

A black and white close-up portrait of a woman with dark hair, looking slightly to the right. The background is heavily blurred, showing indistinct shapes and light tones. The lighting is soft, highlighting her facial features.

**Ägar- och generationsskifte i svenska företag**  
– överlåtelse eller avslut?

Rapport | November 2017

**företagarna**

# INNEHÅLL

---

Sammanfattning .....	4
Ägar- och generationsskifte en framtidsfråga .....	6
Företagsledarna om ägarskifte.....	21
Slutsatser & diskussion.....	34
Om undersökningen .....	36
Appendix .....	38



Företagarna är Sveriges största organisation för företagare. Vi driver opinion för att förbättra företagarklimatet och göra det enklare att starta, driva, utveckla och äga företag. Företagarna är medlemsägda, medlemsstyrda och partipolitiskt obundna. Varje vecka söker tusentals företagare upp oss för juridisk rådgivning, anpassade förmåner, event och möten. Vi företräder närmare 70 000 företagare, vilket ger oss en stor möjlighet att påverka och driva opinion för ett bättre företagarklimat. Våra medlemmar gör oss till en stark och trovärdig röst i maktens korridorer.

[foretagarna.se](https://foretagarna.se) | [info@foretagarna.se](mailto:info@foretagarna.se) | 08 – 406 17 00

# SAMMANFATTNING

---

**I** den här rapporten granskas företagsledares<sup>1</sup> ålder i 278 000 svenska aktiebolag. 99,4 procent av alla företag i Sverige har färre än 50 anställda. De flesta är ägarledda och är därmed ytterst beroende av ägaren i den löpande verksamheten.

Sedan 1990 har fyra av fem jobb skapats i småföretagen och idag sysselsätter de nästan två miljoner personer. Vår undersökning visar att drygt fyra av tio företagsledare är 55 år eller äldre. En sjuandedel (17 procent) av företagsledarna är 65 år eller äldre. I absoluta siffror handlar det om drygt 47 000 företag (aktiebolag), med totalt 310 000 anställda. För lokalsamhället och regionen, för företagens anställda och deras familjer, och för företagsklimatet i helhet, är det viktigt att säkerställa företagets fortlevnad även efter att företagsledaren avslutat sin verksamhet, till exempel på grund av pensionering. Möjligheterna att genomföra lyckade ägar- och generationsskiften är därför en avgörande fråga för många svenska företags framgång under kommande år.

Företagsledarna i Kronoberg, Kalmar och Värmlands län är äldst. I Stockholms län och Norrbotten är företagsledare yngst. Ser man till företagsledarnas åldersstruktur på kommunnivå så är andel företagsledare som är 65 år eller äldre högst i Lessebo och lägst i Surahammar.

Vår undersökning visar att mer än vart sjätte företag ser ett ägarskifte som troligt inom fem år, och mer än vart fjärde inom tio år.

Det finns flera anledningar till att många företagare upplever svårigheter med ägarskifte. Bland annat kan företagare uppleva det som känslomässigt svårt att lämna över sitt livsverk. Men det kan även finnas svårigheter relaterade till skattesystemet, eller med att hitta någon som vill och kan ta över företaget. Många företag, framförallt lite större, upplever svårigheter i att värdera bolaget. Ett ytterligare problem är att många företagare inte planerar tillräckligt för ägar- eller generationsskifte.

För att förbättra förutsättningarna för företagande och underlätta ägar- och generationsskifte anser Företagarna att vissa ramvillkor bör förändras, bl.a. de skatter som påverkar ägar- och generationsskiften. Företagarna vill därför:

---

**1** Företagsledare definieras som högsta befattningshavare enligt Bolagsverkets definition, vilket är företagets vd eller extern vd. Inte alla aktiebolag har dock en vd. I de fall det saknas en vd räknas företagets ordförande som högsta befattningshavare. I vissa fall saknas även denna befattning och då antas att en vanlig styrelseledamot är högsta befattningshavare. Företagarna använder i rapporten Retriever som källa, som i sin tur hämtar uppgifterna från Bolagsverket.

- **Se åtgärder som stimulerar fler att bli företagare, inklusive anställda och andra som planerar att ta över ett existerande företag.** Detta blir allt viktigare i ett kunskapssamhälle där individernas och de anställdas kompetens utgör grunden för verksamhetens värdeskapande.
- **Ändra skattereglerna så att de inte försvårar generationsskiften inom familjen.** Idag beskattas överskott vid generationsskiften inom familjen hårdare än vid extern försäljning. Det har en hämmande effekt på välfungerande ägarskiften. Beskattningen bör inte vara högre vid överlåtelse till närstående än till utomstående. Att skattereglerna dessutom låser in ägarens kapital från att kunna investeras och hindrar överlåtaren från att verka i företaget är kontraproduktivt för dessa företags utvecklingsmöjligheter.
- **Gör det förmånligare för svenska privatpersoner att investera i eget eller andras företagande.** Undersök möjligheterna till att utvidga investeraravdraget.
- **Underlätta alternativa finansieringslösningar för att underlätta överlåtelse av befintliga företag.** Eftersom traditionell bankfinansiering ofta är svårt att få, i synnerhet inom tjänstesektorn, bör alternativa finansieringslösningar uppmuntras. Detta inkluderar ökade möjligheter till så kallad crowdfunding och crowdlending.

Om det inte finns andra anställda än företagsledaren själv, så kallade soloföretag, kan det svårt att lämna över företaget till någon annan. Ett mentorskap kan då vara en bra lösning för att fortsätta verksamheten och framöver överlåta företaget.





Johan Eklund

– Just nu sker en viktig strukturomvandlingarna i svenskt näringsliv. En stor del av företagen inom Sveriges vanligaste företagsform – familjeföretaget – genomgår generationsskifte eftersom en stor del av företagarna är mellan 55 och 70 år gamla. Samtidigt karaktäriseras ägarskiften av stora utmaningar för både människor och företag. Ett fundamentalt problem för myndigheter och ekonomiska beslutsfattare är att det saknas systematisk forskning kring hur och under vilka förutsättningar individer väljer att lägga ned sina företag, sälja dem till en utomstående eller låta dem fortgå i familjen. Vi vet idag lite om vad som karaktäriserar de individer som tar över befintliga företag när tidigare ägare väljer att avsluta sitt företagande.

Johan Eklund, vd för Entreprenörskapsforum och professor i industriell ekonomi vid Blekinge Tekniska Högskola

## Ägar- och generationsskifte en framtidsfråga

Vem lägger ned tid, tar ansvar och investerar kapital för utveckling av företaget? I det lilla företaget är ägaren och företagsledaren avgörande för tillväxt och utveckling. En central faktor för svensk konkurrenskraft handlar därför om hur dessa positiva krafter kan värnas i växande företag. Eftersom en stor andel av de svenska företagsledarna närmar sig pensionsåldern ökar också vikten av effektiva ägarskiften för att säkerställa framgångsrika verksamheter i de mindre företagen även efter att den ursprungliga företagsledaren lämnat över kontrollen.

Det är en naturlig och viktig del av det ekonomiska kretsloppet att företag startas, läggs ned eller byter ägare. Genom ett dynamiskt näringsliv möjliggörs en mer effektiv användning av de ekonomiska resurserna. Därigenom kommer nya tankar och idéer fler till del. Misslyckas generations- eller ägarskifte riskerar emellertid fullt fungerande företag att läggas ned – ett slöseri som riskerar att leda till att Sverige förlorar värdefulla jobb och hämmad ekonomisk tillväxt.

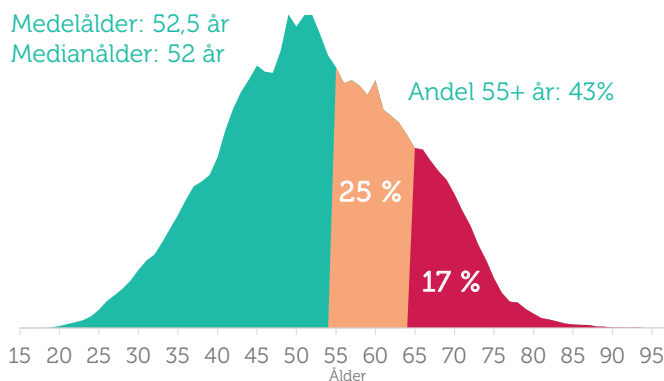
Sedan 1990 har fyra av fem jobb skapats i småföretagen och idag sysselsätter de sammanlagt nästan två miljon personer. Småföretagen står därtill för en tredjedel av de kommunala skatteintäkterna och är därmed avgörande för den offentliga välfärden lokalt. Småföretagen och deras anställda är största skattebetalare i 217 av Sveriges 290 kommuner.<sup>2</sup> Bakom dessa siffror finns individer som ofta ser företagandet som något mer än bara ett jobb. Många investerar inte bara tid och pengar, utan riskerar även sin personliga trygghet. Det blir för många snarare en fråga om livsstil än arbetsliv. Det är inte ovanligt att pensionsåldern för en företagare ligger vid 70-75 år.

<sup>2</sup> Se Företagarnas rapport Välfärdsskaparna – En analys av småföretagens betydelse för kommunernas skatteintäkter, Företagarna (2017).

### Drygt 4 av 10 företagsledare närmar sig pensionsåldern

Snittåldern bland svenska företagsledare är drygt 52 år. Det är elva år äldre än snittåldern för hela befolkningen. En av sex företagsledare (17 procent) har passerat pensionsåldern. I absoluta siffror handlar det om drygt 47 000 företag (aktiebolag), med totalt 310 000 anställda. Ytterligare en fjärdedel av företagsledarna befinner sig i åldersgruppen 55-64 år. Totalt är drygt fyra av tio företagsledare 55 år eller äldre, vilket kan jämföras med andelen 31 procent av Sveriges befolkning som helhet.<sup>3</sup>

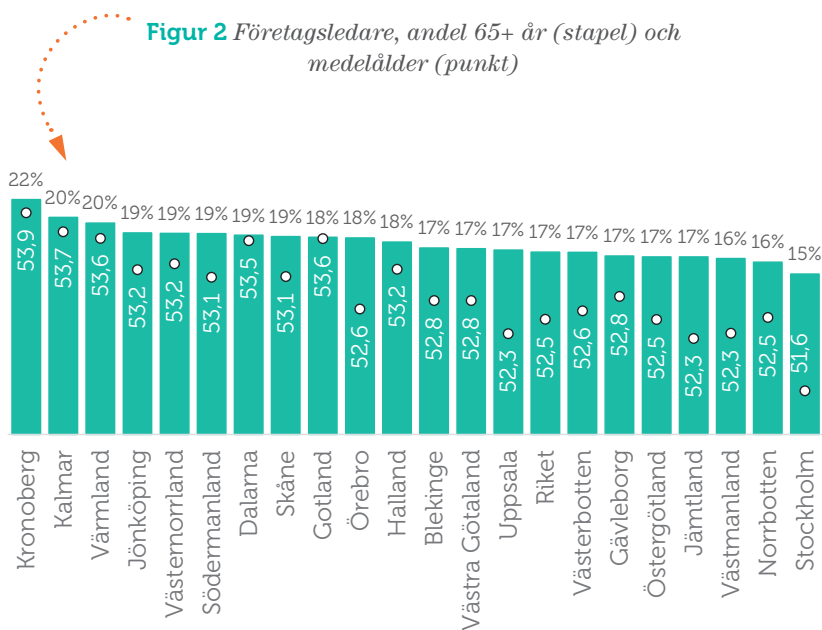
**Figur 1** Företagarnas demografiska fördelning, andel företagsledare på ålder



<sup>3</sup> Befolkningsstatistik, Tabell "Befolkning efter ålder och kön. År 1860 – 2016", SCB (2017).

