

SOLGT!

Magasinet om salg, køb og udvikling af virksomhed

SALG OG KØB AF VIRKSOMHED

SÅDAN FOREGÅR DET



**EN INFORMATIV GUIDE BASERET PÅ
MANGE ÅRS ERFARINGER MED
VIRKSOMHEDSTRANSAKTIONER**

INDHOLD

Grafisk design:
Frank Jensen, M+A Group A/S
Mikkeline Andersen, M+A Group A/S

Fotograf:
Helle S. Andersen

Ansvarshavende redaktør:
Frank Jensen, M+A Group A/S

Redaktionen:
Mikkeline Andersen, M+A Group A/S
Brian Feldsted, M+A Group A/S

Tekst:
Frank Jensen, M+A Group A/S
© Copyright. Alle rettigheder forbeholdes

Kontorer:
Strevelinsvej 10, 7000 Fredericia
Naverland 1C, 2600 Glostrup

www.virksomhedsborsen.dk

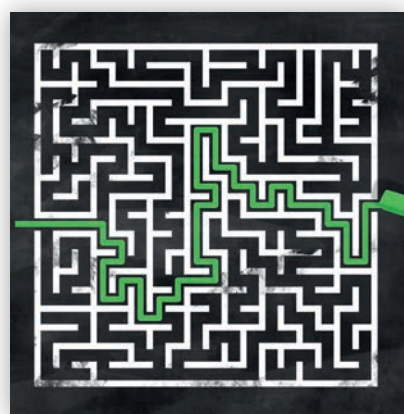
6



8



12



18



30



38



”Ejerleder-gult” – fuld stop eller all-in

Hvis ejerlederen fravælger at gennemføre større investeringer og udviklingsaktiviteter, er vedkommende nået til det, vi kalder ”ejerleder-gult”. Det skal tages seriøst.

Derfor skal du købe en etableret virksomhed

Som ejerleder i en start-up er overlevelsesraten blot 54 % efter 3 år. Efter samme periode er 90 % stadig ejerledere, hvis de overtager en allerede etableret virksomhed.

Udviklings- og exit-strategi er løsningen

En gennemarbejdet udviklings- og exit-strategi behøver ikke at være kompliceret eller avanceret. Det er en stor fordel med en klar strategi, når virksomheden skal sælges.

Sikring af nøglemedarbejdere

Nøglemedarbejdere kan få stor betydning, når virksomheden skal sælges. Derfor er det vigtigt at have en plan for involvering og fastholdelse af nøglemedarbejdere.

Dokumenterede processer skaber overblik

Procesbeskrivelser og struktureret rapportering gør det muligt at agere proaktivt og optimerer forretningsgrundlaget.

MASTERCLASS
seminarer & kurser

Seminarer og kurser, der sikrer det bedst mulige beslutnings- og udviklingsgrundlag for alle, som overvejer køb eller salg af virksomhed.

LEDER

Et informativt indblik i dynamikken bag salg og køb af virksomhed - og hvordan du bedst gennemfører processen

Det at købe eller sælge en virksomhed er ikke noget, man må tage let på.

Nogle sammenligner det med at købe eller sælge et hus. Med en tilgang baseret på, at det er tilstrækkeligt at forlade sig på, hvad man har hørt, og hvad der er normalt, når man skal værdiansætte en virksomhed.

Men det kan man ikke.

Forberedelse, indsigt og forståelse er tungtvejende nøgleord

Man skal forberede sig grundigt. Uanset, om man skal sælge eller købe en virksomhed.

Det er ikke raketvidenskab at være ordentligt forberedt til processen. Og det kræver heller ikke dyre rådgivere.

Det handler blot om at tænke sig godt

om og gøre de rigtige ting rigtigt, og de første ting først, baseret på en grundig prioritering.

De vigtige discipliner, der skal definere grundlaget for processen

Et ord indrammer hele grundlaget for processen "godt købmandsskab", som skal være flankeret af en række vigtige discipliner.

De primære discipliner i grundlaget er strategi, ledelse og faglighed understøttet af en høj eksekveringsevne og et kommercielt stærkt forretningsgrundlag.

Kort sagt, så er der ved både en salgs- og købsproces et uafvigeligt krav om godt købmandsskab. En forudsætning for at kunne skabe både værdi og et bæredygtigt grundlag.

Gør arbejdet ordentligt på et oplyst grundlag - fra starten

Med andre ord, så skal ejerlederen drive den bedst mulige forretning. Hele tiden.

Man skal ikke først starte en optimeringsproces lige inden, man vil sælge. Man skal konstant styrke grundlaget.

Køberen skal gøre sit hjemmearbejde ordentligt. Inden man kaster sig ud i at blive ejerleder.

Denne udgave af SOLGT! er en guide, der beskriver de vigtigste elementer i processen ved køb og salg af virksomheder.

God læselyst og husk, vi er kun et kald eller en mail væk ved behov for professionel ekspertrådgivning og sparring.

”

Godt købmandsskab, stor disciplin og et gennemtænkt forretningsgrundlag er essentielt for virksomhedens udvikling og værdi.



Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S



”Ejerleder-gult” er enten fuld stop eller all-in

Når ejerlederen slår autopiloten til og stopper med at udvikle sin forretning, påvirker det ikke kun virksomhedens forudsætninger for vækst, det forringer også virksomhedens værdi.

Man kan ikke stoppe halvt. Enten fortsætter man som altid, ellers så stopper man helt.

Præcis som det gule trafiklys, der reelt betyder fuld stop. I gamle dage var det et klart signal om, at man skulle rømme krydset.

Ejerlederens gule trafiklys, hvad betyder det typisk?

Når ejerlederens gule trafiklys opstår, er det ofte, fordi ejerlederen er nået til en fase, hvor man fravælger at iværksætte og gennemføre krævende aktiviteter og større investeringer. Både af hensyn til belastningen af ejerlederen selv og for ikke at udsætte sig selv for en, i ejerlederens øjne, unødvendig stor risiko.

I det øjeblik, det sker, skaber man ikke længere de bedste forudsætninger for virksomhedens udvikling. Og netop derfor bør man som ejerleder ikke tøve med at reagere på det gule trafiklys.

Manglende udvikling forringer værdien

Status quo er lig med tilbagegang. Hvis ikke virksomheden følger med udviklingen, men drives ud fra den betragt-

ning, at ejerlederen hvert år skal kunne udlodde udbytte til sig selv, uden at tænke på udvikling og konkurrenceevne, så forringes virksomhedens værdi og salgbarhed.

Selvom ejerlederen år efter år kan udlodde udbytte fra overskuddet uden at geninvestere, vil overskuddet formodentligt falde over tid, hvorfor udlodningen højst sandsynligt ikke vil udligne værditabet..

Kritisk vurdering af situationen og en konstruktiv tilgang er løsningen

Derfor bør alle ejerledere konstant være kritiske, når de skal tage stilling til deres situation og den tilgang, de vælger at gøre brug af, når de står over for det, vi kalder ”ejerleder-gult”.

Ejerleder-gult bør altid udløse enten et fuld stop og et struktureret salg af virksomheden eller den nødvendige investering i vækst og udvikling.

Desværre tøver flere ejerledere med at tage beslutningen om at foretage de nødvendige investeringer i vækst og udvikling eller gennemføre et salg af deres virksomhed, når de møder

ejerleder-gult. Og det påvirker værdien i en negativ retning.

Med en travl hverdag og de mange udfordringer, der er en del af livet som ejerleder, er det ofte svært for ejerlederen at have det nødvendige overblik og ikke mindst overskud til at se, hvad der foregår og forstå, hvad det kan betyde for virksomhedens fremtid og værdi.

Nogle ejerledere er meget bevidste om situationen og trykprøver løbende alle bevægelige dele i deres virksomhed, der kan påvirke både deres egen og virksomhedens situation og forudsætninger.

Med en sådan tilgang har man kontrol over situationen og kan tage alle beslutninger på et afklaret, bæredygtigt og sundt grundlag.

Det sikrer, at ejerlederen kan se de eventuelle signaler længe før, ejerleder-gult får lov til at udvikle sig til problemer.

”

Fravælger ejerlederen at gennemføre større investeringer og udviklingsaktiviteter er det faresignaler, man skal tage alvorligt.

Vi mener:

”Når den rette fokus hos ejerlederen ikke længere er til stede, påvirker det hele det grundlag, virksomheden er baseret på. Dermed også forudsætningerne og hele processen omkring formidlingen af salget”.

Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S



Sæt fødderne rigtigt fra starten, når du vælger at blive ejerleder

Udnyt de store fordele ved at købe en eksisterende virksomhed. Et godt kundegrundlag og en veletableret organisation medvirker til en flyvende start og muligheden for at udvikle nye produkter og serviceydelser under etablerede forhold.

”

Sandsynligheden for at overleve, når man vælger at købe en etableret virksomhed, er meget større, end hvis du starter en virksomhed op fra bunden.

Hvorfor ikke udnytte de mange fordele og den styrke, der er forbundet med at starte en karriere som ejerleder ved at købe en eksisterende virksomhed? I stedet for at starte fra bunden som iværksætter.

Det skal ikke forstås sådan, at der er noget galt i at starte helt fra bunden som iværksætter. Slet ikke. Men der er nedtrykkende data, der fortæller historien om, at mange start-ups ikke overlever de første 3 år. Anderledes optimistisk er fremtidsudsigterne derimod, hvis man køber en etableret virksomhed..

Grumme udsigter for iværksættere

Tallene lyver ikke. For nogle år siden kunne Vækstfonden dokumentere, at kun 54 % af alle start-ups eksisterede efter 3 år. Til sammenligning var tallet over 90 % i de tilfælde, hvor man havde valgt at etablere sig som selvstændig ved køb af en eksisterende virksomhed.

I efteråret 2021 bragte Finans en lige så nedslående historie, som ikke kun bekræftede denne kedelige tendens. De fastslog også, at Danmark er det værste land at etablere sig med en start-up virksomhed i, sammenlignet med alle andre lande. Vel at mærke i forhold til overlevelse for iværksættere, der sætter alle deres sparepenge og tid i deres livsdrøm, for i mange tilfælde at blive tvunget til at kaste håndklædet i ringen.

Man skal se sig godt for og sætte sine fødder rigtigt, når man vil være ejerleder.

