

ROBERT SEVENIUS

Due Diligence

besiktning av företag

Sanoma Utbildning

SANOMA UTBILDNING

POSTADRESS: Box 30091, 104 25 Stockholm
BESÖKSADRESS: Alströmergatan 12, Stockholm
HEMSIDA: www.sanomautbildning.se
E-POST: info@sanomautbildning.se

ORDER/LÄROMEDELSINFORMATION

TELEFON: 08-587 642 00
TELEFAX: 08-587 642 02

REDAKTÖR/PROJEKTLEDARE: Kristoffer Edshage
OMSLAG & GRAFISK FORM: Niklas Lindblad, Mystical Garden Design

Due diligence – besiktning av företag

ISBN 978-91-523-1785-3

© 2013 Robert Sevenius och Sanoma Utbildning AB, Stockholm

Första upplagan
Första tryckningen

Kopieringsförbud!

Detta verk är skyddat av lagen om upphovsrätt. Kopiering utöver lärarens rätt att kopiera för Undervisningsbruk enligt Bonus-Presskopias avtal, är förbjuden. Sådant avtal tecknas mellan Upphovsrätsorganisationer och huvudman för utbildningsanordnare, t.ex. kommuner/universitet.

För information om avtalet hänvisas till utbildningsanordnarens huvudman eller Bonus-Presskopia. Den som bryter mot lagen om upphovsrätt kan åtalas av allmän åklagare och dömas till böter eller fängelse i upp till två år samt bli skyldig att erlägga ersättning till upphovsman/rättsinnehavare.

Printed in Latvia by Livonia Print

Riga 2013

FÖRORD

I SLUTET AV 1980-TALET köpte ABB det amerikanska företaget Combustion Engineering (CE) för 1,6 miljarder US-dollar. CE hade under 1970-talet bland annat tillverkat ångpannor för den amerikanska flottans skepp. Ångpannorna och andra av företagets produkter innehöll det cancerogena mineralet asbest, men företaget hade rensat ut sina asbestprodukter vid tiden för förvärvet. ABB, som under sin dåkraftiga svenske VD var inriktad på att växa snabbt över hela världen genom upprepade företagsförvärv, gjorde endast en ytlig undersökning av målföretaget. Det genomfördes bland annat ingen fördjupad analys av eventuella framtida skadeståndskrav på grund av asbestexponering trots att köparen hade kännedom om dessa förhållanden. Under 1990-talet mottog CE 100 000-tals krav från människor som led av cancer eller vars anhöriga avlidit i cancer efter att ha arbetat med företagets produkter. Kraven växte lavinartat och förde ABB – ett företag på Fortunes lista över världens 500 största företag – till ruinens brant. Först 2006 lyckades ABB omstrukturera kraven på det nu konkursade dotterbolaget genom att bilda en stiftelse med ett kapital om 1,4 miljarder dollar vilket skyddade mot framtida krav. Då hade ABB redan förlikts i flera skadeståndsmål genom att betala ut 1,1 miljarder dollar.

Av denna dystra historia förstår man att det gamla talesättet ”köp inte grisen i säcken” alltså är relevant, även i modernt näringsliv. Trots att erfarenheten visar att företagsförvärv är mycket riskfyllda affärer har många i näringslivet en avog inställning mot att företa en besiktning av företaget som ska förvärvas. Det dunkla begreppet *due diligence* (skälig aktsamhet) – ”DD” i svensk affärsjargong – har populariserat företagsbesiktning men samtidigt gjort den till en obestämd och otillgänglig företeelse. Företagsbesiktning blir allt vanligare, men uppfattas snarast som något nödvändigt ont. En arbetsuppgift som är tråkig, dyr och tidskrävande i en situation som redan är fylld av utmaningar och stress. Besiktning anses inte som tillräckligt betydelsefullt eller prestigefyllt av företagets ledande befattningshavare och seniora rådgivare. Märkligt nog ses en ingående analys av att transaktionen är sund och robust som mindre affärsmässigt relevant än att initiera affären, att förhandla avtalen eller att berätta om den nya företagskonstellationen för omvärlden. *Deal making is glamorous, due diligence is not* sades det i en artikel i Harvard Business Review. Ar-

betet att faktiskt förstå målföretaget, affärens förutsättningar och risker lämnas till mindre erfarna konsulter, underlydande medarbetare och andra personer utan vare sig insyn eller inflytande i affärsbesluten.

Även om den njudda inställningen till besiktningens arbetet mest torde vara en spegling av personliga preferenser eller bristande erfarenhet kan den få återverkningar på bilden av företagsbesiktning så att den uppfattas som en administrativ förpliktelse eller till och med som meningslös. Denna bok vill göra besiktningens arbetet intressantare, bättre och billigare. Företagsbesiktning hör samman med övriga strategiska, affärsmässiga och värdeskapande processer i företagsförvärv och andra transaktioner. Besiktningen bidrar bland annat till att företagsförvärvets köpeskilling kan justeras utifrån riskerna i målföretaget, att köpavtalet rätteligen beskriver och garanterar möjliga felkällor eller utestående frågor samt att samordningen av verksamheterna förbereds. Företagsbesiktningen är ett avgörande moment i företagsförvärv och strategiska transaktioner, en både meningsfull och värdefull process.

Varför behövs det en bok om företagsbesiktning? Huvudsakligen av två skäl. En anledning är att det inte finns någon bok på svenska som tar ett helhetsgrepp om företagsbesiktning, trots att många personer nuförtiden kommer i kontakt med företeelsen. Det finns ett behov av en gemensam referenspunkt som kan skapa rimligt samstämmiga förväntningar och förebygga missuppfattningar, men också ge grund för rekommendationer och möjliggöra diskussioner om vad som krävs i specifika situationer. De engelska böcker som skrivits om besiktning är inte anpassade till svenska förhållanden och faller alltså kort om målet. Det andra skälet är att det inte ens bland engelsk litteratur på området finns en överskådlig vägledning för besiktningens processen som ingående beskriver de steg och verktyg som ingår. Förvisso finns sådana handledningar internt hos professionella rådgivarföretag, vilka kan vara mer eller mindre omfattande manualer för företagsbesiktning baserat på det egna konsultområdet. Men de allmänna och disciplinöverskridande handböckerna är få. De flesta publicerade böcker om företagsbesiktning är inriktade på att beskriva varje form av företagsbesiktning var för sig. Denna bok är istället inriktad på att beskriva de faktorer som är *gemensamma* för olika besiktningens former. Redogörelsen beskriver vad som faktiskt sker i arbetsprocessen istället för att redovisa analyserna inom varje besiktningens form.

LÄSANVISNINGAR

Avsnittet utgör en inledande förklaring till bokens bakgrund och upplägg. Avsnittet beskriver bokens syfte, målsättningar och struktur. Avsnittet introducerar även aktörens i företagsbesiktningen för att visa relationerna och den generella strukturen i besiktningsarbetet.

