



Företagsrekonstruktion & Omstart av företag

Det operativa perspektivet

Företagsöverlåtelser.se®

www.foretagsoverlatelser.se



Om publikationen

Denna publikation handlar om förvärv och omstart av verksamheter, vilka har sitt ursprung i en konkurs.

Men i tillämpliga delar är publikationen användbar även i situationer där konkurs ej föreligger men rekonstruktion av verksamheten aktualiseras.

Publikationen är disponerad i tre avsnitt:

1. Före förvärvet

- Undersök konkursboet
- Planera den fortsatta verksamheten
- Förvandling av fasta kostnader till rörliga

2. Förvärvet genomförs

- När köper man?
- Vad köper man?
- Prissättning av konkursboet
- Banken
- Betalning
- Eget kapital

3. Efter förvärvet

- Att starta på nytt
- Rekonstruktionsteam
- En fungerande organisation
- Motiverade medarbetare
- Kontinuerlig uppföljning av ekonomin
- Omvärldens förtroende
- Återerövring av kunderna
- Fungerande leverantörssituation
- Personal
- Lokaler
- Leasing

Företagsöverlåtelser.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Perspektivet i publikationen är förvärvarens och rekonstruktörens.

Ett förvärv kan ha olika syften. Man kan förvärva för att komma åt t.ex. teknologin, produkter eller marknadsposition med syfte att komplettera redan befintlig verksamhet. Man kan förvärva verksamheten för att den skall bedrivas som en fristående enhet. Syftet med förvärvet påverkar bl.a. beredskapen till egen ekonomisk riskexponering.

Framställningen bygger på att ett förvärv sker i syfte att driva verksamheten vidare som en fristående enhet.

I den fortsatta framställningen är s.k. tekniska lösningar i det närmaste utelämnade, t.ex. finansiering och upplägg med bank. Fokus är på det generella; en inblick ges i utköp och omstart.

Vidare är den legala problematiken kring företagsrekonstruktioner, oavsett om konkurs eller inte föreligger, utelämnad.

Publikationen baseras på ett kapitel i en tidigare publicerad bok där kapitlet författats av Peter Tovman. Peter Tovman är en av grundarna till Företagsöverlåtelser.se.

Har du synpunkter på innehållet, tveka inte att kontakta oss, info@foretagsoverlatelser.se

December 2019

Teamet Företagsöverlåtelser.se

Företagsöverlåtelser.se®

www.foretagsoverlatelser.se

1. Före förvärvet

Inköp av en verksamhet som har sitt ursprung i en konkurs skiljer sig på några väsentliga punkter från ett förvärv av ett företag som är i drift under normala förhållanden och även från ett köp av en verksamhet från ett sådant företag. Säljaren, konkursboet, lämnar inga garantier avseende de överlåtna tillgångarna, verksamheten.

Det gamla företags relationer med omgivningen, kunder, leverantörer, personal, hyresvärd, bank o.s.v. är alla avbrutna på olika sätt och går ej att överföra på samma sätt som vid en normal överlåtelse, då huvuddelen av detta följer med mer eller mindre automatiskt. Avbrottet i dessa relationer gör att man å ena sidan får en mycket stor frihet i vad man vill ta över. Å andra sidan förvärvar man inte rättigheten att verkligen ta över dessa relationer.

När man tar över verksamheten måste man således dels göra upp med konkursboet om vissa tillgångar, dels göra upp med en lång rad andra intressenter såsom t.ex. personal, kunder och leverantörer. Det här gör situationen mer komplicerad, man måste vara mycket noggrann för att inte tappa bort någon väsentlig relation och man måste få många förhandlingar att samtidigt komma till avslut.

Friheten att välja hur man vill gå vidare måste givetvis utnyttjas så att man startar det nya företaget med rätt förutsättningar.

Samtidigt måste man se upp så att man inte får sämre villkor än nödvändigt i andra avseenden.

Undersök konkursboet

Det är nödvändigt att inhämta kunskap om konkursboet. De senaste boksluten skall granskas noga. Man skall ha en aktuell resultat- och balansräkning från tidpunkten för konkursutbrottet.

Företagsöverlåtelser.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Konkursförvaltaren brukar sammanställa material som tillställs intresserade förvärvare. Man bör komplettera denna information med att intervjua personer (institutioner) med god insyn i verksamheten för att erhålla kompletterande information.

Exempel på sådana personer (institutioner) är:

- Företagsledning och nyckelpersoner, såväl verksamma vid konkursutbrottet som tidigare anställda.
- Övriga medarbetare
- Bank och andra finansiärer
- Personalrepresentanter
- Kunder
- Leverantörer
- Kommunala representanter

Inte sällan ger de dels olika synpunkter på orsakerna till att verksamheten kom i en sådan situation att en konkurs blev nödvändig, dels förslag till framtida förändringar.

Utan att göra anspråk på någon logisk ordningsföljd listas här ett antal exempel på frågor som skall besvaras:

Inneliggande orderstock

- Hur stor är orderstocken?
- Hur stor del av orderstocken i kronor befinner sig i produktion eller är redan färdigtillverkad alternativt har ännu inte påbörjats?
- Vilka produkter ingår i orderstocken?
- När skall orderstocken i tiden effektueras?
- Hur mycket har betalats in som förskott av kunderna?
- Har bankgarantier eller motsvarande lämnats till kunder som betalat förskott?
- Ekonomin - tillverkningskostnad, materialkostnad, lönsamhet - på inneliggande orderstock?