99 % af virksomhederne er SMV'ere

I Danmark findes der omkring 300.000 virksomheder. 99 % af disse befinder sig i det, man kalder SMV segmentet bestående af virksomheder med op til 250 medarbejdere.

Virksomhederne fordeler sig inden for en lang række brancher. Nogle har egne produkter og løsninger, mens

andre fungerer som underleverandører til blandt andet de store sværvægtene inden for industrien.

Rygraden i dansk erhvervsliv

Der er opbygget en kolossal stor viden og ekspertise, der understøtter store dele af den danske industri og det danske erhvervsliv generelt. For at holde denne store videnbank intakt, er det nødvendigt med en konstant ejerskifteproces, hvor virksomheden kan gå i arv til enten næste generation eller nye købere. Nye købere, der vælger at tage ansvar som ejerleder i en stærk og velrenommeret virksomhed, der er baseret på et sundt kundegrundlag, en stærk profil og position samt en faglig kompetent og velfungerende organisation.

Som ny ejerleder får du med erhvervsel sen af en etableret og sund virksomhed en flyvende start på livet som ejerleder. Ofte bliver man i en overgangsperiode supporteret af den afgående ejerleder, som sikrer, at virksomheden og al viden om denne overleveres på optimal vis. Bedre forudsætninger for en nyslået ejerleder eksisterer ganske enkelt ikke.

Regnestykket taler for at købe

Nu sidder der måske nogen og tænker, at en etableret virksomhed altid vil være dyrere, sammenlignet med at starte virksomhed op fra bunden..

Det er korrekt, at man i en start-up ikke skal betale en overtagelsespris, men

man får samtidig heller ikke en etableret forretning med en sund historik. En sund historik baseret på et etableret kundegrundlag og en veletableret, faglig dygtig medarbejderstab til at levere grundlaget for et resultat, der er med til at betale for virksomheden.

”

Efter 3 år eksisterer kun 54 % af alle start-ups. Til sammenligning er 90 % af ejerlederne, som vælger at købe en eksisterende virksomhed, stadig ejerledere efter samme periode.

Start-ups er udfordrede

Som iværksætter står du overfor en række opgaver, der ofte viser sig at være uoverstigelige.

Tænk bare, når du skal rekruttere medarbejdere til en helt ny organisation, hvor intet er sikkert, og historien først skal skrives. Hvor mange vil opsige en god stilling og prøve lykken i en nyopstartet virksomhed, fordi du siger, det er en god mulighed for dem? Tænk, hvis du bliver tvunget til at tage de medarbejdere, du kan få - og ikke dem, du vil have?

Det er bare toppen af isbjerget af ting, du ikke på samme måde skal bekymre dig om, hvis du køber en god og veletableret ejerledervirksomhed.

Det er værd at tage med, når man skal sætte sine fødder rigtigt.

Vi mener:

”Der er selvfølgelig nogle tilfælde, hvor det giver mening at starte fra bunden. Men i rigtig mange tilfælde, vil man opleve store fordele ved at overtage en etableret virksomhed og drive den videre - også selvom man har planer om specifikke udviklingsprojekter. Derfor er det værd at overveje at købe i stedet for at starte virksomhed”.

Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S



Sådan klargøres og forberedes virksomheden bedst muligt til et salg



”Salgsmodningen er fasen, hvor virksomhedens datagrundlag visiteres og evalueres for at sikre den rette optimering og eventuelle tilretning. Udvikling af forretningen er en helt anden sag og har ikke noget med salgsmodning at gøre.

Virksomheden gøres transparent på en struktureret måde, så køberen nemt kan skabe sig det nødvendige overblik og indblik i alle vigtige aspekter i virksomheden.

I daglig tale kaldes denne proces for salgsmodning. En proces, som sikrer, at alle områder er forberedt og optimeret til et salg. Der er med andre ord orden i penallhuset.

Juridiske, økonomiske og kommercielle forhold

I processen behandles og vurderes alle de forhold, der kan have en indvirkning

på virksomhedens værdi og salgbarhed.

Det omfatter dokumentation af alle juridiske dokumenter, herunder aftaler med leverandører, kunder, forretningspartnere og medarbejdere. Hertil kommer det økonomiske område, hvor alle regnskabstekniske forhold skal være dokumenteret og opdateret med aktuelle tal og resultater. Så man

er i stand til at foretage en transparent opdeling af de enkelte profitcentre.

Profitcentre er de enkelte forretningsområder, hvor der skabes omsætning og resultater.

På det grundlag kan man skille forretningsad og udpege, hvordan pengestrømmene, indtægter og omkostninger ser



ud. Ligeledes er det muligt at se, hvilke områder der bidrager med hvor meget til den samlede omsætning og resultatet.

Denne øvelse er en forberedelse til formidlings- og forhandlingsprocessen, der i sidste ende leder frem til due diligence processen.

Strategisk og operationelt grundlag

Det giver mening at basere hele processen på et solidt strategigrundlag, en detaljeret beskrivelse af strukturen og alle nøgleområder i det samlede grundlag for virksomheden.

Det sikrer, at det nødvendige datagrundlag er til stede for at kunne udarbejde en analyse af alle de bevægelige dele i "maskinrummet", der danner grundlaget for udarbejdelsen af værdiansættelsen.

Virksomhedens datagrundlag

Med et stærkt datagrundlag er det muligt at forsvare niveauet og forudsætningerne for værdiansættelsen, når

prisen for virksomheden i forbindelse med et salg skal forhandles.

Datagrundlaget må ikke kun bestå af driftsdata, men skal i lige så høj grad indeholde juridiske og kommercielle forhold. Forhold, der samlet tegner et komplet billede af virksomheden.

Optimering og problemløsning

Et transparent datagrundlag gør det muligt at analysere de driftsmæssige elementer, der er forudsætninger for, at man kan sikre et optimeret forretningsgrundlag, herunder det nødvendige overblik over potentialet og forudsætningerne.

Dataindsamlingsprocessen

I den perfekte verden vil en eventuel dataindsamling ikke blive iværksat særskilt ved starten af salgsprocessen.

Derimod bliver data indhentet fra de processer, der skal sikre det rette grundlag for eksekveringen af strategien, der er

fastlagt for exit- og udviklingsstrategien som ligeledes beskrives i denne guide for salg og køb af virksomhed.

LOI grundlaget, Terms Sheet og due diligence processen

Alt efter hvilken tilgang der vælges i dokumentationsfasen under LOI processen - hvor data trykprøves, og det afklares, hvilket fokus køberen har - vil dele af eller hele datagrundlaget blive anvendt i due diligence processen.

Derfor er det vigtigt, at der er taget forbehold for en holistisk revision af alle virksomhedens forhold og det grundlag, den er baseret på.

Vi mener:

”Vi oplever desværre ofte, at ejerlederen først stiller de svære spørgsmål eller nødvendige krav til både rapporterings- og dokumentationsgrundlaget, når man skal i gang med salget af virksomheden. Det er ikke optimalt, men burde være en del af den grundlæggende tilgang”.

Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S



Det stærkeste grundlag opnås gennem kombinationen af en udviklings- og exit-strategi



Som ejerleder bør man operere med 2 parallelle strategier. Den ene strategi er exit-strategien, den anden er udviklingsstrategien, altså forretningsstrategien for virksomheden. Strategierne skal være afstemte med hinanden.

Ordet "strategi" får ofte mange ejerledere til at sukke dybt og tænke, at det bliver både dyrt og omfattende.

Rigtig mange har også opfattelsen af, at det er kompliceret og avanceret. Når det optimale udgangspunkt ovenikøbet er 2 parallelle strategier, så bliver det uoverskueligt.

Desværre. For en strategiplan behøves ikke at gøres kompliceret

De 2 strategier

Den første strategiplan er exit-strategien. Den repræsenterer de ønsker og forventninger ejerlederen har til processen og det udbytte, der skal opnås på det personlige plan.

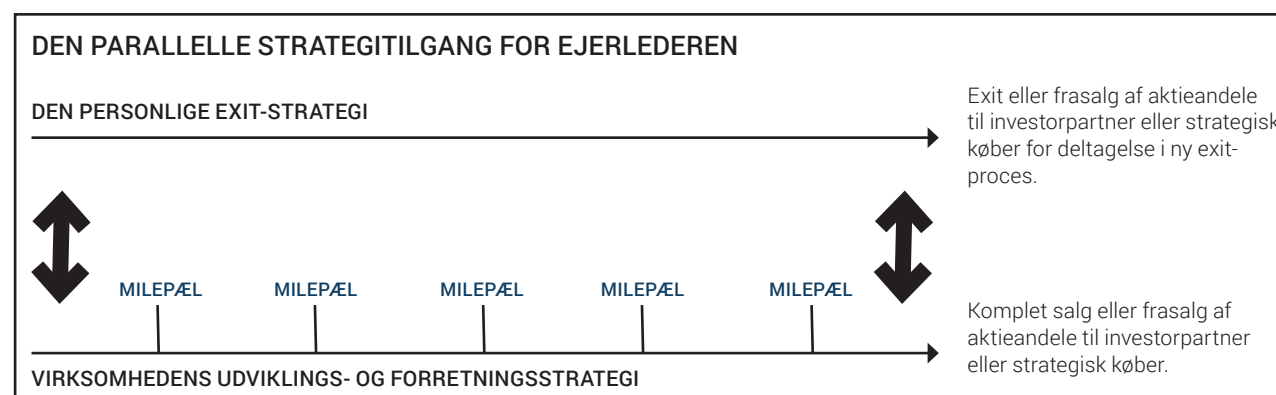
Den anden strategiplan er forretnings- og udviklingsstrategien for selve virksomheden. På basis af denne strategi udarbejdes en forretningsplan, der skal danne det taktiske og operationelle grundlag for udviklings- og vækstprocessen.

Når der er flere partnere

Er der flere partnere i virksomheden, er det en fordel, at forventninger og tidsplan er afstemt med den eller de øvrige partner(e).

Derudover skal der udarbejdes en solid og hensigtsmæssig ejeraftale, som sikrer konsensus og faste retningslinjer i forbindelse med eksekveringen af strategien og ved forhandlingerne i salgsprocessen/exit-forløbet med en køber.

Den parallelle strategi skitseret i en simplificeret model.



