



ERHVERVS- OG BYGGESTYRELSEN

# Køb og salg af virksomhed

Ejerskiftehåndbogen

## OM EJERSKIFTEHÅNDBOGEN

Alle teksterne i Ejerskiftehåndbogen findes på [www.startvækst.dk](http://www.startvækst.dk)

Startvækst er en portal til iværksættere og virksomheder i vækst og drives af Erhvervs- og Byggestyrelsen i samarbejde med Væksthusene. Væksthusene, som er et samspil mellem kommuner, de regionale vækstfora og Erhvervs- og Byggestyrelsen, er integreret i portalen med hvert deres site.

Ejerskifteområdet på Startvækst er udviklet i samarbejde med følgende organisationer:

DI  
Håndværksrådet  
Dansk Landbrugsrådgivning  
Foreningen af statsautoriserede revisorer, FSR  
Danske Advokater  
Dansk Byggeri  
Ejerlederne  
Generationsplanlægning.nu  
Match-Online  
Dansk ErhvervsFremme, DEF  
Væksthus Sjælland  
Væksthus Syddanmark  
Væksthus Midtjylland  
Væksthus Nordjylland  
Væksthus Hovedstadsregionen

Der findes flere publikationer om emnet på [ebst.dk](http://ebst.dk):

[http://www.ebst.dk/publikationer/ivaerksaettere/Ejerskifte/Ejerskifte\\_-\\_Din\\_virksomheds\\_fremtid/index.htm](http://www.ebst.dk/publikationer/ivaerksaettere/Ejerskifte/Ejerskifte_-_Din_virksomheds_fremtid/index.htm)

Ejerskiftehåndbogen er udarbejdet i juni 2010.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.0 Køb af virksomhed</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Overvej køb</b>	<b>3</b>
1.1.1 Personlige overvejelser	4
1.1.2 Økonomisk overblik	5
1.1.3 Overblik over forløbet	6
<b>1.2 Forbered køb</b>	<b>6</b>
1.2.1 Købsmuligheder	7
1.2.2 Indledende vurdering	8
1.2.3 Analyse og valg	9
<b>1.3 Gennemfør køb</b>	<b>10</b>
1.3.1 Forhandlingsmøder	10
1.3.2 Aftaleindgåelse	12
1.3.3 Aftalelukning	12
<b>1.4 Efter købet</b>	<b>14</b>
1.4.1 Offentliggørelse	14
1.4.2 Ledelsesovergang	15
1.4.3 Din første tid i virksomheden	17
<b>2.0 Salg af virksomhed</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Overvej salg</b>	<b>18</b>
2.1.1 Personlige overvejelser	19
2.1.2 Økonomisk overblik	19
2.1.3 Overblik over forløbet	21
<b>2.2 Forbered salg</b>	<b>22</b>
2.2.1 Salgsmuligheder	22
2.2.2 Salgsmodning	24
2.2.3 Salgsmaterialer	25
<b>2.3 Gennemfør salg</b>	<b>27</b>
2.3.1 Forhandlingsmøder	27
2.3.2 Aftaleindgåelse	29
2.3.3 Aftalelukning	30
<b>2.4 Efter salget</b>	<b>32</b>
2.4.1 Offentliggørelse	32
2.4.2 Ledelsesovergang	34
2.4.3 Fremtidsplaner	34

## 1.0 Køb af virksomhed Overvejer du at købe en virksomhed?

Det har mange gjort – uden at realisere planen. Et køb af en virksomhed kan virke uoverskueligt, og det afholder mange fra at komme i gang. Livet som selvstændig virker måske også lidt usikkert.

Der er mange ting, du bør overveje inden du køber en virksomhed og undervejs i forløbet. Men så er det heller ikke sværere. Med forberedelse og professionel hjælp er du godt på vej.

Ejerskiftehåndbogen giver dig et overblik over de fire faser i forløbet: Overvejelse, forberedelse, gennemførelse og den første tid efter ejerskiftet.

## 1.1 Overvej køb

Det tager tid at gennemføre et køb af en virksomhed. Mange er ikke godt nok forberedt, når muligheden byder sig. Andre har urealistiske forventninger til prisen eller forløbet, og det kan resultere i fejltagelser eller forspildte chancer.

Hvis du overvejer at købe en virksomhed, bør du tidligt i forløbet afklare din egen situation, både personligt og økonomisk. Tal med din familie og dine rådgivere – også selv om dit køb ligger lidt ude i fremtiden. Med den rette rådgivning er processen til at overskue.

De indledende overvejelser om virksomhedskøb er inddelt i tre faser:

### Personlige overvejelser

Hvis du går med et ønske om at købe en virksomhed, bør du gøre dig en række personlige overvejelser. Start med at afklare dine egne styrker og svagheder, og forestil dig din rolle i virksomheden efter købet. Inddrag dit netværk i dine overvejelser, så du er forberedt, hvis muligheden for at købe en virksomhed byder sig.

### Økonomisk overblik

Inden du køber en virksomhed, bør du skabe dig et økonomisk overblik: Hvad er din økonomiske ramme? Og hvordan vil du finansiere købet og den løbende drift? Overvej også, hvor villig du er til at påtage dig en økonomisk risiko.

### Overblik over forløbet

Et virksomhedskøb kan virke uoverskueligt. Der er mange ubekendte og et forløb, der er svært at se for sig. Skab dig et overblik over de forskellige aktiviteter i et virksomhedskøb, og opstil din egen handlingsplan.

### 1.1.1 Personlige overvejelser

Hvis du går med et ønske om at købe en virksomhed, bør du gøre dig en række personlige overvejelser. Start med at afklare dine egne styrker og svagheder, og forestil dig din rolle i virksomheden efter købet. Inddrag dit netværk i dine overvejelser, så du er forberedt, hvis muligheden for at købe en virksomhed byder sig.

Du bør afklare med dig selv, hvorfor du vil købe en virksomhed, og hvad et køb vil indebære for både dig og din familie. Deres forståelse og opbakning er vigtig, hvis købet skal blive en succes.

Skaf dig et overblik over din og familiens økonomi. Er du villig til at påtage dig en økonomisk risiko? Er resten af familien? Og er I parate til, at købet måske lægger beslag på en stor del af din disponible indkomst og formue?

#### Styrker og svagheder

Det er vigtigt at have et realistisk billede af dine egne styrker og svagheder. Lav en analyse, hvor du stiller dig selv spørgsmål som for eksempel:

- Er jeg i stand til at drive en virksomhed?
- Er jeg afklaret og parat, hvis der kommer et godt tilbud i morgen?
- Hvilke værdier kan jeg tilføre en virksomhed?
- Hvilke kompetencer og kvaliteter mangler jeg for at kunne købe og drive en virksomhed?

#### Din rolle som virksomhedsejer

Som ejer bliver du din egen arbejdsgiver. Det kan give frihed til at tilrettelægge din arbejdsdag mere fleksibelt, men det stiller også nye krav og giver ofte længere arbejdsdage.

Dit virksomhedskøb får også betydning for din personlige udvikling, din private økonomi og dit forhold til din familie og venner. Det er meget svært at forberede sig på. Men prøv alligevel at forestille dig, hvordan købet af en virksomhed vil påvirke dit liv.

Overvej om du overhovedet er parat til at købe en virksomhed: Er du indstillet på at investere den nødvendige tid i virksomheden, og kan du håndtere de udfordringer, der følger med?

