år. Företagen har i genomsnitt 3,3 anställda och en genomsnittlig omsättning 3,2 miljoner. Resultaten när det gäller planering inför ägarskiftesfrågan visar följande resultat:

44 företag (49,5 procent) av de 89 företagen kategoriseras som "Röda företag".

Kännetecknet för den röda kategorin är att ägaren inte har börjat fundera på generationskiftesfrågan och har inte heller väckt frågan, för sig själv, sin familj eller sin revisor. Ägaren har inte gjort någon plan och har inte tagit något initiativ.

20 företag (22,4 procent) av de 89 företagen kategoriseras som "Gula företag".

Kännetecknet för den gula kategorin är att ägaren har börjat fundera men har inte långsiktigheten i processen klar för sig. Någon värdering är inte gjord. Det finns en medvetenhet men risken är hög.

25 företag (28 procent) av de 89 företagen kategoriseras som "Gröna företag".

Kännetecknet för den gröna kategorin är att ägaren har en plan, en värdering är gjord och i princip är en ny ägare utsedd så skiftet borde snart kunna vara på plats.

Ägarskiftesprocessen är en komplex, tidskrävande och komplicerad process

Denna studie visar att det finns gott om forskningsresultat, kartläggningar, studier och utredningar som sprider kunskap om ägarskiftesprocessen. Den empiriska basen är oftast mindre familjeföretag som skiftas inom familjen nästa generation. Däremot tycks ägarskiftesprocesserna i mindre företag, där ägarskiftet sker utanför familjen, eller där utfallet blir företagsavveckling vara tämligen outforskad mark. Allmänt framstår processen som komplex, tidskrävande och komplicerad, vilket anges som en av förklaringarna till att den riskerar att skjutas på framtiden. Resultaten visar också att företagsägare till mindre företag överlag upplever stora behov av kunskap och rådgivning vid ägarskiftet, både när det gäller fackmässiga frågor och processfrågor.

Även ur denna studie framträder en bild av att ägarskiftesprocessen är komplex, komplicerad, mycket utdragen i tiden, att den inkluderar många intressenter och många alternativa vägval samt att den inkluderar aspekter av ekonomisk, juridisk, psykologisk och social karaktär. En kondensering av studiens olika processmodeller kan utformas enligt följande fasindelning:

1. Mental mognad och alternativsökning

Här handlar det om att ägaren ställer in sig på och beslutar sig för att vara redo att sälja "sin baby" – det företag där massor av pengar, tid och känslor har investerats under lång tid. Denna fas handlar ofta om att ta ett steg framåt och två steg bakåt, vilket gör att fasen tenderar att dra ut på tiden. Olika skiftesalternativ identifieras och begrundas. Dialog och samtal med olika parter, både intressenter och sakkunniga.

2. Förberedelse, pre-värdering och värdering

Här gäller det att "kratta manegen", vilket innebär att skapa förutsättningar för att företaget skall vara säljbart. Det handlar om att bygga värden genom att skapa ordning, struktur och transparens. Detta arbete är ofta omfattande och ju mindre företaget är, desto mer omfattande tenderar denna fas att bli.

Det handlar även om att komma fram till en värdering som kommer att kunna accepteras av alla parter. Studien visar att glappet många gånger är stort mellan ägarens syn på värdet och

övriga intressenters syn på värdet, där ägaren ofta önskar se en avsevärt högre prislapp än marknaden – som kan bestå av tänkbara köpare och finansiärer. Det handlar här om att ägaren måste sätta sig in i värderingsfrågan och skapa goda kunskaper från flera perspektiv, där marknads syn är den absolut viktigaste. Det handlar också om att ägaren måste ta ställning till sina prioriteringar mellan att få ut så mycket pengar som möjligt eller att se en önskvärd köpare, som kanske inte har möjlighet att betala den högsta prislappen för att överta företaget. Denna studie visar att vid många ägarskiften prioriteras val av köpare framför valet av att få ut högsta möjliga pris.

3. Att hitta potentiella köpare, att komma överens, att genomföra ägarskiftet och att släppa taget

Nästa fas och utmaning handlar om att hitta köpare, vilket i mångt och mycket handlar om att våga gå ut och sälja. Matchningen mellan säljare och köpare är problematisk eftersom marknaden i hög grad är icke-transparent därför att företagsägare många gånger är mycket rädda för att offentliggöra att företaget står inför försäljning. Register över tänkbara köpare sägs ”ligga i olika byråer” hos revisorer, jurister och företagsmäklare, men de olika aktörerna är inte upplänkade till varandra. Samtidigt är tjänsterna för företagsförsäljning och företagsförmedling ofta alltför dyra för att de mindre företagen skall välja att använda sig av dem.

Ytterligare en problematik som framgår av denna studie är att utbudet av entreprenörer som kan tänka sig att köpa ett företag som står inför ett ägarskifte, många gånger är en knapp resurs, inte minst när ägarskiftet handlar om mindre företag i glesbygd.

En annan grund till att många företag, även välskötta företag som har ett värde, kan ha svårt att hitta köpare är att finansiärer ställer stora krav på köpare av företag. Finansiärers krav på köparens egen kapitalisering och finansiering har blivit alltmer strikta och även kraven på köparens kompetens, förmågor och erfarenheter är strikta. En möjlig lösning för denna problematik, som framkommit via många källor i denna studie, är att företagsägaren stannar kvar i någon form under en period. Kanske kan en nedtrappning under tre eller fem års tid ske både när det gäller pengar och tid. Kanske kan en ägaren ligga kvar med pengarna och fungera som senior advisor under en tid. Lantbrukets skiftesmodeller i form av sharemilking kan ses som en förebild. Successiva skiften, eller mjuka övergångar är begrepp som används för denna slags upplägg av ägarskiftet.

En erfarenhet som lyfts fram i denna studie är vikten av att förtroendet, relationen och samarbetet mellan ägaren och en tänkbar köpare fungerar väl genom hela skiftesprocessen. Det kräver mycket klokskap och god vilja av parterna och det kräver många gånger att ägaren kan inkludera andra aspekter än vinst-maximering i beslutsfattandet. Det krävs också beslutsamhet från säljaren att denna, i en eller annan överenskommen form skall släppa taget.

Ge stöd till de minsta företagen som så önskar!

Från studien framgår att de välskötta och lönsamma och lite större småföretagen brukar finna köpare och förmå genomföra lyckade skiften på egen hand. Denna studie ger dock starka belägg för att många av de minsta företagen behöver stöd och rådgivning för att ägarskiftesprocessen skall komma igång, skall utvecklas på ett positivt sätt och för att den till sist skall få ett lyckat utfall för alla intressenter.

Nuteks studier från 2004 visar att majoriteten av ägarna till de minsta företagen efterlyser stöd och rådgivning när det gäller ägarskiftesprocessen med dess olika utdragna faser och komplexa och komplicerade innehåll. Flera av studiens respondenter delar erfarenheten att operativt stöd bör ges till de företagsägare som önskar stöd i sina ägarskiftesprocesser, men endast där glapp råder i existerande marknadssystem för företagsförmedling. Ett sådant glapp som framträder i studien, är att företagsförmedlarna inte intresserar sig för de minsta företagen eftersom arbetet med deras ägarskiften är mycket tidskrävande samtidigt som de inte genererar några stora intäkter.

Flera respondenter, liksom flera studier, pekar på att revisorn oftast ses som den naturliga parten att ta stöd av i ägarskiftesprocessen, men därutöver verkar företagsägarna inte veta vart de skall vända sig för råd och stöd i processen. En revisor kan bistå med visst fackmässigt stöd i ett ägarskifte, men en revisor har oftast inte all den kompetens som behövs för att stötta ett ägarskifte. Samtidigt visar resultaten från denna studie, både från teori och empiri, att ett ägarskifte av ett mindre företag är betydligt mer än en ekonomisk och juridisk transaktion. Det är i hög grad också en personlig och känslomässig process. Att sälja ett företag innebär för vissa att lämna ett livsverk, medan det för andra handlar om en möjlighet att tjäna pengar. Behoven av rådgivning, stöd och kunskap i skiftessituationer är mångdimensionella och varierar under processens gång. En utmaning när det gäller rådgivning, stöd och kunskapsförmedling är att varje ägarskiftesprocess och varje ägarskifteslösning är unik, även om de alla bygger på vissa gemensamma komponenter.

Av studien framgår att större företag har organisation, kompetens, nätverk och finansiella resurser för att hantera ägar- och ledarskiftesprocessen på egen hand. Det finns även mindre företag som förmår hantera ägarskiftesprocessen på egen hand, men det stora flertalet av de minsta företagen, de företag som har någon eller några anställda och mindre än tio miljoner kronor i omsättning, ofta är dåligt rustade för att hantera den tidskrävande, komplexa och komplicerade ägarskiftesprocessen på egen hand.

Studien ger starka belägg för att ägare till de minsta företagen bör erbjudas stöd för att komma igång med ägarskiftesprocessen, samt under processens gång från ax till limpa. Två huvudkategorier av rådgivare kan urskiljas: Expertrådgivare och processrådgivare. Expertrådgivarna har djupa kunskaper om sina respektive fackområden, som till exempel skatter, försäkringar, företagsförsäljning eller företagsvärdering. En processrådgivare bör ha breda kunskaper om ägarskiftesprocessen i sin helhet, inklusive känslomässiga, personliga och relationsmässiga aspekter. Vidare bör en processrådgivare vara väl förtrogen med det specifika företagets verksamhet, historia och kultur, liksom med centrala individers mål och viljor, då varje skiftessituation, liksom varje skifteslösning, är unik. Dessutom bör en processrådgivare ha kunskap om när i processen olika experter bör kopplas in, var dessa experter finns att tillgå, samt bidra till att experterna blir insatta i förutsättningar och situation.

I denna rapport framstår LRF och LRF Konsult som goda förebilder för deras sätt att stötta LRFs 170 000 medlemmar i deras ägarskiftesprocesser. I intervjuavsnittet med sakkunniga beskrivs hur LRF via dotterbolaget LRF Konsult sedan flera decennier stöttar sina medlemmar i deras ägarskiftesprocesser. LRF Konsult utser för varje ägarskifte en ansvarig skiftesledare, som är auktoriserad enligt företagets interna auktorisationssystem för skiftesledare. Varje år fräschar skiftesledarna upp sina kunskaper under en tvådagars uppdateringskurs. För att behålla auktorisationen krävs att konsulten har deltagit i minst två uppdateringskurser under de senaste tre åren. De auktoriserade skiftesledarna uppfyller ovan nämnda kriterier för en processrådgivare, d.v.s de bemästrar med LRFs ord även ”de mjuka frågorna” på ett kvalificerat sätt. Kring varje skifte knyts ett team med expertrådgivare som kopplas in vid behov.

Även fallbeskrivningarna redovisar flera goda exempel på hur rådgivning av erfarna och kunniga processrådgivare, som vid behov hänvisar till expertrådgivare, har bistått mindre företagare att ta sig igenom ägarskiftesprocessen. Projektet som drevs av Handelskammaren Mittsverige lotsade med hjälp av en erfaren processledare 26 företagare att ro sina ägarskiften i mål samt 20 företag att komma framåt i processen, men där målet om ett fullföljt ägarskifte ännu inte hade nåtts vid projekttidens utgång. Projektet ”Bli företagare” som ägdes av Umeå Universitet stöttade på samma sätt 35 företag att komma i mål med sina ägarskiften.

Orsaker som ges till varför de minsta företagen kan ha svårt att skifta ägare till sina företag är att många av dem har fungerat som försörjningsföretag och därmed har de inte varit föremål för kontinuerlig investering, utveckling och innovation. Det är inte lätt att finna intresserade köpare med rätt kompetens och med möjlighet att ordna finansieringsfrågan till ett sådant litet

försörjningsföretag, framför allt inte om det är beläget i glesbygden. Andra företagare hinner helt enkelt inte driva en ägarskiftesprocess och har troligtvis inte heller den kunskap som krävs för att driva en lyckad ägarskiftesprocess igenom dess faser. Jakten på intresserade och tänkbara köpare och entreprenörer som vill ta över de minsta företagen framstår också som en stor utmaning. Företagsägarnas stora rädsla för att offentliggöra att företaget är till salu är en annan utmaning. Företag med svag lönsamhet, bristande transparens och bristande ”ordning och reda” men ibland ävern företag med höga fasta värden, kan vara svåra att ägarskifta. Detsamma gäller företag med dåliga framtidsutsikter på grund av pågående eller förväntade strukturomvandlingar. Andra företag kan ha svårt att locka köpare därför att branschen inte betraktas som attraktiv. Åkerier ges här som exempel på svårsålda företag i Jämtland och Västernorrland.

Flera respondenter lyfter fram att vissa ägare till de minsta företagen inte ens försöker eller orkar sälja när det blir dags för dem att trappa ned eller avsluta sitt arbetsliv. Företagsägare kan här tänka att: - Mitt företag har inga värden, inga maskiner och inga fastigheter och jag har inte några barn som vill ta över. Här glömmer de att företaget kanske har värdefulla immateriella tillgångar som kundrelationer, strukturkapital och kompetens samt värdet av att bidra till sysselsättning, aktivitet, skatteintäkter och därmed lokal tillväxt. Studien visar på att värdefull aktivitet och tillväxt skapas genom mikroföretagens nätverk, inte minst på lokal och regional nivå. Även de företag som inte har anställda bidrar på ett starkt sätt, inte minst genom att vara en del av den lokala och regionala ekonomin samt att bidra till att göra det lokala samhället attraktivt.