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Färdigvarulagrets sammansättning

- Andel av färdigvarulagret som är sålt?
- Hur kurant är färdigvarulagret?
- Hur stor del av färdigvarulagret som inte redan är sålt kan snabbt säljas ut (utförsäljning)?
- Hur mycket pengar kan förväntas komma in i kassan vid utförsäljning?
- Till vilket värde är färdigvarulagret uppbokat i balansräkningen?

Råvarulager/komponentlager

- Vilket värde - inköpsvärde resp. utförsäljningsvärde - har inneliggande råvarulager/komponentlager?
- Hur stor del av råvarulagret/komponentlagret behövs till inneliggande orderstock?
- Hur stor del av råvarulagret/komponentlagret är användbart?
- Till vilket värde är råvarulagret/komponentlagret uppbokat i balansräkningen?
- Hur mycket skall kasseras?

Produkter i arbete (PIA)

- Hur stor del av PIA är gentemot kundorder?
- Vad kostar det att färdigställa PIA - materialkostnad och löner?
- Hur mycket av materialåtgången täcks av inneliggande lager?
- Till vilket värde är PIA uppbokat i balansräkningen?

Kundfordringar

- Kundfordringarnas belopp och ålder?
- Hur stor del av kundfordringarna är kuranta?
- Förfallna kundfordringar? Kunder och belopp?
- Skall del av kundfordringarna skrivas bort? Om så är fallet, hur mycket?

Konkurrenter

- Vilka är de största konkurrenterna?
- Vilken lönsamhet har konkurrenterna?
- Är det troligt att konkurrenterna är intresserade av att förvärva verksamheten?
- Vilken marknadsandel har verksamheten och dess produkter?

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Nuvarande produktprogram

- Produkternas lönsamhet?
- Kalkyler
- Hur stor del har de lönsamma/lönsammaste produkterna av verksamhetens totala intäkter?

Leverantörer

- Vilka är de största leverantörerna?
- Vilka av nyckelleverantörerna är svåra att ersätta med andra leverantörer?
- Finns det leverantörer där verksamheten utgör en icke oväsentlig del av deras omsättning?
- Går det generellt att utan större problem finna nya leverantörer?

Nyckelpersoner

- Vilka personer besitter nyckelkunskaper- eller kontakter?
- Är det troligt att konkurrenterna försöker värva nyckelpersoner?
- Är nyckelpersonerna beredda att fortsätta i verksamheten under ny ledning/ägare?
- Är det önskvärt ur ett förvärvarperspektiv att nyckelpersonerna fortsätter i verksamheten?

Personalsammansättning

- Vilken är personalsammansättningen (antal säljare, antal inköpare etc.)?
- Har verksamheten haft rätt personalsammansättning?
- Hur skall personalsammansättningen vara i en rekonstruerad verksamhet?

Kunder

- Vilka är de största kunderna?
- Hur stor del av omsättningen står de för?
- Hur stor är risken att de största kunderna hoppar av?
- Kan kunderna utan större problem finna en annan leverantör?
- Hur ser kundstrukturen ut utifrån kundreskontran? Fåtal kunder som köper stora volymer? Många kunder som köper mindre volymer?

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Patent/licenser

- Vilka patent ingår i konkursboet och vad avser de?
- Hur är patenten utformade, i vilka länder är patenten uttagna, vilken styrka har de?
- Är verksamheten licenstagare i något avseende och i så fall för vad?
- Är verksamheten licensgivare i något avseende och i så fall för vad?
- På vilket sätt påverkas erhållna och givna licenser av konkursen? Vilken betydelse har de för en fortsatt drift?

Verksamhetens finansiering

- Vilken bank/er har finansierat?
- Finns det andra finansiärer?
- Vilka säkerheter har finansiärerna erhållit?
- Säkerheternas inbördes ordning?
- Vilka finansiärer beräknas göra förlust resp. inte förlust?
- Är någon finansiär intresserad av att fortsätta ett engagemang i en rekonstruerad verksamhet och under vilka villkor?

Konkursorsak

- Vilka är orsakerna till att konkurs uppstod?
- Hur skiljer sig olika personers syn på konkursorsaker?
- Varför skiljer sig synen på konkursorsakerna?
- Förslag på framtida agerande för att undvika att verksamheten på nytt kommer i en problemsituation?

Tillgångar

- Vilka tillgångar finns i konkursboet?
- Vad är de uppbokade till i balansräkningen?
- Vad är ett realistiskt värde?

Affärsidén

- Är den hållbar?
- Förslag till förändringar?

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Fasta och rörliga kostnader

- Hur stor del av kostnadsmassan är rörlig resp. fast?
- Vilka förändringar kan göras för att åstadkomma större andel rörliga kostnader av den totala kostnadsmassan?

Konkurrerande anbudsgivare

- Vilka är troliga intressenter?
- Har de kontaktat bank och andra finansiärer, konkursförvaltare, fack och nyckelpersoner inom företaget?
- Är konkurrerande anbudsgivare intresserade av att driva verksamheten vidare eller är de enbart intresserade av t.ex. teknologin och produkterna för att komplettera sina egen verksamhet?

Ägarna vid tillfället för konkursutbrottet

- Har ägarna haft någon operativ roll i verksamheten?
- Har de kvar omvärldens förtroende?
- Har ägarna personliga åtaganden gentemot finansiärerna för verksamhetens räkning? I vilken form och omfattning?
- Avser ägarna lägga bud på verksamheten och i så fall, är det troligt att det sker på en sådan nivå att de kommer att nå avslut?
- Hur sker finansieringen i så fall?

