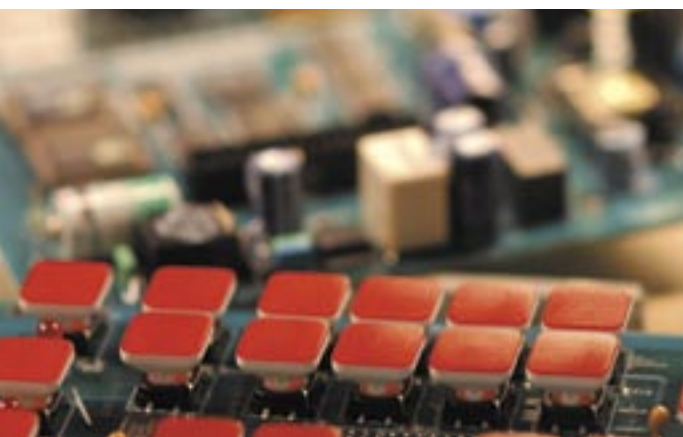


# Att sälja livsverket

Det har på senare tid talats och skrivits mycket om förvärv och försäljningar av företag och marknaden för företagsaffärer växer. Den goda konjunkturen och den låga räntan gör att många företag, investmentbolag och privatpersoner vill köpa och även säljarna blir fler. Diskussioner runt företagsförsäljningar tenderar ofta att kretsa kring ekonomiska faktorer som den ekonomiska värderingen och försäljningspriset. Hur är det att sälja livsverket? För ägaren kan det röra sig om hans livs affär – ett beslut som det ligger mycket tankar och känslor bakom.



Stefan Borgström (i mitten), och Sven Fagerlund (tv) sålde sitt livsverk i höstas. Här tillsammans med Midway Holdings VD Peter Svensson (th).



Stefan Borgström, VD för elektronikföretaget Onrox AB i Malmö, vet hur påfrestande och känslös en försäljningsprocess kan vara. I höstas sålde han och kompanjonen Sven Fagerlund Onrox till Midway Holding AB. Företaget har i stort sett haft en positiv utveckling sedan starten 1984 och beslutet att sälja företaget var inte lätt. Många frågor dyker upp både innan beslutet om försäljning fattats och under försäljningsprocessens gång; är det rätt beslut att sälja, är tidpunkten rätt och hur kommer personalen att reagera?

I Stefans och Svens fall hade beslutet att sälja vuxit fram under ett antal år. Ingen av dem har arvingar som är intresserade av att ta över, så att det förr eller senare skulle bli tal om försäljning stod klart - en situation som många familjeägda företag står inför idag.

– Beslutet att sälja vår vårt livsverk var naturligtvis inte lätt, faktiskt är det nog ett av våra svåraste beslut någonsin. Kanske började det när vi blev uppvaktade av fyra branschkollegor för några år sedan, berättar Stefan.

## Kemin med mäklaren måste stämma

De bestämde sig tidigt för att koppla in en mäklare i processen. Stefan och Sven kände att de varken hade tid eller den kunskap som krävs för att genomföra en affär. Efter att ha kontaktat fyra olika mäklare föll valet på Lars Weibull AB och då med Lars Weibull själv som projektledare och rådgivare. Företaget är en internationell företagsmäklare och rådgivare som sedan 1975 arbetar med att skapa affärs-

relationer mellan företag, ofta med skilda nationaliteter.

– Det är oerhört viktigt att kemin stämmer med mäklaren man väljer, menar Stefan. Som säljare kommer man att leva väldigt nära mäklaren under processens gång. Man delar tankar och åsikter runt företaget, men även mycket av sina personliga funderingar.

För Onrox var det angeläget att finna en neutral ägare för att inte hamna i en lillebrorsroll, där företagets identitet och speciella kompetens skulle försvinna. För Stefan och Sven var det viktigt att företaget skulle leva vidare i stort sett oförändrat, och att de skulle kunna vara med och påverka utvecklingen av företaget så länge de själv ville vara delaktiga. Lars Weibull tog fram ett antal kandidater och möten sattes upp med dem som var aktuella.

