

Fredrik Blomqvist

Företags försäljning ning

Att sälja bolag:

Strategi, förberedelse och genomförande

Företagsförsäljning

Från tidiga tankar till
genomförd affär

Av

Fredrik Blomqvist

Intro	4
--------------	----------

Om FLB Partners	6
------------------------	----------

Kapitel 1 Varför företagsförsäljning?	9
---	----------

Kapitel 2 När är bolaget redo för försäljning?	15
--	-----------

Kapitel 3 Den viktiga förberedelsefasen	19
---	-----------

Kapitel 4 Vägen till rätt köpare	25
--	-----------

Kapitel 5 Välj rätt köpare att gå vidare med	31
--	-----------

Kapitel 6 Due diligence ur säljarens perspektiv	37
---	-----------

Kapitel 7 Avtal, signering och tillträde	43
--	-----------

Kapitel 8 Vanliga misstag vid företagsförsäljningar	49
---	-----------

Avslutande reflektion	54
------------------------------	-----------

Checklista Förberedelser inför en företagsförsäljning	56
---	-----------

Intro

Att sälja sitt bolag är ofta betydligt mer komplext än många tror

Fredrik Blomqvist
Grundare FLB Partners

Att sälja ett företag är för många ägare den största och mest komplexa affär de genomför i livet. En företagsförsäljning handlar inte enbart om köpeskilling och juridik, utan även om strategi, timing, relationer och förberedelser. Rätt genomförd kan en försäljning skapa ekonomisk trygghet, nya möjligheter och en stabil framtid för bolaget. Fel genomförd riskerar den att bli såväl kostsam som emotionellt krävande.

Jag har arbetat med företagstransaktioner i många år, både som rådgivare och som anställd på en förvärvsintensiv nordisk koncern. En av de tydligaste lärdomarna jag gjort är att entreprenörsledda bolag fungerar på ett annat sätt än större koncerner. Företagskulturen, beslutsvägarna och drivkrafterna ser ofta annorlunda ut, vilket ibland kan göra integrationen utmanande, men också väldigt värdefull när den hanteras rätt. Med förståelse för dessa olikheter och respekt för dynamiken mellan entreprenörskap och struktur går det ofta utmärkt att skapa starka, hållbara kombinationer. Det handlar mer om att vara förberedd på skillnaderna än att se dem som hinder.

Jag har varit involverad i transaktioner inom en mängd olika branscher och nischer. Oavsett typ av bolag är processerna ofta intensiva och kräver mer tid och energi än många ägare först tror. I de allra flesta fall har säljarna i efterhand sagt: "Det var mycket mer krävande än jag trodde, men jag har också lärt mig otroligt mycket om mitt eget företag."

Att sälja sitt bolag är ett stort beslut. Det handlar inte bara om siffror och värdering, utan också om framtid, ansvar och identitet. För mig har det alltid känts meningsfullt att få vara ett stöd i en så avgörande fas; att hjälpa ägare göra kloka val, skapa struktur i något som kan vara ganska känslomässigt, och bidra till att affären blir bra för alla inblandade.

Jag tror på ett personligt, transparent och strukturerat arbetssätt. Min erfarenhet har lärt mig att väl förberedda ägare når bättre resultat, känner större trygghet under processen och i slutändan kan lämna sitt bolag vidare med stolthet.

Den här e-boken är framtagen för att ge en tydlig, strukturerad och praktisk genomgång av hur en professionell försäljningsprocess vanligtvis går till, från de första strategiska övervägandena till signering och tillträde. Boken beskriver processen oavsett om försäljningen sker genom en bred, konkurrensutsatt process med rådgivare eller genom en mer begränsad, direkt dialog med en eller ett fåtal köpare. För att maximera möjligheterna till en lyckosam försäljningsprocess bör utformningen av processen nogta övervägas.

Målet är att ge dig som företagsägare för mindre och medelstora bolag:

- * praktisk förståelse för försäljningsprocessens olika steg
- * insikt i hur du förbereder bolaget på bästa sätt
- * kunskap om vanliga fallgropar och hur de kan undvikas

Ambitionen med den här boken är att ge bättre förutsättningar att fatta genomtänkta beslut, känna större trygghet genom processen och stå starkare i de situationer där osäkerhet annars lätt tar över. Med rätt förberedelser ökar möjligheterna att genomföra en affär som inte bara blir ekonomiskt bra, utan också känns rätt när den är genomförd.

Om FLB Partners

FLB Partners är en rådgivare specialiserad på företagsförsäljningar och företagsförvärv. Med analys, engagemang och ett tydligt fokus på värdeskapande hjälper vi entreprenörer och ägarledda bolag att ta nästa steg, oavsett om målet är att sälja livsverket, ta in en partner eller genomföra strategiska förvärv.

Vår utgångspunkt är enkel: varje bolag och varje affär är unik. Därför arbetar vi nära ägarna, bygger en djup förståelse för verksamhet, marknad och målbild, och utformar processer som är anpassade till det specifika bolaget. Vi kombinerar strukturerade transaktionsprocesser med pragmatisk rådgivning och ett personligt arbetssätt, där ägarens perspektiv alltid är i centrum.

Exempel på områden vi arbetar med inom företagsförsäljning innefattar:

- * Strategisk genomgång av ägarmål, exitstrategi samt tänkbara köpkategorier.
- * Förberedelsefasen, inklusive finansiell genomlysning, identifiering av risker och förbättringspotential samt transaktionsstruktur.
- * Identifiering och dialog med potentiella köpare i Sverige och internationellt.
- * Framtagande av företagspresentationer, informationsmemorandum och annat beslutsunderlag anpassat till olika köpare.
- * Projektledning av försäljningsprocessen, från intresseförfrågningar och indikativa bud till förhandling av slutliga villkor.
- * Stöd under due diligence, inklusive hantering av frågor, kompletteringar och koordination med köparens rådgivare.
- * Rådgivning kring kommersiell avtalsstruktur, köpeskillingsupplägg och praktiska frågor inför signering och tillträde.

Målet är att skapa trygghet genom hela processen, hantera komplexiteten i affären och maximera värdet i den transaktion som till slut genomförs.

Om du funderar på att sälja ditt bolag, nu eller längre fram, är du välkommen att kontakta FLB Partners för ett samtal om din situation, dina mål och vilka möjligheter som finns.

Vad säger våra kunder om oss?

“

Inför försäljningen av Blink satte vi upp två avgörande kriterier vid val av rådgivare:

1. *djup branschförståelse och förmåga att representera oss trovärdigt, samt*
2. *tydligt affärsmannaskap och stark paketeringsförmåga.*

Valet föll därför på FLB Partners. De har själva drivit byrå och genomfört ett flertal byråförvärv, vilket märks i varje steg. Fredrik är ekonom i botten och kan räkna – på riktigt. Jonas har kommersiell bakgrund och behärskar storytelling och positionering med precision.

Vi är mycket nöjda med både processen och det lyckliga utfallet, till stor del tack vare Fredriks terrierliknande envishet och Jonas skickliga paketering. Ett rådgivarteam som kombinerar analys, nerv och omdöme – exakt vad vi behövde.

Richard Kylberg/ grundare Blink AB

“

FLB Partners har varit engagerade från första dagen och verkligen gjort det lilla extra genom hela processen. De har kombinerat kloka råd med ett praktiskt och effektivt arbetssätt, vilket gjorde stor skillnad för slutresultatet. Jag har uppskattat deras professionalism och kompetens, och tillsammans lyckades vi genomföra en affär med mycket bra villkor.