Tag stilling og skab klarhed, når du vil købe

Vores klare anbefaling er, at man så tidligt som muligt i processen tager stilling til de mål og forventninger, man har, både til de personlige og kommercielle forhold.

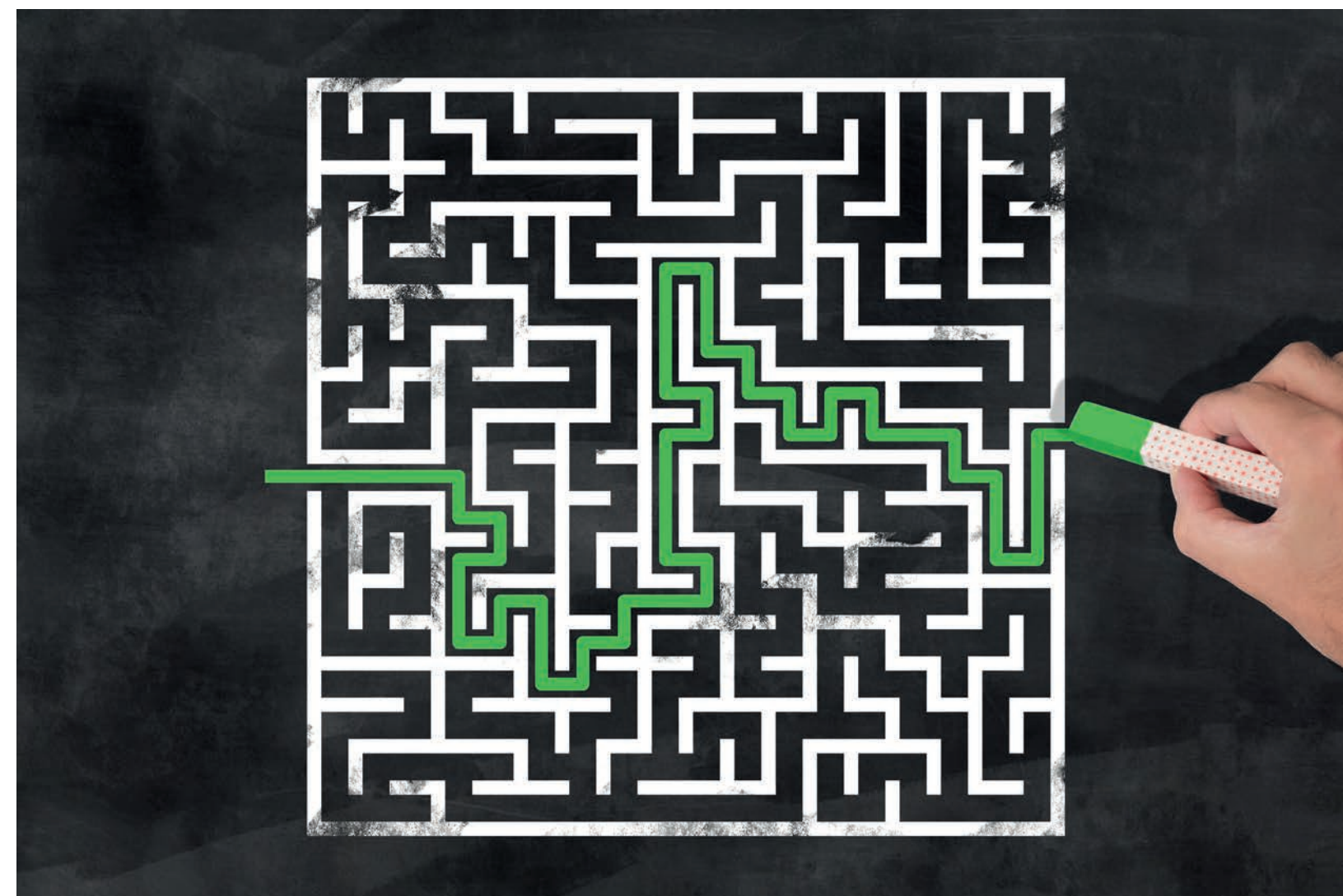
Særligt, hvis man har en plan, som rummer en teknologisk eller IPR baseret forretningsudvikling, kan man med fordel tage stilling til de krav og

som ejerleder har til grundlaget for at kunne gennemføre den kommercielle udviklingsproces.

Er man allerede ejerleder, kan man med fordel anvende samme model og udnytte de fordele, strategigrundlaget giver i processen med at nå i mål med en tilfredsstillende exit.

”

Overblik, indsigt, forståelse, en god strategi og en klar plan udgør det optimale grundlag, når man vil nå sine målsætninger.



kriterier, en virksomhed skal opfylde, tidligt i processen.

På den måde kan man meget målrettet udsøge sig den virksomhed, der har den rette profil, som kan afstemmes med de forventninger og krav, man

Vi mener:

”Ordet ”strategi” skal ikke få dig til at tage afstand til strategitilgangen. Det kan gøres ganske effektivt på en overskuelig måde, så tilgangen også korresponderer med din reelle situation og de forhold, du arbejder under”.

Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S





Selskabsstruktur eller enkeltmandsvirksomhed?

Dette er med til at definere de kommercielle muligheder og udfordringer, et salg medfører, herunder indflydelse på de skattemæssige forudsætninger.

Er det nødvendigt at etablere et driftsselskab ejet af et holdingselskab, eventuelt koblet sammen med et ejendomsselskab og flere selskaber?

Vi er ikke hverken revisorer eller advokater, men har som virksomhedsmægler oplevet mange situationer, hvor ejerlederen fortrød, at vedkommende ikke havde etableret en selskabsstruktur for sin virksomhed.

Skattemæssige årsager

Ofte er fortrydelsen forbundet med skattemæssige årsager. Det kan eksem-

pelvis være i en forhandlingssituation, hvor det er nødvendigt at frasælge en ejendom for at kunne gennemføre salget af virksomheden. Ligeledes sker det også tit, når ejerlederen ønsker at geninvestere i en ny virksomhed.

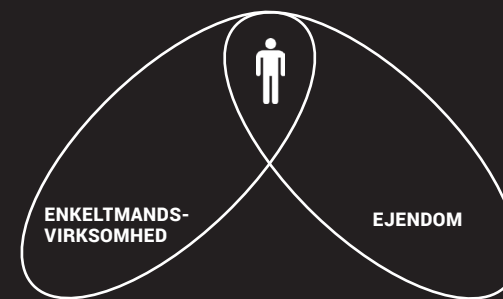
Vi har for nylig haft en sag, hvor ejeren af en enkeltmandsvirksomhed skulle indgå partnerskab med de nye ejere. For at muliggøre dette var det nødvendigt at konvertere enkeltmandsvirksomheden til et selskab, uden at dette udløste en karenstid på 3 år.

Grundet særlige omstændigheder og forudsætninger var det muligt, men ikke uden en betydelig revisorregning. Revisionselskabet udførte opgaven til UG og sparede ejerlederen for mange millioner, som nu kan investeres i det nye fælles selskab med partnerne.

Det var dog ikke kun den økonomiske del, der udgjorde en stor udfordring. Det var også en krævende oplevelse for ejerlederen, der måtte afvente et bindende tilsagn fra Skat, inden man var sikker på, at man var i mål med en løsning.

ENKELTMANDSVIRKSOMHED

Personligt ejet



Om man som ejerleder har lige så gode fordele rent skattemæssigt, hvis man driver en personligt ejet virksomhed, sammenlignet med at have en selskabsstruktur, vil vi ikke tage stilling til.

I stedet vil vi påpege de mange udfordringer og obstruktioner, man kan komme ud for ved salg af en personligt ejet virksomhed, sammenholdt med at sælge samme aktiviteter i et selskab.

Der er mange bevægelige dele, man skal tage hensyn til ved et salg af en forretning. Nogle af dem kommer bag på virksomhedsejerne, fordi de ikke har fået den rette rådgivning.

VIGTIGT!

**DÅRLIG RÅDGIVNING
KAN BLIVE EN MEGET
DYR AFFÆRE!**

Aftalemæssige årsager

Et andet tilfælde var en personligt ejet rengøringsvirksomhed med mere end 600 kunder, hvor man ikke automatisk kunne overføre de indgåede aftaler til en ny ejer. Det skyldtes, at aftalerne var indgået med det personligt ejede firma. I stedet skulle hver enkelt aftale genforhandles.

Den store usikkerhed førte til, at alle seriøse købere trak sig.

En lignende situation oplevede vi med et stort fitnesscenter, hvor det ligeledes ikke var muligt at overføre de mange kunder til en ny ejer.

I dette tilfælde ønskede sælger et hurtigt salg og valgte at acceptere en langt lavere pris, end den man kunne have opnået, hvis virksomheden var hensigtsmæssigt organiseret.

Tag stilling - med de rette rådgivere

Ikke at tage stilling til om man skal drive sin forretning som enkeltmandsvirksomhed eller i selskabsform, kan blive meget bekosteligt.

Når vi spørger ejerlederen, hvorfor man har valgt at drive sin virksomhed i den pågældende model, er svaret ofte, at ingen af deres rådgivere havde gjort dem opmærksomme på, hvilken konsekvens

det rigtige valg har i forbindelse med et salg.

Har ens rådgivere ikke berørt dette emne, er det et godt tidspunkt, hvis man overvejer et salg af sin forretning.



**Sørg for at bruge fagligt
dygtige rådgivere, der ved,
hvad de taler om.**

SELSKABSSTRUKTUR

Anpartshaver/aktionær



Den rette selskabsstruktur er ofte med til at forenkle overdragelsen, hvilket begrænser købers omkostninger og sikrer sælger det bedst mulige afkast.

Med den rette selskabsstruktur opnår man desuden den bedst mulige udgangsposition, hvis man vil foretage investeringer eller opkøbe nye virksomheder. Salg af selskaber er fritaget for moms.

Ovenstående er grundmodellen for den måde, man med fordel kan strukturere sin virksomhed på rent selskabsmæssigt.

HUSK!

**3 ÅRS KARENS FRA
ETABLERINGSDATO!**

En handlekraftig, kompetent og selvkørende organisation er en forudsætning for en bæredygtig videreførelse af virksomheden

Kan man tiltrække og fastholde de rigtige fagprofiler? Har man en stærk ledelsesstruktur, der understøtter en bæredygtig drift og udvikling, som ikke er afhængig af ejerlederen?