Bokens läsare och företagsbesiktningens aktörer

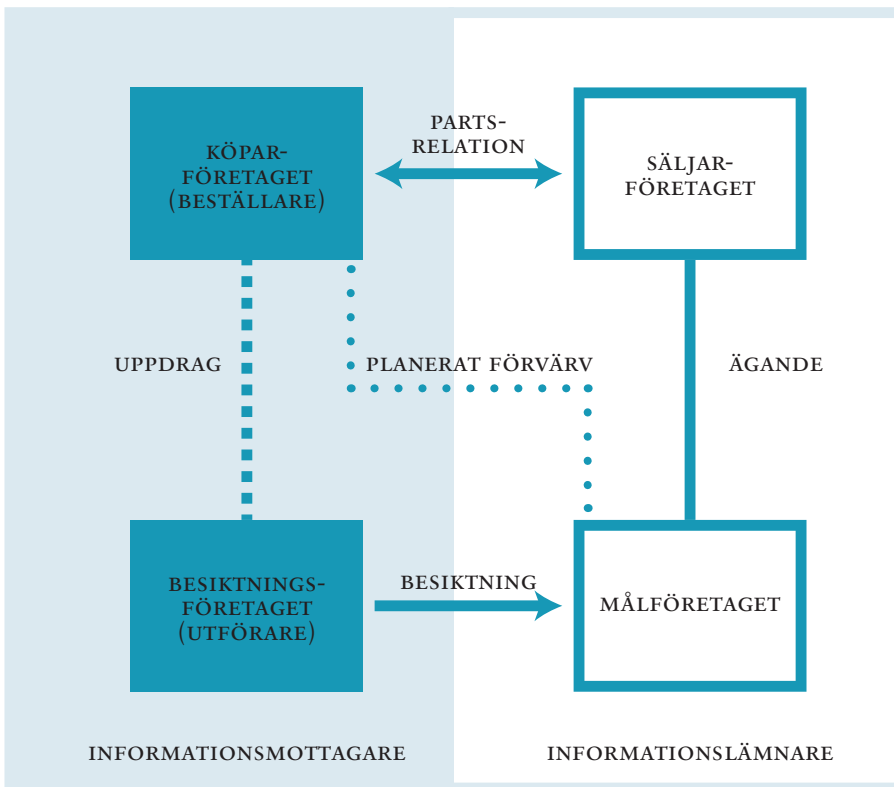
Boken är tänkt att möta behoven hos två grupper av läsare; praktiker och intressenter.

Den första gruppen, praktikerna, är framförallt utförare eller beställare av företagsbesiktning. Personer som utför besiktningsarbetet kan vara ekonomer, jurister, ingenjörer eller andra typer av specialister. Beställare är ofta ledande befattningshavare med olika position, bakgrund och erfarenhet. Boken vänder sig även till personer som arbetar i det företag som blir föremål för besiktningen vid företagsförvärv (det så kallade målföretaget) och till personer som arbetar för säljaren av målföretaget. Läsargruppen knyts samman av att de påverkas direkt av företagsbesiktningens process och resultat samt att de har behov av praktisk vägledning för sitt arbete i företagsbesiktningen. För dessa läsare bidrar boken bland annat med kunskap om processplanering, arbetsverktyg, dokument, checklistor och policyer samt praktiska och juridiska förutsättningar för besiktningsarbetet.

Den andra läsargruppen, intressenter, förväntas ha ett mer generellt intresse av att förstå eller bedöma företagsbesiktningar, rent allmänt eller i relation till ett specifikt fall. Det kan vara studenter, forskare, journalister, myndigheter, domstolar, politiker och andra. Bakgrunden till deras behov kan givetvis vara mycket skiftande. Det kan röra sig om studier, opinionsbildning, normgivning eller andra situationer som kräver bakgrundskunskap och inblick i besiktningsarbetet. Till dessa läsare bidrar boken med en bred redogörelse för företagsbesiktningens sammanhang och bakgrund samt beskrivning av det praktiska arbetet, bland annat definitioner, användningsområden, processbeskrivning och juridik.

Företagsbesiktningens aktörer

En något närmare beskrivning av den förra gruppen av läsare (praktikerna) får tjänstgöra som en första introduktion till bokens ämne samt till bokens underliggande tankegångar. Besiktningen kan, med betoning på inbördes relationer i det praktiska arbetet, beskrivas som ett samspel mellan fyra aktörer: köparföretaget, besiktningföretaget, målföretaget och säljarföretaget. Aktörerna står i olika relation till varandra och har delvis konkurrerande uppfattning om företagsbesiktningens utformning och resultat.



Figur: Aktörer i en företagsbesiktning.

Besiktningföretag kan vara revisionsbyråer, advokatbyråer, lednings- och verksamhetskonsultbyråer, tekniska konsultbyråer, patentbyråer, rekryteringsföretag eller andra typer av rådgivande organisationer. De får i uppdrag av köparföretaget att genomföra en besiktning av ett målföretag inför exempelvis ett företagsförvärv. Det faktiska arbetet utförs av besiktningsskonsulter som är anställda av besiktningföretaget och är personer med skiftande bakgrund, utbildning och erfarenhet. Utförarna är formellt sett uppdragsstagare i förhållande till köparen men eftersom många besiktningsskonsulter har en ingående erfarenhet av företagsbesiktningar och företagsförvärv får de ofta ta en ledande roll i arbetet. I gruppen utförare kan även inkluderas personer som är anställda av köparföretaget vilka blir ombedda att besiktiga vissa delar av ett målföretag för det egna företagets räkning, till exempel kan ett köparföretags ingenjörer ombes undersöka produktivitet, kapacitet och beskaffenhet hos målföretagets produktionsanläggningar.

Köparföretagets styrelse, företagsledning eller projektgrupp är beställare av de externa besiktningstjänsterna samt leder eventuella interna besiktningssatsar. Styrelsen och företagsledningen kan sällan sköta en transaktion utan att delegera, helt eller delvis, arbetet till andra. Köparföretag har varierande målsättningar med en transaktion, vilket påverkar besiktningen. Exempelvis finns stora skillnader mellan den företagsbesiktning som beställs av en industriell köpare – vilka vanligtvis har stor kunskap om målföretagets verksamhet – och den som beställs av en finansiell köpare – vilka ofta inte har någon specifik branschfarenhet. Besiktningssarbetet kan även initieras av externa rådgivare till köparföretaget, såsom finansiella rådgivare och transaktionens finansiärer (banker och andra kreditgivare).

Tillsammans kan utförarna och beställarna beskrivas som informationsmottagare. Utförarna av besiktningen efterfrågar och tar emot information från målföretaget som de analyserar och vidareförmedlar till beställaren. På andra sidan står informationslämnarna. Den avtalspartrelation som föreligger mellan köparföretaget och säljarföretag är central för företagsbesiktningens funktion och resultat. Eftersom säljarföretaget inte förfogar över någon detaljerad information från målföretaget initierar man, på basis av sin ställning som aktieägare, att målföretaget ska förse besiktningföretaget med information.

Säljarna av målföretaget utgör således köparens motpart, men utöver

förhandlingsmomenten i transaktionen skulle de två snarast kunna beskrivas som samarbetspartner vilka försöker genomföra företagsförvärvet. Säljarföretag representeras av ledning och medarbetare, men kan också ha hjälp av externa rådgivare. Ibland har säljarens rådgivare ansvar för informationsförmedlingen till köparföretag och besiktningsskylter. Målföretaget och dess personal har vanligtvis lite att säga till om i ett företagsförvärv, men vad gäller företagsbesiktning finns en mängd praktiska och rättsliga förutsättningar att ta hänsyn till, exempelvis bör inte målföretagets ledning och medarbetare störas i affärsverksamheten alltför mycket under besiktningen. Säljaren tillsammans med målföretaget kan ibland ha förberett den information som köpare normalt vill besiktiga vid ett övertagande.