#### Brug dit netværk

Vend dine tanker med familie, venner og folk i dit personlige netværk. Få dem til at vurdere dine styrker og svagheder, og se om deres billede af dig stemmer overens med dit eget.

Opsøg professionelle rådgivere eller andre, der har købt en virksomhed, og få deres uvildige blik på din situation. Hvis du inddrager dine rådgivere tidligt, kan de bedre forstå dine ønsker og vejlede dig senere i forløbet.

Hvis du ikke allerede har et fagligt netværk, så sørg for at det bliver opbygget. Et godt netværk er en kilde til faglig sparring og en mulighed for at aflaste din familie.

### 1.1.2 Økonomisk overblik

Inden du køber en virksomhed, bør du skabe dig et økonomisk overblik: Hvad er din økonomiske ramme? Og hvordan vil du finansiere købet og den løbende drift? Overvej også, hvor villig du er til at påtage dig en økonomisk risiko.

Et virksomhedskøb kan foregå på mange måder. Men uanset hvordan du overtager virksomheden, bør du tidligt danne dig et overblik over din økonomiske situation: Hvor stor er din økonomiske ramme? Og hvordan vil du finansiere købet.

Vær opmærksom på, at du ikke kun skal finansiere købet af virksomheden. Du skal også have likviditet til den løbende drift. Din revisor kan hjælpe dig med at afklare dine økonomiske rammer.

#### **Finansiering af købet**

Et virksomhedskøb kan finansieres ved hjælp af købers egen kapital, ved lånekapital eller ved hjælp af eksterne investorer – og ofte i en kombination af de tre.

Ofte er det nødvendigt at søge ekstern finansiering. Mulighederne varierer her fra finansiering via de offentligt etablerede innovationsmiljøer til helt private investeringsselskaber.

I nogle tilfælde deltager sælger i finansieringen af virksomhedskøbet. Det kan ske gennem salg af aktierne/aktiverne over en længere periode eller gennem aftaler, hvor sælger kautionerer eller modtager en del af betalingen i form af gældsbev. Den form for finansiering er blevet mere almindelig under finanskrisen.

Dine valg og muligheder for ekstern finansiering kan have stor betydning for pris, risiko og indflydelse. Investorer forventer jo ikke kun afkast af deres investeringer. Meget ofte vil de også have indflydelse på virksomhedens udvikling og daglig drift.

Overvej, hvad du har brug for. Er det ”kun” kapital, du mangler. Eller har du brug for en investor, der spiller en mere aktiv rolle og kan supplere dine egne kompetencer i udviklingen af virksomheden?

#### **Risiko og selskabsstruktur**

Når du køber en virksomhed, løber du en risiko. Hvis det går dårligt, risikerer du at miste dine penge. Og hvis du kautionerer personligt for virksomhedens gæld og driftskreditter, risikerer du at stå med en stor personlig gæld.

Selskabsformen har stor betydning for din risiko. Overvej derfor, hvilken selskabsform du skal etablere, når du køber virksomheden. Og få professionel hjælp til at afdække, hvilke økonomiske risici du løber. Tal de enkelte risici grundigt igennem med din familie.

### 1.1.3 Overblik over forløbet

Et virksomhedskøb kan virke uoverskueligt. Der er mange ubekendte og et forløb, der er svært at se for sig. Ejerskiftehåndbogen giver dig et overblik over de forskellige aktiviteter i et virksomhedskøb, og opstil din egen handlingsplan.

Hvis du aldrig har prøvet at købe en virksomhed, kan det være en god idé at lave en liste over hovedaktiviteterne i forløbet fra de indledende overvejelser til tiden efter virksomhedskøbet.

#### **Opstil en handlingsplan**

Læs om de enkelte faser i et virksomhedskøb, og lav din egen liste over aktiviteter du skal igennem. Hvilke dele af processen har du allerede styr på? Og hvor har du behov for mere viden?

Når du har fået et overblik over forløbet, kan du lave din første overordnede handlingsplan. Sæt dig et mål for, hvornår dit køb skal være gennemført og sæt en tidsramme for alle hovedaktiviteterne i forløbet.

#### **Afklar dit behov for rådgivning**

Med en skitse til en handlingsplan har du et godt grundlag for at søge rådgivning. Marker i planen, hvor du oplever et behov for rådgivning eller afklaring. Og inddrag andre i din proces – din advokat, din revisor, din bank, dit netværk, din familie eller en professionel virksomhedsmægler.

Hvis du ikke ved, hvor du skal søge rådgivning, kan du kontakte din branche- eller interesseorganisation, dit lokale erhvervsservicecenter, væksthus eller en af de mange kvalificerede private rådgivere.

#### **Brug dit netværk**

Du kan allerede nu begynde at tænke på, hvem du kan trække på i dit netværk – eventuelt nogen du senere vil kunne bruge i en bestyrelse eller advisory board. Personer med kompetence på relevante områder kan ofte give uvurderlige råd.

### 1.2 Forbered køb

Når de indledende overvejelser er afsluttet, gælder det om at finde den virksomhed, du vil købe. En virksomhed, der passer til dine krav og økonomi, fremtidsplaner og personlige profil.

Måske kender du allerede den virksomhed, du vil købe. Måske har du flere virksomheder i kikkerten. Og måske skal du først til at afsøge markedet for købsmuligheder.

Når du står med en eller flere relevante virksomheder på hånden, skal du i gang med at analysere dem grundigt: Hvad er dens styrker og svagheder? Er prisen realistisk? Hvilken risiko påtager du dig som køber? Udgangspunktet for analysen er de materialer, som sælger stiller til rådighed.

Forberedelsen af et virksomhedskøb forløber i tre faser:

### **Købsmuligheder**

Hvis du skal købe en virksomhed, bør du undersøge markedet omhyggeligt. Det er udfordrende og tidskrævende, men det er samtidig afgørende at du finder en virksomhed, der passer til din økonomi, fremtidsplaner og personlige profil. Opstil kriterier for dit køb og afsøg markedet.

### **Indledende vurdering**

Når du har undersøgt markedet omhyggeligt og fundet nogle interessante virksomheder, bør du foretage en indledende vurdering af dem og udvælge nogle få, der matcher de kriterier, som du har opstillet.

### **Analyse og valg**

Når dine købsmuligheder er snævret ind, skal du i gang med en dybere analyse af de udvalgte virksomheder. I denne fase bør du grundigt gennemgå de dokumenter, der præsenterer virksomheden for dig som køber. Målet er at få overblik over værdier i virksomheden og afdække risici.

## **1.2.1 Købsmuligheder**

Hvis du skal købe en virksomhed, bør du undersøge markedet omhyggeligt. Det er udfordrende og tidskrævende, men samtidig afgørende at du finder en virksomhed, der passer til din økonomi, fremtidsplaner og personlige profil. Opstil kriterier for dit køb og afsøg markedet.

Hvis du ikke allerede kender den virksomhed du vil købe, må du finde og etablere kontakt til virksomheder, der er til salg, og som passer til dine ønsker og behov. Virksomheden skal passe til din profil, så du kan tilføre den værdi. Ellers er det sjældent en god idé at købe virksomheden.

Måske er du ansat i den virksomhed, som du overvejer at købe? I så fald har du god mulighed for at vurdere, hvordan du passer ind.

