

# *Omistajuus vaihtuu, perhe jatkaa*

Pikaopas  
perheyriityksen  
myymiseen



# Sisällys

---

<i>Omistajuus vaihtuu, perhe jatkaa – Pikaopas perheyrittäjälle</i>	3
<i>Neuvonantaja avuksi alusta asti</i>	4
<i>Yrityksen myynnin verotus</i>	5
<i>Millainen ostaja on mieluisin?</i>	5
<i>Due diligence tarkoittaa, että ostaja on tosissaan</i>	7
<i>Kauppakirjan tekeminen voi viedä aikaa</i>	8
<i>Lisää rohkeutta yritysjärjestelyihin</i>	9
<i>6 vastausta yleisiin kysymyksiin</i>	10

## ***Omistajuus vaihtuu, perhe jatkaa – Pikaopas perheyritykselle***

Ei ole olemassa kahta samanlaista yritysjärjestelyä. Jokainen kerta omine yritystarinoineen on oma ainutlaatuinen tapahtumansa, eikä koskaan voi ennakolta ennustaa varmasti, millainen prosessi on edessä. On kuitenkin joukko asioita, jotka varmistamalla yrityskaupat onnistuvat kaikkein todennäköisimmin. Perheyrityksen voi myydä perheenjäsenelle, jolloin kyse on usein sukupolvenvaihdoksesta, ja huomioon on otettava mm. perintövero. Tässä pikaoppaassa käsitellään yrityksen myyntiä perheen ulkopuoliselle taholle.

Henkinen päätös ennen liikkeellelähtöä on tärkeä: haluavatko omistajat todellakin myydä yrityksensä ja ovatko he tästä yksimielisiä.

On toki myös mahdollista tunnustella ensin markkinoita ja pyrkiä selvittämään, ollaanko yrityksestä markkinoilla kiinnostuneita.

Mikäli perheyritys ei löydä suvusta toiminnalle jatkajaa, myyntiin kannattaa ryhtyä, kun yrityksen vetäjä on vielä hyvässä kunnossa ja työelämässä tiukasti kiinni, sillä toisinaan hyvät kaupat vievät aikaa.



## ***Neuvonantaja avuksi alusta asti***

Kun omistajat ovat päässeet yksimielisyyteen yrityksen myynnistä, ryhdytään selvittämään, millaisessa myyntikunnossa yritys on. Myyntikuntoon saattaminen voi viedä vuoden tai pari, mikä on yksi syy olla liikkeellä riittävän ajoissa.

Ulkopuolisesta neuvonantajasta on heti alussa suuri hyöty. Yhdessä omistajien kanssa mietitään, minkä näköinen yritys kiinnostaisi potentiaalisia ostajia.

Tässä vaiheessa selvitetään myös, onko yritys myyntiä ajatellen liikaa yhden ihmisen, yleensä omistajan, hyppysissä. Ei ole poikkeuksellista, että omistaja pitää itseään korvaamattomana. Hänen saattaa myös olla vaikea alkaa delegoida tehtäviä muille.

Ostajien näkökulmasta yhden ihmisen varassa oleva yritys on riski toiminnan jatkuvuuden kannalta. Kun myyjä on kaupan tehtyään saanut rahat ja lähtee pois, kuka ottaa toiminnan haltuun? Sijoittajan tekemässä kaupassa ostaja usein sitouttaakin yrittäjän jatkamaan toimintaa jonkin aikaa.

Ostaja suosii tilanteita, joissa yrityksellä on talossa jatkavaa johtoa kaupan jälkeenkkin.

## ***Yrityksen myynnin verotus***

Myyntikuntoon saattaminen tarkoittaa toisinaan rönsyjen karsimista. Joskus tarvitaan rakenteellisia tai juridisia muutoksia, joiden toteutus saattaa kestää pidemmänkin aikaa. Verotuksellisesti merkityksellistä on myös, onko kauppaa tekemässä henkilö- vai yritysmyyjä. Tämä liittyy esimerkiksi luovutusvoittoon, joka on yritykselle käyttöomaisuuden myyntinä verotonta tietyin edellytyksin. Veroasioiden onnistumiseksi on hyvä ottaa asiantuntija mukaan prosessiin jo suunnitteluvaiheessa.

Luvut käydään läpi huolellisesti. Potentiaalista ostajaa kiinnostaa yrityksen erityisosaamisen ja kassavirran ohella erityisesti käyttökate.

