

Mød de professionelle virksomheds- mæglere

SOLGT!

Magasinet om salg, køb og udvikling af virksomhed

Læs om, hvordan du kommer bedst muligt i gang, og hvordan du sikrer et godt forløb med salg, køb eller udvikling af virksomhed

**NÅR VIRKSOMHEDEN
BLIVER
FORRETNINGEN**

**GENERATIONSSKIFTE
ELLER EJERSKIFTE - TO VIDT
FORSKELLIGE PROCESSER**

**EVNEN TIL AT KUNNE
OMSÆTTE STRATEGIEN I
PRAKSIS BETYDER ALT**

INDHOLD

Grafisk design:
AD/ID design & kommunikation

Fotograf:
Skovdal Nordic

Ansvarshavende redaktør:
Frank Jensen, M+A

Redaktionen:
Carsten Machon, M+A
Mikkeline Andersen, M+A

Tekst:
Frank Jensen, M+A
virksomhedsborsen.dk
butiksborsen.dk

12

22

32

18

38

28



HVAD ER MIN VIRKSOMHED VÆRD?

Der er mange faktorer, som har betydning for virksomhedens værdi. Derfor gennemgår og vurderer vi samtlige vigtige faktorer, så vi er i stand til at give ejerlederen svar på det spørgsmål, vi oftest bliver stillet. Hvad er min virksomhed værd?

TAG IKKE FODEN AF SPEEDEREN, NÅR VIRKSOMHEDEN SKAL SÆLGES

Selvom virksomheden skal sælges, er det afgørende, at fokus på den daglige drift og udvikling bibeholdes. En konsekvent optimering af virksomheden helt frem til overdragelsen har nemlig en positiv effekt på både værdien, industrien og samfundet.

NY PARTNER SIKRET MED PERSONPROFIL MATCH FRA M+A

"Det var ikke alene spændende, men også lidt sjovt at få forklaret sin profil af en specialist, og jeg blev faktisk helt forbløffet over, hvor godt den stemte overens med virkeligheden" – Jette White.

NÅR VIRKSOMHEDEN BLIVER FORRETNINGEN - SÆT KURSEN FRA STARTEN

I Danmark sælges der flere virksomheder til eksterne købere, end der gennemgås generationsskifter, hvilket har en afgørende indflydelse på hele processen. Et salg af en virksomhed kan således bedst sammenlignes med et komplekst og omfattende løsningsalg.

DEN RIGTIGE BESTYRELSE ER GULD VÆRD

At have en bestyrelse, som har solid erfaring, besidder de rette kompetencer og samtidig har en god indbyrdes kemi, kan være afgørende og yderst værdifuld for udviklingen af virksomheden.

DEN HELT RIGTIGE START PÅ PROCESSEN

"Min virksomhed" er værktøjet, der giver dig adgang til vores store indsigt i og viden om salg, køb, partnerrekruttering og kapitalfremskaffelse.

VORES SUCCES MÅLES PÅ VORES KUNDERS SUCCES

LEDER:
Frank Jensen
Chief Executive Officer

Velkommen til den anden udgave af vores magasin SOLGT!, hvor vi denne gang fokuserer på at beskrive forudsætningerne og grundlaget for en succesfuld udvikling og formidling af virksomheder.

Et af formålene med det redaktionelle indhold i denne udgave af SOLGT! er at give dig som læser den rette forståelse for de forhold og forudsætninger, der gør sig gældende, når man skal enten sælge, købe eller udvikle virksomhed. Det, de allerfleste rådgivere glemmer eller ikke forstår, er, at virksomheden i denne proces reelt bliver til selve forretningen, der skal handles på den ene eller anden måde.

Alle taler om det gode ejerskifte, men hvad drejer det sig egentligt om? Er det et generationsskifte, hvor stafetten overtages af næste generation i familien eller af mangeårige medarbejdere eller forretningspartnere, der alle er kendte af sælgeren? Eller er det et ejerskifte til en ekstern køber, som ikke er kendt af sælgeren?

Umiddelbart kan det hele virke lidt uoverskueligt og måske lidt lige meget, men det er lige nøjagtig, hvad det ikke er. Er der tale om et generationsskifte, hvor sælgeren kender den nye ejer, er det en opgave, man ofte kan løse sammen med sine normale rådgivere; advokaten og revisoren. Men ved et ejerskifte med salg til en ekstern køber er det en helt anden opgave. En opgave og proces, der bedst kan sammenlignes med et yderst komplekst og avanceret løsningssalg i et krævende

marked, hvor det drejer sig om at skaffe sig adgang til de mest relevante og stærkeste kunder på markedet.

Derfor skal der, i tilfælde af at der ikke er tale om et generationsskifte, men derimod om salg af virksomheden til eksterne købere, gennemføres en proces, hvor man sikrer, at markedet ikke alene afdækkes, så man har den nødvendige snitflade og rækkevidde ud mod alle relevante og potentielle købere, men at værdiansættelsen også udføres, så den repræsenterer den reelle markedsværdi, samtidig med at virksomheden beskrives professionelt og præsenteres bedst muligt. Så den fremstår attraktiv og professionelt i en formidlings- og forhandlingssituation.

Er der tale om en lille eller mellemstor virksomhed i det såkaldte SMV-segment, er antallet af potentielle sælgere, købere, partneremner og investorer langt større end i noget andet segment, og det stiller store krav til virksomhedsmægleren og den kapacitet, de kompetencer og den platform, man opererer ud fra.

Og det er her, vi skiller os ud fra alle andre på markedet, som tilbyder værdiansættelse, salgsmønstre, exit strategi og formidling af virksomhed. Ikke alene har vi den

fornødne størrelse og dermed også den organisation, der skal til for at understøtte et professionelt udviklings- og formidlingsarbejde, vi har også foretaget meget store investeringer i infrastruktur, specifikke systemløsninger til virksomhedsformidling samt en stærk markedsføringsplatform.

Man må heller ikke glemme de kompetente specialister, der hver eneste dag beskæftiger sig med rådgivning af ejerdere og formidling af deres virksomheder. I vores organisation lægger vi stor vægt på, at man som virksomhedsmægler og -rådgiver selv har professionel og operationel erfaring på et højt niveau inden for ledelse, forretningsudvikling, produktion og økonomi.

Vi sætter en stor ære i at kunne sætte os ind i vores kunders situation og samtidig være i stand til at udvikle og formidle deres virksomhed med det ønskede kommercielle udbytte. Alt dette har vi sat ord og billeder på i denne udgave af SOLGT!

God læselyst.

M+A OM: Formidling af salg og køb af virksomheder er et håndværk

NÅR MAN SKAL PÅBEGYNDE ELLER SÆLGE LIVSVÆRKET, ER DET IKKE NOGET, MAN KAN TAGE LET PÅ

At sælge eller købe en virksomhed er ikke blot endnu en handel, der bare lige skal gennemføres og overstås.

Om man står overfor at skulle købe eller sælge sin virksomhed, er det en af de helt store beslutninger i den professionelle karriere. Og er man ejerleder eller på vej til at blive det, er det også en beslutning, der kommer til at få stor indflydelse på det private liv. Der er nemlig ikke kun tale om finansielle investeringer, men i den grad også personlige investeringer i et liv, der bliver eller har været præget af stor travlhed, et konstant pres og meget lidt indflydelse på egen fritid og den tid, man får eller har haft sammen med sin familie og venner.

Netop derfor er det vigtigt, at man vælger ikke bare den rigtige partner, men også den rigtige tilgang og løsningsmodel for hele denne proces.

Det er nemlig ikke lige meget, hvem man samarbejder med, og hvordan det foregår.

Virksomhedsmæglerens struktur og forretningsgrundlag er afgørende

Når man skal beskrive processen og strukturen i en virksomhedshandel, kan man med fordel sammenligne det med et komplekst og omfattende løsningsalg. Der er så mange afgørende facetter og områder, der skal være styr på, og endnu flere processer, der skal beregnes, vurderes og bedømmes. En sådan proces kræver den rette infrastruktur, en solid position og en omfattende og stærk specialistviden.

I denne tid, hvor teknologien gør det muligt at sætte nye forretningsformer op med portalløsninger og et kontaktannoncelignende formidlingskoncept med en internetbaseret front-end og en back-end bestående af tilsyneladende højt rangerede, men alligevel unavngivne specialister, så udfordres den konventionelle tilgang. Hertil kommer flere og flere rådgivere, der igen, qua den teknologiske udvikling, må se hele områder blive omlagt til en automatiseret løsningsform, der helt eller delvist fjerner deres

Jørn Andersen

Senior virksomhedsmægler, HD, MBA.
Har arbejdet 6 år som professionel virksomhedsmægler. Lang erhvervskarriere inden for ledelse, salg, produktion, strategi- og forretningsudvikling samt ejerleder.



Thomas Egedgaard

Arbejdet som professionel virksomhedsmægler i godt 15 år.
Stor erfaring med lokalisering af potentielle købere og sælgere.



gamle forretningsgrundlag. Derfor breder nogle af disse rådgivere sig ind over andre rådgiveres specialer. Eksempelvis vælger nogle revisorer at tilbyde juridisk rådgivning og andre former for specialistrådgivning inden for forretningsudvikling og ledelse med mere. Et fænomen, der ofte beskrives som de nye finansielle supermarkeder.

Normalt er det at udfordre det konventionelle ikke en dårlig ting, men når der reelt kræves specialviden og -indsigt, og når erfaring og kompetencer spiller en afgørende rolle, kan det ikke blot erstattes med en quick and dirty og en hurtig handel. Især ikke, når det gælder livsværket.

Peter Hald

5 år som professionel virksomhedsmægler.
Lang erhvervskarriere inden for ledelse, forretningsudvikling, handel, import, service samt tidligere ejerleder



Ikke alene skal man stille krav til sin virksomhedsmægler, man skal stille høje krav

"I gør da alt for at skræmme potentielle ansøgere væk". Sådan lød indledningen i en mail, vi modtog fra en potentiel kandidat til stillingen som professionel virksomhedsmægler hos M+A SME i det sjællandske team. Ansøgeren slog i samme mail fast, at vi ikke havde skræmt ham helt væk, og at hvis vi fandt hans CV og ansøgning interessant, ville han gerne have en dialog med os om et potentielt samarbejde som virksomhedsmægler hos M+A SME.

Det er korrekt, at vi ikke lægger fingrene imellem, når vi forklarer om karrieremulig-

Virksomhedsmæglerens fornemste opgave er at værne om både sælgers arv og købers fremtid...

Det er det ufravigelige mantra, M+A SME arbejder ud fra. For når virksomheden bliver forrettningen, gælder det om, at ejerlederen ikke alene føler sig tryk, men også at både værdiansættelsen og selve formidlingsarbejdet foregår professionelt, så det bedst mulige resultat opnås for både sælgers og købers vedkommende.

Skomager blev din læst.

Man sætter jo heller ikke mekanikeren til at køre racerbilen

Det burde være ren logik. Blot fordi nogle brancher må gentænke deres forretnings-

At blive en del af virksomhedsmægler-teamet hos M+A SME kræver, at man har den rette kommercielle baggrund og forretningsmæssige forståelse. Og så skal man være en stærk forhandler.

hederne hos os, og de kriterier vi har til kompetenceniveauet, erfaringen og de resultater, man kan fremvise. Vi har bare lært, at det er nødvendigt at være meget specifik, da det langt fra er alle ansøgere, der kan leve op til de krav, vi stiller. Vi fandt hans CV meget interessant og relevant, og derfor er han i dag en del af vores stærke sjællandske mæglerteam.

Langt de fleste af vores virksomhedsmæglere har en lang karriere bag sig inden for ledelse, forretningsudvikling, produktion og operationel drift i store internationale organisationer, mens flere selv har en fortid som ejerleder. Det gør, at en ejerleder altid får den optimale rådgivning i øjenhøjde, da virksomhedsmægleren ikke alene kan sætte sig ind i ejerlederens rolle, men også kan tilføre masser af værdi og relevant rådgivning til ejerlederen både før, under og efter formidlingsprocessen af virksomheden.

grundlag på basis af, at den teknologiske udvikling i løbet af kort tid vil overflødiggøre nogle dyre og ressourcekrævende processer, så kan man ikke bare udvide menukortet uden de rette forudsætninger. Vi har allerede set flere tilfælde, og det stopper helt sikkert ikke her. Desværre.