Syfte och målsättning

Boken är till utformningen en kombination av lärobok och handbok. Det underliggande syftet är alltså att boken ska bidra dels till läsarnas kunskap och förståelse, dels till effektivitet och kvalitet i arbete med företagsbesiktning.

Målsättningen är att ge läsaren en överskådlig och lättanvänd beskrivning av vad som kan framstå som en komplex och svårgripbar företeelse. Bokens utgångspunkt är den praktiska arbetsprocess som besiktningsskylter, köpare, säljare och målföretag är delaktiga i vid en företagsbesiktning. I anslutning till detta har boken även till målsättning att ge information och kunskap om företagsbesiktningens sammanhang på ett mer teoretiskt plan. Det finns viktiga lärdomar att dra från de situationer och de förutsättningar som omger en företagsbesiktning, inte minst de rättsliga. Boken ger därmed en allsidig och rimligt fullständig beskrivning av företeelsen företagsbesiktning. Målsättningen är även att erbjuda konkreta verktyg och råd i det praktiska arbetet med företagsbesiktning, bland annat i form av checklistor, avtalsutkast, mötesagendor, processplaner och arbetsbeskrivningar. Det är primärt besiktningsskylter som har konkret nytta av detta material, men även övriga aktörer och intressenter som ska styra eller förhålla sig till besiktningen har anledning att ta del av sådant material. Eftersom företagsbesiktning är en till stora delar praktisk

företeelse är det otänkbart att en utomstående fullständig skulle kunna förstå eller bedöma besiktningsarbete utan att känna till det praktiska hantverket, inklusive de handlingar och dokumentation som används i arbetet såsom de presenteras i boken. De skilda målsättningarna utesluter alltså inte varandra, utan kompletterar varandra.

Disposition och läsrekommendationer

Boken är konstruerad så att den dels ska vara snabb att hitta i och referera till i samband med det praktiska genomförandet av en företagsbesiktning, dels kunna läsas sammanhållet från början till slut utan att falla sönder till schematiska uppräknings- och checklistor. I viss mån är dessa två skrivformer oförenliga, men att kombinera dem förmår läsaren till att växelvis lyfta blicken och gräva ned sig i detaljer. På så sätt blir beskrivningen mer heltäckande och utmanande; en läsare som tar del av hela boken har fått sätta sig in i de flesta relevanta aspekterna av företagsbesiktning.

Boken är uppdelad i fyra huvuddelar:

DEL 1 BAKGRUND, MOTIV OCH FORMER KAP. 1–3

Den första delen introducerar *due diligence* och företagsbesiktning som begrepp och företeelse. Kapitlen behandlar bakgrunden, sammanhanget, motiven och användningen av företagsbesiktning samt beskriver olika besiktningsformer.

DEL 2 BESIKTNINGSPROCESSEN OCH VERKTYGEN KAP 4–6

Den andra delen av boken beskriver den praktiska besiktningsprocessen i fem steg: förberedelse, informationsinsamling, analys, rapportering och implementering. Delen presenterar också de verktyg, dokument, avtal, modeller med mera som används för att genomföra företagsbesiktningen.

DEL 3 FÖRETAGSBESIKTNINGENS FÖRUTSÄTTNINGAR KAP 7–9

Den tredje delen ger kompletterande förutsättningarna till företagsbesiktning som är viktiga för besiktnings genomförande. Det rör dels de legala förutsättningarna, dels praktiska aspekter i arbetet. Delen innehåller även ett kritiskt och framåtblickande slutord.

APPENDIX A1 - C7

Den fjärde delen av boken tillhandahåller de praktiska verktyg för företagsbesiktning som beskrivits framförallt i DEL 2.

DEL 1 är inriktad mot faktorerna runt besiktningsprocessen. Delens kapitel beskriver de omständigheter och faktorer som ligger till bakgrund för begreppen och ramarna i det praktiska arbetet med företagsbesiktning. Dessa kapitel bör framförallt läsas som introduktion av personer som vill bilda sig en allmän uppfattning om företagslivet innan man lär sig hantera det praktiska hantverket. Tillsammans med DEL 3 är delen lämpad att utgöra grundläggande läsning för en utbildning om företagsbesiktning eller företagsförvärv. Men också läsare som har praktiska eller taktiska behov att förstå hur företagsbesiktning ska införlivas i en transaktion eller framtida förvärvs- och avyttringsplaner bör läsa DEL 1. Delen beskriver fundamentala kunskaper som bör finnas hos en väl insatt praktiker som i någon roll hanterar företagsbesiktning.

DEL 2 är framförallt inriktad till utförare och beställare av företagsbesiktning, vare sig de är externa konsulter eller medarbetare i köparföretaget. Besiktningsprocessens steg, verktyg och dokumentation är beskrivna på ett sådant sätt att de kan anpassas och användas i ett aktuellt företagsförvärv. Självfallet är det bättre att ha tagit del av texten och planera stegen innan en besiktningsprocess initieras men DEL 2 är även tänkt att fungera som en verktygslåda att dyka ner i när konkreta situationer uppstår eller som stöd för taktiska beslut under besiktningsgången. I anslutning till denna del biläggs utan kommenterande analys ytterligare informationslistor, avtalsutkast och dokument i Appendix, vilka kan användas vid genomförandet av en företagsbesiktning.

DEL 3 är relevant för både de aktörer som berörs direkt av företagsbesiktning och för intressenter som söker allmän förståelse för företagslivet. Den rättsliga inramningen av besiktningsgången ger både möjligheter och restriktioner som gäller samtliga involverade oavsett om man är part i transaktionen eller blir föremål för granskningen. DEL 3 innehåller även närmare diskussion av de fyra aktörernas förväntningar och aktiviteter

inom och omkring besiktningen samt kortfattade policyer till vägledning för arbetet.

Eftersom boken genom dessa delar har ambitionen att ge tillräcklig ledning för att genomföra en företagsbesiktning utan andra förkunskaper finns anledning att infoga en varningstext. Det är i princip omöjligt att genomföra annat än en starkt begränsad besiktning på egen hand, det vill säga internt inom köparföretaget utan stöd från specialister och andra professionella rådgivare. Som kommer visas är besiktning en mycket arbetsintensiv och kunskapsintensiv verksamhet. Även i de fall köparföretagets ledning och medarbetare har tillräcklig kompetens för att genomföra arbetet är det ofta omöjligt att utföra det själv utan negativa återverkningar på företagets löpande verksamhet. Resurserna som ägnas åt besiktningen innebär resursbortfall i andra delar av verksamheten. Dessutom motiveras användningen av externa konsulter av att dessa har en självständig ställning i förhållande till transaktionen, vilket både ansvarsmässigt och psykologiskt bidrar till en bättre affär (se bl.a. s. 400ff).

För utförare och andra som använder boken i praktisk verksamhet förutsätts att de redan innehar specialistkunskaper inom sin profession eller intresseområde för vilka de erbjuder besiktningstjänster, till exempel redovisning, bolagsrätt, skatterätt, miljöteknik, fastighetsförvaltning eller organisationspsykologi. Boken är inriktad mot att visa hur denna specialistkunskap på ett strukturerat och anpassat sätt kan användas i en företagsbesiktning i samband med ett företagsförvärv. Boken utgår från att specialister alltid anlitas vid företagsförvärv och företagsbesiktning.