### **Opstil dine købskriterier**

Opstil en liste af kriterier for ønskevirkomheden – fra beliggenhed, størrelse og markedsposition til produktområde og pris. Overvej også, hvilke kriterier der skal være opfyldt, hvis du skal få virksomheden til at udvikle sig positivt.

Afklar om du er bundet af en bestemt branche. Hvis du har kompetencer inden for et snævert brancheområde, bør du nok holde dig her. Hvis dine

styrker mere er generel ledelse, har du muligvis en bredere vifte at vælge ud fra.

### **Afsøg markedet**

Når du har opstillet dine købskriterier, kan du gå i gang med at afsøge markedet. Mange virksomheder bliver ikke ”officielt” sat til salg, så forhør dig i brancheforeningen, hos virksomhedsmæglere eller i den lokale erhvervsservicecenter. Her vil du ofte have mulighed for at blive sat i kontakt med relevante ejere, der ønsker at sælge deres virksomhed.

Du kan også benytte dig af dit eget netværk eller en af de portaler på nettet, der anonymt matcher virksomhedssælgere og købere.

## **1.2.2 Indledende vurdering**

Når du har undersøgt markedet omhyggeligt og fundet nogle interessante virksomheder, bør du foretage en indledende vurdering af dem og udvælge nogle få, der matcher de kriterier, som du har opstillet.

Når du går i gang med den indledende vurdering har du typisk kun den offentligt tilgængelige information (årsregnskaber, hjemmeside m.v.) og det materiale, som virksomheden har udleveret til dig. Det kan være en virksomhedsprofil og et salgsprospekt, som overordnet beskriver forventningerne til virksomhedens udvikling m.v.

Det materiale du har fra sælger, vil beskrive virksomheden så positivt som muligt. Virksomhedens svagheder og trusler mangler at blive beskrevet, og risikobilledet er sikkert nedtonet. Forhold dig kritisk til materialet, og søg mere information, så du kan danne dig et helhedsbillede af virksomheden.

### **Afdæk alle informationskilder**

Hvis virksomheden drives i selskabsform (ApS eller A/S), er det muligt at få en kopi af de seneste årsregnskaber. Desuden har de fleste virksomheder en hjemmeside, hvor du kan studere produkter, organisation, vision og referencer m.v.

Husk også at google virksomheden. På nettet finder du ofte information, som ikke er blevet udleveret. De sociale netværk som LinkedIn, Twitter eller Facebook kan også være gode informationskilder. Her vil du også kunne komme kontakt med andre, der kender virksomheden mere indgående.

Sidst men ikke mindst er det en god ide at spørge i dit netværk. Ofte er nogen, som kender den aktuelle virksomhed eller branche.

### **Matcher virksomheden dine kriterier**

Du bør kun gå videre med virksomheder, som matcher dine købskriterier. Vælg de virksomheder, hvor dit køb kan tilføre virksomheden mest værdi. Hvis du ikke finder de rette virksomheder i første forsøg, skal du

ikke blive utålmodig og gå på kompromis med dine kriterier. Vent hellere til de rigtige muligheder opstår.

### **Er du selv ”købsklar”**

Forberedelsen af dit virksomhedskøb handler også om, at du gør dig selv attraktiv som køber. Dine nye kolleger skal gerne respektere dig som ny ejer – allerhelst fra første dag.

Styrk de områder, hvor du selv mangler viden eller erfaring - enten ved at tage supplerende uddannelse eller ved at sørge for at have de rette rådgivere omkring dig.

## **1.2.3 Analyse og valg**

Når dine købsmuligheder er snævret ind, skal du i gang med en dybere analyse af de udvalgte virksomheder. I denne fase bør du grundigt gennemgå de dokumenter, der præsenterer virksomheden for dig som køber. Målet er at få overblik over værdier i virksomheden og afdække risici.

Når du har fundet en eller flere virksomheder, som matcher dine købskriterier, er tiden inde til at kigge dem grundigt efter i sømmene. Et virksomhedskøb vil altid vil være forbundet med risiko, men med en god analyse af virksomhedens salgsmaterialer, kan du selv gøre meget for at minimere risikoen og træffe det rigtige valg.

### **Få overblik over virksomhedens værdier**

Materialet fra virksomhed kan bestå af alt fra ejerens håndskrevne liste over, hvad virksomheden består af, til et professionelt prospekt, udarbejdet af for eksempel en virksomhedsmægler.

Gennemgangen af materialet handler om at få overblik over alle værdier i virksomheden. Det drejer sig om kunder, maskiner og materialer, men det er også varemærker, design og patenter, der kan repræsentere store værdier. Hertil kommer den goodwill, som er bygget op over årene.

Vurder virksomhedernes vækstpotentiale og dine muligheder for at optimere forretningen. Kan der for eksempel frigøres ressourcer ved at omorganisere eller effektivisere? Kan der med fordel foretages tilkøb- eller frasalg af aktiviteter?

### **Afklar virksomhedens styrker og svagheder**

Vær opmærksom på at få afdækket alle virksomhedens styrker og fremtidige muligheder. Find ud af hvilke unikke ting virksomheden repræsenterer, og hvilke barrierer der afholder konkurrenter fra at komme ind på virksomhedens marked.

Læs materialet mellem linjerne, så du også får afdækket virksomhedens svagheder og trusler. Husk, at alle trusler og risici, som sælger ikke har forholdt sig til, bør værdiansættes og fratrækkes i salgsprisen.

Det er en god ide at søge professionel hjælp, når du gennemgår materialet fra sælger. Det er jo udarbejdet af den nuværende ejer eller måske af en person, der vil modtage provision af salget, så forhold dig kritisk til materialet.

### **Centrale dokumenter i materialet**

Det materiale du vil blive præsenteret for omfatter typisk en salgspræsentation, en virksomhedsbeskrivelse, regnskaber, budgetter og andre dokumenter om virksomhedens økonomiske og juridiske situation. Der bør også foreligge en strategi- eller forretningsplan for virksomheden.

Flere af de nævnte dokumenter vil først være tilgængelige, efter at du har underskrevet en hemmeligholdelseserklæring eller måske under selve Due Diligence processen. Skriv alle dine spørgsmål ned, så du husker at få dem besvaret i den efterfølgende proces.

## **1.3 Gennemfør køb**

Når du har forberedt virksomhedskøbet, og den rette virksomhed er fundet, går du i gang med selve ejerskiftet. Denne del af processen er relativt omfattende og mere ”papirtung” end de foregående faser.

Gennemførelsen af virksomhedskøbet kan beskrives i 3 faser:

### **Forhandlingsmøder**

Vilkårene for købet af en virksomhed fastlægges på en række forhandlingsmøder. Møderne er din mulighed for at opnå fornuftige vilkår for købet. Men allerførst bør du sammen med sælgeren fastlægge spilleregler og grundlæggende vilkår i nogle få juridiske dokumenter.

### **Aftaleindgåelse**

Når du og sælger er nået til enighed, skal aftalen om ejerskiftet på plads. Men inden I skriver under, skal du som køber have mulighed for at gennemføre en såkaldt due diligence, der giver dig detaljeret indsigt i virksomheden. Målet er at afdække risici, der ikke fremgår af det materiale, du har fået af sælger.

### **Aftalelukning**

Når ”papirarbejdet” er på plads, skriver du under på en overdragelsesaftale sammen med sælgeren. For virksomheder i selskabsform er der derudover en række forhold og kontrakter, der skal ændres. Til sidst lukkes aftalen med en underskrift.