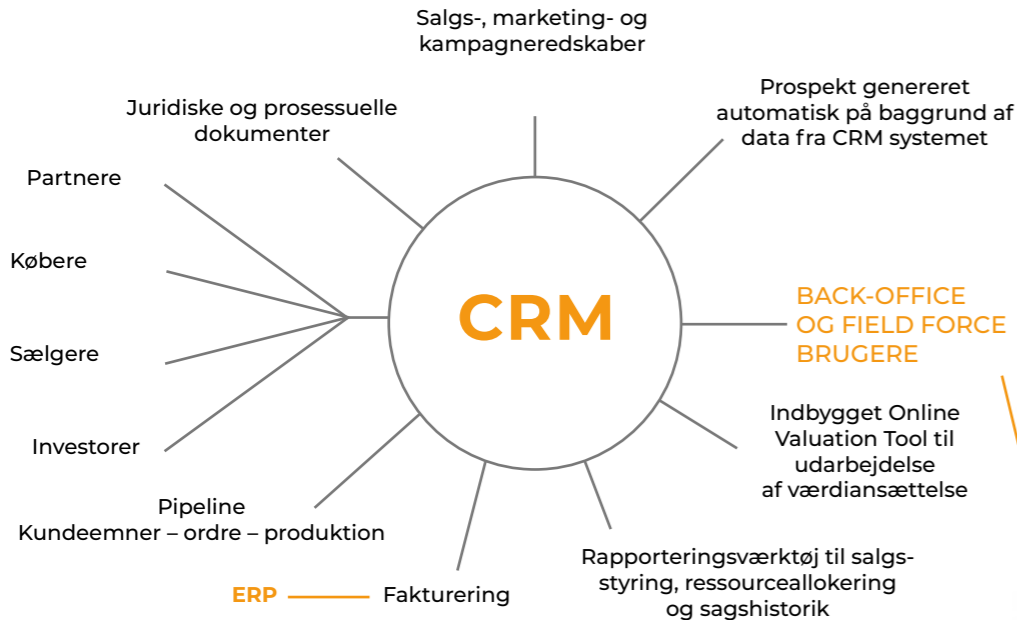
Og netop derfor er det ikke alle, der kan blive en del af teamet hos M+A SME. Ligeledes er det også derfor, at M+A SME investerer store ressourcer i systemudvikling og den nødvendige infrastruktur for at kunne sikre den bedst mulige proces, når virksomheden skal formidles.

M+A OM: Formidling af salg og køb af virksomheder er et håndværk

Formidlingsprocessen hos M+A SME er baseret på en omfattende infrastruktur og en dedikeret M&A systemløsning

Der ligger et stort forarbejde til grund for den omfattende formidlingsproces, før den kan iværksættes. Hos M+A SME aktiverer man den store interne database (+12.000 emner) med en række målrettede kontaktaktiviteter hos visiterede og valide-

rede potentielle køber- og sælgeremner, der alle har udbedt sig at blive kontaktet, når relevante emner, der opfylder deres kriterier, enten tilbydes til salg eller når opkøb ønskes.



Thor Hauberg, Professionel virksomhedsmægler.

En struktureret, omfattende og yderst professionel tilgang til hele formidlingsprocessen sikrer adgang til de bedste, potentielle kandidater

Udover de mange relevante emner, der findes i den omfattende interne database, aktiveres ligeledes alle relevante partner-

rådgivere, der har potentielle emner, som kunne være relevante i den givne sag. Ved siden af disse målrettede indsatsen baseret på M+A SME's database planlægges og eksekveres en ekstern målrettet søgningsproces i industri- og branchevertikaler, så man får afdækket alle potentielle købs- eller salgsemner, der kunne være relevante i forbindelse med den specifikke sag.

Intern søgning

M+A Database + 12.000 emner

Virksomheder / stand-alone købere / investorer (Globalt - internt netværk)

M+A Database + 12.000 emner

Partnernetværk / revisorer / advokater / mæglere (Globalt - Eksternt netværk)

Annoncering

Ugentlig dagbladsannoncering
Annoncering i branche- og fagblade
Optagelse i online salgarkiv på alle M+A's hjemmesider
Broadcast i sociale medier via dedikeret SoMe strategi

Ekstern søgning

Proaktiv søgning i relevante vertikaler

Virksomheder (for strategisk opkøb)
Investorer / kapitalfonde

Mæglere / advokater / revisorer / konsulenter

En minutløs proces for søgning og selektering af potentielle sælgere eller købere

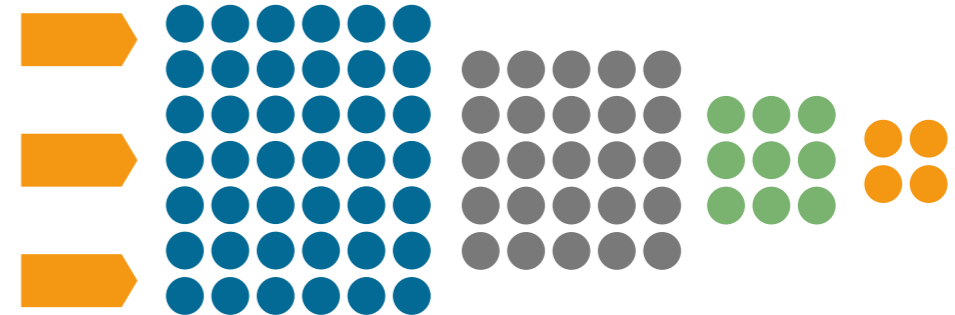
Denne del af processen gennemføres på basis af en professionel kommerciel tilgang til at få afdækket alle områder for potentielle emner, der herefter behandles gennem en funneling sales pipeline

proces. Nøjagtig på samme måde som en professionel salgsorganisation vil gennemføre deres go2market proces i forbindelse med et opsøgende salgsarbejde.

M+A Database
Potentielle emner

M+A Annoncering
Potentielle emner

Ekstern søgning
Potentielle emner



Først når man har sikret de rigtige kandidater starter LOI- og forhandlingsprocessen.

Alle potentielle og relevante købere og sælgere aktiveres for interesse.

Interesserede emner modtager prospekt og bliver kontaktet.

Efter grundig research snævres feltet ind, så kun relevante og seriøse emner er tilbage.

Den endelige shortliste består nu kun af de emner, der er parate til enten at modtage eller placere bud.

Kombinationen af M+A SME's store interne database og det omfattende og store operationelle apparat, der aktiveres i alle sager, skaber markedets ubetinget bedste løsning

Supporten fra back-office teamet

Det store mæglersteam har et stort behov for kompetent support i arbejdet med de mange opgaver, som følger med formidlingsarbejdet af virksomheder. Hos M+A SME sørger et back-office team på for tiden 6 stærke ressourcer, at alle processer kører, som de skal, og at alle opgaver løses effektivt og professionelt. Sammenligner man M+A SME med stort set alle øvrige konkurrenter på markedet, så matcher back-office teamet alene det samlede antal

medarbejdere hos de fleste konkurrerende virksomhedsmæglere og ofte endda langt større end mange af mæglervirksomhederne. Back-office teamet hos M+A SME supporterer cirka et dusin travle virksomhedsmæglere i deres rådgivnings- og formidlingsarbejde med vores kunder.

Den direkte årsag til, at vi har investeret i et stærkt back-office team er, at vores virksomhedsmæglere ikke ville være i stand til at kunne koncentrere sig om det reelle mæglerarbejde i samme omfang og derfor ikke ville bibringe den samme

værdi for vores kunder.

Nu kan alt imidlertid ikke gøres op i volumen, men det ændrer ikke ved det faktum, at selvom der skal dygtige og kompetente ressourcer til, så er de fleste opgaver i mæglingsprocessen af virksomheder voldsomt tids- og ressourcekrævende.

Det har vi taget konsekvensen af og sørget for at have tilstrækkeligt med kompetente ressourcer, både i felten og på supportfronten til at løse vores kunders opgaver.

Effektiv og omfattende markedsføring af din virksomhed

Målrettet annoncering, der sikrer den rette eksponering over mod målgruppen.

Hver uge finder man annoncer fra M+A SME med landets to største virksomhedsmægler brands – ButiksBørsen og Virksomhedsbørsen – i de store, landsdækkende dagblade, hvor et udpluk af de mange seriøse virksomheder, der er til salg, fremhæves og præsenteres overfor potentielle købere..

Tidligere annoncerede ButiksBørsen med fokus på detailbranchen og Virksomhedsbørsen med fokus på B2B-branchen individuelt i de to store og landsdækkende dagblade, Morgenavisen Jyllands-Posten og Berlingske Tidende.

Langt større synlighed og synergi

I dag, hvor Virksomhedsbørsen og ButiksBørsen er samlet under samme brand, M+A SME, annonceres både retail og B2B virksomheder. Det gør, at vi nu når ud til langt flere potentielle emner og kan understøtte den position, vi gennem mere end 20 år har bygget op i folks bevidsthed om, hvor de skal kigge for at få adgang til landets største udvalg af seriøse og vel-drevne virksomheder.

Det er et område, hvor vi i fremtiden ikke alene vil fortsætte vores aktiviteter,

men øge vores indsats og investeringer betydeligt. For trods den digitale tidsalders indtog, kommer man ikke udenom de gode gamle avisannoncer. Vi ser gang på gang den store effekt, disse annoncer har på søgningen af de enkelte virksomheder, som annonceres til salg.

Kort sagt, er det en uvurderlig og helt uerstattelig markedsføringsaktivitet, hvilket afspejler sig i trafikken til vores hjemmesider.

God og sælgende, men alligevel anonymiseret annoncering

Vi hører tit ejerledere forklare os, at det ikke er muligt at annoncere deres virksomhed, uden at alle med det samme ved, at de nu vil sælge deres virksomhed.

Vi lægger stor vægt på at annoncere en salgsvirksomhed, uden at nogen kan se, hvilken virksomhed der er tale om.

Og hver gang giver vores kunder os ret i, at det er fuldstændig anonymt, og faktisk fandt de deres egen virksomhed så attraktiv og interessant, at de selv ville kigge nærmere på den, hvis det ikke var, fordi de selv stod at skulle sælge den.

Det korte af det lange er, at det giver rigtig god mening at annoncere, fordi det skaber masser af interesse hos de rigtige emner.

Avisannoncering er kun et af flere medier, vi benytter os af, når vi markedsfører din virksomhed

Foruden den analoge annoncering bliver din virksomhed også opført i det online salgskartotek på vores hjemmeside, hvor alle, som søger en virksomhed inden for en specifik branche, kan finde frem til de emner, der er til salg.

Dette kombineres ligeledes med online aktiviteter som Google Adwords og links, omfattende SoMe; Facebook og LinkedIn samt andre onlinemedier som banner-reklamer med links til landing pages, hvor virksomhederne i de specifikke aktiviteter er beskrevet overfor de potentielle købere, som søger inden for netop den specifikke branche.

Nye og spændende aktiviteter på vej

Vi arbejder løbende med at udvikle flere spændende aktiviteter og projekter gennem andre og relevante online medier, der alle vil bidrage til at skabe en endnu større opmærksomhed omkring vores mange aktiviteter og dermed også komme vores kunder til gode.

Annoncering:

En god regel er, at man skal være der, hvor kunderne er.

Vi ved gennem mange års erfaring, at de fleste relevante kunder læser avisen for at se, hvad der sker på markedet for virksomheder.

Derfor annoncerer vi hver uge i et udvalg af disse aviser. Vi vil i løbet af 2019 udvide vores aktiviteter og annoncering væsentligt, da denne form for annonce-

ring er et vigtigt element i vores samlede marketingmix.

Som regel er det tilstrækkeligt at deltage i den samlede annoncering, men i visse tilfælde anbefaler vi at foretage individuel annoncering, hvor en bestemt case eller mulighed beskrives mere detaljeret. Det er dog en undtagelse, men ikke desto mindre noget, som nogle gange forekommer.





Vores målrettede annoncering gør, at mange købere og sælgere følger aktivt med i aviserne for at se, hvilke nye virksomheder vi udbyder til salg.

Online præsentation af virksomheden:

Det online baserede salgskatalog indeholder alle de virksomheder, vi proaktivt markedsfører til salg. Det giver en vigtig positionering og præsentation af virksomheden, når interesserede købere leder efter relevante emner.

Her finder man også et stort kartotek med interesserede købere.

Sociale medier, især LinkedIn og Facebook, er en del af vores omfattende SoMe strategi, der i løbet af 2019 bliver udvidet med en række spændende aktiviteter og kommunikationsværktøjer.

Med mindre andet er specifikt aftalt, så foretages alle annonceringer anonymiseret.



Direkte online adgang til de mange interessante virksomheder.

Detaljeret beskrivelse af virksomheden:

Hvis en potentiel køber finder en annonce interessant, og de ønsker yderligere information, vil de, når der er underskrevet en hemmelighedsholdelseaftale, modtage et professionelt udarbejdet prospekt, der sikrer en professionel og transparent præ-

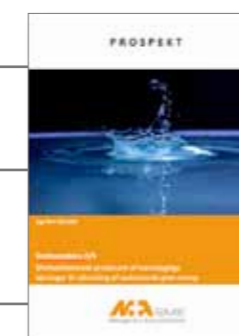
sentation af virksomheden.

Det dybdegående forarbejde skaber det optimale grundlag, hvorpå man kan udarbejde et prospektmateriale, der udover at være sandfærdigt også sælger virksomheden på professionel vis.

Introduktion og baggrund

Produkter og service

Tal og resultater



Marked og database

Udvikling og fremstilling

Drift og ledelse

Projekter



M+A SME lægger stor vægt på, at formidlingen foretages på grundlag af et informativt og professionelt prospektmateriale.

Hvad er min virksomhed værd?

Uden tvivl det hyppigste spørgsmål, vi bliver stillet..

Vi møder hele tiden masser af ejerledere, der alle stiller os det samme spørgsmål. Hvad er min virksomhed værd?

Og det er der ikke noget at sige noget til. Især ikke, når man har dedikeret en meget stor del af sit liv til at drive og udvikle det, som ofte bliver til ens livsværk. Der er ikke noget endegyldigt og hurtigt svar på spørgsmålet om virksomhedens værdi, fordi det med udgangspunkt i en model ikke er muligt at belyse alle de vigtige og afgørende aspekter, som tilsammen kan fastsætte værdien. Men skal man kort beskrive grundlaget for det, der reelt skal være på plads for at fastsætte værdien, er det virksomhedens evne til at eksekvere og levere på basis af virksomhedens potentiale ud fra udviklingen og markedet.