Flera respondenter betonar att ägarskiftesprocessen är svår att stötta. Anledningar som anges är flera: Företagsägare kan se det som integritetskränkande att få frågor kring ägarskiftesfrågan. Många vill inte gå i pension trots att de kanske är mellan 60-65 års ålder eller äldre och andra vill inte, orkar inte eller förmår inte initiera och driva en ägarskiftesprocess. Samtidigt visar studien att företagare många gånger anser att de kom igång med sina ägarskiftesprocesser alltför sent, när de blickar tillbaka och inser hur lång tid processen faktiskt kräver. Ofta tar processen många år och kanske mer än ett decennium. Viktiga insikter hos den som fungerar som rådgivare eller stödperson i en ägarskiftesprocess är att höga sekretess- och diskretionskrav gäller och att förtroendefrågan är mycket viktig. Dessutom krävs ingående kunskaper om den komplicerade, komplexa och mångfasetterade processen, där både process- och expertrådgivning behövs. Ett ägarskifte är inte ett projekt utan om en process som är oförutsägbart i tidsåtgång, vägval och utfall.

Ägarskiften som entreprenöriella processer

Från denna studie framgår att entreprenörskapsforskning och familjeföretagsforskning har utvecklats i två separata forskningsspår men att de nu är på väg att närma sig varandra. Bilden av den komplexa och besvärliga ägarskiftesprocessen, där de flesta företagen skiftas inom familjen kompletteras därmed med forskning där skiftesprocesserna betraktas som entreprenöriella processer, med nya aktörer, nytt kapital och nya idéer som kommer in och förändrar företag. EU-kommissionen har under 2000-talet hänvisat till studier som visar att de tre känsligaste faserna i ett företags utveckling är: Uppstart, tillväxt och ägarskifte. De tre processerna kan alla ses som entreprenöriella processer.

Flera respondenter lyfter fram bristen på entreprenörer som en av de största utmaningarna för att ägarskiften av mindre företag skall lyckas framöver. Flera respondenter belyser också att kommuner och regioner satsar på entreprenörskap med innebörden uppstart av nya företag samt innovation i befintliga företag samt att arbetsförmedlingen stöttar arbetslösa personer som startar nya företag. Initiativ som stöttar övertagande av befintliga företag saknas dock. Detta trots att denna studie visar att t ex EU-kommissionen konstaterar att befintliga företag som skiftas bevarar i genomsnitt fem jobb, medan nya företag i genomsnitt alstrar två jobb (EU-kommissionen 2006, med referens till Best-rapporten, 2002). Dessutom överlever företag som övertagits via ett ägarskifte oftare än nystartade företag. I en forskningsstudie i Österrike konstateras att cirka 96 procent av de företag som hade genomgått ägarskiften, fortfarande

bedrev verksamhet efter fem år. Samma siffra för nystartade företag var cirka 75 procent (EU-kommissionen, 2002, sid 55). Andelen svenska överlevande företag efter tre år var år 2011 68 procent (Tillväxtanalys, 2013). Även empiriskt material ger en klar bild som visar att det tar lång tid att nå lönsamhet vid nystart av ett företag, medan lönsamhet snabbare nås vid köp av ett befintligt företag, där det redan finns kunder, leverantörer, personal, struktur, relationer etc.

Att betrakta ägarskiftet som entreprenöriella processer innebär inte att ägarkiftesprocessen blivit enklare än sedan den stora majoriteten av företag skiftades inom familjen. Processerna är fortfarande mycket komplexa, utsträckta i tiden och komplicerade men de innehåller nya externa intressenter, utmaningar och komponenter. Att förmå attrahera externa, kompetenta och tänkbara köpare som i sin tur förmår attrahera finansiärer och banker för sin idé är ofta en gigantisk utmaning, som blivit allt vanligare i takt med att barnens övertagande av företag vid ägarskiftet har minskat i omfattning.

Från studien framstår det som väsentligt att det skapas fler studier där ägarkiftesprocessen studeras som en entreprenöriell process. Entreprenöriellt inträde respektive entreprenöriellt utträde talas det om i nyare forskning för denna företagsövertagelse. En av grunderna till att det behövs mer forskning ur detta kunskapsperspektiv, är att den tidigare, tämligen givna förutsättningen, där familjeföretag ägarskiftas inom familjen till nästa generation är bruten. Det gör att de normer, ideal och målbilder som lyfts fram av tidigare familjeföretagsforskning, såsom att ägarskiftet inom familjen är att föredra framför extern försäljning, behöver omvärderas. Denna studie visar att en sådan omvärdering har påbörjats, men inom detta kunskapsområde finns kunskapsluckor.

Från denna studie framgår att våra samhällssystem bygger på idén om att landets arbetskraft skall vara anställda, eller möjligtvis starta nya företag. Struktur- och systemlösningar som visar på detta är: Arbetsförmedlingens "Starta egetbidrag". Entreprenörsskapscenters som är orienterade mot nyetablering och innovation. Ungdomar som skolas för anställningar, eller undantagsvis möjligtvis för att bli entreprenörer och starta ett nytt företag. Att överta ett befintligt företag finns inte på kartan över alternativ. Denna studie belyser också att det finns mycket att göra när det gäller att marknadsföra och kommunicera alternativet att ta över ett företag genom ett ägarskifte samt att bygga system, strukturer och processer där ägarskiftet kopplas ihop med entreprenörskap i bemärkelsen nystart av företag och innovation. Det handlar här om ett behov av koordinerade insatser på nationell, regional och lokal nivå.

Studien visar också att det saknas insatser när det gäller att uppmuntra potentiella entreprenörer och köpare till att våga, vilja och kunna ta över befintliga företag istället för att starta nya. En jämförelse som görs i studien är att det satsas statliga medel på att stimulera nyföretagandet i olika former, vilket även inkluderar arbetsförmedlingens satsning på att stötta nyföretagande, samtidigt som det inte avsätts medel för att stötta övertagandet av mindre företag. (Undantaget är Almis pågående satsning på att stötta kvinnligt företagande men här tycks Almi Mitt vara inaktiva enligt resultaten från denna studie).

Värdering, finansiering och successiva skiftesövergångar

Resultatet från denna studie ger vid handen att forskning om värderings- och finansieringsfrågor är knapphändiga. Den kunskap som presenteras i denna studie är "Citronteorin", som belyser säljarens informationsövertag över företagets "mjuka" värden, vilket gör värderingen svår för köparen och försätter denne i underläge; Om att företagsledarens egna kunskaper, förmågor, kontakter och erfarenheter kan utgöra en betydande del av företagets immateriella värdering, vilket kan göra det svårt för en ny, ung intresserad köpare att få lån.

EU-kommissionen har hävdade att det krävs det mer kapital för att köpa ett befintligt företag än för att bilda ett nytt. Kommissionen hänvisar till beräkningar som visar att det krävs en 60 procent större investering vid övertagande av ett befintligt företag än om ett företag startas från grunden. EU-kommissionen har därför uppmanat medlemsländerna att stötta med hjälp av subventionerade lån (förmånlig ränta), garantier och olika former av bolagskapital som under

begränsad tid skulle kunna bidra till att lösa problemet och skapa bättre förutsättningar för fler potentiella köpare att ta över ett företag i medlemsländerna.

Flera respondenter konstaterar att företagsvärdering är en svår nöt att knäcka i ägarskiftesprocessen, eftersom säljaren ofta vill se en högre värdering än revisorn, banken, Almi och tänkbara köpare. Ägarens synsätt grundas i synen på företaget som ett livsverk och därmed ”som en ovärderlig baby”, där han/hon satsat sitt liv, blod, svett och tårar under många år. Men om priset är för högt, då får den nya ägaren en lång, och kanske omöjlig, uppförsbacke i form av en tung lånebörd och därmed en hög risk. Fallstudien med Yllet är ett exempel som illustrerar en företeelse, där ägarparet önskade se en betydligt högre prislapp än vad en marknadsvärdering visade, vilket ledde till att slutresultatet av ägarskiftesplaneringen blev att verksamheten avvecklades. En grundutmaning för att ägarskiftet skall nå lyckade slutresultat, är därför att få säljaren att acceptera en rimlig värdering. Därför är det viktigt att rådgivare, vilken i många fall är revisorn, i ett tidigt skede förbereder ägaren på dessa frågor samt på hur högre värden kanske skulle kunna byggas för att möjligtvis kunna höja värdet på företaget.

Flera sakkunniga respondenter nämner förhållandet att mindre företag med höga värden i fast egendom, såsom jordbruks- och skogsfastigheter kan vara svåra att ägarskifta, både inom familjen till nästa generation och till externa säljare. En av studiens respondenter från LRF Konsult berättar t.ex. att: – I mitten av 90-talet var värdet på ett skifte kanske 500 000 kronor medan samma fastighet idag kanske är värd 10-15 miljoner kronor. Svårigheter som kan uppstå i dessa fall är; Hur skall familjemedlemmar som inte tar över det högt värderade företaget kompenseras? Hur skall en tänkbar köpare kunna finansiera ett högt värderat företag? Men även mindre företag med dålig lönsamhet och därmed låg värdering kan vara svåra att sälja, vilket tidigare studier och utredningar samt flera respondenter belyser.

Denna studie visar att en konsekvens av högt värderade företag som består av stora fasta egendomsvärden och som tidigare skiftades som en helhet, idag allt oftare delas i flera delar, kanske en boendedel och en driftdel – eller kanske fler moduler. Från denna studie framgår att detta är en angelägen fråga inom lantbrukssektorn, men fallstudien med Yllet visar på samma företeelse i detta fall, där: Verksamheten i ett framgångsrikt företag avvecklades medan företaget drivs vidare med en kärna i fastigheten som fick ett nytt användningsområde i form av att butiksytan hyrs ut och några nya bostäder har skapats för uthyrning.

Flera respondenter lyfter fram att en finansiell lösning som visat sig fungera bra är att ägaren ligger kvar med finansiering i två, tre, fyra eller fem år och där ägaren trappar ned både ägande och aktivitet successivt. På detta sätt kan flera vinster uppnås: Det kan vara lättare att finna köpare, lättare att få finansiering för köparen samt att kunskapsöverföring och relationsbyggande underlättas, vilket även finansiärer ser positivt på. Processen tar lång tid och därmed behöver ägarskiftesplaneringen påbörjas tidigt. Denna modell har mycket gemensamt med de sharemilkingprocesser som beskrivits i tidigare forskning, där ursprunget är ägarskiftet av mjölkgårdar i Nya Zeeland och Australien. Modellen är idag mycket utbredd i de länderna. En variant på ett successivt skifte är att ägaren behåller ägarskapet men utser en extern VD, med tanken att denna med tiden även skall överta ägarskapet. Fördelarna med att ägaren kan dela med sig av kunskaper och relationer samt att relationer kan byggas mellan den gamla och den tänkbara, nya ägaren. Flera respondenter lyfter fram vikten av att kontrakten är skriftliga och professionellt utformade när det handlar om överenskommelser om successiva skiftet.

Denna studie visar att ägarskiftet många gånger handlar om en avvägning mellan pris och val av köpare. Även för företag med god lönsamhet är det långt ifrån givet att företaget säljs till högstbjudande eftersom vissa säljare månar om ”rätt” köpare istället för att maximera försäljningspriset. Innan skiftet är ett faktum är det viktigt att överväga olika alternativ och tänka igenom vilka preferenser och värderingar som skall vara ledande i ett skifte.

Nuteks studier från 2004 visar att finansieringsfrågan påverkar ägarstrukturen i företag, vilket i sin tur påverkar ägarskiftet. Ägarskaror med flera inblandade parter såsom släktingar,

kompanjoner eller externa investerare kan vara ett resultat av ägarskiften och finansieringslösningar där det kanske har varit svårt för en person att ensam låna pengar för att ta över ett företag. Det är inte ovanligt att banken inte är villig att låna ut det belopp som krävs för ett övertagare från en köpare. Det kan också innebära stora personliga ekonomiska risker att ensam låna stora belopp för att finansiera företagsförvärvet. Ur regional tillväxtpunkt är kanske inte försäljning av mindre bolag till större koncerner det bästa alternativet, eftersom styrningen försvinner från orten. Ett sätt att skapa förutsättningar för lokal tillväxt är att öka tillgången på riskkapital för entreprenörer som är villiga att satsa på att ta över befintliga företag, är insatser som både Nutek och EU-kommissionen lyft fram.

Ytterligare en aspekt som denna studie behandlar är skiften av de många försörjningsföretag som flera respondenter talar om. Med försörjningsföretag avses mindre företag som drivits inom familjen under längre tid. Syftet med företagen har aldrig varit att få dem att utvecklas och växa. Syftet har helt enkelt varit att fungera som en försörjningskälla för en familj. I Jämtland och Västernorrland är små försörjningsföretag vanliga, inte minst inom lantbrukssektorn, men även inom andra branscher. Studien visar att det är svårt att finna nya ägare till försörjningsföretag som inte har utvecklats och växt under den senaste generationens ägarskap. Ofta föreligger stora investeringsbehov och ofta är företagets värdering låg. Att företaget har överlevt under en eller två generationer bygger ofta på att kostnaderna varit låga. I dessa fall är det inte lätt att få ihop en bärkraftig kalkyl för en tänkbar köpare och det är också en utmaning att attrahera finansiärer till att ta över ett stagnerat försörjningsföretag.

Från denna studie framgår att det finns kunskapsluckor vad beträffar finansierings- och värderingsfrågor, samtidigt som dessa frågor framstår som kritiska utmaningar vid ägarskiften.

Matchning:

Studien belyser att trots att allt fler företag avyttras utanför familjen är marknaden för försäljning och köp av småföretag lång ifrån öppen, vilket gör att det inte är särskilt lätt att sammanföra utbud och efterfrågan. Ofta har enskilda revisorer, banker och konsulter i parmar med namn på potentiella köpare och säljare och enligt studien förmedlar landets samlade kår av företagsförmedlare endast 10-15 procent av landets alla företagsförsäljningar. Resterande företag förmedlas till exempel via branschorganisationer, direkt mellan företagsägare, såsom uppköp av en konkurrent, via stora revisionsbolag och banker, direkt till barn, släkt, anställda eller inom det personliga nätverket.