Företagsledningen

- Är företagsledningen och ägarna i praktiken identiska?
- Om inte, har företagsledningen avsikt att lägga bud på verksamheten?
- Hur sker finansieringen i så fall?
- Har företagsledningen omvärldens förtroende?
- Hur har företagsledningens agerande varit före och under konkursen?
- Ur ett förvärvarperspektiv; behövs förändringar i någon form i företagsledningen, personellt, sätt att leda verksamheten etc?

Omvärldens förtroende

- Har förtroendet för verksamheten, dess produkter/tjänster skadats genom konkursen?
- Om så är fallet, i vilken grad och är det reparerbart samt till vilken kostnad?

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Arbetsstillfällen

- Har verksamheten haft en dominerande betydelse på orten i fråga om sysselsättning?
- Har verksamheten på något annat sätt haft ett värde för orten (t.ex. ett känt varunamn)?

Planera den fortsatta verksamheten

Genomgången av konkursboet baserad på bl.a. ovanstående frågeställningar skall visa på om förutsättningar finns att driva verksamheten vidare. Men en komplettering måste ske med en budget för en framtida verksamhet. Men att upprätta en budget för en verksamhet som har ursprung i en konkurs skiljer sig från att upprätta en budget för en verksamhet som skall övertas under mer normala förhållanden. Det är t.ex. ovisst hur många kunder som följer med. Osäkerheten är således stor i budgetarbetet.

I och med att budgeten upprättas så är man inne i tankebanor hur den fortsatta verksamheten skall se ut och drivas.

Arbetet syftar till att snabbt finna företagets nya nivåer, en ny stabil bas att verka utifrån.

Man bör utgå från följande i planeringen inför en omstart:

- *Minskad försäljning*
Ett antal kunder brukar alltid lämna verksamheten vid en konkurs.
- *Likviditet*
Produkter och affärer, som genererar likviditet på kort sikt, prioriteras. Produkter och affärer som först på längre sikt ger lönsamhet och likviditet prioriteras ned. Kassaflödet skall i princip vara positivt från start, exklusive finansiering från bank eller motsvarande.
- *Utvecklingsprojekt*
Utvecklingsprojekt vilka inte till huvuddel är kundfinansierade eller där det inte redan finns en garanterad avsättning, prioriteras ned.

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

- *Överföring av fasta kostnader till rörliga*
Förutom att kostnadsmassan skall minimeras så skall den även i görligaste mån bli rörlig (se även under rubriken "Förvandling av fasta kostnader till rörliga").
- *Investeringsstopp*
Inga investeringar skall ske under den första perioden om de inte på kort sikt ger förbättrad lönsamhet i verksamheten.

I realiteten innebär detta att den fortsatta verksamhetens ekonomiska struktur skapas utifrån den övertagna orderstockens lönsamhet. Orderstocken måste på kort sikt generera en sådan ekonomi att såväl kostnadsmassan täcks som att ett ekonomiskt överskott – lönsamhet- uppstår i princip omedelbart. Detta får vanligen till följd att verksamheten måste krympas ner väsentligt: produkter/affärer, personal, utvecklingsprojekt m.m. Även om detta kan medföra konsekvenser för den övertagna verksamhetens utveckling på längre sikt så gäller enbart det korta perspektivet - överlevnad! För utsättningar härför är bl.a. likviditet och flexibel kostnadsstruktur (d.v.s. rörliga kostnader).

Finner man att budgeten tillsammans med övrig information om konkursboet visar på möjligheter att bygga upp en lönsam verksamhet - däribland att inneliggande orderstock har sådan storlek att det går att bygga upp en verksamhet utifrån den - så går man vidare och upprättar en mer omfattande plan för verksamheten.

Planen skall vara konkret och kunna presenteras för olika intressenter, t.ex. tilltänkta finansiärer.

Planen för det nya företaget skall innehålla bl.a. följande rubriker:

- Förändringar
- Affärsidé
- Produktprogram
- Företagsledning
- Bemanning
- Juridisk bolagskonstruktion
- Ägarbild Resultatbudget
- Likviditetsbudget
- Balansräkning
- Finansiering

När planen upprättas bör man bl.a. beakta följande punkter:

- *Förändringar*
Här skall framgå vilka förändringar som görs i den fortsatta verksamheten för att slippa en upprepning av misstagen från den förra.
- *Produktprogram*
Produkter/affärer som genererar likviditet direkt vid övertagandet prioriteras; Övriga produkter/affärer prioriteras ned eller avvecklas. Detsamma gäller för utvecklingsprojekt vilka finansieras av verksamheten eller där det inte redan finns garanterad avsättning.
- *Företagsledning*
Företagsledningen måste dels ha omvärldens och personalens förtroende, dels ha erfarenhet av rekonstruktioner.
- *Bemanning*
Bemanningen skall vara så liten som möjligt för att minska de fasta kostnaderna. Upphandling av tjänster och produktion skall i möjligaste mån ske i stället för att anställa egen personal.

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

- *Resultatbudget*
Upprättas över korta tidsperioder. Verksamheten skall i princip generera ett positivt resultat från omstarten.
- *Likviditetsbudget*
Upprättas över korta tidsperioder. Verksamheten skall i princip ha ett positivt kassaflöde från omstarten, exkl. extern lånefinansiering.
- *Balansräkning*
Upprättas över korta tidsperioder.

Resultat- och likviditetsbudget samt balansräkning upprättas över korta tidsperioder p.g.a. osäkerheten i verksamheten genom konkursen.

Under arbetet med att upprätta planen bör en dialog föras med olika parter, t.ex. fordringsägare, möjliga finansiärer, strategiska kunder, personalrepresentanter, för att få synpunkter och förankra upplägget av den fortsatta verksamheten inför ett ev. förvärv.