Med dagens åldrande befolkning kommer generationsväxling och ägarskiftet bli allt vanligare. Detta gäller i synnerhet i vissa regioner, som exempelvis i Kronobergs län, där företagsledarna är äldre än genomsnittet. I Kronobergs län är hela 22 procent av företagsledarna äldre än 65 år. Det är fem procentenheter högre än i riket som helhet och sju procentenheter mer än i Stockholms län, som har den lägsta andelen företagsledare över 65 år. Medelåldern bland företagsledare är också högst i Kronoberg: nästan 54 år, jämfört med 52,5 år i riket och 51,6 år i Stockholms län. Drygt 9 000 personer är anställda i företag med en företagsledare som är 65 år eller äldre i Kronoberg.

**Figur 2** Företagsledare, andel 65+ år (stapel) och medelålder (punkt)



Företagsledare är alltså yngst i Stockholms län där medelåldern ligger på 51,6 år och "endast" 15 procent är 65 år eller äldre. Även Norrbotten har en relativt låg andel företagsledare över 65 år.



### Stor skillnad mellan kommunerna i företagsledarnas åldersstruktur

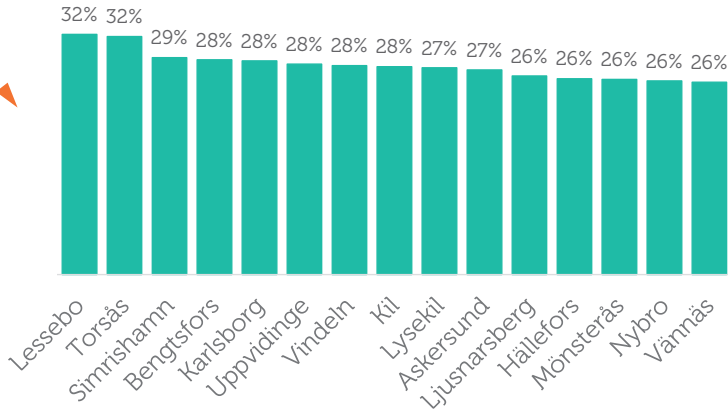
Ser man till företagsledarnas åldersstruktur på kommunnivå så är andel företagsledare som är 65 år eller äldre högst i Lessebo (Kronobergs län) och lägst i Surahammar (Västmanlands län). En av tre företagsledare i Lessebo är 65 år eller äldre. Därmed hamnar kommunen på första plats när de 290 kommunerna rangordnas utifrån andel företagsledare som är 65 år eller äldre. I absoluta tal handlar det i Lessebo om 58 av 182 aktiebolag. Dessa 58 företag har sammantaget 564 anställda. Torsås (Kalmar län), nära Lessebo, återfinns på plats två, med 32 procent av företagsledarna äldre än 65 år. Simrishamn, Bengtsfors och Karlsborg är ytterligare tre kommuner med en hög andel företagsledare 65 år eller äldre.

Surahammar har lägst andel företagsledare som är 65 år eller äldre. Endast en av tio företagsledare har passerat pensionsålder i kommunen, jämfört med en av tre i Lessebo. I absoluta tal handlar det om 15 av 152 aktiebolag i Surahammar. 223 personer är anställda i dessa 15 bolag.

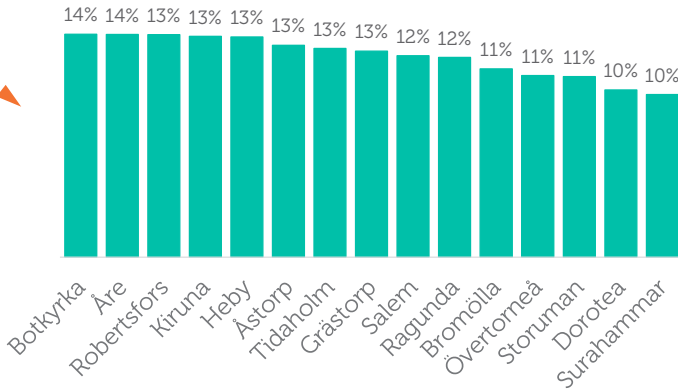
Västerbottenskommunerna Dorotea och Storuman samt Övertorneå (Norrbotten) och Bromölla (Skåne) är ytterligare fyra kommuner med en relativt låg andel företagare som är 65 år eller äldre. Det kan noteras att många av kommunerna med en relativt låg andel äldre företagsledare ligger i norra delen av Sverige.

Hela rangordningen på Sveriges 290 kommuner hittar du i rapportens appendix och som interaktiv karta på [www.foretagarna.se](http://www.foretagarna.se).

**Figur 3** Företagsledare, andel 65+ år, topp 15 kommuner

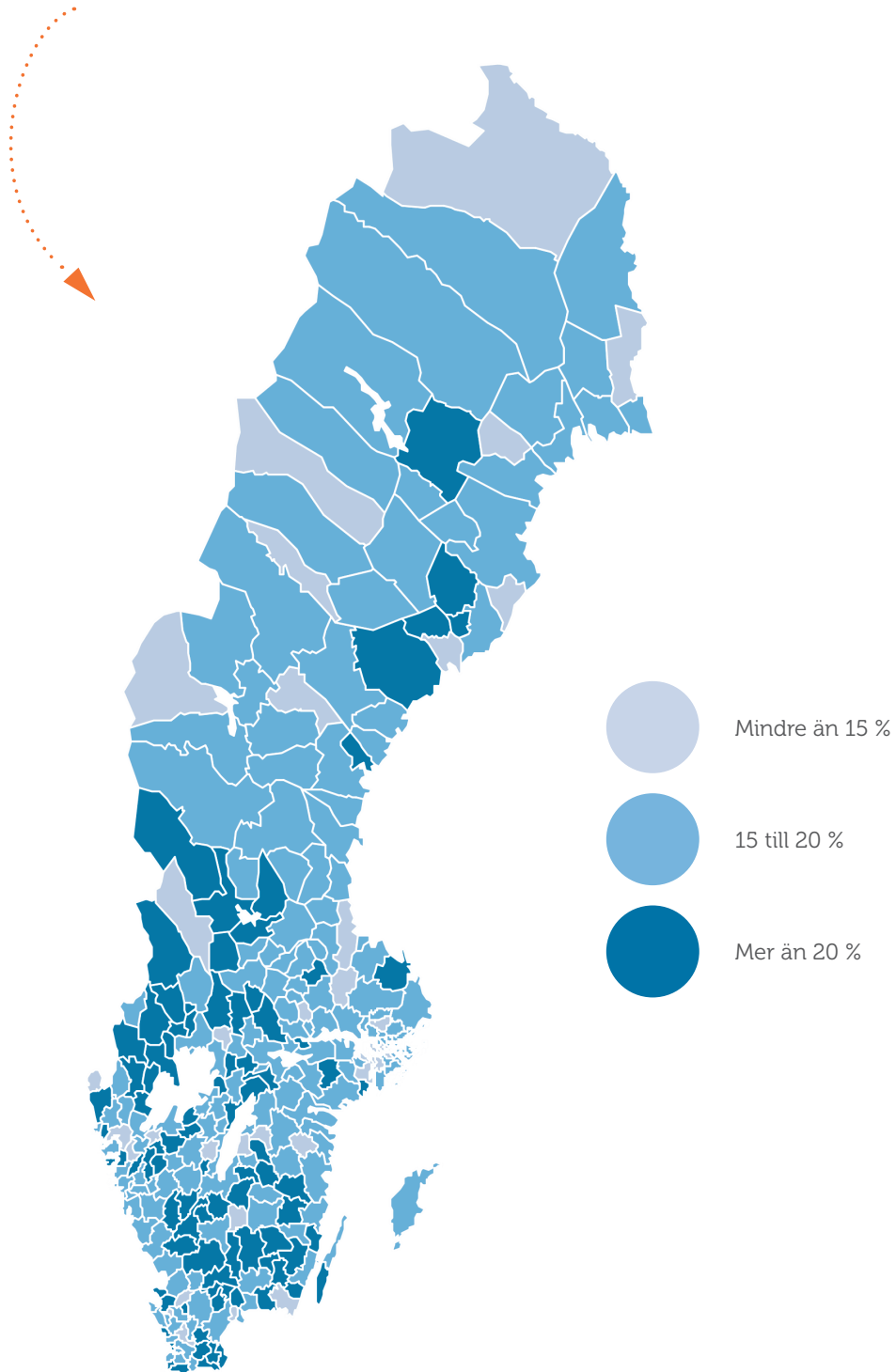


**Figur 4** Företagsledare, andel 65+ år, botten 15 kommuner



Om man jämför andelen företagsledare som är 65 år eller äldre över hela Sverige framgår det tydligt att det finns en geografisk koncentration till Kronoberg, Kalmar och Värmlands län. Många av kommunerna med en relativt hög andel äldre företagare kännetecknas dessutom av en relativt låg andel nystartade företag. I dessa regioner riskerar företagsnedläggningar och misslyckade ägarskiften att leda till särskilt kännbara effekter.

**Figur 5** Företagsledare, andel 65+ år





Ingemar Falk

### TTV AB – ett lyckat ägarskifte

Ingemar Falk är vd för företaget TTV AB, som arbetar med strategi och produktion i digital kommunikation. Hans far hade arbetat i produktionsbolaget FTV sedan början av 1960-talet, sedermera startat Video Sweden Production i slutet av 70-talet, som sedan döptes om till Tillämpad Television AB 1981.

– Min far Harry drev med en kompanjon, Björn, ett företag som först gjorde tv-produktioner, och senare företagsfilm, reklamfilmer och liknande, fram till för ungefär tio år sedan. Jag själv jobbade då säkerhetsbranschen och träffade en gammal skolkamrat som hade bakgrund inom tv och foto, i ungefär samma veva som min pappa och hans affärskollega började planera att avveckla firman och gå i pension. Vi bestämde oss för att erbjuda dem att ta över bolaget.

– Vi började med att gå bredvid dem i ungefär fem år och driva vår verksamhet som en del av bolaget. Bolagets namn och historia fanns kvar, och vi köpte ut Harry och Björn tre år senare. När vi tagit över fanns i princip inga kunder kvar sen den gamla tiden, så vi fick börja från noll – men med bolagets namn och renommé som grund.

– Ägarskiftet gick smidigt, och vi hade inget stort behov av extern rådgivning, annat än av vår redovisningsfirma kring vissa formaliteter. Vi kunde ta över ett gediget företag på ett lyckat sätt, och har lyckats utveckla det till att kunna erbjuda fler och nya tjänster. I dag har vi sex anställda. Min kompanjon Johan, som jag driver företaget med, har jag varit vän med sedan barndomen och jag ser honom som en del av min familj. Så på så sätt är det nästan ett familjeföretag vi driver.

### Hinder i regelverk

Att en stor andel av dagens företagare planerar att dra sig tillbaka från företaget skulle inte behöva vara ett problem. Däremot kan det vara ett stort problem om anhöriga, affärspartners eller anställda inte kan eller vill ta över företaget. Skatter och andra regler ger inte tillräckliga incitament till företagande och diskriminerar privat ägande och företagande jämfört med andra ägarformer. En fungerande marknadsekonomi behöver konkurrens på lika villkor även på ägarsidan. Det är således viktigt att regelverket inte snedvrider konkurrensen till fördel för utländskt, institutionellt eller offentligt ägande. Här finns i dagsläget flera faktorer som missgynnar mindre företag och deras ägare. Tre grundläggande problem handlar om att:

- De svenska regelverken är ofta mer anpassade till storföretag, inte för mindre och ägarledda företag. Regelverken är också anpassade främst till industriföretagens förutsättningar och passar sämre för tjänsteföretag, som är den sektor i näringslivet som växer snabbast.
- Den svenska kapitalbeskattningen missgynnar aktivt svenskt privat ägande i jämförelse med utländskt och passivt ägande.
- Det finns fortfarande en negativ attityd till och bristande kunskap om företagande på många håll i samhällsdebatten.

