

Mälardalens högskola  
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling HST  
EFO018 Kandidatuppsats i ekonomistyrning  
Handledare: Per Janze  
Västerås 2009-05-27

# FÖRETAGSREKONSTRUKTION

*En ekonomisk analys av  
Ågerups Grafiska AB*

**Författare:  
My Bach  
Karolina Olsson  
Tony Karlsson**

## **Sammanfattning**

**Titel:** Företagsrekonstruktion – en ekonomisk analys av Ågerups Grafiska AB

**Kurs:** Kandidatuppsats i ekonomistyrning

**Författare:** My Bach, Karolina Olsson, Tony Karlsson

**Handledare:** Per Janze

**Nyckelord:** Företagsrekonstruktion, nyckeltal, lönsamhet, soliditet, likviditet, lönegaranti

**Bakgrund och problem:** Efter att i flera år diskuterat behovet av företagsrekonstruktion lades det slutliga förslaget fram år 1992, se SOU1992:113, som ledde fram till ett införande av lagen om företagsrekonstruktion i svensk rätt år 1996. Bakgrunden till lagförslaget var att konkurs leder till kapitalförstörelse och att företag som i grunden är livskraftiga men som genomgår en ekonomisk kris inte ska behöva gå i konkurs. Efter införandet av lagen har den kritiserats bland annat för att företag med likviditetsproblem ansöker om rekonstruktion för sent vilket ofta får konsekvensen att företaget går i konkurs. En annan anledning är att den sällan använts och att rekonstruktören inte har någon bestämmanderätt till skillnad från konkursförvaltaren som har auktoriteten att genomdriva det han/hon vill. I den rådande finanskrisen har rekonstruktion blivit vanligare. Avsikten med rekonstruktion är att företag ska få en bättre ekonomi genom att likvida medel frigörs genom verksamhetsförändringar samt att den kan vara räddningen för företag som genomgår en ekonomisk kris.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva och undersöka hur företagets ekonomi har förändrats genom en rekonstruktion.

**Metod:** Uppsatsens syfte bestämmer metodvalet vilket är att nyckeltal och årsredovisningar samt offentliga handlingar från Tingsrätten i Eskilstuna analyseras av ett specifikt företag som genomgår rekonstruktion samt att jämföra företaget mot branschgenomsnitt i form av nyckeltal.

**Resultat och slutsatser:** Resultatet visar för perioden före rekonstruktion på ett undermåligt utfall av företagets nyckeltal med en viss förbättring året före rekonstruktionen vid jämförelse med branschnyckeltalen.

Under rekonstruktionen visar analyseringen av företaget på tydliga tecken hur företaget försöker förbättra sin ekonomi men fortfarande är under branschgenomsnittet. Efter rekonstruktionen får åtgärderna som gjordes under rekonstruktionen en viss effekt men inte tillräckligt för att företaget ska bli lönsamt vilket leder till att företaget får ansöka om konkurs. Slutsatsen av detta är bland annat att företaget ansökte för sent om företagsrekonstruktion vilket ledde till att kostnaderna blev för stora i förhållande till intäkterna.

## **Abstract**

**Title:** Company reconstruction – an economic analysis of Ågerups Grafiska AB.

**Course:** Bachelor thesis in financial accounting

**Author:** My Bach, Karolina Olsson, Tony Karlsson

**Tutor:** Per Janze

**Key words:** Company reconstruction, ratios, profitability, financial strength, liquidity, salary guarantee

**Background and problem:** The need of company reconstruction has been discussed for several years before a proposal finally set out in year 1992, see SOU 1993: 113, which led to the incertion of the law of company reconstruction in 1996. The background of the legislative proposal was that bankruptcy often leads to capital destruction and that companies that are solid viable but due to an economic crisis should not need to face bankruptcy. After the introduction of the law in 1996, the law has been criticized for example that company with liquidity problems are applying for a reconstruction too late which usually have a negative effect and lead to bankruptcy. Another reason for the critics is that the law of reconstruction are rarely used and the intendant of reconstruction has no authority to enforce in contrast to a trustee in bankruptcy that has the authority to enforce whatever he/she wants. In the current financial crisis company reconstruction has become more usual.

The intention with the law of reconstruction is that company shall get a better economy by improving their liquid assets from activities in the company and reconstruction may also save a company from going bankruptcy when facing an economic crisis.

**Purpose:** The purpose of this essay is to describe and examine how the company's economy has changed by a reconstruction.

**Method:** The purpose of this essay decide the method we are using which are ratios, annual reports and public documents from district court to analyze a specific company which are going through a reconstruction. The company ratios will also be compared to the ratios of the industry.

**Result and conclusions:** The result shows that the period before reconstruction is inferior by analysing the ratios, but with a certain improvement from the year before reconstruction when we compare it with the average ratios of the industry. Analyze of the company during the period of reconstruction shows clearly that the company has been trying to improve their financial economy, but its ratios are still below the average ratios of the industry. The period after the reconstruction shows certain effect of the efforts the company made during the period of reconstruction, the economy of the company got improved but not enough to be profitable which led the company to bankruptcy. The conclusion shows among other things that the company applied too late for reconstruction which led to the costs exceeding the revenues of the company.

## Begrepp och ord

*Ackord* – en ekonomisk överenskommelse mellan gäldenär och borgenär (Sveriges Riksdag, Betänkande 1993/94:LU20)

*Betalningsinställelse* – ett moment som berättar att ett företag har gått in i antingen konkurs- eller rekonstruktionsfasen. Alla fakturor innan rekonstruktionsfasen läggs undan och förhandlas senare (Tommie Bäck, 2009; Ackordscentralen, 2009c).

*Checkräkningskredit* – en kredit som är beviljad till ett maximibelopp (limit) från banker (Andrén, Eriksson & Hansson, 2005).

*Frivilligt Ackord* – innebär att borgenärerna får en viss procent av sina fordringar betalda samt tillfälligt avstår anspråk på resterande skulder mot gäldenären (Agell & Malmström, 2007, sid. 210).

*Kassa och bank* – innehåller likvida medel som bank- och postgirotillgodohavanden (Thomasson, 2008).

*LFR* – Lagen om företagsrekonstruktion

*Likvida medel* – utgörs av Kassa och Bank samt Andra likvida medel än Kassa och Bank. (FAR samlingsvolym, 2008, sid. 1026).

*Median* – det mittersta värdet av alla tal i en grupp (Holmström & Smedhamre, 2003).

*Moratorium* – innebär kortare eller längre tids anstånd med betalning av skulder (Agell & Malmström, sid. 206).

*Nettoomsättning* – ”... omfattar intäkter från försålda varor och utförda tjänster som ingår i företagets normala verksamhet. Avdrag ska göras för lämnade rabatter, mervärdesskatt och annan skatt som är direkt knuten till omsättningen” (Thomasson, 2008, sid.48).

*Obestånd* (insolvens) – KonkL 1 kap. § 2 ”... avses när gäldenären inte kan rätteligen betala sina skulder och att denna oförmåga inte är endast tillfällig” (Sveriges Rikes Lag, 2009, sid. 828).

*Offentligt Ackord* – När en överenskommelse om ackord inte godkänns av borgenär kan gäldenären ansöka om förhandling om offentligt ackord enligt LFR 3 kap. § 1 (Sveriges Rikes Lag, 2009).

*Personalkostnader* – ”Personalkostnader avser periodens kostnader som har direkt samband med företagets anställda, det vill säga löner och andra ersättningar, sociala avgifter, pensionkostnader, företagshälsovård m.m.” (FAR SRS, 2008, sid. 1583).

*Resultat efter finansiella poster* – andra delen i resultaträkningen som kommer av rörelseresultat plus/minus finansiella intäkter och kostnader (FAR SRS, 2008).

*Räntabilitet (avkastning)* – företagets förmåga att ge avkastning på investerat kapital (Thomasson, 2006).

*Rörelseresultat* – nettoomsättning plus övriga rörelseintäkter minus totala rörelsekostnader (Thomasson, 2008).

*SOU* – Statens Offentliga Utredningar

*Undre kvartil* – 25 procent av värdena ligger under medianen (Holmström & Smedhamre, 2003).

*Utmätning* – innebär ” ... någonting du äger ska användas till att betala din skuld. Det vanligaste beslutet är utmätning av lön, dvs. att pengar dras direkt från din inkomst... ” och kan även vara egendom (Kronofogden, 2009).

*Övre kvartil* – 25 procent av värdena ligger över medianen (Holmström & Smedhamre, 2003).

## ***Innehållsförteckning***

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Målgrupp.....	3
1.6 Avgränsning.....	3
<b>2. Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1 Forskningsdesign.....	4
2.2 Operationalisering.....	5
2.3 Avgränsning av empiri.....	6
2.4 Insamling av data.....	6
2.5 Analysmetod.....	7
2.6 Reliabilitet och Validitet.....	7
<b>3. Referensram</b> .....	<b>9</b>
3.1 Vad är företagsrekonstruktion?.....	9
3.1.1 Ansökan till Tingsrätten.....	10
3.1.2 Rekonstruktörens roll.....	12
3.1.3 Företagsrekonstruktion kan ske i två steg.....	12
3.1.4 Lönegaranti.....	12
3.1.5 Statistik.....	13
3.2 Tecken på försämrad likviditet.....	14
3.3 Allmänt om nyckeltal.....	14
3.3.1 Lönsamhet.....	15
3.3.2 Soliditet.....	17
3.3.3 Likviditet.....	17
3.4 Modell.....	18
<b>4. Empiri</b> .....	<b>19</b>
4.1 Företagspresentation.....	19
4.2 ÅGABs nyckeltal.....	21
4.3 Branschnyckeltal.....	22
4.4 Poster ur resultat- och balansräkning.....	24
4.5 Förhållandet mellan soliditet och skuldsättningsgrad.....	25
<b>5. Analys</b> .....	<b>26</b>
5.1 Före rekonstruktion.....	26
5.2 Under rekonstruktion.....	28
5.3 Efter rekonstruktion.....	29
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>32</b>
6.1 Diskussion.....	33
<b>Källförteckning</b> .....	<b>34</b>

### ***Bilaga 1***

### ***Bilaga 2***

## **1. Inledning**

*När undersökningen började rådde en global finanskris som sedermera övergick till en efterföljande arbetskris (Riksbanken, 2009). Ett företag som drabbades av finanskrisen var bland annat Saab Automobile som fick stora rubriker då de ansökte om företagsrekonstruktion. Detta gav oss idén till det ämne som vi valt för vår uppsats: hur ett företag förändrar sin ekonomi. Eftersom vi har samlade kunskaper inom juridik, ekonomi och finans finner vi undersökningen om företagsrekonstruktion intressant, då vi kan tillämpa det vi har lärt oss inom våra studieområden i denna uppsats. För att analysera hur ett företag förändrar sin ekonomi valdes ett specifikt företag.*

### **1.1 Bakgrund**

Den 1 september 1996 infördes lagen om företagsrekonstruktion i svensk rätt. Olika lagförslag hade diskuterats innan den gick igenom (Sveriges Riksdag, Motion 1995/96:L15). År 1979 föreslogs det bland annat förslag till åtgärder som ökar företagets möjligheter att rekonstrueras i en obeståndssituation, men detta lagförslag antogs aldrig (Persson & Tuula, 2001). Likaså undersöktes år 1985 återigen behovet av en rekonstruktionslagstiftning av Statens Industriverk (SIND) vilket utmynnade i en rapport där verket påpekade behovet av en rekonstruktionslagstiftning. Dock blev det inte heller denna gång något lagförslag (Konkursutredningen, 1986).

Det slutliga förslaget till införandet av lagen om företagsrekonstruktion lades fram år 1992, se SOU 1992:113. Bakgrunden till detta lagförslag var finanskrisen i Sverige i början av 1990-talet då antalet företagskonkurser ökade kraftigt och ekonomin hamnade i en lågkonjunktur (Persson & Tuula, 2001). Det fanns flera skäl till införandet av lagen om företagsrekonstruktion. Ett av skälen var att konkurs leder till kapitalförstöring och ett annat skäl var att det är av samhälls- och företagsekonomiskt intresse att företag som är livsdugliga och har god utsikt till framtida lönsamhet inte skall behöva gå i konkurs på grund av en ekonomisk kris (Holck, 2009).



Ett annat skäl är att Ackordslagen (AckL) som fanns då endast bestod av hur skulder betalades, det saknades inriktning på rekonstruktion i sak och finansiell rekonstruktion (se kap.3.1.3) som är åtgärder för att ändra företagets verksamhetsinriktning eller företagsledning. Därför infördes ett nytt rekonstruktionsförfarande som tillämpning till Ackordslagen och som innehöll dessa två åtgärder (Persson & Tuula, 2001). Nu ingår ackord i Konkurslagen och Lagen om företagsrekonstruktion, LFR (Sveriges Rikes Lag, 2009).

Lagen om företagsrekonstruktion har kritiserats efter införandet i svensk rätt. En del av kritiken är bland annat att möjligheten till rekonstruktion sällan används. En annan synpunkt är att företag med likviditetsproblem ansöker om rekonstruktion för sent, rekonstruktion pågår i tre månader och sedan går företaget i konkurs i alla fall. Detta anser kritikerna är tidsödande. Slutligen kritiseras lagen för att rekonstruktören vid en rekonstruktion inte har någon bestämmanderätt eller makt över företaget till skillnad från en konkursförvaltare som har makten och kan genomdriva det han vill (Advokaterna, 2007).