Ved udarbejdelse af en værdiansættelse går vi virksomheden efter i sømmene. Derfor er arbejdet baseret på vores omfattende og strukturerede tilgang, som tager udgangspunkt i en revision af de vigtige faktorer, der udgør virksomhedens grundlag. Det skaber det absolut bedste grundlag til at kunne udarbejde en realistisk værdiansættelse af virksomheden.

Stor forskel i værdien på sammenlignelige virksomheder

Der kan hurtigt opstå forvirring og tvivl, når man skal svare på et værdispørgsmål på basis af, at en ejerleder har et eksempel på en virksomhed, der svarer til hans egen i samme branche, men han bliver præsenteret for en lavere prisansættelse, end den anden virksomhed blev vurderet til og solgt for.

Men det er der som regel en god og indlysende forklaring på.

Rådgivere, der i praksis ikke ved særligt meget om drift, forretningsudvikling og de operationelle udfordringer, man står stillet over for i det daglige, er tilbøjelige til at lave værdiansættelsen som en regnearksøvelse, men det giver sjældent et retvisende billede.

Her er et eksempel med to branche- og resultatmæssigt næsten identiske virksomheder, som alligevel viser en markant forskel i værdien.

Virksomhederne, der er en del af den samme branche, har begge samme antal medarbejdere. En top- og bundlinje, som stort set er enslydende. Alligevel vurderes den ene til at have en 30% højere værdi end den anden.

Det kan have flere årsager. Der kan være tale om et salg til en strategisk køber eller der kan være en lang række synergier, som har ført til flere optimeringer og besparelser og heraf en højere værdi, der kommer sælgeren til gode.

Men der kan også være mange andre forhold, der gør sig gældende. I dette tilfælde er det virksomhedernes forskellige kommercielle grundlag, som har udløst forskellen i værdiansættelsen.



Den ene virksomhed arbejder primært meget projektorienteret, på den måde at de løbende udfører opgaver for forskellige ad hoc kunder, der ikke er baseret på et kontraktligt længerevarende samarbejde. Det gør virksomhedens omsætning mere følsom over for manglende tilgang af opgaver og dermed også mere sårbar med en større risikoprofil i forhold til det at kunne planlægge langsigtet i forhold til driften og den nødvendige pengegennemstrømning og likviditet.

Den anden virksomhed derimod arbejder på et kommercielt grundlag med et bekræftet tilsagn om opgaver baseret på længerevarende kontrakt-aftaler og behørig opsigelsesvarsler. Virksomheden har dermed muligheden for at kunne planlægge langsigtet i forhold til de driftsmæssige og økonomiske forhold.

Dermed påvirker det kommercielle grundlag baseret på kontraktlige aftaler positivt, hvilket betyder en højere værdi end virksomheden, som ikke er baseret på et kontraktligt grundlag.

Det skal indskydes, at der kan være flere faktorer og områder, som kan have indflydelse på en virksomheds værdi, og det at den vil afvige negativt fra en virksomhed med et lignende resultatgrundlag.

Den meget korte version: Den reelle værdi findes primært i potentialet og evnen til at udnytte dette. Ikke kun i historikken

Det er især i sådanne situationer, at vi med vores tilgang altid sikrer en realistisk værdiansættelse og et deraf følgende

stærkt forhandlingsgrundlag gennem hele processen. Vi kigger selvfølgelig på historikken, der sikrer en god dokumentation af resultater og det niveau, der er tale om, samt hvordan udviklingstrenden har været.

De vigtige faktorer:



cielle forretningsgrundlag som beskrevet i eksemplet tidligere. Gennem en evaluering af de forskellige faktorer skaber vi et detaljeret billede af virksomheden, der hjælper os til at forstå dens evne til at eksekvere og levere fremadrettet i forhold til konkurrencen og den forventede udvikling og efterspørgsel.

Hermed bliver vi ligeledes i stand til at forholde os konstruktivt og kritisk til de budgetmæssige forventninger, virksomheden har til sin udvikling. Kan en udvikling underbygges, styrker det værdiansættelsesgrundlaget betydeligt.

Hver faktor spiller en vigtig rolle

Har man styr på det juridiske grundlag i forhold til samarbejds-kontrakter, ansættelseskontrakter og eventuelle immaterielle værdier, der ligger til grund for virksomhedens drift og udvikling?

Eller hvad med ledelsesaspektet? Er der en velfungerende, kompetent og operationel ledelse, der kan drive virksomheden videre i tilfælde af, at ejerlederen ikke kan passe sit arbejde som normalt?

Hvad med organisationen og de faglige kompetencer, der er nødvendige for en kontinuerlig og sikker drift?

Har virksomheden en position og profil, så man kan tiltrække stærke fagfolk med de rette kompetencer, og er man god til at sikre efteruddannelse af den eksisterende arbejdsstyrke?

Disse og mange andre spørgsmål er med til at afgøre forudsætningen og grundlaget for virksomhedens værdiansættelse.

Men i sidste ende afgøres værdien af virksomhedens potentiale og dens evne til at eksekvere og levere og dermed udnytte potentialet.

Faktorerne betyder alt

Vi opererer med dét, vi kalder for de vigtige faktorer, herunder indgår det kommer-

Stand-alone køberen

Typisk en ambitiøs, kompetent og faglig ressource, som ønsker at være selvstændig. Ofte er de velforberejdede og klar til opgaven med det nødvendige finansielle grundlag. En stand-alone køber bibringer sjældent synergier til transaktionen og det nye setup.

Den strategiske køber

Typisk en virksomhed, som gennemfører en del af sin ekspansionsstrategi på basis af akquisition. En strategisk køber bibringer ofte synergier til transaktionen og det nye setup, der dermed kan påvirke værdiansættelsen positivt.

Kapitalfonden

Man kan ikke generalisere, når man beskriver kapitalfonde, men de har altid en klar strategi for deres opkøb og dermed krav og forventninger til den fremtidige drift og udvikling. En kapitalfond kan bibringe synergier, men en upside skal for en ejerleder ofte findes i den udvikling, kapitalfonden muliggør gennem massive investeringer.

M+A OM: VALUATION - Kombinationen af de vigtige faktorer, potentialet og historikken

Modeller, multipler og resultat efter skat og ikke mindst de vigtige faktorer

+ et kompetent ekspertpanel til at efterprøve og evaluere hver eneste værdiansættelse før frigivelse til kunden.

Udover at vurdere virksomheden på en evaluering af alle vigtige faktorer, baserer vi altid vores værdiansættelse på økonomiske og finansielle beregninger på de 3 seneste års resultathistorik (interne regnskaber) og de kommende 4 års realistiske budgetforventninger.

Den økonomiske proces

Disse tal bearbejdes herefter, så den rette økonomiske indsigt etableres, og vi på det grundlag kan foretage de nødvendige beregninger for etableringen af den grundlæggende værdiansættelse, som efterfølgende bliver justeret på baggrund af det kommercielle grundlag og de strukturelle forudsætninger.

Virksomhedsbesøg og tæt dialog med kunden

Virksomhedsmægleren kan kun foretage en værdiansættelse ved at sikre sig al relevant information om virksomheden og opnå den nødvendige indsigt i virksomhedens forretningsgrundlag og potentiale. Det sker gennem en tæt dialog, møder med kunden samt en besigtigelse af virksomhedens lokationer.

Bearbejdning, evaluering, benchmarking og konklusion

Når al information er samlet og blevet bearbejdet, foretages en evaluering og en konklusion. Qua det store antal virksomheder, vi hvert år formidler, vil værdiansættelsen blive testet i en benchmark op mod værdiansættelser og transaktioner af lignende virksomheder i samme brancher.

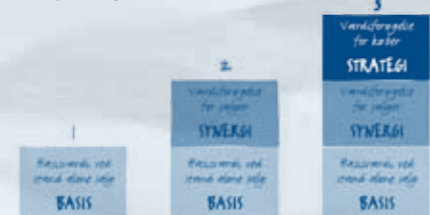
Endelig godkendelse af værdiansættelsen af ekspertpanelet

Den samlede konklusion og værdiansættelsen efterprøves af et ekspertpanel, der alle arbejder med formidling af virksomheder og har stor erfaring med ledelse, forretningsudvikling, produktion og økonomi.

En minimumspris og udbudspris

Der etableres en minimumspris, der, som betegnelsen indikerer, er det, vi vil betegne som minimumsprisen for virksomheden. Ligeledes fastsættes der en udbudspris, der vurderes til at være den realistiske markedspris for virksomheden.

Den omfattende løsning, vi anvender til udarbejdelsen af værdiansættelser, sikrer sammenligning med alle anvendte modeller som DCF modellen, EBITDA modellen, P/E modellen og normal-indtjeningsmodellen.



Som illustrationen ovenfor viser, er der flere faktorer, som kan spille ind, alt efter om der er tale om en transaktion, der giver mulighed for synergier og/eller strategisk betydning. Dette er affødt af de potentielle køberprofiler, der er interesserede i virksomheden – se forrige side.

En professionel udført værdiansættelse er ikke bare en walk-over

For det første kræver det stor indsigt i drift og udvikling af virksomheder samt en stor erfaring i at værdiansætte virksomheder. Dernæst er det en tidskrævende opgave og ikke bare noget, hvor man lige skal have styr på nogle regnskabstal og nøgletal fra de officielle regnskaber, før man kan foretage en beregning.

Hertil kommer, at det også kræver et stort researcharbejde, interview af ejerlederen samt virksomhedsbesøg, hvor virksomhedsmægleren kan skabe sig det rette indtryk af virksomheden.

Hos M+A SME sikrer man yderligere et meget højt kvalitetsniveau ved at lade et ekspertpanel vurdere og konkludere på den endelige værdiansættelse, inden den frigives til kunden.

Det at foretage en professionel værdiansættelse af en virksomhed er både en tids- og ressourcekrævende opgave.

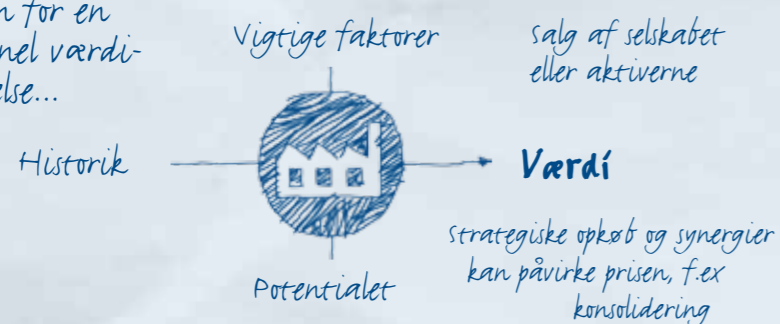
Man kan derfor ikke blot på basis af tal, der ikke trykprøves i praksis eller ikke baseres på et eller flere virksomhedsbesøg, udarbejde en holdbar og realistisk værdiansættelse.

Vær derfor opmærksom på billige slagtilbud og hurtige løsninger. Det kan hurtigt blive de dyreste penge, man nogensinde har sparet.

Husk, selve værdiansættelsen er grundlaget for hele processen og også det første spørgsmål, man som ejerleder stiller sig selv. Hvad er min virksomhed værd? Og så er der lige den lille detalje, at det i rigtig mange tilfælde er livsværket, man beskæftiger sig med. Som i de fleste andre tilfælde kan det godt svare sig at lade fagfolk udføre opgaven, når det virkelig tæller.

Det er vigtigt at notere sig, at selvom værdiansættelsen er forudsætningen for hele processen, er det kun en del af det samlede billede. Derfor er det vigtigt, at der er en logisk sammenhang mellem grundlaget for værdiansættelsen og den udbudte virksomhed.

Processen for en professionel værdiansættelse...



De mange spørgsmål, der opstår når man skal købe, sælge eller udvikle virksomhed, skal besvares, så man skaber sig det nødvendige overblik, som danner grundlag for at kunne træffe de rigtige beslutninger...



Free Initial Advice & Guidance
- gratis, indledende sparring

Se mere på www.virksomhedsborsen.dk
eller www.butiksborsen.dk

M+A OM: Formidling af køb og salg af virksomheder er et håndværk

Det er langt fra nogen skrivebords- (eller excel) øvelse at sælge en virksomhed!

Salget af en virksomhed skal sidestilles med salget og markedsføringen af et omfattende og meget komplekst løsningssalg.



Vi sætter os dybt ind i virksomhedens produktion og kommercielle grundlag. Det er en forudsætning for at kunne arbejde seriøst og professionelt med opgaven.



Vi er der, hvor vores kunder er og sikrer gennem besøg i virksomhederne, at vi forstår alle aspekter af forretningen og ikke kun de tal, der viser historikken, men også potentialet og forudsætningerne det kræver at udløse dette.



Thomas Egedgaard kører tæt på 70.000 km i sit arbejde som virksomhedsmægler, når han besigtiger virksomheder og forhandler med købere og sælgere.

Det kræver en stor og veltilrettelagt indsats af fagfolk

Hvert år afvikler vi mere end 30 seminarer sammen med dygtige advokater, revisorer og pengeinstitutter over hele landet. Her møder vi over 1000 potentielle sælgere og købere, som søger information og inspiration til deres proces med at sælge, købe eller udvikle virksomhed, og vi har derfor en rigtig god forståelse for og indsigt i, hvad der efterspørges i processen, både set fra sælgerens og fra køberens synspunkt. Dette, sammenholdt med de mange virksomheder vi hvert år formidler for vores kunder, gør, at vi har de bedste forudsætninger på det danske marked for at tilbyde den optimale service og rådgivning til vores kunder.