Många företagare väljer att investera i företaget istället för att göra pensionsavsättningar. En försäljning av bolaget blir då som en del av pensionen. Misslyckas försäljningen kan det leda till att företagaren inte kan gå i pension vid den planerade tidpunkten. Vid en fungerande marknad för företagsförsäljningar finns det ett tydligt incitament för såväl företagaren att sälja som för någon annan att ta över, hela eller delar av, en fungerande verksamhet.

Men ett ägarskifte av ett företag kan krånglas till av att det finns andra värden än de ekonomiska. Enskilda ägare, ofta grundare eller relaterade genom släktband till den person som grundade företaget, kan psykologiskt identifiera sig starkt med företaget.<sup>4</sup> Då kan långsiktiga mål som att säkerställa överlevnad och tillväxt av företaget, tillsammans med att skydda familjens och företagets namn och rykte, vara överordnade företagets värde och jobbskapande effekter.

Ett annat argument som ibland förs fram är att företagsägare medvetet avstår från expansion av företaget om det medför att kontrollen över företaget minskar eller riskerar att gå förlorad. Givet att risken för minskat inflytande gör att kontrollerande ägare, vanligen den grundande familjen, undviker expansion av företaget, är

---

4 För en fördjupad beskrivning av forskningslitteraturen kring familjeägande och ägarstyrning se bl.a. Faccio M. och L. Lang (2002) The ultimate ownership of Western European corporations, *Journal of Financial Economics*, no 65, samt Palmberg J. (2009) *Family Ownership and Investment Performance*, JIBS dissertation series no 066.

alternativa finansieringslösningar som möjliggör en fortsatt kontroll för ägarfamiljen önskvärda.

Inget talar dock specifikt för att den ursprungliga ägaren alltid är bäst lämpad för att leda det expanderande företaget vidare mot nya utmaningar. En mer dynamisk ägarstruktur kan bidra till en mer effektiv resursanvändning då ineffektiva företagare, med målet att enbart bevara verksamheten eller till och med avveckla den, lättare kan ersättas av nya företagare med mer tillväxtskapande idéer.

#### Planering, rådgivning och stöd behövs inför ägarskifte

Oavsett skälet till överlåtelsen eller om företaget ges som gåva behöver företagaren förbereda sig, företaget och berörda personer på överlåtelsen. I detta ingår bland annat att säljaren gör en egen genomgång av företaget för att kunna sätta ett rimligt och bra pris, och att säljaren sätter sig in i skattefrågor m.m. och kontaktar lämpliga rådgivare som kan underlätta överlåtelsen.

Skiftesprocesser är ofta komplexa och olika typer av stöd och råd kan behövas. Två huvudtyper av rådgivare kan urskiljas: expertrådgivare och processrådgivare. Expertrådgivare har djup kunskap om sitt specialområde, medan processrådgivare har bred kunskap om processen som helhet, inklusive känslomässiga, personliga och relationsmässiga aspekter. Det är viktigt att inblandade parter även har en förståelse för den "tysta" kunskap som ofta finns i företag och som är viktig för deras konkurrenskraft. Denna kunskap riskerar att försvinna när ägande eller ledning skiftas i ett företag, om skiftet sköts på fel sätt.

Ägarskifte bör ses som en angelägenhet för en vidare krets än säljare och köpare av företaget. Många fler intressenter påverkas av ett skifte, såsom personal, finansärer, kunder, leverantörer och lokalsamhälle. Avskaffandet av arvs- och gåvoskatten, som underlättat för vissa typer av skiften, har inte minskat behovet i övrigt av förberedelser vid ägarskiften.

I förberedelsen ligger också att vidta åtgärder som kan ge ett högre pris på företaget vid en försäljning. Det handlar om sådant som att ta bort onödiga kostnader, lägga ner olönsam verksamhet och sälja

## Värdering av företag

Det finns flera olika sätt att värdera företag och det är ingen exakt vetenskap. Resultatet blir ofta beroende av underlaget, värderingar och antaganden om framtida händelser. I princip kan metoderna för värdering delas in i tre kategorier substansvärde, avkastning och multipel/jämförande värdering.

Värdet är inte detsamma som priset. Köpare av verksamhet måste kunna finansiera köpet. Detta innebär att ofta att köparen måste kunna betala tillbaka stor del av köpeskillingen inom ca fem år från förvärvet.

### **Substansvärde**

En substansvärdering kan sägas utgå från företagets balansräkning. Lite förenklat är värdet företagets tillgångar minus skulder, avsättningar och latent skatteskulder.

Substansvärderingen kan sägas utgå från det värde som är uppbyggt i företaget fram till dagen för värdering. Ofta måste det göras en hel del justeringar från de bokförda värdena för att få fram en riktig värdering.

### **Avkastningsvärde**

De metoder som kallas för avkastningsvärdering utgår från nuvärdet av den framtida avkastningen från företaget. Detta kan baseras på framtida resultat, kassaflöden eller utdelningsbara medel.

Visserligen kan i en del fall tidigare års resultat m.m. ge en indikation på framtida avkastning. Men dessa metoder kräver att värderaren gör en hel del bedömningar om framtida utveckling m.m. och kan sätta en lämplig kalkylränta och riskpremie.

### **Multipelvärdering**

Om det finns tillgängliga priser eller avkastningskrav för jämförbara företag kan detta användas av värderingsmannen. För mindre företag finns detta sällan. Men som tumregel kan den justerade genomsnittliga årsvinsten gånger 3-7 användas för mindre onoterade företag.

Läs mer om Företagarnas förmåner rörande bolagsvärdering:

<https://www.foretagarna.se/medlemsformaner/riks/retriever---bolagspriser.se/>

rörelsefrämmande tillgångar. Men det handlar också om att skydda företagets immaterialrättsliga tillgångar, genom att t.ex. uppdatera och bevara skriftliga avtal, skydda varumärken, se över skyddet för företagshemligheter i anställningsavtal m.m. Dessutom kan det vara ett tillfälle att se över bolagets formalia, t.ex. se till att det finns en uppdaterad aktiebok.

Om företaget är beroende av ägarens arbetsinsats är det bra att försöka hitta lösningar för verksamheten så att den kan bedrivas utan nuvarande ägares arbetsinsats. Det kan handla om att t.ex. överföra kunskap till annan anställd personal, skriva ner rutiner och förmedla kontakter. Företagets personal kan också vara en förutsättning för framtida framgångar, och det kan därför finnas skäl att fundera över hur personalen ska uppmuntras att stanna kvar i verksamheten även efter överlåtelsen.

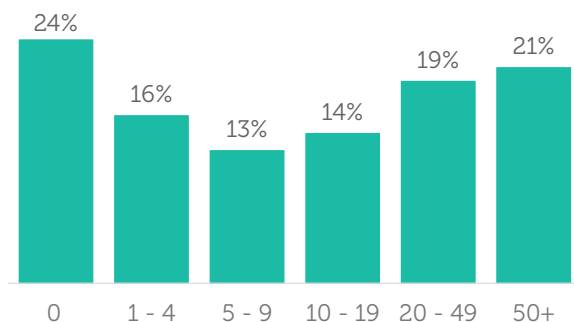
Det kan vara ett bra tips att i detta läge se över företagets marknadsföring; både för att öka företagets värde och för att potentiella köpare ska uppmärksamma företaget.

### Att förbereda ett framtida ägarskifte är viktigt oavsett verksamhetens storlek

Ett av fyra aktiebolag utan anställda leds av en person som är 65 år eller äldre. Verksamheten i dessa bolag är ofta starkt sammankopplad med företagsledarens personliga kompetens och kunskap, och ägarskifte är därför ofta mindre aktuellt för denna typ av soloföretag.

I företag med 1-19 anställda är företagsledare relativt sett något yngre. I bolag med 20 eller fler anställda ökar emellertid andelen företagsledare som är 65 år eller äldre. Vart femte aktiebolag i storlekskategorin 50 anställda eller mer har en företagsledare som har passerat pensionsåldern. Det motsvarar 3 200 aktiebolag, som sammantaget har drygt 200 000 anställda.

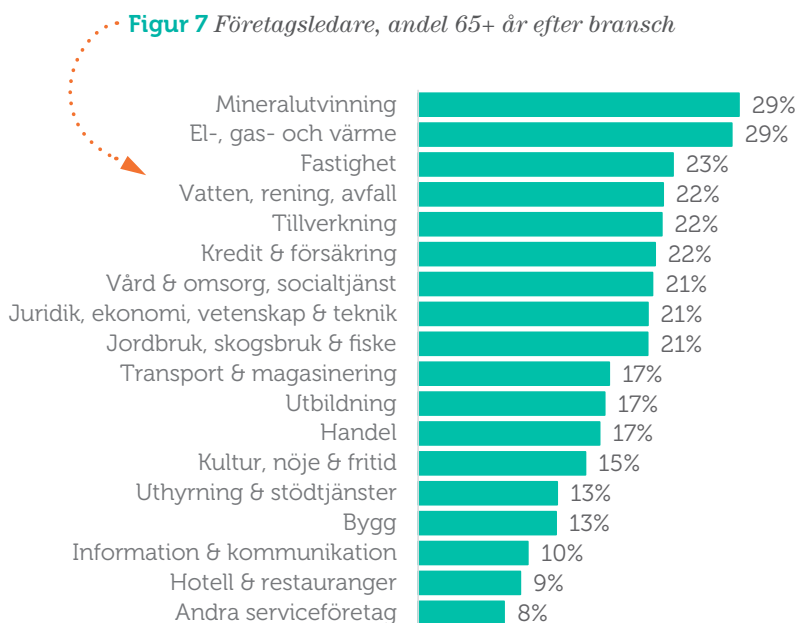
**Figur 6** Företagsledare, andel 65+ år efter företagets storlek (antal anställda)





Uppdelat utefter bransch framkommer att hela 29 procent av företagsledarna inom mineralutvinningsindustrin är 65 år eller äldre. Samma andel gäller i energisektorn.

Inom information & kommunikation, hotell & restaurang och andra servicebranscher är företagsledarnas ålder relativt sett lägre, och inte ens ett av tio företag har en företagsledare som är över 65 år. Skillnaderna mellan olika branscher är förhållandevis stora.



## Gnosjöexemplet: problemet med passivitetsreglerna

Enligt nuvarande 3:12-regler måste en företagare som vill överlåta ägandet till en yngre generation helt upphöra med aktivitet i företaget, för att kunna överlåta ägandet utan att träffas av höga skattesatser.

Denna regel medför stora problem, i synnerhet för företag där finansiären till ett generationsskifte (ofta en bank) har som krav (s.k. kovenantkrav) att den ursprunglige ägaren kvarblir i företaget, för att säkerställa kontinuitet och bibehållen kunskap i bolaget. Det kan också mycket väl vara så att den säljande företagaren, den äldre generationen, även av emotionella skäl vill fortsätta vara verksam i bolaget på något sätt efter att ha avyttrat aktierna.

Företagarna i region Jönköpings län har uppmärksammat denna problematik i samband med ägar- och generationsskiften, bland annat i en inlägga till 3:12-utredningen.

Kring Gnosjö, som är en av Sveriges mest kända företagarregioner, är företagsledarna äldre än genomsnittet – vilket medför att generationsskiftesfrågan är viktigare i Gnosjö än på många andra platser. Särskilt fördärligt, framhåller Företagarna, är kravet i nuvarande lagstiftning på att den överlåtande ägaren – typiskt sett företagsledaren som närmar sig pension – inte får vara verksam i företaget, om man vill undgå att bli beskattad uppemot 55-57% vid ägarskiftet. Detta passivitetskrav är dåligt både för ägaren själv, den nya generationen, långivare och anställda.