## ***1.2 Problemdiskussion***

Före nuvarande finanskris användes rekonstruktionsförfarandet inte särskilt ofta (se kapitel 3.1.5). Efterfrågan på tjänster som rekonstruktion har ökat till följd av finanskrisen som just nu pågår inte bara i Sverige utan i större del av världen. Av rådande finanskris (Riksbanken, 2009) har företagsrekonstruktion blivit allt vanligare. Ett stort företag som genomgår rekonstruktion nu är till exempel Saab Automobile. Saab Automobile har i sin tur underleverantörer som kan påverkas av likviditetsproblem. För företag som har likviditetsproblem, men till grunden bedöms vara livskraftiga, kan räddningen vara att genomgå en rekonstruktion istället för konkurs. Syftet med rekonstruktion är att företag kan möjliggöra en förbättrad ekonomi (Ackordcentralen, 2009a).

Förbättring innebär bland annat att likvida medel frigörs genom att företaget gör verksamhetsförändringar, exempelvis personalnedskärning. Utifrån denna problembakgrund kommer vi fram till följande problemformuleringar.

### ***1.3 Problemformulering***

- Hur ser ett företags ekonomi ut före, under och efter en rekonstruktion?
- Vilka orsaker och samband är det som skapar likviditetsproblem?
- Får förfarandet vid rekonstruktion till följd att ett företag får förbättrad ekonomi?
- Finns det någon substans i kritiken som riktats mot lagen om företagsrekonstruktion?

### ***1.4 Syfte***

Syftet med denna uppsats är att beskriva och undersöka hur företagets ekonomi har förändrats genom en rekonstruktion.

### ***1.5 Målgrupp***

Målgruppen är först och främst de som är intresserade av företagsrekonstruktion såsom företagare, studenter, rekonstruktörer, ekonomer och advokater.

### ***1.6 Avgränsning***

Studien avgränsas till att studera ett fallföretag, Ågerups Grafiska AB, under perioden 2004-2009. Fallföretaget presenteras senare i kapitel 4.1.

## **2. Metod**

*För att beskriva och undersöka studiens syfte från ett vetenskapligt synsätt har en kombinerad kvantitativ och kvalitativ metod valts. Nedan följer en redogörelse för studiens tillvägagångssätt såsom hur studien utformats, vilka forskningsinstrument som tillämpats och avgränsning av studien. Dessutom beskrivs datainsamlingen, redogörelse av respondenter samt en diskussion om reliabilitet och validitet.*

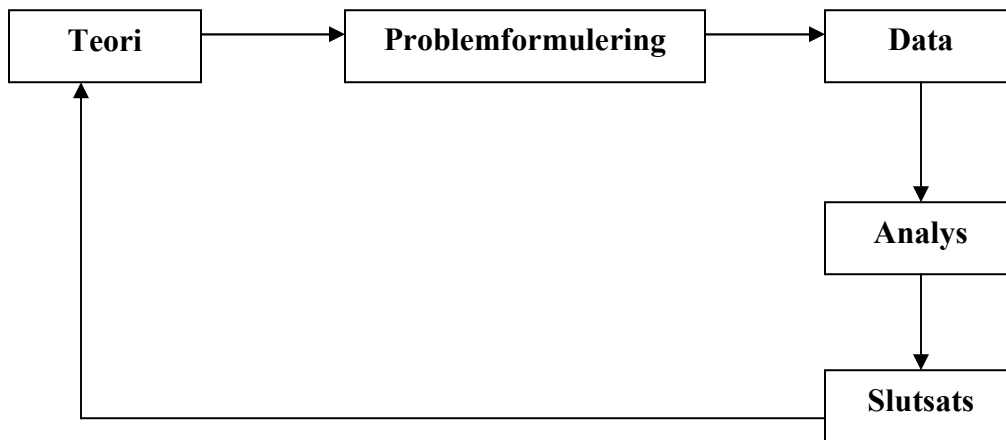
### **2.1 Forskningsdesign**

Tillvägagångssättet med teorin började med en förstudie för att få inblick och förståelse för rekonstruktion. För att sedan ta reda på vilket företag vi skulle välja ut för undersökningen kontaktades Tingsrätten i Eskilstuna vilka föreslog två företag som genomgått rekonstruktion. Ett av företagen valdes specifikt för att företaget dels var beläget i samma region som studien utfördes inom samt att det var ett mindre företag som nyligen hade genomgått en rekonstruktion och som gick att applicera på rådande lag om företagsrekonstruktion. Valet att studera företagets årsredovisningar och offentliga handlingar kring företagsrekonstruktion baseras på att studiens syfte är att analysera och beskriva hur företaget förändrar sin ekonomi. Under studiens gång har företaget försatts i konkurs. För att få tillgång till den preliminära årsrapporten för 2008/2009 kontaktades konkursförvaltaren.

För att få en bättre förståelse av de teoretiska förstudierna kontaktades rekonstruktören för företaget. En kontakt etablerades även med företaget för att få godkännande att använda företagets namn i studien. Då undersökningen är avgränsad till årsredovisningar av företaget gjordes ingen intervju med VDn. Istället kontaktades Eskilstuna Tingsrätt och Bolagsverket direkt för insamling av data.

Motivering till valen av frågeställning, problemformulering, syfte och referensram var att vi var intresserade av att studera hur ett företag förändrar sin ekonomi i en svår ekonomisk situation samt hur de hanterar sitt likviditetsproblem.

Artsberg (2005) beskriver att den deduktiva metoden innebär att uppsatsen syfte undersökts utifrån befintlig teori. Det finns två synsätt som kan kombineras med den deduktiva metoden: normativ och deskriptiv. Normativ det vill säga hur någonting bör vara och deskriptiv berättar hur något är. För att uppnå syftet med studien att beskriva och undersöka teorin valdes den deskriptiv/deduktiva metoden. Metoden passade det arbetssätt på vilket studien genomfördes. Figuren nedan beskriver studiens tillvägagångssätt.



Figur 2.1. Egen konstruerad.

Enligt figur 2.1 började vi först med förstudien vilket inleddes med att undersöka befintlig teori om företagsrekonstruktion och hur företag kan förbättra sin likviditet samt gjordes en intervju med rekonstruktören för fallföretaget. Intervjun gav en djupare förståelse för hur rekonstruktion fungerar i verkligheten. När valet av undersökning stod klart och förståelsen kring ämnet klarnat formulerades problemformuleringarna. Därefter insamlades data som analyserades. Slutsatser från analyseringen jämfördes mot befintlig teori (se kapitel 3) för att se hur företagets ekonomi har förändrats genom en rekonstruktion.

## 2.2 Operationalisering

Forskningsinstrumenten i studien var nyckeltalen, årsredovisningarna och den egen konstruerade modellen. Nyckeltal som mäter lönsamhet, likviditet och soliditet togs fram

och jämfördes med branschnyckeltal. I årsredovisningarna valdes de poster där det skett störst förändringar vilket analyserades.

### ***2.3 Avgränsning av empiri***

Empirin avgränsades till att analysera och studera årsredovisningar, offentliga handlingar och nyckeltal som mäter lönsamhet, likviditet och soliditet, vilket ger en tillräcklig grund för studiens syfte för att vi ska kunna analysera hur företagets ekonomi har förändrats under perioden 2004-2009 (se kapitel 3). Anledningen till att perioden sträcker sig tre år före rekonstruktionen är att det ger en mer rättvis och tillförlitlig bild av hur ekonomin förändrats än om vi hade valt en kortare period.

Det hade även varit intressant att upprätta en kassaflödesanalys men på grund av bristfällig information var det inte genomförbart.

### ***2.4 Insamling av data***

Datainsamlingen är specifik för företaget vilket består av både primär- och sekundärdata. Primärdata är data där undersökaren själv sammanställer den vilket gör att den blir mer tidskrävande. Undersökaren får dock en fördel tack vare en bättre kontroll över den insamlade informationsmängden. Fördel med sekundärdata är att den inte är lika tids- och resurskrävande som primärdata eftersom den redan finns att tillgå (Eliasson, 2006). Studiens källor är hämtade från dels kurslitteratur och dels lånad litteratur från Mälardalens högskolas bibliotek. Offentliga handlingar angående rekonstruktionen av företaget hämtades från Tingsrätten i Eskilstuna. I de offentliga handlingarna ingår bland annat resultat- och likviditetsbudget, rekonstruktionsplanen där det framgår bland annat bakgrund, orsaker och uppgörelser med borgenärer samt resultat- och balansräkningar för perioden 2006/2007. Årsredovisningar för perioderna 2005/2006 och 2007/2008 beställdes från Bolagsverket. En preliminär resultat- och balansrapport inhämtades från konkursförvaltaren, den gäller från första maj 2008 till sista april 2009, vilket inte avser ett helt räkenskapsår. Data hämtade från årsredovisningar för perioden 2004-2009 avser kvantitativ data som insamlats, och därefter sammanfattats i tabellform med en analys av utfallet.

Intervju med rekonstruktören Tommie Bäck gjordes på Advokatgruppens kontor den 30 april 2009 och den pågick i cirka två timmar. Tommie Bäck arbetar som advokat på Advokatgruppen HB i Eskilstuna och hans inriktningar är ”affärsjuridik, konkurser, företagsrekonstruktioner och styrelseuppdrag” (Advokatgruppen, 2009). Intervjun kompletterade de teoretiska förstudierna om företagsrekonstruktion med praktisk kunskap. Den genomförda intervjun har gett en bättre förståelse och en verklig uppfattning om hur rekonstruktion ter sig i verkligheten. Intervjun tillhör den kvalitativa metoden och frågorna anpassades efter intervjuens gång. Problematiken med denna typ av intervjuform kan vara att få fullständigt och utförliga svar (Eliasson, 2006). Vi ser dock att vi har fått tillräckligt relevant information för att förstå hur rekonstruktionsförfarandet tillämpas i verkligheten. Tommie Bäck har delgivit intervjun. För att få tillgång till branschnyckeltalen kontaktades Henrik Rosengren branschekonom på Grafiska företagets förbund. De i sin tur hade fått dem från Soliditet AB som tillhandahåller kredit- och affärsinformation.

## ***2.5 Analysmetod***

Det insamlade materialet ska tolkas och redovisas i tabellform och i text. Intervjun redovisas i bilaga. Målet med studien var att analysera årsredovisningar, offentliga handlingar samt nyckeltal för att kartlägga hur företagets ekonomi har förändrats före, under och efter rekonstruktionsprocessen. Den deskriptiv/deduktiva metoden tillämpades (se figur 2.1) för att kunna undersöka förändringen av företagets ekonomi före, under och efter företagsrekonstruktionen. En konstruerad modell (se figur 3.3) användes även för undersökningen. Årsredovisningarna studerades, nyckeltal räknades fram för att åskådliggöra hur företagets ekonomiska ställning var jämfört med andra företag i samma bransch.

## ***2.6 Reliabilitet och Validitet***

Trovärdighet innebär att resultatet av undersökningen ska kunna upprepas oavsett vem som utfört mätningen under likartade förhållanden. Trovärdigheten ökar om resultaten vid upprepade undersökningar ger likadant resultat (Eliasson, 2006). Enligt Artsberg

(2009) klassificeras årsredovisningar och styrelseprotokoll som primärdata för företagsekonomer vilket ger en trovärdighet för studien. Årsredovisningarna har även reviderats av auktoriserad revisor vilket ökar trovärdigheten. Utredda offentliga handlingar som hämtats från Eskilstuna Tingsrätt ger en grund för studiens trovärdighet. Intervjun med respondenten sammanställdes och kan kontrolleras mot en lagrad inspelning. Respondenten har fått ta del av sammanställningen av intervjun.

Tillförlitlighet kännetecknas av om undersökningen mäter det som den ämnas mäta (Eliasson, 2006). För att studien ska bli tillförlitlig har specifika årsredovisningar och nyckeltal för företaget tagits fram och jämförts med branschnyckeltal. Branschnyckeltalen sträcker sig över perioden 2004-2008. För att öka tillförligheten för våra beräknade nyckeltal samt att utgående balans använts har Soliditet AB kontaktats för att kontrollera om deras beräkningar för nyckeltal överensstämmer med de källor vi hämtat information om nyckeltal ifrån, vilket de gör. Studien är specifik för ett företag och är inte generaliserbar.

### **3. Referensram**

*I detta kapital presenteras information om företagsrekonstruktion samt modell och allmänt om nyckeltal. Kapitlet avslutas med en redogörelse över de nyckeltal som används i studien och information om dem.*

#### **3.1 Vad är företagsrekonstruktion?**

Företagsrekonstruktion används för att förbättra lönsamheten hos ett företag som har likviditetsproblem. Det innebär att företagets tillgångar fryses och betalningsansånd inleds som gör att fordringsägaren får stå tillbaka och vänta med att driva in sin fordran tills företaget återigen blir lönsamt. Detta ”frystillstånd” kallas även moratorium (Andrén, Eriksson & Hansson, 2005).