Neuvonantajan tehtävä on auttaa saamaan käyttökate mahdollisimman ylös mutta tase kevyeksi.

Mikäli yrityksen luvut eivät ole imartelevia, myyntihetki kannattaa maksimoida. On tilanteita, jolloin ostaja saa yrityskaupoista enemmän synergiaa, ja tällainen tilanne on myyjän hetki.

## ***Millainen ostaja on mieluisin?***

Ennen kuin lähdetään etsimään ostajaehdokkaita, on pohdittava, millainen uusi koti yritykselle halutaan. Kumpi olisi parempi, teollinen ostaja vai sijoittaja? Päätettävä on myös, halutaanko kaupassa saada mahdollisimman korkea hinta vai onko tärkeämpää esimerkiksi, kuka ostaja on.

Myyjä saattaa joutua pohtimaan myös, suosiiko kotimaista ostajaa vai pyrkiikö saman tien kansainvälisille markkinoille. Jos yritys on jo kansainvälistynyt, ulkomaiset ostajat voivat olla hyvinkin potentiaalisia.

PwC:n verkosto globaalina toimijana on laaja. Joka toinen sen tekemistä yritysjärjestelyistä on kansainvälinen. Kansainväliset järjestelyt ovat yleisiä myös perheyrityksissä.



Riippuu täysin yrityksestä ja tilanteesta, kuinka monen kanssa kaupoista aletaan neuvotella. Perheyrittäjällä saattaa itselläänkin olla mielessä esimerkiksi yhteistyökumppaneita, jotka voisivat olla kiinnostuneita tai ovat jopa ehdottaneet kauppaa. Ulkopuolinen asiantuntija tuo tietonsa ja osaamisensa mukaan ja täydentää potentiaalisten ostajien listaa.

Kun listaa ryhdytään perkaamaan ja rajaamaan, jäljelle saattaa jäädä yksi, jonka kanssa aletaan neuvotella.

Jos kauppaa päädytään tekemään vain yhden ostajan kanssa, neuvotteluihin kasvotusten voidaan päästä hyvinkin pian avauskeskustelun jälkeen. Jos sen sijaan päädytään huutokauppaan, hinnat pyydetään pöytään ennen kuin asioista ryhdytään pidemmälle keskustelemaan.

Huutokaupassa laaditaan laajamittainen sijoitusmuistio, jonka perusteella tarjoukset pyydetään valituilta ostajaehdokkailta. Kun käydään yksittäisiä keskusteluja, materiaali räätälöidään enemmän tarpeeseen ja ostajalle soveltuvaksi.

Huutokaupoissa ei ole harvinaista, että tarjouksia saadaan useita. Näistä voidaan valita jatkoon muutama, ja tässä vaiheessa ostajakandidaateille järjestetään johdon presentaatiotilaisuus.



*Ammattilaiset nimittävät noin kolmen viikon rupeamaa kuolemanlaaksoksi, joka koettelee kaikkien osapuolten resursseja. Myyjältä kysytään pikkutarkkoja asioita, jotka voivat tuntua jopa tyhmiltä. Varoitan tästä vaiheesta etukäteen ja kannustan kertomalla, että silloin ollaan tosi lähellä kauppojen toteutumista.”*

*Pasi Mäenpää, PwC*

Kannattaa pitää mielessä, että kaikki ostajat eivät halua lähteä huutokauppaan. Toisaalta jos yrityksestä halutaan korkein mahdollinen hinta, huutokauppa on monesti paras vaihtoehto.

Vaikka keskustelut olisi viety pidemmälle vain yhden ostajan kanssa, yleensä markkinoilta pyritään saamaan toinenkin tarjous. Se auttaa näkemään, miten hyvä ensisijainen tarjous on.

### ***Due diligence tarkoittaa, että ostaja on tosissaan***

Vaikka tarjous vaikuttaisi hyvältä, sitä ei yleensä hyväksytä sellaisenaan. Hinnasta voidaan käydä lisäneuvotteluja, samoin kaupan ehdoista. Ostaja saattaa ehdottaa omaa strategiaansa, sijoittaja omia sijoitusehtojaan. Tarjoukseen voi kuulua myös ehdotus siitä, kuinka pitkäksi ajaksi myyjää vaaditaan jäämään yritykseen. Myyjällä puolestaan voi olla ehtoja työntekijöiden asemasta.