I mycket stor utsträckning är besiktningens processen generell och inte beroende på vilken form av företagsbesiktning som ska genomföras. Boken är uppbyggd kring processen och verktygen istället för att lägga vikt vid de detaljer som följer av de specifika besiktningssområdena. En av fördelarna med att boken är uppbyggd på detta sätt är att konsulter inom nischområden vilka inte har en etablerad besiktningstjänst men som kan vara viktiga i särskilda transaktioner – till exempel rekrytering, kundansvar, företagssäkerhet, PR eller samhällsansvar – kan förstå metodiken i företagsbesiktning och de bakomliggande sammanhangen. Det finns många anledningar till att företag och personer med särskilda specialistkunskaper vill utveckla en tjänst för företagsbesiktning och på så sätt erbjuda

DEL 1

Denna första del av boken innehåller en beskrivning till uppkomsten av begreppet *due diligence* samt hur detta begrepp samtidigt både skiljer sig från och överensstämmer med företagsbesiktning. Dessutom beskrivs här olika användningsområden för företagsbesiktning och förklarar varför besiktningen är en nödvändig del av företagsförvärv och andra företagstransaktioner. Delen avslutas med att beskriva de former och typer av företagsbesiktning som förekommer i praktiken.

1. DUE DILIGENCE OCH FÖRETAGSBESIKTNING

Kapitlet ger bakgrunden till begreppen due diligence och företagsbesiktning. Det redogör dels varifrån begreppen kommer, dels hur de utvecklats och blivit viktiga i näringslivet.

En inledande förklaring av ett dunkelt begrepp

Ett naturligt sätt att inleda en bok om en relativt ny och gäckande företeelse är att fråga: vad är det och vad betyder det? I följande avsnitt kommer således dessa frågor vara i fokus, medan boken i övrigt är inriktad mot besiktningens funktion, tillvägagångssätt och konsekvenser.

Inledningsvis får utgångspunkten vara en kortfattad skolboksdefinition. Företagsbesiktning sägs vara ”en procedur som köpare av ett företag genomför för att ett företags (målbolaget) ekonomiska ställning och andra förhållanden skall penetreras som förutsättning för ett förvärv”² En sådan enkel definition förmår dock inte förmedla de motiv, användning, process och spelregler som företagsbesiktningen innefattar.

Oavsett definition och utgångspunkt är företagsbesiktning en företeelse som introducerades i svenskt näringsliv i början av 1990-talet och numera kan sägas vara en central del av framförallt transaktionsprocessen vid företagsförvärv. Det finns mycket att hämta i bakgrunden till varför besiktningen har etablerats och vilka behov den har att fylla.

Här går vägen via begreppets innebörd. Företagsbesiktning är den officiella svenska termen för det engelska begreppet *due diligence*, även om det engelska begreppet allmänt används i svenskt näringsliv (många gånger förkortat till ”DD”). Det är inte bara så att det engelska begreppet kan vara svårt att uttala för svenskar, det är även så att det rent språkligt är svårt att översätta. Begreppet har väsentligen en juridisk bakgrund. Ordet *due* har flera betydelser. Vanligen används vederbörlig eller tillbörlig vid juridisk översättning i detta sammanhang, trots att ordet skäligen normalt sett används inom juridiken för att uttrycka samma innebörd. Ordet har inte en helt långsökt motsvarighet i det svenska ordet lagom (vilket

2 Gorton (red.), *Due diligence – garantier och undersökning vid olika avtalstyper*, 2002.

ursprungligen betydde ”förenligt med lag”). Lika undflyende är ordet *diligence*, som ursprungligen har med flitighet och uthållighet att göra. I detta sammanhang härstammar dock ordet från juridisk terminologi där ordet innebär aktsamhet eller omsorgsfullhet. Ett något mindre anspråkslöst ord för samma sak är försiktighet. Det engelska begreppet skulle därmed närmast kunna översättas till juristsvenska med ”skälig aktsamhet”, men på mer vardaglig svenska skulle översättningen bli ”lagom försiktig”. *Due diligence* syftar alltså i juridiska sammanhang till att en person ska iaktta skälig aktsamhet när han eller hon företar en handling. Helt allmänt gäller att omgivningen normalt sett kan förvänta sig att personer ska vara lagom försiktiga i allt det de företar sig. Ett dunkelt begrepp med ett dunkelt ursprung.

Ursprunget till begreppet due diligence

Ren översättning ger ingen ledning till begreppets innebörd eller användning som begrepp för företagsbesiktning. En kortfattad historisk exposé över *due diligence* ger närmare förståelse för begreppets betydelse och värde.³ Begreppet *due diligence* ska ses som en juridiskt kvalificerad term vilken har rötter i flera olika historiska och moderna rättsystem.

I den antika romerska rätten, som historiskt ligger till grund för de kontinentaleuropeiska rättsordningarna och därmed också har stort inflytande på svensk rätt, formades tidigt begreppet *diligentia*. Ordet *diligentia* betyder flitighet och driftighet på latin. Begreppet grundlade en rättsligt påbjuden norm för individer att handla i enlighet med sin samhällseliga roll i olika situationer. Termen utgör ursprungligen en så kallad handlingsnorm, det vill säga en grad av aktsamhet en person är skyldig att praktisera i en särskild situation. Det rör sig således om en etikettsregel, en uppförandekod, för rättsligt umgänge mellan människor. Normen fick särskild betydelse i samband med skadeståndsmål där någon vållat annan person eller egendom skada. *Diligentia* var den grad av aktsamhet som skadevållaren måste visa för att

³ Avsnittet följer delvis den redogörelse för begreppets historia som den framställs i Lajoux och Elson, *The art of M&A due diligence*, 2011.

DEL 2

Denna andra avdelning av boken beskriver företagsbesiktningprocessen i fem delsteg. Beskrivningen visar de gemensamma dragen i det praktiska besiktningssarbetet oberoende av besiktningssform. Utgångspunkten för framställningen är besiktningen som en särskild metodik för att genomföra en systematisk granskning av ett företag. Del 2 förklarar även de formella och praktiska verktyg, bland annat checklistor, formulär och avtal, som företagsbesiktningens aktörer använder sig av. Dessutom ingår en redogörelse för vissa av de generella arbetsverktyg som kommer till praktisk användning under besiktningssprocessen, såsom projektledning, mötesteknik, intervjumetodik och riskhantering.

4. BESIKTNINGSPROCESSEN

Kapitlet beskriver den praktiska processen för genomförandet av företagsbesiktning i fem steg: förberedelse, informationsinsamling, analys, rapportering och implementering.

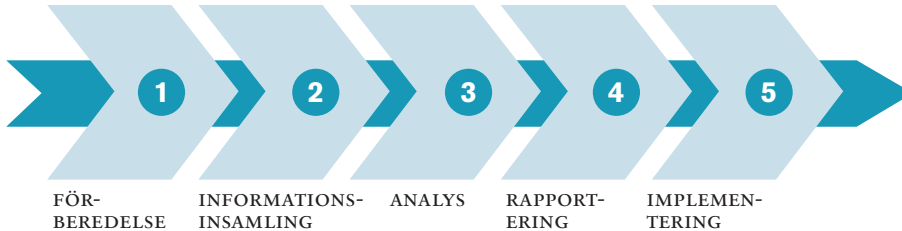
Arbetsprocessen vid företagsbesiktning

En företagsbesiktning har inte någon fastställd standard och det finns inte heller några regler för hur den ska utföras. Besiktningen präglas istället av flexibilitet och anpassning till de omständigheter som föreligger i det enskilda fallet, bland annat i relation till köparens målsättningar och kunskaper, förhållanden och risker i målföretagets verksamhet samt säljaren tillgängliggörande av information (se vidare s. 130ff).