Jo mindre en virksomhed er, jo større indvirkning har en ejerleder ofte på, hvorvidt driften er bæredygtig.

Uanset virksomhedens størrelse skal man tilstræbe en organisationsstruktur, der sikrer en bæredygtig drift, hvor forretningen ikke er afhængig af ejerlederens tilstedeværelse.

Beskrivelse af arbejdsprocesser

For mindre organisationer giver det god mening at investere i dokumentation af arbejdsgange og arbejdsprocesser i en MO - Modus Operandum - eller SOW - Statement of Work. Dokumentation understøtter en bæredygtig drift, som i kombination med en god overdragelsesproces danner et godt grundlag for den videre drift og udvikling under en ny ejer.

Hensigtsmæssig ledelsesstruktur

Hvis virksomheden har en størrelse, hvor det er muligt at etablere en ledelsesstruktur, der kan fungere autonomt,

uden at være afhængig af ejerlederen, skal dette tilstræbes. En velfungerende ledelsesstruktur skaber stor værdi og fjerner tvivl og usikkerhed hos køberen i forhold til virksomhedens evne til fortsat at fungere og vækste uden den afgående ejerleder.

Etableringen af et stærkt mellemlederniveau sikrer en god forankring af processerne og virksomhedskulturen i organisationen, og dermed selve driftsgrundlaget for virksomheden.

En god, selvkørende organisation bidrager til værdien og gør virksomheden attraktiv for en køber.

I stand til at tiltrække og fastholde de rigtige profiler og kandidater

En solid organisation med en stabil ledelsesstruktur og fokus på kultur og faglighed gør virksomheden til en attraktiv arbejdsplads.

En attraktiv arbejdsplads, der er i stand til at tiltrække de rigtige faglige profiler, som bidrager til at positionere virksomheden solidt i markedet. Det medvirker ligeledes til et positivt værdigrundlag.

Samtidig giver denne tilgang ejerlederen mulighed for at kunne fjerne sig selv som en væsentlig faktor i den daglige drift. Det understøtter en god overdragelse af virksomheden til et nyt ejerskab.

Virksomhedsledelse

Virksomhedens værdi styrkes, hvis ledergruppen struktureres, så den understøtter en forsvarlig ledelse af virksomheden, hvor virksomheden ikke taber momentum, hvis ejerlederen i en periode ikke er til stede.



Med den rette organisations- og ledelsesstruktur er det lettere at gennemføre en krævende vækstproces eller et ejerskifte.



Vi mener:

"Selvom det kan være svært at give slip og lade andre tage ansvar, er det givende, hvis ejerlederen lykkes med at involvere flere i virksomhedens ledelse".



Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S



Sikring af nøglemedarbejdere kan være nødvendigt og afgørende for handlen

Hvad gør man, når ens nøglemedarbejdere ikke kun bliver afgørende for virksomhedens værdi, men også for om virksomheden kan sælges, hvis man ikke kan garantere nøglemedarbejdernes fortsatte ansættelse efter et salg?

I mindre organisationer er der altid en eller flere medarbejdere, som får en betydende rolle og position i forhold til driften af virksomheden og dermed også omsætningen.

Det betyder, at disse medarbejdere altid får en afgørende betydning i forhandlingen med en potentiel køber.

Sikring af nøglemedarbejders fortsatte tilstedeværelse i virksomheden efter en

overdragelse kan nogle gange skabe en udfordring i forhandlingerne, fordi værdien af virksomheden er afhængig af nøglemedarbejderne. I nogle tilfælde kan det have betydning for muligheden for at gennemføre handlen.



Orientering af nøglemedarbejdere

Det store spørgsmål er derfor, hvordan man sikrer, at nøglemedarbejdere ikke vælger at søge væk fra virksomheden, når et salg offentliggøres?

Det første, man skal gøre, er at tage stilling til, om det er muligt at dele det faktum, at virksomheden er på vej til at blive solgt med de pågældende nøglemedarbejdere. Uden at det udløser en uhensigtsmæssig situation.

Vurderer man, at det er hensigtsmæssigt at dele informationen, bør man indgå en fortrolighedsaftale med den eller de pågældende medarbejdere.

Det skal dog understreges, at det optimale er at finde en løsning, hvor nøglemedarbejdere ikke indblandes.

Stay-on bonus til nøglemedarbejdere

I nogle tilfælde er nøglemedarbejdere af så stor betydning for handlen, at man vælger at tilbyde den eller de udvalgte nøglemedarbejdere en stay-on bonus. Bonussen er betinget af medarbejderens fortsatte ansættelse og udbetales løbende i en periode.

Det er ikke usædvanligt at udbetale stay-on bonus. Det er derimod en effektiv måde at motivere udvalgte nøglemedarbejdere til at forblive i virksomheden efter et salg.

Partnerskab til nøglemedarbejdere

En anden løsning kan være at tilbyde partnerskab til nøglemedarbejdere. Gennem et partnerskab sikres den nødvendige loyalitet.

Ved denne tilgang er der en række faktorer, man skal være opmærksom på, da de kan have indflydelse på de forhold og vilkår, virksomheden kan forhandles på. Ligeledes er det væsentligt at vurdere, hvilken betydning en ny partner kan have for dynamikken i selve forretningen.

Et tilbud om partnerskab må aldrig køres under radaren. Derudover skal man være sikker på, at et partnerskab er den rette løsning, set i forhold til betydningen det vil have for andre vigtige medarbejdere.

Under alle omstændigheder skal et partnerskab baseres på en god og hensigtsmæssig ejerftale. Så man ikke mister kontrollen over firmaet og den proces, man gerne vil sikre.

Lyt til nøglemedarbejderen

Selvom det drejer sig om salget af en virksomhed, må man ikke glemme, at selvom man er nøglemedarbejder, så har man ambitioner og ønsker. Det er vigtigt, at man ikke blot antager, at udsigten til en pengebonus er løsningen.

Derfor er det vigtigt at lytte til nøglemedarbejdernes ønsker og tanker. Måske ønsker de mere ansvar. Hvis potentialet er til stede, åbner den nye situation måske op for en lederstilling. Det er dog ofte nødvendigt at involvere den nye ejerleder i denne overvejelse.

Respekt for processen og de involverede medarbejdere

Det er dog vigtigt, at man aldrig tager noget for givet. Derfor er man nødt til at tage udgangspunkt i den aktuelle situation og på baggrund heraf vælge den rette tilgang, så man finder den bedste løsning for alle parter.

Vi mener:

"Det er altid en udfordring, hvis det bliver nødvendigt at involvere nøglemedarbejdere i fortrolige sager. Derfor skal man altid tænke sig godt om og forsøge at finde en løsning direkte med køberen, hvis muligt".



Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S

Hvor tjenes pengene? Hvordan ser fremtiden ud?



Udvikling og optimering

Med det nødvendige overblik over virksomheden bliver man i stand til at foretage den rette vurdering af behovet for udvikling og optimering inden for både produkt- og kundeområdet. Dermed sikrer man, at man til enhver tid fremstår konkurrencedygtig med et indtjeningsoptimeret forretningsgrundlag.

Evnen til at vurdere behovet for udvikling og optimering er medvirkende til at øge værdien af virksomheden. Det skyldes, at en køber kan dykke dybt ned i specifikke detaljer og skabe sig et præcist og detaljeret overblik over virksomhedens forretningsgrundlag og de forudsætninger, der arbejdes ud fra.

Vækstpotentialet

Med en struktureret opdeling af de forskellige elementer i forretnings- og produktgrundlaget er forudsætningerne

for at vurdere udviklingen og væksten til stede, idet man kan kigge ind i den forventede udvikling af den potentielle vækst.

Dermed bliver man i stand til at sætte tal på værdier og den forventede forrentning af investeringen, der skal foretages.

Denne egenskab er desuden medvirkende til at gøre det muligt at forsvare niveauet af den værdiansættelse, der har eller skal prissætte virksomheden.

Modellen – fremgangsmåden

Mange mener, at dokumentation på et detaljeret niveau er en kompliceret og omfattende proces, som skaber unødvendige arbejdsgange og alt for store omkostninger.

Men sådan behøver det ikke at være.

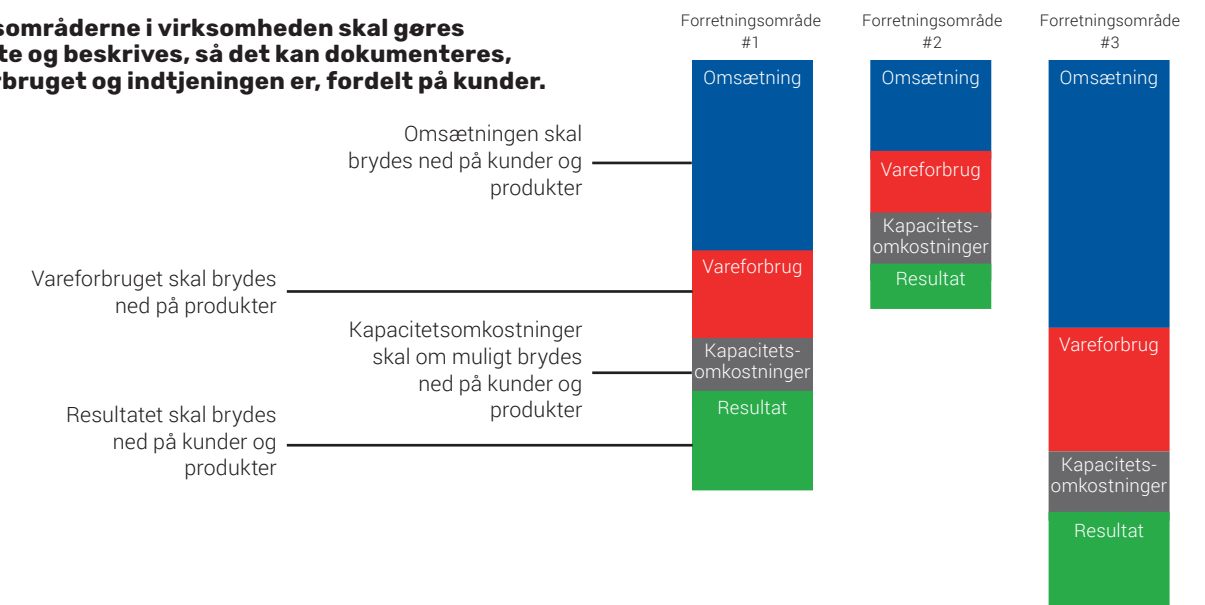
Med behørig omhu og en hensigtsmæssig tilgang til dokumentation og rapportering er processen ikke kompliceret.

