

Offentliggjort d. 13. marts 2010

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.

Salgsmodning bør sker 5-7 år før pensionsalderen

Desværre ses det alt for ofte, at beslutningen om salg først træffes på et sent tidspunkt i ejerens livscyklus, således at tidsrummet fra beslutningen om salg 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. 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.

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. Men der kan desværre også peges på tilfælde, hvor det påtænkte salg til

Offentliggjort d. 13. marts 2010

den store koncern ikke bliver til noget, simpelt hen fordi denne koncern vurderer, at man stille og roligt kan gå i venteposition, og afvente, at den ejerledede virksomhed lukker og slukker, hvorefter koncernen kan overtage kunderne uden betaling.

Så rådet til enhver virksomhedsejer, der påtænker at afstå sin virksomhed som følge af alder og manglende "kronprinser" i virksomheden, bør igangsætte denne proces mindst 5 – 7 år førend den valgte pensionsalder indtræder.

Overvejelser om køberkredsen

Det vil ofte være en særdeles sund øvelse at få en vurdering af virksomheden samt at få foretage en realistisk vurdering af potentielle købere. Det ses i praksis ofte, at virksomhedsejeren har nogle ganske urealistiske forventninger om salgsmuligheder og salgspri- ser. 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 og 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 salgspri- sen sig 0 kr.

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

Er virksomheden salgsmoden

Behovet for salgsmodning afhænger i vidt omfang af, hvem der er potentiel køber. I den ene ende af skalaen kan i denne sammenhæng peges på salg til en fremmed person, der ønsker at købe virksomheden og drive den videre. I den anden ende af skalaen kan pe- ges på tilfælde, hvor virksomheden skal overdrages til en søn eller ansat direktør, der gennem længere tid har haft en ledende stilling i virksomheden og kender dens styrke og svagheder. I sidstnævnte tilfælde kan overgangen ske stille og roligt over nogle år, og her er der næppe noget større behov for salgsmodning.

Offentliggjort d. 13. marts 2010

Det er klart, at fremtidsudsigterne indenfor en kortere årrække spiller en væsentlig rolle. Her vil eksempelvis konjunkturerne indgå med stor vægt. Eksempelvis vil det nok i indeværende periode være meget vanskeligt at opnå en god pris for en virksomhed indenfor byggebranchen.

Men også status for virksomhedens salgsmodning kan spille en ganske væsentlig rolle for potentielle købere. 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 denne, der har den altafgørende kundekontakt – eller endnu værre: Virksomhedens afsætning sker i hovedsagen til en enkelt stor kunde, til hvilken virksomhedsejeren har personlige relationer.

En salgsmodning består i første række af at få virksomheden til at blive selv bærende og mindst muligt sårbar.

Det ligger i sagens natur, at består kundekredsen i hovedsagen af én større kunde, vil dette medføre en kraftig prisreduktion for virksomheden. Dette gælder særligt, hvis der er knyttet personlige relationer mellem sælger af virksomheden og denne kunde. Virksomhedsejeren bør her med meget stor indsats få opbygget en mere jævnt fordelt kundekreds.

Også virksomhedens struktur kan kræve en overvejelse. Eksempelvis er det langt mere enkelt at sælge et aktieselskab end en personlig drevet virksomhed. I den personlige drevne virksomhed skal f.eks. alle kontrakter overgå til køberen, herunder leverandør- og salgsaftaler, eventuelle lejekontrakter, finansieringsaftaler m.v. Dette kan i sig selv være vanskeligt. Er der tale om et aktieselskab eller et anpartsselskab, er det selskabet som sådant, der er kontraktspart, og alle løbende kontrakter overgår med overdragelse af selskabet. Skattemæssige hensyn kan tilsige, at der etableres et holdingselskab, således at salg af et selskab i først runde kan ske helt skattefrit. Først når pengene hæves til privatforbrug, skal der løbende betales skat af disse hævninger. En særdeles favorabel model for den ældre generation.

Offentliggjort d. 13. marts 2010

Virksomhedsejerens fornemste opgave i salgsmodningsfasen er at overflødiggøre sig selv. Forretningsgange skal synliggøres, således at mange beslutninger sker pr. automatik. Èt 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. En sådan firmahåndbog letter tillige den situation, hvor en medarbejder forlader firmaet, og en ny medarbejder skal overtage en given funktion. Det er min erfaring, at succesrige virksomheder i vidt omfang har baseret denne succes på en meget udførlig beskrivelse af de enkelte jobfunktioner.

Også alle formelle forretningsgange bør checkes med revisor. Og også disse bør beskrives. Dette gælder eksempelvis registreringer, efterkalkulationer, papirflow, arkiveringer m.v. 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.

I praksis er kontraktsforholdene ofte mangelfulde og giver i tilknytning til salg anledning til prisnedslag. I flæng kan nævnes: Er virksomhedens navne og rettigheder 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 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 over 1 mio. kr. da prisen på virksomheden – noget forenklet formuleret - var fastsat til omkring 14 x overskuddet. Og overskuddet var altså sat 70.000 kr. for højt.

Offentliggjort d. 13. marts 2010

En virksomhedsejer, der påtænker at sælge sin virksomhed, bør få undersøgt, hvorvidt disse forhold er i orden. Selskabets revisor vil her som altovervejende hovedregel kunne være en stor hjælp i denne proces. Omkostningerne vil ikke være overvældende, hvis denne proces sker løbende, eventuelt i tilknytning til udarbejdelse af årsrapporten. Videre kan anbefales, at hvis ejeren vil anvende en professionel virksomhedsformidler, bør denne inddrages på et meget tidligt tidspunkt, således at denne 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 virksomhedsformidlers bistand.

Model for 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, jf. Jyllandsposten den 9. juni 2006 samt den 8. august 2009. Også overdragelse med succesion er tidligere omtalt i Jyllandsposten d. 14. juli 2006.

— o —