Gabriella Hegelund/ grundare Intermondi AB

“

FLB Partners fanns där hela vägen, både som rådgivare och som bollplank. Deras engagemang, kunnande och driv gjorde att affären kunde genomföras på bästa sätt.

Peter af Rolén/ grundare Zalt AB

KAPITEL 1

Varför företagsförsäljning?

Klargör dina mål innan du
tar nästa steg

En framgångsrik företagsförsäljning börjar alltid med ägaren. Innan några externa kontakter tas är det avgörande att tydliggöra målbild, drivkrafter och alternativa vägar framåt. En genomtänkt exitstrategi kan vara skillnaden mellan att maximera värdet av ett livsverk eller att lämna betydande pengar och inflytande på bordet. Samtidigt ger en tydlig målbild trygghet i processen och minskar risken att fatta kortsiktiga beslut i slutskedet när tempot är högt.

Varför vill du sälja?

Grunden för varje försäljning är svaret på en till synes enkel fråga: varför vill du sälja? Bakom den frågan ryms ofta en kombination av ekonomiska, personliga och strategiska motiv, som i sin tur styr vilken typ av köpare som är rätt, hur processen ska läggas upp och vilka villkor som blir viktigast.

Vanliga drivkrafter bakom en försäljning kan vara:

- * Önskan att realisera värden efter många års arbete och ta hem den ekonomiska belöningen för det kapital och den tid som investerats i bolaget.
- * Behov av kapital eller kompetens för fortsatt tillväxt, där en ny ägare kan bidra med resurser, struktur eller erfarenhet från internationell expansion som ägaren själv inte har eller kan bygga upp.
- * Successions- eller generationsskifte, där nästa generation ska ta över eller där ägaren vill frigöra sig utan att bolaget förlorar sin identitet.
- * Önskan om minskat operativt engagemang, exempelvis inför pension, förändrad livssituation eller en vilja att ägna mer tid åt andra projekt eller familj.
- * Strategisk ompositionering, där försäljningen av ett bolag är ett led i att renodla en koncern, fokusera på kärnverksamhet eller frigöra kapital till nya satsningar.

Motivet påverkar i hög grad hur processen bör utformas. En ägare som primärt vill maximera köpeskillingen kan behöva en bred, konkurrensutsatt process med många köpare, medan en ägare som prioriterar bolagets kultur och personalens trygghet ofta väljer färre, mer noggrant utvalda köpare. Om målet är att själv vara kvar i en övergångsperiod eller behålla en ägarandel behöver detta planeras redan från början.

Ägarmål – din kompass genom hela affären

Ett praktiskt sätt att tydliggöra drivkrafterna är att formulera ett antal ägarmål:

Vad vill du uppnå ekonomiskt?

Hur vill du att din roll ska se ut efter affären?

Vilken framtid vill du se för bolaget?

Dessa mål fungerar sedan som kompass genom hela processen, från val av rådgivare och köpare till slutliga förhandlingar om villkor som exempelvis återinvestering, fortsatt engagemang och anställningsavtal.

Olika exitalternativ

En företagsförsäljning kan struktureras på flera olika sätt, och valet av modell har stor betydelse för allt från köpeskillning och skatt till din fortsatta frihet som ägare. För mindre och medelstora bolag är de vanligaste alternativen 100-procentig aktieförsäljning, delförsäljning, en stegvis exit eller försäljning av tillgångar.

Några centrala exitalternativ är:

* Försäljning av 100 % av aktierna

Detta är ofta den mest definitiva lösningen, där du lämnar bolaget helt efter en övergångsperiod. Modellen passar ägare som vill göra ett tydligt avslut, exempelvis inför pension eller karriärbyte, och där bolaget inte är beroende av ägarens dagliga insats på längre sikt.

* Försäljning av majoritet eller minoritet

Vid en majoritetsförsäljning säljer du kontrollen men kan behålla en betydande ägarandel för att ta del av den fortsatta värdeökningen under en finansiell eller industriell ägare. En minoritetsförsäljning innebär istället att du tar in en partner som tillför kapital och/eller kompetens men där du behåller kontrollen över bolaget, vilket kan vara attraktivt i en offensiv tillväxtfas. Vid delförsäljning är ett tydligt aktieägaravtal som bland annat reglerar framtida exit, viktigt att få på plats.

* Försäljning över tid

Försäljning över tid kombinerar ofta en initial delförsäljning med en planerad framtida helexit, till exempel genom att en finansiell investerare köper en del nu och resterande del vid en senare transaktion. Upplägget kan ge högre totalavkastning om bolaget fortsätter växa, men innebär också att en del av din köpeskilling ligger framåt i tiden och att du behöver vara beredd på fortsatt engagemang.

* Försäljning av tillgångar i stället för aktier

I vissa situationer säljs inte aktierna utan specifika tillgångar, exempelvis kundavtal, varumärken, maskiner eller en definierad rörelsegrän. Det kan vara aktuellt om köparen bara vill åt en del av verksamheten eller om det finns skäl att låta vissa tillgångar ligga kvar i nuvarande bolag, till exempel fastigheter eller överskottslikviditet. Fördelar och nackdelar skiljer sig skattemässigt åt vilket gör att strukturen bör diskuteras noggrant med skattejurist och rådgivare.

Utöver dessa huvudalternativ finns fler vägval, såsom management buyout (MBO), där ledningen tar över, eller familjesuccession, där nästa generation träder in som nya ägare. Finansiella köpare (till exempel riskkapitalbolag) och industriella köpare (branschkollegor eller större koncerner) har olika avkastningskrav, tidshorisonter och syn på hur bolaget ska utvecklas efter affären, vilket också påverkar vilken exitstrategi som är mest ändamålsenlig.

Valet av exitstrategi bör därför alltid utgå från både ägarens personliga mål och bolagets utvecklingsfas. Ett snabbväxande bolag med stor framtida potential kan gynnas av en delexit till en partner som kan accelerera tillväxten, medan ett mer moget, stabilt bolag ofta passar bättre för en renodlad helförsäljning. Genom att tidigt analysera vilka alternativ som är realistiska och vilka kompromisser du är beredd att göra skapas förutsättningar för en försäljningsprocess som är både strategiskt logisk och känslomässigt hållbar.

KAPITEL 2

När är bolaget redo för försäljning?

Optimera bolaget inför
en exit

Timing är en av de viktigaste faktorerna i en företagsförsäljning. Ett väl fungerande bolag upplevs som mindre riskfyllt, mer attraktivt och enklare att värdera, vilket ofta återspeglas i såväl köpeskilling som villkor. Förberedelse handlar dels om finansiellt utfall, dels om att visa att bolaget är väl fungerande även utan nuvarande ägares involvering.

Finansiell och operativ mognad

Ur en köparens perspektiv är historik och förutsägbarhet centralt. Köpare söker ofta bolag med stabil eller växande lönsamhet över flera år, inte enstaka år med bra lönsamhet, eftersom det signalerar att verksamheten uppvisar stora fluktuationer vilket skulle kunna tyda på stort beroende av en eller ett fåtal kunder. Det innebär att bolag som kan visa en tydlig resultattrend och rimligt förklarade variationer mellan åren står starkare i en försäljningsprocess.