Vid ett fullständigt ägarskifte – alltså när hela aktieinnehavet är överfört till köparen (oavsett om denne är närstående med säljaren eller ej i Jönköping) – bör den s.k. trädaperioden alltid påbörjas, föreslår Företagarna: alltså, att fem år därefter är aktierna att betrakta som okvalificerade enligt gällande regelverk och den äldre ägaren kan sälja dem med 25% skatt.

## Skattesystemet påverkar möjligheterna till lyckade ägarskiften

Att investera i småbolag är ofta riskfyllt och den som investerar i företag kan alltid förlora sina pengar. För att locka riskvilligt kapital till små bolag infördes investeraravdraget, en reform som Företagarna drev fram. Skatterabatten är till för att balansera risken, men huvuddelen av risktagandet ligger kvar hos den som köper aktierna. Från 2016 försämrades tyvärr villkoren för investeraravdraget genom att både delägare och alla som är närstående inte längre får tillgång till avdraget. Detta sker genom att ägare eller delägare bara kan använda avdraget en gång i bolaget respektive koncernen, och att även närstående till dessa stängs ute helt från avdraget. När familjemedlemmar därmed får det svårare att köpa in sig i och ta över befintliga bolag försvårar det möjligheterna till ägar- och generationsskiften.

Ett ytterligare argument för att se över möjligheterna till kapitalinvesteringar i mindre och växande företag är att företagsägare kan avstå från expansion av företaget om det medför att kontrollen över företaget minskar, eller till och med går förlorad. Givet att risken för minskat inflytande gör att kontrollerande ägare, vanligen den grundande familjen, undviker expansion av företaget är alternativa finansieringslösningar som möjliggör en fortsatt kontroll hos ägarfamiljen önskvärda.

Det råder också en påtaglig brist på neutralitet i beskattningen av

### IMA Norscan AB – när skattereglerna slår till

En far och hans kompanjon avsåg att sälja sina aktieinnehav (tillsammans 90%) i företaget, IMA Norscan AB, till faderns son. Minoritetsägaren, ett utländskt bolag, skulle samtidigt sälja återstående 10% till sonen. Planen var att sonen skulle driva företaget vidare, utan inblandning av de tidigare ägarna.

Fadern skapade ett s.k. trädabolag och lade ägandet av sina aktier i det, i syfte att de skulle få okvalificerad status efter fem år. När tiden hade gått vände sig fadern till Skatterättsnämnden för att undersöka om överlåtelsen var förenlig med 3:12-reglerna (det vill säga, om han skulle bli beskattad med 25% på vinsten eller bli beskattad som inkomst av tjänst på hela beloppet, med en skattesats uppåt 57%).

Skatterättsnämnden fann inga problem med överlåtelsen, vare sig enligt 3:12-reglernas lydelse eller utifrån skatteflyktslagen. Skatteverket

överklagade dock beslutet till Högsta Förvaltningsdomstolen (HFD), som gjorde den rakt motsatta bedömningen, genom skatteflyktslagen, att överlåtelsen av aktierna hade skett på sådant sätt att beskattning skulle ske som inkomst av tjänst.

Fadern träffades alltså av den betydligt högre skattesatsen – till skillnad från kompanjonen, som skattade 25% på inkomsten. Detta alltså trots att fadern och kompanjonen hade sålt samma andel aktier, i samma bolag, till samma köpare, och båda avslutat ägandet i bolaget därmed. Det hade för fadern varit inkomstnämsigt mer gynnsamt att säga upp all personal och helt avsluta näringsverksamheten, än att lösa det på det sätt man försökte.

(Fallet finns utförligt beskrivet i Svensk Skattetidning 4.2016, s. 301-315)

olika metoder för övergång av ägande av aktier inom familjen, till närstående, eller till externa aktörer. En vinst vid företagsförsäljning kan beskattas med mellan 20 och 60 procent beroende på om det gäller fåmansföretag och om säljaren varit aktiv i bolaget eller inte.

### Reformera skattesystemet för att underlätta ägarskiften

Statens uppgift bör vara att underlätta ägarskiften i företag så att de kan leva vidare och utvecklas med nya ägare och utan att mer än halva vinsten måste betalas i skatt. I de s.k. 3:12-reglerna (i själva verket kapitel 56-57 i inkomstskattelagen) är en central faktor för skatteutfallet om andelarna som man äger är kvalificerade eller ej. Ett kriterium, bland flera, är om andelsägaren eller någon närstående har verksam i företaget (i betydande omfattning) under de fem senaste åren.

Att ens andelar är att se som kvalificerade om man har varit verksam under de fem senaste åren kallas "karensregeln". Anledningen till detta är att vid försäljning av kvalificerade andelar kan vinsten beskattas som inkomst av tjänst, med skattesatser på uppemot 60 procent, medan vinst vid försäljning av okvalificerade andelar beskattas till 25 procent. Vid ägarskifte önskar man därför avyttra sina andelar som okvalificerade – men för att få göra detta måste man vänta fem år innan aktierna räknas som okvalificerade.

Ett vanligt tillvägagångssätt för att lösa detta, som identifierades i direktiven till 3:12-utredningen (SOU 2016:75), är att ägaren överför sina andelar till ett "trädalbolag" eller "karensbolag". Där kan de ligga under de fem "karensåren" för att sedan bli okvalificerade.

Det innebär dock att ägaren inte får vara verksam i bolaget, och vissa andra regler finns att se upp för som kan medföra att karenstiden inte börjar räknas. I värsta fall kan man efter de fem åren, när man vill överlåta andelarna, finna att man blir beskattad till 55-60 procent på vinsten, istället för de tänkta 25 procent. Även vid s.k. inkrämsöverlåtelse kan detta aktualiseras.

Detta gäller därtill endast om den nya ägaren är en utomstående. Paragraf 57:4 i inkomstskattelagen innebär att vid en överlåtelse av ägande av ett verksamhetsdrivande företag till en närstående via ett trädalbolag förblir andelarna i trädalbolaget kvalificerade (och därmed högbeskattade vid avyttring), då trädalbolaget och verksamhetsföretaget anses bedriva samma eller likartad verksamhet.

Vid överlåtelser inom familjen börjar således ingen karenstid löpa när nya ägaren tar över, och den överlåtande ägarens andelar blir aldrig avkvalificerade. Vinsten beskattas därför hårdare vid generationsskiftet inom familjen än vid extern försäljning. Samtidigt innebär karenstiden att såväl kapital som kunnande inte kan utnyttjas, utan måste förbli passivt.

Den skattemässiga behandlingen av ägarskifte till närstående leder alltså till att företag som hade kunnat leva vidare och utvecklas, i värsta fall tvingas läggas ned. Som vi har sett ovan är företagsledare i mindre företag ofta personligt engagerade och vill ogärna lämna över ägandet av ett bolag som kan vara ett livsverk till någon utanför kretsen av familj och närstående. Det finns därför ett intresse i att sådana företag kan bestå och utvecklas genom ett fungerande ägarskifte.

I 3:12-utredningen föreslogs att göra undantag från regeln om "samma eller liknande verksamhet" vid ägarskifte till närstående. Majoriteten av remissinstanserna, däribland Företagarna, uttalade stöd för den förändringen.

Eftersom 3:12-utredningens förslag drogs tillbaka av regeringen under sommaren 2017, blev det inte heller någon fortsatt process med förändring av reglerna. Centerpartiet tar i sin budgetmotion för 2018 upp att utredningens förslag bör genomföras, och öppnar också för ytterligare förbättringar av villkoren vid ägarskifte: att karensregeln gör att kapital tvingas ligga passivt, och att det är olyckligt att familjemedlemmar begränsas i att kunna arbeta vidare i företaget. Båda dessa synpunkter är vettiga och rimliga.

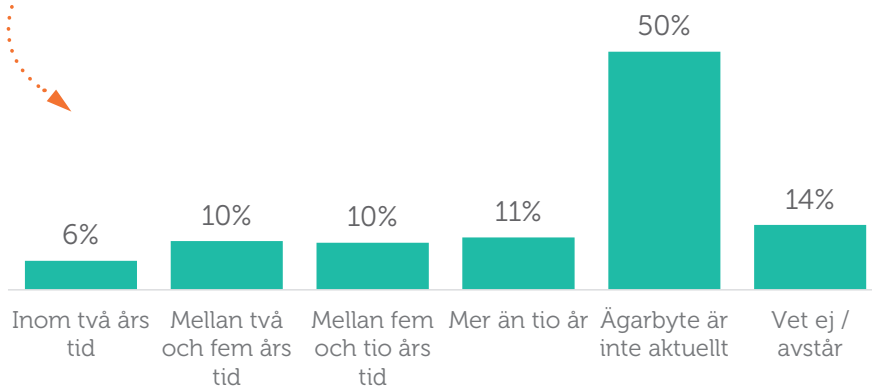
## Företagsledarna om ägarskifte

För att bättre förstå de svårigheter som företagsledare uppfattar kring ägarskiften har Företagarna genomfört en enkätundersökning, där 1 100 företagare svarade på frågor om deras framtidsplaner gällande ägarskifte. Förutom frågor om upplevda svårigheter vid ägarskifte undersöktes också företagarens uppfattning om inom vilken tid ägarskifte kan bli aktuellt, samt hur lång tid processen kring ägarskifte kan tänkas ta.

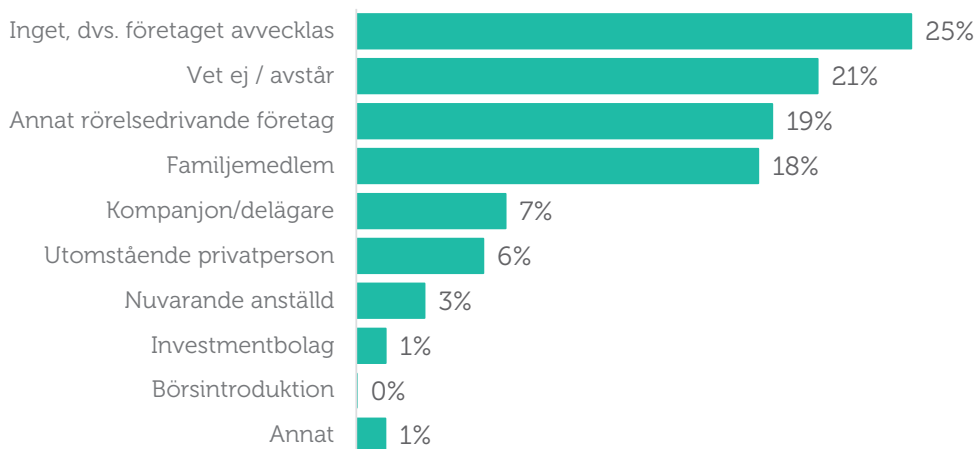
### Ägarskifte aktuellt inom tio år för var fjärde företagare

Sex procent av företagarna anger att ett ägarbyte kommer att vara aktuellt inom två år, 16 procent tror att det blir aktuellt på fem års sikt och drygt en av fyra anger att det kommer att bli aktuellt inom tio år. Om vi tar hänsyn till företagarnas relativt höga medelålder och den stora andel som närmar sig pensionsåldern, eller redan har passerat den, är det inte förvånande att många kommer att genomgå ett ägarbyte inom en snar framtid.

**Figur 8** Inom vilken tidsperiod kan det bli aktuellt med ett ägarbyte i företaget?



**Figur 9** Vad bedömer du som det mest sannolika ägaralternativet?



En femtedel av företagarna räknar med att lämna över företaget till ett annat rörelsedrivande företag och ungefär lika många räknar med att lämna över till en familjemedlem. Sju procent av företagsledarna räknar med att lämna över företaget till en kompanjon/delägare och sex procent räknar med överlämning till en utomstående privatperson. Endast tre procent anger att en nuvarande anställd kommer att ta över företaget.