Eftersom företagsbesiktning är en icke-standardiserad process är den förknippad med osäkerhet. Analysen kan till exempel bli alltför översiktlig, inriktad på oväsentliga områden eller bli alltför detaljerad. Det finns en risk att informationskvaliteten inte räcker till att ge svar på frågorna om målföretaget. Ett vanligt problem vid besiktning är att samtliga riskområden beskrivs ytligt utan att några faktiska slutsatser om iakttagelserna påverkar köparens förvärvsplaner. Företagsbesiktningen får då snarare karaktären av en allmän redogörelse om målföretaget än en analys som tillför köparen relevant information inför sina beslut och förhandlingen med säljaren. Arbetssättet vid besiktning ska säkerställa att så inte blir fallet utan att besiktningen istället bidrar till att förvärvet genomförs på ett värdeskapande sätt. Men för det krävs en genomtänkt metodik och erfarenhet hos både köparen och besiktningsexperten.

Arbetet vid företagsbesiktning bör lämpligen utformas som ett avgränsat projekt med definierade start- och sluttidpunkter, mål samt resurser. Projektet delas in i distinkta faser och aktiviteter. Projektets ramar och struktur måste förankras hos samtliga involverade aktörer så att besiktningen kan genomföras enligt plan. Att projektet sedan ofta förändras under arbetets gång måste dock alla vara införstådda med. Nödvändigheten av en flexibel hållning till besiktningssprojektet förtar dock inte värdet av noggrann planering och förberedelse. Alla komplexa skeenden innefattar i någon utsträckning att ”uppfinna hjulet medan man rullar”.

De fem steg som ingår i genomförandet av en företagsbesiktning är: *Förberedelse, Informationsinsamling, Analys, Rapportering* och *Implementering*.



Figur: Företagsbesiktningens fem steg.

Även om besiktningens processen av pedagogiska skäl beskrivs som sekventiell är det inte alltid helt överensstämmande med hur arbetet sker i praktiken. Det är snarare regel än undantag att stegen går upp i varandra och växelverkar. Stegen är i många fall iterativa eller parallella, särskilt när flera besiktningensformer utförs och flera olika besiktningensföretag deltar. Ett vanligt scenario är att besiktningenskonsulterna får efterfrågad information som de gör en analys av, men att denna inte ger en klar bild utan istället måste de begära ytterligare information som i sin tur analyseras, och så vidare. Många gånger är gränsen flytande mellan informationsinsamling och analys. Till exempel kan besiktningenskonsulternas intervjuer med målföretagsledningen ibland innebära både informationsöverföring rörande risker och att riskerna samtidigt analyseras gemensamt av inblandande personer. Motsvarande återkoppling kan också finnas mellan implementering och analys där en besiktning kan ha lett till att köparen ställer krav på en viss garanti i köpavtalet men säljaren istället väljer att lämna mer information som i sin tur måste analyseras. Trots att praktiken således kan se annorlunda ut är det dock mest åskådligt att hålla fast vid en stegvis beskrivning av besiktningens processen.

I det följande ska de fem stegen beskrivas var för sig. I beskrivningarna hänvisas till olika verktyg och handlingar vilka samlats i kap. 5.

Förberedelse (Steg 1)

Förberedelsesteget i en företagsbesiktning syftar till att planera och initiera arbetet. Förberedelsens huvudsyfte är att fastställa köparens motiv och mål för förvärvet och koppla dessa till målföretagets verksamhet och egenskaper. Därmed sonderar aktörerna behovet av besiktning samt dess omfattning och inriktning. Merparten av detta arbete har i bästa fall redan utförts i transaktionens strategifas före det att köpare och säljare kommit överens om att försöka fullborda affären. Emellertid finns vanligen skäl att ompröva och omdefiniera målen efter parternas inledande diskussioner och preliminära överenskommelser. Dessutom syftar förberedelsen till att köparen ska sätta in besiktningskonsulterna i den planerade transaktionen och dess sammanhang. Köparen informerar dem om de konkreta målen med

Huvudaktiviteter

- Fastställa målen för förvärvet
- Bedöma transaktionens risker
- Upphandla och informera besiktningskonsulterna
- Bestämma besiktningens omfattning och inriktning

affären och parternas uppgörelse rörande besiktningen samt diskuterar de villkor som gäller mellan köparen och besiktningskonsulterna. Även om aktiviteterna till synes är arbetsuppgifter som åligger köparen så sker förberedelsen vanligtvis genom ett nära samarbete mellan köparen och besiktningskonsulterna. Det är relativt vanligt att konsulterna och andra köparrådgivare är mer erfarna av företagsförvärv än köparen och

får ta en ledande roll redan i förberedandet av besiktningen.

Utgångspunkten för förberedelsen är de överenskommelser som köpare och säljare tecknat sinsemellan som möjliggör en besiktning. I de allra flesta strategiskt viktiga affärer brukar parterna underteckna någon form av preliminär överenskommelse för att konfirmera och understryka det förtroende man byggt upp under de inledande samtalen samt avge ömsesidiga löften om att försöka slutföra affären. I Sverige brukar dessa preliminära överenskommelser kallas avsiktsförklaringar (*letter of intent*). En avsiktsförklaring brukar till stora delar syfta till att vara icke-bindande för de undertecknande företagen. I detta sammanhang kan den snarast liknas vid en orienteringskarta för processen som ska ta

Implementering (Steg 5)

Det har tidigare nämnts att företagsbesiktningens syfte är att användas som beslutsunderlag och förhandlingsstöd. Implementeringen av besiktningens resultat sker således genom att beställarens företagsledning och styrelse på grundval av rapporten dels tar ett överordnat beslut om att slutföra eller avbryta transaktionen, dels tar beslut i specifika frågor rörande risker som kan kräva justering av de ursprungliga planerna. Därutöver implementeras resultatet genom att beställarens förhandlingsgrupp använder besiktningensrapportens iakttagelser som en uppsättning argument gentemot motparten för att det slutliga avtalet ska få en fördelaktigare utformning och anpassning till köparens faktiska risksituation.

Generellt sett kan företagsbesiktningen bidra till tre övergripande målsättningar: (1) att transaktionens verkliga risker avspeglas i värderingsantaganden och köpeskillning, (2) att köpavtalets beskrivningar och garantier av målföretagets förhållanden överensstämmer med faktiska förhållanden samt (3) att integrationsprocessen som sker efter tillträdet beaktar målföretagets verkliga förhållanden och behov. Utifrån dessa målsättningar kan rekommendationer till åtgärder genereras i anslutning till de iakttagelser som besiktningsskylterna gjort i målföretaget. De utgör olika remedier mot uppdagade risker vilka på ett eller annat sätt avhjälpes felet.