Meningen med införandet av lagen om företagsrekonstruktion är att minska antalet företagskonkurser och att skapa förutsättningar för att hjälpa i grunden lönsamma företag som är nära konkurs på grund av likviditetsproblem. Skälen till införandet av LFR är att konkurs leder till kapitalförstöring och att det är av samhälls- och företagsekonomiskt intresse att företag som är livsdugliga och som har god utsikt till framtida lönsamhet inte skall behöva gå i konkurs på grund av ekonomisk kris. Oftast söker företag om rekonstruktion för sent, vilket leder till att företaget försätts i konkurs, att lagen sällan används och rekonstruktören inte har bestämmanderätt (Persson & Tuula, 2001; Holec, 2009; Advokaterna, 2007).

Det finns två typer av ackord vid företagsrekonstruktion: frivilligt ackord och offentligt ackord. Frivilligt ackord innebär en uppgörelse mellan gäldenären och fordringsägarna där fordringsägarna accepterar att få endast en del av sina fordringar betalda med en viss procent. Hur stor procentsatsen är beror bland annat på hur mycket likvida medel gäldenären har och hur mycket gäldenären måste ”bjuda” för att fordringsägarna ska godta ett ackord och resterande procentsats behöver gäldenären inte betala. Skulle inte alla fordringsägarna vara eniga om det frivilliga ackordet kan gäldenären ansöka lagligt



om ackord, det vill säga offentligt ackord (tvångsackord) som även gäller vid konkurs (Andrén, Eriksson & Hansson, 2005).

### ***3.1.1 Ansökan till Tingsrätten***

När ett företag som har likviditetsproblem bestämmer sig för att genomgå en rekonstruktion skickar företaget in en ansökan till Tingsrätten som avgör om rekonstruktion ska godkännas. För att Tingsrätten ska godkänna en företagsrekonstruktion krävs att företaget bedöms som livskraftigt. Efter att Tingsrätten har godkänt en rekonstruktion hålls ett borgenärssammanträde. Därefter beslutar Tingsrätten om rekonstruktionen ska fortsätta (Holck, 2009). En företagsrekonstruktion pågår i allmänhet under en tremånadersperiod men kan förlängas upp till tolv månader. Under tiden som rekonstruktionen äger rum kan fordringsägarna inte göra några utmätningar eller ansöka om att företaget försätts i konkurs. Företaget som ansökt om rekonstruktion får anstånd med att betala skulder och fordringsägarna måste vänta på att få sina fordringar betalda under tiden som rekonstruktion fortgår (VTL, 2009; Rekonstruktör och förvaltarkollegiet i Sverige, 2009). För mer information om ansökan till Tingsrätten läs 1 kap. och 2 kap. i LFR.

Nedan beskrivsrekonstruktionsförloppet stegvis.



Figur 3.1 Rekonstruktionsprocessen (Rekonstruktör och förvaltarkollegiet i Sverige, 2009)

### **3.1.2 Rekonstruktörens roll**

När Tingsrätten godkänner en företagsrekonstruktion tilldelas företaget en rekonstruktör, som oftast är en jurist men kan även vara exempelvis en revisor, konsult eller ekonom. Enligt 2 kap. § 11 LFR ”*En rekonstruktör skall ha den särskilda insikt och erfarenhet som uppdraget kräver, ha borgenärernas förtroende samt även i övrigt vara lämplig för uppdraget*” (Sveriges Rikes Lag, 2009, sid.892). Rekonstruktören ska således tillföra företaget särskild kompetens om hur rekonstruktionen ska genomföras. En viktig uppgift som rekonstruktören har är att bedöma de affärsmässiga förutsättningarna för bedrivande av gäldenärens verksamhet. Det är även viktigt att rekonstruktören arbetar för både gäldenärens och borgenärernas intresse (Persson & Tuula, 2001). Dessutom är det rekonstruktörens åliggande att upprätta en rekonstruktionsplan och ackordsförslag, där planen för hur rekonstruktionen ska genomföras redovisas samt förslag till ackord på borgenärernas fordringar ges (Tommie Bäck, Bilaga 1).

### **3.1.3 Företagsrekonstruktion kan ske i två steg**

- 1) *Rekonstruktion i sak* det vill säga företaget försöker att förändra produktionsapparaten för att företagets lönsamhet ska bli bättre, exempelvis minska antalet anställda, effektivisera lagerhanteringen, förändra produktsortimentet eller byta verksamhetslokaler (Ackordscentralen 2009a).
- 2) *Finansiell rekonstruktion* det vill säga om rekonstruktion i sak misslyckats blir nästa steg att förbättra gäldenärens finansiella ställning, genom att justera balansräkningen och längre fram även korrigera resultaträkningen (Ackordcentralen, 2009a).

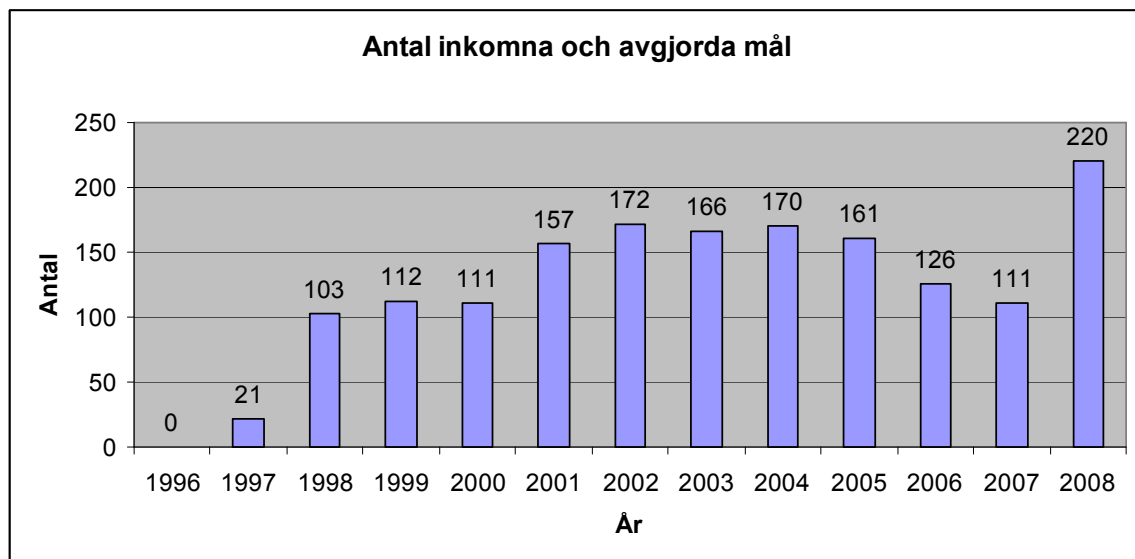
### **3.1.4 Lönegaranti**

Lönegarantilagen inträdde år 2005. Denna lag innebär att företag vid antingen företagsrekonstruktion eller konkurs har rätt till statlig lönegaranti. Meningen med lönegaranti vid rekonstruktion är att företag som har likviditetsproblem ska få möjlighet att undvika konkurs och under tiden förbättra sin likviditet. Lönegarantins omfattning är tiden före rekonstruktionsbeslutet och en månad efter (Lönegarantilagen § 7a,

Förmånsrättslagen § 12). Återbetalningen av lönegarantin ska ske när rekonstruktionen är slutförd (Lönegarantilagen § 35). En räntekostnad på lönegarantibeloppet tillkommer efter överenskommelse, enligt Rättelagen § 1 (Sveriges Rikes Lag, 2009; Ackordscentralen, 2009b). Skillnaden mellan lönegaranti vid konkurs och rekonstruktion är att vid konkurs betalas inte lönegarantibeloppet tillbaka därför att företaget upplöses vid konkurs (Sveriges Rikes Lag, 2009, KonkL samt LFR).

### 3.1.5 Statistik

Bilden nedan redovisar antalet inkomna och avgjorda mål i Sverige om företagsrekonstruktion till Tingsrätten och mål som Tingsrätten avslutat. Med inkomna och avgjorda mål menas att de ansökta målen till Tingsrätten är godkända och avslutade eftersom en rekonstruktion varar i högst ett år (Domstolsverket, 2009).



Figur 3.2. Diagram över antal inkomna och avgjorda mål (Domstolsverket, 2009).

I tabellen ovan visas år 1996 att antalet företagsrekonstruktioner är noll därför att det var då lagen om företagsrekonstruktion först infördes. Antalet rekonstruktioner är högst år 2008 på grund av rådande finanskrisen (Riksbanken, 2009).

### ***3.2 Tecken på försämrad likviditet***

Tecken på försämrad likviditet kan exempelvis vara:

- för stort varulager
- kundfordringarna ökar
- ökade kostnader på verksamhet och råvaror
- ökade skulder

(Andrén, Eriksson & Hansson, 2005).

Åtgärder för att hantera likviditetsproblem kan exempelvis vara:

- förbättra omsättningshastigheten
- öka kredittiden på leverantörsskulder
- minska kundfordringar
- personalnedskärningar

(Andrén, Eriksson & Hansson, 2005).

Vanligtvis väntar företag för länge med att ansöka om rekonstruktion och utvecklingen vid en betalningsinställelse kan yttra sig olika; i lyckade fall en tids andrum med betalningarna (moratorium) eller ackord och i värsta fall kan det leda till konkurs (Andrén, Eriksson & Hansson, 2005; Heuman, 2007).

### ***3.3 Allmänt om nyckeltal***

Nyckeltal används för att analysera ett företags finansiella ställning och de fungerar som ett hjälpmedel för att förstå och tolka varför vissa poster ur resultat- och balansräkningen har förändrats. Det finns ingen allmän definition av nyckeltal, därför kan nyckeltalsbegreppen variera från land till land och källa till källa (Harvard Business Review, 1925; Elliot & Elliot, 2008).

Olika intressenter använder olika nyckeltal för att få den information de behöver. Intressenter såsom företagsledning, potentiella investerare, långivare och leverantörer får viktig information genom en analys av nyckeltal. Exempelvis kan potentiella

investerarare med hjälp av nyckeltal bedöma om de ska investera i ett företag och om företaget har goda framtidsutsikter (Weetman, 2003).

Nyckeltal kan även användas för att jämföra olika företag med varandra eller hur ett företag ligger till jämfört med andra företag i samma bransch. På så sätt kan ett specifikt företag bedömas om det ligger bättre eller sämre till jämfört med andra företag (Harvard Business Review, 1925). För att kunna göra en jämförelse av olika företag är det viktigt att företagen beräknat nyckeltalen på samma sätt, för annars är inte jämförbarheten möjligt (Elliot & Elliot, 2008).

Det är viktigt att tänka på att det finns vissa begränsningar med användningen av nyckeltal som kan förvansa analysen. Exempelvis kan en jämförelse mellan företag påverkas om företagen inte använder likadana redovisningsprinciper eller värderingsprinciper. Resultat- och balansräkning är baserade på dåtida och nutida siffror vilket gör att bedömningen av ett företags framtidsutsikter påverkas, eftersom ett företags tidigare resultat inte behöver vara detsamma i framtiden (Harvard Business Review, 1925; Elliot & Elliot, 2008).

Studien kommer att fokusera på dessa tre områden: lönsamhet, soliditet och likviditet. *Lönsamhetsnyckeltalen* mäter företagets överlevnadsförmåga i framtiden. Lönsamhetsbedömningar har bland annat långivare, aktieägare och anställda nytta av. *Soliditet* visar dels företagets förmåga att överleva tillfälliga förluster samt dels hur företagets tillgångar är sammansatta. *Likviditetsnyckeltalen* mäter företagets styrka att betala sina skulder i rätt tid (Thomasson, 2006).

### 3.3.1 Lönsamhet

$$\text{Räntabilitet på eget kapital före skatt} = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster}}{EK + 0,7 \times OR}$$

Måttet för lönsamheten är sett utifrån ägarnas perspektiv. Det ska visa företagets totala lönsamhet av verksamheten samt även hur det är finansierat. Räntabiliteten anger det mått som avkastningen ger på det egna kapitalet (Thomasson, 2008).

$$\text{Räntabilitet på totalt kapital} = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Finansiella kostnader}}{\text{Totalt kapital}}$$

Räntabiliteten på totalt kapital är ett mått på hur effektivt företaget använder sina tillgångar och är oberoende av hur kapitalet är finansierat. Måttet är användbart när företaget vill jämföra och bedöma sin avkastningsförmåga med andra företag som befinner sig i samma bransch samt analysera sin egen lönsamhetsutveckling.

$$\text{Räntabilitet på totalt kapital} = \text{Vinstmarginal} \times \text{Kapitalets omsättningshastighet}$$

$$\text{Vinstmarginal} = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Finansiella kostnader}}{\text{Omsättning}}$$

$$\text{Kapitalets omsättningshastighet} = \frac{\text{Omsättning}}{\text{Totalt kapital}}$$

En djupare analys av räntabiliteten på totalt kapital görs genom att beräkna vinstmarginal och kapitalets omsättningshastighet. Vinstmarginal visar hur mycket ett företag tjänar för varje omsatt försäljningskrona. Kapitalets omsättningshastighet visar hur snabbt ett företag omsätter sina tillgångar. För att öka räntabiliteten på totalt kapital ska antingen vinstmarginal eller kapitalets omsättningshastighet ökas eller både och. Det vill säga att företaget arbetar aktivt med att förbättra resultatet och de tillgångar som finns i balansräkningen (Thomasson, 2006; Ekonomi-info, 2009).