Den begränsade och selektiva räckvidden ger dåliga möjligheter till att lämpliga köp- och säljkontakter kan knytas. Detta i kombination med det vanligt förekommande kravet på konfidentiell behandling gör matchningen än svårare. EU-kommissionen uppmanade redan 1994 medlemsländerna att vidta åtgärder för att underlätta för säljare och köpare att få kännedom om varandra och att mötas. Bolagsplatsen.se fick som ett resultat av EU-kommissionens uppmaningar, startstöd från Nutek och Almi. På Bolagsplatsen.se finns idag ständigt 800 – 1000 företag utlagda till försäljning. Största konkurrenten är Blocket.se, där prissättningen är än lägre. Prissättningen för Bolagsplatsens tjänster spänner från två månaders annonsering för 494 kronor till fyra månaders premium-annonsering för 5 194 kronor.

Respondenten som arbetar som revisor i Jämtland menar att matchning med hjälp av annonsering t.ex. på bolagsplatsen.se är ett bra verktyg men det är inte en lösning på alla problem när det gäller svårigheten att nå fram till ett lyckat ägarskifte. - Det är bra att det finns goda möjligheter att exponera ett lönsamt snickeriföretag i den jämtländska glesbygden, tre mil från Östersund är till salu, men det hjälper inte när det inte finns några köpare som är intresserade av att ta över företaget. - Det är svårt att locka företagsköpare till varje liten ort där posten, Konsum, Ica, bensinmacken, skolan och dagis och troligtvis även banken redan är nedlagda.

Ägarskiftesfrågan är en angelägenhet för många intressenter

Ägarskiften påverkar inte bara avgående och tillträdande ägare utan också anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället där uppköp och företagsnedläggningar på sikt kan ha en negativ inverkan på såväl sysselsättning, ekonomisk och social aktivitet samt skatteunderlag. Av denna anledning visar denna studie klart att ägarskiften är en angelägenhet för betydligt fler intressenter än köpare och säljare. Via flera källor i denna studie konstateras att i mindre orter kan nedläggningar av små företag bidra till en försämrad lokal service och försämrad arbetsmarknad, vilket kan leda till ytterligare befolkningsminskning på sikt. - Ur ett regionalt tillväxtperspektiv är det därför viktigt att växtkraften i existerande företag tillvaratas, även om den nuvarande ägaren inte är beredd att medverka i nästa steg av företagets utveckling, menade Nutek (2004a). Flera av de sakkunniga respondenterna uttrycker samma åsikter.

För att ge en grov bild av de samhällsekonomiska effekter som kan uppstå som en följd av ägarskiften presenterade Nutek (2004a) beräkningarna om antalet möjliga företagsnedläggningar till följd av ägarskiften under den kommande femårsperioden. Beräkningarna visade att 38000 heltidsanställda personer var i riskzonen under den kommande femårsperioden. Beräkningarna för Jämtlands län visade att 530 arbetstillfällen riskerade att försvinna under den kommande femårsperioden och beräkningarna för Västernorrlands län visade att 888 arbetstillfällen riskerade att försvinna under samma period.

Tidigare "givna" lösningar, normer och traditioner är under förändring

En mängd tidigare studier visar att mindre företag i hög grad är familjeföretag som vid ägarskiften har gått vidare till nästa generation inom familjen. Önskan och normen att företaget skall bibehållas inom familjen över generationer, har resulterat i att företagen har drivits med en långsiktig orientering. Vissa studier indikerar att en långsiktig orientering i företagandet, tycks verka främjande för strategier och utveckling som leder till långiktig innovation, utveckling, hållbarhet och socialt entreprenörskap. Studier visar också att dessa aspekter av familjeföretagandet har skapat stora värden för många intressenter, inte minst för regionala- och lokala närsamhällen.

Som denna studie visar pågår det sedan flera decennier en utveckling där allt färre företag (25-40 procent idag) går vidare till nästa generation inom familjen vid ett ägarskifte. Betyder då detta också att den långsiktiga orienteringen försvinner? Vad betyder i så fall en sådan utveckling för samhället, och då inte minst det regionala- och lokala närsamhället, t.ex i Jämtland och Västernorrland? Fallstudien med Yllet kan ses som ett illustrerande exempel på att den långsiktighet som tidigare var kännetecknande för mindre, familjeägda företag inte alltid gäller idag? För några decennier sedan hade troligtvis ett företag som Yllet skiftats till något av barnen och levt vidare. Så även de 14 arbetstillfällena. Men i dagsläget ville inget av de tre barnen ta över Yllet. En situation som är vanligt förekommande i ägarskiftesprocesser idag, enligt resultaten från denna studie. Ägarna till Yllet bedömde att en extern försäljning inte på långt när skulle kunna generera de försäljningsintäkter man önskade sig. Också denna situation är mycket vanligt förekommande idag, enligt denna studie. Ägarparet valde därför att avveckla företaget. 14 anställda blev av med jobben och ett av Gotlands mest välkända varumärken försvann. Det som gör fallet med Yllet mindre vanligt är att företaget inkluderade en fastighet med högt värde i centrala Visby, där produktion och försäljning hade bedrivits. Med fastigheten som bas har ägarparet lättat på arbetsbördan genom att avveckla Yllets tidigare verksamhet, samtidigt som de via några nyskapade lägenheterna och butikslokalen kan fortsätta att generera intäkter, numer i form av hyresintäkter i företaget.

Från denna studie framgår att Yllet inte är det enda sunda och lönsamma företag som avvecklas som ett resultat av en ägarskiftesprocess. Är det långsiktiga familjeföretagandet i mindre företag, som enligt många tidigare studier har stora värden för samhället, på väg att försvinna? Om så är fallet, vad blir konsekvenserna och effekterna? Blir en effekt, som i fallet Yllet, att arbetstillfällena och tillväxt går förlorade - eller kommer nya entreprenörer att starta nya lönsamma och värdeskapande företag? Möjligtvis, men ett resultat från denna studie visar att

varje avveckling och nedläggning av ett bärkraftigt och sunt företag med framtidsutsikter är att betrakta som en katastrof för samhället, inte minst för det regionala och lokala samhället. En av orsakerna som lyfts fram till detta i studien är att det är resursslöseri eftersom det har visat sig att överlevnadsgraden på några års sikt är betydligt högre för företag som skiftar ägare än för nystartade företag. Dessutom visar studier att det ges fler arbetstillfällen i skiftade företag än i nystartade företag.

Ytterligare ett problem som denna studie belyser är att det råder stor brist på entreprenörer som kan och vill ta över bärkraftiga, mindre företag som skall ägarskiftas. Visst startas nya företag, men inte tillräckligt många och därmed är jakten på entreprenörer, inte bara för att starta nya företag utan även för att ta över företag som skall skifta ägare, lyfts fram som kanske den största utmaningen. Här behövs mer forskning.

I studien framkommer också tydliga resultat som visar att dagens och morgondagens ägarskiften inte med självklarhet tar sig samma uttryck som gårdagens ägarskiften. Igår skiftades nästan alla företag i intakt form till något eller några barn inom familjen, medan dagens och morgondagens ägarskiften allt oftare blir resultat av kreativa och okonventionella lösningar. Kanske delas verksamheten upp i flera verksamheter och företag, kanske en driftsdel, en fast egendomsdel, en förvalningsdel – eller så avvecklas verksamheten och något nytt skapas istället. Här finns mycket att lära och utveckla men forskning saknas.

Fallstudien med Yllet visar ytterligare ett möjlig utfall av en ägarskiftesprocess, nämligen: Avveckling av en lönsam och välkänd verksamhet som sysselsatte 14 personer för att istället etablera av en ny personalkapp verksamhet med uthyrning av några lägenheter samt en butikslokal i den attraktiva fastigheten. Troligtvis bedrivs verksamheten utan anställda. Var avvecklingen nödvändig? – Hade alternativa lösningar kunnat komma tillstånd och varför skedde så inte. Ytterligare en fråga som väcks av fallstudien om Yllet är varför ägarparet inte kunde få ut det pris de ansåg att företaget var värt; Var ägarparets förväntningar orimligt höga? Hade det inte varit möjligt för en tänkbar köpare att få ihop en bärkraftig kalkyl utifrån det önskade priset? Hade det inte varit möjligt för en tänkbar köpare att intressera finansiärer för satsningen? Denna studie har inte lyckats få svar på dessa frågor men efterlyser kommande studier inom kunskapsområdet. Genomgången av tidigare studier och vetenskapliga arbeten har inte resulterat i någon studie som närmare studerat ägarskiften som resulterar i avvecklade företag och verksamheter. Dessa kunskapsluckor bör fyllas.

7.3 Den tredje forskningsfrågan: Analys, diskussion och resultat

Vilka insatser görs i Jämtland och Västernorrland för att stötta och underlätta ägarskiften i småföretag? Finns goda exempel och lärdomar inom eller utanför länen som kan bidra till lärande och utveckling?

Nationell satsning för att underlätta ägarskiften medförde aktiviteter i Jämtland och Västernorrland

Mellan den 1 januari 2005 och den 30 juni 2007 hade Nutek ett regeringsuppdrag att genomföra ett nationellt program för att underlätta ägarskiften i små och medelstora företag. Programmet genomfördes i bred samverkan mellan privata och offentliga aktörer, där bland annat Almi Företagspartner AB, Företagarna och Svenskt Näringsliv var samarbetspartners. Målgrupp var ägarledda företag med företagsledare äldre än 50 år. Närmare 30 informationsmöten hölls i Jämtland och även i Västernorrland bedrevs dessa aktiviteter.

Respondenter från Almi och Svenskt Näringsliv lyfter fram programmet som ett viktigt pionjärsarbete och menar att man som resultat av satsningen talar om ägarskiften på ett helt annat sätt än före satsningen. Ingen annan respondent lyfter fram satsningens bestående värde. Flera respondenter ifrågasätter i stället värdet och effekterna av ad-hoc insatser likt den ovan beskrivna nationella satsningen, vilket till exempel fallstudien från Skellefteå visar. Respondenterna från Skellefteå förespråkar i stället bestående struktur-, modell- och processförändringar i kommunerna och att det finns ett stort behov för att konkret och operativt

stötta ägarskiften i mindre företag. Man skulle gärna se ekonomiskt stöd från nationellt håll i den pionjärssatsning som just nu görs i Skellefteå kommun när det handlar om ägarskiften.

Vilka insatser gör Almi?

Denna studie visar att respondenterna från länsstyrelserna i Jämtland och Västernorrland samt från regionkontoret i Jämtland har en stark tilltro till att Almi har i uppdrag att arbeta med ägarskiftesfrågan och att man så gör. Även kommunerna anser så i hög grad. Bland de sakkunniga respondenterna nämner nästan alla Almi som den offentliga aktör som arbetar med ägarskiftesfrågan i länen. Studiens respondenter från länsstyrelserna och regionen säger att de själva inte har i uppdrag att arbeta med frågan och att de därför inte gör så. De hänvisar till att frågan hanteras av Almi via nationellt uppdrag. Något som respondenten från Almi Mitt i Jämtland inte instämmer i.

Respondenten, en chef från Almi Mitt i Jämtland konstaterar att: - I ägardirektivet står i dagsläget ingenting om att ägarskiftesfrågan skall stöttas. Frågan är dessutom så etablerad och vi har tjatat så länge om den i olika sammanhang och det inte behövs nya satsningar.

Respondenten anser däremot att det är viktigt att ägarskiftesfrågan lyfts för varje företagare och att det sker i god tid då skiftena brukar ta längre tid än vad de parterna kan tro. Det viktigaste är att revisionsbolagen samt externa styrelserepresentanter driver ägarskiftesfrågan inifrån företagen. Dessvärre saknar små företag saknar ofta denna infrastruktur och Almi jobbar ständigt med att betona vikten av att ha externa styrelser. Almi lyfter också ägarskiftesfrågan i varje behovsanalys som görs hos nya och befintliga kunder. Almi Mitt gör ca 2000 behovsanalyser varje år. Ägarskiftesfrågan täcks bra i behovsanalysen och Almi Mitt har inga planer till nya eller fler insatser i ägarskiftesfrågan. Vidare försöker Almi i sina löpande dialoger med revisionsbyråer att få dem att tidigt lyfta ägarskiftesfrågan med sina kunder. Respondenten menar att många aktörer jobbar med frågan på olika sätt; Almi, Svenskt Näringsliv, Företagarna, revisionsbolagen samt myndigheter och politiska organisationer. Men samtidigt anser respondenten att varken Almi eller någon annan aktör har varit eller är särskilt aktiva i ägarskiftesfrågan i Jämtland.

Respondenten anser att ägarskiftesfrågan är oproblematiske, eftersom det gamla företagandet med dålig lönsamhet, bristande infrastruktur för förändringar och öppenhet och miljöer där ägaren och ledaren kanske till och med hade rollerna och ansvaret mot sin vilja, troligtvis inte förmår nå fram till ett lyckat ägarskifte. "Osunda och omoderna" företag försvinner därmed successivt. De små företagen med stark koppling till ägaren tvingas ofta också att lägga ned, men då skall det inte förglömmas att det också startas många nya företag. Respondenten beskriver att: -Problemet skulle uppstå om de välmående företagen skulle avvecklas, men så upplever jag inte situationen. – Jag tror inte att frågan kommer att bli svårare och mer komplex, snarare att den blir mer naturlig. Idag kommuniceras den på ett helt annat sätt än för 10-15 år sedan, då vi fick den på agendan.