Möjliga förhållningssätt till besiktningensresultatet

Förenklat sett kan implementering av resultatet från en sedvanlig företagsbesiktning delas in på följande sätt: kommersiell besiktning resulterar i integrationsplaner, finansiell besiktning resulterar i prisjusteringar och legal företagsbesiktning resulterar i avtalstext. En sådan starkt förenklad förklaring är dock inte giltig i varje situation. De följande avsnitten redovisar de huvudsakliga sätten för köparen och deras rådgivare att tillvarata besiktningensresultatet. I princip rör det sig om följande tio förhållningssätt för att implementera en företagsbesiktning:

- TRANSAKTIONSHINDER (DEAL BREAKER): beslut att avbryta en transaktion
- PRISJUSTERING OCH PRISMEKANISM: argument för att omförhandla köpeskillingen eller det sätt på vilket köpeskillingen beräknas och betalas
- OMVÄRDERING: vederläggande av värderingsantaganden och värderingsmodell
- GARANTIER: begäran om eller utformning av avtalsgarantier och skadeslöshetsvillkor (*indemnities*) från säljaren
- AVTALSVILLKOR: begäran om eller utformning av andra villkor i köpavtalet, bland andra fullföljande- och kontrollvillkor
- STRUKTURERING: tillpassning av transaktionens formella struktur
- INTEGRERING: justering av köparens planer för samordningen av verksamheterna efter tillträdet
- FÖRDJUPAD BESIKTNING: genomförande av ytterligare besiktning av målföretaget
- POSITIVA IAKTTAGELSER: eventuell anpassning av köparens planer på grund av att vissa förhållanden var *bättre* än förväntat
- INGEN ÅTGÄRD: de risker som iakttagits leder inte till någon åtgärd

Transaktionshinder

Det grundläggande skälet till att genomföra en företagsbesiktning är att försöka ta reda på om det finns några avvikelser från köparens förväntningar som är av sådan betydelse att de omkullkastar hela transaktionen, ett transaktionshinder (*deal breaker*). Frågeställningen är: finns det några risker av fullkomligt avgörande karaktär som absolut inte kan accepteras av köparen och som därmed fullständigt upphäver syftet för att genomföra förvärvet? Ett exempel på en sådan väsentlig avvikelse kan vara att det upptäcks att målföretaget inte besitter de immateriella rättigheter som är

DEL 3

Denna del av boken beskriver företagsbesiktningens rättsliga och praktiska förutsättningar. De rättsliga förutsättningarna har framförallt kopplingar till den köprättsliga och associationsrättsliga regleringen av transaktioner. I samband med företagsförvärv är besiktningens betydelse vanligtvis reglerad av parterna genom avtal. Lagar och andra normer sätter gränser för informationsutbytet mellan köparföretaget och målföretaget. Även besiktningens konsulternas rådgivningsansvar behandlas i det juridiska kapitlet. De praktiska förutsättningarna för besiktningen betraktas med utgångspunkt i situationen för de olika inblandade aktörerna: köpare, besiktningens konsult, säljare och målföretag. Detta kapitel visar hur varje aktör resonerar i anslutning till en besiktning och hur de kan använda riktlinjer för sitt arbete. Delen avslutas med ett kort kapitel där både företagsbesiktningens problem och framtid diskuteras.

7. LEGALA FÖRUTSÄTTNINGAR

Detta kapitel utgör en mångsidig beskrivning av de rättsliga förutsättningar som formar utförandet och konsekvenserna av en företagsbesiktning, bland annat diskuteras köprätt, aktiebolagsrätt, konkurrensrätt, skadeståndsrätt och börsrätt. Även om besiktningen inte är uttryckligen reglerad i svensk rättsordning, utom i börsrätten, har företeelsen många beröringspunkter med civilrätten.

Inledning till företagsbesiktningens juridik

Besiktning i bred bemärkelse är en vanlig företeelse inom många olika samhällsområden och har en fast rättslig förankring, bland annat som fastighetsbesiktning och bilbesiktning, men företagsbesiktningen har inte uppnått motsvarande juridiska etablering. Det är egentligen bara inom ett område, börsrätten, där företagsbesiktningen uttryckligen regleras. Företagsbesiktning framstår som något av en gökunge i den svenska rätten; alla jurister känner på sig att den inte hör hemma i vår rättsordning men samtidigt är det svårt att undvika dess ständiga krav på uppmärksamhet. Under senare tid har dock flera aspekter av företagsbesiktningens legala förutsättningar framskyttat i artiklar i juridiska tidskrifter och böcker samt även i några domar. I detta kapitel ska framförallt fem viktiga kontaktytor mellan svensk rätt och företagsbesiktning lyftas fram:¹

- Företagsbesiktningens betydelse för köpets riskfördelning
- Informationshanteringen i företagsbesiktningen
- Företagsbesiktningens förbindelse med styrelsearbete och -beslut
- Rådgivningsansvaret vid företagsbesiktning
- Börsrättslig reglering av företagsbesiktning

¹ Kapitlet hämtar delvis struktur och tankegångar från Sevenius, *Om "due diligence"*, 2007. För ytterligare källmaterial hänvisas till den artikeln.

Inom dessa områden påträffas flera olika lagar och regler vilka kan komma att aktualiseras av en företagsbesiktning, däribland köplagen, aktiebolagslagen, personuppgiftslagen och konkurrenslagen. Den överskuggande juridiska betydelsen består i den köprättsliga anknytningen; besiktningen påverkar vilken risk köpare respektive säljare tar i en affär. Den köprättsliga lagstiftningen är dock dispositiv och parterna väljer i stor utsträckning att ersätta reglerna med skräddarsydda avtal. Överhuvudtaget finns relativt få regler som vare sig direkt eller indirekt reglerar företagsbesiktningens juridiska betydelse och likaså finns få domar som uttryckligen rör just företagsbesiktning, vilket medför att den juridiska beskrivningen i många delar är prövande och problematiserande. Trots detta finns i många fall tydliga och fasta ramar inom vilka företagsbesiktningen får sin rättsverkan och rättsliga status.

Företagsbesiktning som riskfördelning

Företagsbesiktningens huvudsakliga rättsliga betydelse i företagsförvärvet är som en metod för att fördela den köprättsliga risken mellan köpare och säljare, vilket innebär att besiktningen kan avgöra vem som ska ta ansvar för felaktigheter som uppstår i målföretaget. Även om det finns relevanta regler och rättspraxis till grund för besiktningens ställning är dess köprättsliga funktion i stort sett upp till parterna att själva bestämma genom avtal. För att kunna välja lämplig reglering av besiktningen, och genomförande av besiktningens processen, behöver parterna dock känna till den allmänna köprättsliga problematiken och därigenom de rättsliga handlingsalternativen.

Rättslig miljö

Den svenska köplagen överensstämmer till stora delar med den internationella köplagskonventionen,² regleringen är således likartad i stora delar

² *Convention on contracts for the international sale of goods* (CISG), som framtagits i FN:s regi.

Informationshanteringen vid besiktning

Företagsbesiktning kan även bedömas med utgångspunkt i dess hantering av företagsinformation. Informationshanteringen innebär standardmässigt att uppgifter om målföretaget väljs ut och överförs från säljaren till köparen, via mellanhänder. Trots att det formellt sett är transaktionens parter som är delaktiga i informationshanteringen är det i praktiken målföretagets ledning och medarbetare samt besiktningss konsulterna som är involverade i informationshanteringen. Informationen hanteras logiskt sett av två parter i samverkan; en part som tar fram och lämnar information och en part som tar emot och använder informationen. I detta avsnitt ska informationshanteringen diskuteras utifrån rättsligt perspektiv: dels handlingen att lämna ut information (informationslämnandet), dels handlingen att utnyttja informationen (informationsanvändningen). Informationslämnandet tar framförallt sikte på målföretagets informationshantering, medan informationsanvändningen snarast refererar till köparens hantering. De aktuella rättsområdena utgår dock inte från en transaktion varvid gränsen mellan lämnande och användande av information ur juridiskt perspektiv kan vara betydelslös. Informationshanteringen har dock ofta rättsliga konsekvenser.