Lika viktigt är tydliga och tillförlitliga nyckeltal. Det handlar inte bara om omsättning och resultat, utan även om bruttomarginaler, återkommande intäkter, kund- och produktlönsamhet, kassaflöden och kapitalbindning. När dessa nyckeltal följs upp löpande och kan förklaras på ett strukturerat sätt ökar köparens förtroende och minskar den upplevda risken.

På den operativa sidan är det viktigt att uppvisa strukturerade processer och uppföljningsrutiner. Det kan till exempel handla om dokumenterade rutiner inom försäljning och kundbearbetning, tydliga processer för leverans och produktion, etablerade arbetssätt inom ekonomi och rapportering samt styrning genom budget- och prognosarbete. Ett bolag som redan arbetar på ett "due diligence-vänligt" sätt, där underlag finns tillgängliga och information enkelt kan tas fram, upplevs som mer professionellt och blir enklare att integrera efter ett förvärv.

Ägarberoende och organisation

En av de vanligaste riskerna i ägarledda bolag är ett starkt ägarberoende. När viktiga kundrelationer, affärsbeslut och operativa områden är knutna till en eller ett fåtal personer uppstår en osäkerhet kring hur verksamheten

kommer att fungera efter en ägarförändring. Köpare hanterar sådan osäkerhet antingen genom lägre köpeskilling, hårdare villkor (till exempel längre inlåsning eller tilläggsköpeskilling) eller helt enkelt genom att avstå affären.

Att gradvis bygga en självständig organisation är därför centralt inför en försäljning. Det innebär att nyckelfunktioner som försäljning, ekonomi, drift/leverans och HR inte ska vila på ägaren ensam utan på ett definierat team med tydliga roller, ansvar och mandat. En välfungerande ledningsgrupp gör att köparen kan se en framtid där bolaget utvecklas vidare även utan nuvarande ägare i det dagliga arbetet.

Till detta kommer behovet av tydlighet kring nyckelpersoner där motiverade nyckelpersoner med rimliga ersättningsvillkor, genom anställningsavtal, bonusmodeller eller incitamentsprogram, minskar risken för förlorad kompetens i samband med en transaktion. När organisationen kan beskrivas strukturerat, med dokumenterade ansvarsområden, processbeskrivningar och en plan för ägarens utfasning, ökar sannolikheten att köparen ser ett stabilt bolag snarare än ett personberoende projekt.

Vad köparen bedömer när bolaget ska värderas

Köparen letar efter tre saker:

- | | | |
|-----------------|---|---|
| Förutsägbarhet | – | stabila siffror och en tydlig trend |
| Transparens | – | nyckeltal, rapportering och underlag som håller granskning |
| Självständighet | – | en organisation som fungerar utan nuvarande ägares engagemang |

Ju starkare du är inom dessa tre, desto bättre blir ofta värdering och villkor.

KAPITEL 3

Den viktiga förberedelsefasen

Skapa ett starkare
förhandlingsläge från start

Förberedelsefasen är ofta den mest värdeskapande delen av en företagsförsäljning. Det är här grunden läggs för en strukturerad process, färre överraskningar och starkare förhandlingsläge. En väl genomförd förberedelsefas gör att bolaget framstår som professionellt, förutsägbart och attraktivt för rätt typ av köpare.

Förberedelsefasens syfte

Förberedelsefasen handlar om att skapa struktur, transparens och kontroll innan bolaget exponeras för marknaden. Målet är att identifiera både styrkor och svagheter i god tid, så att det som går att åtgärda hinner förbättras och det som inte kan förändras kan förklaras på ett genomtänkt sätt. På så sätt minskas risken för att köparen upptäcker oväntade problem sent i processen, vilket annars ofta leder till justerade köpeskillningar, hårdare villkor eller i värsta fall avbruten affär.

En genomarbetad förberedelsefas gör även processen mer effektiv internt. Genom att strukturerat samla information i form av finansiella rapporter, avtal, kunddata, HR-dokumentation osv., kan ägare och rådgivare lägga mer tid på strategi, positionering och köpardialoger, i stället för att jaga underlag i sista stund. Det skapar trygghet för både säljare och köpare och gör att fokus kan ligga på rätt frågor vid rätt tidpunkt.

Genomlysning av bolagets styrkor och svagheter

Ett första centralt steg är att göra en objektiv genomlysning av bolagets styrkor och svagheter. Det handlar om att analysera verksamheten ur ett såväl internt som externt perspektiv: vilken position har bolaget på marknaden, vilka konkurrensfördelar är unika och var är bolaget mest sårbart? Här kan det vara värdefullt att systematiskt gå igenom områden som kundbas, erbjudande, lönsamhet per produkt/tjänst, leveransförmåga, varumärke och personal.

Denna genomlysning ska ligga till grund för strategiska beslut där styrkorna hjälper till att formulera en tydlig "equity story", det vill säga varför just detta

bolag är attraktivt att förvärva. Svagheterna pekar på områden där åtgärder kan vidtas innan processen startar, eller där argument och förklaringar behöver förberedas inför kommande due diligence.

Vad menas med en "equity story"?

En equity story är den tydliga, trovärdiga berättelsen om varför bolaget är attraktivt att förvärva, och hur en köpare kan skapa värde efter affären. Den bygger på fakta, inte superlativ.

En stark equity story svarar ofta på tre frågor:

Varför vinner bolaget i dag?
(kundvärde, position, styrkor)

Varför kan det växa i morgon?
(potential, skalbarhet, marknad)

Varför är det en bra affär för rätt köpare?
(synergier, utvecklingsplan, risknivå)

Analys av nuvarande ägarstruktur

En viktig men ibland förbisedd del av förberedelserna är att se över den befintliga ägarstrukturen. Det handlar om att säkerställa att ägarbilden är tydlig, uppdaterad och att inte några stora konflikter finns som kan skapa osäkerhet i en framtida försäljningsprocess. Mindre delägare och passiva ägare kan behöva kontaktas för att klargöra intentioner, uppdatera avtal eller i vissa fall lösas ut för att underlätta processen. En harmoniserad ägarbild skapar både tydlighet mot köpare och bättre beslutsvägar, vilket minskar risken för oklarheter eller oenighet när affären närmar sig genomförande.

Identifiering av riskområden

Ett annat nyckelmoment i förberedelsefasen är att identifiera bolagets främsta riskområden. Det kan handla om juridiska risker, som otydliga avtal, pågående eller potentiella tvister, bristfälliga licenser eller immateriella rättigheter som inte är korrekt skyddade. Det kan också gälla kommersiella risker, såsom hög kundkoncentration, beroende av enskilda leverantörer eller korta kontrakt i en verksamhet där långsiktighet är viktig.

Genom att kartlägga riskerna i förväg finns möjlighet att åtgärda vissa områden innan processen startar, till exempel att omförhandla viktiga avtal, formalisera muntliga överenskommelser eller säkra rättigheter till varumärken och programvara. För sådant som inte kan lösas fullt ut kan förklaringar och underlag förberedas, vilket gör att frågorna kan hanteras kontrollerat i due diligence i stället för att bli oväntade hinder i slutförhandlingarna.

Framtagande av bolagspresentation och informationsmaterial

När analysen är genomförd och den finansiella informationen kvalitetssäkrad är nästa steg att paketera bolaget på ett tydligt och professionellt sätt. Det sker vanligtvis genom en bolagspresentation (teaser och/eller informations

memorandum) samt kompletterande översiktligt informationsmaterial. Syftet är att förklara affären på ett sätt som är attraktivt för potentiella köpare, men samtidigt korrekt, balanserat och förankrat i fakta.