Affärsområdeschefen som arbetar på koncernnivå menar å andra sidan att Almi ständigt arbetar med att stötta ägarskiftesfrågan, både inom affärsområdet lån och inom affärsområdet rådgivning. Regionchefen för Almi Gotland delar affärsområdeschefens synsätt. Chefen på koncernnivå beskriver Almis insatser enligt följande: - Almi beviljar cirka 5000 lån årligen, varav närmare 1000 går till förvärv och en del av dessa går till ägarskiftesköp. Vi kan däremot inte särbehandla något företag med särskilt fördelaktiga villkor, eftersom det skulle snedvrider konkurrensen. Vi gör inte heller köparen en tjänst om vi alltför välvilligt beviljar lån, till exempel vid köp av företag med dåliga framtidsutsikter. - Tillväxtverkets uppdrag för att stötta kvinnors företagande är slutfört, men inte vårt, konstaterar affärsområdeschefen på. - Via Näringsdepartementet har vi uppdrag att göra särskilda insatser för kvinnors företagande mellan 2011-2014 och här gör vi bland annat insatser för att få kvinnor att köpa företag. Chefen från Almi Mitt nämner inte att några lokala och regionala Almi insatser görs inom ramen för programmet kvinnligt företagande. Almichefen från Gotland betonar att på Gotland satsar Almi på kvinnligt företagande som en insats för att stimulera ägarskiften.

En chef från länsstyrelsen i Västernorrland menar att länet har försökt få Almi att arbeta med ägarskiftesfrågan men att detta försök inte har lyckats. Flera respondenter lyfter fram att en konsekvens av Almis uppdrag att stötta den part som skall fortsätta verksamheten, d.v.s. köparen i finansieringsfrågan, blir att Almi riskerar att komma i motsättning med säljaren som ofta värderar sitt företag högre än en intresserad köpare och dennes finansiär. - Säljaren vill ha betalt för allt "blod och svett" som satsats i företaget, men detta kan sällan inkluderas i värdet för varken vi eller banker kan finansiera goodwill för köparen i någon större utsträckning, menar respondenter från Almi Mitt.

Vilka insatser gör länsstyrelserna i Jämtland och Västernorrland?

I länsstyrelsernas egna rapporter konstateras att det är viktigt att ha beredskap för att underlätta ägarskiften. T.ex. konstateras i rapporten "Jobbpuls 2011 – 2025" att: "Även om det är svårt att förutsäga ägarskifte i företag är det viktigt att uppmärksamma åldersstrukturen hos företagarna och ha beredskap för att underlätta för företagare som står i begrepp att lämna över ägandet." (Länsstyrelsen Västernorrland m.fl, 2011). Det konstateras även att Jämtlands län har få riktigt stora företag, men desto fler små. Jämtlands län har också en förhållandevis hög andel egna företagare. I rapporten konstateras att 23 procent av de nystartade företagen har fått stöd för att starta företaget. De fyra nordligaste länen visar ungefär samma nivå medan siffran för riket är 7 procent. (Länsstyrelsen i Jämtlands län, 2009). Ingenstans i rapporten nämns att ägarskiften stötts.

I rapporten "Underlag – Regionalt tillväxtprogram" presenteras en SWOT-analys för länet där "Dåliga lösningar av generationsskiften bland företag och på arbetsmarknaden" nämns som ett hot (Länsstyrelsen i Jämtlands län, 2009). I rapporten "Jobbpuls 2011 – 2025" (Länsstyrelsen Västernorrland m.fl, 2011) står kompetens och kompetensförsörjningsfrågan i fokus när det gäller Västernorrland och Jämtland. Ämnet ägarskiften av företag nämns kort, med referens till Företagarnas studier som anger att 36,6 procent av företagarna i Jämtlands län och 38,9 procent i Västernorrlands län är 55 år eller äldre (Företagarna 2007 och 2009, data från 2005) samt att 30 procent av företagarna i Jämtlands län och 35 procent i Västernorrlands län svarade att ägarskifte förmodligen var aktuellt inom fem år (Företagarna, 2009). Respondenterna konstaterar att även inom lantbruket är medelåldern hög i länen, med en tredjedel av lantbrukarna i Jämtland under 50 år, 30 procent mellan 50 och 60 år och var tredje företagare över 60 år. Respondenterna från Jämtland hänvisar under telefonintervjun vid flera tillfällen till Företagarnas rapporter och ser statistiken som problematisk och oroväckande och menar att: – Därför är ägarskiftesfrågan en mycket viktig fråga. Samtidigt är respondenternas syn att frågan är ytterst känslig och att företagarna måste närmas med försiktighet: "Vi kan inte tvinga någon att sälja eller skifta, vi måste hitta en konkurrensneutral väg och vi måste hitta en modell som går att använda."

Å ena sidan anser respondenterna att länsstyrelsen har ett ansvar för ägarskiftesfrågan, å andra sidan inte: -Vårt uppdrag är att främja företagande i länet och på så sätt har vi ett ansvar för ägarskiftesfrågan. Å andra sidan har vi inte något nationellt uppdrag och därmed har vi varken organisation eller kompetens för att stötta ägarskiftesprocessen. Det är Almi som har det uppdraget. Vårt viktigaste uppdrag är att med hjälp av regionalpolitiska medel stötta nyföretagandet i länet. Regleringsbrevet styr mot insatser rörande kvinnligt företagande, miljö och innovation – men inte mot ägarskiftesfrågan.

Trots ovan nämnda utmaningar i länen och trots att respondenter från de båda länsstyrelserna entydigt ser ägarskiftesfrågan som oroväckande och viktig, visar denna studie att planer, beredskap och insatser för att i praktiken stötta och underlätta ägarskiften framstår som obefintliga i de båda länen. Det enda konkreta undantaget som framkommit i studien är att Västernorrlands län valde att ge Handelskammaren finansiellt stöd för deras projekt om ägarskiften, som beskrivs i denna studies fallbeskrivningar. Länsstyrelsen i Jämtland avböjde deltagande i projektet med motivering att pengar saknades.

Orsakerna som anges till varför insatserna uteblir är kopplade till att det inte föreligger något nationellt uppdrag rörande ägarskiftesfrågan, vilket leder till att länens knappa resurser inte räcker till för att arbeta med ägarskiftesfrågan. Ytterligare en anledning som anges är att ingen förfrågan har kommit från intressenter i länen, t.ex. från Almi, LRF, Företagarna eller Svenskt Näringsliv om stöd och insatser. Det entydliga synsättet beskrivs enligt följande av en respondenterna: - Nej, ägarskiftesfrågan hamnar inte på länsstyrelsens agenda trots att frågan är viktig. Det beror på att vi måste prioritera hur resurserna används. Vi styrs av regleringsbrev och för närvarande råder ett fokus på kvinnors företagande och innovationscheckar i samarbete med Almi. Det kommer också riktade insatsområden, oftast på kort varsel, från nationellt håll som tar våra resurser i anspråk. Till exempel pågår en sådan satsning rörande bredband just nu. Därutöver skall vi jobba med ett stort antal löpande frågor. - Visst, här borde vi kanske arbeta med ägarskiftesfrågan men vi har ej resurser att göra allt. Inte heller har vi fått förfrågningar om att stötta, förutom från Handelskammaren Mittsverige.

Respondenterna från de två länen delar synen att länsstyrelsen teoretiskt sett kan ge t ex kommuner, organisationer eller företag stöd för att jobba med frågor om ägarskiften, t ex när det handlar om modellutveckling. Förutsättningen är dock att instsarna inte på något sätt snedvrider konkurrensen. Ingen av respondenten har sett eller hört om någon ansökan inom området, med undantag av Handelskammaren Mittsveriges projekt som nu är avslutat. Länsstyrelsen i Västernorrland valde att stötta Handelskammarens projekt, men Länsstyrelsen i Jämtland avstod från att delta. I Jämtland kom en ansökan in från Saminvest som ville stötta köp av ägarskiftesföretag men ansökan avböjdes då Saminvest skall syssla med nyföretagande.

Respondenterna menar att en idé för att stötta ägarskiften är att använda de företagarcheckar redan finns i erbjudandeportfölj även för ägarskiften, vilket inte görs idag. En annan idé som anges är att använda sig av företagscoacher, vilket visat sig vara ett värdefullt stöd i företagsförändring och utveckling, vilket man kan säga att ett ägarskifte är. När det gäller checksystemet, så är det länsstyrelsen som definierar syfte och ändamål och som beviljar medel eller ej. Samtal med företagare har visat att gruppaktiviteter, t ex coaching i grupp inte skulle vara ett alternativ när det gäller ägarskiften, då det är en fråga som är mycket känslig och som omhöljs av en hög grad av sekretess. Det är därför viktigt att frågan hanteras med varsam hand och att företagarna får förtroende för coachen ifråga. Systemet skulle kunna hanteras via Almi, Företagarna eller LRF. Länsstyrelsen kan aldrig stötta köp/sälj/matchning företag. De processerna hanteras av mäklarna och vi får inte störa den marknaden.

För att få kraft i den komplexa och viktiga frågan efterlyser respondenterna direktiv och medel från nationell nivå, där regering, departement eller verk kan verka genom att ge riktade uppdrag. - Men visst, projekt och program är bra, men vad händer när projektet är avslutat? Vad händer till exempel efter det att Handelskammaren Mittsveriges ägarskiftesprojekt nu är avslutat? Respondenten skulle också gärna se att någon stark aktör i det regionala nätverket lyfter frågan och ser till att den får prioritet, t ex LRF.

Vilka insatser gör Regionförbundet Jämtlands län?

Studien visar att det som vägleder regionförbundets arbete och planer är direktiv från verk, myndigheter och departement. Idag råder det ett starkt EU-styrt fokus på innovation och entreprenörskap, medan övertagande och överlevnad av befintliga företag inte finns som fråga. Regionförbundet har ett ansvar för regionala tillväxtfrågor, men från studien framgår att i detta ansvar föreligger inte någon uttrycklig styrning om att regionförbundet skall arbeta med ägarskiftesfrågor. Därmed finns ägarskiftesfrågan av företag varken med i regionförbundets nuvarande arbete eller dess planer.

Från denna studie framgår att ansvaret är delat mellan länsstyrelse och regionförbund när det gäller att fördela landsbygdsprogrammets medel samt statliga medel för insatser och stöd som kan stimulera regional tillväxt. Även statliga myndigheter och verk är med och delar på ansvaret för regional tillväxt och utveckling, t.ex. Tillväxtverket och Jordbruksverket. Regionförbundet ansvarar för det så kallade 1:1 anslaget som har en bred användning.

Ägarskiften finns inte med som villkorsbeslut i direktiven för användning av dessa medel. Istället är jämställdhet, integration och miljö frågor som för närvarande står i fokus för de nationella direktiven. Regionförbundet är delägare i Almi Mitt, men man styr inte Almis verksamhet då även Almi styrs av statliga uppdrag och prioriteringar.

Respondenten från regionförbundet ser en stor potential i att jobba med ägarskiftesfrågan, men ett problem som hindrar regionförbundet från att arbeta med frågan, är att regionen är så centralstyrd och projektorienterad i arbetssättet, där medeltilldelningen styrs från nationell nivå till definierade projekt. Förra året satsades t.ex. allt på kvinnligt företagande, vilket betyder att mycket annat faller i blindo. Regionen borde tillåtas att använda mer flexibilitet i systemet för att det skall fungera även för perifera och glest befolkade regioner, menar respondenten och fortsätter: - Det som är styrande för regionens program och arbete är EUs Lissabon-agenda, d.v.s. EUs strategi 2000-2010 för att göra EUs ekonomi mer konkurrenskraftig och dynamisk. Många viktiga frågor finns inte med i Lissabonagendan och därmed faller de lätt i skymundan, såsom ägarskiftesfrågan. - För närvarande står jämställdhet, integration och miljö kopplat till entreprenörskap, företagsutveckling och överlevnad i fokus för statens direktiv om insatser och det finns inga direktiv om insatser när det gäller ägarskiften. Entreprenörskapsuppdraget har på senare tid breddats till att även inkludera innovation, konkurrenskraft och lönsamhet men inte heller där inkluderas ägarskiftesfrågan, menar respondenten.

En annan förklaring som framkommer till varför regionen inte gör några insatser inom ägarskiftesfrågan (med undantag för det sedan många år finansiella stödet till utbildningen "Att bli med gård" som ges av Torsta AB) är att ingen utförare har ansökt om medel för att stötta ägarskiftesfrågan. Aktörer som skulle kunna söka medel hos regionen för ett dylikt stöd är t.ex. Handelskammaren, Almi, LRF eller Företagarna. - Om det skulle komma en förfrågan som visar på problemet med en åldrande befolkning och ett stort antal förestående ägarskiften, då tror respondenten att regionförbundet, som ansvariga för tillväxt skulle nappa direkt. Regionen skulle nog inta en roll som samordnare eller observatör snarare än operativ utförare, beaktat känsligheten och den bristande transparensen i ägarskiftesprocessen, menar respondenten från regionen.

Respondenten tror att ägarskiftesfrågan kommer att hamna på dagordningen: - Eftersom vi vet att det är betydligt mer kostnadskrävande att starta ett nytt företag än att få ett gammalt att överleva. Kloka förslag till satsningar kan komma från många källor, till exempel från tjänstemän, politiker, intresseorganisation eller företagare, men när våra politiker pekar med handen och säger att något skall ske, då blir det så. Initiativet till att få upp ägarskiftesfrågan på dagordningen måste komma från någon intressent. Ett forskningsprojekt som SESPA kan mycket väl vara ett sådant startskott.

Vilka insatser gör kommunerna i Jämtland och Västernorrland?

Representanter från 13 av länens 15 kommuner (87 procent), ser ägarskiftesfrågan som en viktig eller mycket viktig fråga. Representanter från två kommuner (13 procent), anser inte att frågan är viktig i kommunen.