Man kan sammenligne processen omkring salget af en virksomhed med et omfattende og komplekst løsningssalg af en avan-

ceret service til en krævende, velinformeret og yderst kompetent køber. Af selvsamme årsag stiller det utroligt høje krav til alle elementer lige fra værdiansættelsen til markedsføringen af virksomheden og selve processen omkring søgning, selektering og forhandling med relevante køberemner.

Værdiansættelse og formidling af virksomheder kræver praktisk erfaring og indsigt

Det er derfor, vi er så fokuserede på, at vores team af virksomhedsmæglere har baggrunden, erfaringerne og kompetencerne, som gør dem i stand til at kunne gennemføre processen med det ønskede resultat.

Vi tilbringer masser af tid på landevejen, når vi konstant besøger virksomheder over hele landet. For det første kan man ikke værdiansætte virksomheder, hvis man ikke har besøgt virksomheden og mødt ejerlederen, så man har det fulde indblik i virksomheden. Dette bevirker, at vores forudsætninger er på plads for at kunne foretage en værdiansættelse ud fra markedsniveauet og en professionel formidling af virksomheden.

Derudover kan man ikke skære hjørner, når det drejer sig om at forvalte ejerleders livsværk. Det kræver en stor indsats og kan ikke klares gennem indtastning af regnskabstal i et regneark. Indsigt i og forståelse for virksomhedens baggrund, forretningsgrundlag og drift er en forudsætning. ■

Hos M+A er prospektet ikke noget, der også bare lige skal laves!

Det er et meget vigtigt værktøj. Her præsenteres virksomheden med historik og potentiale, så det har vi professionelle fagfolk i teamet til at udarbejde.

“ Vores struktur og tilgang til alle faser i processen gør, at vi producerer et professionelt prospekt, uafhængigt af hvilken branchevertikal det drejer sig om.

Carsten Machon
Mere end 10 års erfaring med udarbejdelse af professionelle virksomhedsprospekter. Carsten har en lang karriere bag sig med kommunikations- og marketingstillinger i nogle af landets største reklamebureauer samt som ejerleder.



Det høje faglige niveau holdes i hævd på alle områder i processen. Dette gælder også det prospekt, der danner det kommunikative og informative grundlag for selve formidlingsprocessen.

På basis af indgående briefing fra den ansvarlige virksomhedsmægler og konklusionen i rapporten, baseret på værdiansættelsen, bliver Carsten Machon briefet. Udrustet med denne briefing interviewes ejerlederen og andre relevante nøglepersoner under et eller flere on site besøg, hvorefter der udarbejdes et omfattende prospektmateriale.

Når materialet er godkendt af kunden, vil det udgøre informationsgrundlaget for virksomheden gennem formidlingsprocessen.



Det gælder om

at kunne se

den rigtige vej

til den bedste exit...

Vigtig info til sælger: Vær opmærksom på, at skal man ikke gennemføre et generationsskifte i familien, men i stedet sælge sin virksomhed til en ekstern køber, man ikke nødvendigvis kender i forvejen, skal man vælge en løsning og en virksomhedsmægler med kapacitet, netværk og rækkevidde til at kunne gennemføre en sikker og professionel løsning.

Alle, der ved noget om afsætning, herunder udbud og efterspørgsel samt rækkevidden af ens markedsføring og kommunikation, de ved, at man ikke får succes med en salgsproces ved bevidst at begrænse sit markedsområde eller konsekvent holde sit produkt under radaren og dermed skjult for så mange kunder som muligt. De dygtige forret-

grundlag for at sikre, at ens virksomhed får den rette eksponering over for alle potentielle købere i markedet og sammenholdes dette også med, at når salget ikke baseres på et generationsskifte til en part, man allerede kender, men på et salg til en ekstern køber, man ikke kender, giver det lige pludselig rigtig meget mening at vælge en professionel

“I DANMARK UDGØR DE SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER LANGT DEN STØRSTE MÅLGRUPPE OG BETEGNES SOM SMV-SEGMENTET”

NÅR VIRKSOMHEDEN BLIVER FORRETNINGEN...

I Danmark sælges der flere virksomheder til eksterne købere, end der foretages generationsskifter inden for familien....

Det har en afgørende indvirkning på dynamikken i selve processen og de forhold, ejerlederen står stillet over for i salgsprocessen, når man søger det bedst mulige salg.

Sammenligner man den danske virksomhedskultur og forhold med flere europæiske lande, er antallet af familieejede virksomheder, der har været på familiens hænder i mange generationer, meget lav. I lande som Italien, Frankrig og Spanien er det ikke et særsyn, at virksomheder har været i familiens eje gennem mange generationer. Dette fænomen forekommer selvsagt også i Danmark, men slet ikke i samme udstrakte grad.

Og det har en stor betydning for den ejerskifteproces, man står stillet over for, hvis man skal sælge sin virksomhed til en ekstern køber, man endnu ikke kender, sammenlignet med at man skal lave et glidende og kontrolleret generationsskifte inden for familien til næste generation.

ningsfolk arbejder målrettet for at opnå den maksimale effekt for hele salgsindsatsen og sikrer, at alle relevante og potentielle kunder får øje på og adgang til produktet.

Hvis man vælger en rådgiver, som ikke har det nødvendige grundlag, de rette forudsætninger eller for den sags skyld den rette snitflade ind mod det store markedssegment, som de små og mellemstore virksomheder udgør, så gør man sig selv en stor bjørnetjeneste.

Netop det faktum, at størstedelen af virksomhedshandler, der gennemføres i Danmark, udgøres af små og mellemstore virksomheder i det absolut største markedssegment, bevirker, at der kræves et stærkt kommercielt og operationelt

virksomhedsmægler, der er i stand til at løse den store opgave det er at kunne lokalisere, visitere og derved validere de potentielle købere gennem hele formidlingsprocessen.

Her er der ingen tvivl om, at man som sælger er bedst stillet med en kompetent og seriøs virksomhedsmægler med de rette forudsætninger og ikke blot en rådgiver, som mener at vide, hvor køberen kunne være.

En succesfuld salgsproces forudsætter markedsviden og adgang til både de potentielle kunder, og at man har den rette værktøjskasse og ekspertise til at kunne gennemføre en kvalificeret og målrettet proces.

Der er voldsom stor forskel på et generationsskifte til nogen, man kender, og et salg til en ekstern køber

M+A OM: EXIT - Strategiske mål og operationel eksekvering

HVILKEN EXIT PLANLÆGGER DU EFTER?

Har du et mål og en plan, så du kan udstikke en klar kurs for udviklingen af din forretning?

Sagt ligeud, er exit strategien langtfra det første, der tænkes på, når ejerlederen enten køber eller starter en virksomhed op. Men det burde det være.

Det er der flere årsager til. Det er ikke nok kun at tænke kortsigtet og blot fokusere på den næste ordre og faktura. Man skal tænke langsigtet, så man sikrer, at den investering i ressourcer og tid, der lægges i den daglige drift, skaber et fremtids-sikkert forretningsgrundlag, der er gearet i forhold til den stigende efterspørgsel og det teknologiske fundament.

Med andre ord drejer det sig om at bygge og udvikle en virksomhed, der løbende kan tjene penge og som med sit stærke forretningsgrundlag, struktur og organisation er optimalt positioneret, når man vil gennemføre sin exit og være attraktiv over for potentielle købere.

Gennemføres dette på en struktureret og hensigtsmæssig måde, kan man hvert år gennem gode årsresultater polstre sit holdingselskab finansielt. Ligeledes vil man med den målrettede udvikling og gode resultathistorik sikre sig den rigtige værdi for virksomheden, når man eksekverer på sin exit strategi. Derved opnår man det bedste fra to verdener og kan belønne sig selv med et godt økonomisk resultat, ikke blot ved sin exit, men gennem hele processen.

Strategiplanen: Udfordringer og formål

Nutidens teknologiske niveau og den høje hastighed, hvormed teknologien konstant udvikles, gør, at hvor man tidligere havde god tid til at forberede sig til nye forhold, har man i dag meget kortere tid til at positionere sig, så man ikke mister position og momentum i den ubønhørlige og skånselsløse hårde konkurrence om position og markedsandele.

Forudsætningerne i strategiplanen skal dog ikke kun findes i den eksterne udvikling og påvirkning, men også i den interne ledelses- og organisationsstruktur.

Strategiplanen skal derfor tage højde for alle områder og fungere som en guide gennem hele processen. Korrekt formuleret og eksekveret vil man sikre den ønskede udvikling og værdi for sin virksomhed.

Det handler ikke kun om selve salget af virksomheden, men også om at tjene penge hvert eneste år undervejs i processen.

Strategiplanen: Forretningsgrundlaget

Ud fra en generel betragtning, gør man, af mange årsager, klogt i at løfte blikket og kigge ud i fremtiden, når man skal definere sit kommercielle grundlag.

Nogle af de vigtige forretningsmæssige spørgsmål, man skal stille sig selv er blandt andre:

- Vil der på sigt stadig være et interessant marked for dette forretningsområde, og hvordan vil det se ud?
- Hvordan kan man udvikle et forretningsgrundlag, der vil sikre en stærk position, den nødvendige fleksibilitet, gennemslagskraft og dermed relevans for både kunder og købere i forbindelse med salget af virksomheden?
- Hvordan skaber man et arbejdsmiljø og en profil, som kan tiltrække og fastholde stærke fagressourcer?
- Hvordan sikrer man sig som ejerleder, at man vælger en ledelsesform, der

skaber grundlaget for evnen til succesfuldt at kunne navigere virksomheden sikkert gennem de forandringsprocesser, som konstant rammer en ambitiøs virksomhed i vækst?

Ved at stille disse og flere spørgsmål i forbindelse med udarbejdelsen af virksomhedens forretningsgrundlag

vil man afdække alle vigtige områder, man skal tage stilling til for at kunne formulere og skabe det rette grundlag for virksomheden.

Herved bliver man i stand til at etablere både den langsigtede strategiplan samt de afgørende fleksible og uafhængige strategier for underområder, så man bevarer fleksibiliteten og vil være i stand til at justere ud fra eventuelle ændringer eller påvirkninger af den kommercielle situation.

Strategiplanen: Målsætninger og resultatmål

Man skal tage højde for det forretningsmæssige og personlige aspekt, når man formulerer sine målsætninger og resultatmål.

Med udgangspunkt i branchen og markedets udvikling skal man tilstræbe at skabe og visualisere det slutbillede af virksomheden, man gerne vil ende op med, ligesom man samtidig skal have en klar ide om, hvilke typer købere der vil være relevante i forhold til virksomheden, når man på et tidspunkt skal eksekvere på sin exit strategi.

Hvem skal udarbejde strategiplanen?

Desværre er der nogle, som forsøger at gøre strategidelen til noget voldsomt avanceret. Nogle påstår, det kræver en særlig viden og baggrund at kunne bidrage til en strategiplan. Det er langt fra korrekt.

Det er klart, man har behov for at vide, hvilke elementer der indgår og hvordan i udarbejdelsen af strategiplanen, men det faktum, at det er virksomhedsejeren og nøglemedarbejderne, som selv bidrager med alle de afgørende og grundlæggende input, gør, at kernen i strategiplanen bliver både relevant og utrolig stærk. Man kan vælge at involvere strategiske rådgivere, hvilket kan være en god ide, hvis man har behov for sparring og input i forbindelse med afdækningen af mulighederne omkring udvikling af produkter, services og selve forretningen. Det vil dog under alle omstændigheder være en fordel, hvis man selv tager stilling til en række af de grundlæggende områder. På den måde vil man være i bedre stand til dels at formulere de tanker og ideer, man har omkring udviklingen af sin forretning og dels bedre forholde sig kritisk til de input, man vil modtage fra rådgiverne.

Alle virksomheder bør have en strategiplan

Det er ikke kun ved opstart og opkøb af virksomhed, man skal udarbejde en strategiplan. Det er noget alle virksomheder bør have.

En kombineret strategi- og handlingsplan, der dels tager udgangspunkt i den strategiske del, hvor man fokuserer på vision, mission, målsætninger og resultatmål, og dels den operationelle del, hvor man beskriver, hvordan man kommer derhen.

Når strategien er udviklet, defineret og nedfældet, skal planen implementeres og iværksættes og derefter, baseret på milepæle og udvikling, løbende evalueres og justeres. Denne tilgang sikrer, at man hele tiden baserer virksomhedens drift og udvikling på et opdateret og relevant strategisk grundlag.

Mange virksomhedsledere forfalder ofte til en ren bundlinjestyret tilgang til ledelse og udvikling. Ingen tvivl om, at det er bundlinjen, man lever af, men det er overblikket og den rette navigation af virksomhedens udvikling, som sikrer, at positionen, forretningsgrundlaget og den interne struktur giver adgang til konstante gode resultater på den lange bane og opbygger værdien, når virksomheden skal have nye investorer eller sælges.

Dette er en proces og investering alle virksomheder bør foretage, også selvom man allerede har nogle år på bagen.