Et overskueligt system, der binder al information om indkøb, produktion, øvrige omkostninger, allokering af administrative ressourcer, markedsføring og salgsarbejde fordelt på de enkelte forretningsområder sammen, er et godt udgangspunkt.

Dermed bevæger man sig væk fra gisninger og antagelser til at have eksakt viden og indsigt i de forskellige forretningsområder og den værdi eller det tab, de bidrager med.

Denne position er mange penge værd, uanset om man skal drive eller sælge sin forretning.

Forretningsområderne i virksomheden skal gøres transparente og beskrives, så det kan dokumenteres, hvordan forbruget og indtjeningen er, fordelt på kunder.



Hvilke produkter sælges til hvilke kunder? Hvad er vareforbruget på de enkelte produkter? Hvordan er fordelingen af kapacitetsomkostningerne på de enkelte produkter? Og hvad er potentialet for de enkelte forretningsområder fordelt på markeder og kunder?

Kigger man ind i virksomhedens historiske tal, har de fleste virksomhedsejere svært ved at afdække fordelingen af omkostningerne på de enkelte produkter. Dette gør det efterfølgende svært at give et detaljeret og retvisende billede af omsætningen og indtjeningen fordelt på de enkelte kunder.

Det gør det svært for virksomheden at kunne navigere og justere driften

og forretningsfokusset baseret på et transparent grundlag.

På samme måde vil det være svært for en eventuel køber at danne sig et præcist billede af virksomhedens grundlag og forstå potentialet.

Bryd grundlaget ned på områder

Ved at opdele produkterne på omsætning fordelt på kunder og markeder

samt kortlægge vareforbruget og de tilgæede kapacitetsomkostninger på hvert produkt, skaber man forudsætningerne for at kunne bryde forretningen ned i detaljer. Så man kan se, hvad der genereres af omsætning og indtjening på de enkelte produkter og kunder inden for de forskellige forretningsområder.

Vi mener:

"Virksomheder med et højt niveau af overblik og forståelse for sin forretning har altid en rigtig god position, når der skal forhandles pris og betingelser. Kort og godt".

Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S





Juridiske kontrakter og dokumentgrundlag

Et solidt kontraktgrundlag styrker virksomhedens kommercielle platform og bidrager til en øget virksomhedsværdi.

Med tanke på vigtigheden af et solidt kontraktgrundlag er det langt fra optimalt, når mange ejerledere anvender internettet som juridisk rådgiver.

Mange ejerledere henter mere eller mindre brugbare og relevante juridiske standarddokumenter, der tilrettes og anvendes ved skriftlige aftaleindgåelser. Blandt andet samarbejds- og ansættelsesaftaler.

Ejerlederens forklaring på, hvorfor man tager Google i brug, når man har brug for juridiske dokumenter, er ofte, at omkostningerne til advokater er alt for høje.

Dyre besparelser

Selvom det i kroner og ører virker som en god løsning at google sig til advokatbistand, så kan det hurtigt blive de dyreste penge, man nogensinde har sparet som ejerleder.

Ordlyden i et standarddokument er sjældent tilstrækkeligt.

Brug en dygtig erhvervsjurist

Et aftalegrundlag skal udarbejdes af en kyndig og dygtig erhvervsjurist, der kan forholde sig til de kommercielle forhold og samtidig sikrer ejerlederen i de potentielle scenarier, der kan opstå, hvor det er vigtigt, at man er dækket rent garantimæssigt.

Ved internationale kontrakter og samhandel

Arbejder man med internationale samarbejdspartnere, og/eller befinder man sig på udenlandske markeder, hvor det er nødvendigt at indgå juridisk bindende aftaler, skal man sikre sig, at ens jurist har den nødvendige knowhow og indsigt.

Selvom man er i EU, så differentierer lovgivningen sig oftest fra land til land. Derfor skal man ikke ukritisk copy/paste et aftalegrundlag for et bestemt land og bruge det til en aftale i et andet land.

Det kan blive en bekostelig affære, hvis man er uheldig.

De forskellige juridiske forudsætninger for internationalt salg

Sælger man sine produkter gennem udenlandske salgskanaler, skal man være meget opmærksom på den tilgang, man vælger.

Arbejder man med agentmodellen, er der andre forhold, der gør sig gældende, sammenlignet med distributionsmodellen. En dyr forskel, hvis man ikke tænker sig om.

Ansættelseskontrakter

Om man er medlem af en arbejdsgiverforening eller ej, er det af afgørende betydning, at man har styr på eksempelvis funktionærkontrakter, ligesom man skal kunne navigere sikkert i alle de juridiske forhold, der gør sig gældende for denne type medarbejdere.

Det samme gør sig gældende for direktørkontrakter.

Ejeraftaler med partnere

Hvis man er flere ejere i virksomheden, er det vigtigt at have et klart og utvetydigt aftalegrundlag.

Et aftalegrundlag der beskriver alle områder, lige fra målsætninger til de grundlæggende forretningsområder til forholdene ved et delvist eller helt salg af virksomheden.

Konkurrenceklausuler

For alle væsentlige nøglemedarbejdere skal der udarbejdes holdbare og relevante konkurrenceklausuler.

Konkurrenceklausuler som kan forsvares, hvis nødvendigt.

Juridisk hovedeftersyn

Med jævne mellemrum kan det anbefales at lade kompetente juridiske specialister gennemgå de relevante juridiske dokumenter og forhold.

Et juridisk hovedeftersyn er lige så vigtigt som den økonomiske status, der løbende foretages.



Vi mener:

"Et uholdbart juridisk dokumentgrundlag kan i værste fald underminere hele virksomhedens forretningsmæssige platform. For få ejerledere investerer i god juridisk rådgivning i forbindelse med driften".



Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S

Ved at passe på andre, passer man automatisk på sig selv - også når man skal sælge virksomheden



Enhver har ret til beskyttelse af sine personoplysninger, og enhver, der behandler personoplysninger om andre i ikke-privat sammenhæng, er forpligtet til at iagttage disse rettigheder og til at beskytte personoplysningerne. Disse rettigheder og forpligtelser går samlet under betegnelsen "databeskyttelse" - **Datatilsynet**.

Som ejerleder er man dataansvarlig og dermed ansvarlig for, hvorfor og hvordan personoplysningerne behandles.

Databehandleren er den, der efter instruks fra den dataansvarlige, behandler personoplysningerne.

Tillid og sikkerhed fremfor alt

Det er et stort ansvar, man skal tage alvorligt. Overtrædelse af reglerne kan medføre straf med bøde og fængsel i op til 6 måneder.

Det er altså ikke noget, man kan tage let på, da der er mange områder, man skal forholde sig til.

For mere information, kan man besøge www.datatilsynet.dk.

Digital og fysisk beskyttelse

Det kræver et sikret IT-system at kunne behandle fortrolige dokumenter korrekt. Men det er ikke nok.

Alle data, også de fysiske, skal beskyttes i aflåste skabe eller rum, så ingen kan få uautoriseret adgang til fortroligt datamateriale.

Der er mange forhold, man som virksomhed skal tage stilling til og som skal være under kontrol.

Dokumentation af, hvordan persondataforordningen efterleves er et af forholdene. Gennem løbende egenkontrol skal dokumentationen gennemtjekkes.

Ved sikkerhedsbrud skal dette indføres i logbogen, ligesom det skal vurderes, om bruddene er af en sådan karakter, at det skal anmeldes til Datatilsynet.

Kurser og seminarer om GDPR

For at sikre at man ikke bryder nogen regler og har forståelse for alle relevante forhold, kan man deltage ved et af de mange seminarer og kurser, der afholdes om GDPR.

Man kan også med fordel lade et konsulentfirma med speciale i GDPR løse opgaven med at strukturere de interne foranstaltninger og uddanne medarbejderne.

GDPR ved salg og køb af virksomhed

Siden indførelsen af den nye persondataforordning er der kommet et øget fokus på området i forbindelse med due diligence.

Ved uafklarede spørgsmål inden for områder, hvor der kan være risiko for overtrædelser, udløser det ofte krav fra køber om garantistillelse eller afbrydelse af processen.

Også her skal GDPR tages seriøst, da det ellers kan få store konsekvenser.

Vi rådgiver ikke selv om GDPR, men arbejder med interne retningslinjer og en infrastruktur, som sikrer, at vi lever op til alle krav inden for området.



GDPR er forkortelsen af General Data Protection Regulation, som på dansk betyder Generel databeskyttelsesforordning og er en forordning (Den nye persondataforordning) i EU-lovgivningen om databeskyttelse og privatliv i Den Europæiske Union (EU) og Det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde (EØS).

Vi mener:

"Ingen er fritaget, når det gælder GDPR. Det er noget, man skal meget seriøst, og derfor skal man finde den tilgang, som passer en bedst og investere de nødvendige ressourcer i denne".



Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S



Virksomhedens kommercielle grundlag

Det virksomheden laver og lever af er forudsætningen for, at virksomheden har noget at sælge. Jura, økonomi, ledelse og personale er vigtige, men faciliterende elementer, affødt af et behov baseret på selve forretningsgrundlaget. Det gælder også, selvom opfattelsen af, hvad der er vigtigst, varierer afhængigt af, hvilken type rådgiver der bliver spurgt.

Inden man begynder at investere i etableringen, struktureringen og udviklingen af en virksomhedsstruktur, hvormed man skal bekymre sig om juridiske og økonomiske forhold, er det væsentligt at have noget på hjerte. Man skal vide, hvad man vil med sin forretning - og det skal give mening.

Det samme gælder, når man vil sælge sin virksomhed.

Forretningsgrundlaget, bæredygtigheden, potentialet og forudsætningerne for at eksekvere dette og levere gode resultater udgør fundamentet for de fremtidige pengestrømme.