En stor del av populationen i undersökningen har inga anställda. Bland företagen som har minst en anställd tror sju procent att en anställd kommer att vara företagets framtida ägare. Bland företag med 5-9 anställda är detta alternativ emellertid det mest sannolika. Hela 14 procent anger att en av de anställda kommer att ta över företaget. Ju större verksamheterna är desto svårare blir det för anställda att ta över verksamheten. I företag med 20 eller flera anställda är det inte längre sannolikt att en anställd tar över.

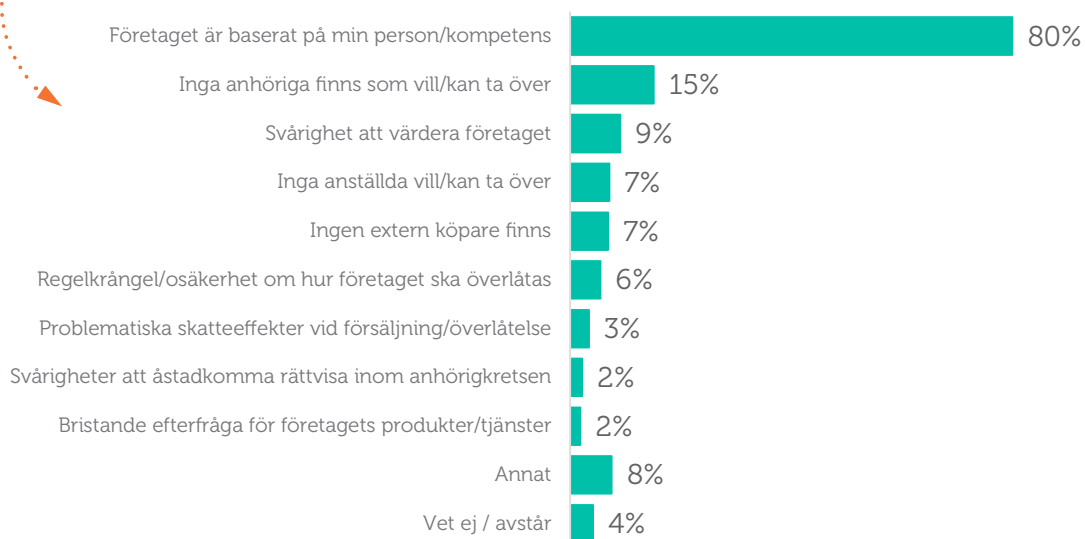
Börsintroduktion och/eller att sälja till ett investmentbolag ses inte som ett troligt ägaralternativ. Att det finns en hel del osäkerhet kring ägarskifte framkommer också av att en av fem företagsledare inte vet vad det mest sannolika ägaralternativet kommer att vara.

Var fjärde företagare kommer sannolikt att lägga ned sitt företag snarare än att genomgå ägarskifte. Drygt 80 procent av dem som kommer att avveckla sitt företag driver företaget själva så kallade soloföretagare. Skillnaden i hur man ser på ägarskifte beror mycket på verksamhetens omfattning och antalet anställda. Bland företagare med upp till tio anställda (förutom soloföretagare) kommer endast en av sju att avveckla sitt företag vid ett ägarskifte. Företag med tio eller fler anställda kommer inte att lägga ned företaget. I dessa bolag är det mest sannolikt att en familjemedlem, en delägare, en anställd eller ett annat rörelsedrivande företag tar över.

En stor majoritet av företagen som kommer att avvecklas gör det på grund av att företaget är baserat på företagarens person/kompetens. Om det inte finns anställda är det svårt att lämna över företaget till någon annan i så fall. Ett planerat mentorskap skulle kunna vara en bra lösning för att kunna fortsätta företaget. Nya företagare skulle kunna lära sig mycket av en erfaren företagare och skulle även kunna

ta del av deras kompetens och nätverk. Ungefär ett av fem företag avvecklas på grund av att det inte finns anhöriga som vill eller kan ta över. Brist på anställda som vill och kan ta över är ytterligare en anledning till att företag sannolikt avvecklas. Lika många företagsledare anger också att skälet för nedläggning beror på att det inte finns någon extern köpare.

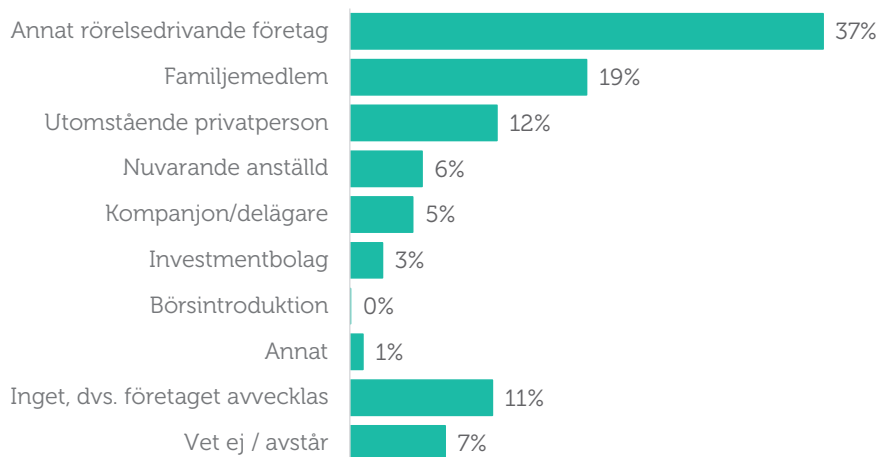
**Figur 10** Varför kommer företaget att avvecklas? (population: företagare som kommer att avveckla företaget)



Granskar man endast de företag som står inför ett möjligt ägarskifte inom tio års tid så klarnar bilden betydligt. Endast sju procent av företagsledarna uppger då att de är osäkra gällande det sannolika ägarskiftet. Andelen företagsledare som räknar med att överlåta företaget till annat rörelsedrivande företag ökar kraftigt, liksom andelen företagsledare som bedömer det som sannolikt att överlåta till annan utomstående privatperson eller anställd.



**Figur 11** Vad bedömer du som det mest sannolika ägaralternativet? (population: företagare som kommer att genomföra ägarskifte inom tio års tid)



### Problem och svårigheter med ägarskifte

Ungefär en av tio företagsledare som kommer att genomgå ett ägarskifte förväntar sig inga svårigheter med det. En stor majoritet av företagsledarna anser dock att det kommer att vara svårt att genomföra ett ägarbyte.

Att företaget är baserat på företagarens person/kompetens anses av drygt hälften vara den största svårigheten när det gäller att sälja eller på annat sätt överlåta företaget. Många företagare vill heller inte sälja företaget eftersom de upplever att det är så kul att vara företagare. För de flesta företagare är företaget ett livsverk och de har ägnat många år att bygga upp det. Det kan därför vara mentalt svårt att släppa taget och överlåta sitt företag.

En fjärdedel av företagarna tycker att värderingen av företaget är det svåraste vid en överlåtelse. Bolagsvärdering anses framförallt som svårighet av företag som har mellan en och tio anställda. Även skatteeffekter anses vara problematiska vid överlåtelse. En fjärdedel

## Colorama – att arbeta för nya ägare

Carina Ferm Lindberg har tillsammans med sin man Christer drivit Colorama-butiken i Avesta sedan 1981. De första fem åren var riktigt tuffa och hade det inte varit för revisorn som trodde på verksamheten hade det kanske slutat där. Men affärerna rullade på och efter över 30 år i branschen kände de båda att de var redo att sälja företaget vidare till någon yngre.

Beslutet om att sälja företaget växte fram under flera år, de kände inte längre samma driv och insåg att de ville göra något annat med sitt liv när de blev äldre. 2015 beslutade de sig för att sälja till en bekant som visat intresse för verksamheten.

### **Tydlig profil på köparen**

Carina och Christer hade ganska tydliga krav på den nya ägaren och visste vilken typ av köpare de var ute efter. Ett krav var att köparen skulle vara från orten, ha ett modernt tänk och att personalen, inklusive Christer och Carina skulle få arbeta kvar i företaget. Genom att sprida ryktet om att företaget var till salu till bekanta så gick det snabbt och smidigt att hitta den rätta köparen utan att ta in en företagsmäklare. Idag arbetar Carina och Christer deltid tre dagar i veckan och har på så sätt kunnat överföra nätverk, kompetens och kunskap de besitter angående verksamheten till den nya ägaren. Carina berättar att hon trodde att det skulle vara lättare att släppa företaget och inte jobba alls.

– Ibland får man bita sig i läppen och inte glömma bort att det inte är vi som bestämmer längre. Mathias måste få ta sina egna beslut. Dessutom inser man att man helt plötsligt har en fritid som ska fyllas. Det hade vi nog inte tänkt så mycket på innan vi sålde företaget. Med vi har ju barnbarn så det går ganska bra ändå, säger Carina.

### **Kompetensöverföring är viktig**

Hon berättar att det är ett privilegium att få jobba kvar och lämna över verksamheten på ett bra sätt. Mathias, som den nya ägaren heter säger att han är otroligt tacksam för att kompetensen och kunskapen som Carina och Christer har finns kvar i företaget ett tag till.

– Jag har sett det som att jag praktiserar i min nya roll ett tag tills jag ser hur allting fungerar. Det går

inte att bara komma in och vända upp och ner på verksamheten innan man förstår hur allt hänger ihop, säger Mathias.

Både Carina och Mathias tycker att allt gått över förväntan och Carina tror att mycket beror på att de visste vilken typ av köpare de ville ha.

– Jag kan råda alla i min ålder att göra samma sak, men var noga med vem du säljer till. Hitta en köpare som känns bra i magen och som vill låta företaget växa. Många är rädda för att berätta att företaget är till salu. Men det ökar faktiskt chansen att hitta en bra köpare, säger Carina.

*Texten publicerades ursprungligen av  
Ägarskiftescentrum,  
[www.agarskiftescentrum.se/colorama](http://www.agarskiftescentrum.se/colorama)*



Carina Ferm Lindberg



Mathias Blomqvist

av företagsledarna med fler än 10 anställda anger problematiska skatteeffekter som största svårighet vid ägarskifte.

En av sju företagsledare anger att det inte finns en extern köpare, och lika många svarar att det inte finns anhöriga som vill eller kan ta över. Regelkrångel anses också vara ett hinder när det gäller att sälja företaget.

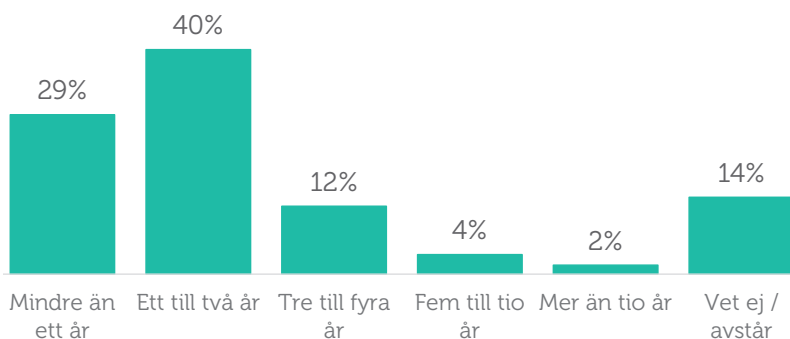
Att ägarkretsen är oenig om formerna för ägarskifte verkar inte vara ett stort problem, men det beror på att företagspopulationen består till en majoritet av soloföretagare. Hela 17 procent av företagare som har ett företag med fler än tio anställda nämner oenighet i ägarkretsen som en av de största svårigheterna.