Förvandling av fasta kostnader till rörliga

Det tar tid innan den övertagna verksamheten når stabilitet. Därför är det väsentligt att skapa en flexibel kostnadsstruktur. Detta gäller inte bara på kort sikt, utan bör vara en målsättning överhuvudtaget. Därmed skapas bl.a. förmåga till uthållighet.

Exempel på fasta kostnader som kan förvandlas till rörliga är produktion, säljarpersonal och utveckling (med rörlig kostnad avses kostnad som inom en snar framtid kan avvecklas eller kostnad som inte kan avvecklas i sin helhet men vars storlek påverkas, t.ex. av försåld volym):

- *Produktion*
Genom att utnyttja underleverantörer binder företaget inte upp sig i en egen produktionsparat. Produktionen förvandlas till en rörlig kostnad och kapitalbindningen minskar. Generellt bör underleverantörer utnyttjas så mycket som möjligt- inte bara för produktion - i verksamheten, såväl under som efter rekonstruktionsfasen.

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

- *Utvecklingsavdelning*
Som ett alternativ till egen utvecklingspersonal kan man hyra in konsulter. Man minimerar antalet fast anställda men behåller nyckelpersonerna och projektstyrningen.
- *Försäljningspersonal*
Resultatbaserad lön för säljpersonalen skapar motivation och prestationsincitament men framförallt blir lönekostnaden till väsentlig del rörlig när den blir volym- och/eller lönsamhetsrelaterad.

2. Förvärvet genomförs

När köper man?

Efter en konkurs sprider sig oron mycket snabbt. Personalen, kunderna, leverantörerna och alla andra intressenter blir oroliga. Ju längre oron varar desto mer påverkas rekonstruktionen negativt. Personalen börjar söka nya arbeten, startar konkurrerande verksamheter, arbetar omotiverat och ineffektivt. Kunder söker nya leverantörer och hittar fel på gamla leveranser. Leverantörer söker nya distributionskanaler och kunder. Hela verksamheten börjar lösas upp. Det är därför oerhört viktigt att genomföra köpet mycket snabbt och ge klara besked till alla så fort som möjligt.

Konkursförvaltaren måste balansera risken av att värdet på vad han skall sälja minskar för varje dag mot möjligheterna att hitta spekulanter som betalar bättre. Tyvärr inträffar det ofta att konkursförvaltaren och de fordringsägare som är närmast berörda missbedömer situationen och väntar alltför länge. De får inte bara mindre betalt för vad de säljer utan chansen att rekonstruktionen skall lyckas minskar också.

Minst lika vanligt är att spekulanter förivrar sig och betalar för mycket för att snabbt komma till avslut. Detta gäller speciellt för köpare som på något sätt är beroende av verksamhetens fortbestånd. Personal, kunder och leverantörer har en tendens att betala bra för konkursboet. Den kalla spekulanten väntar ut de övriga och avstår från affären om den blir för dålig.

För att få affären till stånd tillräckligt snabbt rekommenderas att sätta en mycket kort giltighetstid på offerten. Men man måste också göra det trovärdigt för konkursförvaltaren att man faktiskt menar allvar med den korta giltighetstiden och klargöra att om tiden överskrids är man antingen inte intresserad alls eller till ett väsentligt lägre pris. Konkursförvaltaren strävar givetvis efter att samtidigt ha flera konkurrerande anbudsgivare.

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Om man får köpa hela verksamheten snabbt är det oftast lättast att köpa per konkursdagen. Man köper då alla tillgångar per konkursdagen med justering för upparbetning som skett sedan konkursdagen (inköp, uttag ur lager, lönekostnader). Har det gått lång tid sedan konkursdagen blir det enklare att förvärva tillgångarna per en senare tidpunkt, men då måste i regel en ny inventering göras.

Vad köper man?

Regel nummer 1 är att man bara köper tillgångar och rättigheter, inga skulder eller skyldigheter.

Regel nummer 2 är att man köper tillgångarna i det skick de befinner sig. Man får således inga garantier avseende tillgångarnas värde eller kondition.

Helt utan garantier är man dock inte. Konkursboet måste givetvis äga och kunna överlåta det som säljs. Men man måste se upp med en del kvittningar, som kan göras mot egendomar, exempelvis garantiåtaganden, motfordringar, speditörs- och andras panträtt i omhändertaget gods, om de inte fått betalt för sina fordringar.

Vissa tillgångar köper man aldrig, exempelvis banktillgodohavanden och fordringar på skattemyndigheterna. Udda tillgångar utanför affärsverksamheten kan man välja att köpa eller inte, t.ex. aktier i andra företag, sommarhus och reverser.

Många konkursförvaltare vill själva driva in kundfordringarna. Det kan vara bra för köparen eftersom det ställer mindre krav på omedelbar finansiering. Å andra sida kan indrivningen ofta skötas bättre av det nya företaget, eftersom kunderna har ett större beroendeförhållande till det nya företaget än till det kvarvarande konkursboet. Kundförlusterna blir som regel mindre om det nya företaget köper kundfordringarna än om de drivs in av konkursförvaltaren.

Varulager, maskiner och inventarier är poster man nästan alltid köper. Men man skall alltid tillse att förvärvet också omfattar de väsentliga tillgångarna som utgör verksamhetens mjukvara.