## **1.3.1 Forhandlingsmøder**

Vilkårene for købet af en virksomhed fastlægges på en række forhandlingsmøder. Møderne er din mulighed for at opnå fornuftige vilkår for købet. Men allerførst bør du sammen med sælgeren fastlægge spilleregler og grundlæggende vilkår i nogle få juridiske dokumenter.

Når du har fundet den rette virksomhed og er kommet i dialog med ejeren, vil I ofte have et indledende møde. Her skal I forsøge at afklare, om der overhovedet er basis for en handel mellem jer.

Som køber er du ofte blevet præsenteret for vilkårene for handlen i materialet fra sælger. Alligevel er der meget, der skal tages stilling til – blandt andet:

- Hvad skal virksomheden koste?
- Hvordan skal købsprisen betales?
- Hvor meget skal finansieres og hvordan?
- Bliver sælger i virksomheden – og i så fald på hvilke vilkår?
- Køber du hele virksomheden, eller blot en del af den?
- Skal alle medarbejderne blive i virksomheden?
- Hvad er der eventuelt af juridiske regler, du skal være opmærksom på?

### **Fortrolighed**

En fortrolighedsaftale kan være nødvendig allerede i forbindelse med den første kontakt mellem dig og sælger.

Fortrolighedsaftalen skal sikre, at ingen af parterne benytter sig uberettiget af den viden, som de får i løbet af forhandlingerne. Fortrolighedsaftalen er dog typisk en sikkerhed for sælger, så du ikke misbruger forretningskritisk viden.

Mange fortrolighedsaftaler indeholder regler om erstatning. Få derfor hjælp fra en rådgiver eller advokat, inden du skriver under på en aftale.

### **Spærretid**

Det kan være en fordel at aftale en ”spærretid” mellem parterne. I den periode forpligter begge parter sig til at afstå fra at forhandle med andre, så længe der er enighed mellem parterne om at fortsætte salgsforløbet. Det giver begge parter ro til forhandlingerne.

### **Når den første enighed er nået**

Når I er nået til enighed om de primære vilkår for handlen, vil det som regel være en god ide at få en rådgiver eller advokat til at udarbejde en hensigtserklæring.

Hensigtserklæringen er en foreløbig aftale, der typisk vil indeholde afsnit om pris, finansiering/betaling, fortrolighed, overtagelsestidspunkt, konkurrenceklausuler, tidsplaner og eventuel aftale om en due diligence-undersøgelse.

Hensigtserklæringen har til formål at sikre, at begge parter er interesseret i, at overdragelsen finder sted. Det er normalt sælgers rådgiver, der udarbejder en hensigtserklæring.

### 1.3.2 Aftaleindgåelse

Når du og sælger er nået til enighed, skal aftalen om ejerskiftet på plads. Men inden I skriver under, skal du som køber have mulighed for at gennemføre en såkaldt due diligence, der giver dig detaljeret indsigt i virksomheden. Målet er at afdække risici, der ikke fremgår af det materiale, du har fået af sælger.

Du har naturligvis en interesse i at vide mest muligt om den virksomhed, du overvejer at købe. Men sælger har faktisk også en interesse i at informere dig bedst muligt. Jo mere du kender til virksomheden, jo mindre bliver din risiko og dermed det nedslag, du kan kræve i prisen på virksomheder.

#### Hvad er en due diligence?

Dit behov for at kende virksomhedens interne forhold opfyldes med en såkaldt due diligence-undersøgelse. Det er en detaljeret undersøgelse af virksomheden, som du gennemfører sammen med dine rådgivere – typisk advokat og revisor, men andre specialister kan også blive inddraget på udvalgte områder.

En due diligence undersøgelse vil blandt andet omfatte juridiske, finansielle, tekniske, kommercielle, strategiske samt revisions- og regnskabsmæssige forhold. Undertiden ser man, at der suppleres med områder som miljø, patenter, værdi af fast ejendom og forsikringsforhold.

#### Undersøgelsens formål

Undersøgelsen har til formål at give dig og dine rådgivere et samlet billede af virksomheden. En due diligence fungerer samtidig som en kontrol af de oplysninger, sælger har givet om virksomhedens forhold.

Undersøgelsen skal blandt andet:

- øge dit kendskab til virksomheden, herunder den driftsmæssige- og finansielle situation
- identificere eventuelle forhold, som betyder, at handelen ikke bør gennemføres
- fastlægge garantier for væsentlige forhold omkring for eksempel kunderelationer, medarbejderrelationer, produkter, garantisager, patent- og varemærkerettigheder, licens- og forhandlraftaler
- fastlægge betingelser for at gennemføre ejerskiftet – også efter handlens afslutning

### 1.3.3 Aftalelukning

Når ”papirarbejdet” er på plads, skriver du under på en overdragelsesaftale sammen med sælgeren. For virksomheder i selskabsform er der derudover en række forhold og kontrakter, der skal ændres. Til sidst lukkes aftalen med sælgeren.

Efter at due diligence-undersøgelsen er gennemført, kan du gå i gang med den endelige forhandlingsrunde. Her skal detaljerne i

overdragelsesaftalen fastlægges. Overdragelsesaftalen er det vigtigste dokument i aftalelukningen, der indeholder alle de aftaler, som du er nået frem til sammen med sælger.

### **Indhold i overdragelsesaftalen**

Overdragelsesaftalen vil altid være afpasset til det specifikke ejerskifte, men den vil typisk omfatte forhold som for eksempel:

- Hvilke aktiver i virksomheden, der medgår i handlen.
- Hvor stor og hvilken type gæld, der skal overtages.
- Købesummens størrelse og betalingsformen.
- Hvordan sælger sikrer sig betaling.
- Hvordan sælger frigøres fra sine forpligtelser.
- Skal sælger påtage sig en konkurrenceklausul.
- Hvilke aftaler og ansættelsesvilkår, der gælder for virksomhedens medarbejdere.
- Hvordan virksomheden og medarbejderne er organiseret, og hvilke overenskomster der gælder.
- Hvilke aftaler, kontrakter og eventuelle godkendelser der er gældende.

Ejerskiftet kan dog også være en handel med aktier eller anparter. I så fald er det ikke ”indholdet” af selskabet, som sælges, men en andel af (eller hele) ejerskabet.

### **Virksomheder i selskabsform**

Hvis virksomheden har været drevet i selskabsform, skal du være opmærksom på, at der kan være en hel del papirarbejde, som skal bringes på plads. Der skal også foretages registrering hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen af alle ændringer i selskabsstruktur mv.

### **Ejeraftale**

Hvis du kun køber en del af virksomheden, bør du og de andre ejere være opmærksomme på at få udarbejdet en overenskomst (ejeraftale) mellem jer. I en ejeraftale aftaler I blandt andet vilkår for at sælge virksomheden og jeres indbyrdes forhold i forbindelse med sygdom eller død, konkurs eller betalingsstandsning.

### **Konkurrenceklausul**

Som køber kan du forsøge at få aftalt en ”spærretid”, der afskærer sælger fra at etablere eller deltage i driften af konkurrerende virksomhed. Det sker for at beskytte din investering. En konkurrenceklausul vil typisk være i kraft i 2-4 år fra salget af virksomheden.

### **Underskrivelse og overførsel af købesum**

Når de juridiske dokumenter er på plads, skriver du og sælger alle dokumenter under. Efterfølgende overfører du købesummen til sælger. Det skal ske på den måde, I har aftalt i overdragelsesaftalen. Du er nu virksomhedsejer med alt, hvad det indebærer.