### 3.3.2 Soliditet

$$\text{Soliditet} = \frac{EK + 0,7 \times OR}{\text{Totalt kapital}}$$

Soliditet är ett mått på företagets förmåga att överleva förluster på ett eller två års sikt. Kortvariga och tillfälliga förluster kan bolaget överleva, men om förluster uppvisas flera år i följd kan bolaget få det svårt eftersom det egna kapitalet drabbas. Det är angeläget för bolaget att verksamheten är lönsam och skulder amorteras för att verksamheten ska överleva på lång sikt (Thomasson, 2006).

$$\text{Räntetäckningsgrad} = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Finansiella intäkter}}{\text{Finansiella kostnader}}$$

Räntetäckningsgraden är ett mått som visar företagets förmåga att betala räntekostnader. En allmän riktlinje för räntetäckningsgraden är att den bör vara på minst 1,0 gånger för då uppnås nollresultatet. Är värdet mindre än 1,0 gånger så innebär det att företaget inte klarar att betala sina räntekostnader (Ekonomi-info, 2009). Helst borde räntetäckningsgraden ligga åtminstone mellan 4-5 gånger (Thomasson, 2006).

### 3.3.3 Likviditet

$$\text{Kassalikviditet} = \frac{\text{Omsättningstillgångar} - \text{Varulager}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

Kassalikviditet är ett mått på företagets betalningsförmåga på kort sikt. Likvida medel förutsätts kunna omsättas snabbt. Värdet på kassalikviditeten bör överstiga 100 procent vilket betyder att företaget kan betala sina korta skulder omedelbart. Är värdet under 100 procent kan företaget få svårt att betala sina kortfristiga skulder (Sandberg, 1993; Ekonomi-Info).

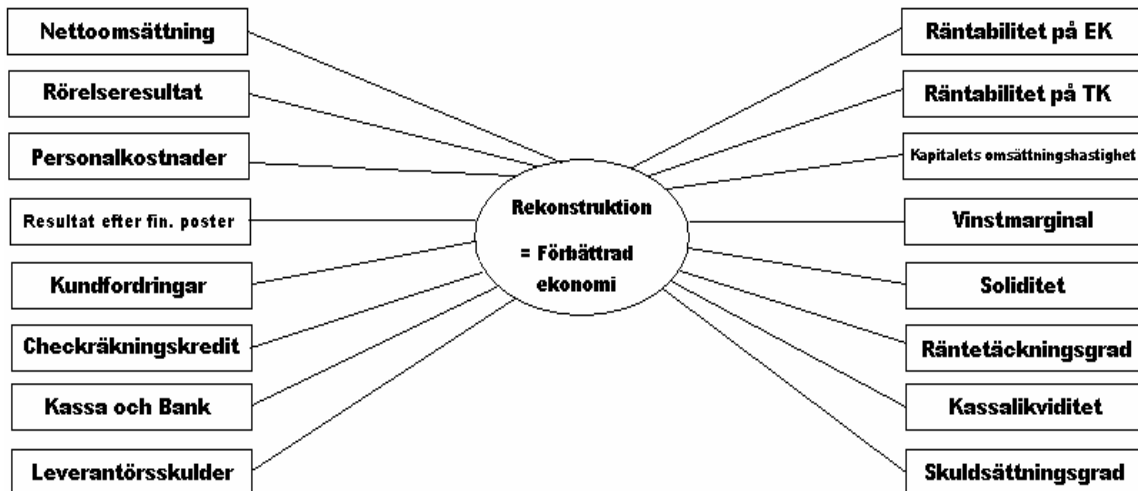


$$\text{Skuldsättningsgrad} = \frac{\text{Totala skulder} + 0,3 \times OR}{EK + 0,7 \times OR}$$

Skuldsättningsgraden är ett mått på företagets finansiella styrka och det visar företagets skulder i förhållande till det egna kapitalet. En hög skuldsättningsgrad innebär en låg soliditet (Ekonomi-info, 2009; Thomasson, 2008).

### 3.4 Modell

Modellen nedan är uppbyggd med utgångspunkt från studiens syfte så att problemformuleringarna kan besvaras. Posterna har valts ut därför att de visar stora förändringar under perioden 2004-2009 samt att de är relevanta för åtgärder som görs under rekonstruktionsprocessen. Nyckeltal har även tagits fram som ett verktyg för att kunna jämföras med branschnyckeltal för att se hur företaget ligger till i branschen. Nyckeltalen beräknas med utgående balans för att branschnyckeltalen är uträknade på detta sätt. Tillsammans skapar det en bild av hur företagets ekonomi har förändrats under perioden 2004-2009.



Figur 3.3. Egen konstruerad.

## 4. Empiri

*I detta kapitel redovisas en kort presentation av företaget med orsaker och samband kring företagsrekonstruktion samt de beräknade nyckeltalen och poster ur balans- och resultaträkningen i tabellform.*

### 4.1 Företagspresentation

Ågerups Grafiska AB (hädanefter benämns Ågerups Grafiska AB som ÅGAB) är ett helägt dotterbolag till Ågerups Repro AB och är verksamt i Eskilstuna. Tidigare hette företaget Eskilstuna Offset AB. Endast firnmanamnet har ändrats men organisationsnumret är detsamma (Eskilstuna Tingsrätt, Akt Ä2236-07).

Företaget är ett familjeägt företag inom tryckeribranschen och har en lång gedigen erfarenhet inom sitt arbetsområde med en kunnig personal samt goda relationer med kunder och leverantörer. Företaget har en hög kvalitet på sina produkter med den senaste produktionstekniken (ÅGAB, 2009).

Vid flytten till moderbolagets lokaler i första maj 2007 övertog ÅGAB moderbolagets grafiska verksamhet (Eskilstuna Tingsrätt, Akt Ä2236-07).

ÅGAB har ett brutet räkenskapsår som sträcker sig från 1 maj till 30 april. Företaget tillämpar årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd (Bolagsverket, 2009).

Den 12 oktober 2007 ansökte ÅGAB om företagsrekonstruktion vid Eskilstuna Tingsrätt. I de offentliga handlingarna ingick rekonstruktörens berättelse, rekonstruktionsplanen, resultat- och balansräkning samt orsaker till rekonstruktionen och åtgärder som vidtogs under rekonstruktionen. Orsakerna till behovet företagsrekonstruktion var bland annat att ÅGAB förlorade två viktiga kunder (Eskilstuna Tingsrätt, Akt Ä2236-07, Bilaga 8). Avsikten för sammanslagningen och flytten i maj 2007 till moderbolagets lokaler gjordes för att uppnå en effektivisering av produktionen och ökad kundservice i syfte att få en förbättrad nettoomsättning. Detta orsakade även stora kostnader, bland annat tvingade Eskilstuna kommun ÅGAB att göra en miljöprovning som kostade två miljoner kronor

och tog ett och ett halvt år att genomföra (Grafisk Revy, 2008). En annan orsak var att företagets verkställande direktör drabbades av en långvarig sjukdom vilket gjorde att företaget inte vidtog de åtgärder som erfordrades. Företagets ambition var att vara ledande på marknaden i Sverige. För att uppnå detta anskaffades modern utrustning fortlöpande. Exempelvis sålde företaget två tryckpressar med vinst och istället leasades två maskiner. En av de leasade maskinerna motsvarade inte förväntningarna på kvalitén vilket gjorde att produktionskostnaden ökade ytterligare. Åtgärder som vidtogs för att få ner kostnader före och under rekonstruktionen var bland annat personalnedskärningar och lönegaranti (Eskilstuna Tingsrätt, Akt Ä2236-07, Bilaga 8 och 28). Enligt Tommie Bäck (se bilaga 1, Ackord) är det viktigt vid personalnedskärningar att det finns en kontinuerlig kommunikation mellan företagsledning och personal. ÅGAB upprättade även en likviditets- och resultatbudget under rekonstruktionen vilket ingick i de offentliga handlingarna från Eskilstuna Tingsrätt. Målet var att göra kostnadsbesparingar på 500 000 kronor per månad. Under rekonstruktionen gjordes även ett 50 procent ackordsförslag som inte godkändes och verkställdes förrän i början av räkenskapsåret 2008/2009. Moderbolaget gav ett villkorligt aktieägartillskott på totalt 2 030 000 kronor varav en miljon kronor i kontant och resterande i form av fordringar (Eskilstuna Tingsrätt, Akt Ä2236-07, Bilaga 8 och 28).

#### 4.2. ÅGABs nyckeltal

Nedan presenteras en tabell med beräknade nyckeltal för ÅGAB. För att förenkla beräkningarna av nyckeltalen har vi använt oss av en 30 procent schablonskatt. (Siffror för de poster som använts vid beräkning av nyckeltalen finns i Bilaga 2).

ÅGABs nyckeltal	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Räntabilitet på eget kapital före skatt	- 32,8 %	4,5 %	- 94 %	-	-
Räntabilitet på totalt kapital	- 2,9 %	3,3 %	- 7,8 %	- 30 %	1,6 %
Kapitalets omsättningshastighet	2,1 ggr	2,3 ggr	2,4 ggr	2,5 ggr	3,7 ggr
Vinstmarginal	- 1,4 %	1,4 %	- 3,5 %	- 11,8 %	0,4 %
Räntabilitet på totalt kapital (kapitalets omsättningshastighet * vinstmarginal)	- 2,8 %	3,2 %	-8,4 %	-29,5 %	1,6 %
Soliditet	16 %	18,7 %	12 %	-10,4 %	3,0 %
Räntetäckningsgrad	-1.2 ggr	-1.3 ggr	-	-	- 0,2 ggr
Kassalikviditet	62 %	53 %	83 %	53 %	42 %
Skuldsättningsgrad	5,2 ggr	4,4 ggr	7,2 ggr	- 10,1 ggr	-35,2 ggr

Tabell 4.1 ÅGABs nyckeltal

ÅGAB hade ingen avkastning på eget kapital alls under år 2007/2008 eftersom resultatet efter finansiella poster var negativt samt att eget kapital delen var negativ och de obeskattade reserverna upplöstes. Trots ett aktieägartillskott på en miljon kronor blev aktiekapitalet förbrukat år 2008/2009 vilket förklarar varför ÅGAB inte hade någon avkastning på eget kapital.

Nyckeltalet räntabilitet på eget kapital visar generellt att ÅGAB har en väldigt dålig avkastning på ägarnas investerade kapital jämfört med branschnyckeltal. För varje satsad krona från ägarna har det genererat en förlust förutom år 2005/2006.

ÅGABs räntabilitet på totalt kapital har varit negativt förutom perioden 2005/2006 då avkastningen på totalt kapital var 3,3 procent, men det ligger fortfarande under branschens medianvärde. Jämfört med branschens räntabilitet på totalt kapital ligger ÅGABs värde för perioderna 2004/2005 och 2006/2007 långt under medianvärdet.

Skuldsättningsgraden för ÅGAB har minskat lite från 2004/2005 till 2005/2006 genom att de försökt minska på skulder, framförallt de långfristiga skulderna.

Resultatet från rörelseverksamheten täcker inte de finansiella kostnaderna. Trots besparingar genom personalnedskärning har ÅGAB inte lyckats täcka räntekostnaderna. I jämförelse med branschens räntetäckningsgrad ligger ÅGAB långt under medianvärdet.

### ***4.3 Branschnyckeltal***

Branschnyckeltalen, vilka erhållits från Grafiska företagens förbund, är upprättade av Market-Manager Partner som ingår i en koncern med Soliditet AB. Nyckeltalsberäkningarna är baserade på uppgifter hämtade från årsredovisningar för alla aktiebolag i branschen. Företagens storlek påverkar inte sammanställningen av branschens nyckeltal. Varje nyckeltal presenteras med ett undre kvartilvärde, medianvärde och övre kvartilvärde. Nyckeltalen har tagits fram för att mäta företagens effektivitet samt användas vid jämförelse med andra företag inom samma bransch (Grafiska företagens förbund, 2009).

Nedan visas branschnyckeltalen uppdelad i lönsamhet, soliditet och likviditet.

<b>Lönsamhet</b>		<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>	<b>2007/2008</b>
Räntabilitet på eget kapital före skatt	Undre kvartil	- 8,3 %	- 4,9 %	- 2,7 %	- 6,8 %
	Median	7,4 %	9,1 %	13,3 %	12 %
	Övre kvartil	27,4 %	29,3 %	37,3 %	38 %
Räntabilitet på totalt kapital	Undre kvartil	- 2 %	- 0,5 %	- 0,1 %	- 0,6 %
	Median	4,7 %	5,3 %	6,5 %	6,3 %
	Övre kvartil	11,7 %	13,5 %	14,8 %	16,1 %
Kapitalets omsättningshastighet	Undre kvartil	1,3 ggr	1,3 ggr	1,3 ggr	1,3 ggr
	Median	2 ggr	2 ggr	2 ggr	2 ggr
	Övre kvartil	2,9 ggr	2,9 ggr	3 ggr	3 ggr

Tabell 4.2. Branschens lönsamhet

<b>Soliditet</b>		<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>	<b>2007/2008</b>
Soliditet	Undre kvartil	18 %	20 %	20 %	19 %
	Median	34 %	36 %	36 %	36 %
	Övre kvartil	55 %	55 %	53 %	56 %
Räntetäckningsgrad	Undre kvartil	- 0,5 ggr	0,1 ggr	0,6 ggr	0,3 ggr
	Median	2,3 ggr	2,7 ggr	4 ggr	3,7 ggr
	Övre kvartil	11,7 ggr	20 ggr	24 ggr	20,8 ggr

Tabell 4.3. Branschens soliditet.