En genomarbetad bolagspresentation beskriver bland annat bolagets historia, affärsmodell, marknad, kunder, erbjudande, organisation, finansiella utveckling och framtida möjligheter. Den lyfter fram styrkor och tillväxtpotential, men adresserar också relevanta risker på ett transparent sätt. Ett väl strukturerat material underlättar köparens första bedömning, minskar antalet missförstånd och gör det enklare att attrahera rätt typ av intressenter.

Effekter av god förberedelse

God förberedelse minskar risken för överraskningar längre fram i processen och stärker säljarens förhandlingsposition. När bolaget är genomlyst, siffrorna korrekta och riskerna är kartlagda, blir det svårare för köparen att i slutskedet använda "upptäckta" brister som argument för reducering av köpeskillingen. Samtidigt skapar en professionell förberedelse trygghet för köparen, vilket ofta ger större flexibilitet i villkor och struktur.

För ägaren innebär detta inte bara en högre sannolikhet för en lyckad affär, utan också en mer kontrollerad resa från beslut till genomförd försäljning. Förberedelsefasen kräver tid och fokus, men investeringen betalar sig nästan alltid genom en smidigare process, färre konflikter och i många fall ett bättre samlat utfall i affären.

KAPITEL 4

Vägen till rätt köpare

Vilka du kontakter, när och
hur det påverkar utfallet

Marknadsförings- och kontaktfasen är central för att omsätta all förberedelse i konkreta dialoger med rätt köpare. En genomtänkt strategi för vilka som kontaktas, när och hur, har stor påverkan på både intresset, konkurrensen och slutvillkoren i affären.

Marknadsförings- och kontaktfasens syfte

När förberedelsefasen är över inleds arbetet med att identifiera och kontakta potentiella köpare. Syftet är dels att skapa ett intresse för bolaget, dels att göra det på ett konfidentiellt sätt som ger ägaren kontroll över processen. En strukturerad marknadsföring av bolaget handlar inte bara om att "nå ut", utan lika mycket om att nå rätt köpare med rätt budskap vid rätt tidpunkt.

I den här fasen översätts bolagets styrkor, potential och strategiska logik till ett attraktivt erbjudande för olika köpargrupper. Det innebär bland annat att anpassa hur bolaget presenteras beroende på om mottagaren är en industriell aktör eller en finansiell investerare. Målet är att skapa tillräckligt intresse för att köparna ska vilja gå vidare till nästa steg i processen.

Identifiering av köpare

En av de viktigaste strategiska frågorna i den här fasen är vilka kategorier av köpare som är mest relevanta. Relevanta köpare kan exempelvis vara:

- * **Industriella/strategiska aktörer**

Detta är företag i samma eller närliggande bransch, som kan få synergier genom exempelvis korsförsäljning, skalfördelar, gemensam produktion, breddat erbjudande eller geografisk expansion. De kan ofta motivera ett högre pris om de ser klara synergier, men ställer å andra sidan höga krav på strategisk passform och integration.

- * **Finansiella investerare**

Hit hör riskkapitalbolag, investmentbolag, family offices och andra professionella investerare som framför allt söker avkastning på investerat kapital. De tittar ofta på bolagets historik, tillväxtpotential, skalbarhet

och möjligheten att göra en framtida exit inom en given tidshorisont. För ägare som vill vara kvar under en period och fortsätta utveckla bolaget kan en sådan partner vara attraktiv.

- * **Befintliga delägare eller ledning**

I vissa fall kan en naturlig köpare finnas nära, till exempel medgrundare, minoritetsägare eller bolagets ledning (management buyout, MBO). Fördelen är ofta god kännedom om verksamheten, snabbare process och högre förutsägbarhet. Nackdelen kan ibland vara en mer begränsad betalningsförmåga, vilket gör struktur och finansiering extra viktiga att arbeta igenom.

Utöver dessa kan även kunder, leverantörer eller internationella aktörer vara intressanta köpare, beroende på bolagets position och strategi. Att systematiskt kartlägga potentiella köpare, prioritera dem och förstå deras tänkbara motiv för ett förvärv är en central del av marknadsföringsfasen.

Tre beslut som formar kontaktfasen

Vilka köpare?
Industriella,
finansiella eller
interna alternativ
(management
buyout (MBO)/
delägare).

Hur bred
process? Fler
köpare kan skapa
konkurrens,
men kräver mer
kontroll

Vilket budskap?
Samma bolag
kan ha olika logik
för olika typer av
köpare: synergier
för industriella och
avkastning/skalbarhet
för finansiella.

Bred eller smal process

En viktig fråga är om processen ska vara bred eller smal. En bred process syftar ofta till att skapa konkurrens och maximera värde, genom att flera potentiella köpare kontaktas parallellt. Fördelarna är större sannolikhet att hitta "rätt" köpare, tydligare konkurrens och större valfrihet för ägaren. Nackdelarna kan vara högre arbetsinsats och en större risk för läckage om processen inte hanteras konfidentiellt.

En smal process innebär att ett fåtal noggrant utvalda köpare kontaktas, ofta sådana som bedöms ha starkast strategisk logik eller bäst förutsättningar att genomföra affären. Detta kan vara mer diskret, snabbare och mindre resurskrävande för organisationen. Samtidigt minskar möjligheten att skapa konkurrens, vilket gör det extra viktigt att de utvalda köparna verkligen är relevanta och att förväntningar är väl kalibrerade.

Valet mellan bred och smal process beror på bolagets karaktär, marknadssituation och ägarens prioriteringar. Ägare med hög sekretesskänslighet eller stark preferens för en viss köpartyp väljer ofta en mer fokuserad process, medan ägare med tydligt värdemaximeringsfokus och begränsad känslighet för ryktesspridning ofta gynnas av en mer konkurrensutsatt ansats. Oavsett inriktning blir marknadsförings- och kontaktfasen starkare när det finns en tydlig plan för vilka som ska kontaktas, i vilken ordning och med vilket budskap.

KAPITEL 5

Välj rätt köpare att gå vidare med

Indikativa bud och utvärdering
av indikativa bud

Indikativa bud är ofta den första konkreta bekräftelsen på köparens syn på bolaget. Det indikativa budet utgör ett viktigt beslutsunderlag för vem eller vilka köpare som får gå vidare i processen och på vilka villkor.

Syftet med indikativa bud

Efter de inledande dialogerna och när övergripande informationsmaterial delats med intresserade parter, lämnar köparna vanligtvis ett indikativt, icke-bindande bud. Dessa bud baseras normalt på köparens översiktliga förståelse av bolaget, dess finansiella utveckling och de förutsättningar som presenterats i processen. Syftet är att ge en första tydlig bild av hur köparen värderar bolaget, hur affären kan struktureras och vilka villkor som förväntas gälla.

Indikativa bud fungerar som ett första urval av vilka köpare som är mest relevanta att gå vidare med. Urvalet gör det möjligt för säljaren att sortera ut vilka köpare som är tillräckligt seriösa, finansiellt starka och strategiskt rätt för att gå vidare till mer detaljerad information och due diligence. Samtidigt skapar de ett första ramverk för de kommersiella huvuddragen i affären.

Vad ett indikativt bud bör innehålla

Ett indikativt bud ger vägledning kring flera centrala delar som blir avgörande i den fortsatta processen:

* Värderingsnivå

Budet anger typiskt en köpeskilling på kassa- och skuldfri basis (rörelsevärde eller Enterprise Value). Detta ger en första indikation av hur köparen ser på bolagets värde och hur det förhåller sig till andra bud eller till säljarens förväntningar.

