

Offentliggjort d. 29. marts 2014

Salgsmodning af virksomheden ©

*Af advokat (L) Bodil Christiansen og
advokat (H), cand. merc. (R) Tommy V. Christiansen*

www.v.dk

De store årgange fra efterkrigstiden nærmer sig pensionsalderen. Mange har etableret selvstændig virksomhed, og som følge af alder begynder overvejelser om salg af denne virksomhed at trænge sig på. For mange selvstændige er hele pensionsopsparingen placeret i virksomheden, og det har derfor afgørende betydning, at virksomheden kan sælges til en fornuftig pris.

Emnet er behandlet i Jyllandsposten, Erhverv & Økonomi, af Jens Erik Rasmussen den 21. marts 2014, hvor der med rette bl.a. peges på, at et godt ejerskifte kræver en lang planlægning. Der redegøres her for nogle faktorer, der indgår i et ejerskifte, herunder særligt spørgsmålet om salg til næste generation eller en fremmed køber. I nærværende artikel er anlagt nogle mere juridiske og skattemæssige vinkler.

Salgsmodning bør starte 2-7 år før pensionsalderen

Desværre ses det alt for ofte, at beslutningen om salg af virksomheden først træffes på et sent tidspunkt i ejerens livscyklus, således at tidsrummet fra beslutningen om salg og frem til det tidspunkt, hvor salget som følge af ejerens høje alder skal effektueres, er ganske kort. Og dette med den ubehagelige konsekvens, at prisen for virksomheden bliver langt mindre, end hvad ejeren havde forestillet sig - og måske langt mindre, end hvad der kunne være opnået, hvis ejeren i god tid havde så at sige salgsmodnet virksomheden.

Offentliggjort d. 29. marts 2014

Dette skyldes flere forhold: Dels er det åbenbart, at en ældre og måske sygdomsramt indehaver står i en tvangssituation, hvilket selvsagt alt andet lige presser prisen nedad. Dels ses det ofte, at en potentiel køber ønsker, at den hidtidige ejer forbliver i virksomheden i en kortere årrække, således at køber får rimelig tid til at sætte sig ind i virksomheden. Allerede sidstnævnte krav medfører, at salgsovervejelserne bør startes mere end 5 år før salget.

Man kan naturligvis være heldig at sælge virksomheden til en større koncern, der fra købstidspunktet indsætter sin egen ledelse, eller der kan være tale om salg til en ansat direktør. I begge tilfælde kan problemet med den hidtidige ejers høje alder være af mindre betydning.

Overvejelser om salgsprisen

Det vil ofte være en særdeles sund øvelse at få en sagkyndig vurdering af virksomheden samt at få foretaget en realistisk vurdering af potentielle købere. Det ses i praksis ofte, at virksomhedsejeren har nogle ganske urealistiske forventninger om salgsmuligheder og salgspriser. Giver virksomheden eksempelvis et overskud på 1 mio. kr., kunne man udmærket forestille sig, at den kan sælges for 5-10 mio. kr. Men hvis dette overskud forudsætter, at såvel virksomhedsejeren som dennes hustru er fuldtidsbeskæftiget i virksomheden, uden at de er på lønningslisten, men skal leve af virksomhedens overskud, så dækker dette overskud jo ikke andet og mere end lønnen til disse. Og i så fald nærmer salgsprisen sig måske 0 kr.

Har der omvendt været et fornuftigt overskud efter aflønning af ejerne, kan der naturligvis blive tale om en pris, der er attraktiv. Men også en række andre forhold spiller ind:

Er virksomheden salgsmoden

En salgsmodning består i første række af at få virksomheden til at blive selv bærende, uafhængigt af den hidtidige ejers tilstedeværelse og dermed mindst muligt sårbar.

Offentliggjort d. 29. marts 2014

Et af de traditionelle problemer er, at en meget stor del af virksomhedens know-how kun findes inde i hovedet på virksomhedsejeren, ligesom det er ham, der har den altafgørende kundekontakt – eller endnu værre: virksomhedens afsætning sker måske i hovedsagen til én enkelt stor kunde, som virksomhedsejeren har personlige relationer til. Her kan der være behov for at få etableret en bredere vifte af kunder og stræbe mod at gøre virksomheden mere uafhængig af ejeren. En proces, der kan tage flere år.