Tarjousten jälkeen alkaa due diligence -vaihe, kohteen tarkastus, jonka aikana yrityksen liiketoiminta ja siihen liittyvät taloudelliset, verotukselliset ja oikeudelliset riskit käydään läpi. Viime vuosina tämä vaihe on laajentunut, ja ostajat tekevät muun muassa tarkkoja markkina-analyysyjä.

Due diligence on työläs vaihe, mutta sen hyvä puoli on tieto siitä, että ostajat ovat nyt aidosti kiinnostuneita. Tarkkojen selvitysten tekeminen maksaa, eikä kukaan lähde siihen ilman perusteltua syytä.

Due diligenceä voi olla useita, sillä jokainen tarjouksen jättänyt tekee omansa. Vaikka tätä vaihetta tekemään palkataan omat ammattilaisensa, myyjä saa varautua vastaamaan ostajakandidaattien kysymyksiin.

– Ammatillaiset nimittävät noin kolmen viikon rupeamaa kuolemanlaaksoksi, joka koettelee kaikkien osapuolten resursseja. Myyjältä kysytään pikkutarkkoja asioita, jotka voivat tuntua jopa tyhmiltä. Varoitan tästä vaiheesta etukäteen ja kannustan kertomalla, että silloin ollaan tosi lähellä kauppojen toteutumista, Pasi Mäenpää, PwC.

Mikäli due diligenceä tekee vain yksi ostaja, hänen kanssaan tehdään ensin aiesopimus. Silloin sovitaan muun muassa, ettei myyjä saa käydä kauppaa aiesopimuksen aikana muiden kanssa.

### ***Kauppakirjan tekeminen voi viedä aikaa***

Due diligenceä seuraa kauppakirjavaihe, jolloin juristit käyvät kauppakirjan luonnoksen läpi. Siitä tarkistetaan muun muassa kaupalliset ehdot, myyjän vastuut ja prosessi kokonaisuudessaan.





Kauppakirjan luonnoksen käyvät läpi vuoroin myyjän, vuoroin ostajan juristit. Kierroksia voi olla useita ennen kuin kauppakirja hyväksytään lopullisesti.

Kauppakirjan neuvotteluvaihe voi vähimmillään kestää kolme tuntia, kun pisimmillään se voi venyä puoleen vuoteen.

Joskus ostaja ja myyjä ovat olleet tyytyväisiä kauppakirjaan, mutta heidän juristinsa ovat jääneet kiistelemään terminologias-  
ta.

### ***Lisää rohkeutta yritysjärjestelyihin***

Etukäteen on vaikea arvioida, kuinka kauan yrityskauppaan pitää varata aikaa. Tilanteeseen vaikuttaa esimerkiksi se, pitääkö yritys ensin saattaa myyntikelpoiseksi tai onko yrityksessä palkattu toimitusjohtaja, joka voi jatkaa ainakin siirtymäajan uuden omistajan palveluksessa.

Jos yrityksen asiat ovat kunnossa, varsinaiseen myyntiin kannattaa varata nelisen kuukautta, mieluummin puolisen vuotta.

Suomalaiset perheyrittäjät ovat jalkansa maassa pitäviä realisteja. Yleisesti ottaen heidän odotuksensa eivät ole yrityksen myyntitilanteessakaan yltiöpäisiä vaan pikemminkin hyvin vaatimattomia. Kannustammekin perheyrittäjiä rohkeuteen!

Perheyrityksiä kasvatetaan usein kovin varovaisesti. Kun yritys-  
kaupat pohjustetaan ja tehdään huolellisesti, uudella omistajalla on hyvät mahdollisuudet saada aikaan merkittävää kasvua – ja näin usein käytännössä tapahtuukin.

# 6 *vastausta yleisiin kysymyksiin*

Vastaajana PwC:n yritysjärjestelyasiantuntija Pasi Mäenpää.

## **1** *Millainen on hyvä myyntiesite?*

Myyntiesite kuuluu toimeksiantoomme, eikä myyjän kannata tehdä sitä itse. Myyntiesitteessä tuodaan esille kaikki arvon ja myynnin kannalta keskeiset seikat, joita ovat yrityskuvaus, lukujen läpikäynti ja investointitarinan kiteytys.

Investointitarinan kiteytys on keskeinen, sillä siinä selvitetään, miksi tämä yritys on hyvä ja miksi siitä kannattaa maksaa.