De fremtidige pengestrømme og omfanget af disse er afgørende for, hvor høj virksomhedens værdi er.

Virksomhedens kommercielle grundlag afgør dermed styrken i ens position og forudsætninger for en god handel.

Produkter, serviceydelser og immaterielle rettigheder

Hvis man selv udvikler, producerer og markedsfører sine produkter, så har man et andet udgangspunkt, sammenlignet med hvis man arbejder med andres produkter, i det man kalder *"Red Ocean"*.

Det ændrer dog ikke ved den grundlæggende tilgang, man skal have til driften og udviklingen af sin forretning.

De samme forudsætninger gør sig gældende ved tilgangen til paradigmer, dokumentation og profitabilitet.

Det rigtige sted i paradigmet er en forudsætning

En bæredygtig forretning er altid baseret på serviceydelser og produkter, der er efterspurgt på markedet eller er på vej til at blive det.

Derfor er det ikke relevant at udvikle en ny skrivemaskine, da computeren for længst har overtaget skrivemaskinens funktion.

Kriteriet er, at det er produkter og serviceydelser med potentiale.

Kravene ved egne produkter

Om styrken findes i teknologien eller designet, og hvorvidt produktet skal beskyttes med et patent eller andet, er reelt set underordnet. Dokumentationsgrundlaget skal altid være intakt og fyldestgørende.

Grundlæggende er det de samme betingelser som ved software, hvor man med et *"whitepaper"* dokumenterer arkitekturen og grundlaget.

Produkter fra leverandører

Et solidt juridisk aftalegrundlag, som sikrer rettighederne til salg af produkter fra leverandører, er afgørende, inden man investerer i markedsføring og en stor salgsindsats.

Aktiviteter der sikrer et solidt forretningsgrundlag og medvirker til at etablere en god værdi i virksomheden.

Konkurrencedygtig og profitabel

Kunderne vil altid være opmærksomme på alternativer, som giver bedre fordele. Det er ikke altid kun prisen, som er afgørende, men også funktionalitet, stabilitet og kvalitet. Andre gange er det noget så banalt som leveringsdygtighed.

En forudsætning er selvfølgelig, at det man sælger, er profitabelt.

Kunder, kanaler og konkurrenter

Når man betragter en virksomheds kundegrundlag, er det vigtigt at forstå sammensætningen af de enkelte kundetyper.

Består det primære kundegrundlag af ad hoc kunder, som handler en enkelt gang? Eller er kundebasen baseret på loyale, tilbagevendende kunder?

Jo bedre man kan kortlægge kundeadfærden, desto større sikkerhed kan man give en potentiel køber i form af en bæredygtig virksomhed med et godt potentiale.

Kontraktbaserede B2B kunder og abonnementsbaserede slutkunder

Med et større antal aftalebaserede kunder har man en god indikator for den forventede omsætning og indtjening. Det skyldes, at man er sikret en fast omsætning inden for en fastlagt tidsperiode.

Den større vished for virksomhedens garanterede omsætning og situation på kort sigt påvirker virksomhedens værdisætning positivt.

Kanaler og markedsvertikaler

Mange virksomheder har historisk set en fast tilknytning til bestemte kanaler og bevæger sig meget sjældent uden for disse.

Det er altid en god øvelse at vurdere muligheden for at indlemme nye kanaler og markedsvertikaler i det kundelandskab, man bevæger sig i.

Det sikrer ikke alene grundlaget for en udvidelse af det basale markeds potentiale, men er også ofte en katalysator for udvikling af nye produkter og forretningsområder.

Det samme gælder for tiltag på nye internationale markeder.

Fokus på konkurrenterne

Det er lige så vigtigt at holde et godt øje med konkurrenterne, som det er at have fokus på sine kunder.

Det rette fokus medvirker ikke kun til, at man er i stand til at reagere ved uventede situationer, men sikrer også, at man kan følge trenden og udviklingen. Dermed sikrer man sig selv muligheden for at være på omgangshøjde med udviklingen.

Det kommercielle grundlag er den primære forudsætning og dynamo for udviklingen og væksten. Det sætter takten for alle andre områder.

En virksomheds værdi er baseret på fremtidige pengestrømme, som afgøres af virksomhedens evne til at eksekvere og levere gode resultater

Værdiansættelse af virksomheden.



"Hvad er virksomheden værd?"

Det er foruden "kan min virksomhed sælges?", det oftest stillede spørgsmål, man som virksomhedsmægler bliver mødt af.

Og med god grund.

Beslutningen om at sælge sin virksomhed afhænger i de allerfleste tilfælde af virksomhedens værdi.

Modelevangelisternes legeplads
EBITDA (multipel-modellen), DCF, P/E og normalindtjeningsmetoden.

Der er ikke noget at sige til, at man som sælger eller køber kan blive lettere rundtosset. Hvad er hvad, og hvorfor er

Det betyder, at selve størrelsen på virksomheden og niveauet for omsætningen gør, at flere af modellerne slet ikke giver mening.

Tilbagebetalingstiden er afgørende
Hvis man tager en praktisk tilgang til det at værdiansætte en virksomhed, er en vurdering af virksomhedens indtjeningssevne sammenholdt med, hvor lang tid det vil tage at tilbagebetale investeringen, et interessant perspektiv.

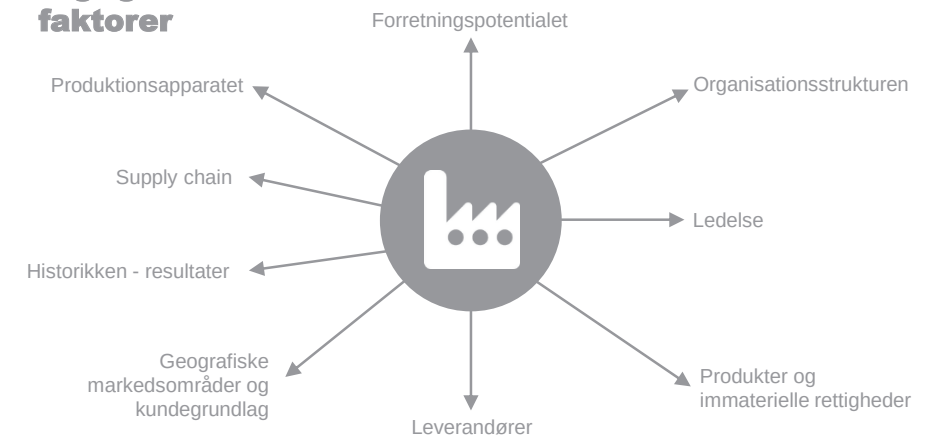
Dette sammenholdt med den risikoprofil en virksomhed har qua branchen. Et niveau, der oftest bliver fastsat af pengeinstitutterne, som bestemmer tilbagebetalingstiden. Altså, hvor mange år det må tage, før investeringen er betalt.

De vigtige faktorer er afgørende
Bundlinjen er en væsentlig faktor, men ikke den eneste. Alt efter hvordan virksomheden er struktureret og opererer (de vigtige faktorer), enten optimeres, understøttes eller fjernes forudsætningerne for det faktuelle grundlag, værdiansættelsen er baseret på.

Benchmarking af niveauet
Hos M+A Virksomhedsbørsen sælger vi et stort antal virksomheder, som vi internt har transaktionsinformation på. Kombineret med den viden, der kan indhentes om transaktioner generelt inden for de specifikke brancher, har vi et godt sammenligningsgrundlag.

Den virkelige prøve
En god værdiansættelse er den, der

Vigtige faktorer

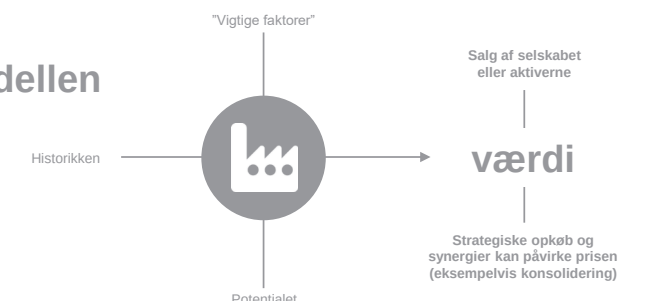


der forskellige modeller?
De fleste danske virksomheder tilhører SMV segmentet, der består af små og mellemstore virksomheder med op til 250 medarbejdere.

Tilsammen sætter det niveauet for den værdi, en virksomhed kan opnå. Men resultatet er ikke det eneste, man skal tage med i værdibetragtingen.

giver mening for både sælger og køber samt kan forsvares i en forhandling.

Modellen



”

Afhængig af hvordan virksomheden er struktureret og opererer, enten optimeres, understøttes eller fjernes forudsætningerne for det faktuelle grundlag, værdiansættelsen er baseret på.

Det kan godt betale sig at beskrive og dokumentere virksomheden, forretningsgangene og -grundlaget

Fra et driftsmæssigt synspunkt er det en fordel at have kortlagt alle områder i virksomheden med procesbeskrivelser. Kombineret med et rapporteringssystem, som nøjagtigt kan fortælle, hvad man forbruger, og hvad man tjener. Fra et salgsmæssigt perspektiv er det absolut en styrke, at man kan underbygge den forretning, man driver med eksakte data.

At kunne agere proaktivt på en situation eller udvikling, i stedet for med kort varsel at være tvunget til at reagere, er ikke alene en fordel, men en kæmpe styrke.

Hvis man derudover har en veldokumenteret og hensigtsmæssig beskrivelse af de processer, som skal iværksættes, så har man et handlekraftigt og meget effektivt grundlag at drive sin virksomhed på.

