

BUSINESS KOLDING

Parat til ejerskifte?

- et vækstorienteret forløb
for din virksomheds fortsættelse



Gratis og uvildig erhvervsservice med afprøvede metoder og værktøjer

EjerskifteKolding.dk er et hold specialister, der kan hjælpe med at forberede din virksomhed til et ejerskifte. Udover indledende, uvildig erhvervsservice kan virksomheden få to timers specialiseret rådgivning fra hvert af de faglige områder som økonomi, jura, finansiering og forretningsudvikling. Ønsker virksomheden yderligere specialiseret rådgivning, sker det på almindelige markedsvilkår mellem rådgiver og virksomheden.

Med EjerskifteKolding.dk får du adgang til den indledende parathedsvurdering, og samtidig afdækker vi virksomhedens potentiale for vækst og udvikling.

I afklaringsforløbet sætter vi fokus på virksomhedens synlige og usynlige aktiver, så værdierne optimeres, og virksomheden er mere salgsklar, når det bliver aktuelt.

Serviceydelsen er nærmere beskrevet på EjerskifteKolding.dk som en del af den erhvervsservice, Business Kolding leverer til alle virksomheder i Kolding Kommune.



Tjekliste

Tjeklisten på de følgende sider er tænkt som inspiration og guide til refleksion over, hvor parat din virksomhed reelt er til et ejerskifte. En hurtig gennemgang af tjeklistens overordnede opmærksomhedspunkter berører potentielle forbedringsområder. De tilhørende underpunkter inspirerer til, hvad I kan gøre.



Det mentale

Det er en stor forpligtigelse at lede og drive en virksomhed, der har betydning for både medarbejdere og for samfundet omkring virksomheden. Men husk på, at det vigtigste i dit liv er dig selv. I morgen begynder resten af dit liv. Hvordan vil du prioritere det?

	Opmærksomhedsområder	Refleksion
1	Familien	Det er ikke sikkert, at det tjener virksomhedens vækst og udvikling bedst, hvis du fortsætter, men hvad siger familien?
2	Status	Du mister ikke status, hvis virksomheden afhændes. Du tager blot dens fortsættelse alvorligt.
3	Hverdagen	Det er en skræmmende tanke for nogle at have fri til at gøre præcis, hvad de vil. Er det også det for dig?
4	Netværket	Der er andre netværk, der har fokus på din nye fremtid. Forandring fryder for de fleste.
5	Virksomhedens potentiale	Det er ikke sikkert, men måske er det en stor fordel for virksomhedens vækst, hvis der sker et ejerskifte.



	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
1			
2			
3			
4			
5			

Fremtiden

Afsnittet i dit nye livskapitel er heldigvis ikke uden nyt indhold. Hvordan vil du udnytte det?



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
6	Fortsat aktiv i forretningsverdenen	Livserfaring er guld værd for andre virksomhedsejere og iværksættere. Du kan starte noget andet, du måske altid har drømt om. Du kunne også få en rolle i en bestyrelse, hvor dine erfaringer og relationer kan komme til gavn.
7	Frivilligt arbejde	Mange, der går ind i frivilligt arbejde, oplever en ny verden af ildsjæle, der vil noget sammen. Det er sjovt, lærende og noget helt andet. Måske er det noget for dig?
8	Nye aktiviteter og interesser	Den første tid som "fri" er som en ferie. Derfor er det vigtigt at lave en liste over de aktiviteter, du altid har drømt om. Det kan være praktiske gøremål, oplevelser uden andre end dig selv eller med dine nærmeste. Hvad er dine ønskeaktiviteter?

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
6			
7			
8			

Økonomi

Jo større virksomhedens indtjening er, desto mere salgbar er den. Det robuste grundlag har tilmed større værdi for både sælger og køber.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
9	Fremtidig indtjening – pensioner, frie midler, friværddi etc.	Det er en god idé at udarbejde et oversigtsbudget for eksempelvis de næste 10 år for at se, om indtægterne/pensionen passer til dine ønsker. Du bør derfor overveje, hvor meget du kan klare dig med, og hvor meget du vil have til rådighed?

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
9			

Virksomhedens eksistensberettigelse

Hvis forretningsgrundlaget reelt er forældet, bør du overveje at forny det radikalt - eller tage konsekvensen og gennemføre en solvent lukning.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
10	Forretningsmodellen – unik eller generel?	En generel forretningsmodel er typisk mest udsat for konkurrence. Det er en unik virksomhed også, men i langt mindre grad.
11	Viden hos indehaver	Typisk opstår der ubevidst meget tavs viden hos indehaver. Det kan afhjælpes på mange måder bl.a. ved at dokumentere kritiske arbejdsmetoder, så jobbet kan overdrages forsvarligt.
12	Viden hos medarbejderne	Meget tavs viden kan opstå blandt medarbejderne. Det kan blive kritisk, hvis nøglemedarbejdere forlader virksomheden. Undgå det ved at lave manualer til kritiske opgaver.
13	Salgbarhed	Hvis virksomhedens forretningsgrundlag er baseret på en jævn indtjeningsfordeling på mange forskellige kunder med produkter/ ydelser, der jævnligt fornyes, er virksomheden salgbar, hvis købers investering er tilbagebetalt af virksomhedens overskud før skat over 5 – 7 år.