Företagsöverlåtelser.se®

www.foretagsoverlatelser.se

En liten checklista på vad som kan inkluderas:

- Firman (företagets namn)
- Bifirmor
- Varumärken
- Patent
- Konstruktioner
- All dokumentation avseende produkter, marknader och verksamhet i övrigt
- Agenturer (i den mån man vill ta över och de kan övertas)
- Kundorder (om man vill ha dem och kan ta över dem)
- Leverantörsorder (om man vill ha dem och kan ta över dem)
- Hyresavtal (om man vill och får inträda i det)
- Leasingavtal (om man vill och får inträda i det) Serviceavtal, i båda riktningarna Anställningsavtal (om man vill inträda i dem)
- Andra samarbetsavtal (om man vill inträda i dem)
- Betald hyrestid
- Licenser
- Telefon och telefax
- Värme och elabonnemang

Prissättning av konkursboet

Om egendom med olika förmånstagare förvärvas måste anbudet specificeras på dessa egendomsslag: företagsegendomar för sig, fastigheter för sig.

Upparbetning under konkursen för sig och inköp under konkursen för sig, eller varulagret för sig om stor upparbetning sker under konkursen. Konkursförvaltaren har legitima krav på sådana fördelningar. Däremot behöver man inte gå med på att lägga stilla bud på olika tillgångar så att konkursförvaltaren kan finna bättre anbud på enskildheter. Enklast är att förvärva tillgångarna för fixerade priser. Det är dock möjligt att ange värderingsprinciper vid en framtida inventering eller värdering efter en framtida försäljning. Konkursboets preferens är givetvis så fixerade priser som möjligt och att eventuella framtida värderingar skall ske inom mycket kort tid. Att kunna dra ut på tiden mer än sex månader är ovanligt. Orsaken för köparen att dra ut på värderingen är framförallt osäkerheten, men konkursboet är oftast berett att

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

acceptera ett väsentligt lägre pris om köparen tar risken. Eftersom köparen regelmässigt tar en större risk vid köp av ett konkursbo än vid ett förvärv under mer normala betingelser blir givetvis prissättningen därefter. Prissättningens betydelse för företagets bankförbindelse och den därmed intressanta förhandlingssituationen berörs på annat håll i denna publikation.

Om köparen genom borgensåtagande för konkursboet eller på annat sätt är beroende av köpeskillingen påverkar det givetvis priset. Många konkursbon köps ut av den tidigare ägaren till ett något för högt pris, eftersom denne ändå får betala så mycket genom sitt borgensåtagande.

När man förhandlar med konkursförvaltaren måste man, när en uppgörelse om villkoren uppnåtts, ha finansieringen klar, vilket innebär parallella förhandlingar med konkursförvaltare och finansiärer.

Banken

Banken, som lämnat krediter till det gamla företaget, har ibland ett stort inflytande över konkursboets försäljning, ibland ett mycket litet inflytande. Avgörande är om banken kommer att göra någon förlust eller ej och om banken har prioriterade fordringar eller ej.

Formellt fattar konkursförvaltaren beslut om konkursboets försäljning. I praktiken förankrar konkursförvaltaren beslutet hos de fordringsägare som står närmast i tur att få ytterligare utdelning i konkursen. Ofta är det banken, som i så fall får ett stort inflytande över affären. En mycket intressant förhandlingssituation uppstår i detta fall, eftersom man kan förhandla med banken såväl om priset för konkursboet som om fortsatta krediter, deras villkor och säkerheter. Högre pris för konkursboet kan ge bättre kredit- och säkerhetsvillkor. I extremfall, när det nya företagets framtid är osäker, kan man få en bank att ligga kvar med en mycket hög risk och det nya företagets ägare med en låg risk, om bankens chans att återvinna sin förlust görs stor. I andra fall kan man genom att helt befria den tidigare banken från risk, genom tillgångssäkerheter eller genom att betala kontant med egna medel eller genom att byta bank, förvärva konkursboets tillgångar relativt billigt.

Företagsöverlåtelser.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Innan man beger sig till banken bör man noggrant sätta sig in i bankens affärsmässiga läge:

- Vilket engagemang har banken?
- Vilka säkerheter har banken?
- Vad är säkerheterna värda i konkursen?
- Har banken kvar något förtroende för verksamheten i konkursboet?
- Har banken förtroende för det nya företagets ägare och ledning?
- Vilka alternativ finns?
- Vad får banken ut i olika alternativ, inklusive nedläggning?

Det är mycket sällsynt att man kan driva igenom en affär som är sämre än bankens alternativ. Man talar visserligen om ett ansvar för verksamhetens fortbestånd, sysselsättningen på orten och så vidare. Men i praktiken gäller det alternativ som ger mest pengar. Först vid likvärdiga utfall faller de samhälleliga hänsynen avgörandet.

Man skall således göra två förhandlingar med banken. En förhandling om priset på utköpet och därmed om bankens förlust på det gamla företagets affär. Den andra förhandlingen gäller villkoren för det nya företagets finansiering. Kopplingen till samma bank kan ge bra affärsmöjligheter, men man bör se till att man har en alternativ bank som är beredd att ställa upp.

Vanligen gör man en bättre affär med den gamla banken. Det är mycket vanligt att den gamla banken är så utled på affären med företaget som försatts i konkurs att man absolut inte vill vara med och finansiera en rekonstruktion. Priset på konkursboet blir naturligtvis därefter; en ny bank vill självfallet inte ta över en annan banks riskengagemang.

Givetvis har också det nya företagets finansiering med eget kapital en stor betydelse för den nya bankförbindelsen och kreditvillkoren.