Endast två kommuner (13 procent), gör konkreta och systematiska insatser för att stötta kommunens ägarskiften. I båda kommunerna är näringslivsutvecklingen bolagiserad. Insatserna i Strömsund består i att en representant för utvecklingsbolaget kan delta i själva ägarskiftesprocessen och dessutom har man ett nära samarbete med Almi, som även de har ägarskiften som en prioriterad fråga. I Sundsvalls kommun består stödinsatserna av utbildningar och nätverk där frågan tas upp och diskuteras.

Sju kommuner (47 procent), uppger att de gör någon slags indirekta insatser. Dessa insatser framstår som mycket indirekta och sägs bestå i allt från hänvisning till skatteverk och revisorer, eller hänvisning till finansörer såsom Almi eller utbildning av unga utifrån företagens behov.

Sex kommuner (40 procent), gör inga insatser alls i ägarskiftesfrågan. En respondent ser emellertid frågan som en tickande bomb och att det är en fråga som kommer att växa i betydelse. Några anger brist på verktyg och kompetens som förklaring till varför inget görs. Någon menar att frågan är känslig för företagarna och att de därför inte vill att kommunen involverar sig i ägarskiftesprocesserna. Någon hänvisar till att Handelskammaren Mittsverige hanterar frågan, sex kommuner hänvisar till att Almi arbetar med frågan och någon kommun anser att marknaden skall hantera ägarskiftesfrågorna på egen hand. I en kommun är synen att vissa små företag helt enkelt inte är menade att genomgå ett ägarskifte, såsom när barnen inte besitter den kompetens som företaget behöver. Några respondenter anser att initiativen måste komma från företagarna och att det är företagarna som äger frågan.

I en kandidatuppsats av Nordin och Lundberg (2008) undersöktes inställningen till att underlätta för kommande ägarskiften i företag hos sex kommuner i regionerna Västerbotten, Norrbotten och Västernorrland. Studiens resultat visar att endast två kommuner kände ett direkt ansvar i frågan medan fyra kommuner endast kände ett indirekt ansvar eller inte något ansvar för frågan.

Skellefteå kommun bjöd häromåret in ett stort antal norrlandskommuner till ett seminarium och dialogmöte som en startpunkt för en satsning på ägarskiftesfrågan, men intresset var närmast obefintligt. En uppföljning visade att motiven som angavs var att: Frågan var inte prioriterad i kommunerna, Almi har arbetat med frågan utan framgång och att frågan var företagarnas och inte kommunernas ansvar.

Flera respondenter i denna studie anser att kommunerna borde vara mycket alerta i ägarskiftesfrågan, då frågan faktiskt handlar om skatteintäkter och arbetstillfällen och därmed om tillväxt och näringslivsutveckling.

Vilka insatser gör företagorganisationerna i Jämtland och Västernorrland?

Organisationen Företagarna är på olika nivåer mycket aktiva i ägarskiftesfrågan. Från central nivå har flera studier och kartläggningar under 2000-talet resulterat i rapporter och påverkansaktiviteter. Både i Jämtland och Västernorrland arrangeras regelbundet informationsmöten för medlemmarna i ägarskiftesfrågan. Erfarenheten har visat att deltagarna uteblir om informationsmötet är helt inriktat mot ägarskiftesfrågan. Förklaringen som ges till detta är att företagarna är rädda för att det skall spridas att deras företag skall säljas. Lösningen är att inlinda ägarskiftesfrågan i ett bredare informationsmöte. Vid sådana tillfällen brukar ett mötestorg också anordnas, där marknadsaktörer såsom mäklare, revisorer och banker deltar.

Svenskt Näringsliv deltog som medarrangör i den nationella satsningen som leddes av Nutek på ett regeringsuppdrag och som genomfördes under åren 2005 – 2007. Från denna studie framgår det att Svenskt Näringsliv i dagsläget inte gör några insatser inom ägarskiftesfrågan och man ser inte heller några behov av satsningar inom området, vilken respondenten från Svenskt Näringsliv definierar som - En icke-problematisk fråga.

Handelskammaren Mittsverige initierade och drev det treåriga projektet ”Ägarskiften i företag i Västernorrlands län, under perioden 2009 – 2013. Projektet finansierades av Länsstyrelsen Västernorrland och Tillväxtverket. Länsstyrelsen i Jämtland avböjde inviten till medverkan med motiveringen att finansiella resurser saknades. Projektet syftade till att handgripligt och operativt stötta mindre företagare igenom ägarskiftesprocessen. 26 ägarskiften hade lotsats i mål och ytterligare 20 var på gång när projektiden var slut.

I denna studie framstår LRF som en mycket aktiv bransch- och intresseorganisation i ägarskiftesfrågan, där LRF sedan flera decennier stöttar sina 170.000 medlemmar med deras ägarsskiftesprocesser på olika sätt. Respondenten från LRF ser en stor utmaning i att kommunicera ägarskiftesfrågan till både säljare och köpare, som båda är parter i processen, samt till kommuner och regioner. Uppfattningen är att blåslampan ständigt måste riktas mot frågan för att den inte skall falla i dvala. Respondenten anser att företagen behöver ta till sig

insikten att om de avvecklar sin mjölkgård, då blir flera personer av med jobben. LRF stöttar med faktakunskap och processledarskap samt genom att sprida kunskap om kreativa skifteslösningar och goda exempel, såsom möjligheten att separera boende och drift. LRFs arbetssätt går i hög grad ut på att LRF skapar projekt för att via dem kunna söka extern finansiering för utvecklingsinsatser. 2010 skapade LRF Mälardalen ett projekt för att arbeta med ägarskiftesfrågan. Från oktober 2011 till maj 2012 drev Jämtland ett ägarskiftesprojekt som gick ut på att föräldra- och barngenerationen träffades i grupper som leddes av en coach. Målet var att komma fram till en handlingsplan för ägarskiftesprocessen. Nu testas och arbetas det på att modellen kanske skall användas på nationell basis inom LRF.

LRF Konsult är LRF-koncernens affärsmässiga rådgivarorganisation som handgripligt och operativt stöttar 2000 – 3000 ägarskiften årligen. Inom LRF Konsult finns 120 konsulter som är auktoriserade för att leda ägarskiften. Årligen uppderas deras kunskaper på en kurs inom ämnesområdet. Kunderna, som oftast är LRF-medlemmar betalar normala konsultpriser, där kostnaden börjar runt 20.000 kronor. Processen leds av en auktoriserad skiftesledare som arbetar i team med ett antal experter inom olika fackområden, till exempel skatter, värdering eller försäkring. LRF Konsult arrangerar därutöver årligen cirka 35-40 träffar om ägarskiften under parollen ”Gården byter ägare”. Träffarna har ordants i flera decennier och under de senaste fem åren har mer än 20 000 deltagare runt om i landet deltagit. Målgruppen är personer över 60 år som har en taxerad jordbruks-/skogsfastighet i det utvalda området. I Östersund kom cirka 150 deltagare vid det senaste tillfället och över 300 året därförinnan. Träffarna planeras och utvecklas centralt av LRF-konsult.

Fallstudierna – vad kan vi lära?

I fall ett till fyra illustreras fyra goda exempel på insatser som gjorts och som görs på lokal och regional basis för att underlätta för företagare att lyckas med ägarskiftesprocesserna. I Umeåfallet var målet även uttalat att skapa sysselsättning för arbetslösa, inklusive universitetets studenter.

I denna studie har det inte framträtt att några goda exempel av detta slag skulle ha genomförts i Jämtland och Västernorrland, med undantag av projektet ”Ägarskiften av mindre företag i Västernorrlands län” som drevs av Handelskammaren Mittsverige, med delfinansiering från Länsstyrelsen i Västernorrland. Projektet beskrivs i fallstudien nummer två.

De fyra fallbeskrivningarna visar att det finns exempel på kommuner, län och regioner som ser ägarskiftesfrågan som en viktig fråga och som också har bestämt sig för att aktivt satsa på att arbeta med frågan genom operativa och handgripliga insatser.

Lärdomar från de fyra fallstudierna är att många företagsägare till de minsta företagen, behöver stöd för att förmå hantera ägarskiftesprocessen och ro den i land med ett fullföljt ägarskifte som resultat. Fallstudierna visar att stödinsatserna som beskrivs har lett till att ett antal mindre företag har skiftat ägare, där ett möjligt alternativ utan stöd hade varit avveckling av företaget. De företag som fått stöd i fallstudierna har cirka tre anställda och en omsättning på cirka tre miljoner kronor, men vissa av företagen är mindre och vissa är större. Det som behövs är handgripligt och operativt stöd av processrådgivare och expertrådgivare. Det framstår från fallstudierna att mognads- och förberedelsefaserna fram till värdering och skiftesbeslut, är lång och besvärlig. Finansieringsfrågan för tänkbara nya ägare framstår också som problematisk. Erfarenheterna från en finansierings- och skiftesmodell som medför ett successivt, eller mjukt skifte av ledarskap och ägarskap har visat sig vara goda. En sådan modell underlättar både finansiering och kunskapsöverföring och kan bidra till att göra affären mer attraktiv och möjlig att genomföra både för köpare och finansiärer. Fallstudierna visar också att det tycks föreligga ett glapp i marknaden för företagsförmedling av de minsta företagen, eftersom det framgår att arbetsinsatserna vida överstiger intäktsmöjligheterna, som är provisionsbaserade. De höga prislappar på rådgivartjänster gör att ägarna till de minsta företagen väljer bort sådana tjänster.

Fallstudierna belyser vikten av att inte konkurrera med marknadens aktörer, till exempel med

företagsförmedlarna, utan att istället involvera alla intressenter och marknadsaktörer i insatser som är syftade till att stötta ägarskiften lokalt eller regionalt. Studien visar också på vikten av att säkra att erbjudanden, koncept och tjänster för stöd i ägarskiftesfrågan implementeras och integreras i befintliga näringslivs- strukturer, processer och arbetssätt, liksom att insatser för ägarskiften kopplas ihop med övriga insatser som görs för att främja företagande och näringslivsutveckling med hjälp av entreprenörskap och innovation.

Bristen på entreprenörer som vill ta över mindre företag som skall ägarskiftas lyfts fram som ett stort problem. Samtidigt betonas att det på alla nivåer och i alla verksamheter, från skola till lokala entreprenörskapsinitiativ och nationella finansiella stödsystem, saknas offentliga initiativ, insatser, strukturer och arbetsmodeller för att stimulera, inspirera och stötta till övertagande av befintliga företag.

Den femte fallstudien om avvecklingen av företaget Yllet på Gotland illustrerar en ägarskiftesprocess där barnen inte ville ta över företaget och där en eventuell prislapp vid en extern försäljning ansågs bli för låg i företagsägarnas ögon. Slutresultatet blev istället avveckling av ett lönsamt, framgångsrikt och välkänt företag med 14 anställda. Jobben försvann men företaget och dess fastighet finns kvar. Företagets verksamhet är idag uthyrning av några lägenheter och en butikslokal och i butikslokalen inryms numer butiken "Yllet inredning" som drivs av ett av ett barn till ägarparet. Fallstudien illustrerar företeelsen att den tidigare, tämligen givna, ägarskiftesformen att barnen tog över, i hög utsträckning har satts ur spel. Om fallstudieföretaget Yllet hade genomgått en ägarskiftesprocess för 30-40 år hade sannolikheten varit stor att just den skiftesformen hade tillämpats. Men, som framgår från denna studie är det idag endast en minoritet av de mindre företagen som ägarskiftas inom familjen. Alternativen till ägarskiftesformer är idag fler än tidigare, den externa, diffusa företagsköparmärknaden har gjort inträde i systemet, ägarskiftesprocessen framstår därmed som än mer komplex än tidigare och ägarskiftesprocesser får ett än mer oförutsägbart utfall än tidigare. Fallstudien med Yllet visar på ett möjligt sådant, "nyare" utfall av en ägarskiftesprocess.

8 Rekommendationer och förslag

Nedan rekommendationer och förslag grundas på analys och tolkning av resultaten från denna studie.