## **2** *Pitääkö paikkansa, että yrityksen voi myydä kahdessa osassa?*

Kyllä, ja näin myös todellisuudessa toisinaan tehdään. Kaupoista voidaan sopia esimerkiksi niin, että ensimmäisen osan jälkeen yrittäjä jatkaa työssään ja lopettaa vasta, kun toinenkin osa yrityksestä myydään.

## **3** *Mihin yrityskauppa yleisimmin jumittuu?*

Euroihin, kun omistajat eivät saa yrityksestään ajattelemaansa summaa. Toisinaan kaupat jäävät tekemättä sen vuoksi, että perheyritys on kokonaan omistajan hyppysissä eivätkä ostajat halua ottaa tilanteesta aiheutuvaa riskiä. Joskus kaupat jäävät tekemättä myös sen vuoksi, että yritystä ei raaskitakaan myydä – ainakaan vielä. Perheyrityksen myynti saattaa jäädä tekemättä myös perheenjäsenten eriävien näkemysten takia. Kun järjestelyjä tehdään perheyrityksessä, mukana on aina tunteita, sisäistä dynamiikkaa ja yrityksen ainutlaatuista historiaa.

## **4** *Miten laajasti myyntiaikeista on syytä puhua muiden kanssa?*

Myyntiin tarvitaan mukaan keskeinen johto, joten heidät on pidettävä ajan tasalla ja sitoutettava järjestelyyn. Sen sijaan työntekoa saattaa haitata, jos henkilöstö alkaa pohtia myynnin seurauksia ja käytäväpuheet yleistyvät.

## **5** *Kuinka paljon tulevaisuuden näkymät vaikuttavat kauppahintaan?*

Aiemmin yrityskaupoissa on saatettu maksaa tulevaisuudesta, mutta taantumun aikaan sitä ei juuri tehty. Talouden noususuhdanne on vaikuttanut siihen, että nyt uskalletaan hieman rohkeammin ennustaa seuraavaa vuotta, ja tämä on alkanut näkyä myös arvonmäärityksessä. Toimiala ja markkinasuhdanne vaikuttavat toki tulevaisuuden näkymiin. Niin sanotussa kuumas-  
sa markkinassa ja huutokaupassa tulevaisuudesta maksetaan herkemmin — ja noususuhdanteessa pankeilla sekä sijoittajilla on painetta saada rahaa liikkeelle.

## **6** *Mitä hyötyä myyjälle on ulkopuolisesta neuvonantajasta?*

Kaikkein tärkeimmät syyt ovat omistuksen arvon maksimointi yrittäjälle, myyntiprosessin optimointi tilanteeseen soveltuvaksi sekä kontaktit ostajiin. Lisäksi ulkopuolisen neuvonantajan käyttäminen vinkkaa ostajaehdokkailla, että mukana kenties on tai mukaan on tulossa muitakin kohteesta kiinnostuneita. Ammattitaitoinen neuvonantaja osaa myös katsoa yrityksen tunnuslukuja ulkopuolisen silmin ja ehdottaa, miten yrityskaupoissa tärkeä käyttökate saadaan suuremmaksi. Hyvä neuvonantaja pystyy auttamaan yleisemminkin yrityksen myyntikuntoon saattamisessa, ja myyjä voi tuolloin keskittyä omaan työhönsä.

***Jos tarvitset tukea yrityksen myynnissä, tiimimme auttaa sinua mielellään! Ota yhteyttä:***



***Pasi Mäenpää***  
020 787 7918  
pasi.maenpaa@fi.pwc.com



***Janne Tapaila***  
020 787 8317  
janne.tapaila@fi.pwc.com



PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015 (Itämerentori 2), 00101 Helsinki. Puhelin 020 787 7000.

PwC auttaa yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja raportoimaan luotettavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Apunasi on Suomessa yli 1 000 asiantuntijaa ympäri maan. Palveluitamme ovat liikkeenjohdon konsultointi, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, riskienhallinta sekä tilintarkastus- ja muut varmennuspalvelut. Tarkoituksenamme on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista asiakkaidemme merkittävimpiä ongelmia. Lisää tietoa: [www.pwc.fi](http://www.pwc.fi). Twitter: @PwC\_Suomi.

PwC toimii 158 maassa yli 236 000 asiantuntijan voimin. Nimi PwC viittaa PwC-ketjuun ja/tai yhteen tai useampaan sen jäsenyritykseen, joista jokainen on oma itsenäinen yhtiö. Lisää tietoa: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

© 2018 PricewaterhouseCoopers. Kaikki oikeudet pidätetään.