* Struktur för köpeskilling

Förutom nivån på köpeskillingen är strukturen minst lika viktig. Ett indikativt bud bör tydligt ange hur stor del som avses som kontant betalning vid tillträdet, hur mycket som eventuellt kopplas till framtida resultat (tilläggsköpeskilling), om säljaren förväntas återinvestera en del av köpeskillingen samt om någon del ska finansieras genom säljarrevers. Strukturen påverkar både riskfördelningen och tidpunkten för när säljaren faktiskt får köpeskillingen utbetald.

* Villkor och antaganden

Här tydliggör köparen vilka förutsättningar budet bygger på: till exempel att köparen får exklusivitet under en viss tidsperiod, att köparen finner stöd för säljarens framtidsprognoser under due diligence, att säljaren ska fortsätta arbeta operativt under en period, osv.

* Köparens seriositet och genomförandeförmåga

Budet bör också ge indikation på hur köparen avser finansiera affären, hur beslutsprocessen ser ut internt och vilken tidsplan som bedöms realistisk. Detta säger mycket om sannolikheten att affären verkligen går i mål och hur smidig processen kan väntas bli.

Räkna på riskjusterat värde

Högsta bud är inte alltid bäst. Fråga i stället:

Hur stor del är **säker kontant betalning**?

Hur mycket är **villkorat** (earn-out/tilläggsköpeskilling)?

Vilka krav finns på **garantier, kvarstannande och exklusivitet**?

Hur sannolikt är det att köparen **faktiskt kan genomföra** affären?

Det som avgör är vad du med rimlig sannolikhet kan räkna hem.

Utvärdering av indikativa bud

Vid utvärdering av indikativa bud bör inte enbart köpeskillingen beaktas, utan även villkor, tidsplan och framtida roll för ägare och ledning. Ett bud med högst köpeskillning kan i praktiken vara mindre attraktivt om en stor del av köpeskillingen är villkorad, utbetalas långt fram i tiden eller om kraven på garantier, konkurrensbegränsningar och fortsatt engagemang är alltför långtgående. Sammantaget handlar det om att bedöma det riskjusterade värdet, dvs. vad säljaren med rimlig sannolikhet faktiskt kan räkna med att få i total köpeskillning.

Det är också viktigt att väga in vem köparen är och vad deras plan för bolaget innebär. En köpare med stark industriell logik, långsiktigt ägarperspektiv och god kulturell matchning kan vara att föredra framför en aktör med något högre pris men större osäkerhet kring genomförande eller bolagets framtid. För många ägare spelar dessutom den egna framtida rollen stor roll. Vill säljaren vara kvar i bolaget under en period, göra en del-exit eller lämna helt påverkar hur olika bud ska värderas.

Slutligen bör utvärderingen leda till ett medvetet urval av vilka köpare som bjuds vidare till nästa steg. Vanligtvis innebär detta att 1–4 parter går vidare till due diligence och mer detaljerade förhandlingar, baserat på en samlad bedömning av pris, struktur, villkor, personkemi och genomförandeförmåga. På så sätt läggs grunden för en fokuserad huvudförhandling där säljarens förhandlingsposition fortsatt är stark. Vid mindre transaktioner ges ofta en köpare exklusivitet att slutföra affären, medan det vid större transaktioner är vanligare att flera köpare parallellt får möjlighet att genomföra due diligence.

KAPITEL 6

Due diligence ur säljarens perspektiv

Var redo när
granskningen börjar

Due diligence är ofta den mest intensiva fasen i en företagsförsäljning och kan liknas vid att köparen gör en besiktning av målbolaget. Det är här köparen går på djupet i sin granskning för att säkerställa att bolaget motsvarar den bild som presenterats och att inga dolda risker finns som motiverar nedjustering av köpeskilling eller hårdare villkor. En säljare som är väl förberedd kan både minska risken för negativa överraskningar och behålla momentum i affären.

Syftet med due diligence

Due diligence är köparens fördjupade granskning av målbolaget. Granskningen omfattar vanligtvis finansiella, legala, kommersiella, skattemässiga och ibland även tekniska och miljörelaterade områden. Målet för köparen är att verifiera den information som erhållits från säljaren, förstå risker och möjligheter samt säkerställa att det inte finns några okända faktorer som påverkar värdet eller genomförbarheten.

Ur säljarens perspektiv handlar due diligence om att möjliggöra en effektiv, kontrollerad och förutsägbar granskning. När informationen är väl organiserad och kommunikationen fungerar bra uppstår färre frågor, mindre osäkerhet och därmed mindre risk för nedjustering av köpeskilling. Samtidigt skapar en professionell hantering ett starkare förtroende för bolaget, ägarna och ledningen.

Ett strukturerat datarum

En nyckel till en smidig due diligence är ett strukturerat datarum. Det kan vara ett virtuellt datarum där all relevant dokumentation samlas i en logisk mappstruktur, med tydliga benämningar och versioner. Datarummet bör omfatta de områden som köparen ska granska, exempelvis bolagsformalia, avtal, finansiella rapporter, kund- och leverantörsinformation, HR-underlag, immaterialrätt, IT- och systemdokumentation.

En bra utgångspunkt är att utgå från en standardiserad checklista, gärna framtagen tillsammans med rådgivare, och i förväg säkerställa att alla viktiga

dokument finns på plats. Detta minskar behovet av panikartat insamlande under tidspress när frågorna börjar komma. Ett välorganiserat datarum gör det också lättare att begränsa insynen till rätt personer, styra vilka dokument som släpps när och följa upp vilka frågor som uppstår.

Tydlig dokumentation

Tydlig och uppdaterad dokumentation är central för att minimera osäkerheten. Otydlig redovisning, luddiga avtal eller gamla, motsägelsefulla versioner av dokument skapar frågor som ofta leder till osäkerhet och i värsta fall nedjustering av köpeskilling och hårdare garantier i aktieöverlåtelseavtalet. Genom att i förväg gå igenom de viktigaste dokumenten; exempelvis kund- och leverantörsavtal, hyresavtal, låneavtal, immateriella rättigheter och policydokument kan många problem identifieras och, där det är möjligt, åtgärdas innan datarummet öppnas.

Tydlighet handlar också om att det som inte är perfekt kan förklaras. Alla bolag har brister, men om det finns en logisk förklaring, en historik och ibland en åtgärdsplan, upplevs risken som betydligt lägre. Genomarbetade sammanställningar, till exempel översikter över större kunder, avtalens löptider, personalstruktur och pågående tvister, underlättar för köparen att snabbt skapa sig en helhetsbild.

Säljarens tre nycklar i due diligence

Strukturerat datarum

logisk mappstruktur, rätt versioner, rätt åtkomst.

Tydlig dokumentation

avtal, rapporter och sammanställningar som håller granskning.

Snabba och konsekventa svar

tydlig ansvarsfördelning och dokumenterad Q&A-logg.

Ju mindre osäkerhet du skapar i den här fasen, desto mindre utrymme finns för prisjusteringar och skärpta villkor.

Snabba och konsekventa svar

Under due diligence kommer köparen och dess rådgivare att ställa många följdfrågor och be om kompletterande underlag. Här är säljarens förmåga att ge snabba och konsekventa svar avgörande. Långa svarstider, motsägelsefull information eller frekventa korrigeringar skapar lätt misstänksamhet och ger köparen argument för att ifrågasätta både siffror och uttalanden.