8.1 Till offentliga verksamheter

- Säkra att de statliga regelverken och skattesystemen främjar ägarskiften av mindre företag, både när det gäller skiften inom familjen men även när det gäller externa skiften.
- EU-kommissionen (2006a) konstaterar att ”Det är bara medlemsstaterna och deras nationella, regionala och lokala förvaltningar samt företagargorganisationer som kan skapa de förutsättningar som behövs för framgångsrika företagsöverlåtelser”.
- I en rapport från Länsstyrelsen Jämtland konstateras att 23 procent av de nystartade företagen i länet har fått stöd för att starta företaget. De fyra nordligaste länen visar ungefär samma nivå medan siffran för riket är 7 procent. Varför inte upprätta liknande stöd för övertagande av små ägarskiftesbolag som annars skulle riskera avveckling?
- Säkra att statliga direktiv, riktade uppdrag och medel gör det möjligt för och ställer krav på län, regioner och kommuner att vidta åtgärder för att underlätta och stötta ägarskiftesprocesser. - Och visst, projekt och program är bra, men vad händer när projektet är avslutat? - Säkra att insatserna banar väg för långvariga förändringar i regionala och lokala strukturer, system, arbetsmodeller och metoder.
- Säkra att regioner, län, kommuner och näringslivsorganisationer samverkar brett med varandra och att övriga intressenter inkluderas i syfte att gemensamt vidta åtgärder för att underlätta och stötta ägarskiftesprocesser.
- Stöd och insatser för att underlätta och stötta ägarskiften bör betraktas som en del av entreprenörskaps- och näringslivsutvecklingsarbetet. Säkra att insatser som vidtas för att underlätta och stötta ägarskiftesprocessen syftar till systemförändringar och strukturella förändringar i regioner, län och kommuner.
- Säkra att både säljare och köpare/entreprenörer stöttas i ägarskiftesfrågan, både på övergripande nivå samt i enskilda ägarskiftesprocesser, när behov av stöd föreligger.
- Satsa bredare än idag på att stimulera entreprenörskap i samhället. Idag ligger fokuset på nyföretagande och innovation medan övertagande av befintliga företag är en blind fläck. Övertagandet av befintliga företag bör kommuniceras och marknadsföras brett och kontinuerligt som en möjlig väg till att bli egenföretagare och entreprenör. Strukturer, system, arbetsmodeller och metoder bör byggas i samma linje.
- Starta-eget-bidrag finns redan som erbjudande från arbetsförmedlingen men inget liknande finns för ta-över-ett mikroföretag. Någon slags liknande stöd bör införas, men stödet bör nog inte enbart vara kopplat till arbetslöshet. Beakta även en koppling till stöd som redan idag ges på läns och regional nivå i form företagscheckar och företags-coacher.
- Lär av goda regionala och lokala exempel, t.ex. från fallstudierna i denna studie. Skapa nya goda exempel och samverka över organisatoriska och geografiska gränser i syfte att skapa, dela och sprida kunskap och erfarenheter.
- Värdera de minsta företagens bidrag till samhällets aktivitet och välmående utifrån utgångspunkten att alla företag inte har för avsikt växa. De som vill växa skall understödjas, men även de som vill förbli små och verka i nätverk bidrar till samhällets ekonomiska aktivitet och välmående.
- Det är de minsta företagen som har de största problemen med att ro sina ägarskiftesprocesser i hamn. Expertrådgivare finns i marknadssystemet men den fiktiva funktionen processrådgivare saknas. En förklaring är att marknadsaktörerna inte betraktar en sådan verksamhet som lönsam när det gäller att stötta de minsta företagen.
- Lär av LRF och LRF Konsults väl beprövade och lyckade insatser för att stötta landets småföretagare inom de gröna näringarna i ägarskiftesarbetet. Ta även lärdom från den pågående satsningen i Skellefteå. I projektet finns gedigna erfarenheter eftersom flera av aktörerna i olika roller deltog i Umeåprojektet ”Bli företagare...”.

- Gör inte en repris på den nationella satsning som gjordes 2005 – 2007.
- Ta lärdom av Skellefteå kommuns arbetssätt, vilket betyder att: Gör som Skellefteå kommun: Ta taktpinnen och sätt igång arbetet med bred, lokal och regional samverkan bygga strukturer och system där insatser och stöd till ägarskiftesfrågan integreras med entreprenörskaps-, tillväxt-, och utvecklingsarbetet.
- Kommunerna borde vara mycket alerta i ägarskiftesfrågan, då frågan faktiskt handlar om skatteintäkter och arbetstillfällen och därmed om tillväxt och näringslivs-utveckling.

8.2 Till näringslivsorganisationer och marknadsaktörer

- Det är de minsta företagen som har de största problemen med att ro sina ägarskiftesprocesser i hamn.
- Lär av LRF och LRF Konsults mångåriga insatser för att stötta ägarskiftesprocesser. LRF Konsult stöttar årligen 2000 – 3000 ägarskiften. Varje ägarskifte blir ett projekt som hålls samman av en auktoriserad ägarskiftesledare, dvs. en processrådgivare som involverar olika expertrådgivare vid behov. Processrådgivaren är en nyckelperson som bland annat har gedigen erfarenhet av processens mjuka frågor. De 120 auktoriserade ägarskiftesledarna kompetensutvecklas under ett par dagar varje år.
- Ta lärdom av Skellefteå kommuns arbetssätt, vilket betyder att: Gör som Skellefteå kommun: Ta taktpinnen och sätt igång arbetet med bred, lokal och regional samverkan bygga strukturer och system där insatser och stöd till ägarskiftesfrågan integreras med entreprenörskaps-, tillväxt-, och utvecklingsarbetet. I Umeåprojektet, fall fyra, var det en Småbolagsknuten, ett företag som erbjuder ägarskiftestjänster till mindre företag, som tog taktpinnen och drev frågan, fram tills det att regionen tog över och organiserade projektet. Under projektet var det en konsult från Småföretagsknuten som arbetade med det operativa stödet i ägarskiftesprocesserna.
- Många källor i denna studie vittnar om revisorns viktiga roll i ägarskiftesprocessen för de mindre företagen. Ofta är revisorn den första externa person som får ta del av ägarens funderingar. Revisorn borde ha en affärsmöjlighet att utveckla stödet inom företaget eller i samverkan med andra parter, i linje med LRF Konsults verksamhet och insatser.
- Näringslivsorganisationer, gärna i samverkan med marknadens aktörer, uppmanas av Jämtlands och Västernorrlands län samt av Regionförbundet i Jämtland att komma in med förfrågningar om stöd för att stötta ägarskiftesprocessen i mindre företag.
- Stötta både säljar- och köpar- entreprenörsaspiranter med kommunikations- och marknadsförings- utbildningsinsatser samt säkra via samverkan att det erbjuds konkret och relevant operativt stöd inför och under ägarskiftesprocesser i de minsta företagen.

8.3 Till ägare av mindre företag

- Ägare av mindre företag rekommenderas att redan från starten som egen företagare ha i åtanke att ägar- och ledarskapet inte kommer att vara för evigt. Därför bör företags-ägare kontinuerligt planera och bana väg för att skapa ett företag som vid tiden för ägarskifte är bärkraftigt, lönsamt och attraktivt att ta över och attraktivt att finansiera.
- Ägare av mindre företag bör redan från ett tidigt skede av ägarskapet inse vikten av och svårigheterna med ägarskiftesprocessen. Därför bör tidiga och kontinuerliga insatser göras för att skaffa kunskap samt säkra professionell rådgivning och stöd. Syftet är att en bana väg för att det, den dag det blir dags att skifta ägare till företaget, skall finnas alternativa skifteslösningar samt att ägarna skall slippa att tampas med en ägarskiftesprocess som blir ett hastverk och som därmed riskerar att haverera.
- Många ägare till små företag lyckas inte ro sina ägarskiftesprocessen i hamn. Denna studie visar att en viktig framgångsfaktor för att lyckas är att samverkan och dialog mellan köpare och säljare fungerar väl. Det kräver kloka parter som har som mål att nå till en lösning, snarare än att kanske helt få den egna viljan igenom.

- Tänk och agera i nya banor: Mjuk övergång, successivt skifte eller tillämpa ett ”modultänkande”, där kanske vissa delar säljs och vissa delar behålls och kanske hyrs ut.

8.4 Till fortsatt forskning

I denna studie har ett flertal kunskapsluckor identifierats när det handlar om ägarskiften, nämligen:

- Allt sedan EU-kommissionens rekommendation till medlemsländerna från 1994 om att vidta insatser för att underlätta ägarskiften och därmed reducera risken för misslyckade ägarskiften, talas det i studier och rapporter om misslyckade ägarskiften och lyckade ägarskiften. Även i forskningsstudier står lyckade och misslyckade ägarskiften i fokus. Det saknas dock kunskap om vad som egentligen menas med lyckade och misslyckade ägarskiften och ur vems perspektiv som ett skifte kan anses vara lyckat eller misslyckat. Är t.ex försäljning utanför familjen ett misslyckat ägarskifte – och i så fall ur vems perspektiv? Är avveckling som ett resultat av en ägarskiftesprocess ett misslyckat ägarskifte – och i så fall ur vems perspektiv? Är ett ägarskifte där företaget skiftar ägare men som avvecklas en kort tid efter skiftet ett misslyckat ägarskifte – och i så fall ur vems perspektiv? Vad är ett lyckat ägarskifte – och i så fall ur vems perspektiv? Behövs stödinsatser för att nå så hög grad av lyckade ägarskiften som möjligt; Vad, hur, till vem i så fall?”
- Uppföljning av Nuteks studier från 2004 i syfte att lära för att kunna stötta och underlätta på effektiva sätt saknas men en uppföljning rekommenderas: Vad har hänt med alla företag som stod inför ägarskiften; Hur många av de företagen har skiftats – och till vem? Hur gick processen? Hur många företag har avvecklats – och varför? Vad är företagarnas lärdomar från ägarskiftesprocessen: Fallgropar? Möjligheter? Hinder? Utmaningar? Lär via uppföljningen och sprid lärdomarna som underlag för utveckling.
- En tydlig förändring som pågått under de senaste decennierna, enligt resultaten från denna studie är att fram till för några decennier sedan skiftades nästan alla mindre företag till nästa generation till barnen, barnen men idag tar barnen endast över mellan 25 – 40 procent av företagen – siffror som tycks fortsätta nedåt. Här rekommenderas vidare forskning, kanske framförallt för att förstå vad som kännetecknar den majoritet av företag som inte skiftas till nästa generation inom familjen. Hur många och vilka företag säljs externt – och till vem? Hur många och vilka företag avvecklas – och varför? Utmaningar? Möjligheter? Problem? Effekter?
- En annan förändring som framstår klart i denna studie är att landets små företagsägare fortsätter att äga och leda sina företag allt högre upp i åldern, inte minst gäller detta företagsägarna i landets norra delar. Varför är det så och vad blir effekterna?
- Denna studie visar att kunskapsluckorna är stora när det gäller dessa nya rådande förhållanden, där allt fler företag skiftas externt och där många företag avvecklas istället för att de skiftas. Hur kan ”nyare”, kreativa former av ägarskiften ta sig uttryck?
- Kunskapen om företagens utveckling från att i en, två eller kanske tre generationer fungera som försörjningsföretag för en familj till att i ett nästa steg stå inför avveckling eller försäljning är låg. Respondenten redogör för att tidigare drevs många företag för att försörja familjen och många lyckades med det, men vi vet mycket lite om företagets resa därifrån till att professionaliseras, vilket t.ex innebär att skaffa en extern styrelse, att skaffa kapital för att kanske växa och utvecklas. Det är nog en komplicerad resa som borde kunna kopplas till innovations- och entreprenörskapsfrågan. Vi borde här skaffa oss mer kunskap och lärdom om effekter och utfall. Det är en resa som är viktig för samhället men som vi inte kan mycket om.
- Kunskapsluckor finns när det gäller förståelsen för potentiella köpare och entreprenörer, men även bristen på potentiella köpare och entreprenörer. Vilka är de? Problem, utmaningar, möjligheter, hinder och effekter? Vad kan stimulera yngre människor till att vilja ta över befintliga företag?

- Skapa mer kunskap om ägarskiften som entreprenöriella och affärsmässiga processer.
- LRFs respondenter beskriver i studien att det idag finns många alternativa lösningar för hur ett lantbruksföretag kan skiftas. Många av dem bygger på att företaget delas upp i flera moduler, där t.ex.; Kärnfastigheten kan bli en modul. En eller flera driftverksamheter kan bli andra. En eller flera verksamheter kan byggas upp kring den fasta egendomen; mark och/eller skog. Vissa verksamhetsdelar kanske avvecklas, säljs eller arrenderas ut och någon eller några delar kanske behålls inom familjen, t.ex. kärnfastigheten. Yllet vittnar om att denna slags uppdelning av ett företag i moduler även kan tillämpas utanför lantbrukssektorn. Denna studie visar att det finns kunskapsluckor när det gäller modeller och tillvägagångssätt för att skifta företag på nya, kreativa sätt.

Källförteckning

Vetenskapliga källor

- Aldrich, Howard och Cliff, Jennifer. 2003, The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing* Vol 18: 573–96.
- Alvesson, Mats och Skoldberg, Kaj, 1994, *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Metod*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Andersson Julia, Lingheimer Ida, 2012, *Ägarskifte i lantbruksföretag*. Kandidatuppsats. ISSN 1401-4084.SLU, Institutionen för ekonomi. Uppsala.
- Bierly Sue, Ng Dennis, Godfrey Andrew, 1999, "The family and the Business". *Long Range Planning*. Vol 32(6), sid 598 – 608.
- Cadieux Louise, Lorrain Jean, Hugron, Pierre, 2002, "Succession in Women-Owned Family Businesses: A case Study". *Family Business Review*. Vol 15(1), sid. 17-27.
- Dana, Lucio, Smyrnios, Kosmas, 2010, "Family business best practices: Where from and where to?". *Journal of Family Business Strategy*. Vol 1, sid 40-53.
- De Almeida Duarte Lovisa, Kärrman Annelie, 2011, *Ägarskiften i småföretag*. Kandidatuppsats. Göteborgs universitet, Handelshögskolan, Företagsekonomiska Institutionen.
- Glaser Barney G, 1992, *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gomez-Mejia LR, Haynes KT, Nuñez-Nickel M, Jacobson KJL, Moyano-Fuentes J. 2007, Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*. Vol 52(1), sid. 106–137.
- Grundström Christina, Öberg Christina, Rönnbäck Öhrwall Anna, 2012, Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and eternal takeovers. *Journal of Family Business Strategy*. Vol 3, sid. 162-173.
- Gummesson Evert, 2007, Access to reality: observations on observational methods. *Qualitative Market Research*. Vol 10:2, sid. 130-134.
- Gummesson, Evert, 2005, "Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability". *European Journal of Marketing*. Vol 39 (3/4), sid. 309-327.
- Gummesson Evert, 2001, Are current research approaches in marketing leading us astray?. *Marketing Theory*. Vol 1(1), sid. 27-48.
- Gummesson Evert, 1991, *Qualitative Methods in Management Research*. Revised eds. Newsbury Park, CA: Sage Publications.
- Gustavsson Bengt (red), 2004, *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*". ISBN 9789144035123. Studentlitteratur.
- Hall, Annika, Melin Leif, 2010, *Ägarskiften i privata företag: Europeiska erfarenheter. Rapport från en internationell konferens, Stockholm, Mars 2010*. Hämtad 130815 från <http://www.ownershiptransfer2010.org/archives/1313>
- Hilmerby Ankie, Sundin Lundberg Anna, 2012, *Alternativ vid ägarskiften I lantbruk – En studie av processen vid genomförandet*. Kandidatuppsats. ISSN 1401-4084. Sveriges Lantbruksuniversitet, Ekonomi. Uppsala.
- Lumpkin G.T, Brigham Keith, Moss Todd. 2010, Long-term orientation: implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 22(3/4), sid 241–264.
- Melin Leif, 2013, "Ägarskifte och familjeföretag – en översikt". PowerPoint material från en öppen föreläsning vid ESBRI, 130219, "Ägarskiftet som möjlighet". Hämtat 130225 från <http://www.esbri.se/forelasning.asp?link=visaforelas&id=204>
- Melin Leif (red), Brundin Ethel, Haag Kajsa, Hall Annika, Nordqvist Mattias, Wigren Caroline, 2007, *Ägarskiften med förnuft och känsla – Vägledning inför ägar- och ledarskiften I företag*". ISN 978-91-7318-380-2, Nutek, Leanders Grafiska AB. Stockholm.