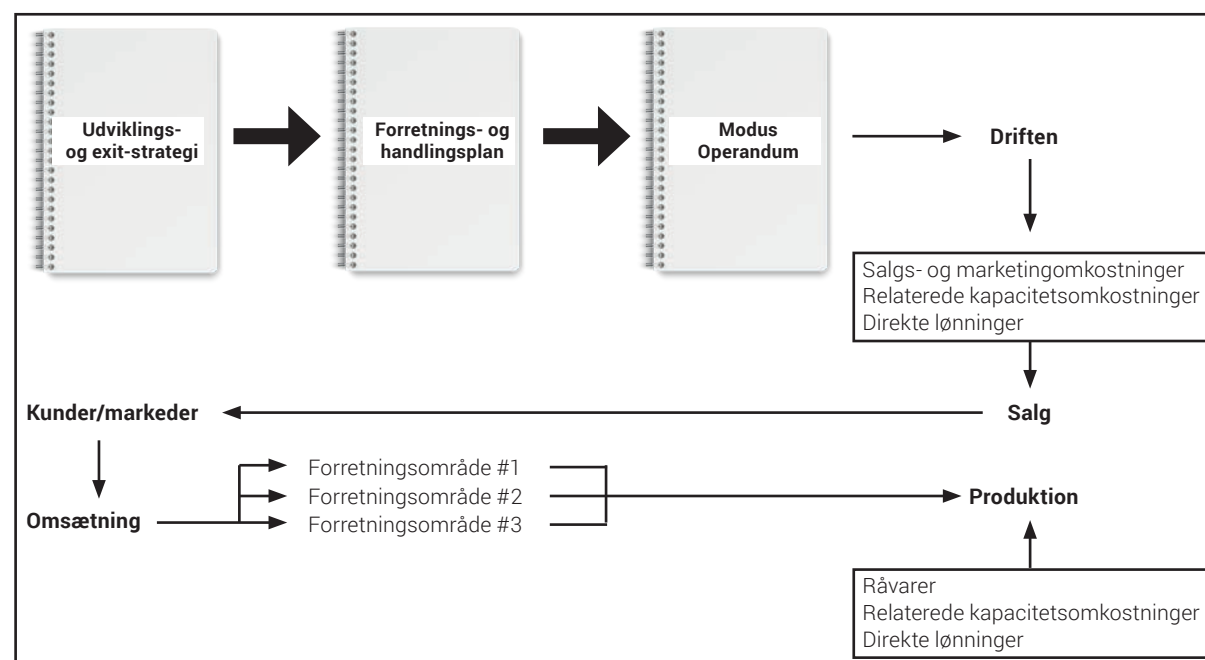
Indforstået autonomitet

I mange virksomheder er driften baseret på, at hver især passer sit og har sin egen tilgang. I det daglige er der derfor ikke mange, der tillægger det stor betydning.

Det er først ved sygdom eller ferie, at det får betydning for virksomheden. Når man har et helt område, man er tvunget til at forholde sig til. Er det en nøglemedarbejder med en særlig ekspertise eller

faglig dygtighed, så går det fra at være ubelejligt til at blive en reel krise.

Det kan blive dyrt og i værste fald koste kunder.



Strategi, handlingsplan, værdier og Modus Operandum (SoW / SoP)

Med dokumentation af hele sin forretning, gør man mange ting meget nemmere.

Kvalitetskontrol bliver lettere at gennemføre og håndhæve. Onboarding og oplæring af nye medarbejdere bliver nemmere, når de nye medarbejdere får

adgang til et decideret opslagsværk om virksomheden og deres rolle i denne baseret på gode procesbeskrivelser - Statement of Work (SoW) og Statement of Procedure (SoP).

Hvor tjenes pengene, hvor bruges de, og hvor bør man investere?

Med en dokumenteret tilgang går man fra at gætte til at vide præcis, hvor

pengene tjenes, og hvor man skal sikre de nødvendige investeringer, så man styrker virksomhedens vækstgrundlag.

I en forhandling står man stærkere, hvis man kan dokumentere forretningen gennem et transparent operationelt grundlag.



Virksomhedens økonomistyring

Forretningsområdeopdelt kontoplan
Detaljeret saldobalanceopførelse
Nøjagtig P&L rapportering

Vi mener:

"Med denne tilgang vil vi vise, hvordan man bør strukturere og formulere sit forretningsgrundlag, så man kan dokumentere driften og processerne samt anskueliggøre, hvor og hvordan pengene tjenes".

Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S





Vælg de dygtige rådgivere til at rådgive jer. Ellers kan I lige så godt spare pengene

”Vi har jo kendt vores revisor i rigtig mange år, ja, han er ikke sådan rigtig revisor, men han er rigtig god til det med tal”. Den hører vi tit. Vi hører det samme, hvor der reelt er tale om revisorer, men når vi går regnskaberne og selskabsstrukturen igennem, skulle man ikke tro det.

I andre tilfælde bruger ejerlederen en advokat, der ikke har tilstrækkelig kommerciel indsigt og forståelse, når der skal udarbejdes juridiske dokumenter og kontrakter i erhvervsmæssigt regi. Mangel på de rette kompetencer vil indledningsvist have en negativ indvirkning på driften og udviklingen, mens man i en salgssituation ikke har det optimale udgangspunkt i en forhandling og den efterfølgende due diligence proces. Vær kritisk og vælg en kompetent rådgiver. Dem er der heldigvis flest af.

”

Kære ejerleder. Der findes så mange dygtige rådgivere, som gør en ægte og stor forskel. Man behøver ikke at nøjes.

Hvis man tror, at det kun er kapitalfonde og store koncerner, der er skarpe og går til stålet i en forhandling og en due diligence proces, tager man fejl.

De allerfleste, som vil købe en virksomhed er meget professionelle i deres tilgang til det at købe en virksomhed.

Dokumentation er nøgleordet

Om det er saldobalancen eller de juridiske dokumenter, man baserer sin forretning på, så skal de være i orden.

Kan man ikke dokumentere sin drift gennem en saldobalance, hvor alt er bogført og konteret korrekt, vil det så tvivl om, hvorvidt resultatet er, som det umiddelbart ser ud. Når alt bliver gennemgået og gøres transparent.

Når virksomhedens værdi betvivles

Hvis der stilles spørgsmål til dokumentationen af virksomheden, vil det altid rejse tvivl om virksomhedens reelle værdi.

Også selvom rettelsen af en eller flere fejl fører til et forbedret resultat, sår det tvivl hos køberen, der kan påvirke hele processen og i værste fald handlen.

Derfor er det vigtigt, at man har orden i penallhuset. Fra begyndelsen.

Autoriseret Registreret

I en formidlingsproces er det et uomtvisteligt faktum, at man altid står stærkere, hvis der kan påføres en revisorpåtegning, foretaget af en registreret eller autoriseret revisor. Er den ikke det, kan det være en udfordring i forhold til den tillid, en køber skal have til det udleverede materiale i den afsluttende dokumentationsfase i forhandlingen.

Når revisorpåtegningen bliver et krav i dokumentationsfasen

Uanset hvilken vinkel, køberen og dennes rådgivere vælger i due diligence processen, så er det stort set altid et krav, at den pågældende dokumentation bliver bekræftet. Så man er sikker på, at sælger og dennes rådgivere også er parate til at stå på mål for tallene.

Når køberen for eksempel skal acceptere dokumentationen for udarbejdelse af niveauet for behovet for arbejdskapital, der har betydning for finansieringsbehovet og aktieværdien, er det væsentligt, at de kan forholde sig til rådgiveren.

Vælg rådgivere, som ved noget om salg og køb af virksomheder

Det kan blive en dyr oplevelse, hvis man læner sig op ad en rådgiver, der ikke har den nødvendige viden inden for området, og man er oppe i mod en modpart med erfarne rådgivere.

Vælg derfor rådgivere, som løbende løser opgaver i forbindelse med salg og køb af virksomheder.

Dygtige rådgivere koster ikke nødvendigvis flere penge - ofte kan de, grundet deres relevante erfaring, sikre en høj kvalitet og en hurtig løsning af opgaven. Dette sikrer en god og effektiv proces - og en fair regning.

Vi mener:

”Det kan godt virke kontroversielt, at vi så markant melder ud omkring rådgiverdelen, men desværre er det et udtalt problem, at mange virksomheder ikke har det rette forretningsgrundlag, hvilket altid medfører udfordringer i forhandlingen, deraf en negativ indflydelse på udfaldet. Det er guld værd at have de rigtige rådgivere, mens det kan være en potentiel katastrofe at have de forkerte rådgivere. Mere er der ikke at sige til det”.



Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S

Finansiering af køb af virksomhed

Der er flere muligheder, der kan bringes i spil, når man skal skabe det finansielle grundlag for køb af en virksomhed.

Som udgangspunkt er det en forudsætning, at køberen har mulighed for at investere egne midler som en del af finansieringen af virksomheden.

Banken som en del af finansieringen

Ønsker man at låne penge af banken til at købe virksomheden og til at finansiere driften, skal man møde velforberedt op. En forretningsplan og et budget, der kan forsvares, er et solidt grundlag.

Typisk vil banken ønske, at sælgeren er parat til at deltage med en del af købsprisen som sælgerfinansiering.

Vækstfonden og Eksportfonden

Selvom mange mener, at det er for dyrt at invitere Vækstfonden og Eksportfonden med som finanspartnere, så behøver det ikke nødvendigvis at være korrekt.

Ofte sikrer Vækstfonden og Eksportfonden finansieringen, der får enderne til at nå sammen. Sammenlignet med andre

finansieringsformer, er det tålmodige penge.

Der vil typisk være et krav om, at sælgeren har hånden på kogepladen i form af sælgerfinansiering.

Når man skal tage stilling til renteniveauet, er man nødt til at beregne den samlede renteomkostning og kigge på det gennemsnitlige niveau. Ofte er det stadig et sundt projekt, set ud fra et finansieringsmæssigt perspektiv.

Sælgerfinansiering

Det er ikke unormalt, at sælgeren medvirker til en finansiering af et salg med et sælgerpantebrev.

Man skal være opmærksom på, at en sælgerfinansiering som oftest bliver stillet bag både bank, Vækstfonden og Eksportfonden. Det skal sælgeren acceptere, før løsningen kan gennemføres.

Investorfinansiering

En investor vil typisk købe sig ind i virksomheden. Hvis man har et ønske om at blive selvstændig, skal man være klar til at acceptere at skulle dele større beslutninger med andre.

Ønsker man en sleeping partner eller aktiv investor? I begge tilfælde skal der udarbejdes en udførlig ejeraftale, som fastholder det grundlag, man bliver enige om.

Partnerskab i et fælles projekt

At tage en partner med i købet af en virksomhed er en meget brugt model.

Det skyldes ikke kun, at man fjerner noget af presset, men også at man som regel får tilført relevant *"brain-power"*. Denne model omfatter ligeledes udarbejdelsen af en ejeraftale, der danner grundlag for partnerskabet.