En praktisk lösning är att ha en tydlig intern process för hantering av frågor: vem tar emot dem, vem ansvarar för svar inom respektive område och inom vilken tidsram ska svar lämnas. Ofta sköts detta genom en central frågelista där både frågor och svar dokumenteras, vilket skapar transparens och minskar risken för missförstånd. När svaren upplevs väl förankrade, sakliga och enhetliga förstärks bilden av ett professionellt skött bolag.

Effekten av en väl genomförd due diligence

En väl förberedd säljare kan genom ett strukturerat datarum, tydlig dokumentation och snabba, konsekventa svar minska risken för prisjusteringar, förkorta processen och skapa förtroende. Det reducerar utrymmet för köparen att i slutskedet hänvisa till "upptäckta" risker som skäl för att justera köpeskillingen eller kräva alltför långtgående garantier. Samtidigt ökar sannolikheten att affären håller tempo och inte tappar energi på grund av utdragna granskningar.

För ägaren innebär det också en mer hanterbar vardag under processen. Istället för att ständigt bli avbruten av ad hoc-förfrågningar kan arbetet organiseras och delegeras bättre, vilket minskar belastningen på såväl ägaren som organisationen. Sammantaget blir due diligence då inte bara en prövning, utan ett tillfälle att bekräfta bilden av bolaget som välskött, transparent och redo för nästa steg.

I de flesta fall informeras personalen inte om att en försäljningsprocess pågår, både av sekretessskäl och för att undvika onödig oro i organisationen. Under en due diligence kan det dock bli nödvändigt att involvera vissa nyckelpersoner, exempelvis inom ekonomi eller juridik, för att kunna besvara specifika frågor från köparen och dess rådgivare. När detta sker bör kommunikationen vara väl planerad och förtroendefull, så att de berörda förstår syftet och vikten av sekretess under den avslutande processen.

KAPITEL 7

Avtal, signering och tillträde

Från överenskommelse
till bindande avtal

I slutfasen flyttas fokus från övergripande struktur och värdering till detaljerade och juridiskt bindande villkor. Det är här affären "sätts på pränt" och där den kommersiella överenskommelsen översätts till avtal som ska fungera i praktiken under många år framåt.

Från principöverenskommelse till avtal

När parterna enats om de huvudsakliga kommersiella villkoren såsom köpeskilling, struktur, tidsplan och grundläggande rollfördelning inleds arbetet med att konkretisera affären i bindande avtal. Denna fas präglas ofta av intensiv dialog mellan parternas rådgivare, där juridiska formuleringar och bilagor ska spegla det som tidigare diskuterats mer övergripande. För säljaren blir det viktigt att både förstå helheten och de avtalsskrivningar som har störst inverkan på riskfördelning och framtida handlingsutrymme.

Ett vanligt upplägg är att först ta fram ett utkast till aktieöverlåtelseavtal, som sedan kommenteras och förhandlas fram och tillbaka. Parallellt färdigställs centrala bilagor, till exempel finansiella rapporter, listor över avtal, personal, tvister tillsammans med garantikataloger. Tydlighet och spårbarhet mellan avtalstext och bilagor är avgörande för att undvika framtida tolkningskonflikter.

Avtal och förhandling

Centrala dokument i slutfasen är bland annat:

* Aktieöverlåtelseavtal

Aktieöverlåtelseavtalet (SPA) är huvudavtalet vid en aktieförsäljning och reglerar bland annat vad som säljs, köpeskilling och betalningsvillkor, eventuella justeringsmekanismer (till exempel rörelsekapital), garantier och ansvarsbegränsningar, hantering av villkor före tillträde samt hur tvister ska lösas om sådana skulle uppstå. Det är här balansen mellan köpeskilling och riskfördelning i praktiken avgörs.

* Eventuella aktieägaravtal

Om säljaren ska kvarstå som delägare tillsammans med köparen, till exempel vid en del-exit med återinvestering, upprättas ett aktieägaravtal (SHA). Det reglerar bland annat beslutsordning, styrelsesammansättning, utdelningspolicy, finansiering, exit-mekanismer (tag-along, drag-along, förköpsrätt, etc.) och hur eventuella tvister mellan ägarna ska hanteras. Ett genomarbetat aktieägaravtal är särskilt viktigt för att förebygga framtida konflikter.

* Anställnings- eller konsultavtal

Om ägare eller nyckelpersoner ska fortsätta operativt i bolaget efter tillträde krävs tydliga anställnings- eller konsultavtal. Dessa reglerar roll, ansvar, befogenheter, ersättningsmodell, bonus- eller incitamentsprogram samt eventuella konkurrens- och lojalitetsåtaganden. Villkoren i dessa avtal bör hänga ihop med övrig affärsstruktur, till exempel modeller för tilläggsköpeskilling eller incitamentsprogram.

Förhandlingen i den här fasen handlar ofta mindre om köpeskilling och mer om detaljer i garantier, ansvarsbegränsningar, tidsfrister, villkor för att affären ska fullföljas samt praktiska frågor kring övergången. Som säljare är det viktigt att förstå vilka punkter som är principiellt känsliga, till exempel hur länge och upp till vilka belopp garantier gäller, och var det finns utrymme att vara mer flexibel.

Ta in rätt juridisk expertis

I slutfasen blir affären juridiskt bindande och detaljerna i avtalen får stor betydelse för risk, ansvar och framtida handlingsutrymme. Säkerställ därför att en erfaren M&A-jurist granskar och förhandlar villkoren, inklusive garantier, ansvarsbegränsningar, konkurrensåtaganden, tillträdesvillkor och eventuella aktieägaravtal. Det minskar risken för otydligheter, obalanserade åtaganden och framtida tvister.

Signering och tillträde

I många transaktioner skiljer man mellan signering och tillträde. Signering innebär att parterna juridiskt binder sig till affären genom att underteckna avtalen, men att vissa villkor fortfarande kan återstå att uppfylla innan ägandet faktiskt övergår. Exempel på sådana villkor kan vara myndighetsgodkännanden, banker som ska godkänna förändrade säkerheter, interna beslut hos köparen eller slutförande av vissa åtgärder i bolaget.

Tillträde är den tidpunkt då köpeskillingen betalas och aktierna (eller tillgångarna) formellt övergår till köparen. Ofta sker detta ett antal veckor efter signering, när samtliga villkor uppfyllts eller formellt avståtts. På tillträdesdagen genomförs vanligtvis ett tillträdesmöte, fysiskt eller digitalt, där betalningar, överlämning av aktiebrev eller digitala bevis, uppdatering av aktiebok och andra praktiska moment hanteras enligt en särskild tillträdesagenda.

Mellan signering och tillträde reglerar avtalet hur bolaget ska drivas. Vanligt är att bolaget ska drivas på ett sedvanligt sätt, det vill säga utan större förändringar utanför löpande verksamhet utan köparens godkännande. För säljaren är det viktigt att förstå vilka begränsningar som gäller under denna period och att säkerställa att det finns tydliga rutiner för rapportering och samordning med köparen.

Praktisk överlämning och första tiden efter affären

Även om processen formellt avslutas vid tillträdet är den praktiska överlämningen minst lika viktig för en lyckad affär. I många fall regleras en överlämningsplan där det framgår hur och när relationer till nyckelkunder, leverantörer och personal ska överföras, hur system och behörigheter hanteras samt vilken roll den tidigare ägaren har under en övergångsperiod.