BEDST
RIGTIG GOD
GOD
MINDRE GOD
DÅRLIG

Tag ikke foden af speederen, når du beslutter dig for at sælge virksomheden

Det er ikke kun værdien af selve virksomheden, der vil blive højere, da det samlet set også vil have stor betydning for både industrien og samfundet, hvis alle ejerledere konsekvent optimerer processen helt frem til det tidspunkt, hvor virksomheden overdrages.



Vi hører nogle gange ejerledere udtale, at da de har besluttet sig for at sælge, er det ikke dem, der skal træffe de store beslutninger omkring udvikling og investeringer.

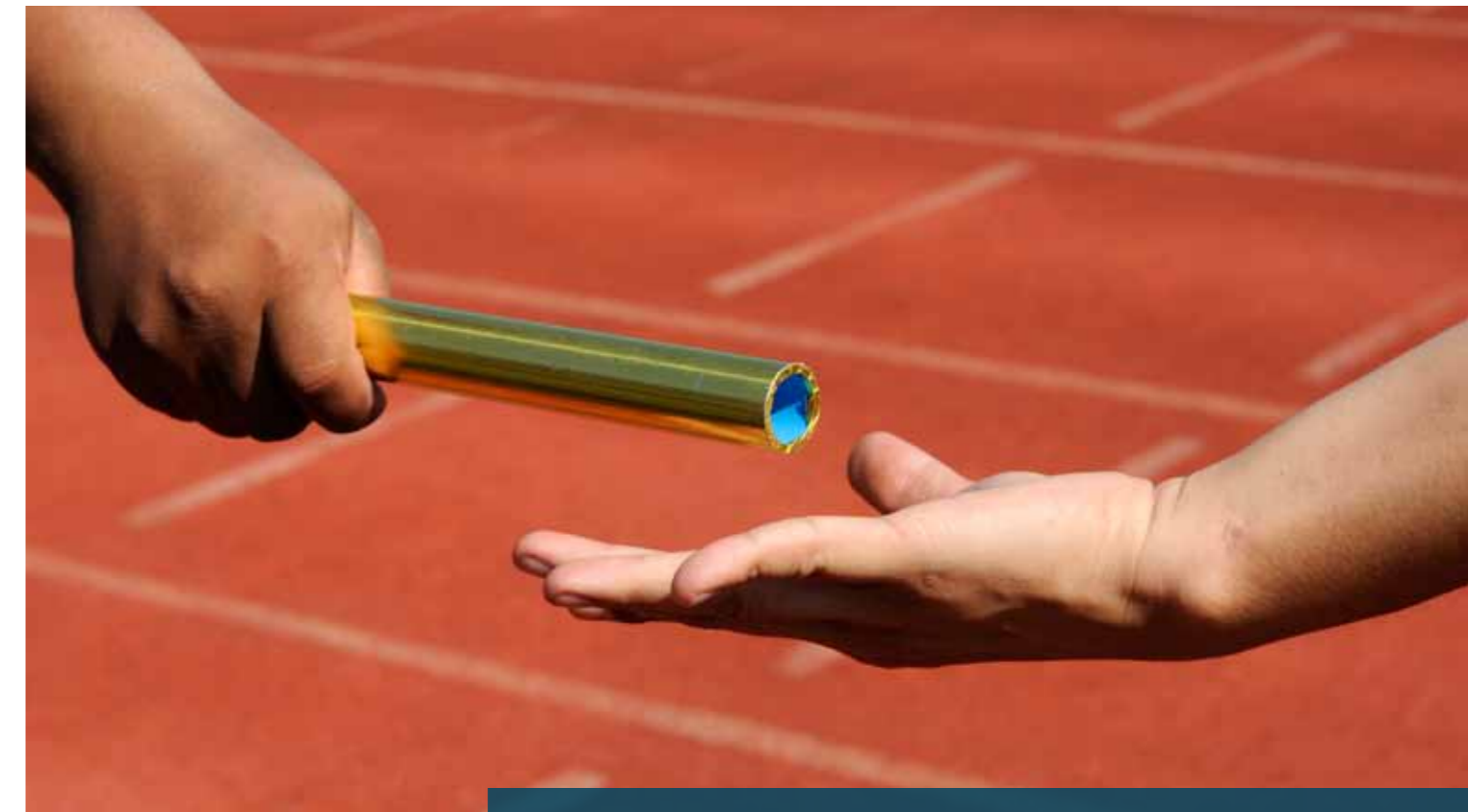
Er man i en kontrolleret situation, der ikke er affødt af pludselige indtrufne omstændigheder, der gør, at man er tvunget til at sælge virksomheden med kort varsel, så kan ovenstående kun forklares med mang-

lende overblik og planlægning. Den velkendte vending med, at det ikke er overstået, før solen er gået ned, har i forbindelse med salg og køb af virksomheder en kæmpe berettigelse.

For netop det, at man lige pludselig ikke fortsætter udviklingen, fordi man mener, at disse beslutninger, om det så er produktudvikling, indtræden i nye markeder, ind-

gåelse af nye partnerskaber eller indkøb af produktionsudstyr, skal tages af den nye ejer. Intet kan være mere forkert.

Det er klart, at hvis der skal foretages massive investeringer, som vil have stor indflydelse på virksomheden i årene fremover, vil det være hensigtsmæssigt at tage den nye ejerleder med på råd i forhold til beslutningerne.



Virksomheden er mere værd, hvis stafetten bliver videregivet i fuld sprint

Det betyder dog ikke, at man bare skal lade det ligge, men at man proaktivt skal finde en midlertidig løsning, der kan kompensere for de udfordringer og den forsinkelse, dette måtte medføre, så det ikke påvirker den planlagte udvikling og drift.

Hvis man ikke kun fokuserer på virksomhedens profitabilitet isoleret set, men også tager nogle af de vigtige faktorer med i betragtningen, vil en virksomhed kun opleve fordele, når den helt op til overdragelsestidspunktet bliver ledet, drevet og udviklet uden hensyntagen til det forestående ejerskifte. Et klart eksempel er organisationen med de vigtige fagressourcer.

I det øjeblik medarbejderne oplever, at der ikke længere investeres på samme niveau, eller man er afventende og ikke udvikler virksomheden, er der en overhængende risiko for, at disse vigtige nøglemedarbejdere begynder at kigge sig om efter andre græsgrange, da det ikke længere er så attraktivt og interessant at blive i virksomheden.

Hos M+A SME oplever vi mange ejerledere, der er meget bevidste om den betydning, en veltilrettelagt og velegnet exit strategi har på flere planer. Det skyldes ikke kun, det er deres mulighed

for at optimere værdien af deres egen virksomhed og den salgspris, de vil kunne opnå, men ligeledes det faktum, at man med behørig omhu tager stilling til hele processen på et så tidligt tidspunkt som overhovedet muligt gør, at køberen får de bedst mulige betingelser for at drive virksomheden videre og derved kan optimere udbyttet af sin investering bedst muligt. For medarbejderne betyder dette, at de kun vil opleve, at det styrker deres betingelser og muligheder for en spændende fremtid i samme virksomhed, men under nyt ejerskab. Herved kan man fastholde den store videnbase, virksomheden har kunnet profitere på og dermed sikre, at man ikke mister momentum i virksomhedens udvikling. Ud fra et kommercielt synspunkt er en

glidende og sømløs overgang til nye ejere den mest hensigtsmæssige løsning, og reelt også den eneste acceptable løsning.

Når ejerskiftet annonceres til leverandører, kunder, partnere og den store omverden, vil der altid opstå spørgsmål, men i de tilfælde hvor der ikke har været synlige tegn eller en negativ udvikling i forhold til både drift, interne forhold og udvikling, er det en meget nemmere opgave at fortsætte driften og udviklingen med uformindsket styrke.

Der er god økonomi i at have styr på salget af sin virksomhed. På mere end en måde

Når man tager i betragtning, at der over de kommende år er omkring 20.000 danske små og mellemstore virksomheder, som står over for et ejerskifte, vil en god håndtering af salget af virksomheder have en stor og positiv effekt for både sælger, køber og ikke mindst for industrien og samfundet.

God planlægning og en kontinuerlig og styret afvikling af den daglige drift er afgørende for, at man når sikkert i mål

Den fødte iværksætter: Når jeg igen er parat til nye udfordringer, men stadig er dybt forankret i min gamle virksomhed

Mit nye
projekt
start
planlægning
nu



Mit nuværende
firma
kontrolleret
og planlagt
exit



Vi møder mange ejerledere, der har en god og sund virksomhed, men som brænder efter at prøve kræfter med et nyt projekt.

Spændingen og udfordringen ligger i at udvikle forretningen.

Iværksættergenet er hos nogle ejerledere så stærkt, at de efter nogle år, hvor dagligdagen primært går med at drive forretningen, længes så meget efter at føle udfordringen ved at bygge noget helt nyt op, at de vælger at sælge deres nuværende virksomhed for at kaste sig ud i et nyt iværksættereventyr.

Alle er vi forskellige, og det er forskellige ting, som stimulerer og udfordrer os og får os til at trives.

Derfor er der heller ikke noget forgjort i at tage den helt store beslutning og kaste sig ud i nye udfordringer.

Det skal bare gøres med omtanke og på basis af en grundig planlægning, hvor man har afvejnet alle de konsekvenser, der er forbundet med et salg af den gamle virksomhed og opstarten af den nye proces.

Som i alle andre tilfælde gælder det om at være velforberedt og velstruktureret i udviklingen af den virksomhed, man nu skal sælge, så man både kan få frigjort sine egne ressourcer og de midler, der gør, at man kan starte den nye proces op.



M+A SME fungerer ofte som sparringspartner for de ejerledere, der gerne vil prøve kræfter med nye, krævende udfordringer.

Gør tingene i den rigtige rækkefølge

Så vidt det er muligt, skal man sørge for at gøre tingene færdige, inden man for alvor går i gang med det nye projekt. Med det menes der, at man med fordel kan sælge sin eksisterende virksomhed, inden man begynder at dele sin opmærksomhed mellem to forskellige forretninger.

Ved at investere den nødvendige tid i at klargøre virksomheden, samtidig med at man holder foden på speederen og fuld fokus på forretningen, indtil der er fundet en køber til virksomheden, maksimerer man værdien og kan derved sikre sig et endnu bedre afsæt i det nye forretnings-eventyr og de optimale forhold med den fornødne tid og fokus til at udvikle den nye forretning.

Overvej en kort orlov og tænk tingene godt igennem

Der er som ejerleder ingen fastlåste rammer for, hvordan og i hvilken rækkefølge man skal gøre tingene. Flere ejerledere vælger at belønne sig selv med en lille pause, før de kaster sig ud i det næste projekt.

Vi har flere potentielle købere, som har givet os i opdrag at holde øje med markedet og de muligheder og emner, der kommer på markedet, så de løbende kan følge udviklingen og tage deres beslutning på et velfunderet grundlag.

Selskabsstrukturen er afgørende

Når man sælger sin virksomhed og frigør den optjente kapital, er det hensigtsmæssigt, at man kan placere kapitalen i sit holdingselskab uden at blive personligt beskattet og derved kan geninvestere denne kapital i et nyt projekt. Har man ikke et holdingselskab eller for den sags skyld et driftsselskab, vil man

blive personligt beskattet af transaktionssummen fra salget af sin eksisterende virksomhed.

Derfor er det vigtigt, at man arbejder med behørig omhu og har sørget for at oprette sin holdingstruktur i god tid, da der kan være en flerårig karenstid fra oprettelsesdatoen, hvor man ikke kan foretage sig noget i forbindelse med salg af sin virksomhed uden at blive personligt beskattet ved et salg.

En klar strategi

Når man er på en mission, hvor man inden for en bestemt tidshorizont ønsker at starte eller købe en anden virksomhed, er det vigtigt, at man når sine mål for udviklingen af den eksisterende virksomhed på alle forretningsområder og de markeder, hvor man opererer, samt den tidsplan man arbejder ud fra i forhold til sine personlige planer og mål.

I denne proces skal man i forbindelse med beskrivelsen og udviklingen af strategien udarbejde de budgetter,

der skal danne grundlaget for resultatmålene samt sikre en grundig og detaljeret rapportering, så man løbende kan foretage opfølgning og justeringer på de områder, hvor det måtte være nødvendigt.

Stort overblik, behørig omhu og planlægning

Selvom man kommer til at have mange bolde i luften, kan det dog sagtens lade sig gøre at nå i mål på en ordentlig måde.

Da man både aktiverer salgs- og købsprocessen, så er det meget vigtigt, at man ikke alene bevarer overblikket, men også ved, hvor man skal hen med processen. Ligeledes er det vigtigt, at man sikrer sig forståelse for sit projekt og har den fornødne opbakning fra den nærmeste familie samt de afgørende forretningspartnere og rådgivere.

Overblik, struktur
og en klar strategi
er hovedelementer i
den optimale
løsning

Vi hedder stadig det samme, men vores to hæderkronede firmaer er nu en del af det nye M+A varemærke, som repræsenterer fremtidens koncept for formidling og udvikling af virksomheder

I optimeringen af forretningsgangen i to af landets absolut største virksomhedsmæglere, herunder optimal udnyttelse af synergien i disse, samles det hele under et fælles varemærke og et tidssvarende koncept.

I 2017, hvor vi påbegyndte den strategiske udviklingsproces af det, der skulle blive til M+A, var målet at udnytte synergierne fra de forskellige områder i gruppen, som består af fire virksomheder med hvert sit fokusområde.