<b>Likviditet</b>		<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>	<b>2007/2008</b>
Kassalikviditet	Undre kvartil	88 %	88 %	89 %	88 %
	Median	131 %	129 %	129 %	129 %
	Övre kvartil	194 %	192 %	192 %	203 %

Tabell 4.4. Branschens likviditet.

#### 4.4 Poster ur resultat- och balansräkning

Nedan redovisas utvalda poster ur balans- och resultaträkning från ÅGABs årsredovisningar för att ge en överskådlig bild över hur dessa poster har förändrats mellan perioden 2004-2009.

<b>Poster</b>	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>	<b>2007/2008</b>	<b>2008/2009</b>
Nettoomsättning	25 752 406	25 228 520	24 810 671	29 460 100	24 843 410
Rörelsens kostnader	28 270 881	26 087 765	26 669 317	34 539 196	26 449 143
Rörelseresultatet	- 367 052	322 688	- 805 016	- 3 541 374	55 249
Resultat efter finansiella poster	- 643 035	91 262	- 1 143 921	- 3 860 264	- 313 412
Leverantörsskulder	1 858 540	1 923 527	2 913 052	5 281 510	2 105 558
Kundfordringar	3 663 310	2 714 464	4 166 917	3 674 806	3 659 779
Kassa och bank	3 019	1 004	550	400 874	- 124 724
Personalkostnader	7 826 082	7 288 925	7 078 520	11 321 841	7 924 669
Checkräkningskredit	1 282 826	1 328 245	1 723 361	0	0

Tabell 4.5. ÅGABs poster.

Under perioden 2004-2007 har ÅGAB försökt skära ned på personalkostnader genom att varsla anställda. Under år 2007/2008 ökar personalkostnaderna på grund av övertagningen av moderbolagets grafiska verksamhet. Checkräkningskrediten blev upplöst för åren 2007/2008 och 2008/2009.

#### **4.5 Förhållandet mellan soliditet och skuldsättningsgrad**

Tabellen nedan visar förhållandet mellan soliditet och skuldsättningsgrad. När soliditeten är låg är skuldsättningsgraden hög och tvärtom.

<b>ÅGABs nyckeltal</b>	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>	<b>2007/2008</b>	<b>2008/2009</b>
Soliditet	16 %	18,7 %	12,1 %	- 10,4 %	- 3,0 %
Skuldsättningsgrad	5,2 ggr	4,4 ggr	7,2	-	-35,2 ggr

*Tabell 4.6*



## 5. Analys

I detta kapitel analyseras förändringen av ÅGABs ekonomi före, under och efter rekonstruktionen. Orsaker och samband till rekonstruktionen kopplas även till förändringar i ÅGABs ekonomi.

### 5.1 Före rekonstruktion

Den låga räntabiliteten år 2006/2007 kan förklaras genom att investeringen på de leasade maskinerna inte genererat den avkastning som ÅGAB förväntat sig och att företaget förlorade två stora kunder samt att en av tryckpressarna inte motsvarade kraven på kvalitet. För att kompensera tryckpressen fick en annan tryckpress användas vilket ledde till högre kostnader. En annan anledning var att VDn inte kunde hantera problemen på grund av bristande hälsa. Kapitalomsättningshastigheten är relativt jämn jämfört med branschens medianvärde. Vinstmarginalen borde förbättras för att kostnaderna överstiger omsättningen vilket gör att ÅGABs avkastning blir negativt (se Tabell 4.1, 4.2 och se kapitel 4.1).

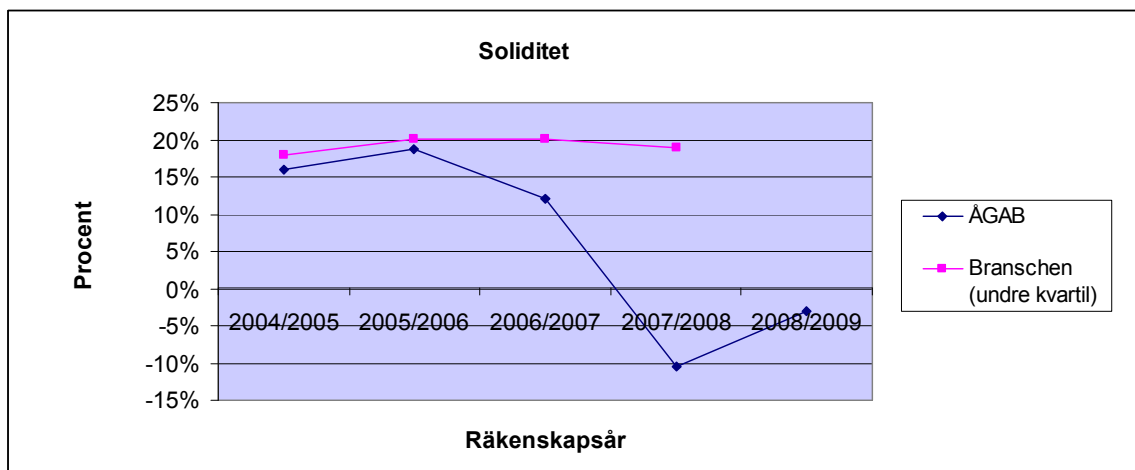


Diagram 5.1

Soliditeten för ÅGAB ligger under branschens medianvärde. Det ligger till och med under branschens värde för undre kvartil (se tabell 4.1 och 4.3). Den låga soliditeten visar att ÅGABs förmåga att klara framtida förlustår inte är bra.

Anledningen till att skuldsättningsgraden är hög år 2006/2007 är först och främst att checkräkningskrediten har ökat med cirka 500 000 kronor och leverantörsskulderna har ökat med cirka en miljon kronor från föregående period (se tabell 4.5).

Kassalikviditeten för ÅGAB visar att de inte har förmågan att betala sina kortfristiga skulder omedelbart (se tabell 4.1) periodens kostnader överstiger intäkterna och rörelseresultatet blir negativt. En anledning till detta är att ÅGAB binder stora mängder kapital i kundfordringar vilket gör att företaget inte får in kontanta medel. Det är viktigt att ÅGAB kan frigöra detta för att öka kassalikviditeten (se tabell 4.5).

Tabell 4.1 och 4.3 visar att räntetäckningsgraden för ÅGAB ligger under undre kvartil i förhållande till branschen. Företaget får därmed svårt med att betala sina räntekostnader vilket kan ses i checkräkningskrediten. Kundfordringar har ökat markant vilket binder kapital (se tabell 4.5). Genom att frigöra kapital får företaget in mer kontanta medel vilket innebär att räntebärande kostnader kan betalas.

Under perioden 2004-2007 har ÅGAB försökt skära ned på personalkostnader genom att varsla anställda. Effekten utav nedskärningen på sex anställda innan rekonstruktionen får inte full effekt förrän i år 2008/2009 (se tabell 4.5).

Genom flytten i maj månad år 2007 till moderbolagets lokaler gjorde ÅGAB en effektivisering av produktionen för att uppnå ökad kundservice i syfte att få en förbättrad nettoomsättning (se tabell 4.5). Miljöprövningen på den nya tryckhallen drog ut på tiden och orsakade stora kostnader samt minskad intäkt (se kapitel 4.1), vilket kan ses på nyckeltalen (se tabell 4.1) och poster i resultaträkningen för räkenskapsåret 2006/2007 då nyckeltalen generellt sett har blivit försämrade.

Under räkenskapsåret 2006/2007 avyttrades två tryckpressar som ersattes med leasade maskiner (se kapitel 4.1). Vinsten från maskinavyttringen kan vara en av orsakerna till en förbättrad kassalikviditet för år 2006/2007 (se tabell 4.1).

Förlusten av de två stora kunderna och ökade rörelsekostnader såsom miljöprövningen syns tydligt i posterna rörelseresultat och resultat efter finansiella poster under år 2006/2007 (se tabell 4.5)

## 5.2 Under rekonstruktion

Under räkenskapsåret 2007/2008 då rekonstruktionen pågick ser man tydliga tecken på hur ÅGAB försökt förbättra sin ekonomi genom att bland annat betalningsinställelse får sin verkan genom att leverantörsskulder ökat, kundfordringar minskat, kassa och bank ökat markant och checkräkningskrediten avbetalades (se tabell 4.5). En anledning till att kassa och bank ökat avsevärt kan vara beslutet om lönegaranti.

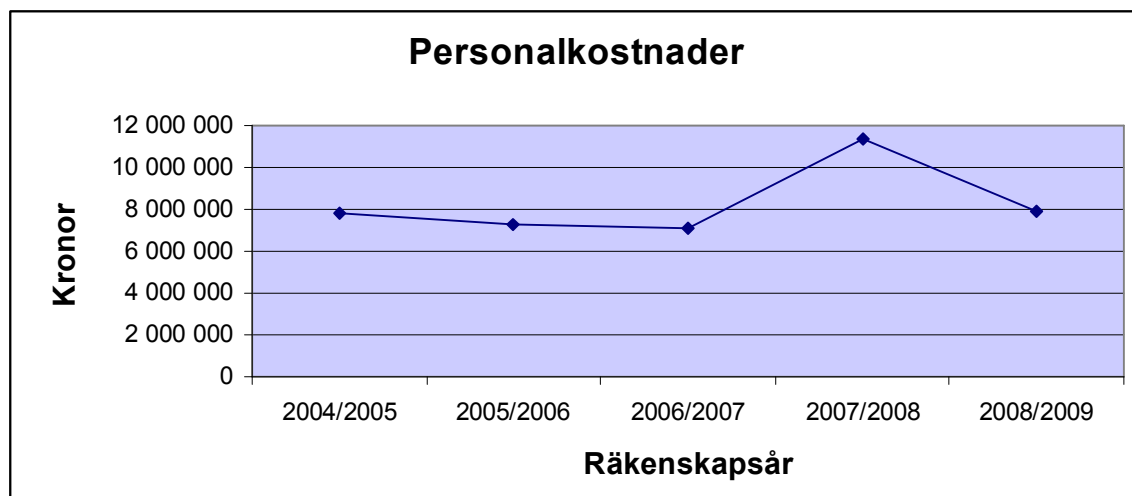


Diagram 5.2

Anledningen till att personalkostnaderna är så höga för räkenskapsåret 2007/2008 är att personalnedskärningen under rekonstruktionen inte fick full effekt förrän år 2008/2009 (se tabell 4.5). Tommie Bäck (bilaga 1, transkriberad intervju 2) menar att under denna period är det viktigt att det finns en kontinuerlig kommunikation mellan företagets anställda och ledning.

Kassalikviditeten visar att ÅGABs betalningsförmåga på kort sikt har försämrats med nästan 30 procent därför att de kortfristiga skulderna har ökat (se tabell 4.1). Exempelvis

ska rekonstruktörsarvode betalas löpande vilket är kostsamt och kassalikviditeten minskar (se bilaga 1, transkriberad intervju 2). Trots att kundfordringarna minskat från förra perioden (se tabell 4.5).

Likviditetsbudgeten som upprättades under rekonstruktionen med en budgeterad kostnadsbesparing på 500 000 kronor per månad uppnåddes inte (se kapitel 4.1), vilket förklarar de försämrade nyckeltalen för år 2007/2008 i tabell 4.1.

Anledningen till att skuldsättningsgraden är låg år 2007/2008 (se tabell 4.1) är dels att obeskattade reserver upplöstes och dels att de kortfristiga skulderna har ökat (se tabell 4.5).

Räntabiliteten på totalt kapital visar att trots det villkorade ägartillskottet från moderbolaget som skulle återställa det egna bundna kapitalet, var det inte tillräcklig för att förbättra nyckeltalet eftersom resultatet efter finansiella poster var betydlig sämre jämfört med föregående år. ÅGAB har lyckats förbättra kapitalets omsättningshastighet, men vinstmarginalen har inte blivit bättre, där av det dåliga värdet på räntabilitet på totalt kapital perioden 2007/2008 (se tabell 4.1).

Den negativa soliditeten år 2007/2008 (se diagram 5.1) visar att ÅGAB inte har förmågan att klara framtida förluster. Generellt sett är ÅGABs nyckeltal jämfört med branschnyckeltalen lägre än undre kvartil (se tabell 4.3) utom när det gäller kapitalets omsättningshastighet som ligger inom medianvärdet för branschen (se tabell 4.1).

### ***5.3 Efter rekonstruktion***

Tabell 4.5 visar hur effekten av personalnedskärningen under rekonstruktionen får full effekt under år 2008/2009. Ackordsförslaget på 50 procent där ÅGAB gjorde en ackordsvinst förklarar minskningen av leverantörsskulder på drygt tre miljoner kronor för år 2008/2009 (se kapitel 4.1 och tabell 4.5).