För säljaren handlar de sista stegen därför både om juridik och om relationer. En strukturerad, respektfull överlämning skapar trygghet i organisationen och stärker förutsättningarna för att den nya ägaren ska lyckas med sina planer. Samtidigt ger tydliga ramar för kvarstannande, rapportering och ansvar en smidig övergång från rollen som huvudägare till den nya verkligheten, oavsett om den innebär en total exit eller fortsatt delaktighet på nya villkor.

KAPITEL 8

Vanliga misstag vid företagsförsäljningar

Undvik fällorna som kostar tid
och pengar

Många försäljningar misslyckas inte på grund av bristande intresse från köpare, utan på grund av interna misstag hos säljaren. Det kan handla om otillräckliga förberedelser, otydliga mål, bristande kommunikation eller en kraftig underskattning av hur mycket tid och fokus processen faktiskt kräver. Genom att arbeta strukturerat och med realistiska förväntningar kan dessa risker minimeras avsevärt.

Otillräckliga förberedelser

Ett av de mest grundläggande felen är att gå ut på marknaden innan bolaget är tillräckligt förberett. Konsekvensen blir ofta att processen drar ut på tiden, att köpare tappat förtroende när underlag saknas eller måste korrigeras, och att priset pressas när svagheter upptäcks sent. Brister i redovisning, otydliga avtal, oklarheter kring kundkoncentration eller ägarberoende upplevs som risk, och risk översätts nästan alltid till lägre värdering eller hårdare villkor.

Ett annat uttryck för otillräckliga förberedelser är att "städa" under pågående process. När siffror justeras, avtal plötsligt dyker upp eller väsentlig information först lämnas i due diligence skapas osäkerhet. Köparen börjar fråga sig vad mer som kan vara oklart, vilket förskjuter förhandlingsstyrkan. En genomarbetad förberedelsefas minskar inte bara risken för misstag, utan skapar också bättre arbetsro för ägare och ledning under resten av processen.

Otydliga mål

Ett annat vanligt misstag är att gå in i processen utan tydligt definierade ägarmål. Om det inte är klart vad ägaren egentligen vill uppnå, exempelvis maximal köpeskilling, snabb exit, fortsatt deläggande, trygghet för personalen eller en specifik typ av köpare, blir besluten under resans gång lätt spretiga. Resultatet kan bli att affären drar ut på tiden, att fel köpare prioriteras eller att ägaren i slutändan tackar nej till erbjudanden som egentligen ligger nära marknadens faktiska nivå.

Otydliga mål leder ofta till interna konflikter mellan flera ägare. Om olika delägare har olika syn på exempelvis risknivå, framtida roll eller vilken typ av köpare som är prioriterad, men detta inte hanteras tidigt, uppstår låsningar i slutförhandlingarna. Att kalibrera mål och förväntningar mellan ägare redan innan processen formellt startar är därför en av de viktigaste investeringarna man kan göra.

Bristande kommunikation

Kommunikation är en återkommande fallgrop, såväl externt som internt. Externt kan otydliga eller motsägelsefulla besked till potentiella köpare skapa osäkerhet kring hur seriös säljaren är, om det finns andra parallella spår eller hur beslutsprocessen ser ut. Detta kan i sin tur göra att köpare tvekar att lägga tid och resurser på processen, eller att de väljer en mer försiktig budnivå.

Internt kan bristande kommunikation med ledningsgrupp och nyckelpersoner skapa oro, ryktesspridning och minskat fokus i verksamheten. Om människor upplever att viktiga beslut fattas "bakom ryggen" eller att information undanhålls, riskerar nyckelmedarbetare att försvagas i sin lojalitet just när de behövs som mest. En genomtänkt kommunikationsplan, vem informeras när, om vad och på vilket sätt, minskar dessa risker.

Fyra misstag som ofta sänker utfallet

Gå ut för tidigt	– underlag saknas, risk ökar, pris pressas.
Otydliga ägarmål	– fel köpare prioriteras, processen spretar.
Bristande kommunikation	– osäkerhet hos både köpare och organisation.
Underskattad tidsåtgång	– stressade beslut och sämre villkor i slutskedet.

Rätt motdrag är struktur, realistiska förväntningar och rätt stöd.

Underskattad tidsåtgång

Många ägare underskattar hur mycket tid, energi och känslomässig kraft en försäljningsprocess kräver. Förhandlingar, möten, framtagning av underlag och löpande frågor från köpare och rådgivare ska hanteras parallellt med den dagliga driften. Om detta inte planeras riskerar kärnverksamheten att tappa fart, vilket i värsta fall påverkar resultatet just under den period då bolaget är som mest granskat.

Underskattad tidsåtgång leder också ofta till stressade beslut i slutskedet. När trötthet och tidsbrist infinner sig ökar risken att acceptera villkor man egentligen inte är bekväm med, bara för att "bli klar". Genom att i förväg avsätta tid, bygga ett internt team kring processen och ta in extern hjälp där det behövs, kan ägaren behålla bättre kontroll över både tempo och kvalitet i besluten.

Hur riskerna kan minimeras

Genom struktur, realistiska förväntningar och rätt stöd kan dessa risker minimeras. Struktur innebär en tydlig plan för hela processen, från förberedelser och identifiering av köpare, till förhandling, avtal och överlämning. Realistiska förväntningar bygger på en nykter syn på värderingsnivåer, tidsåtgång och vad olika köparalternativ faktiskt innebär.

Rätt stöd handlar om att omge sig med erfarna rådgivare, finansiella, juridiska och ibland branschspecifika, som kan avlasta, ifrågasätta och guida genom kritiska vägval. Tillsammans gör detta att ägaren kan fokusera på det som bara ägaren kan göra: att representera bolaget, fatta informerade beslut och säkerställa att affären blir rätt, inte bara på pappret utan också för bolagets och den egna framtidens skull.

Avslutande reflektion

En affär du kan vara nöjd med

Med rätt förberedelser, tydlig målbild och en strukturerad ansats ökar sannolikheten för en affär som uppfyller både ekonomiska och personliga mål. Det innebär att ta sig tid att tänka igenom vad du faktiskt vill uppnå, bygga upp bolagets "säljbarhet" i god tid och vara medveten om de vanligaste fallgroparna längs vägen. En genomarbetad process skapar också bättre förutsättningar för bolaget, medarbetarna och kunderna att fortsätta utvecklas under en ny ägare.

Oavsett om försäljningen sker via en rådgivarledd process eller på egen hand är det klokt att se affären som ett projekt som kräver fokus, planering och rätt kompetens. För många ägare är detta kulmen på ett långvarigt entreprenörskap. Ett tillfälle att både avrunda ett livsverk och skapa utrymme för nästa steg i livet. Ju mer medvetet och strukturerat processen genomförs, desto större är chansen att försäljningen blir något du kan se tillbaka på med stolthet.

Förberedelser inför en företagsförsäljning

Nedan är en checklista för förberedelsefasen inför en företagsförsäljning, uppdelad per kategori. Viktigt att checklistan anpassas till bolagets storlek, bransch och komplexitet.

Ägarmål och strategi

- * Definiera dina personliga mål (ekonomi, tidshorisont, framtida roll, engagemang efter affär).
- * Säkerställ samsyn mellan samtliga ägare kring mål, risknivå och typ av köpare.
- * Ta ställning till önskad exitmodell (100 % försäljning, del-exit, management buyout/MBO, generationsskifte).
- * Formulera en övergripande exitstrategi och preliminär tidsplan.
- * Identifiera vilka typer av köpare som är mest logiska (industriella, finansiella, interna).