– Första förhandlingar inleddes. I detta skede kom det fram mycket känslor, nu var det på något sätt verklighet, berättar Stefan. Tvivlen kom tillbaka, var det rätt att sälja, är det rätt timing, är någon av dessa kandidater rätt, många frågor och inga svar kändes det som.

Onrox beslöt sig att gå vidare med två pre-

Lars Weibull har varit rådgivare i ett stort antal företagsförvärv.



sumtiva köpare, men var tydliga med att de i första hand förhandlade med en. I Midway Holding fann man en köpare som med sin neutralitet och decentraliseringsfilosofi uppfyllde deras önskemål.

## Att sätta priset

För Onrox var det viktigt att hitta rätt köpare, men de var naturligtvis måna om att få rätt betalt för företaget. Det finns en mängd olika modeller för att beräkna ett företags värde. I Onrox fall gjorde mäklaren Lars Weibull en värdering utifrån den så kallade Weibullmetoden, en modell som utgår både från framtida avkastning och hur bolagets tillgångar är finansierade.

– Det handlar ofta om att leda fram köpare och säljare till en värdering och affärskonstruktion där köparens och säljarens uppfattningar möts, säger Lars Weibull.

Han betonar att det är viktigt att skilja mellan den ekonomiska värderingen av företaget och det pris som bolaget sedan säljs för;

– Det slutgiltiga priset på ett företag sätts i förhandlingen mellan köpare och säljare och är starkt beroende av erfarna och duktiga förhandlare. Faktorer som framtida potential och möjliga synergier för köparen spelar stor roll i prissättningen.

## Due Diligence svårast

Nu var det tid för Due Diligence, en legal och finansiell genomlysning av företaget. Denna fas upplevde Stefan och Sven som den jobbi-

gaste perioden, samtidigt som själva försäljningsfasen egentligen var över.

- Nu skulle byxorna dras ner ordentligt, alla papper skulle fram, vi skulle förklara de senaste 5 års boksluten och varför vi gjort så, varför har vi gjort så och så vidare, berättar Stefan.

Tidigare hade förhandlat med Midway Holding och nu kom revisorerna in.

- De visste inget om oss, deras uppgift är att finna eventuella oklarheter och reda ut

dem innan affären gjordes upp. En mycket påfrestande period, speciellt som vi inte dolt någonting, allt har visats öppet och ärligt, säger Stefan. Men Midway var mycket resonabla och förstod snabbt att vi varit öppna och ärliga i redovisningen av samtliga uppgifter.

Stefan är övertygad om att ärligheten lönar sig, tanken var ju att de trots allt skulle jobba tillsammans ett antal år framöver.

- Nu kunde vi börja prata med vissa i organisationen, ekonomiansvarig och sys-

temansvarig var vi tvungna att informera, vi behövde helt enkelt deras hjälp. Detta kändes verkligen som en befrielse, då vi inte sagt något till medarbetarna tidigare, säger Stefan.

### Ägarbyte ingen stor förändring

Efter lite justeringar i slutet gjordes affären upp hos Midways advokater. Efter mötet åkte Stefan och Sven till Onrox för att informera personalen. Personalen hade förstått att något var i görningen och gratulerade, vilket kändes värmande.

Nu ett par månader efter affären konstaterar Stefan att det egentligen inte är så mycket som förändrats. De arbetar på som tidigare och ser med tillförsikt på framtiden. Det faktum att Onrox nu är del av en större koncern ger en extra trygghet åt kunder, leverantörer och personal vilket i förlängningen stärker företagets position på marknaden.

- Kanske beror det på att varken Sven eller jag upplevt det som att vi "äger" Onrox, utan varit entreprenörerna som jobbat för att det varit kul och spännande att utveckla företaget och naturligtvis glädjande att se att det lyckas, avslutar Stefan. ■



Onrox AB arbetar med utveckling, produktion och marknadsföring av industriell elektronik. Företaget har egna produkter inom områdena energistyrningar, dvs effekt och temperaturregleringar till främst villapannor, texttelefoni samt elektroniska kalkylsare.

Annons  
Ronneby Brunn  
185x133