Från den preliminära balansrapporten för år 2008/2009 framgår det att den sista delen på en miljon kronor från det villkorade aktieägartillskottet bokförts på eget kapital. Trots detta är eget kapital förbrukat. I och med detta förklaras det varför räntabilitet på eget kapital inte är mätbart (se tabell 4.1).

Det negativa värdet för Kassa och Bank för år 2008/2009 visar att företaget inte längre har några likvida medel (se tabell 4.5). Anledningen till detta kan möjligtvis vara att ÅGAB försökt betala av de kortfristiga skulderna med mer än vad som finns i Kassa och Bank.

Enligt kapitel 3.1.4 ska ÅGAB betala tillbaka lönegarantin på cirka en miljon kronor för år 2008/2009. Det får effekt när rekonstruktionen avslutats och blir en tung kostnad för ÅGAB med tanke på att de inte har så mycket likvida medel (se tabell 4.5).

Genom att bedöma nyckeltalen från år 2008/2009 syns effekten av åtgärder för att förbättra lönsamheten från rekonstruktionen föregående år. Generellt sett har nyckeltalen förbättrats förutom skuldsättningsgraden och kassalikviditeten (se tabell 4.1). Anledningen till att skuldsättningsgraden förvärrats är dels att obeskattade reserver är upplösta dels att det egna kapitalet är förbrukat (se tabell 4.5) vilket förklarar den katastrofala skuldsättningsgraden. Försämringen av kassalikviditeten förklaras av att de i balansräkningen redovisade siffrorna är sämre (se tabell 4.1).

Vid jämförelse med branschnyckeltal har ÅGABs nyckeltal förbättrats något från föregående år, men fortfarande ligger de i branschens undre kvartil. Trots att ÅGAB försökt förbättra sin ekonomi med bland annat aktieägartillskottet blev aktiekapitalet förbrukat år 2008/2009 vilket ledde fram till att företaget försattes i konkurs. En annan orsak är att ÅGAB har ansökt för sent om rekonstruktion och kostnaderna hann bli för stora vilket gör att det finns en substans i kritiken om företagsrekonstruktion som är att företag ansöker för sent, lagen används sällan och rekonstruktören har ej bestämmanderätt.

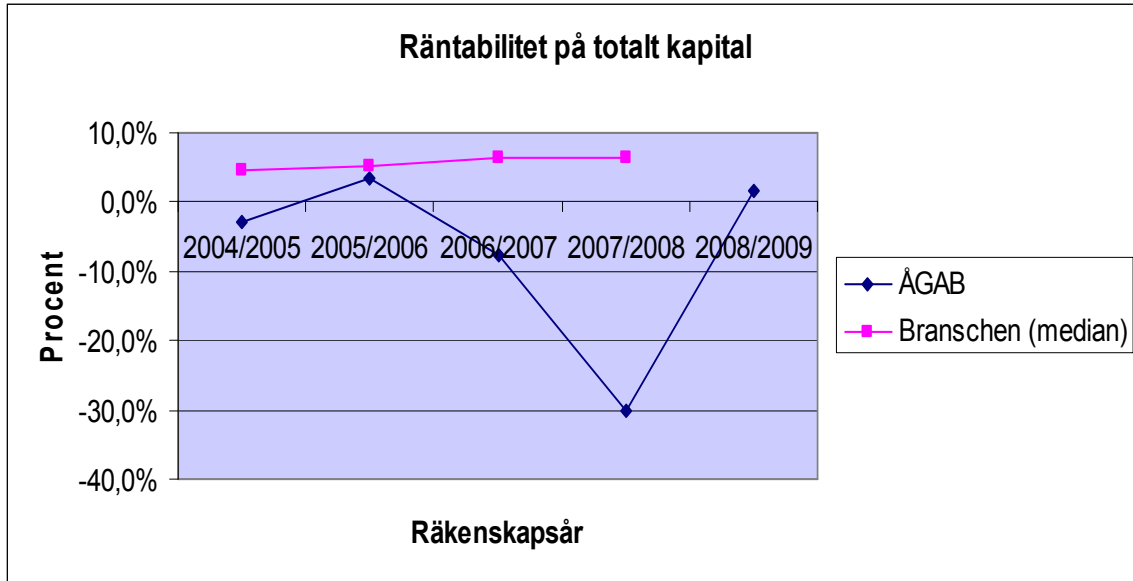


Diagram 5.3

## 6. Slutsats

*Uppsatsens slutsats svarar på de frågor i problemformuleringen och den diskussion som fördes i inledning av uppsatsen och med egna dragna slutsatser och avslutas med en personlig reflektion över uppsatsens arbete.*

*Hur har ÅGABs ekonomi förändrats före, under och efter rekonstruktionen? Resultatet visar för perioden före rekonstruktion på ett undermåligt utfall av företagets nyckeltal med en viss förbättring året före rekonstruktionen vid jämförelse med branschnyckeltalen. Under rekonstruktionen visar analyseringen av ÅGAB på tydliga tecken hur företaget försöker förbättra sin ekonomi men fortfarande är ÅGABs nyckeltal under branschgenomsnittet. Efter rekonstruktionen får åtgärderna som gjordes under rekonstruktionen en viss effekt men inte tillräckligt för att företaget ska bli lönsamt vilket leder till att företaget får ansöka om konkurs.*

*Vilka orsaker och samband är det som skapade likviditetsproblem för ÅGAB? De orsaker och samband som skapade likviditetsproblemen var bland annat att ÅGABs verkställande direktör inte vidtog de åtgärdes som behövdes på grund av hans sjukdom. En annan orsak var höga personalkostnader i samband med flytten till moderbolagets lokaler samt att ÅGAB förlorade två stora kunder och misslyckade maskininvesteringar. Miljöprövningen från Eskilstuna kommun var även en av orsakerna till likviditetsproblemen.*

*Får förfarandet vid rekonstruktion till följd att ett företag får förbättrad ekonomi? I ÅGABs fall syns en tendens till en aning förbättrad ekonomi efter analysering av nyckeltal och poster i balans- och resultaträkning. Emellertid har ÅGAB inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att förbli livskraftigt. Insamlad data visar att ytterligare åtgärder kunde ha gjorts i form av exempelvis strängare resultat- och likviditetsbudget och att företaget ansträngt sig mer för att hålla den.*

Finns det någon substans i kritiken som riktats mot lagen om företagsrekonstruktion? Lagen om företagsrekonstruktion möjliggör en chans för ett i grunden livskraftigt företag,

en möjlighet till räddning istället för konkurs. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv kan därför kapitalförstöringen minskas genom att kompetensen som finns inom företaget inte går till intet vilket är positivt. Dessvärre är rekonstruktionsförfarandet en dyrbar process vilket kan utifrån ett företag i ÅGAB storleksklass fungera dåligt eftersom en ytterligare kostnadsbelastning inte är att förringa (se intervju med Tommie Bäck i bilaga 1). En negativ aspekt med rekonstruktionsförfarandet är att lönegarantin skall återbetalas vilket blir en kostnadsbelastning vid rekonstruktionens slut för företaget (se kapitel 3.1.4). Det kan därför anses finnas viss substans mot kritiken i lagen och att den är tidsödande och många gånger bara en tidsmässig nödlösning innan konkurs.

Slutligen blev kostnaderna för stora i förhållande till intäkterna vilket ledde till att aktiekapitalet blev förbrukat och företaget hamnade i obestånd och försattes i konkurs. I ÅGABs fall visar det att rekonstruktionen inte var tillräcklig för att kunna rädda företaget och de fick ansöka om konkurs.

## ***6.1 Diskussion***

En stor fråga är hur ÅGAB kunnat bedömas som livskraftigt? Trots att företaget inledningsvis bedömdes som livskraftigt med kompetent personal, modern utrustning samt kunder och leverantörer som var välvilligt inställda till företaget säger årsredovisningar och nyckeltal det motsatta. Detta speglar rekonstruktörens och Tingsrätten problemområde att göra en korrekt bedömning och avvägning av de affärsmässiga förutsättningarna för ÅGABs fortsatta existens.

Kunde ÅGAB ha förhandlat mer med personalen för att göra ytterligare kostnadsbesparingar? Det är enligt Tommie Bäck (se kapitel 4.1) viktigt att företaget har en kontinuerlig kontakt med företagets anställda och informerar dem om vad som händer vilket i sin tur ger en trygghet och förhoppningsvis ökad lojalitetskänsla.

Under studiens arbetsgång fick vi en engagerad känsla för företaget som gör att vi kan förstå hur svårt det måste vara när ett familjeföretag upplöses och att man kämpar för att hålla företaget vid liv. Det är lätt att bli irrationell och glömma att titta kritisk på vad resultatet visar.



## Källförteckning

Ackordscentralen (2009a) *Företagsrekonstruktion*. Hämtat 10 Mars, 2009, från:  
<http://www.ackordscentralen.se/index.php?p=175>

Ackordscentralen (2009b) *Lönegaranti under företagsrekonstruktion*. Hämtat 11 Maj, 2009, från:  
<http://www.ackordscentralen.se/index.php?p=177>

Advokaterna, (2007) *Konkurs och företagsrekonstruktion – nya tider stundar*. Nr.9. Hämtat 10 Mars, 2009, från:  
[http://www.advokatsamfundet.se/templates/CommonPage\\_Advokaten.aspx?id=7778](http://www.advokatsamfundet.se/templates/CommonPage_Advokaten.aspx?id=7778)

Advokatgruppen (2009) Hämtat 15 April, 2009, från:  
<http://www.advokatgruppen.net/#>

Agell, A. & Malmström, Å. (2007) *Civilrätt*. 20:e upplagan. Malmö: Liber AB.

Andrén, N., Eriksson, T. & Hansson, S. (2005) *Finansiering*. Malmö: Liber AB. Upplaga 1:2.

Artsberg, K. (2005) *Redovisningsteori – policy och praxis*. 2:a upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.

Bolagsverket (2009) *ÅGABs årsredovisningar 2005-2008*.

Domstolsverket (2009)

Ekonomi-info (2009) *Nyckeltalsskolan*. Hämtat 25 April, 2009, från:  
[http://www.ekonomi-info.nu/nyckeltalsskolan\\_3275.asp](http://www.ekonomi-info.nu/nyckeltalsskolan_3275.asp)

Eliasson, A. (2006) *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.

Elliot, B. & Elliot, J. (2008) *Financial accounting and reporting*. 12th edn. Harlow: Pearson Education Limited.

Eskilstuna Tingsrätt (Å2236-07) *Rekonstruktionsplan och Rekonstruktörens berättelse*. Bilaga 8 och 28.

FAR SRS (2008) *Samlingsvolymen 2008, del 1*. Stockholm: FAR SRS Förlag.

Grafiska företagens förbund (2009) Henrik Rosengren, branschekonom för Grafiska företagens förbund. Kontaktat: 6 april, 2009.

Grafisk Revy (2008) *Tidningen för Grafiska fackförbundet*. Hämtat 25 Mars, 2009, från: [http://www.gfstockholm.se/webbrevyn/Grafisk\\_revy\\_1\\_2008.pdf](http://www.gfstockholm.se/webbrevyn/Grafisk_revy_1_2008.pdf)

Harvard Business Review (1925) *The use of financial ratios*. Vol.4. Issue 1, p.79-93. Hämtat via databasen Business Source Complete 15 Maj, 2009.

Heuman, L. (2007) *Specialprocess utsökning och konkurs*. Vällingby: Norstedts Juridik. 6:e upplagan.

Holck, M. (2009, 31 januari) Nisses tog chansen. *VLT*, sid.16. Hämtat 9 Mars, 2009, från: [http://www.riksdagen.se/debatt/visadok.aspx?spec=visa\\_stort\\_dokument&dokid=GJ035](http://www.riksdagen.se/debatt/visadok.aspx?spec=visa_stort_dokument&dokid=GJ035)

Holmström, M. & Smedhamre, E. (2003) *Matematik från A till E – kurs B*. Stockholm: Liber.

Konkursutredningen, 1985:7 (1986). Statens Industriverk/Liber.

Kronofogden (2009) *ABC/Ordförklaringar*. Hämtat 17 april, 2009, från: <http://www.kronofogden.se/svarpafragor/abcordforklaringar.4.14db52b102ed4e5fe380004297.html#Utmavlon>

Persson, A. H., & Tuula, M. (2001) *Företagsrekonstruktion – i teori och praktik*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Rekonstruktör- och förvaltarkollegiet i Sverige (2009) *Om företagsrekonstruktion*. Hämtat 9 Mars, 2009, från: <http://www.rekon.nu/index.asp?action=rekonstruktion>

Rekonstruktör och förvaltarkollegiet i Sverige [Bild] Hämtat 9 Mars, 2009, från: <http://www.rekon.nu/index.asp?action=rekonstruktion>

Riksbanken (2009) *Penningpolitisk rapport och uppföljning 2009*. Hämtat 28 April, 2009, från: <http://www.riksbank.se/templates/ItemList.aspx?id=30508>

Thomasson, J., Arvidson, P., Lindquist, H., Larson, O. & Rohlin, L. (2006) *Den nya affärsredovisningen*. 17:e upplagan. Malmö: Liber AB.