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
10			
11			
12			
13			

Hvilket hensyn vejer tungest

Du bør oveveje, hvilke forhold der vejer tungest for dig i forbindelse med salg af virksomheden.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
14	Den højeste pris	Opnås typisk, hvis salget sker til en anden virksomhed, der ønsker at supplere sit forretningsområde.
15	Virksomhedens overlevelse som selvstændig virksomhed	Opnås typisk, hvis salget sker til en kvalificeret investor, medarbejder eller til et kvalificeret familiemedlem som et generationsskifte.
16	Din personlige vurdering	Hvad betyder mest for dig på lang sigt - bevarelse af arbejdspladser, pris, vækst eller noget helt andet?

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
14			
15			
16			

Virksomhedens struktur

Kræver god forberedelsestid.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
17	Vælg den rette selskabsform – A/S, ApS, enkeltmandsvirksomhed	Hvis virksomheden ikke allerede er i selskabsform, bør du nøje overveje fordele og ulemper, når du vælger selskabsform som for eksempel ApS eller A/S. Det er ikke nødvendigvis en fordel, hvis virksomheden overdrages til familie, men måske en god idé, hvis salget sker uden for familien.
18	Holdingselskab?	Har du i tide oprettet et holdingselskab til driftsselskabet, kan det betyde en mere robust organisering for virksomhedens fortsættelse samtidig med, at det kan give skattemæssige fordele.
19	Skal en evt. ejendom udskilles fra driftsselskabet?	Det er ikke altid en fordel, hvis ejendommen følger med i forbindelse med salget.

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
17			
18			
19			

Virksomhedens organisation

Passer organisationsstrukturen til fremtidens vækstpotentiale?



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
20	Hvem er de rigtige medarbejdere?	Kvalificerede og motiverede medarbejdere er afgørende for virksomhedens eksistens og udvikling.
21	Hvem er nøglemedarbejdere?	Nøglemedarbejdere, der besidder tavs viden, er vigtige, da virksomheden uden dem ikke vil være operativ for en ny ejer. Derfor bør der tages højde for, at nøglemedarbejdere kan vælge at forlade virksomheden sammen med den tidligere ejer.
22	Har medarbejderne de rigtige kompetencer?	Der er normalt en god idé løbende at bygge videre på medarbejderes kvalifikationer, der for eksempel kan aftales til medarbejderudviklingssamtaler.
23	Har medarbejderne ansvar nok?	Har virksomheden en personalestrategi, der tilknytter selvstændigt og kvalificeret personale, der kan uddelegeres opgaver til?

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
20			
21			
22			
23			

Virksomhedens drift

Sammenlign din virksomhed med de bedste i branchen.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
24	Udvikler virksomheden sig fortsat?	Organisation, vækst af egenkapital, kundeportefølje, leverandørportefølje, spredning af forretningsområder, kerneforretningens robusthed, finansieringsforhold og garantiforpligtigelser er nogle af de forhold, der bør være i orden. Desuden er det normalt en fordel, hvis virksomheden har en kvalificeret bestyrelse.
25	Skal nogle eksisterende ydelser/produkter forbedres?	Forbedring af eksisterende ydelser og produkter er med til at retfærdiggøre virksomhedens eksistens.
26	Skal nogle nye ydelser/produkter udvikles?	Udvikling af nye innovative ydelser og produkter bør tage udgangspunkt i brugernes behov, så de skaber værdi. Forskning og udvikling kan være en afgørende faktor for virksomhedens fremtid.
27	Skal omkostningerne tilpasses?	En gennemgang af udgiftsposter én gang om året kan spare virksomheden for tusindvis af kroner. Mange faste udgifter opstår ofte uden, at de skaber reel værdi for kunder eller medarbejdere.
28	Skatteoptimering	Et område, der i den grad kræver eksperthjælp – spørg eventuelt revisor eller advokat.