De fire virksomheder- Virksomhedsbørsen as, ButiksBørsen A/S, Lederbørsen og firmahandel.dk – har i denne proces gennemgået en tilpasning, så vi i dag ikke alene har et optimeret grundlag, men også kan præsentere et helt nyt og tidsvarende forretningskoncept, der kan levere på alle de områder, hvor ejerledere og

virksomheder har behov for rådgivning og ydelser inden for udvikling og formidling af virksomheder.

Virksomhedsbørsen har altid været fokuseret på små og mellemstore virksomheder, hvilket i det nye M+A setup har fået betegnelsen B2B. ButiksBørsen har, som navnet klart indikerer, fokuseret på butikker og vil i det nye M+A setup betegnes som RETAIL.

I Lederbørsen havde man tidligere fokus på selektion og rekruttering af partnere til ejerledede virksomheder.

Alt dette er nu en integreret del af processen i M+A, hvor vi udfører profil og match opgaver for at sikre en høj kompatibilitet og de bedste forudsætninger for succes, når man tager nye partnere ombord.

I konceptgrundlaget for M+A indgår desuden rådgivning om virksomhedsudvikling og exit strategi.

I 2019 kan vi derfor præsentere ikke alene markedets største, men også stærkeste løsning inden for formidling og udvikling af virksomheder.

ButiksBørsen
Køb/Salg Detailbutikker



Virksomhedsbørsen as

RETAIL (Butikker)

B2B (Virksomheder)

MA SME
Mergers + Acquisitions

Gratis, indledende sparring

FIAG er vores gratis, indledende sparring til ejerledere i forbindelse med salg, køb og virksomhedsudvikling. Servicen sikrer, at du har den nødvendige indsigt i processen og dermed de rette forudsætninger at arbejde videre ud fra. Det skaber optimale betingelser for et vellykket forløb.

FIAG

Free Initial Advice & Guidance

Inspiration, information og ekspertise

Vi tilbyder en række værktøjer, der indeholder konkret information og samtidig kan være kilde til inspiration, når man skal tage stilling til det at skulle sælge, købe eller udvikle virksomhed.

Man finder disse værktøjer på vores hjemmesider, hvor de frit kan downloades.



Vores magasin om virksomhedshandel

Vi giver læseren et kig bag kulisserne og et indblik i vores hverdag, hvor vi arbejder med formidling og udvikling af virksomheder, så man som køber og sælger får lejlighed til bedre at kunne forholde sig til den proces, man står overfor.

Der planlægges jævnlige udgivelser, der vil udkomme som en trykt udgave og en digital version til download.

virksomhedsborsen.dk · butiksborsern.dk · m-plus-a.com

SOLGT!
Magasinet om salg, køb og udvikling af virksomhed

M+A OM: Bliv klædt rigtigt på fra starten

Den helt rigtige start på processen

Få adgang til vores store indsigt i og viden om salg, køb, partnerrekruttering, og kapitalfremskaffelse baseret på utallige analyser, processer og transaktioner.



Om man skal købe virksomhed, sælge sin virksomhed eller søge kapital gennem enten investorer eller nye partnere, som skal tage aktivt del i virksomheden, så melder der sig rigtig mange spørgsmål.

På basis af de mange formidlingsopgaver i forbindelse med salg, køb, udvikling af virksomheder samt rekruttering af nye partnere, vi har været involveret i, har vi opsamlet et utal af erfaringer og læringer, som vi drager fordel af i vores rådgivning og processer.

M+A og FIAG Certified Business Tool Informations- og inspirationskatalog
 Denne viden stiller vi nu til rådighed i informations- og inspirationskataloget, så man gennem dette nye værktøj kan sikre sig et godt overblik og få en bedre forståelse for den proces, man står stillet overfor.

Man gør sig, helt naturligt, masser af tanker, når man står foran en så stor proces, og det er afgørende at have en så god forståelse for alle de vigtige områder i forløbet, man skal igennem, som muligt.

Styr på retning og formål med processen

En af de vigtigste ting er, at man har en god forståelse for, hvad det er, man vil opnå med processen for så at arbejde sig konstruktivt hen mod det slutmål, der er det reelle formål med hele forløbet. Informations- og inspirationskataloget giver adgang til en række værktøjer og relevante input, så man med en bedre forståelse for alle de vigtige områder kan arbejde sig målrettet og konstruktivt gennem processen på en opbyggende og afklarende måde.

Certified Business Solution logo

Et FIAG værktøj fra M+A, som traditionen tro giver adgang til konstruktiv og gratis, indledende rådgivning.

1. Det hurtige overblik

Det hurtige overblik skaber grundlaget for at forstå og få styr på de vigtige elementer og den rigtige retning, inden man sætter den overordnede proces i gang.

Gode råd og huskeregler, der giver et stærkt grundlag for planlægning og afvikling.

Omfattende og detaljeret informations- og inspirationskatalog.



2. Skil tingene ad

Ved at gå i dybden med alle vigtige kerneområder, skaber man den nødvendige viden og dermed de bedste forudsætninger for at kunne forstå og forholde sig til både processen og selve virksomheden, som det hele drejer sig om.

En systematisk tilgang og et transparent indblik giver en indgående forståelse.

3. Styr på alle vigtige detaljer

Ved at gå et lag dybere vil man blive i stand til at afdække alle vigtige aspekter, der kan være afgørende for, at man opnår det bedste udgangspunkt, uanset om man skal sælge, købe eller fremskaffe kapital.

Den detaljerede tjekliste er et godt grundlag og værktøj ved udførelsen af denne del af processen.



1. Det hurtige overblik.



2. Skil tingene ad.



3. Styr på alle de vigtige detaljer.

M+A OM: Bliv klædt rigtigt på fra starten

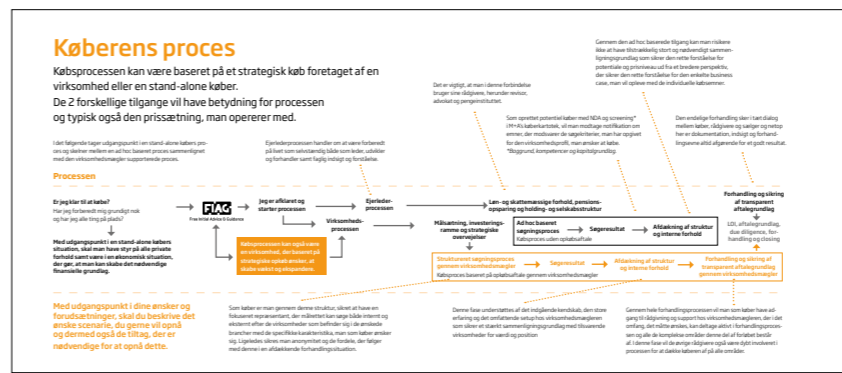
Kombinationen af god inspiration og **konkret**, praktisk erfaring med **alle** vigtige elementer fra vores informations- og inspirationskatalog samt den **gratis**, indledende sparring gennem FIAG **er uvurderlig...**



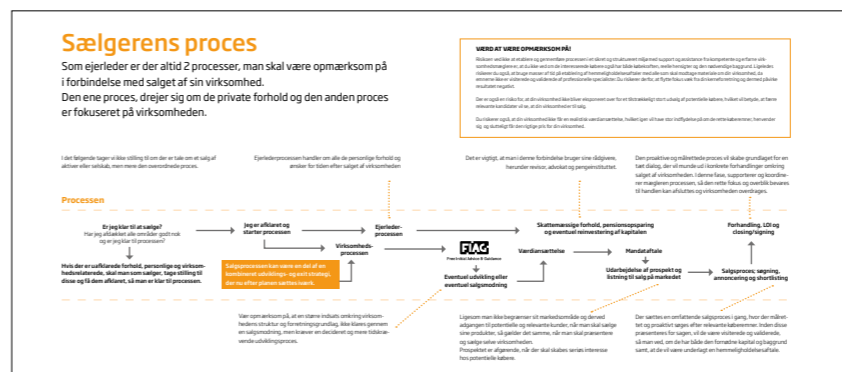
Ønsker man yderligere inspiration og information, kan man med fordel deltage på et af de mange seminarer, vi afvikler helt gratis over hele landet i samarbejde med dygtige og kompetente advokater, revisorer og pengeinstitutter, der alle har stor erfaring med salg, køb og udvikling af virksomheder.

Hvert år formidler vi et stort antal virksomheder gennem transaktioner og deler gerne vores erfaring med købere og sælgere

Se programmet for vores gratis seminarer over hele landet på vores hjemmesider. Download informations- og inspirationskataloget "MIN VIRKSOMHED" fra virksomhedsborsen.dk eller butiksborsen.dk



Når man vil købe
Der er mange ting, man skal have på plads, når man vil købe virksomhed. Her giver vi et indblik i de processer og det forløb, man står overfor ved et virksomhedskøb.
Vi sammenligner processen ved den virksomhedsmæglerbaserede opkøbsaftale og den ad hoc-baserede opkøbsproces, som den vil se ud, hvis man selv, som køber, gennemfører processen.



Når man vil sælge
Få det store overblik over både ejerlederprocessen og virksomhedsprocessen, der tager udgangspunkt i den samlede proces, man står stillet overfor, når man skal sælge sin virksomhed.
Udover selve forløbet stilles der skarpt på de mange akronymer og betegnelser for de elementer, som indgår i processen.

M+A CASE STORY: STOFF Nagel

Når en virksomhed skal rekruttere en partner, er det oplagt at få udarbejdet en PersonProfil for at sikre det bedste udgangspunkt for det fremtidige samarbejde. Profilen er baseret på DISC-analysen og følges op af en samtale, som giver den fulde forståelse for matchet mellem to uddybende profiler, der understøtte partnerindsatsen.

Ny partner sikret med PersonProfil match fra M+A



God kemi og de rette kompetencer er afgørende elementer, når grundlaget for et succesfuldt og langvarigt partnerskab skal etableres.

Vækst og

Nogle år tilbage solgte Jette Ladegård White sin virksomhed og forlod livet som ejerleder for at få mere tid til sig selv og sin familie. Men lysten til at være aktiv var så stor, at Jette igen valgte livet som ejerleder, da hun erhvervede de globale rettigheder til forhandlingen af de verdensberømte Stoff Nagel lysestager. Baseret på den store opgave det er at opbygge et globalt forhandlernet og markedsføre samt positionere et varemærke, var Jette med sin store erfaring som ejerleder derfor ikke et øjeblik i tvivl. For at indfri det store potentiale hendes virksomhed nu stod over for, skulle hun enten investere i den nødvendige organisation eller få en partner



ØNSKET PROFIL:

-en stærk kommerciel profil med erfaring i salg og markedsføring på internationalt niveau med ønsket om at indgå som partner i virksomhed med stort vækstpotentiale.

udvikling gennem gensidig forståelse og accept

ind. Den perfekte profil på den potentielle partner skulle være en professionel kapacitet, der både forstår sig på branchen, har en solid kommerciel erfaring og ikke mindst forstår sig på effektiv markedsføring gennem de sociale medier.

I sin søgen efter den perfekte potentielle partner stødte Jette ind i Bine Malund Lind, der på det tidspunkt var eksportchef hos Georg Jensen Damask i Kolding. Det skulle vise sig at være det rigtige match for begge og som ledte til de forhandlinger, der i sidste ende førte til et partnerskab i Stoff Copenhagen ApS.

M+A som sparringspartner i processen
Da Jette solgte sin forrige virksomhed var det gennem Virksomhedsbørsen as, som hun igen kontaktede for at få rådgiv-

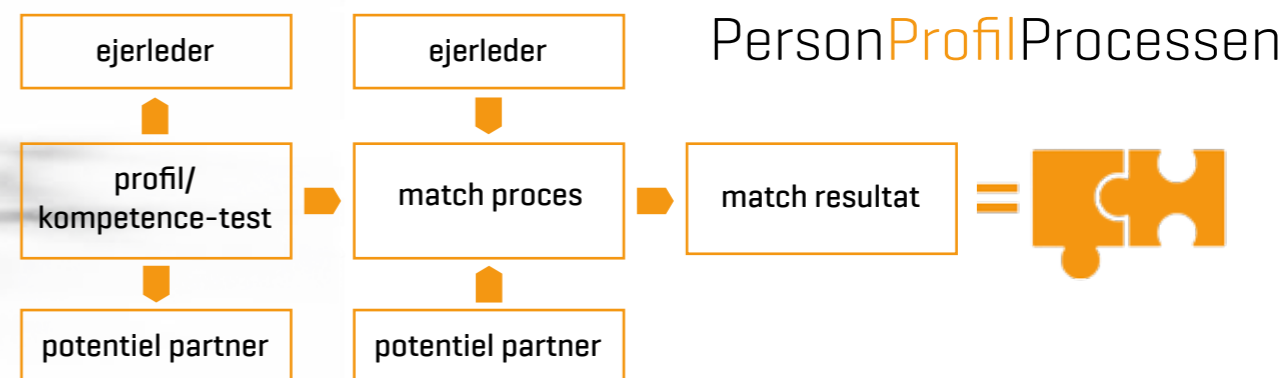
ning og support til processen omkring etableringen af partnerskabet. Efter en afdækkende samtale med Frank Jensen, CEO hos M+A, Virksomhedsbørsen as, blev det besluttet, at den bedste sparringspartner for Jette og Bine i denne fase af processen var Thomas Egedgaard, en af de mest erfarne virksomhedsmæglere i Danmark. En af opgaverne var at skabe det rigtige grundlag rent selskabs- og skattemæssigt, men før denne opgave blev iværksat, anbefalede Thomas Egedgaard, M+A, at Jette og Bine skulle gennemføre en personprofil og matche profilerne op mod hinanden for at afdække, hvor stor en kompatibilitet og hvor gode de fælles forudsætninger var for et godt og produktivt samarbejde med hinanden i det fremadrettede partnerskab.