- Morris Michael, Williams Roy, Allen Jeffrey, Avila Ramon, 1997, Correlats of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*. Vol 12(5), sid. 385 – 401.
- Murray Barbara, 2003, The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*. Vol 16(1), sid 17-33.
- Nordin Dan, Lundberg Martin, 2008, *ÄgarskiftesDax! – Har kommunen krattat i manegen?* Kandidatuppsats. Umeå universitet, Handelshögskolan.
- Nordqvist Mattias, Melin Leif, 2010, Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 22(3-4), sid 211-239.
- Nordqvist Mattias, Wennberg Karl, Bau Massimo, Hellerstedt Karin, 2013, An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economy*. Vol 40, sid 1087-1122.
- Salvato Carolo, Chirico Francesco, Sharma Pramodita, 2010, A farewell to the business: championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol 22(3/4), sid. 321–348.
- Sharma Pramodita, Manikuttu S. 2005, Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 29(3), sid 293–312.
- Sharma, Pramodita, Chrisman, James, Chua Jess, 2003, Succession Planning as Planners Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*. Vol 16(1) sid 1-15.
- Strauss, Anselm och Corbin, Juliet, 1990, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newsbury Park, CA: Sage Publications.
- Sund, Lars-Göran, Ljungström, Divesh, 2011, *Ägarskiftet i familjeföretag. En kartläggning av framgångsfaktorer m.m.* JIBS Research Report Series No. 2011-2. Handelshögskolan i Jönköping.
- Tranel Larry, 1996, *Sharemilking in the Midwest*. A3670, RP-04-97-.5M-200. University of Wisconsin - Extension Cooperative Extension. Department of Agriculture. Hämtat 150515 från <http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/A3670.pdf>
- Van Praag Miriam, Versloot Peter, 2007, “What is the value of entrepreneurship? A review of recent research”. *Small Business Economy*. Vol 29(4), sid. 351–382.
- Vikström, Anna, 2005, *Ägarskiftet i mindre familjeföretag*. ISSN: 1402-1757. Lic. avhandling. Luleå tekniska universitet. Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap. 2005:94.
- Wennberg Karl, Wiklund Johan, Hellerstedt Karin, Nordqvist Mattias, 2011, Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: Short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol 5, sid. 352 – 372.
- Wennberg Karl, Wiklund Johan, DeTienne Dawn, Cardon Melissa, 2010, Reconceptualizing entrepreneurial exit: divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing* 25(4): 361–375.
- Yin, Robert K, 1989, *Case Study Research: Design and Methods*. Andra upplagan. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Övriga källor

- Bjerkeby Klas, 2013, ”Umeå universitet Utvärdering av ”Bli företagare – Ägarskiftet i småföretag”. PA Consulting group, Stockholm. Hämtat 130520 från http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CEIQFjAA&url=http%3Aprocent2Fprocent2Fwww.ens.umu.seprocent2FdigitalAssetsprocent2F114procent2F114657_slutrapport_kort_utvrdering-av-projekt-Ägarskifte-i-smfretag_20130118.pdf&ei=gL6cUcyAPKaD4gTcjYDAAg&usg=AFQjCNGPoiwJ_qQSufaYqxAdqoarND0g&bvm=bv.46751780,d.bGE
- Blix Mårten, 2013, *Framtidens välfärd och den åldrande befolkningen*. ISBN 978-91-38-23895-0. Framtidskommissionen. Statsrådsberedningen, Regeringskansliet. Stockholm.
- Europeiska kommissionen, 2011, *Business Dynamics; Start-Ups, Business Transfers and Bankruptcy*. Final Report, January 2011. Hämtat 130815 från <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/smooth-transfer/>
- Europeiska kommissionen, 2006b, *Markets for Business Transfers. Fostering Transparent*

- Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe*. Report of the Expert Group . PDF-dokument hämtat 130515 från <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/transfers/#h2-8>
- Europeiska kommissionen, 2006a, Meddelande från kommissionen till rådet, europaparlamentet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén och regionkommittén. Genomförande av gemenskapens Lissabonprogram för tillväxt och sysselsättning. *Företagsöverlåtelse – kontinuitet genom en ny start*. Hämtat 130515 från <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0117:FIN:sv:PDF> .
- Europeiska kommissionen, 2003, *Transfer of businesses – continuity through a new beginning*. Final report of the MAP 2002 project, August 2003. PFD-dokument hämtat 130515 från <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/transfers/#h2-8>
- Europeiska kommissionen, 2002, *Slutrapport från expertgruppen för överlåtelse av små och medelstora företag*. Inklusive resultatet från Best-projektet. Hämtat 130515 från http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/transfer_business/transfer_com_02/final_report_sv.pdf
- Europeiska kommissionen, 1998, *Communication from the Commission on the transfer of small and medium-sized enterprises*. Official Journal of the European Communities, C 93/2, 28.3.98, 0014 – 0017. PDF-dokument hämtat 130515 från <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/transfers/#h2-8>
- Europeiska kommissionen, 1994, *Commission Recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium-sized enterprises*. Official Journal of the European Communities, L385, 31/12/1994, P. 0014 – 0017. Hämtat 130515 från <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31994H1069:en:HTML>
- Företagarna, 2011, *Hur klarar företagen generationsväxlingen?* Hämtat 130515 från <http://www.foretagarna.se/Aktuellt-och-opinion/Rapporter/2011/Hur-klarar-foretagen-generationsvaxlingen/>
- Företagarna, 2009, *Företag till salu. Vem tar över företagen när 40-talisterna går i pension?* Hämtat 130515 från <http://www.foretagarna.se/Aktuellt-och-opinion/Rapporter/-2009-/Vem-tar-over-foretagen-nar-40-talisterna-gar-i-pension/>
- Företagarna, 2007, *Ägarskiftet – Lägesbeskrivning*. Företagarna, augusti 2007.
- Företagarna, 2003, *Vem vill ta över? – De företagsamma 40-talisterna går snart i pension*. Företagarna, juli 2003.
- Jordbruksverket och Statistiska Centralbyrån, 2012, *Jordbruksstatistik, Årsbok 2012 med data om livsmedel*. ISBN 978-91-618-1566-1 (Print). Hämtat 130327 från <http://webbutiken.jordbruksverket.se/sv/artiklar/rapporter/officiell-statistik/jordbruksstatistisk-arsbok/index.html>
- Jordbruksverket, 2011, *Jordbruksföretag och företagare 2010*, Sveriges officiella statistik. JO 34 SM 1101. Hämtat 130612 från http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,procent20fakta/Foretagprocent20ochprocent20foretagare/JO34/JO34SM1101/JO34SM1101_kommentarer.htm
- Karlén, Åse, 2012, *Skifta schysst – Ägarskiftet som möjlighet*. ESBRI, Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning”. Hämtat 130117 från http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=1371
- Klint Langland, Eva, *Yllet lägger ner efter 30 år*. Gotlands Allehanda. Publicerad 120116. Hämtad 130630 från <http://www.helagotland.se/nyheter/artikel.aspx?articleid=7420722>
- LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna, 2013, *Lantbruksbarometern*. ISBN: 978-91-977538-0-7. Ljungbergs tryckeri. Hämtat 130521 från <http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDcQFjAC&url=http%3Aprocent2Fprocent2Fwww.lansstyrelsen.seprocent2Fjamtlandprocent2FSiteCollectionDocumentsprocent2FSvprocent2Fplantbruk-och-landsbygdprocent2Fplantbrukprocent2Fjordbruket-i-jamtlands-lanprocent2FSektorbeskrivningprocent2520Jordbruketprocent2520iprocent2520Jprocent25C3procent25A4mtlandsprocent2520iprocent25C3procent25A4nprocent25202010.pdf>

- [&ei=eyG4UeO7NYre4QT-noCQCQ&usg=AFQjCNGC6-gq0SYA26WWf3a2xjVnYjurMQ&bvm=bv.47810305,d.bGE](#)
- Länsstyrelsen Västernorrland, 2012, *Slutrapport* för projektet Konkurrenslyftet – strategisk kompetensförsörjning för tillväxt, projektperiod 2010 – 2012.
- Länsstyrelserna Västernorrlands och Jämtlands län, Arbetsförmedlingen, Regionförbundet Jämtland län och Mittuniversitetet, 2011, *Jobbpuls 2011 – 2025*. Rapporten är framtagen inom projektet Konkurrenslyftet våren 2011. Erlanders. Hämtat 130521 från <http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/konkurrenslyftet/document/view/kompetensfoersorjningsrapporten-15861>
- Länsstyrelsen Jämtlands län, 2010, *Sektorbeskrivning Jordbruket*. Avdelningen för Hållbar Tillväxt, Östersund. Hämtat 130512 från <http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDcQFjAC&url=http%3Aprocent2Fprocent2Fwww.lansstyrelsen.seprocent2Fjamtlandprocent2FSiteCollectionDocumentsprocent2FSvprocent2Fflantbruk-och-landsbygdprocent2Fflantbrukprocent2Fjordbruket-i-jamtlands-lanprocent2FSektorbeskrivningprocent2520Jordbruketprocent2520iprocent2520Jprocent25C3procent25A4mtlandsprocent2520lprocent25C3procent25A4nprocent25202010.pdf&ei=eyG4UeO7NYre4QT-noCQCQ&usg=AFQjCNGC6-gq0SYA26WWf3a2xjVnYjurMQ&bvm=bv.47810305,d.bGE>
- Länsstyrelsen Jämtlands Län, 2009, *Underlag – Regionalt tillväxtprogram. Jämtlands län 2009 – 2013*. Ansvarig Maria Salomonsson, Avdelningen för Hållbar Tillväxt. Länsstyrelsen Jämtlands Län.
- Nutek, 2004a, *Ägarskiften i företag - Problemanalys av vilka effekter som kan förväntas av kommande Ägarskiften i företag*. ISBN: 91-7318-354-7, Nutek. B 2004:02. Stockholm.
- Nutek, 2004b, *Ägarskiften och ledarskiften i företag – En fördjupad analys*. ISBN 91-7318-357-1, Nutek B 2004:06.. Stockholm. Hämtat 130515 från <http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=1089>
- Nutek, 2005, *Ägarskifte. Hur gör du med ditt företag när du vill göra något annat? - En informationsskrift till ägare av småföretag inom ramen för programmet "Ägarskifte i små företag"*. Författare Leif Melin och Annika Hall, Internationella handelshögskolan i Jönköping. Hämtat 130515 från <http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=803>
- Nutek, 2008, *Nationellt program för att underlätta ägarskiften i små företag*. Slutrapport, 2008 – 05-12.
- Pettersson Mats, 2013, *Kaos när Yllet sålde ut lagret*. Hela Gotland. Publicerad 130708..Hämtad 130713 från <http://www.helagotland.se/nyheter/artikel.aspx?articleid=8668371>
- Skellefteå Kommun, 2012a, Pressutskick från kommunen inför en seminariedag 120320 om "Företagsägarskiften". Hämtat 130521 från <http://www.skelleftea.se/default.aspx?id=123315&ptid=0>
- Skellefteå Kommun, 2012b, Sammanfattning från en seminariedag 120320 om "Företagsägarskiften". Hämtat 130521 från <http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0C4QFjAA&url=http%3Aprocent2Fprocent2Fskefor.seprocent2Fmodules.phpprocent2Fnameprocent2FDownloadsprocent26opprocent2Fgetprocent26idprocent2F30procent26dlangprocent2F&ei=aiedUfTLNO7b4QSS6oHIAQ&usg=AFQjCNGq9LXswNioKJ6X3uiYPdjLg2fw&bvm=bv.46751780,d.bGE>
- Småbolagsknuten, "Det är mycket att tänka på vid ett ägarbyte – småbolagsknuten.se – vi gör det lite lättare". PM hämtat 130521 från <https://www.google.se/search?q=smprocentC3procentA5bolagsknuten&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:sv-SE:official&client=firefox-a>
- Statistiska Centralbyrån, 2012, *Företagsdatabasen, statistik per november 2012*, uppdaterad 121203. Statistiken är hämtad 130612 från http://www.scb.se/Pages/SSD/SSD_SelectVariables_340487.aspx?px_tableid=ssd_externprocent3AFDBR07&rxid=9888f602-cf73-4dd3-91a7-09ea1f602142
- Tillväxtanalys, 2013, *Uppföljning av 2008 års nystartade företag – tre år efter start*.