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
24			
25			
26			
27			
28			

Virksomhedens finansiering

Det finansielle marked ændrer sig løbende. Derfor er det vigtigt at kunne "tale det finansielle sprog" og sikre, at virksomhedens gæld er produktiv.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
29	Personlige kautionsforpligtelser	Hvis du har kautionsforpligtelser, der skal indfries før salg, bør disse afklares, inden virksomheden sælges.
30	Personlige sikkerheder	Hvad har du af "urørlig" formue? Er det nok?
31	Specielle lån i for eksempel holding	Skal der laves ændringer før salg?
32	Virksomhedens egenkapital	Løbende generering af egenkapital er en væsentlig værdifaktor - også for en køber. Egenkapitalen må dog ikke være for stor og kan med fordel "løftes" over i et holdingselskab, hvis muligt. En køber vil typisk ikke være interesseret i også at skulle finansiere en for stor egenkapital.

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
29			
30			
31			
32			

Generationsskifte til

Ved generationsskifte er der flere forhold, der bør drøftes i god tid i familien.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
33	Familie	Familieoverdragelse kan ofte medføre nærmest uløselige og følelsesmæssige konflikter. Samtidig kan det være svært at italesætte eventuelt manglende kompetencer. Hvad er bedst for virksomheden på den lange bane?
34	Investor	Der kan søges købere i dit netværk blandt kolleger og konkurrenter. Der findes også en række web-tjenester, hvor sælger og køber kan finde hinanden, for eksempel Match-online.dk og Amino.dk.
35	Virksomhed – komplementære produkter	Det kan være en rigtig god idé at sælge til en virksomhed, der ønsker at udvide sit forretningsområde.
36	Virksomhed – konkurrent	Der opstår ofte købsinteresse, hvis virksomheden har en mærkbar indvirkning på konkurrenter.

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
33			
34			
35			
36			

Udarbejdelse/revurdering af strategisk materiale

Er virksomhedens forretningsmodel gennemskuelig, og skaber den værdi for kunderne?

	Opmærksomhedsområder	Refleksion
37	Vision og mission	Hvad er meningen med virksomheden set i forhold til kunderne? Hvad er det, de er særlig glade for?
38	SWOT	På de områder, du er i tvivl, kan du med fordel vurdere: S = fordele W = svagheder O = muligheder T = trusler.
39	Strategiplan	Række af handlinger, der indfrier virksomhedens vision for ejeren og indfrier missionen for kunderne.



	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
37			
38			
39			

Dokumentation

Due diligence - også kaldet købers gennemgang som grundlag for købers beslutning - foretages ofte af købers rådgiver. Den kan du med fordel selv gennemføre.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
40	Forretningsgange, procedurer	Eksempelvis vil en "kvalitetshåndbog" kunne bruges, hvis den er ajourført og reelt anvendes.
41	Ansvarsområder, kompetencer	Jobbeskrivelser med ansvarsområder indgår typisk ved ansættelser. Det er en god idé at have et samlet overblik over medarbejdere, kompetence- områder og på hvilke områder, de måles og hvordan - også kaldet KPI.
42	Viden, aftaler med leverandører, kunder mv.	De fleste virksomheder har gennem tiden bevidst eller ubevidst oprettet en database. Sammen med en leverandørliste med angivelse af leveringsevne bør denne være let tilgængelig.
43	Ansættelsesaftaler	Ansættelsesaftaler bør ajourføres og arkiveres, så de er klar til købers gennemgang.
44	Salgs- og leveringsbetingelser	Alle virksomhedens politikker bør fremgå af forretningsplanen. Hvis ikke den er opdateret, bør det gøres, da det også vil have stor betydning for køber.

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
40			
41			
42			
43			
44			

Dokumentation - fortsat

Due Diligence - også kaldet købers gennemgang som grundlag for købers beslutning - foretages ofte af købers rådgiver. Den kan du med fordel selv gennemføre.



	Opmærksomhedsområder	Refleksion
45	Aktionæroverenskomster	Skal være juridisk i orden og klar til købers gennemgang.
46	Vedtægter	Skal være juridisk i orden og klar til købers gennemgang.
47	Statusrapport – virksomhedens udvikling indtil i dag	Kort historik over virksomhedens faglige og markeds-mæssige udvikling, men økonomiske hovedpunkter bør også udarbejdes.
48	Firmapræsentation	Udarbejd en præsentation som eksempelvis en PowerPoint med historik, domicil og gode referencer krydret med udtalelser fra kunder. Den kan virke som en appetizer for mulige købere.
49	Diverse udviklingsstatistikker – omsætning, markedsandel etc.	Kunde- og økonomisk performance gennem for eksempel de seneste 5 år bør udarbejdes.

	Ok?	Hvad skal der gøres?	Færdig d.
45			
46			
47			
48			
49			

Konklusion



**For indledende sparring og
yderligere oplysninger kan du kontakte:**

Michael Ahring Petersen
map@businesskolding.dk

Jette Aas Hilger
jh@businesskolding.dk

BUSINESS KOLDING

ejerskifte kolding.dk