"Det er vores erfaring, at man nogle gange er så forhåbende på bare at få gennemført processen, at man helt glemmer nogle af de basale ting som for eksempel det personlige element, om man overhovedet kan arbejde sammen", forklarer Thomas Egedgaard, virksomhedsmægler, M+A.

Et match afdækker de potentielle situationer, man med fordel kan adressere og tage i opløbet

Derfor er en investering i en personprofil med efterfølgende match op mod den person, man står over for at skulle etablere et partnerskab sammen med, en rigtig god ide.

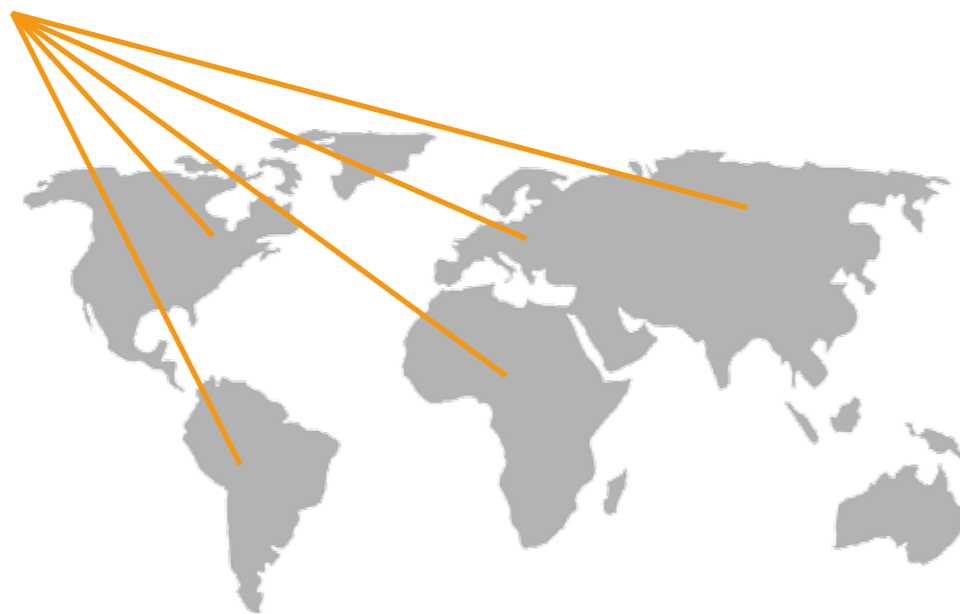
"Nu er det jo ikke sådan, at der skal være et perfekt match mellem to forskellige profiler. Hvis det var tilfældet, ville det



M+A CASE STORY: STOFF Nagel



Stoff Nagel stagen er efterspurgt af kunder over hele verden.



være svært at etablere særlig mange partnerskaber", forklarer Thomas Egedgaard og fortsætter, "det, det reelt drejer sig om er, at man er i stand til at afdække alle de væsentlige områder i de relevante profiler og så matche dem op mod hinanden for at kunne adressere og italesætte alle de vitale områder, man skal være opmærksom på i forhold til de enkelte personers profiler og det, der kendetegner deres personligheder". Ved at man åbent kan drøfte de forskelligheder og de udfordringer disse eventuelt vil medføre i et fremadrettet tæt samarbejde, hvor man vil være dybt afhængige af hinanden, gør, at man vil kunne skabe et godt samarbejdsgrundlag med fokus på de områder, hvor man skal være særlig opmærksom på, at der på basis af hinandens forskelligheder ikke opstår situationer, som vil påvirke det indbyrdes forhold og dermed også det grundlæggende samarbejde. Omvendt vil denne proces også afdække de styrker og det potentiale, der kan skabe de ekstraordinære resultater.

Profilens resultat stemmer forbløffende godt overens med virkeligheden

Profilen gennemføres af en kvalificeret specialist, som efterfølgende præsenterer og drøfter profilens resultat med den enkelte person i forhold til at forstå sin egen profil og resultatet af det match,

der er blevet foretaget op mod den anden profil.

"Det var ikke alene spændende, men også lidt sjovt at få forklaret sin profil af en specialist, og jeg blev helt forbløffet over, hvor godt den stemte overens med virkeligheden", forklarer Jette White og fortsætter, "Det er jo ikke sådan, at det var en livsændrende oplevelse, men mere en bekræftende oplevelse, der for alvor gav mening, når den blev matchet op mod den anden persons profil". Både Jette og Bine konkluderer, at personprofilen sammen med det efterfølgende match har været en stor hjælp i processen med at etablere partnerskabet og tilrettelægge samt afvikle de mange aktiviteter og processer, som hører med til en kommerciel global lancering og udrulning af et varemærke.

Stort overblik og hensigtsmæssig rådgivning gennem hele processen

Efter at have sikret at både de faglige og personlige forudsætninger for et godt partnerskab var tilstede, drejede det sig om, at de selskabs- og skattemæssige rammer levede op til de forudsætninger, der gjorde det muligt at forhandle de juridiske termer og konditioner for et partnerskab på plads. I tæt samarbejde med nogle betroede eksterne samarbejdspartnere, som har en stor erfaring på dette område, blev der skabt

et solidt og hensigtsmæssigt grundlag for indgåelsen af et partnerskab mellem Jette og Bine, der nu kunne koncentrere sig fuldt ud om at bygge deres nye fælles forretningsgrundlag.

Godt på vej til at nå målet med et globalt fodaftryk

Med et så stort potentiale som det Stoff Nagel lysestagen har, er det nødvendigt med et stort ambitionsniveau og evnen til at kunne arbejde godt sammen og dagligt bryde gennem lydturen flere gange i forhold til ikke bare at få løst alle opgaver, men også at få dem løst professionelt og hensigtsmæssigt.

Kombinationen af Jettes store erfaring som ejerleder og Bines stærke kommercielle tilgang har skabt det optimale partnerskab og udgangspunkt for at kunne gennemføre den store opgave med at etablere et globalt forhandlernetværk.

"Vi har allerede etableret os med en stærk position på det nordiske marked og har fået en god start i mange europæiske lande. Herudover så har vi fået etableret et samarbejde med de helt rigtige markedspartnere på både de nordamerikanske og asiatiske markeder, så vi er godt i gang og på rette spor", udtaler Bine Malund Lind.

STOFF Nagel lysestagen er tilbage

STOFF Nagel lysestagen er udviklet og designet af Hans Nagel og Werner Stoff. Stagen, der er kendetegnet af et skulpturelt og elegant design uden hjørner, blev efter lanceringen i slutningen af 1960'erne særdeles populær. I en længere periode har det ikke været muligt at købe designikonet i de danske forretninger, men det har Just Right ApS ændret. Den danske designvirksomhed har fået overdraget de originale tegninger og relanceret stagen, som igen er tilgængelig på det danske marked.



M+A CASE STORY: SUPER 1 RENT DANMARK ApS

Vi samarbejder om udvikling og forandringsledelse

En klar strategi for fremtiden er med til at sætte en klar retning og sikre, at de opstillede mål nås. Vi baserer arbejdet på en tæt og fortrolig proces.



Med et solidt grundlag baseret på en strategisk vurdering af firmaet, en værdiansættelse og en klar strategi for de kommende 3 år var Jesper Blak, administrerende direktør i Super1Rent, ikke i tvivl om, at hans virksomhed rummer et godt udviklingspotentiale. Potentialet skal realiseres i samarbejde med virksomhedsmægler og rådgiver Lisbeth Edelman Nyborg.

Oprindeligt tog Jesper kontakt til Lisbeth, fordi han ville sælge sin virksomhed inden for en årrække, men analysen af virksomheden og fremhævelsen af de områder, virksomheden med fordel kan forøge sin værdi på baggrund af, overbeviste Jesper. Forud for salget skal virksomheden gennemgå en udviklingsproces.

Lisbeth har sammen med Jesper på basis af en indgående strategisk vurdering af Super1Rent, udarbejdet en forretningsplan, der beskæftiger sig med forretningsudvikling, herunder salg, opkøb af virksomheder og nye forretningsområder. Denne proces har resulteret i, at Jesper har igangsat nye initiativer, nedprioriteret eller helt lukket ned for

områder og gjort lanceringen af tre nye produkter til en del af strategien.

"Forretningsplanen hjælper mig med at holde styr på både mål og retning, men samtidig ved jeg også, at jeg har brug for en den rette rådgivning og support til at prioritere udviklingsarbejdet, for ellers går mine dage med den daglige drift", fortæller Jesper.

Lisbeth støtter derfor, som et naturligt element i processen, Jesper i prioriteringen og eksekveringen af forretningsplanen. Lisbeth og Jesper skal, som en del af processen, sammensætte en professionel og kompetent bestyrelse, der har den rette baggrund og de nødvendige forudsætninger til at kunne

heden, var Lisbeths klare anbefaling fra begyndelsen. En anbefaling, som Jesper har taget til sig.

"Min tilgang er som følge af processen med M+A blevet langt mere professionel, og jeg fortæller om min virksomhed på en anden måde nu. Jeg er meget mere fokuseret og opmærksom på, hvad der bidrager positivt til udviklingen af Super1Rent, og hvad der ikke gør", forklarer han.

For at sikre en optimal udviklingsproces har Jesper delt forretningsplanen med sin revisor og sit pengeinstitut, så der er en fælles forståelse for de mål, der er opsat for Super1Rent, og rådgiverne aktivt kan bidrage til processen.

Professionelt arbejde baseret på erfaring

At inddrage en udefrakommende i de tanker og overvejelser, man som ejerleder har gjort sig om sin virksomhed, er ikke altid lige let. Derfor er det afgørende, at fortrolighed, god kemi og professionalisme præger processen fra begyndelsen.

"Hvis kemien og forståelsen for min virksomhed ikke er tilstede, fungerer det ikke. Helt fra begyndelsen var Lisbeth og jeg var på bølgelængde, både personligt og fagligt, og jeg kunne mærke, at hun virkelig kan skabe det rette grundlag for udviklingen af min virksomhed", slår han fast.

I en udviklingsproces er det væsentligt at få flere perspektiver på et område for at kunne gennemføre en effektiv og konstruktiv proces. Det er en af grundene til, at Lisbeth efter behov vender problemstillinger og trykprøver løsninger omkring Super1Rent med sine kollegaer, så hun i samarbejde med Jesper kan fortsætte udviklingsprocessen på et højt niveau og hele tiden holde udviklingen på den rette kurs.

understøtte processen med at udvikle Super1Rents forretningsgrundlag.

"Jeg fortæller om virksomheden på en anden måde nu"

Da Jesper i 1998 etablerede Super1Rent, var virksomheden en iværksættervirksomhed. Det er den ikke længere, og det skal afspejle hans arbejde med virksom-

Super1Rent

Super1Rent har gennemgået en markant udvikling siden stiftelsen i 1998. Virksomheden er gået fra at være en iværksættervirksomhed til i dag at beskæftige 35 medarbejdere.

Jesper Blak, stifter og administrerende direktør, har inden sit indtog i rengøringsbranchen arbejdet som slagtermester. Men i mere end 20 år har fokus været på at levere en service, der er baseret på en tæt dialog med kunderne, hurtig respons og fleksibilitet.



Den rigtige bestyrelse er **guld** værd for virksomheden

Af Hans Jakob Wallhovd

Corporate governance begrebet er i de senere år rykket stadig længere frem i danske virksomheders bevidsthed. Ikke mindst i kølvandet på finanskrisen, hvor det pludselig gik op for en hel del bestyrelsesmedlemmer, at en bestyrelsespost ikke bare er 3-4 årlige frokostmøder med hyggeligt samvær og en Powerpoint-præsentation, men et tillidshverv der indebærer et medansvar for at hjælpe selskabet frem i verden på bedste måde. Og at man rent faktisk kan ifalde erstatnings- såvel som strafansvar, hvis man ikke lever op til sine forpligtelser som bestyrelsesmedlem!

”
-en professionel bestyrelse kræver professionelle kompetencer...”

Sidenhen er der dukket talrige bestyrelsesuddannelser op på markedet, ligesom forsikringsselskaberne kappes om at tilbyde bestyrelsesansvarsforsikringer af både den ene og den anden art. Det er som sådan også godt nok, at man får uddannet folk til bestyrelsesarbejde, og at man kan sikre sig personligt mod

økonomisk ruin og en tur i villa gitterly. Problemet er bare, at det ikke hjælper de virksomheder, som står med et behov for at etablere eller udbygge en dygtig og effektiv professionel bestyrelse. Det behov prøver vi derfor at sætte fokus på i denne artikel.

Indledningsvis skal man som virksomhed gøre op med sig selv, hvad formålet er med at få eller ændre på en bestyrelse. Skal virksomheden vækste? Fusionere? Gøres klar til salg? Internationalisere? Eller måske noget helt andet? Bevæggrundene bør altid være af strategisk karakter. Tænker man som ejerleder, at vejen frem for at få lov til at hæve kassekreditte med et par millioner er at ansætte en bestyrelse, er man altså på et galt spor.