## 1.4 Efter købet

Når du har overtaget virksomheden, begynder hverdagen. Men forinden skal du sikre dig, at virksomheden er kommet godt igennem den afsluttende del af ejerskifteprocessen. Dette omfatter blandt andet offentliggørelse af ejerskiftet og overtagelse af ledelsesansvaret i virksomheden. Og samtidig bør du allerede nu begynde at udvikle virksomheden efter dine ønsker og visioner.

Forløbet efter virksomhedskøbet kan beskrives i 3 faser:

### **Offentliggørelse**

Offentliggørelsen af ejerskiftet skal planlægges omhyggeligt. Koordiner udmeldingerne med sælger, så de er klare og utvetydige. Det minimerer risikoen for utryghed blandt medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere. Læg en plan for, hvordan relationen til kunderne bliver overdraget.

### **Ledelsesovergang**

Ændringer i ledelse og organisation er en naturlig del af et virksomhedskøb. Forbered en præsentation af dig selv for medarbejderne, og inddrag dem i processen. Det er vigtigt, at forandringerne bliver oversat, så de giver mening og retning i medarbejdernes hverdag.

### **Din første tid i virksomheden**

Nu er virksomheden din, og du skal til at udvikle den efter dine ønsker og visioner. Den første tid i virksomheden er afgørende. Sæt ord på de udfordringer, der skal håndteres – og mål din indsats.

### 1.4.1 Offentliggørelse

Offentliggørelsen af ejerskiftet skal planlægges omhyggeligt. Koordiner udmeldingerne med sælger, så de er klare og utvetydige. Det minimerer risikoen for utryghed blandt medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere. Læg en plan for, hvordan relationen til kunderne bliver overdraget.

Når virksomhedskøbet er gennemført, skal omverdenen have kendskab til det. Offentliggørelsen bør koordineres omhyggeligt mellem dig og sælger for at sikre, at overdragelsen ikke medfører medarbejder- og kundeflugt.

#### **Læg en plan for offentliggørelsen**

I god tid inden offentliggørelsen bør du lægge en plan for forløbet sammen med sælger. I skal være enige om hovedbudskaber, og hvad I melder ud til hvem.

Aftal et tidspunkt for, hvornår medarbejderne og derefter forretningsforbindelserne skal informeres om dit køb af virksomheden. Og forbered de enkelte budskaber grundigt. Overvej også, hvad I gør, hvis nyheden slipper ud før end planlagt.

Der er tre grupper, som du især skal være opmærksom på:

- Medarbejderne
- Kunderne
- Leverandørerne

De tre grupper repræsenterer hele virksomhedens eksistensgrundlag. Jo større personlig betydning den foregående ejer havde for relationerne til kunder, medarbejdere og leverandører, des mere står der på spil for dig.

### **Fælles udmelding**

Det kan være en god idé at afholde et orienteringsmøde for medarbejderne tidligt i forløbet. Et ejerskifte kan være en stor omvæltning for medarbejderne, og det er vigtigt at sikre deres opbakning til dig.

Skriv en fælles pressemeddelelse, og aftal præcis, hvordan du informerer samarbejdspartnerne. Disse vil ofte forvente at blive bedre orienteret, end det de kan læse i avisen. Aftal også om der skal afholdes en reception mv.

### **Overdragelse af kunder**

Kunder og netværk udgør et stort aktiv. Det kan godt gå tabt, når sælger eventuelt træder ud af virksomheden. Det er derfor vigtigt, at du som køber meget hurtigt får overdraget relationerne til dine kunder og samarbejdspartnere.

Læg en plan for, hvornår og hvordan du skal introduceres for virksomhedens kunder og netværk. Det er her de nødvendige relationer, der skal sikre virksomhedens overlevelse og vækst, skal etableres.

## **1.4.2 Ledelsesovergang**

Ændringer i ledelse og organisation er en naturlig del af et virksomhedskøb. Forbered en præsentation af dig selv for medarbejderne, og inddrag dem i processen. Det er vigtigt, at forandringerne bliver oversat, så de giver mening og retning i medarbejdernes hverdag.

Når omverdenen er informeret om dit køb, og du overtager ledelsen af virksomheden, skal du til at realisere de mål og planer, du lagde inden købet.

### **Præsenter dig selv og lyt til medarbejderne**

Dit første møde med medarbejderne kan være meget afgørende for, om de får tillid til dig eller ej. Derfor bør du overveje, hvilke signaler og budskaber du sender. Fortæl medarbejderne om:

- Dig selv, din baggrund og dine grunde til købe virksomheden

- Dit foreløbige indtryk af virksomheden, styrker og svagheder
- Dine forventninger til fremtiden og til medarbejderne
- Hvordan du vil gribe overtagelsen an

Husk også at lytte til medarbejderne. De kan give dig et nuanceret indblik i din nye virksomhed, og du får måske også deres forslag til forbedringer. Samtidig vil medarbejderne føle sig bedre hørt og måske blive åbne over for de forandringer, der kommer.

### **Oversæt forandringerne**

Det er helt naturligt, hvis medarbejderne møder forandringer med skepsis. Du har haft tid til at planlægge forandringerne, men medarbejderne har ikke haft samme tid til at vænne sig til dem. De kender heller ikke alle de mellemregninger, som du har gjort dig.

Du må have respekt for, at nye strategier eller ændringer i organisationen skal "oversættes" for den enkelte medarbejder, så forandringerne giver mening og retning i deres hverdag. Hvis der er andre ledere i virksomheden, er det et ansvar, du deler med dem.

### **Hvis sælger bliver i virksomheden**

I nogle tilfælde fortsætter sælger i virksomheden en periode efter ejerskiftet. Det kan sikre kontinuitet og forankring af viden, men det rummer også en række udfordringer.

Aftal på forhånd med sælger, hvordan ledelsesoverdragelsen skal foregå. Det gælder ikke mindst fordelingen af opgaver og ansvar. Men det handler også om, hvornår og i hvilket tempo ansvaret skal overdrages til dig.

Opstil enkle og klare mål for ledelsesoverdragelsen – gerne nogle I rent faktisk kan måle på. Lav en handlingsplan for forløbet, og følg løbende op på planen.

### **Behov for en bestyrelse**

Hvis du driver din nye virksomhed i selskabsform, er der ofte krav om, at du har en bestyrelse eller et tilsynsråd. Overvej grundigt, hvem der skal sidde i bestyrelsen. En "tantebestyrelse" bestående af velmenende familiemedlemmer er sjældent tilstrækkeligt. Overvej at styrke bestyrelsen med professionelle medlemmer, der har erfaring på de områder, hvor din egen viden er utilstrækkelig.

Hvis du ikke skal have en bestyrelse, kan det være en god idé at have en rådgivergruppe eller en mentor tilknyttet. Personer med kompetence på relevante områder kan ofte give uvurderlige råd.

### 1.4.3 Din første tid i virksomheden

Nu er virksomheden din, og du skal til at udvikle den efter dine ønsker og visioner. Den første tid i virksomheden er afgørende. Sæt ord på de udfordringer, der skal håndteres – og mål din indsats.

Din første tid i virksomheden er afgørende for din succes og virksomhedens udvikling. Der skal være en plan for virksomheden – både på kort og længere sigt.