Thomasson, J. (2008) *Extern redovisning och finansiell analys*. 12:e upplagan. Malmö: Liber AB.

Sandberg, C. (1993) *Ekonomianalys*. Jönköping: Akelius.

Sveriges Rikes Lag (2009) 130:e upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Sveriges Riksdag (Betänkande 1993/94:LU20) Hämtat: 14 Maj, 2009, från:

[http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3322&dok\\_id=GH01LU20](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3322&dok_id=GH01LU20)

Sveriges Riksdag (Motion 1995/96:L15) Hämtat: 14 Maj, 2009, från:

[http://rixlex.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=410&dok\\_id=GJ02L15](http://rixlex.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=410&dok_id=GJ02L15)

VLT (2009) Saab begär rekonstruktion. Hämtat 10 Mars, 2009, från:

<http://www.vlt.se/artikelmall.asp?version=869075>

Weetman, P. (2003) *Financial & Management Accounting*. 3rd edn. Essex: Pearson.

ÅGAB (2009) Hämtat 10 April, 2009, från:

<http://www.agerups.se/page.asp?id=26>

## Bilaga 1

Intervju med Tommie Bäck tisdag den 30 april 2009, intervjuad av Tony Karlsson, Karolina Olsson och My Bach.

### Transkriberad intervju 1

**Tommie:** Jag börjar med en redogörelse över rekonstruktionsprocessen så får ni komma med frågor vart efter intervjuen fortgår.

#### **Före ansökan om företagsrekonstruktionen**

**Tommie:** Ofta går det till som så att företaget eller företagets revisor eller möjligtvis företagets bankkontakt ringer till en advokat och säger att vi har en situation där vi undrar över om en företagsrekonstruktion är möjlig kan vi träffas och går igenom ekonomin, omständigheterna och förutsättningarna, **det** man vill veta innan man ger sig på detta är om det till grunden är **livskraftigt** företag, är det inte det, då är det bättre att ansöka om konkurs. Det är möjligt att arbeta ett tag utan konkurs när bolaget tror att halva AK kanske är förbrukat då ställs en kontrollbalansräkning upp. Bolaget vet varför halva AK gått åt och vad som kommer att hända i framtiden och på 6-7 månader kommer bolagets AK att öka. I detta läge om det sker snabbt för att här får det inte gå tid för då får man inte bedriva AB med begränsat personligt ansvar utan då blir det personligt ansvar. Men är man på, på en gång för att man har en bra bokföring och ser att nu kan det vara halva förbrukat ta fram en kontrollbalansräkning så får revisorn reviderar den vilket är väldigt övergripande. Bolagsstämman säger ok halva är förbrukat, **men** av vissa anledningar tror vi att vi kan vända detta men då måste man innan det gått 8 månader göra en ny kontrollbalansräkning och en ny bolagsstämma och är AK uppe så är det ok annars så går det i konkurs. Men missar man datumet 8 månader så blir man i alla fall personligen ansvarig.

**Karolina:** Är detta ett alternativ?

**Tommie:** Ja! Men nu säger vi att vi kommer fram till att det här företaget borde kunna gå att rekonstruera. Ni hade en fråga om ett företag möjligen klarar sig utan ett ackord? Finns det inte mer än 6-7 borgenärer och pratar med dem så kan det gå att göra en inofficiell betalningsinställelse, och de accepterar det därför att vi säger så här att vi klarar inte att betala nu på ett tag men vi har skickat varorna och vi har betalat inom 8 veckor, är det ok då är det inofficiellt.

**Karolina:** Och då har företaget inte ansökt om företagsrekonstruktion?

**Tommie:** Nej. Men det går även att göra ett informellt ackord när det inte är så många borgenärer. Det viktiga är att man inte **förfördelar** eller **gynnar** någon utan enligt **förmånsrättsordningen vara** rättvis och sköta detta på ett bra sätt så skulle företaget kunna ringa runt till dem och säga nu är det så här och så berättar företaget

omständigheterna för borgenärerna. Kan vi komma överens är det bra för att företagsrekonstruktion kan kosta 250 000 kr, 350 000 kr eller 450 000 kr beroende på hur mycket det är kring formalia och arbete. Så då kanske alla kommer överens om att de gör ett formlöst ackord och då ska alla vara med. Det går inte tvinga fordringsägare att vara med som vid en rekonstruktion.

**Karolina:** Du sa formlöst men det är inofficiellt!

**Tommie:** Ja, alla säger ok vi fattar vi förstår, vi tror på er, ni är ärliga och transparenta. Det är bättre att komma överens inofficiellt istället för att pengarna går till en rekonstruktör och marknaden ser att företaget är under rekonstruktion och riskerar att kundens förtroende minskar, genom att man gör detta inofficiellt så skonar man eller hjälper företaget genom att hålla detta inofficiellt.

**Tony:** Är du med i denna process när det är inofficiellt?

**Tommie:** Nej, inte då. Möjligtvis att jag hjälper dem med avtal.

### **Nu kommer själva rekonstruktionsprocessen**

**Tommie:** Företaget bedöms livskraftigt och ansöker till Tingsrätten om en begäran om rekonstruktion och föreslår en rekonstruktör, och när Tingsrätten godkänner detta skrivs ett förordnande. Vid en företagsrekonstruktion har styrelsen och bolagsstämman beslutanderätt i motsats till konkurs där konkursförvaltaren bestämmer.

**Betalningsinställelsen** får vara i perioder om 3 månader, sen ska rekonstruktören komma in efter den första perioden och bedöma om rekonstruktionen ska få förlängas och det krävs **särskilda** skäl. För andra perioden krävs synnerliga skäl för att få förlängas och tredje perioden krävs också synnerliga skäl. Och ska det vara över ett år krävs det att man har vetskap om att ackordbetalningen ska ut. Dessa regler finns för om det här fortsätter längre än tre månader kan företaget hålla på hur länge som helst utan att betala. En betalningsinställelse innebär en likviditetsförbättring, vilket gör att det blir plus på likviditeten likaså kundfordringar medför också ett plus på likviditeten kortsiktigt och sen har vi det här med avtal. Även om ett avtal vid tidpunkten var sådant att motparten kunde säga upp det, så kan rekonstruktören begära att det ska oaktat vara uppsägningsbart pga. det som hade hänt, alltså vill rekonstruktör att ett avtal ska gälla så gäller det, **står i lagtexten**. Sen händer det ibland att de nya kundfordringar under rekonstruktion kan läggas på factoring vilket ytterligare ökar på likviditeten.

**Karolina:** Går det att förkorta tiden på kundfordringar för att få in likvida medel snabbare?

**Tommie:** Egentligen inte, det är du som står med mössan i hand. Detta är de direkta effekterna: A) konkurskyddet och B) förbättra likviditet.

**Karolina:** Konkurskyddet?

**Tommie:** Rekonstruktionsbeslutet innebär och kan beskrivas vid att en ostkupa sätts över bolaget så att (konkurskyddet) alla konkursansökningar studsar bort. Konkurskyddet kan brytas på fyra sätt: 1) marknaden viker, 2) meddela Tingsrätten om hur det går med

rekonstruktionen, 3) rekonstruktören inte tror på företaget och 4) bolaget själv begär konkurs.

När Tingsrätten har godkänt ansökningen på rekonstruktionen har rekonstruktören en vecka på sig att underrätta fordringsägarna om rekonstruktion och berätta vad det innebär och lite övergripande vad som har hänt, framförallt kalla till borgenärssammanträde.

Bland det första som händer är att rekonstruktören blir nedtagen av alla leverantörer som vill förvissa sig om betalning, det är inte lätt att gå ut kräva kortare betalningstid och den andra biten är att få dem acceptera att det är bara att leverera. En annan sak som rekonstruktören gör är att öppna ett konto dit alla betalningar styrs till. Det förvaltar endast rekonstruktören över för det här en garanti för att pengarna inte ska åka ut genom fönstret, och det är också möjlighet för mig att säga att jag har X pengar på kontot och jag kommer inte att tillåta att dom inte räcker till att betala er, alltså de leveranser som sker efter rekonstruktionsbeslutet. Det kan hända att leverantören själva står i samma situation. Vissa leverantörer kräver förskott och andra ger en limit och när den är uppnådd då måste rekonstruktören pynta ut pengar.

En sak till som förbättrar likviditeten är nämligen lönegarantin. Vilket ska betalas tillbaka. Den funkar så här: det som är före rekonstruktionsbeslutet, som är intjänat men ej utbetalt innan den 12 i månaden (vanligtvis sker konkurser och företagskonstruktioner den 12 i månaden för det är då skatter ska deklarerats och betalas ut) och en månad efter detta får man lönegaranti för. Detta ska betalas tillbaka till staten med referensränta plus 8 % när rekonstruktionen är klar. Ok då hade vi kommit så långt att det är dags för underrättelse och det är dags att sätta sig och göra rekonstruktionsplanen vilket är preliminärt. Här ställer man upp tillgångar och skulder och följer FRL. De leverantörer som har levererat under rekonstruktion med rekonstruktörens godkännande ingår i massafordran eller kallas även superförmänsrätten.

**Karolina:** Om man styr upp det här lite angående hur man ser på i första hand betalningsinställelse och hur man prioriterar, för någonstans ska du ju förhandla med leverantörerna eller fordringsägarna. Det måste ju bero på hur pass mycket pengar de vill ha tillbaka och om man kan få till en betalningsinställelse eller ackord.

**Tommie:** Nej, alltså betalningsinställelse beslutar företaget om. För den är en automatisk följd utav att man ansöker om företagsrekonstruktion. Så där är det stopp. Alla fakturor som var innan ansökan om rekonstruktion läggs undan och förhandlas senare. Och nu kommer alla andra fakturor in som betalas med pengarna ur kontot eller som ett förskott, eller i värsta fall ur superförmänsrätten.

## **Rekonstruktionsplanen**

**Tommie:** Efter att tillgångarna har ställts upp och beräknats börjar man lägga upp en plan för hur man ska förhandla med fordringsägarna. Fordringsägarna ställs upp enligt förmånsrättslagen. De prioriterade fordringsägarna får ersättning först, exempelvis de som har pantbrev och företagsinteckning. Skulle t.ex. pantbrevet inte täcka hela summan på fordringen går resterande del till oprioriterade fordringar. När detta är klart kan man börja värdera hur mycket fakturorna som lades undan är värt. Slutligen får de

oprioriterade fordringarna dela på det som är kvar och då kanske jag beräknar och kommer fram till att det bara blir 25 % som de kan påräkna. I värsta fall kan de få 5 % bara. Då måste jag också fundera på hur mycket kan ägarna sätta in, om det kan komma en extern ägare som aktieägartillskott och nyemission, eller om företaget blir uppköpt.

**Tony:** Ökade krediter då?

**Tommie:** Det kan vara en ökad kredit.

**Tony:** Jag tänkte på om man kunde ha en överenskommelse med banker om att få ökad kredit.

**Tommie:** Ja, men då förutsätter det att det finns någon som kan ställa upp med ökad kredit. För banker vill ju inte gärna kasta goda pengar efter dåliga pengar. De vill ju ha säkerhet. Det är lika viktigt att man når en balans mellan företaget och fordringsägarna. En rekonstruktion gör lika ont för ägarna som för dem som ska vara med på ackordet. Det kan ju vara så att ägarna har satt in de senaste åren jättemycket pengar så de kanske inte har så mycket kvar att sätta in. Det kan också vara att ägarna ställer upp och jobbar gratis under ett halvår exempelvis. Men på något sätt måste det finnas en balans mellan ägarnas och fordringsägarnas intresse. Ett avtal där det inte finns balans är dömd att det i ett längre perspektiv blir fel.

**Karolina:** Får jag bara fråga en sak. Om jag har uppfattat det rätt är betalningsinställelse ett moment bara där man berättar att nu går vi in i rekonstruktionsfasen?

**Tommie:** Ja, fakturorna innan rekonstruktionen läggs undan och förhandlas senare.

## **Borgenärssammanträde**

**Tommie:** Alla fordringsägare blir kallade till borgenärssammanträde och då går rekonstruktören igenom den preliminära rekonstruktionsplanen. Jag glömde nämna en sak. Det är att redan i rekonstruktionsprocessens början så måste man vara rätt så snabb på att vidta åtgärder som till exempel säga upp folk eller försöka analysera sin verksamhet. Vissa maskiner kanske måste säljas eller att vissa avdelningar borde läggas ner.

**Karolina:** Det är rekonstruktion i sak då!

**Tommie:** Ja. Man måste alltså vidta åtgärder i ett tidigt skede. För förr fanns ju Ackordslagen som togs bort 1994 eller så, och den bestod bara av ackord. Varför man bytte ut den var för att man hade upptäckt då att vissa företag kom tillbaka vart femte år och skulle ha ett ackord och det var ingenting förändrat i företaget. Därför vill man att man jobbar igenom företaget. För att borgenärerna ska kunna säga att de tycker att rekonstruktionen ska fortsätta vid ett borgenärssammanträde måste företaget kunna säga vilka åtgärder de har vidtagit och vilka åtgärder som ska göras.