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Betalning

Konkursboet vill ha kontant betalning. Efter förhandling kan man dock i komma överens om vissa kreditarrangemang under en övergångsperiod. Konkursförvaltarna vill dock inte ta någon risk och för att undvika risker får man i regel inte tillträda obetald egendom utan bankgaranti. I publikationen behandlas inte hur kreditarrangemangen kan utformas med undantag för följande översiktliga exempel:

Varulagret kan vid tillträdet av rörelsen erhållas i kommission under någon eller några månader. Man tar då ut ur lagret efter behov och betalar i takt med uttagen. Därmed slipper förvärvaren finansiera utköp av varulagret vid tillträdet av rörelsen. Kvarvarande lager köper t.ex. förvärvaren av rörelsen enligt en på förhand uppgjord formel.

Eget kapital

Skall andra krav ställas på kapitalinsatsen när det gäller förvärv av verksamheter med ursprung i en konkurs än förvärv under normala förhållanden? Storleken på den egna kapitalinsatsen går inte att formulera i någon regel.

Vad som kan sägas generellt är att förvärvaren av en verksamhet, som har sina rötter i en konkurs gör förvärvet under stor osäkerhet. Därför bör man vara extra försiktig med dels den egna kapitalinsatsen, dels med att skapa en lånebörda i den nya verksamheten. Man får försöka träckla ihop kreativa kreditarrangemang vid förvärvet.

3. Efter förvärvet

Att starta på nytt

Tidigare i kapitlet under rubriken "Planera den fortsatta verksamheten" berördes förutsättningar som bör gälla när en budget upprättas för den nya verksamheten. Det gäller sedan att driva verksamheten härfter. Några ytterligare punkter som torde vara en förutsättning för en lyckad rekonstruktion är:

- Rekonstruktionsteam
- En fungerande organisation
- Motiverade medarbetare
- Kontinuerlig uppföljning av ekonomin
- Omvärldens förtroende
- Återerövring av kunderna
- Fungerande leverantörssituation
- Vidare kommer man i rekonstruktionsfasen i kontakt med personalfrågor, personalrepresentanterna, lokalsituation och leasing.

Rekonstruktionsteam

Ett väl fungerande team där erfarenhet av rekonstruktioner finns är nödvändigt. Teamet kan vara temporärt och den eller de personer som har erfarenhet av rekonstruktioner kan lämna teamet när rekonstruktionen är genomförd.

Rekonstruktionsteamet bör i sin omedelbara närhet ha tillgång till kompetens inom bl.a. juridik.

En fungerande organisation

Fokus, kraften i verksamheten måste vara mot marknaden, att återerövra gamla kunder, att knyta nya kunder till sig. Ledaren och ledningen måste ha personalens fulla förtroende och stöd. Sättet att bygga upp verksamheten, med rörliga kostnader, underleverantörer, kundfinansierad utveckling, prioritet av likviditet och korta affärer måste genomsyra organisationen.

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Motiverade medarbetare

Medarbetarna måste ha förtroende för den nya ägarkonstellationen och dess förmåga att driva verksamheten. Medarbetarna med rötter i den tidigare verksamheten är ofta mycket motiverade i starten. Men de är också luttrade. Upplevs det att de nya ägarna inte betar sig annorlunda än de tidigare, att samma misstag upprepas igen, då avtar entusiasmen fort.

För ledningen är det väsentligt att ständigt lyssna av medarbetarna och ta del av medarbetarnas erfarenheter från den tidigare verksamheten, för att förvissa sig om att man inte upprepar misstagen samt ständigt informera medarbetarna om den pågående rekonstruktionen, verksamhetens utveckling.

Kontinuerlig uppföljning av ekonomin

Kontroll över den ekonomiska situationen är ett måste. Finns det ingen fungerande ekonomifunktion, måste extern redovisningshjälp genast hyras in. Enkla rapporter sammanställs löpande, om inte dagligen så nästan på under den första tiden, därefter lämpligen veckovis. Det gäller att ha kontroll över:

Likviditet	Fakturering
Kundfordringar	Orderingång
Leverantörsskulder	Orderstock

Omvärldens förtroende

Den tidigare verksamheten har mer eller mindre mist sitt förtroendekapital genom konkursen. Förtroendekapitalet måste återskapas. Omvärlden måste bearbetas med information om den nya verksamheten, t.ex. genom personliga besök, utskick och pressinformation.

Återerövring av kunderna

Kundbasen är varje företags viktigaste och värdefullaste tillgång. Utan kunder blir det inga intäkter. Kunderna kan man inte förvärva utan kunderna måste man återerövra. För att återfå förtroendet hos kunderna gäller det att först och främst inse att kundrelationerna har blivit skadade och att den nya verksamheten ifrågasätts av kunderna. Kunderna är oroliga för det nya företags långsiktiga överlevnad. Vågar man stå kvar vid lagda order och låta det nya företaget ta över dem? Vågar man lägga nya order?

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Man måste således sälja sig och demonstrera för kunderna att

- man finansiellt har löst krisen
- nyckelpersonerna stannar kvar
- det nya företaget är långsiktigt
- de nödvändiga rationaliseringarna faktiskt görs utan att drabba kundens intressen.

Kunderna accepterar och till och med förväntar sig förändringar i företaget. Det är viktigt att snabbt tala om för kunderna vilka förändringar de kan förvänta sig. Vilka produktområden skall man satsa på? Vad skall avvecklas?

Ett vanligt problem för verksamheter som gått i konkurs har varit att priserna varit för låga. Tala i så fall snabbt om detta för kunderna och höj priserna omedelbart. Överhuvudtaget måste man passa på att presentera alla negativa nyheter snabbt och på en gång, medan mottagligheten för negativa nyheter och förändringar är stor och kan accepteras. Man kan gärna ta i lite för mycket för att sedan släppa fram positiva förändringar vid behov.