#### Læg en plan

Hvis virksomheden er i problemer, bør du have en plan for de ændringer, der skal gennemføres. Hvis virksomheden er velfungerende, kan du overveje, hvad du kan gøre for at forbedre virksomhedens resultater.

Overvej, hvilke problemer eller vanskeligheder du kan forudse, og hvordan de eventuelt kan løses. Det kan for eksempel være problemer med bestemte medarbejdere eller vaner/rutiner, som du på forhånd ved, at du vil have ændret.

Afklar, hvad der er afgørende for, om de første måneder efter overtagelsen lykkes. Er det ordreindgangen? At bestemte nøglemedarbejdere trives? At likviditetsbudgettet bliver overholdt? At bestemte kunder fastholdes som kunder?

#### Mål din indsats

Sæt ord på de strategiske udfordringer, som skal håndteres i virksomheden. Og opstil mål for håndteringen af dem. Afhængig af udfordringerne kan det være konkrete mål for omsætning, kundeloyalitet, dækningsgrad, fastholdelse af medarbejdere osv.

Nogle ting kan måles meget konkret, andre mere indirekte. Under alle omstændigheder bør du på forhånd gøre dig klart, hvordan målingen skal ske, hvem der skal afreporteres til og hvor ofte.

#### Når du ikke længere er i virksomheden

Som en del af den løbende planlægning og drift, bør du også overveje, hvad der skal ske, hvis du pludselig ikke er i virksomheden.

Hvordan sikres virksomhedens videre drift, hvis du af den ene eller anden grund ikke er i stand til at arbejde mere. Mange virksomhedsledere har desværre ikke lagt planer for den situation. Måske du skal overveje at oprette et ”virksomhedstestamente” og samtidig gennemtænke, hvordan din familie og dine nærmeste skal sikres.

## 2.0 Salg af virksomhed

Er du parat til at sælge din virksomhed?

Mange virksomhedsejere kommer for sent i gang med deres ejerskifte. Andre er ikke godt nok forberedt, når muligheden byder sig. Det kan give nedslag i prisen – eller i værste fald ødelægge en god handel.

Læg en plan for ejerskiftet som en naturlig del af strategien i din virksomhed. Også selv om salget af din virksomhed ligger lidt ud i fremtiden. Ejerskiftehåndbogen giver dig et overblik over de fire faser i forløbet: Overvejelse, modning, gennemførelse og tiden efter ejerskiftet.

## 2.1 Overvej salg

Det tager tid at gennemføre en succesrig overdragelse af en virksomhed. Mange virksomhedsejere er ikke godt nok forberedt, når muligheden for at sælge byder sig. Andre kommer for sent i gang og får derfor ikke den pris, de forventer – hvis det da overhovedet lykkes at sælge virksomheden.

Gå tidligt i gang med at forberede ejerskiftet i din virksomhed – også selvom du ikke oplever et akut behov for at sælge. Det vil stille dig langt bedre, hvis forberedelsen af ejerskiftet har været en naturlig del af virksomhedens strategi og løbende planlægning. Med den rette rådgivning er processen til at overskue.

De indledende overvejelser om ejerskiftet inddelt i tre faser:

### Personlige overvejelser

Overvej løbende din personlige situation i virksomheden: Hvem vil være i stand til at føre din virksomhed videre, hvis du ikke selv er i stand til det? Er du klar til at overdrage din virksomhed til en anden, hvis muligheden byder sig? Og hvordan ser dit liv ud efter et eventuelt ejerskifte?

### Økonomisk overblik

Overvej løbende hvad du mener, din virksomhed er værd. Hvordan skal værdien gøres op? Og hvilke selskabs-, skatte- og arveregler kan have økonomisk betydning for dit ejerskifte? Kend værdien af din virksomhed, og vær opmærksom på den lovgivning, som regulerer dit udbytte af salget, så dine forventninger bliver afstemt tidligt i forløbet.

### Overblik over forløbet

Har du svært ved at overskue ejerskifteforløbet. Så læs om de forskellige faser i ejerskiftet i ejerskiftehåndbogen, og opstil allerede nu en handlingsplan. Det giver dig indsigt i dit rådgivningsbehov og bringer dig videre i processen.

### 2.1.1 Personlige overvejelser

Overvej løbende din personlige situation i virksomheden: Hvem vil være i stand til at føre din virksomhed videre, hvis du ikke selv er i stand til det? Er du klar til at overdrage din virksomhed til en anden, hvis muligheden byder sig? Og hvordan ser dit liv ud efter et eventuelt ejerskifte?

Et ejerskifte kan være et frivilligt, velplanlagt forløb. Men det kan også være noget, der sker tvunget på grund af sygdom, død eller økonomiske problemer. Og det kan ske lige pludselig, fordi en køber står klar med et godt tilbud.

#### Er du parat?

For mange virksomhedsejere er ejerskiftet en naturlig del af strategien, allerede når de selv køber eller etablerer virksomhed. De er klar til at sælge når som helst, hvis de får et godt tilbud.

Andre virksomhedsejere er slet ikke forberedte på sælge deres virksomhed. Og nogle bliver det ikke, før det er for sent.

Det er naturligt at være i tvivl undervejs. Det kan være svært at give slip på ledelsen af virksomheden og lade andre komme til. Men det er vigtigt at være realistisk: Er din familie klædt på til at sælge eller videreføre din virksomhed, hvis du bliver syg eller dør? Og hvad gør du, hvis nogen ønsker at købe din virksomhed? Har du en handlingsplan? Og er den opdateret?

#### Dit liv efter ejerskiftet

Som en central del af din afklaring, bør du forestille dig dit liv efter ejerskiftet:

- Vil du spille en rolle i din tidligere virksomhed? Og i så fald hvilken?
- Har du et nyt arbejde? Og hvis ikke - hvad bruger du så din nyvundne fritid til: familie, venner, foreningsarbejde, konsulentopgaver eller noget helt andet?
- Hvis du stopper med at arbejde, er du og din familie så klar til, at du bliver "hjemmegående" på fuld tid?
- Hvad skal du leve af efter ejerskiftet?

Gør dig grundige tanker om dit liv efter ejerskiftet. Vend dine tanker med familie, venner og folk i dit personlige netværk. Og opsøg professionelle rådgivere eller andre, der har gennemført et ejerskifte.

### 2.1.2 Økonomisk overblik

Overvej løbende hvad du mener, din virksomhed er værd. Hvordan skal værdien gøres op? Og hvilke selskabs-, skatte- og arveregler kan have økonomisk betydning for dit ejerskifte? Kend værdien af din virksomhed, og vær opmærksom på den lovgivning, som regulerer dit udbytte af salget, så dine forventninger bliver afstemt tidligt i forløbet.

Som hovedregel er en virksomhed det værd, som den højstbydende køber vil betale for den. Overvej derfor, hvilken pris du ønsker for

virksomheden. Og afstem løbende din forventning til prisen. Den kan ændre sig meget over tid.

### **Værdien af din virksomhed**

Søg professionel hjælp tidligt i forløbet, så prisen på din virksomhed kan blive vurderet. Det kan ske i samarbejde med din revisor eller en virksomhedsmægler. Prisen på din virksomhed kan beregnes på forskellige måder. Men den vil altid være afhængig af virksomhedens marked, konkurrencesituation mv. Det vil som regel også være vigtigt, om du bliver i virksomheden efter salget eller ej. Og endelig har finansieringen også betydning for prisen. Der skal med andre ord tages stilling fra sag til sag. Afdæk sammen med din rådgiver, om der er mulighed for at trimme virksomheden inden salget, så dit udbytte kan blive større.