PRAKTIKFALL

Rothenberger – Sievert

I februari 2003 överläts Sievert AB (ett nybildat bolag bestående av den industriella grenen ur den anrika svenska gasutrustningstillverkaren Primus AB) till det tyska bolaget Rothenberger.

Överlåtelsen hanterades av en fondkommissionärsfirma. Köparen genomförde en företagsbesiktning under en veckas tid i ett datarum hos fondkommissionären. Målföretagets VD deltog i besiktningen på det sätt att han tog fram det material som efterfrågades och svarade på frågor. VD:n hade en oklar roll där han som representant för säljaren förhandlade med köparen samtidigt som han var informationslämnare i

PRAKTIKFALL

företagsbesiktningen. Iakttagelser under besiktningen ledde till att priset sänktes med 50%. Affären ledde sedermera till en tvist mellan köpare och säljare, men också till en tvist mellan målföretaget och VD:n.

Efter transaktionen kvarstod VD:n i sin befattning men anställningsavtalet hävdades av målföretaget med omedelbar verkan mindre än åtta månader efter affären eftersom den nya styrelsen ansåg att han i samband med företagsbesiktning skönmålat företaget. Den information som tillhandahölls av VD var enligt köparen missvisande och i åtminstone ett fall falsk. Därtill hade relevant information utelämnats. Köparen hävdade därför att VD:n förfarit illojalt gentemot företaget. VD stämde företaget för en otillbörlig hävning av avtalet. Utredningen i domstolen visade bland annat:

- VD:n hade i samband med försäljningen uppmanat medarbetarna att se till att det såg snyggt och städut när köparna besökte de olika anläggningarna. Några medarbetare uppgav till säljaren att de blivit instruerade att inte lämna negativ information.
- VD:n upplyste inte om att moderbolaget i den överlåtna koncernen inte skulle förnya sin ISO-certifiering.
- En färdigutvecklad produkt skulle enligt uppgift från VD:n lanseras under året för överlåtelserna med ett positivt tillskott till företagets resultat. Produkten försenades dock betydligt.
- Ytterligare en ny produkt var under utveckling men den beräknade tillverkningskostnaden visade sig vara 50% högre än vad som informerats i besiktningen samtidigt som funktionaliteten var bristande, varvid produkten blev olönsam.
- Köparen och VD:n hade kommit överens om att VD:n skulle omförhandla företagets lokalhyra med hyresvärden varvid ett betydligt lägre pris utlovats, men omförhandlingen resulterade i att det överenskomna beloppet överskreds.
- Köparen informerades inte om att företaget hade kvalitetsproblem hos underleverantörerna, vilket ledde till att man hade höga leverantörsskulder och endast kunde leverera 60% av inkomna beställningar.
- Företaget hade under flera år inte varit i närheten av att uppnå budget, vilket köparen inte fått uppgift om.
- Företagets likviditet var ansträngd och bankerna hotade med att dra tillbaka sina engagemang. Köparen fick göra stora kapitaltillskott för att rädda verksamheten, större än man beräknat.

PRAKTIKFALL

Arbetsdomstolen (AD) ansåg att det inte kunde visas att VD:n hade en längre gående informationsplikt än att tillhandahålla den information som säljaren efterfrågade. VD:n bröt således inte mot sin lojalitetsplikt gentemot företaget. Vidare fann AD, eftersom utredningen inte visat annat, att lämna allmänna instruktioner om att framställa företaget i en positiv dager till utomstående inför ett företagsförvärv inte strider företagets intresse. Hävningen av VD:ns avtal var därför felaktig och istället skulle anställningsavtalets uppsägningstid om 24 månader tillämpas. Företaget dömdes att utge ett ekonomiskt skadestånd till VD:n för uteblivna löneförhöjningar.

Hantering av information har ofta betydelse i rättsliga sammanhang, i synnerhet när den rör företag, affärsverksamhet eller aktiehandel. Även om besiktning kan röra all slags information om målföretaget och dess omvärld är detta avsnitt framförallt inriktat mot information som på något sätt kan klassificeras som känslig för företagets verksamhet till exempel ur tekniska, kommersiella, organisatoriska eller andra hänseenden. Det som beskrivs av lagstiftaren är ofta *obehörig spridning* av den känsliga informationen men också utnyttjandet av den för *otillbörliga ändamål*. De rättsliga aspekter som kringgärdar informationslämnande kan framförallt hämtas från bolagsrätten och börsrätten. Vad gäller reglerna för användningen av informationen kan ytterligare lagstiftning aktualiseras, såsom lagen om skydd för företagshemligheter, personuppgiftslagen, konkurrenslagen och marknadsmissbrukslagen. Följaktligen måste flera lagar, och i dessa ingående kriterier, beaktas och efterlevas vid planering och genomförande av besiktningprocessen.

APPENDIX

Denna del är ett användarinriktat appendix till bokens beskrivande delar. Appendixet innehåller utkast till checklistor, formulär, mallar, modeller och avtal som kan användas i samband med en företagsbesiktning. I samtliga fall är materialet förslag och exempel till hur dokumenten *kan* utformas, de strävar mot att beskriva ett standardfall av företagsbesiktning men de allra flesta gånger råder unika förutsättningar som behöver beaktas i utformningen av de slutliga dokumenten.

2. Kommersiell företagsbesiktning (s. 73)

Informationslistan för den kommersiella besiktningen rör bland annat strategiska, operativa, affärsmässig och andra kommersiella faktorer. I en integrerad informationslista bör den inledande delen inkludera breda frågor om företagets historik, övergripande struktur och verksamhet.

INFORMATIONSLISTA FÖR KOMMERSIELL FÖRETAGSBESIKTNING

1. HISTORIK, STRATEGI OCH VERKSAMHET

- 1.1. Sammanfattning av Koncernens historia och verksamhet, inklusive:
 - (a) Koncernens historiska utveckling, tidigare verksamheter och större förändringar,
 - (b) beskrivning av produkter, tjänster, marknader, kunder, dotterbolag och affärsområden,
 - (c) förteckning över ledande befattningshavare och nyckelpersoner,
 - (d) antalet sysselsatta arbetstagare och deras viktigaste verksamhetsområden,
 - (e) kopior av pressmeddelanden under de senaste åren,
 - (f) kopia av gällande organisationsschema.
- 1.2. En tidslinje över viktiga händelser i företaget under de senaste åren (t.ex. stora kundordrar, nya lokaler, nya produkter, förvärv, avyttringar, nedläggningar, nya styrelseledamöter eller ledande befattningshavare, osv)
- 1.3. Förklara de aspekter av verksamheten som är dominerande inom branschen (t.ex. teknik, produktdesign, marknadsföring, produktion). Vilka är viktiga egenskaper för framgång i branschen och hur står sig Koncernen jämfört med konkurrerande företag rörande dessa egenskaper? Identifiera vilka egenskaper (om några) som gör Koncernen mer attraktiv än andra företag i branschen.
- 1.4. En gällande schematisk beskrivning av Koncernens legala organisationsstruktur (inklusive dotterföretag, intresseföretag, närstående företag, vilande företag och betydande investeringar)
- 1.5. För alla koncernföretag, ange datum och plats för registrering, säte, verksamhetsföremål, ev. datum för koncernens förvärv av företaget, andelen aktier och aktieslag som innehas.
- 1.6. Kopior av företagets offentligt publicerade broschyrer och rapporter under de senaste åren.