Det går till och med att omförhandla priser på lagda order. Det är ju ett nytt företag som tar över de order som man vill ta över. Nackdelen är, som framgått, att även kunden kan välja att dra sig ur ordern eller kräva bättre villkor för sin del.

Kundförskott är ett speciellt känsligt kapitel. Formellt är förskottet lånat till det gamla företaget och berör inte det nya företaget. Men i praktiken är det mycket svårare. Många kunder har svårt att förstå att de skall "betala förskottet en gång till".

En del kundförskott avräknas mot kundfordringar på samma kund, vilket man får se upp med vid värderingen av kundfordringarna. Professionella kunder vet att de har förlorat förskottet i konkursen, i den mån de ej fått bankgaranti eller annan säkerhet. Men många gånger försöker de pressa sig till att det nya företaget skall leverera ordern till ursprungspriset minus förskottet. Det bör man naturligtvis inte acceptera annat än i undantagsfall och i så fall mot annan

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

kompensation. Hela den finansiella rekonstruktionen blir meningslös, om man tar med sig skulderna från den gamla verksamheten.

Om detta blir det ofta mycket sega förhandlingar. Det gäller att ständigt göra klart både för sig själv och andra att det nya företaget inte har något ansvar för förluster gjorda på det gamla företaget. Börjar man rubba på denna princip ökar risken för att rekonstruktionen misslyckas.

Med garantiåtaganden är det samma sak som med förskotten. Det nya företaget har inget som helst ansvar för detta, utan kunderna får lov att betala för all service. Den alerte kunden, som vid konkursen har skulder till konkursboet, kvittar dem mot de garantiåtaganden som kan finnas: även detta måste tas med vid beräkningen av värde på kundfordringarna.

Kundrelationerna måste vårdas på ett speciellt sätt vid en konkurs. Denna vård innebär motsägelser, eftersom man både vill satsa offensivt på att försäkra kunderna om en trygg framtid och på att beröva kunderna vissa rättigheter, som de går miste om i konkursen liksom i de flesta fall höja priset till kunderna.

Rätt avvägt och korrekt genomfört lägger detta den nya grunden för företaget.

Fungerande leverantörssituation

Leverantörerna är de stora förlorarna i de flesta konkurser. De har som regel inga säkerheter för sina fordringar och det är sällan som de oprioriterade fordringsägarna får någon utdelning i en konkurs.

Leverantörerna bevakar av denna anledning sina kunders betalningsförmåga mycket noggrant och försöker minimera sina risker. Å andra sidan omsätts deras fordringar relativt snabbt med ett bidrag. På längre sikt förlorar leverantörerna sitt bidrag på de senaste månadernas eller halvårets affärer med företaget som försatts i konkurs. Det är därför leverantörerna håller ut så länge trots sin risk

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

Exempel på sådana starka leverantörer är huvudmän till agenturbolag. De väljer själva om de vill utnyttja det nya företaget som sin agent. Det händer att man får lov att köpa agenturen för hela eller del av huvudmannens förlust i konkursen. Men här gäller som i alla affärsförhållanden att det i huvudsak är förväntningarna på framtiden och ens förmåga att vara nyttig i den framtida affärsrelationen som faller avgörandet.

Vad man måste veta och utgå ifrån är att man inte automatiskt tar över en leverantörsrelation utan att den måste omförhandlas.

Många leverantörer försöker förhandla sig till kompensationer från det nya företaget utan att ha en tillräckligt stark ställning. Det gäller för det nya företaget att hålla emot, annars kan rekonstruktionen misslyckas. Speciellt aggressiva är givetvis de leverantörer som av olika anledningar känner sig lurade. De som tyckt sig ha fått löften och försäkringar av det gamla företaget, de som gjort en stor leverans dagarna före konkursen, de som anser att konkursföretaget bedrivit verksamheten långt efter att obeståndet uppstått och så vidare. En del av dessa leverantörer har säkert anledning att vara upprörda, men deras relation med det gamla företaget har inget att göra med deras eventuella framtida relation med det nya företaget. Denna debatt med förfördelade leverantörer blir givetvis mycket mer irriterad om konkursföretagets gamla ägare också är ägare till det nya företaget. Det blir då mycket svårare att se och acceptera skillnaden mellan det gamla och det nya bolaget.

Som ledare för det nya företaget måste man se upp med dessa upprörda leverantörer. Många gånger måste man byta leverantörer därför att relationen blivit förstörd.

Antingen vägrar leverantören helt eller så försöker leverantören ta igen förlusten med för höga priser i framtiden. I detta sammanhang kan man se att situationen lugnar sig snabbast med större och professionellare leverantörer, medan mer personrelaterade leverantörsrelationer lättare spårar ur. För att snabbt lugna ner upprörda relationer gäller det att visa att inget orättmätigt försiggick i det gamla företaget och om så trots allt var fallet att man är helt oberoende och fristående från det gamla företagets ägare och ledning. Givetvis

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se

måste man som ny kund trygga leverantörernas oro för det nya företags betalningsförmåga. Ingen vill gå på en förlust till. En del leverantörer kräver kontant betalning från det nya företaget, tills de ser att det fungerar eller tills det nya företaget kan visa upp att det har ett tillräckligt stort eget kapital och/eller krediter från andra finansiärer. Det nya företaget måste bygga upp sitt förtroende, vilket är ett mycket viktigt arbete för företagsledningen.

Om man tvingas till kontant betalning brukar det gå att få en ordentlig kassarabatt som kompensation. Skulle man inte få det är det något fel på relationen med leverantören och man bör söka efter orsakerna och eventuellt se sig om efter alternativ.