### **Skat og lovgivning**

Der kan være stor forskel på, hvor mange penge du står med i hånden, når virksomheden er solgt, og skatten er trukket. Skatten kan afhænge meget af, hvilken selskabsform, virksomheden er drevet i. Det er også vigtigt, hvilken overdragelsesform du vælger.

Afhængig af situationen findes der særlige overdragelsesformer, som kan være til gavn for såvel køber som sælger. Det er således vigtigt at være opmærksom på den selskabsmæssige struktur og de skattemæssige forhold i virksomheden, der har betydning for et ejerskifte og for værdien af virksomheden. Nogle gange er det kun en del af virksomheden, som skal sælges. Det vil ofte kræve ændringer i din virksomhedsstruktur, som du skal foretage mindst 3-4 år inden salget. Sørg for, at det sker i god tid.

### **Pension og privat opsparing**

Med til de økonomiske overvejelser hører også et overblik over din privatøkonomi efter ejerskiftet. Det er vigtigt, at du gør dig klart, hvad du har at leve for:

- Hvor stort bliver overskuddet fra salget?
- Får du stadig løn eller honorar fra virksomheden efter salget?
- Hvilke økonomiske fordele mister du ved at sælge virksomheden?
- Får du honorar fra bestyrelsesposter?
- Skal du fortsat arbejde i andre sammenhænge?

Hvis du går på pension efter ejerskiftet, bør du få dig et overblik over din pensionsopsparing:

- Hvor stor er din privat opsparede pension, og hvordan og hvornår vil den blive udbetalt?
- Hvor sikker er din private pensionsordning? Kan værdien af din opsparing blive forringet?
- Hvor meget får du i folkepension?
- Kan du gå på efterløn? Og ønsker du at arbejde i efterlønsperioden?

### 2.1.3 Overblik over forløbet

Har du svært ved at overskue ejerskifteforløbet? Så få i første omgang et overblik her i ejerskiftehåndbogen, og opstil allerede nu en handlingsplan. Det giver dig indsigt i dit rådgivningsbehov og bringer dig videre i processen.

#### **Kend ejerskifteforløbet**

I første omgang gælder det om at få skitseret et forløb for ejerskiftet i din virksomhed. Læs om de enkelte faser i et ejerskifte, og tag noter til hovedaktiviteterne i forløbet. Hvilke dele har du allerede styr på? Og hvor har du behov for mere viden?

#### **Opstil en handlingsplan**

Når du har orienteret dig i ejerskifteprocessen, kan du lave din første overordnede handlingsplan. Sæt dig et mål for, hvornår ejerskiftet skal være gennemført – en realistisk dato, der gerne må være let at huske. Derefter bør du sætte en tidsramme for alle hovedaktiviteterne i forløbet. Tag også stilling til, hvem der skal være ansvarlig for aktiviteter.

Måske skal du først sælge år ude i fremtiden. Alligevel kan det allerede nu være en god idé at skitsere en handlingsplan og at sætte dig nogle mål i årene op til ejerskiftet.

#### **Afklar dit behov for rådgivning**

Med en konkret handlingsplan har du et godt grundlag for at søge rådgivning. Marker i planen, hvor du oplever et behov for rådgivning eller afklaring. Og inddrag andre i din proces – din advokat, din revisor, din bank, dit netværk, din familie eller en professionel virksomhedsmægler.

Hvis du ikke ved, hvor du skal søge rådgivning, kan du kontakte din branche- eller interesseorganisation eller en af de mange kvalificerede private rådgivere. Se her en liste over private rådgivere, som kan hjælpe dig.

#### **Styrk din bestyrelse**

Mange virksomheder, som drives i selskabsform, har en bestyrelse. Hvis bestyrelsen blot er en ”tantebestyrelse” bestående af velmenende familiemedlemmer, er det måske en god idé at styrke den med professionelle medlemmer.

Hvis du ikke har en bestyrelse, kan det være en god idé at have en rådgivergruppe eller en mentor tilknyttet. Personer med kompetence på relevante områder kan ofte give uvurderlige råd – og til en meget billig pris.

#### **Brug dit lokale væksthus**

Dit lokale væksthus kan hjælpe dig med at finde frem til de rette rådgivere. Her kan du også få konstruktiv sparring på din handlingsplan.

## 2.2 Forbered salg

Når de indledende overvejelser er afsluttet, og beslutningen om at sælge er truffet, skal virksomheden modnes til ejerskiftet: Der skal findes mulige købere, virksomheden skal gøres klar til salg, og der skal udarbejdes diverse materialer til brug for potentielle købere og andre interessenter. Gå i gang i god tid, da det ofte tager meget længere tid at finde den rette køber, end man forventer.

Forløbet for modning til ejerskifte er inddelt i tre faser:

### Salgsmuligheder

Det kan være en stor udfordring at finde den rigtige køber. Og dit valg kan have stor betydning for virksomhedens salgsværdi og fremtidige udvikling. Så afdæk dine salgsmuligheder grundigt, og overvej, om du vil sælge til en intern eller ekstern køber. Find køberen i dit netværk, via internettet eller med hjælp fra professionelle.

### Salgsmodning

Salgsmodning handler om at gøre din virksomhed mere attraktiv for potentielle købere og ændre forhold, som de vil betragte som risici. Måske skal virksomheden have en ny struktur. Måske er der behov for at forankre nøglemedarbejderes viden eller stramme op på dokumentationen af virksomhedens økonomiske og juridiske forhold. Fortsæt med at udvikle din virksomhed, selvom du har valgt at sælge den.

### Salgsmaterialer

Gode salgsmaterialer kan være afgørende i et salg af en virksomhed. De bør afklare både styrker og svagheder, så køber får et reelt billede af virksomheden og dermed minimerer sine risici ved købet. Det kan i sidste ende give dig en højere pris og spare dig for en masse konflikter med køberen.

### 2.2.1 Salgsmuligheder

Det kan være en stor udfordring at finde den rigtige køber. Og dit valg kan have stor betydning for virksomhedens salgsværdi og fremtidige udvikling. Så afdæk dine salgsmuligheder grundigt, og overvej om du vil sælge til en intern eller ekstern køber. Find køberen i dit netværk, via internettet eller med hjælp fra professionelle.

Man kan skelne mellem forskellige typer af købere:

De interne købere, er dem der står en nær – for eksempel en medarbejder eller et familiemedlem. De eksterne kan være konkurrenter, samarbejdspartnere, private investorer eller ventureselskaber.

Køberen kan desuden være enten ”en arbejdende køber” eller en mere passive køber, som ikke personligt driver virksomheden i det daglige. Overvej, hvilken type køber din virksomhed har behov for. Salgsmodellen og modellen for overtagelse af virksomheden kan afhænge meget af, hvilken køber du finder.

### Salg til intern køber

Det kan virke oplagt at finde køberen blandt mennesker, der står en nær – for eksempel en medarbejder eller et familiemedlem. Men det rejser også en række spørgsmål: Er køberen kvalificeret til jobbet, og kan hans eller

hendes kompetencer komme op på et højt nok niveau? Nyder køberen respekt blandt medarbejderne? Eller kan respekten oparbejdes?