Statistiken är hämtad 130612 från

<http://www.tillvaxtanalys.se/sv/publikationer/statistikserien/statistikserien/1-22-2013-uppfoljning-av-2008-ars-nystartade-foretag---tre-ar-efter-start.html?procent3aFDBR07&rxid=9888f602-cf73-4dd3-91a7-09ea1f602142>

Tillväxtanalys, 2012, *Ågarskiften i företag – en förstudie*. Statistiken är hämtad 130612 från <http://www.tillvaxtanalys.se/sv/publikationer/working-paper-pm/working-paper-pm/1-3-2013-agarskiften-i-foretag---en-forstudie.html>

Bilagor

Bilaga 1: Lista över respondenter och intervjutillfällen

Intervjuer med kommunerna i Jämtland och Västernorrland, 25 respondenter

Berg, 15/4, intervju med kommunalrådet Therese Zetterman samt näringslivschefen Anders Englund
Bräcke, 22/4, intervju med chefen för tillväxtavdelningen Anna Jensén Salomonsson samt chefen för sociala avdelningen Pär-Robert Liljefjäll
Härjedalen, 23/4, intervju med ordföranden för kommunledningsutskottet Gunilla Zetterström-Bäcke samt 24/4, intervju med näringslivschefen Ville Welin
Härnösand samt 16/4, intervju med kommunalrådet Fred Nilsson och näringslivschef Uno Jonsson
Krokom, 11/4, intervju med förste vice ordförande i kommunfullmäktige Lisa Sallin samt 24/4, intervju med näringslivschefen Anna-Carin Sveden
Kramfors, 8/4, intervju med näringslivschefen Conny Eriksson
Ragunda, 19/4, intervju med kommunalrådet Terese Bengard
Sollefteå, 17/4, intervju med näringslivschefen Tomas Falkensson
Sundsvall, 17/4, intervju med kommunalrådet Annelie Luthman samt näringsbolagets chef Anita Öberg
Strömsund, 18/4, intervju med vice kommunstyrelseordförande Susanne Hansson samt 4/4, intervju med VD för Utvecklingsbolaget Anders Blomberg
Timrå, 10/4, intervju med näringslivschefen Bill Bengtsson
Ånge, 18/4, intervju med kommunalrådet Sten-Ove Danielsson samt 16/4, intervju med näringslivsutvecklare Lena Gustafsson
Åre, 17/4, intervju med kommunstyrelsens ordförande, Leif Nord samt 12/4, intervju med näringslivschefen Jan Andersson
Örnsköldsvik, 24/4, intervju med Projektledare vid Tillväxtavdelningen Vanja Östman
Östersund, 11/4, intervju med kommunalrådet Ann-Sofie Andersson samt 8/4, intervju med näringslivssekreterare Örjan Wiklund.

Telefonintervjuer med sakkunniga inom generationsskiftesområdet,
29 respondenter, 28 intervjuer

Lisbeth Godin, Regionchef, Svenskt Näringsliv, Östersund, 130319
Karl-Erik Möller, Jurist, LRF Konsult i Östersund, 130325
Ing-Marie Jirhed, Regionchef för Jämtland, LRF, 130325
Hans Halvarsson, Sakkunnig Regional Tillväxt och Örjan Berglund, Chef företagsstöd, Länsstyrelsen Jämtlands län, 130326
Pia Edblad, Ansvarig affärsrådgivning och projekt, Almi Mitt, Jämtland, 130402 och 130404
Erik Widar Andersson, Planerings/Programansvarig Regionförbundet i Jämtland, 130403 och 130405
Anette Tandberg, Regionchef, Företagarna, Jämtland-Härjedalen, 130409
Marie Johansson, ekonom vid LRF Konsult i Östersund, 130328
Lars-Gunnar Rönnqvist, Planeringsdirektör vid Ledningsstaben, Länsstyrelsen i Västernorrland, 130412
Eva Lundström, Projektdeltagare och projektledare för projektet "Bli företagare", Umeå universitet, 130408
Knut Nordin, Projektledare för projektet "Ägarskiften", Handelskammaren Mittsverige, 130408
Curt Björk, Företagsmäklare, Läna, Västernorrland & Jämtland, tidigare Utvecklingsfonden och näringslivschef i Bänge kommun, 130412
Hasse Fjellström, Konsult som arbetade operativt med projektet "Bli företagare..." för Småbolagsknutens räkning. Arbetar i nuläget för Skellefteåföretagarna med projektet "Skellefteåmodellen", 130409 och 130418
Dick Jansson, VD, Handelskammaren Mittsverige, 130411
Sigbritt Larsson, Tillväxtverket, var projektledare för Nuteks generationsskiftesprogram för att underlätta ägarskiften i små företag, 2005 – 2007. Arbetar idag på Tillväxtverket. 130410 och 130503
Peter Germer, Regionchef Mälardalen, Företagarna. Var regionchef för Företagarna Västernorrland fram till i slutet av 2012, därefter Företagarna Mälardalen, 130419
Margit Bäckman, Handläggare företagsstöd, Länsstyrelsen Västernorrland, 130419
Gunbritt Hägglund, Näringslivsutvecklare, Örnsköldsviks kommun, Tillväxtavdelningen, 130417
Urban Rydin, Skattechef LRF Konsult och LRF samt ansvarig för systemet med auktorisation av generationsskiftare inom LRF-konsult, 130416
Britt-Inger Olofsson, Näringslivsutvecklare och Processledare, Skellefteå kommun, 130425 och 130508
Thomas Jensen, t.f. enhetschef, Näringslivsenheten, Länsstyrelsen Västernorrland, 130419
Ralf Hedman, Auktoriserad revisor, PwC, Östersund, 130324
Fredrik Salén, VD, Bolagsplatsen, 130429
Marie Ahlgren, Affärsområdeschef för rådgivning, Almi Företagspartner AB, Stockholm, 130503
Rina Näslund, Handläggare Samhällsutvecklingsenheten samt Projektledare för generationsskiftesprojektet "Nytag", Länsstyrelsen i Gävleborg, 130513
Mikael Winterkvist, Ordförande Skellefteåföretagarna, entreprenör samt delägare till Småbolagsknuten, 130508
Kjell Asplund, en av två delägare, Yllet Visby AB, Telefonintervju, 130731
Elisabeth Kalkhäll, VD, Almi Företagspartner Gotland AB, 130813

Bilaga 2: Intervjumall som grund för semistrukturerade djupintervjuer med sakkunniga

Näringsdepartementet satte strålkastarljuset på generationsskiftesfrågan och år 2004 publicerade Nutek studier o gav uppdrag om ägarskiften. Där sades att ”60 procent av alla privatägda företag behöver skifta ägare inom de kommande 10 åren”:

- Hur såg siffrorna ut lokalt/regionalt? Hur har utvecklingen sett ut därefter?
- Vad hände i regionen/kommunen/företagarorganisationen efter det att Nutek/
- Hade frågan uppmärksammats tidigare?
- Finns undersökningar, fakta, statistik för den egna regionen/närområdet från då, nu, och om framtiden när det gäller ägarskiften?
- Vet man hur bilden ut i relation till andra geografiska områden i landet?
- Finns data över t ex; - Antal egna företagare eller majoritetsaktieägare i regionen – varav äldre än 50 år, 55 år, 60 år?
- Finns data över antal företagare som ägarskiftat sina företag under t.ex. de senaste tio åren?
- Finns prognoser över antal ägarskiften som väntas framöver? Annat?
- Syn på ansvar/ansvarsfördelning när det gäller stöd till ägarskiften.
- Hur ser region/kommun/företagarorganisationen på sitt eget ansvar/uppdraget i frågan?
- Vilka åtgärder vidtas som ett resultat därav?
- Har omvärldsanalys/benchmarking/företagarundersökningar eller dylikt gjorts?
- Tar verksamheten del av forskning om frågan? Hur, vad, hur används den?
- Har verksamheten vidtagit åtgärder och insatser i ägarskiftesfrågan? Vilka? Vem? När? Varför? Resultat och erfarenheter? Har stödinsatserna förändrats över tiden – planerar man att förändra stödinsatserna? Hur? Varför?
- Vilka effekter har uppnåtts? Syn på insatser och effekter?
- Har verksamheten kompetens för att hantera ägarskiftesfrågan? – Vem/Hur/Vad?
- Är verksamheten organiserad för att arbeta med ägarskiftesfrågan? Om ja, hur i så fall?
- Samverkar man med andra verksamheter lokalt/geografiskt/nationellt/ internationellt i frågan? Ja – nej? Om ja, Vad/ Hur/ Erfarenheter?
- Arbetar ni aktivt för att underlätta matchning mellan potentiella köpare och säljare av företag? Hur? Erfarenheter?
- Har ni någon kortsiktig/långsiktig verksamhetsplan för att hantera ägarskiftesfrågor? Om nej – varför ej? Om ja – hur är detta utformat? Problem? Möjligheter?
- Vad vet ni om när och varför de olika alternativen till ägarskiften väljs: Familj, försäljning, nedläggning? Vet ni något om andelen som väljer de olika alternativen?
- Vet ni något om varför företagaren väljer en specifik lösning; Inom familjen, försäljning, lägga ned? Goda exempel? Avskräckande exempel?
- Vet ni något om systematiska skillnader när det handlar om ägarskiften; T ex när det gäller;
Demografi: Kvinnor, män, ålder, familjesituation, överlåtare/övertagare
Företagsstorlek, finanser och ekonomi och företags historia
Bransch
Annat
- Syn på lärdomar dragna i ägarskiftesfrågan?
- Syn på utmaningar, problem, risker och möjligheter idag och framöver i ägarskiftesfrågan?
- Har ni kännedom om andra aktörer som arbetar med ägarskiftesfrågan?
 - Om ja: Vem, hur och erfarenheter?
- Vet ni någon lyckad satsning som någon aktör har gjort? Vad, hur, vem?
- Avskaffad arv- och gåvoskatt – har någon skillnad noterats?
- Vilka konsekvenser ser ni för kommunen/regionen/länet av ägarskiftesfrågan?
- Erfarenhet av initiativ såsom: Seminarier, kurser, rådgivning, lärlingar, ”match making” eller ”speed dating”?
- Hur finner köpare-säljare varandra?
- Övrigt?

Bilaga 3: Aktörskarta, Skellefteå kommun

Aktörskartan visar en företagares kontaktytor under en ägarskiftesprocess. Kartan är utvecklad av Skellefteå kommun i det pågående arbetet för att stötta ägarskiften i mindre företag, som redovisas i fallbeskrivning nummer tre.



**Bilaga 4: Checklista för arbetet med att stötta ägarskiften i mindre företag.
Dokumentet är skapat av Handelskammaren Mittsverige**

ÄGARSKIFTEN I FÖRETAG:

Köpa eller Sälja företag. Vad bör vi tänka på?

Motiv

Generationsskifte, vill sluta, byta bransch, sjukdom, ta anställning.

Vad skall säljas?

- * Enskild firma: sälja lager och utrustning, överlåta hyresavtal
- * Aktiebolag: sälja aktierna eller inkråmet (lager, utrustning, överlåta avtal)

Värderingsfrågor

- * Hur ser företagets livskurva ut? Trenden i omsättning och lönsamhet. Vilken bransch?
- * Hur ser kund- och leverantörrelationerna ut? Framtid!
- * Substansvärdet-Värderingsintyg vid behov, inventeringar
- * Avkastningsvärdet: 3-5 års historiska resultat
- * Goodwill!?

Förberedelser

- * Dokumentera
 - Kunder
 - Leverantörer
- * Inventera lager
- * Värdera utrustning, intyg vid behov
- * Finns miljöcertifikat?
 - Kvalitetscertifikat?
 - Organisationsplan?
 - Ansvar och befogenheter.
- * Kompetensbehov
- * Gå igenom div. avtal: hyra, leasing, bankvillkor, leveransavtal, försäljningsavtal
- * Ansvarsförbindelser, borgensåtaganden, garantier, möjliga reklamationer, miljöansvar, återställandekrav från hyresvärd m.m.

Finansieringsbehov/- möjligheter

När priset avtalats kan betalning erläggas på olika sätt.

- * Eget kapital d.v.s. köparens egen insats.
- * Banklån mot div. säkerheter, inteckningar i företag, fastighet eller ofta personliga borgensåtaganden.
- * Lån hos ALMI alt. Norrlandsfonden
- * Deläggande med riskkapitalbolag alt. affärsängel.
- * Revers där säljaren erbjuder ett lån på viss del av köpeskillingen.

Skattekonsekvenser

- * Planera affärsupplägget i samråd med Revisor/Skatterådgivare
- * Skatt måste alltid betalas men tänk på att Intäkten på företagsförsäljningen hamnar på toppen av övriga inkomster.
- * Ansök hos skatteförvaltningen om ackumulerad inkomst!

Avtalsfrågor

- * Pris
- * Tid för övertagande
- * Skall gamla ägaren vara kvar? Hur länge?
- * Säljarens hjärtefrågor: pris, överlevnad, omtanke om kunderna (nya ägarens seriositet)
- * Parternas namn och ev. firma, köpare och säljare
- * Vad köpet omfattar, aktier eller inkråmet
- * Vilka säkerheter erhåller säljaren för handpenning?
- * Vem ansvarar för kontakter med myndigheter
- * Vem garanterar att facket godkänner affären och att övriga intressenter informeras. Vilka avtal måste köparen följa?
- * Paragrafer om vad som händer om någon part inte fullföljer avtalet. Förfarande vid tvist, skiljedom, hävande av avtal, skadestånd etc.

Affären avslutas med en förhandlingsuppgörelse som mynnar i avtalstext där tex. ovanstående bör ingå.

Detta är exempel på frågeställningar som bör beaktas inför ett ägarskifte och inte ett fullständigt material.

Ytterligare information kan erhållas från t.ex. Affärsjurist, Redovisningskonsult, ALMI Företagspartner Mitt AB, Företagsmäklare eller din bank.



S·E·S·P·A

www.miun.se/sespa

Mittuniversitetet
Avdelningen för Ekonomivetenskap och Juridik
Kunskapens väg 1
831 25 Östersund
www.miun.se