Kapitalfond/investeringsselskab

Der er mange opfattelser af denne type investorer.

Nogle investorer er meget KPI-baserede og stiller dermed krav til ugentlig rapportering og opfølgning. Andre investorer har en holistisk og pragmatisk tilgang til arbejdet med ejerlederen og udviklingen af virksomheden. Derfor skal man være forberedt på at skulle indordne sig efter de retningslinjer, de opererer ud fra.

Business Angels som investor

Denne type investor arbejder ofte med iværksættere.

Derfor er det vigtigt, at man sikrer den nødvendige forståelse og samler det i en hensigtsmæssig ejeraftale.

Denne konstellation er dog ikke den mest anvendte tilgang.

Industriel partner som investor

Dette kan være en rigtig god løsning.

Ofte deltager en anden virksomhed som partner for at give sig selv adgang til enten produktionskapacitet eller knowhow.

Ved denne model er det ligeledes væsentligt, at der foreligger en ejeraftale.



- Personlig opsparing
- Bankfinansiering
- Investor – sleeping partner eller kloge penge
- Business Angels
- Investeringsselskab
- Partnerskab
- Kapitalfond
- Vækstfonden
- Eksportfonden
- Industriel partner
- Sælgerfinansiering
- Earn-out

Vi mener:

"Køberen skal være velforberedt og indstillet på at skulle indtræde i rollen som ejerleder. Det indebærer også at være afklaret om finansieringsløsningen, der skal harmonere med ønskerne om det at være ejerleder".

Frank Jensen
Chief Executive Officer
M+A A/S



Processen forklaret trin for trin, når man skal sælge eller købe



At sælge eller købe er en stor beslutning, som man skal tage seriøst. Ikke to processer er ens, men vi vil forsøge at give et overblik over en typisk salgs- og købsproces.

En virksomhed er lidt som en levende organisme, der skal fodres, plejes og holdes i form. Derfor kan hverken salgs- eller købsprocessen betragtes som statiske, men derimod meget dynamiske processer.

Processerne påvirkes af de personer og faglige ressourcer, der arbejder i og med virksomheden.

Derfor er det vigtigt, at man forstår alle de forhold, der har betydning for

processen, når man enten skal sælge eller købe virksomhed.

En overskuelig og konstruktiv proces
Udover at man skal finde den rigtige virksomhed, skal man sikre, at man får afdækket alle de forhold, som påvirker virksomhedens værdi og særligt det fremadrettede potentiale.

Hos M+A Virksomhedsbørsen sikrer vi, at grundlaget er på plads, og at der er taget stilling til alle vitale elementer i

processen. Så både sælger og køber er sikret det optimale udgangspunkt for en god proces.

Salgsprocessen

Planlæg salget på et oplyst grundlag og i god tid. Så står virksomheden bedst muligt rustet til den fremtidige drift.

Dermed opnår virksomheden også den højest mulige markedsværdi.

Sæt det rigtige team af rådgivere

Har ens eksisterende rådgivere den nødvendige erfaring med udvikling og klargøring af virksomhed til et salg?

Hvis ikke, bør der etableres kontakt til nye rådgivere, som opfylder kriterierne.

Sæt processen i gang, når alt er klar

Det er vigtigt, at man som sælger er afklaret med det, der skal foregå, og samtidig har forberedt sig bedst muligt.

Tag stilling til om der skal laves en plan for vigtige nøglemedarbejdere, så man både kan belønne dem og sikre virksomhedens drift.

Kontrolleret proces med overblik

Når virksomheden sættes til salg, afvikles hele processen minutiøst gennem en struktureret tilgang.

Et team bestående af erfarne og kompetente specialister med stor erfaring inden for formidling af salg af virksomheder styrer processen.

- | | | | |
|--|--|---|---|
| 1. Indledning <ul style="list-style-type: none"> • Ønsker • Mål • Forudsætninger | 2. Opstart <ul style="list-style-type: none"> • Finansiell/økonomisk audit • Kommerciel audit • Værdiansættelsesproces • Værdiansættelsesnotat • Indgåelse af mandataftale | 3. Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse af prospekter og annoncer • Longlist/leads/IBP • Intern databasesøgning • Ekstern søgning | 4. Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse af prospekter og annoncer • Longlist/leads/IBP • Intern databasesøgning • Ekstern søgning |
| 5. Forhandling <ul style="list-style-type: none"> • Visitering/validering • Møder/præsentation • Møder/fremvisning • Budforhandling | 6. LOI proces <ul style="list-style-type: none"> • Budafgivelse • Forhandling • Due diligence | 7. Signing <ul style="list-style-type: none"> • Accept • Bekræftelse • Underskrift | 8. Closing <ul style="list-style-type: none"> • Betaling • Overdragelse af aktier/anparter |

Købsprocessen

De fleste, der er i markedet for køb af virksomhed, ved, hvad de søger. Andre har ingen plan, men er åbne for de muligheder, som byder sig.

Vi anbefaler, at man har en klar plan for, hvad man søger. Ligesom man har forberedt sig til købsprocessen og livet som ejerleder, hvis det er første gang, man skal lede sin egen virksomhed.

Brug køberkartoteket hos www.virksomhedsborsen.dk

Udgangspunktet for at finde den rette virksomhed er for mange et overblik over de virksomheder, der er til salg.

Overblikket findes på www.virksomhedsborsen.dk.

Det er muligt at lave en struktureret søgning, der sikrer et overblik over de salgsvirksomheder, som matcher ens krav. Ligeledes er det muligt at blive registreret som køber. Så er man sikret information, når der sættes en virksomhed til salg, som modsvarer ens ønsker.

Opkøbsaftale

Ønsker man en proaktiv og direkte tilgang til købsprocessen, kan man indgå en opkøbsaftale.

Ved indgåelse af en opkøbsaftale vil der blive igangsat en målrettet søgning efter relevante virksomheder. Evaluering og vurdering for opkøb sker gennem en struktureret proces.

Hav styr på finansieringen og alle relevante elementer

Inden man igangsætter en købsproces, er det vigtigt at have styr på finansieringen.

Så man er klar til at gennemføre processen med et køb, når man vælger at gå i forhandling.



Masser af inspiration og information om salg og køb af virksomhed

Stærk historik med utallige seminarer for sælgere og købere danner grundlag for et nyt og videreudviklet seminar- og kursusprogram.

M+A Virksomhedsbørsen har i flere år afviklet seminarer med lokale revisorer, advokater, Vækstfonden og pengeinstitutter. Årligt har vi givet mere end 1.000 ejerledere over hele landet god sparring og input til deres proces.

Nyt spændende seminar- og kursus-koncept om salg og køb af virksomhed
Baseret på vores mangeårige ekspertise med køb og salg af virksomheder og vores store erfaring med afvikling af seminarer, har vi udviklet et helt nyt informationskoncept.

Konceptet har til formål at sikre det bedst mulige beslutnings- og udviklingsgrundlag for alle, som overvejer at købe eller sælge virksomhed.

Seminaret giver det store overblik og er en god inspirationskilde

Uanset om man ønsker at sælge eller købe virksomhed, vil seminaret give alle deltagere en god introduktion til den optimale forberedelse til at gennemføre en salgs- og købsproces i praksis.

Hver deltager får mulighed for at få besvaret sine spørgsmål, enten i plenum eller efter seminaret. Ved hvert seminar vil alle deltagere få udleveret informativt

materiale og modtage tilbud om at deltage i de kurser, der vil være relevante for deres proces.

Målrettede kurser om salg og køb af virksomhed med ekspertrådgivere

Efter at have deltaget på et seminar viser erfaringen, at uanset om man er en erfaren ejerleder, der overvejer at sælge, eller man som køber står overfor at skulle købe sin første virksomhed, opstår der løbende spørgsmål og situationer, som skal besvares og afklares.

Derfor er M+A Virksomhedsbørsen gået et skridt videre og har udviklet et kursusprogram, som afdækker alle de vitale områder, som både sælgere og købere vil støde på.

Kursusprogrammet

De enkelte kurser vil blandt andet berøre emner som:

- Finansiering
- Udviklings- og exit-strategi
- Driftoptimering/-dokumentation
- Værdiansættelse
- Salgsmodning

Alle kursusedtagere har adgang til professionel sparring med eksperter

Udover at gennemgå et målrettet kursusprogram, vil alle deltagere på kurserne have adgang til kvalificeret sparring af en ekspert inden for salg og køb af virksomhed.

Integritet og anonymitet for kursusedtagere er afgørende

Vi ved, at anonymitet er et vigtigt element.

Derfor vil vi altid sikre afstemte kursushold, som ikke indeholder interese-konflikter.

Alle kursusedtagere skal desuden underskrive en fortrolighedserklæring for at kunne deltage på et kursus.

www.virksomhedsborsen.dk

Læs mere om vores seminarer og kursusprogrammet på vores hjemmeside, hvor man kan se oversigten over byer og datoer. Programmet vil løbende blive opdateret.



MASTERCLASS seminarer & kurser

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

KØBENHAVN

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

AARHUS

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

ESBJERG

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

HELSINGØR

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

AALBORG

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

HOLSTEBRO

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

ODENSE

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

SØNDERBORG

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

NÆSTVED

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

FREDERIKSHAVN

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

KOLDING

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

SVENDBORG

 MASTERCLASS
seminarer & kurser

Seminarer



Fælles seminar og opdelte kurser for sælgere og købere

Efter deltagelse i et seminar er det muligt at deltage i de kurser, man måtte ønske og have behov for. Det er gratis at deltage ved seminarer, mens der vil være deltagerbetaling ved kurser.

“Mæglerens fornemste opgave er at sikre både sælgerens arv og køberens fremtid”



Alle vores virksomhedsmæglere har en solid erhvervskarriere og ikke mindst en stærk track-record med dokumenterede resultater med sig. Derfor er de i øjenhøjde med ejerlederen på alle områder.

Vi formidler salget af mange virksomheder i SMV segmentet i Danmark og har derfor en stor indsigt i markedet. Det sikrer det bedst mulige udgangspunkt for et godt resultat, når man skal købe eller sælge virksomhed.



Når virksomheden bliver forretningen
DEN DANSKE VIRKSOMHEDSPORTAL

www.virksomhedsborsen.dk



Salg og køb af virksomheder siden 1997