Finansiell stabilitet och rapportering

- * Säkerställ att bokföring och årsredovisningar är korrekta och uppdaterade.
- * Gå igenom och kvalitetssäkra de senaste årens finansiella historik.
- * Identifiera och justera eventuella icke verksamhetsrelaterade kostnader ur resultaträkningen för att visa på den underliggande och faktiska lönsamheten.
- * Se över periodiseringar, reserveringar och klassificeringar i redovisningen.
- * Ta fram månadsrapporter med resultat, balansräkning och kassaflöde.

- * Etablera en rutin för budget och prognos (minst 12–24 månader framåt).
- * Identifiera och förklara engångsposter och justeringar.
- * Ta fram nyckeltal: bruttomarginal, EBITDA-marginal, kund- och produktlönsamhet, återkommande intäkter etc. anpassade för det specifika bolaget och dess bransch.

Kommersiell analys och ”equity story”

- * Analysera marknaden: storlek, tillväxt, trender, konkurrenssituation.
- * Tydliggör bolagets position och unika styrkor (USP:er).
- * Kartlägg kundbasen: segment, viktigaste kunderna, churn, avtalens längd och lönsamhet.
- * Identifiera beroende av enskilda kunder eller leverantörer och hantera dessa risker.
- * Ta fram en tydlig beskrivning av affärs- och intäktsmodell.
- * Beskriv tillväxtpotential, expansionsmöjligheter och strategiska initiativ framåt.

Organisation, ledning och ägarberoende

- * Kartlägg ägarberoende: vilka områden faller idag på ägaren personligen?
- * Delegera operativa uppgifter till ledningsgrupp eller nyckelpersoner där det är möjligt.
- * Definiera och dokumentera roller, ansvar och beslutsmandat.
- * Säkerställ att det finns en fungerande ledningsstruktur (ledningsgrupp, mötesforum, uppföljning).
- * Identifiera nyckelpersoner och analysera hur de bäst incentiveras och stannar kvar:
 - Konkurrensklausuler (rimliga och lagliga).
 - Bonus- eller incitamentsprogram vid exit eller framåt.
- * Dokumentera HR-rutiner (onboarding, utvecklingssamtal, lönepolicy, förmåner).

Juridik och avtal

- * Gå igenom bolagsformalia: bolagsordning, aktiebok, protokoll, ägarförhållanden.
- * Om fysiska aktiebrev finns, säkerställ att de finns tillgängliga och inte har försvunnit under åren.
- * Säkerställ att aktiebok och ägarandelar är korrekt uppdaterade.
- * Granska kundavtal: löptider, uppsägningsvillkor, change of control-klausuler.
- * Granska leverantörsavtal och andra större avtal (hyra, leasing, IT, partnerskap).
- * Identifiera och dokumentera eventuella tvister eller potentiella tvister.
- * Säkerställ att immateriella rättigheter (varumärken, domäner, programvara, licenser) ägs av rätt bolag och är registrerade vid behov.
- * Säkerställ att anställningsavtal är uppdaterade och tydliga, särskilt för ledning och nyckelpersoner.

Skatt och struktur

- * Genomför en översyn av skatterisker (moms, arbetsgivaravgifter, internprissättning, utdelningar).
- * Säkerställ att deklarationer och skatteinbetalningar är korrekta och aktuella.
- * Utvärdera om bolagsstrukturen är ändamålsenlig inför en exit (holdingbolag, dotterbolag).
- * Ta in skatterådgivning kring skillnaden mellan aktie- och inkråmsaffär.
- * Se över ägarnas privata skattesituation och effekter av exit (3:12-regler m.m.).

Operativa processer och system

- * Dokumentera nyckelprocesser: försäljning, leverans/produktion, inköp, kundsupport, kvalitet.
- * Identifiera flaskhalsar och svagheter samt åtgärda det viktigaste innan processen startar.

- * Säkerställ att IT-system är stabila, licenser i ordning och åtkomsträttigheter definierade.
- * Inför eller stärk rutiner för rapportering och uppföljning (KPI:er, dashboards).
- * Dokumentera policys: IT-policy, informationssäkerhet, GDPR, arbetsmiljö, kvalitetsarbete.

Bolagspresentation och material

- * Ta fram en kort teaser (anonymiserad om så önskas) för första kontakt med köpare.
- * Ta fram ett informationsmemorandum / bolagspresentation som innehåller:
 - Bakgrund och historik.
 - Affärsmodell och erbjudande.
 - Marknad och konkurrenser.
 - Organisation och ledning.
 - Finansiell historik och prognos.
 - Tillväxtmöjligheter och strategiska initiativ.
- * Förbered ett underlag med FAQ, vanliga frågor från köpare och väl genomtänkta svar.

Datarum och due diligence-beredskap

- * Sätt upp en logisk mappstruktur för kommande datarum (digitalt).
- * Samla och namnge dokument konsekvent; undvik dubletter och gamla versioner.
- * Lägg in finansiella rapporter, avtal, policys, IP-dokumentation, HR-underlag m.m.
- * Förbered översiktliga sammanställningar:
 - Lista över större kunder och avtal.
 - Lista över större leverantörer.
 - Lista över anställda (roller, lönespann, anställningsform).
 - Lista över lån, säkerheter och garantier.
- * Förbered intern process för hantering av Q&A under due diligence (vem svarar på vad, inom vilka tidsramar).

Intern kommunikation och change management

- * Bestäm vilka i organisationen som ska informeras, när och om vad.
- * Förbered budskap till ledningsgrupp och nyckelmedarbetare.
- * Ta ställning till när bredare personalinformation ska lämnas (före/efter signering/tillträde).
- * Planera hur oro ska bemötas och hur man säkerställer fokus på affären i vardagen.

Extern kommunikation och sekretess

- * Ta fram ett standardiserat NDA för potentiella köpare.
- * Bestäm vilka potentiella köpare som kan kontaktas utan att skada relationer eller skapa oro.
- * Planera kommunikation mot viktiga kunder och leverantörer (när och hur informera).
- * Förbered eventuell extern kommunikation/pressmeddelande efter genomförd affär.

Ägarens personliga förberedelser

- * Bestäm hur din roll ska se ut efter affären (operativ, styrelse, rådgivande eller helt utanför).
- * Reflektera kring hur mycket tid du kan lägga på processen utan att verksamheten blir lidande.
- * Planera din privata ekonomi och likviditetsbehov efter en exit.
- * Fundera igenom vad du vill göra på längre sikt, exempelvis nytt bolag, investeringar, styrelseuppdrag, paus.

Stöd och rådgivare

- * Ta ställning till om du vill använda finansiell rådgivare/M&A-rådgivare.
- * Säkerställ att du har juridisk rådgivning med erfarenhet av transaktioner.
- * Utvärdera behov av skatterådgivning.
- * Sätt en tydlig rollfördelning mellan dig, intern organisation och externa rådgivare.

Den här checklistan kan med fördel göras om till ett arbetsdokument där du markerar:

Klart

Pågår

Ej påbörjat

Det ger en praktisk projektplan till förberedelsefasen med målet att successivt öka bolagets attraktivitet inför en exit.

FLB
PARTNERS

 fredrik@flbpartners.se

 www.flbpartners.se