**Figur 12** Vilka tror du kommer att vara de största svårigheterna för dig när det gäller att sälja, eller på annat sätt överlåta, företaget? (population: företagare som inte kommer att avveckla företaget och som tror att de kommer att uppleva svårigheter vid ett ägarbyte)



Processen med generations- och ägarskifte i företag kan ta lång tid och en betydande del av processen kan pågå långt efter att det formella skiftet är slutfört.<sup>5</sup> Nästan 30 procent av företagare som kommer genomföra ett ägarbyte bedömer dock att ägarskiftet tar mindre än ett år. Drygt hälften av företagsledarna bedömer att det kommer att ta ett till fyra år. En av tjugo företagare tror att det kommer att ta mer än fem år för att genomföra ägarbytet.

**Figur 13** Vad är din bedömning av tiden ett ägarbyte tar, från förberedelser till helt genomfört? (population: företagare som inte kommer att avveckla företaget)

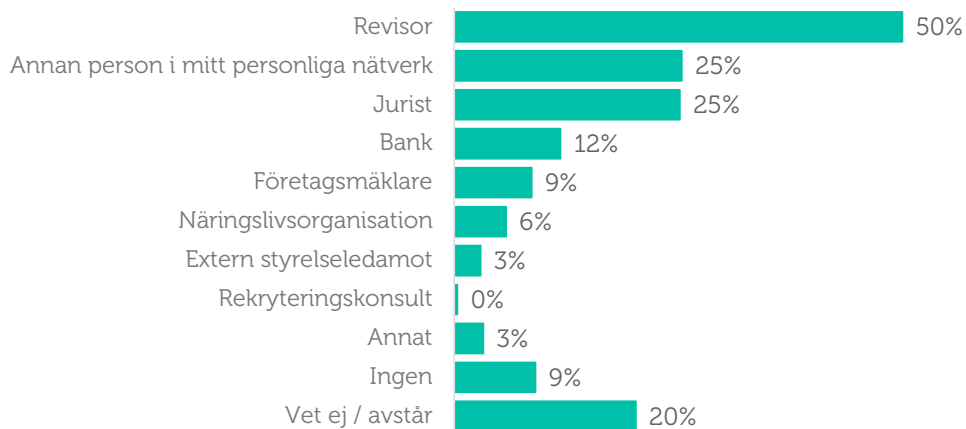


**5** Läs mer om ägarskiftesprocessen i *Ägarskiftet – Utifrån ett helhetsperspektiv*, Ägarskiftescentrum: [www.agarskiftescentrum.se](http://www.agarskiftescentrum.se).

### Rådgivning vid generations- och ägarskifte

Revisorn är den rådgivaren som de flesta företagare vänder sig till vid ett framtida ägarskifte. Hälften av företagsledarna anger att de i första hand kommer att rådfråga sin revisor. En av fyra företagsledare kommer i första hand att ta råd från en jurist och lika många vänder sig till någon i sitt personliga nätverk. Tolv procent anger att banken kommer att få agera som första rådgivare och en av tio kommer att ta hjälp av en företagsmäklare.

**Figur 14** Vilka rådgivare har/kommer du i första hand att vända dig till vid ett framtida ägarskifte? (population: företagare som kommer att genomföra et ägarbyte)



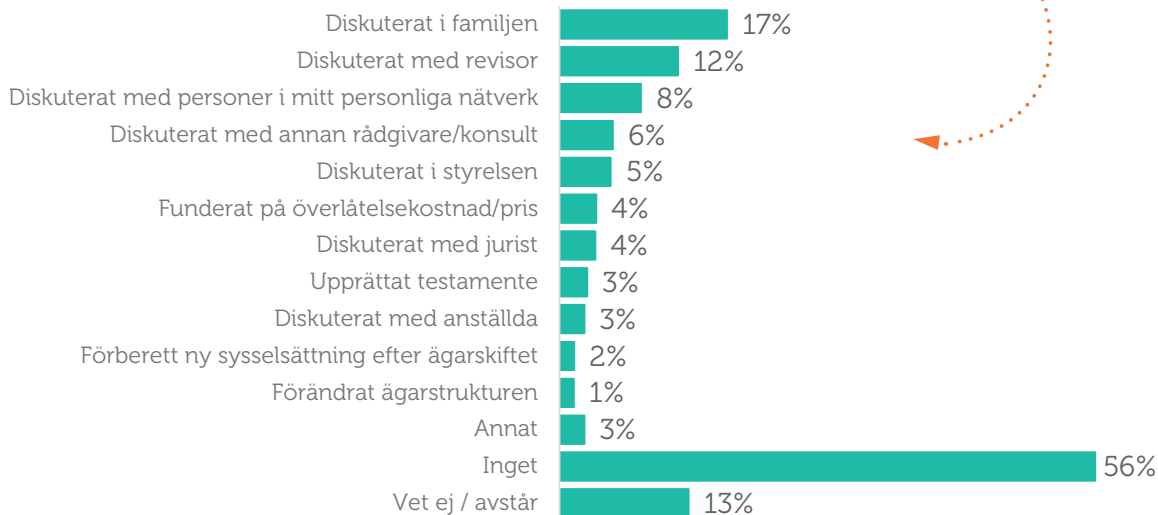


Som medlem i Företagarna får du kostnadsfri tillgång per telefon till våra erfarna jurister med bred juridisk kompetens. Grundläggande telefonrådgivning ingår i ditt medlemskap och mer omfattande hjälp är kraftigt rabatterad. Du kan självklart ringa hur ofta och länge du vill. Det är Företagarna helt ensamma om att erbjuda anslutna medlemmar.

Ring 0771 – 45 45 45 eller mejla [fragaradgivningen@foretagarna.se](mailto:fragaradgivningen@foretagarna.se)

Drygt hälften av företagare som kommer att genomföra ett ägarbyte eller avveckla företaget har inte vidtagit några åtgärder än. 17 procent av företagsledarna har diskuterat ämnet i familjen och tolv procent har pratat med revisorn om det. Endast tre procent har diskuterat det framtida ägarbytet eller avvecklingen med sina anställda.

**Figur 15** Vilka åtgärder har vidtagits för att förbereda ägarskifte eller avveckling?



## Vem vill jag/familjen ska ta över?

Det är inte bara ägarnas egna åsikter och önsknings som styr. Ofta finns personer i företagarens närhet som har önsknings och åsikter om slutresultatet. Det kan vara barn som vill ta över eller inte ta över. Det kan finnas makar som tycker att det är dags att gå vidare till annan verksamhet eller pension.

Men företagare kan också behöva ta med i beräkningen anställda eller kompanjoner som är beroende av verksamheten för sin försörjning. Företaget kan vara en viktig del av samhället och det kan därför finnas skäl för företagare att ta hänsyn till annat än att få bästa pris för sitt företag.

Det kan därför vara bra att ta upp diskussioner med nära och kära i god tid innan det blir aktuellt med en överlåtelse för att slutresultatet ska bli som företagaren vill med hänsyn till övriga såsom familj, kompanjoner och anställda. Dessa samtal kan kännas svåra och kan ibland leda till lösningar som företagaren inte tänkte på från början. Men en bra dialog kan också leda till en bättre förståelse för varandra och att slutresultatet blir lyckat.

Det kan vara att det är någon inom familjen som är beredd att ta över. Om det är ett av flera barn som vill ta över kommer frågor om rättvisa mellan barnen upp. Vad som är rätt lösning blir olika för olika familjer. Det är därför bra att ta upp dessa frågor tidigt för att kunna hitta en lösning som passar alla så bra som möjligt.

Men det uppstår också andra frågor t.ex. hur involverade föräldragenerationen ska vara efter ägarskiftet. Även i detta fall finns flera olika

lösningar och måste utgå från den faktiska situationen. Det kan vara mer eller mindre svårt att acceptera att någon annan bestämmer över företaget och att samarbeta.

## Sälja företaget till barnen

När företagare säljer till sina barn kan det finnas intresse av att sälja till ett pris som är lägre än marknadsvärdet. Om försäljningen görs som en inkrämsöverlåtelse kan då vara viktigt att se till att det inte blir någon av uttagsbeskattning av det säljande företaget. Utagsbeskattning innebär förenklat att företagets inkomst höjs med mellanskillnaden mellan priset och marknadsvärdet.

Men om det säljande bolaget säljer verksamheten till minst det skattemässiga värdet till ett företag som fortsätter att bedriva verksamheten blir det ingen uttagsbeskattning i vissa fall enligt reglerna om underprisöverlåtelse.

## Gåva

Gåvor är inkomstskattefria förutsatt att de inte anses som ersättning för t.ex. utfört arbete. Det kallas i det senare fallet för renumeratorisk gåva. Innan en företagare ger sitt företag till sina barn är det bra att kontrollera att det görs på ett sådant sätt att det ses som ett generationsskifte och inte ersättning för barnets tidigare arbete i företaget.

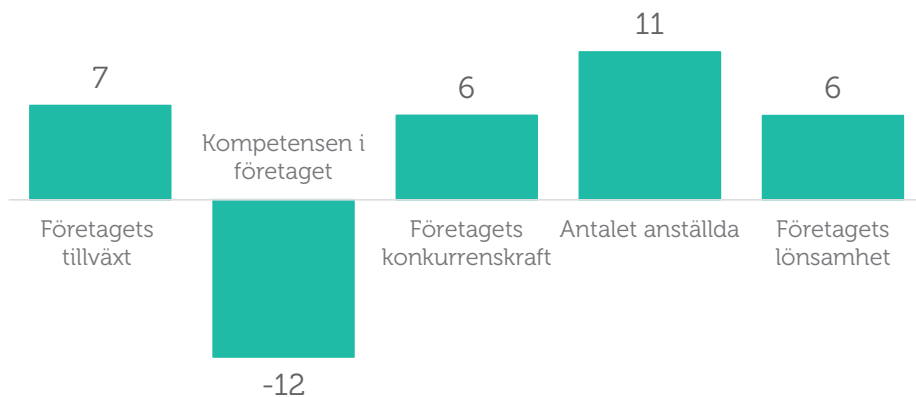
Den som ger bort sitt företag får inte göra något avdrag för ev. kapitalförlust. Utan det är först när mottagaren säljer gåvan som avdraget får användas av mottagaren vid beräkningen av kapitalvinst.

**Karin Berggren**  
Chefsjurist



Som nämnts innan är det inget som talar specifikt för att den ursprungliga ägaren alltid är bäst lämpad för att leda det företaget vidare mot nya utmaningar. Många företagsledare är medvetna om detta, samtidigt som de kan känna en viss oro över hur verksamheten kan komma att förändras efter ett ägarskifte. En majoritet av företagsledarna som sannolikt kommer att genomföra ett ägarskifte tror att kompetensen i företaget kommer att minska. Samtidigt tror en majoritet att ett ägarskifte kommer att ha positiva effekter på antalet anställda, företagets tillväxt, konkurrenskraft och lönsamhet. Överlag ser alltså företagsledarna ganska positivt på verksamhetens möjligheter att utvecklas efter ägarskifte.

**Figur 16** Hur tror du att följande faktorer påverkas av ett ägarskifte i ditt företag? (population: företagare som inte kommer att avveckla företaget) Figuren redovisar netttotal: andel som svarar positiv minus andel som svarar negativ (värde mellan -100 och 100)





## Vem/vilka kan hjälpa mig med rådgivning, avtal, försäkringar m.m.?

Innan en överlåtelse måste en företagare fundera över vem som kan hjälpa till. Ofta behövs hjälp med värdering, avtal m.m. Om det behövs hjälp med att finna en köpare kan det vara aktuellt att anlita en företagsmäklare. Det kan också finnas skäl att ta hjälp av skattekonsult eller redovisningskonsult för att reda ut diverse skattefrågor m.m. i samband med överlåtelsen.