När rekonstruktören har gått igenom den preliminära rekonstruktionsplanen och svarat på frågor så frågar rätten de närvarande fordringsägarna om dom tycker att rekonstruktionen ska fortsätta eller inte. Efter det tar Tingsrätten ställning till om rekonstruktionen ska fortsätta.

**Karolina:** Rekonstruktionsplanen ställs upp enligt förmånsrättslagen. En leverantör som är oprioriterad men som har stora fordringar får han/hon betalt i proportion?

**Tommié:** Ja, alla oprioriterade fordringsägare får betalt i proportion.

### **Rekonstruktionskostnad**

**Tommié:** En rekonstruktion blir rätt så dyrt. Det går åt väldigt mycket. För underrättelsen kanske inte tar så många timmar att göra, men rekonstruktionsplanen tar faktiskt rätt så mycket tid. Fordringsägarna förväntar sig att rekonstruktören satt sig in så mycket i det här att han inte har förbisett en massa konstigheter.

Rekonstruktören måste skriva in tremånadersperioderna i sin almanacka, för det får man inte glömma. För när det närmar sig skriver rekonstruktören till Tingsrätten och säger att vi jobbar på enligt rekonstruktionsplanen, vi följer det som var överenskommet och arbetet fortgår.

### **Ackord**

**Tommié:** Det hjälper väldigt mycket i arbetet att man upprättar en resultatbudget och likviditetsbudget i slutet av den första tremånadersperioden, så att man kan se och jämföra förändringar som företaget har gjort samt även bestyrka sin trovärdighet gentemot borgenärerna.

**Karolina:** Är det nu förhandlingen om ackord börjar?

**Tommié:** Ja, jag är väldigt sen med att komma med framställningen om ackord. Därför att jag vill med säkerhet kunna föreslå ett ackord som är så precist som möjligt.

**Karolina:** Det beror väl också på hur mycket likvida medel företaget har?

**Tommié:** Ja, och som jag tror eller kan göra troligt att företaget har då ackordslikviden ska betalas ut till fordringsägarna. För oftast så betalar man ackordslikviden i två delar.

**Karolina:** Ok.

**Tommié:** Så då lämnar jag ut en framställning med ackord. Då har jag också kommit så långt att jag kan säga att jag inte har hittat någonting som ger anledning till misstanke om brott. Sen så har jag nu preciserat ackordförslaget bättre och föreslår då ett 25 % ackord eller 50 % om det har vart bättre, men jag kan inte föreslå båda.

**Karolina:** Kan det vara frivilligt ackord också eller är det oftast tvångsmässig ackord?

**Tommié:** Såsom jag har förklarat innan så är det ett tvångsackord. Om jag föreslår ett ackord som ger fordringsägarna 25 % men inte mer, då måste jag ha 75 % av antalet plus kronor för att vi ska kunna få igenom ackordet till Tingsrätten.

**Karolina:** Jaha, ok. Kan du förklara det här lite tydligare?

**Tommié:** Är det så att jag har 50 % ackord då räcker det med att jag har 60 % av antalet fordringsägare plus kronor, och resterande får bara följa med. Jag brukar i princip ge ett 50 % ackord, det är oftast det jag vill nå. Därför att det är svårare att få med 75 % av fordringsägarna när det är ett 25 % ackord. För det kan ju vara så att det är många små fordringsägare eller så är det en jättestor fordringsägare. Det är en väldigt skillnad med ett 50 % ackord där man ska få med 60 % av fordringsägarna för att få igenom ackordet mot ett 25 % ackord.



Ackordförslaget skickas till fordringsägarna med fullmakter. Så vad fordringsägarna ska göra är att de ska skriva på fullmakterna om de accepterar ackordet, påskrivet och vart pengarna ska sättas in. Då får jag reda på hur många av fordringsägarna som går med. Jag går inte ut och föreslår ett 25 % ackord och det blir för få fordringsägare som går med på det, och sedan går jag ut igen med ett 50 % ackord. För hur ska fordringsägarna kunna lita på mig då. Först kommer jag med ett 25 % och när de säger nej så kommer jag med ett 50 % ackord. Då tappar de förtroende för mig. Därför måste man liksom hela tiden hitta en linje och hålla sig fast till det. Går det inte att få ett 50 % ackord så måste man kanske ha ett 25 % ackord, men jag är stenhård på att hålla ett 50 % ackord så länge det går.

**Karolina:** Vad menade du när du sa plus kronor innan?

**Tommie:** Det innebär att fordringsägarna som har gått med på 25 % ackordet, att deras fordringar ska representera 75 % utav det totala beloppet kronor som deltar i ackord. Så det är liksom två saker man ska tänka på. Det är därför det kan ha betydelse om man har några stora eller många mindre fordringsägare. Sen kommer vi in på den andra biten i ackordslagen där det står att oprioriterade fordringar kan behandlas som en prioriterad fordring men till en mindre del. Till exempel när vi föreslår ett 50 % ackord, då erbjuder vi en betalning till de oprioriterade fordringsägarna med 50 % plus femtusen kronor exempelvis. Beloppet på femtusen kronor får alla oprioriterade fordringsägarna också. För på så sätt skalar man bort de mindre fordringsägarna som har fordringar på mindre än femtusen kronor. Låt oss säga att vi har hundra fordringsägare. Genom att ge de oprioriterade fordringsägarna ett belopp så minskar man antalet fordringar.

Jag ska också säga att en ackordsvinst behöver man inte inkomstdeklarerar. Därför att dom pengarna hade man ändå inte fått in, alltså grundtanken i skattelagen. Så om en gäldenär tjänar en ackordsvinst genom ackord på fordringsägare. Det behöver gäldenären inte sätta upp som en vinst i bolaget och slipper även att betala skatt på vinsten. Fordringsägarna som har en ackordsförlust får däremot skriva av ackordsförlusten som en kostnad så att de betalar mindre skatt.

Så nu har vi fått in alla fullmakter och det visar sig att jag erbjöd 50 % ackord och jag har fått in 60 % av antalet fordringsägare plus kronor. Sen ska rekonstruktören lämna en framställning om ackordsförhandling med ett intyg om antalet fordringsägare som är med på det till Tingsrätten. Därefter har vi ett andra borgenärssammanträde och då så kan det komma några borgenärer, men oftast är det rätt så lite besökt för de har ju redan tagit ställning. Det första borgenärssammanträdet är rätt så väl besökt. Då fattar Tingsrätten beslut om ackord och de fordringsägarna som inte gick med då får följa med på ackordet. Jag brukar vara med tills första ackordslikviden är betald och efter andra ackordsutbetalningen avslutar jag genom att meddela att syftet med rekonstruktionen har uppnåtts och rekonstruktionen upphör.

## Transkriberad intervju 1

### Rekonstruktören

**Tommie:** Det vi pratade om sist var huruvida rekonstruktören var tvungen att bevaka de tremånadersperioderna, och det måste rekonstruktören göra för annars har han inte skött sitt uppdrag. Å andra sidan sett så är det så om han inte tror att syftet kan uppnås, då ska han säga ifrån.

**Karolina:** Så när du inte tror att syftet kan uppnås, när ska du säga ifrån?

**Tommie:** Direkt därför det är betalningsinställelse och det ska inte ske några ytterligare jag menar även om det skulle gå på lönegaranti så är det statens pengar. Annars är det borgenärens pengar för då ska jag betala löner ur dom här pengarna på mitt konto. Jag får inte förbruka pengar. Så det är ett väldigt ansvar det där och därför så får man inte heller ge sig iväg och försöka rekonstruera företag där du inte tror har varit helt seriöst eller i grunden ett livskraftigt företag som kan bli lönsamt igen. När det är ett litet företag med få anställda ska man säga ifrån för då är kostnaderna för rekonstruktion så stora att det inte är lönsamt att genomgå rekonstruktion.

**Karolina:** Finns det något snitt på hur mycket en rekonstruktion kostar för ett företag?

**Tommie:** Nej, men jag tror att det är helt fel att försöka ens förespegla någon om att det skulle kunna stanna på hundrafemtiotusen kronor, för det gör inte det. Det blir mera. När du väl har satt dig i båten så måste du hantera alla, för nu har du dels dem du företräder i form av borgenärerna. Sen har du alla leverantörer som är oroliga och sen ska du prestera det här som är i formalia i förhållande till Tingsrätten som måste göras på ett bra sätt, och sen så måste du hela tiden ligga på företaget, analysera, kräva och följa upp. Och sen hela tiden tycker jag att man måste ha kontakt med personalen för dom är väldigt viktiga. För dom måste hela tiden matas med information och förstå att de måste bjuda till. För att man ändå kan säga att de första tio dagarna efter ett rekonstruktionsbeslut så är produktionen under femtio procent. Det är så mycket funderingar och så. En viktig del i det här är att man ska motivera personalen och de måste kunna se på tavlan vad som har hänt så att dom orkar producera. Vad jag brukar göra är att jag talar om vad jag tänker och vad jag har för avsikt att debitera i timmen. Sen skriver jag kostnadsräkning på det jag har gjort varje dag, till exempel sex samtal med leverantörer, två samtal med borgenärer, personalinformation, lönegarantibeslut och överläggning med styrelsen. Så det står precis allt jag har gjort och jag skriver så för varje dag. På så sätt ser jag hur mycket tid jag har lagt ner och det faktureras alltid månadsvis. För det är lika bra att dom ser hur mycket rekonstruktionen kostar hela tiden. Jag brukar ha rätt så kort betalningstid faktiskt. Jag kräver att VD:n eller styrelseordförande skriver på min kostnadsräkning och sen lyfter jag den. Skulle det ändå bli konkurs på slutet, då kan jag gå med den sista räkningen till konkursförvaltaren och får honom att godkänna den och så betalar han förmodligen ut den. Annars får jag vänta och då kommer tillsynsmyndigheten i konkurser att ha funderingar. Det har dom även om jag har fått betalt på den sista räkningen.

**Karolina:** Vad händer när rekonstruktionsplanen inte är uppnådd? Går det i konkurs då?

**Tommie:** Ja, men det är just det att företagsledning också kan besluta om konkurs. För de har fortfarande firmateckningsrätten och alltihopa. Rekonstruktören är bara en ”rådgivare med svärd” eller en som kan ta bort konkursskyddet och även godkänna leveranser. Men det är fortfarande företagsledningen och styrelsen som har firmateckningsrätten. För de kan ju säga att de inte tror på företaget längre och begära konkurs. Men jag kan också besluta om konkurs när jag inte tror på det längre och det är min skyldighet att säga ifrån mig.

**Karolina:** När blev rekonstruktionen för ÅGAB klar?

**Tommie:** Jag gick ur den när de hade betalat ut den första ackordslikviden och sen så hade jag bara en kontakt med dem och såg att den andra delen av ackordslikviden betalades. Så den är klar sen nio månader eller någonting. Jag gick ur den kan jag tänka mig 2:a eller 3:e juli 2008.

### **Generellt om företagsrekonstruktion**

**Karolina:** Vad är anledningen till att det är så få företagsrekonstruktioner och att de som genomförs ofta misslyckas?

**Tommie:** Misslyckad rekonstruktion ska jag ta upp strax. Jag besvarar den första frågan först. Det återspeglar sig i lagstiftarens funderingar inför framtiden därför att man anser att företagen väntar så länge innan de vidtar åtgärder. Många gånger så är man så långt fram att när företagen är hos mig första gången så säger jag till dem att det är försent för det har runnit ur för mycket pengar för länge, så jag anser inte att det finns någon möjlighet att bryta tillbaka. Det är försent.

Sen så kan vi ta misslyckade rekonstruktioner. Jag skulle vilja säga att det där tycker jag är lite fel på ett sätt, därför att den omständigheten att en rekonstruktion övergår till en konkurs kan faktisk vara så i någon gång att rekonstruktionen ändå var lyckad. Vad jag menar är att en företagsrekonstruktion kan vara ett instrument som förbättrar företagets ekonomi så pass bra att sen när företaget går i konkurs så blir det mer attraktivt för köpare.

## Bilaga 2

Nedan visas de poster från ÅGABs balans- och resultaträkning som använts vid beräkning av ÅGABs nyckeltal.

Poster	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Resultat efter finansiella poster	-643 035	91 262	-1 143 921	-3 860 264	- 313 412
Summa Eget kapital	244 766	245 289	254 974	- 1 201 295	- 201 295
Obeskattade reserver	2 452 000	2 535 000	1 374 000	0	0
Långfristiga skulder	1 911 391	1 231 591	594 291	424 491	1 168 841
Finansiella kostnader	-293 756	- 266 263	- 277 514	- 359 603	- 417 813
Nettoomsättning	25 752 406	25 228 520	24 810 671	29 460 100	24 843 410
Balansomslutning	12 229 197	10 815 927	9 985 883	11 650 722	-6 669 266
Finansiella intäkter	17 773	34 837	9 609	40 713	- 49 151
Omsättningstillgångar	5 639 877	4 744 223	7 308 883	7 931 488	3 458 203
Varulager	876 891	1 170 407	831 518	1 423 721	- 945 283
Kortfristiga skulder	7 621 040	6 804 047	7 762 618	12 335 276	- 5 926 545