Informationslista (kommersiell)

- 1.7. Kopia av meddelanden till aktieägare de senaste åren.
- 1.8. Kopia av gällande affärsplan och beskrivning av gällande affärsstrategier.
- 1.9. Beskriv Koncernen i relation till dess omvärld, inklusive information om: (a) uppfattningen av Koncernen och dess produkter och tjänster jämfört med ledande företag i branschen, (b) nuvarande ägare, ledning och medarbetares renommé, (c) utvecklingen av Koncernens marknadsandelar, (d) ev. väsentliga förändringar branschen under senare tid, (e) reglering eller annan offentlig påverkan på Koncernen, (f) övriga externa faktorer som påverkar Koncernen, till exempel påverkan en väsentlig förändring av ekonomiska förhållanden kan ha, (g) nyutveckling inom Koncernen, planerad eller pågående, (i) större tvister, pågående eller potentiella, (j) cykliska faktorer som påverkar branschen, (k) Koncernens kreditvärdighet, (l) större verksamheter som upphört under de senaste åren eller som kan komma vara avvecklade inom en snar framtid, (m) väsentliga kontrakt eller leasingavtal som närmar sig slutdatum eller kan sägas upp, (n) ev. pågående fackförhandlingar, (o) medlemskap i branschorganisation, (p) Internationella trender i liknande branscher, (q) större kunder, (r) större leverantörer.

2. MARKNAD, KUNDER OCH KONKURRENTER

- 2.1. Kopior av tillgänglig publicerad information, statistik, forskning och konsultrapporter om Koncernen, industri, marknad, kunder, konkurrenter eller andra frågor av central betydelse, inklusive rapporter om företagsförvärv och strukturella transaktioner.

Marknader och affärsområden

- 2.2. Redogör inom respektive marknad och affärsområde för kundernas förväntningar och grundläggande köpmotiv rörande Koncernens produkter eller tjänster, exempelvis pris, kvalitet, service, tillgänglighet, försäljning, teknik, kreditvillkor, returrätt eller leveranstid.
- 2.3. Uppgift om marknadsandelar och trender för varje större verksamhetsgren.
- 2.4. Beskriv tidigare och framtida mönster för användning av produkter och tjänster i branschen.
- 2.5. Är Koncernen verksam på en mogen marknad?
- 2.6. Finns det segment inom marknaden som Koncernen inte tillgodoser?

C. AVTAL OCH UTFÄSTELSER

1. UPPDRAGSBREV ("ENGAGEMENT LETTER")
2. UPPDRAGSVILLKOR ("GENERAL CONDITIONS")
3. SEKRETESSAVTAL ("NON-DISCLOSURE AGREEMENT")
4. REPRESENTATIONSBRÄV ("REPRESENTATION LETTER")
5. SKADESLÖSHETSBRÄV ("HOLD HARMLESS-LETTER")
6. UTGIVNINGSBREV ("RELEASE LETTER")
7. TILLITSBREV ("RELIANCE LETTER")

Användarinstruktion

De verktyg som presenteras i detta appendix behöver justeras och anpassas till den praktiska situation i vilken de ska användas. Många gånger kräver anpassningarna specialistkompetens eller anlitan­de av rådgivare. Användarna av verktygen bör ha erfarenhet av och praktisk inblick i de specifika finansiella och rättsliga frågeställningarna som aktualiseras. Verktygen ersätter alltså inte professionella rådgivare utan är en hjälp att anlita och utnyttja dem.

I rubriken till varje verktyg finns en sidhänvisning till bokens materiella delar där mer kan läsas om användningen och sammanhanget.

LATHUND FÖR TECKEN:

- [] Visar var alternativ ska väljas, med indikation av informationstyp
- () Förslag på specifika uppgifter eller informationstyper
- NN Fyll i namn på person
- ... Uppräkningen kan fortsättas

4. Representationsbrev (s. 215)

Representationsbrevet är ett intyg från säljarsidan att besiktningsföretaget ska få tillgång till målföretagets medarbetare och information. Det är även en handling som bekräftar att ledande befattningshavare i företaget har tillstånd att lämna information till besiktningskonsulterna och i övrigt samverka i företagsbesiktningen som säljarföretagets representant. Det kan även utformas som en generell aktivitetsplan för besiktningen med bestämmelser rörande information, möten och datarum.

[Brevhuvud (Säljarföretagets)]

KONFIDENTIELL

[Adressat (Köparföretaget/Besiktningsföretaget)]

[Datum]

Informationsgivning rörande [Målföretaget]

[NN¹ (Köparföretagets/Besiktningsföretagets kontaktperson)],

tack för ett givande [möte/samtal] den [datum].

På begäran vill vi härmed bekräfta att [Besiktningsföretaget] är välkomna att utföra en företagsbesiktning för [Köparföretagets] räkning på [Målföretaget], varvid [NN² (Målföretagets VD/ekonomichef/bolagsjurist eller annan)] kommer vara er kontaktperson under besiktningen mellan perioden [startdatum] och [slutdatum]. [Han/Hon] har följande kontaktuppgifter:

[NN²]

[Adress]

[Mobilnr]

Representationsbrev

[Telefonnr]

[Faxnr]

[E-postadress]

[NN²] kommer att vara till er tillhanda under hela besiktningsprocessen för att bistå er i besiktningsarbetet och lämna den information som ni efterfrågar. [Målföretagets] styrelse har den [datum] gett skriftligt mandat till NN² att lämna all information rörande [Målföretaget] till [Köparföretaget], inklusive av denne anvisade rådgivare.

[NN²] har erhållit specifika instruktioner att allokera den tid som är nödvändig för detta syfte så att all information och dokumentation ni efterfrågat i er informationslista daterad den [datum] samlas in före [startdatum] och kommer tillhandahållas er så snart besiktningsarbetet påbörjas.

[NN²] kommer även vara er behjälplig att arrangera de möten med [Målföretagets] ledning och medarbetare ni efterfrågar.

Vi intygar att [Målföretaget] lämnar fullständig, rättvisande och korrekt information och dokumentation i anslutning till er informationslista och övrig informationsförfrågan samt att informationslämnandet inte begränsats av oss i något materiell hänseende. Vi kommer att i relation till [Köparföretagets] målsättning med det planerade förvärvet av [Målföretaget] att lämna dokument eller uppgifter som vi förstår av betydelse för transaktionen samt alla andra uppgifter som allmänt sett skulle kunna inverka på ett beslut att förvärva [Målföretaget].

Endast i fråga gällande målföretagets egenskaper och förhållanden är [NN²] och övrig personal i målföretaget vår representant, vilket innebär att deras upplysningar och information binder [Säljarföretaget] på det sätt som fastställs i det slutliga köpavtalet. I övriga frågor gällande transaktionen och förhandlingen saknar utsagor från [NN²] och [Målföretagets] personal relevans för transaktionsparternas relation och överenskommelser.

Om så efterfrågas kommer [NN²] att gå igenom ett rapportutkast från företagsbesiktningen och skriftligen verifiera informationen som ingår i denna.

Ni har ingått en sekretessförbindelse med [Köparföretaget] vilken omfattar all information som kommer att delges er under besiktningens genomförande. Sekretessförbindelsen återspeglar exakt de sekretessvillkor som [Köparföretaget] och [Säljarföretaget] avta-