Dokumentation for virksomhedens forhold

Er der tale om salg af virksomheden til en fremmed, bør ejeren tilvejebringe en behørig dokumentation for virksomhedens forhold i form af en due diligence. Det gælder særligt, hvis der er tale om salg til fremmed, og måske i mindre grad, hvis der sker salg til en direktør, der har været ansat i virksomheden i en årrække.

Virksomhedsejerens fornemste opgave i salgsmodningsfasen er at overflødiggøre sig selv. Forretningsgange skal synliggøres, således at mange beslutninger sker pr. automatik. Ét element kunne her være at etablere en firmahåndbog med beskrivelse af reaktionsmønstre hos de forskellige medarbejdere i forskellige situationer. Alt kan naturligvis ikke beskrives. Men en stor del af virksomhedens forretningsgange og forretningspolitik kan nedfældes. Dette gælder særligt for en række nøglemedarbejdere.

Interne forretningsgange og procedurer kan med fordel beskrives, og denne beskrivelse kan afstemmes med eller udarbejdes af revisor, der normalt har et godt overblik over disse. Eksempelvis kan nævnes procedurer for godkendelse af vilkår i leverandøraftaler, udstedelse af kreditnotaer, kvalitetskontrol, etc. I en salgssituation vil en grundig køber som altovervejende hovedregel bede om dokumentation for forretningsgange – og købers revisor vil undersøge, om disse forretningsgange blot er nedfældet på et stykke papir, eller om de efterleves i praksis. Kan det have en skadeseffekt, hvis salgstankerne kommer til omverdens kundskab, kan det tage tid at indsamle materialet, da personalet i sagens natur ikke kan involveres i denne indsamling af dokumentation

I praksis er virksomhedens kontraktsforhold ofte mangelfulde og giver i tilknytning til salg anledning til prisnedslag. I flæng kan nævnes: Er virksomhedens navne og rettighe-

Offentliggjort d. 29. marts 2014

der til produkterne behørigt beskyttet? Er leverandøraftaler henholdsvis salgsaftaler på plads eller beror disse på mundtlige aftaler? Også andre juridisk forhold kan være forsømte, herunder eksempelvis miljøforhold. (Godkendelser, udledning, dokumentation for at jorden ikke er forurenet etc.) Videre kan nævnes overblik over forpligtelser, der ikke fremgår af regnskabet, så som pensionsforpligtelser, der ikke er forsikringsafdækket.

Som et lille konkret eksempel kan nævnes en sag, hvor det viste sig, at virksomheden ikke havde behørig forsikringsafdækning. Det ville koste omkring 70.000 kr. at få forsikringerne op på det niveau, som sælger havde oplyst var gældende. Konsekvensen af denne post medførte et krav om prisafslag på omkring 1 mio. kr., da prisen på virksomheden - noget forenklet formuleret - var fastsat til omkring 14 x overskuddet, der følgende var sat 70.000 kr. for højt.

En virksomhedsejer, der påtænker at sælge sin virksomhed, bør få undersøgt, hvorvidt disse forhold er i orden. Selskabets revisor vil som altovervejende hovedregel kunne være en stor hjælp i denne proces. Omkostningerne vil ikke være overvældende, hvis processen sker løbende, eventuelt i tilknytning til udarbejdelse af årsrapporten.

Dokumentationen bør systematiseres og samles i mapper til udlevering til potentielle købere, dog således at følsomme oplysninger først frigives, når der et langt stykke af vejen er enighed mellem sælger og en konkret køber.

Bistand fra professionel virksomhedsformidler

Ved salg til en fremmed, endnu ikke identificeret, køber anvendes ofte en professionel virksomhedsformidler. Virksomhedsformidleren bør inddrages på et meget tidligt tidspunkt, således at han kan pege på de ømme punkter, der skal på plads, før den egentlige salgsproces påbegyndes. Et sådant indledende møde er normalt gratis. På mødet får virksomhedsejeren dels en bedre fornemmelse af, hvad der forventes af datagrundlag til brug for salgsprocessen, og dels en viden om selve processen, herunder tidsplan samt pris og vilkår for virksomhedsformidlerens bistand.