En del leverantörer försöker att avsevärt förbättra sina villkor med det nya företaget jämfört med tidigare. Detta bottnar ibland i ett kompensations-tänkande för förlusten i konkursen eller finansiell oro för det nya företaget. Det är inte alltid man talar om skälen för det nya företaget.

Andra skäl kan vara att nya konkurrenter dykt upp i konkursens kölvatten och leverantören tror mer på dem. Leverantören utnyttjar helt enkelt för-handlingsläget till att få bättre villkor. Det gäller att analysera situationen och försöka förstå leverantörernas bevekelsegrunder för att lättare kunna möta dem.

Det väsentligaste är att vara förberedd på detta arbete och hålla rätt balans mellan att avvisa alla krav på ansvar för gamla förluster och bygga upp nya långsiktiga relationer med leverantörerna. Efter en tid stabiliserar sig detta igen. Men räkna med att verksamhetens leverantörer delvis byts ut och att den som tagit initiativ till förändringarna i regel är den som vinner på dem.

Lagda order till leverantörerna tas inte automatiskt över vid förvärvet av konkursboet. Man behöver inte inträda i skyldigheten att handla. Å andra sidan kan man inte heller i regel förvärva rättigheten att köpa från en leverantör. Kontraktet måste omförhandlas eller transfereras, om båda parter accepterar den gamla orderns villkor.

Personal

Företagsöverlåtelser.se®

www.foretagsoverlatelser.se

När man skall starta upp den övertagna verksamheten ställs man inför frågan hur mycket personal som behövs. Man vet ju inte med säkerhet hur verksamheten kommer att utvecklas. Till grund för övertagandet ligger en budget, men budgeten är ju bara en bedömning. Kanske fler kunder än man förmodat väljer att dra sig ur och söka sig andra alternativ.

Det brukar ta ca sex månader innan verksamheten når en någorlunda stabilitet. Då vet man om kunderna är kvar och vilken omsättning verksamheten kommer att ha första året. I detta läge börjar det framtida personalbehovet att klarna. Vid tillfället för övertagandet av verksamheten när det gäller fast personal bör man vara återhållsam.

Ofta vill man göra förändringar som inte stämmer överens med förtursreglerna. Kanske ser man bara ett behov av ett mindre antal personer och somliga av dessa har kortare anställningstid än andra personer som man inte har behov av. Förhandlingar måste ske med personalrepresentanterna.

Det finns dessutom olika parter som man bör ta kontakt med i samband med personalfrågan, t.ex. Trygghetsrådet och Arbetsförmedlingen.

Personalrepresentanterna

Personalrepresentanterna har vanligen genom sin insyn i den tidigare verksamheten skapat sig en uppfattning om orsakerna till konkursen. Det är nödvändigt att - liksom när planeringen av den nya verksamheten sker - under genomförandefasen föra en dialog med personalrepresentanterna: diskutera och erhålla synpunkter.

Lokaler

Vid en konkurs hyr konkursförvaltaren vanligen lokalerna på kort tid, t.ex. någon månad. Denna kostnad står konkursboet för. Om förvärvaren av konkursboet skall ta del av denna kostnad beror dels på när övertagandet sker, dels på hur affären i sin helhet lägges upp. Den som övertar verksamheten tar upp förhandlingar med hyresvärderna om att fortsätta att hyra i befintliga lokaler eller söker sig nya lokaler hos samma eller annan hyresvärd.

Leasing

Företagsöverlåtelser.se®

www.foretagsoverlatelser.se

I en verksamhet som har gått i konkurs finns det ofta leasingavtal. De kan avse maskiner, bilar, datorer. Det kan finnas leasingavtal som har kort tid kvar och med ett förmånligt restvärde. Dessa avtal skall man försöka ta över. Ibland går det, ibland inte. Det som styr detta är dels leasingkontraktens utformning. Det kan stå att i och med att en konkurs inträder så upphör leasingavtalet och leasinggivaren har rätt att hämta tillbaka godset. Dessutom påverkas möjligheten att överta om leasinggivaren kan placera eller sälja godset på annat håll.

Det kan finnas leasingavtal med oförmånliga villkor där leasinggivaren inte kan finna annan leasingtagare eller köpare. I en sådan situation finns det möjlighet att förhandla fram ett nytt förmånligare leasingavtal eller köpa objektet till ett förmånligt pris.

Sammanfattning

- Undersök konkursboet
- Intervjua personer/ institutioner med god insyn i verksamheten
 - Gör upp ett frågeschema
 - Sök efter orsakerna till konkursen
 - Titta speciellt på orderstockens storlek och lönsamhet
- Planera den nya verksamheten
- Rörliga kostnader
 - Kortsiktig lönsamhet prioriteras
 - Positivt likviditetsflöde från start
 - Liten omkostnadskostym
 - Skapa rekonstruktionsteam
 - Förankra rekonstruktionsplanen hos nyckelintressenter
- Förhandla med konkursförvaltaren
- Sätt tidsgräns på anbudet
 - Genomför förvärvet snabbt
 - Hämta kraft att avstå från förvärvet
 - Förhandla parallellt med konkursförvaltaren och finansiärer
 - Förankra förhandlingar hos nyckelintressenter
- Övertag
- Återerövra kunderna
 - Återvinn omvärldens förtroende för verksamheten
 - Följ "Planera den nya verksamheten"

Planering av den fortsatta verksamheten och förhandlingar med konkursförvaltaren och finansiärerna pågår vanligen parallellt.

Med nyckelintressenter avses t.ex. fordringsägare, möjliga finansiärer, strategiska kunder samt personalrepresentanterna.

Företagsöverlåtelse.se®

www.foretagsoverlatelser.se