Enhver strategi er ledsaget af succesparametre. Parametre som virksomheden simpelthen skal levere på, for at strategien bliver succesfuld. Hver enkelt af disse parametre kan omsættes til en række kernekompetencer, som virksomheden skal mestre. Ud fra dem bygger man så sin organisation. Den øvelse kan en del virksomheder godt finde ud af at lave, men forbløffende få mestrer at gentage opskriften på bestyrelsesniveau.

Måske er det, fordi man som ejer ikke er helt skarp på, at organisationsudvikling også bør finde sted i den allerøverste ledelse – bestyrelsen. Eller måske er det, fordi vi endnu ikke helt har vænnet os til, at bestyrelsen (når den er sammensat rigtigt) rent faktisk kan være et endog særdeles værdifuldt ledelsesorgan og ejerkredsens forlængede arm – og ikke bare et nødvendigt onde eller et historisk levn, som har fået lov til at blive siddende.

BLÅ BOG



Hans Jakob Wallhovd

Født: 13. marts 1968

Uddannelse: Linjeofficer i Forsvaret (1993), merkonom i personaleadministration-/udvikling, Executive MBA fra Copenhagen Business School (2002).

Karriere: Mangeårig topledelseserfaring inden for global forretnings- og koncernudvikling i forskellige brancher, herunder M&A. Serieiværksætter, har startet i alt 9 virksomheder inden for bl.a. IT, handelsvirksomhed, transport og konsulentvirksomheder.

Bestyrelseserfaring: Mere end 25 års erfaring med bestyrelsesarbejde i forskellige industrier og non-profit organisationer. Har endvidere arbejdet med sammensætning og uddannelse af bestyrelser siden 2008 gennem bl.a. rekruttering, sparring/coaching af virksomhedsejere, strategiske vurderinger og bestyrelses-simulationer.

Fakta er, at ansættelsen af en dygtig bestyrelse både kan lede til en strategisk fordel for virksomheden og en væsentlig økonomisk gevinst. For godt nok koster det penge at ansætte en professionel bestyrelse, men dels kan den rigtige bestyrelse redde virksomheden fra f.eks. dyre fejlinvesteringer og strategiske fejltrin, og dels får man ofte tilgang til viden og ressourcer for en brøkdel af den pris, man ellers skulle betale et konsulenthus.

Men hvordan gør man så, når man skal i gang med opgaven? Faktisk er det på mange måder ikke så svært, som nogen gerne vil gøre det til, men at få succes kræver på lige fod med alle andre for-

retningsdiscipliner, at man dedikerer sig til opgaven og gør en ordentlig indsats. I praksis kommer man langt ved at gøre følgende:

- Vurder virksomhedens strategi og succesparametre. Er det som det skal være, eller er der noget, som skal ændres? Har man ikke en nedskrevet strategi, så få den lavet(!) En virksomhed uden strategi er som et skib uden ror... uanset hvad.

- Se på hvilke kompetencer der kræves for at kunne realisere strategien. Hvad

skal de enkelte bestyrelsesmedlemmer kunne for tilsammen at være i stand til at overskue og udvikle virksomhedens kompetencer? Hvor mange medlemmer skal der være i bestyrelsen?

- Hvis man allerede har en bestyrelse i virksomheden, er det på dette trin i processen man bør se på "stillingsbeskrivelserne", man har lavet til den fremtidige bestyrelse og stille det til tider barske spørgsmål: "Er de personer, som sidder i bestyrelsen i dag, de rigtige i forhold til virksomhedens fremtidige behov?"

Kemien mellem bestyrelsesmedlemmerne er mindst lige så vigtig som kompetencer og erfaring



Det giver god mening at investere i professionel rekruttering for at kunne sammensætte en stærk bestyrelse

Når man har fundet ud af, hvad (eller rettere hvem) man har brug for i sin bestyrelse, skal personerne findes. Måske har man selv et stort netværk, måske skal man have konsulenter eller rekrutteringshuse til at hjælpe sig. Men har man et reelt ønske om at ende op med den helt rigtige bestyrelse, skal man selv være tæt på processen gennem hele forløbet. Sagt på en anden måde ville de fleste, hvis de skulle hoppe ud med faldskærm fra 10 kilometers højde nok bruge et øjeblik på selv at tjekke, om faldskærmen var pakket rigtigt, frem for bare at tage en thumbs up og et "Den er go' nok!" fra en fremmed for gode varer.

"Den rigtige bestyrelse kan være langt mere værdifuld end et konsulenthus"

I forbindelse med udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmer er der et parameter, som ofte bliver overset. Og vel at mærke et parameter, som kan have meget stor indflydelse på bestyrelsens succes eller mangel på samme. For selv den perfekte bestyrelse kan være en katastrofe, hvis bestyrelsesmedlemmerne ikke kan omgås hinanden. Det lyder ufatteligt banalt, og det er det måske også. Men fakta er, at ikke så få bestyrelsesarbejde er blevet ødelagt af interne stridigheder, små politiske intriger eller meningsløse magtkampe. Derfor bør man, når der tages referencer på de enkelte kandidater ikke bare spørge ind til deres faglige kompetencer, men også til de sociale for-

at få det fulde billede af, hvem man har over for sig.

Når man har været gennem ovenstående trin og udvalgt bestyrelsens medlemmer, tænker man måske, at tiden er kommet til at læne sig veltrods tilbage i stolen og tænke: "Det var det!" Det er desværre forkert. For man vinder jo ikke kampen ved blot at have den rigtige holdopstilling – kampen skal også spilles. Opskriften på den succesfulde kamp indeholder f.eks. følgende arbejdsopgaver:

- Evt. justering af vedtægter og forretningsorden således at bestyrelsens arbejde kan foregå så let og smidigt som muligt

- Fastlæggelse af rapporteringskrav og -terminer til ejerkredsen (forventningsafstemning opadtil i organisationen)
- Fastlæggelse af rapporteringskrav og -terminer fra direktionen (forventningsafstemning nedadtil i organisationen)
- Fastlæggelse af virksomhedens årshjul
- Løbende revurdering af virksomhedsstrategien og støtte til direktionen i forbindelse med strategiimplementering

Bestyrelsens rolle er at skabe så meget strategisk værdi for virksomheden og

dermed for ejerkredsen som overhovedet muligt.

Arbejdet med at definere, ansætte og udvikle en bestyrelse bliver dermed en stadig vigtigere opgave for alle typer af

Mange erhvervsfolk ønsker at udføre bestyrelsesarbejde og gennemføre board governance uddannelser... - men har de reelt det, der skal til?

virksomheder, efterhånden som kompleksiteten, konkurrencen, forandringshastigheden og kravene fra virksomhedernes interessenter i ind- og udland stiger.

Enhver rejse starter som bekendt med det første skridt – så det er bare med at komme i gang.

WORKSHOP

"TEST DIN BESTYRELSE"



"Har jeg en god bestyrelse?"

Få svaret ved at lade din bestyrelse gennemføre denne workshop, hvor de vil blive testet i den viden og indsigt, de bør besidde som bestyrelsesmedlemmer.

Det kan også være, du ønsker at gennemføre en test af de potentielle bestyrelsesmedlemmer, du overvejer at tage om bord.

Workshoppen afvikles af M+A SME i samarbejde med Hans Jakob Wallhøvd.

Dato og sted:
Information om planlagte workshops finder du på virksomhedsbørsen.dk, hvor tilmelding også foretages.

Pris pr. deltager kr. 4.900 ekskl. moms.
Maks. 20 deltagere pr. workshop.



Udvikling og optimering af virksomheden skal foregå så det giver mening



For hver krone, man kan hente på bundlinjen, øger man virksomhedens værdi, og kan man samtidig styrke den forretningsmæssige position, kan der være tale om en mærkbar værdiforøgelse.

Denne proces er ofte en del af de forberedende tiltag, man kan foretage i forbindelse med et salg af virksomheden eller ved en kapitalfremskaffelse som del af en målrettet udviklingsstrategi.

Om det er exit eller bare behørig omhu i forhold til virksomhedens position, indtjening og generelle værdi, skal man sikre, at hele processen giver mening i forhold til den operationelle drift af virksomheden. De fleste virksomheder kan som oftest optimere både indtjenings- og omkostningsstrukturen på basis af en grundig analyse af for eksempel de økonomiske, logistiske og finansielle områder for at kunne udarbejde modeller og processer, der vil sikre bedre kontrol over eksempelvis virksomhedens likviditet og samtidig nedbringe den investerede kapital i lagerbinding og dermed forbedre både risikoprofilen og profitabiliteten. Det kan også være den kommercielle side af forretningen, der skal have et løft i forhold til markeder, kunder og produkter.

organisation til at kunne implementere og anvende disse, som de er tiltænkt. Det vil være skønne spildte kræfter og ofte en rigtig bekostelig affære, da man ikke vil være i stand til at udnytte effekten af de nye tiltag.

Hav derfor altid en fornuftig og operationel tilgang til optimerings- og udviklingsprocessen

Det betyder, at man skal sikre, at der som udgangspunkt enten skal være de nødvendige nøglepersoner tilstede i organisationen, eller man har planlagt en rekruttering af den eller de ressourcer, der skal være den bærende kraft både i udviklingsfasen, implementeringen og den efterfølgende operationelle eksekvering.

ressourcer, der kan kobles på opgaven, og har man ikke de rette profiler i organisationen, anbefales det at oprette en eller flere nye stillinger og så rekruttere den eller de rette profiler til at kunne varetage disse nye områder og roller.

Denne konstruktive og no-nonsense tilgang til udvikling og optimering af virksomheden udløser en øjeblikkelig resultatforbedring og giver samtidig ledelsen adgang til langt bedre styringsværktøjer og mulighed for at agere med behørig omhu.

Korrekt udført og implementeret vil denne proces ikke alene bidrage til et stærkere værdigrundlag i virksomheden, men også styrke de organisatoriske ressourcer.

Virksomhedens tilstand skal fastslås for, at der kan udarbejdes en strategi

med understøttende processer, der kan omsættes i praksis af virksomheden, når den er implementeret



En sådan proces giver ofte rigtig meget mening, da resultatet som regel medfører, at virksomheden styrker sin position og opnår en bedre indtjeningssevne. Men, der er et men. Og et ikke ubetydeligt et af slagsen. Det er ikke helt lige meget, hvordan processen udføres, og hvem der udfører den, hvis man involverer eksterne rådgivere og konsulenter.

Er organisationen selv i stand til at forstå og implementere de nye strategiske tiltag i den daglige drift, eller er resultatet en øvelse, der stadig vil være forbeholdt den eksterne konsulent?

For uanset, hvad man lærer og forstår gennem processen, så skal man sikre, at den opnåede viden og indsigt også kan omsættes i praksis, når opgaven er udført.

Det nytter eksempelvis ikke, at man har udarbejdet modeller og løsningsbeskrivelser, hvis man ikke har den rigtige

Hos M+A SME skaber vi altid et løsningsgrundlag, der på basis af vores anbefalinger og konklusioner, er operationelt betinget, så virksomheden og selve organisationen er aktivt involveret lige fra starten.

Vores tilgang til disse processer kan bedst sammenlignes med det, at i stedet for at give en mand en fisk, så han kan spise i dag, lærer vi ham at fiske, så han fremadrettet kan forsørge sig selv.

Det nytter eksempelvis ikke noget, hvis en ekstern konsulent bruger 300 timer på at udarbejde modeller, processer og anbefalinger, hvis der ikke er nogen i organisationen, som kan omsætte tingene i praksis.

Derfor skal man afdække, om der i organisationen allerede findes kompetente

Skal du udvikle og optimere virksomheden, så kontakt os for den rigtige sparring

Eksklusivt for små virksomheder

**MØD DET NYE SORT INDEN FOR
VIRKSOMHEDSFORMIDLING
AF SMÅ VIRKSOMHEDER.
M+A SMALLBIZ KASTER LYS OVER ET
GRÅT MARKED PRÆGET AF
KANTSTENSVURDERINGER,
TVIVLSOMME VÆRDIANSÆTTELSER
OG RINGE BÅNDBREDDE,
NÅR DET GÆLDER MARKEDSFØRING
OG ADGANG TIL POTENTIELLE
KØBERE, SÆLGERE OG INVESTORER.**

Part of M+A Group



**SMÅ VIRKSOMHEDER HAR OGSÅ KRAV
PÅ KVALITET OG PROFESSIONELLE LØSNINGER**

Blot fordi man har en mindre virksomhed, behøver det ikke betyde, at man ikke skal have adgang til en stærk løsning med professionelle og erfarne specialister, når virksomheden skal sælges, eller der skal søges kapital.

Baseret på branchens største og mest omfattende erfaringsgrundlag inden for virksomhedsformidling og kapitalfremskaffelse får du markedets ubetinget stærkeste løsning til formidling af selv helt små virksomheder. Uden at du som ejerleder skal gå på kompromis med kvalitet, serviceniveau og rådgivning.

En effektiv og helstøbt løsning i et sikkert online miljø er fremtidens valg ved formidling af mindre virksomheder i hele landet.

M+A SMALLBIZ lancerer den nye service i sommeren 2019. Hvis du vil vide mere, så registrer dig selv på m-plus-a-smallbiz.com eller kontakt os på telefon 70 20 66 95 for yderligere information.

Eksklusivt for små virksomheder

B L A C K L A B E L B U S I N E S S by 
PROFESSIONAL M+A SERVICES FOR SMALL COMPANIES

m-plus-a-smallbiz.com