Offentliggjort d. 29. marts 2014

Orientering af personalet

I praksis vil det være uhensigtsmæssigt, hvis personalet orienteres om salgsovervejelser, da det ofte skaber unødvendig frygt for fyringer m.v., selv om et salg ofte vil medføre en mere gunstig situation for medarbejderne. I praksis inddrages én eller 2 nøglemedarbejdere, der bistår med fremskaffelse af dokumentationen omkring virksomheden.

Skattemæssige overvejelser ved salg

Jeg har tidligere gennemgået forskellige modeller for salg af virksomhed, herunder salg til en ansat direktør, hvor en såkaldt aktieklassemodel med fordel kan anvendes, se her ved Spørg om Penge den 9. juni 2006 samt den 8. august 2009. Denne model kan være særdeles fordelagtig. Også overdragelse med succession er tidligere omtalt, således i Spørg om Penge den 14. juli 2006. Se endvidere Spørg om Penge den 13. marts 2010.

Kontant salg af en personlig ejet virksomhed

Er der tale om en personlig ejet virksomhed, er det skattemæssigt muligt at overdrage virksomheden med succession, dvs. uden skattemæssige konsekvenser for den hidtidige ejer, hvis overdragelsen sker til en medarbejder eller en søn henholdsvis søskende.

Ved overdragelse til fremmede vil der blive udløst skat, der efter omstændighederne kan blive ganske betydelig.

Salg mod betaling af en overskudsandel

Hvis salgssummen fastsættes i form af en fremtidig overskudsandel, vil risikoen i realiteten blive fordelt mellem sælger og køber. Hvis virksomheden efter overdragelsen ikke giver et afkast svarende til det forventede, vil betalingerne til køberen blive mindre, end hvad der var forventet på salgstidspunktet, og køberen vil slippe billigere.

Og omvendt, hvis driftsresultatet bliver bedre, end hvad parterne forventede på overdragelsestidspunktet.

Offentliggjort d. 29. marts 2014

Modellen, hvorefter der betales i form af løbende ydelser, er hensigtsmæssig, hvis der er tale om overdragelse fra far til søn. Sønnen løber ikke den helt store risiko i denne situation. Omvendt vil det ved salg til fremmed kunne være en farlig spøg, hvis køberen ikke evner at drive virksomheden, da sælger jo så tager del i det dårlige resultat.

Salg af virksomhed ud af et selskab

Hvis virksomheden drives i et selskab, og ejeren herefter sælger virksomheden ud af dette selskab til en køber, vil selskabet stå med en given sum penge efter salget.

Man skal her være opmærksom på, at hvor det måske forud for dette salg var muligt at overdrage nogle af aktierne til børnene med skattemæssig succession, dvs. uden skattemæssige konsekvenser, vil et selskab, hvis aktivmasse for mere end 50 pct.´s vedkommende består af en likvid beholdning med tillæg af udlejningsejendomme, være omfattet af den såkaldte pengetank-regel. Det indebærer, at det vil blive endog meget kostbart skattemæssigt at overdrage aktier til børnene, når selskabet har solgt virksomheden.

Salg af aktier fra et holdingselskab

Er der i god tid forud for salget etableret et holdingselskab (et moderselskab), der ejer aktierne i driftsselskabet, vil aktierne i driftsselskabet i første omgang ofte kunne sælges skattefrit. Hele salgssummen ender herefter i holdingselskabet uden beskatning. Der udløses følgelig først skat, når holdingselskabets midler udloddes til ejeren.

Også her gælder det, at det bør overvejes at overdrage aktier i holdingselskabet til børnene med succession, før salget af aktier i datterselskabet, hvis holdingselskabet ikke er omfattet af pengetankreglerne forud for salget af datterselskabet.

— o —