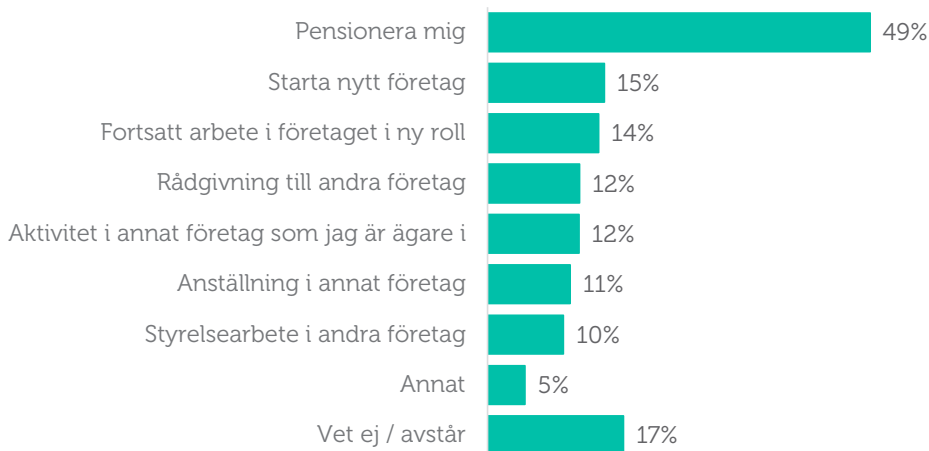
Företagare med AB kan välja att behålla sina aktier men sälja bolagets verksamhet, s.k. inkråmsöverlåtelse. Sedan kan företagaren använda pengarna t.ex. för att starta annan verksamhet eller göra utdelningar tills det blir dags att likvidera bolaget.

Eftersom det blir en ny juridisk person som tar över verksamheten kan det vara särskilt viktigt att förbereda avtalsparter på en inkråmsöverlåtelse så att de går med på att avtalet överläts. Det finns också särskilda regler som gör att arbetsgivare ska bl.a. MBL-förhandla inför en överlåtelse av verksamhet och att anställda har rätt avstå från att följa med verksamheten till ny arbetsgivare. Dessutom krävs som huvudregel hyresvärdens godkännande för att överlåta en lokal, men i vissa fall kan hyresnämnden godkänna byte till annan lokalhyresgäst som tagit över verksamheten.

## Efter ägarskifte

De flesta företagsledare räknar med att gå i pension efter ett ägarbyte, ungefär hälften svarar det i undersökningen. Hela 15 procent kommer att starta ett nytt företag och lika många kommer emellertid att fortsätta i företaget i en ny roll. En av tio räknar med att göra styrelsearbete i andra företag och ungefär 12 procent kommer att sysselsätta sig med rådgivning till andra företag. Endast en av tio företagare planerar att ta en anställning i ett annat företag.

Figur 17 Vilken sysselsättning ser du framför dig efter företagets ägarbyte eller avveckling?



## Slutsatser & diskussion

Ägarskiften är ett naturligt inslag i företagandets vardag. Förutom de utmaningar som ett ägar- eller generationsskifte innebär för företaget, dess verksamhet och anställda kan det även finnas fördelar då nya ägare kan föra med sig nya idéer, nya nätverk och ny kompetens. Det är däremot illavarslande om fullt fungerande företag avvecklas på grund av svårigheter med att hitta ny ägare eller driva företaget vidare i en yngre generation.

Den här undersökningen visar att möjligheterna att genomföra lyckade generations- och ägarskiften är en avgörande fråga för många svenska företags framgång och överlevnad under kommande år. Undersökningen visar att ett ägarbyte kommer att vara aktuellt inom två år för sex procent av företagarna, 16 procent tror att det blir aktuellt på fem års sikt och drygt en av fyra anger att det kommer att bli aktuellt inom tio år.

Undersökningen visar också att många företagare tycker att det är svårt att hitta en ny ägare till företaget. Det finns flera anledningar till detta. Bland annat kan nämnas känslomässiga anledningar, dvs. att företagare har svårt att lämna över sitt livsverk. Men även skattesystemet och värderingsfrågor spelar stor roll. Framförallt lite större företag upplever svårigheter att värdera bolaget. Det upplevs också ofta som svårt att hitta någon som vill och kan ta över företaget.

Sverige behöver fler växande företag. Samtidigt ligger den offentliga debattens fokus oftast på att öka nyföretagandet i Sverige. Detta är självfallet viktigt men det får inte tränga bort frågan om ägar- och generationsskifte i existerande företag. På ett övergripande plan är det således både av detta skäl och med tanke på den snabba strukturomvandlingen i ekonomin och näringslivet, helt nödvändigt att arbetskraft, kapital och ägarkompetens smidigt och enkelt kan föras över mellan olika sektorer, olika företag och generationer.

Företagarnas recept för att förbättra förutsättningarna för mindre och växande företag och för att göra både yngre generationer och externa aktörer mer intresserade av att överta befintliga företag är:

- Se åtgärder som stimulerar fler att bli företagare, inklusive anställda och andra som planerar att ta över ett existerande företag. Detta blir allt viktigare i ett kunskapssamhälle där individernas och de anställdas kompetens utgör grunden för verksamhetens värdeskapande.
- Ändra 3:12-reglerna så att de inte försvårar ägarskiften till närstående. Beskattningen bör inte vara högre vid överlåtelse till närstående än till utomstående. Att skattereglerna dessutom låser in ägarens kapital från att kunna investeras och hindrar överlåtaren från att verka i företaget är kontraproduktivt för dessa företags utvecklingsmöjligheter.
- Gör det förmånligare för svenska privatpersoner att investera i eget eller andras företagande. Undersök möjligheterna till att utvidga investeraravdraget.
- Underlätta alternativa finansieringslösningar för att underlätta överlåtelse av befintliga företag. Eftersom traditionell bankfinansiering ofta är svårt att få, i synnerhet inom tjänstesektorn, bör alternativa finansieringslösningar uppmuntras. Detta innefattar utökade möjligheter till så kallad crowdfunding och crowdlending.

Ett grundproblem är att många företagare inte planerar för ett ägar- eller generationsskifte. En god förberedelse är emellertid mycket viktigt, framförallt eftersom processen kan ta lång tid och plötsliga förändringar eller ovisshet kan skrämja bort viktiga medarbetare och kunder.

Om det inte finns andra anställda än företagsledaren själv, så kallade soloföretag, kan det svårt att lämna över företaget till någon annan. Ett mentorskap, där en extern person kan komma in i bolaget och gradvis ta över driften och ägandet, kan då vara en bra lösning för att fortsätta och framöver överlåta företaget. Sådana lösningar är förstas beroende av att skatteregler och lagar utformas på ett sätt som underlättar.

## Om undersökningen

### Bokslutsinformation

Undersökningen grundas på offentlig bokslutsinformation från Bolagsverket. Företagarnas analysavdelning har tagit fram en databas som innehåller samtliga årsbokslut på alla aktiebolag i Sverige. Endast aktiebolag ingår i undersökningen då andra bolagsformers bokslutsinformation inte är offentlig. Bruttoanalysen innehåller drygt 530 000 företag aktiebolag. Många företag bedriver ingen aktiv näringsverksamhet och rensas bort. 71 000 aktiebolag exkluderas för att de inte är registrerade för F-Skatt och därutöver 86 000 aktiebolag för att de inte finns i momsregistret. Även drygt 16 000 aktiebolag med årsbokslut från innan 2015 exkluderas, liksom 66 000 aktiebolag som saknar årsbokslut (delvis på grund av nyregistreringar). Ungefär 6 000 aktiebolag tas bort på grund av brister i bokslutet och drygt 6 000 till på grund av vissa anmärkningar såsom likvidation eller inledande konkurs. Vi tar även bort de företag som har en omsättning som överstiger 1 miljard kronor. Det handlar om 1 100 företag. För att rensa bort hobbyföretag och inaktiva företag sätts en omsättningsgräns på 100 000 kronor som gör att ytterligare 60 000 företags exkluderas. Företag som har ett resultat som underskrider -1 miljard kronor exkluderas också från undersökningen. Till slut tar vi bort 2 000 huvudkontor och holdingbolag. Sammantaget leder detta till en databas som innehåller drygt 278 000 företag.

Notera att undersökningen baseras på bokslutsinformation för 2015/16 och därmed ger en ögonblicksbild. Företagens befattningshavare ändras dock sällan och är inte konjunkturberoende. Befattningshavare är företagsledaren enligt uppgifter från Bolagsverket/årsbokslut, men möjligheten finns att någon annan än befattningshavaren de facto är den faktiska företagsledaren, det bedöms dock inte påverka undersökningen i nämnvärd utsträckning.

### Enkätundersökningen

Enkäten skickades till 4 278 deltagare i Företagarnas panel. 1 100 svarade, vilket motsvarar 26 procent av samtliga tillfrågade. Respondenter var tvungna att svara på samtliga frågor. Undersökningsperioden var 17 oktober 2017 till 1 november 2017. Urvalet korrigeras så att det liknar den nationella företagarstrukturen, med hjälp av en modell baserad på SCB:s statistik på antal företagare i Sverige. Konkret görs detta genom att korrigerande vikter räknas fram för olika företagsstorlek (antal anställda), kön, ålder och bransch. För varje respondent beräknas därefter de erhållna vikterna i respektive kategori för att ge en totalvikt, som påverkar vilken vikt det enskilda svaret får i sammanställningen. Viktmetoden heter ”raking”. Totalresultat blir på så sätt representativt för alla företagare i Sverige.

## Appendix

### Andel och antal företagsledare och deras medelålder

Placering	Kommun	Andel aktiebolag med företagsledare 65+ år	Antal aktiebolag med företagsledare 65+ år	Medelålder företagsledare
1	Lessebo	31,9%	58	54,7
2	Torsås	31,6%	42	54,9
3	Simrishamn	28,8%	198	56,6
4	Bengtstors	28,5%	51	56,1
5	Karlsborg	28,3%	36	55,2
6	Uppvidinge	27,9%	74	55,2
7	Vindeln	27,7%	43	55,3
8	Kil	27,6%	80	55,7
9	Lysekil	27,4%	107	56,0
10	Askersund	27,2%	69	56,0
11	Ljusnarsberg	26,4%	29	55,4
12	Hällefors	26,0%	33	55,6
13	Mönsterås	25,9%	65	55,0
14	Nybro	25,7%	92	55,2
15	Vännäs	25,5%	37	53,8
16	Kungsör	25,0%	44	55,2
17	Mullsjö	24,9%	44	55,4
18	Götene	24,8%	67	55,8
19	Gnosjö	24,7%	95	55,0
20	Lindesberg	24,6%	102	54,5
21	Tjörn	24,6%	125	54,9
22	Båstad	24,5%	161	55,4
23	Arvidsjaur	24,2%	40	54,1
24	Ydre	24,1%	27	55,9
25	Osby	24,0%	74	55,3
26	Filipstad	24,0%	35	55,6
27	Svenljunga	23,7%	61	54,8
28	Tomelilla	23,5%	79	54,3
29	Östra Göinge	23,4%	64	54,2
30	Gullspång	23,3%	28	56,8
31	Mora	23,2%	130	53,8
32	Boxholm	23,1%	27	54,5

33	Flen	22,7%	85	54,8
34	Olofström	22,7%	51	55,8
35	Munkfors	22,6%	14	55,4
36	Bjurholm	22,4%	13	55,0
37	Perstorp	22,4%	26	53,9
38	Rättvik	22,4%	75	54,4
39	Degerfors	22,3%	31	55,4
40	Grums	22,1%	32	53,7
41	Timrå	22,1%	73	52,7
42	Växjö	22,0%	477	53,5
43	Årjäng	22,0%	63	54,0
44	Landskrona	21,9%	194	54,1
45	Leksand	21,9%	106	54,3
46	Åmål	21,8%	60	54,3
47	Hultsfred	21,7%	60	54,6
48	Ålmhult	21,7%	75	54,4
49	Tranemo	21,7%	55	55,7
50	Essunga	21,6%	29	53,6
51	Mellerud	21,5%	45	54,8
52	Vaggeryd	21,5%	71	53,9
53	Vårgårda	21,5%	49	53,5
54	Trosa	21,5%	97	54,7
55	Alingsås	21,3%	221	53,6
56	Lekeberg	21,3%	29	52,7
57	Avesta	21,3%	119	54,0
58	Älvdalen	21,3%	47	55,1
59	Ale	21,2%	111	53,6
60	Gislaved	21,2%	186	54,1
61	Stenungsund	21,1%	184	53,7
62	Säffle	21,1%	67	54,4
63	Burlöv	21,1%	87	54,0
64	Ljungby	21,1%	132	54,0
65	Arvika	21,1%	115	53,8
66	Hallsberg	21,0%	65	53,2
67	Tanum	20,9%	110	54,2
68	Emmaboda	20,8%	40	53,9
69	Örnsköldsvik	20,8%	257	54,3
70	Mörbylånga	20,8%	81	54,3
71	Hörby	20,7%	66	53,0

72	Ängelholm	20,6%	268	53,8
73	Ystad	20,6%	173	53,3
74	Hylte	20,6%	42	53,9
75	Vellinge	20,6%	266	53,9
76	Skara	20,5%	91	54,7
77	Östhammar	20,5%	108	53,5
78	Sunne	20,5%	79	54,1
79	Vansbro	20,4%	37	53,6
80	Vimmerby	20,4%	85	54,1
81	Sjöbo	20,4%	97	53,7
82	Trelleborg	20,4%	169	52,8
83	Lomma	20,3%	140	54,0
84	Alvesta	20,3%	78	54,6
85	Torsby	20,3%	74	53,8
86	Forshaga	20,1%	35	52,1
87	Lidingö	20,0%	390	54,3
88	Aneby	20,0%	31	54,5
89	Ronneby	20,0%	95	53,0
90	Nässjö	20,0%	136	53,4
91	Vara	20,0%	92	53,4
92	Kinda	19,9%	47	53,6
93	Kristinehamn	19,9%	108	53,7
94	Kalmar	19,8%	350	52,9
95	Ljusdal	19,8%	116	53,0
96	Höör	19,8%	71	52,9
97	Katrineholm	19,7%	132	53,1
98	Lund	19,7%	571	53,6
99	Höganäs	19,7%	166	54,0
100	Norrtälje	19,6%	384	53,6
101	Skurup	19,6%	69	54,0
102	Överkalix	19,6%	18	53,4
103	Öckerö	19,5%	68	53,6
104	Töreboda	19,5%	32	53,0
105	Kramfors	19,5%	78	54,7
106	Svedala	19,4%	87	52,3
107	Nora	19,4%	45	54,0
108	Strömsund	19,4%	64	54,1
109	Vetlanda	19,3%	113	53,5
110	Hässleholm	19,3%	224	53,4



111	Klippan	19,3%	66	53,1
112	Svalöv	19,3%	54	53,4
113	Valdemarsvik	19,3%	42	54,8
114	Finspång	19,2%	65	53,1
115	Nyköping	19,2%	269	53,2
116	Gnesta	19,1%	54	52,2
117	Laholm	19,1%	125	53,5
118	Staffanstorps	19,1%	110	53,1
119	Hjo	19,0%	40	54,2
120	Kävlinge	19,0%	143	52,3
121	Ovanåker	19,0%	59	53,6
122	Herrljunga	19,0%	40	54,1
123	Danderyd	18,9%	369	54,3
124	Kristianstad	18,9%	389	53,4
125	Eda	18,8%	36	53,2
126	Karlskoga	18,8%	108	53,2
127	Hedemora	18,8%	75	54,3
128	Tingsryd	18,8%	52	54,4
129	Falkenberg	18,8%	248	53,2
130	Mariestad	18,8%	84	54,3
131	Värnamo	18,6%	189	54,0
132	Bjuv	18,5%	46	53,4
133	Vaxholm	18,5%	96	54,0
134	Hagfors	18,5%	40	54,8
135	Gotland	18,5%	329	53,6
136	Oskarshamn	18,5%	103	53,4
137	Kumla	18,5%	81	51,4
138	Strängnäs	18,4%	188	52,5
139	Härjedalen	18,4%	69	53,0
140	Sölvesborg	18,4%	81	53,2
141	Österåker	18,4%	272	52,7
142	Sundsvall	18,4%	450	52,8
143	Ludvika	18,4%	109	53,7
144	Motala	18,4%	173	53,3
145	Hammarö	18,4%	56	53,0
146	Jönköping	18,4%	666	52,3
147	Borgholm	18,3%	71	54,5
148	Fagersta	18,3%	44	52,9
149	Tibro	18,3%	48	53,9

150	Bollebygd	18,3%	39	53,0
151	Sorsele	18,3%	17	54,3
152	Ånge	18,2%	41	53,4
153	Boden	18,2%	98	52,7
154	Bollnäs	18,2%	129	52,6
155	Markaryd	18,2%	50	53,0
156	Nordanstig	18,2%	40	52,1
157	Karlstad	18,1%	459	52,9
158	Färgelanda	18,1%	19	52,9
159	Nykvam	18,1%	51	52,0
160	Varberg	18,1%	350	53,4
161	Dals-Ed	18,0%	22	51,7
162	Söderhamn	18,0%	100	53,0
163	Mark	18,0%	165	53,3
164	Kalix	18,0%	53	53,1
165	Karlshamn	17,9%	130	52,4
166	Skövde	17,9%	190	53,1
167	Laxå	17,9%	29	53,5
168	Hallstahammar	17,9%	59	53,5
169	Upplands-Bro	17,8%	106	52,7
170	Västervik	17,8%	160	52,9
171	Uppsala	17,8%	909	52,3
172	Arboga	17,8%	56	52,5
173	Täby	17,8%	529	53,4
174	Borås	17,7%	525	52,8
175	Munkedal	17,7%	47	52,8
176	Upplands Väsby	17,7%	188	51,5
177	Kungsbacka	17,7%	480	53,0
178	Vadstena	17,6%	48	53,2
179	Hudiksvall	17,6%	157	54,1
180	Eskilstuna	17,6%	375	52,5
181	Halmstad	17,6%	442	53,0
182	Norberg	17,5%	20	51,3
183	Ulricehamn	17,4%	113	52,7
184	Falun	17,4%	260	53,5
185	Sollentuna	17,3%	386	53,0
186	Orsa	17,3%	27	54,1
187	Skellefteå	17,3%	312	53,2
188	Köping	17,3%	103	52,5

189	Östersund	17,3%	306	52,1
190	Knivsta	17,3%	77	51,7
191	Nynäshamn	17,2%	106	52,9
192	Högsby	17,1%	18	54,3
193	Hofors	17,1%	25	53,1
194	Härnösand	17,1%	77	53,0
195	Lycksele	17,0%	57	52,7
196	Järfälla	17,0%	279	52,0
197	Borlänge	17,0%	196	53,0
198	Umeå	17,0%	476	52,2
199	Smedjebacken	17,0%	36	53,3
200	Vingåker	16,9%	31	54,6
201	Skinnskatteberg	16,9%	11	52,6
202	Söderköping	16,9%	56	52,0
203	Vänernborg	16,8%	110	52,9
204	Falköping	16,8%	115	54,1
205	Älvkarleby	16,8%	24	52,2
206	Pajala	16,8%	26	51,9
207	Sundbyberg	16,8%	196	51,0
208	Göteborg	16,7%	2 784	52,1
209	Åsele	16,7%	16	53,4
210	Säter	16,6%	46	52,1
211	Gagnef	16,6%	39	52,2
212	Krokom	16,6%	60	51,9
213	Partille	16,5%	160	52,5
214	Norsjö	16,5%	18	51,5
215	Eksjö	16,5%	67	52,9
216	Piteå	16,5%	159	53,5
217	Norrköping	16,5%	519	51,9
218	Haparanda	16,4%	35	53,9
219	Helsingborg	16,4%	677	53,0
220	Sandviken	16,3%	103	53,1
221	Enköping	16,3%	197	52,5
222	Bräcke	16,3%	24	53,3
223	Oxelösund	16,2%	25	53,8
224	Härryda	16,1%	169	52,2
225	Huddinge	16,1%	450	51,8
226	Västerås	16,1%	605	52,1
227	Kungälv	16,1%	222	52,0

228	Örebro	16,0%	569	51,8
229	Gällivare	15,9%	64	51,1
230	Ockelbo	15,9%	21	53,5
231	Lerum	15,9%	166	52,5
232	Linköping	15,8%	564	52,4
233	Arjeplog	15,8%	18	53,4
234	Malmö	15,8%	1 350	51,8
235	Håbo	15,7%	97	51,4
236	Berg	15,7%	34	51,4
237	Tranås	15,7%	83	53,1
238	Luleå	15,7%	287	52,2
239	Lidköping	15,6%	157	53,1
240	Vilhelmina	15,6%	30	51,6
241	Jokkmokk	15,6%	24	53,2
242	Tyresö	15,6%	216	51,7
243	Haninge	15,5%	324	51,1
244	Sotenäs	15,5%	57	52,0
245	Trollhättan	15,4%	154	51,9
246	Habo	15,4%	41	52,6
247	Orust	15,4%	87	52,8
248	Tierp	15,3%	66	52,3
249	Malå	15,2%	12	52,6
250	Möndal	15,1%	300	52,6
251	Sala	15,1%	82	52,0
252	Sollefteå	15,1%	61	52,0
253	Värmdö	15,1%	258	52,0
254	Nacka	15,0%	648	52,5
255	Vallentuna	15,0%	144	51,9
256	Storfors	14,9%	10	53,2
257	Karlskrona	14,8%	170	52,2
258	Mjölby	14,7%	96	52,2
259	Södertälje	14,7%	277	50,8
260	Ekerö	14,7%	157	52,6
261	Gävle	14,6%	345	52,1
262	Ödeshög	14,6%	18	52,7
263	Nordmaling	14,6%	20	52,3
264	Eslöv	14,6%	97	52,4
265	Sigtuna	14,5%	189	51,8
266	Uddevalla	14,5%	214	52,5

267	Älvsbyn	14,4%	34	50,8
268	Malung	14,3%	62	52,6
269	Sävsjö	14,3%	42	53,1
270	Strömstad	14,1%	76	51,4
271	Lilla Edet	13,9%	33	52,5
272	Stockholm	13,9%	6 197	50,9
273	Åtvidaberg	13,8%	34	53,0
274	Örkelljunga	13,7%	28	53,5
275	Solna	13,6%	381	50,9
276	Botkyrka	13,5%	213	50,1
277	Åre	13,5%	77	51,7
278	Robertsfors	13,5%	22	54,1
279	Kiruna	13,4%	73	51,7
280	Heby	13,4%	37	52,3
281	Åstorp	12,9%	41	51,5
282	Tidaholm	12,7%	29	52,3
283	Grästorp	12,5%	14	51,6
284	Salem	12,2%	33	50,4
285	Ragunda	12,1%	16	51,0
286	Bromölla	11,4%	20	51,8
287	Övertorneå	11,0%	13	53,5
288	Storuman	11,0%	24	50,2
289	Dorotea	10,1%	7	53,0
290	Surahammar	9,9%	15	52,2





Häng med i debatten  
och följ *@foretagarna*  
på Twitter, Instagram,  
Linkedin och Facebook!



**företagarna**

Huvudkontor: Företagarna, 106 67 Stockholm. Telefon 08 - 406 17 00. [info@foretagarna.se](mailto:info@foretagarna.se)  
[www.foretagarna.se](http://www.foretagarna.se)