Ved salg til et familiemedlem er det desuden vigtigt at være opmærksom på arve- og familiemæssige forhold: Er du indstillet på, at salg til et familiemedlem ikke nødvendigvis giver den højeste pris? Er de andre familiemedlemmer også indstillet på det? Og er du villig til at gennemføre salget, hvis det skaber splid?

### **Salg til ekstern køber**

Salg til en konkurrent eller samarbejdspartner kan ofte øge virksomhedens værdi, fordi den pågældende virksomhed kan drage økonomiske fordele af den synergi, der kan opstå ved at lægge to virksomheder sammen. Det kan dog også betyde, at flere stillinger vil blive nedlagt, og medarbejdere vil blive afskediget. Er du indstillet på, at en køber forandrer din virksomhed og måske afskediger medarbejdere, som du har arbejdet sammen med i mange år?

Overvej, om det er vigtigt for dig at få størst mulig betaling for virksomheden. Eller er det vigtigere, at arbejdspladserne bevares og bliver i lokalområdet – også selv om det reducerer salgsprisen?

### **Find en køber**

Du kan finde en køber på forskellige måder. Du kan oplagt benytte din personlige og professionelle omgangskreds. Her vil der ofte være nogen, der enten er interesserede eller kender mulige købere.

Du kan også søge efter købere på nettet. Søg efter lignende virksomheder og private investorer, eller skab kontakt til en køber gennem portaler, der anonymt matcher virksomhedssælgere og købere.

Spørg én af organisationerne, din revisor eller din advokat – de har mange medlemmer og kunder og kan også skabe kontakter.

### **Få rådgivning**

Valget af køber har en række konsekvenser, og det er derfor vigtigt at få den rigtige rådgivning undervejs i forløbet.

### 2.2.2 Salgsmodning

Salgsmodning handler om at gøre din virksomhed mere attraktiv for potentielle købere og ændre forhold, som de vil betragte som risici. Måske skal virksomheden have en ny struktur. Måske er der behov for at forankre nøglemedarbejderes viden eller stramme op på dokumentationen af virksomhedens økonomiske og juridiske forhold. Fortsæt med at udvikle din virksomhed, selvom du har valgt at sælge den.

Virksomheden skal i princippet altid være salgsklar. På denne måde drives den mest optimalt. Og selvom du har besluttet dig for at sælge din virksomhed, skal du ikke holde op med at udvikle den. Tværtimod.

#### **Organisatoriske ændringer**

Giv din virksomhed et servicetjek i samråd med en rådgiver, og se på konkrete tiltag, der kan gøre din virksomhed mere værd og lettere at sælge. Det kan ske gennem organisatoriske tilpasninger, men også ved frasalg eller tilkøb af aktiviteter. Aktiviteter der ikke skaber værdi for virksomheden, bør du overveje at lukke.

#### **Forankre virksomhedens viden**

Mange virksomheder står og falder med den viden, som findes hos ejeren og enkelte nøglemedarbejdere. Det gør virksomheden sårbar og mindre attraktiv i en salgssituation. Hvis det er tilfældet i din virksomhed, kan dokumentation og forankring af virksomhedens viden være en væsentlig del af salgsmodningen.

Sørg for, at alle forretningsgange, produktionsmetoder, vejledninger og procedurer er opdaterede, lette at finde og beskyttet mod for eksempel tyveri og brand. Det vil under alle omstændigheder være en fordel, hvis du eller andre nøglemedarbejdere bliver ramt af langvarig sygdom eller dødsfald. Men det kan også øge virksomhedens værdi.

#### **Dokumentér økonomiske og juridiske forhold**

Få styr på virksomhedens kontrakter og aftaler med kunder, medarbejdere og leverandører. De skal være opdaterede og på skrift.

Sørg også for, at der er overblik over budgetter, lagerbeholdning og andre økonomiske forhold, som dokumenterer virksomhedens udviklingsmuligheder og forpligtelser. Det er også en del af salgsmodningen.

#### **Ryd op**

Det lyder banalt, men mange glemmer at se virksomheden med køberens øjne. Når du byder køberen indenfor, bør virksomheden tage sig godt ud. Indbydende bygninger, udenomsarealer og lokaler gør virksomheden mere attraktiv.

### 2.2.3 Salgsmaterialer

Gode salgsmaterialer kan være afgørende i et salg af en virksomhed. De bør afklare både styrker og svagheder, så køber får et reelt billede af virksomheden og dermed minimerer sine risici ved købet. Det kan i sidste ende give dig en højere pris og spare dig for en masse konflikter med køberen.

Salgs materialet for din virksomhed kan bestå af alt fra din egen håndskrevne liste over, hvad din virksomhed består af til et egentligt prospekt, der er en slags varedeklaration for din virksomhed.

Det er en god ide at søge professionel hjælp, så du kan få et overblik over, hvad du egentlig har af værdi i din virksomhed udover maskiner og materialer. Du tænker måske ikke over det, men varemærker, design og patenter kan faktisk repræsentere store værdier. Hertil kommer den goodwill, som du har bygget op i virksomheden over årene.

#### Afklar styrker og svagheder

Sørg for, at salgs materialet præsenterer køber for virksomhedens styrker og fremtidige muligheder. Beskriv de unikke ting, som virksomheden repræsenterer, og de barrierer, som konkurrenter vil have for at komme ind på virksomhedens marked.

Salgs materialet skal også afdække virksomhedens svagheder og trusler. Hvis de ikke er afdækket, kan køber betragte det som risici, der skal værdiansættes og fratrækkes i salgsprisen.

#### Centrale dokumenter i salgs materialet

Salgs materialerne omfatter typisk en salgspræsentation, en virksomhedsbeskrivelse, regnskaber, budgetter og andre dokumenter om virksomhedens økonomiske og juridiske situation.

Du bør også vedlægge en strategi- eller forretningsplan for virksomheden. En overbevisende og underbygget plan kan godt gøre virksomheden mere værd.

Vedlæg også en ”virksomhedsprofil”, som blandt andet skal beskrive historien om virksomheden, dens vision og mission på 1-2 sider. Virksomhedsprofilen skal fokusere på alt, som er af værdi for køber, men også signalere, at der er lagt planer for håndtering af alle risici.

#### Emner i salgs materialet

Her er en liste over nogle af de emner, som kan være vigtige at behandle i salgs materialet:

- Befinder virksomheden sig på et vækstmarked
- Hvor i værdikæden er virksomheden placeret?
- Er virksomhedens geografisk placering hensigtsmæssig – og hvorfor?
- Hvad er virksomhedens markedsandel – potentiale for forøgelse?
- Er der god konkurrencesituation og er produkterne attraktive?
- Er der styr på administration, regnskab, økonomi og jura i

virksomheden?

- Er der opnået stabile resultater igennem årene
- Er virksomheden afhængig af nøglekunder/-leverandører
- Er virksomheden kapitaltung (investeringskrævende)

### **Virksomhedens hårde facts**

Salgs materialet bør også rumme hårde facts af typen:

- Økonomiske nøgletal
- Driftsregnskab og balance for de seneste år
- Drifts- og likviditetsbudgetter
- Organisationsplan og medarbejderoversigter med forpligtelser (opsigelsesvarsler, anciennitet mv.)
- Produktbeskrivelser og prislister
- Patenter, varemærker og designbeskyttelser
- Selskabspapirer (vedtægter, aktionæroverenskomst mv.)
- Forpligtelser, som rækker ind i købers ejerperiode. F.eks. kontraktforpligtelser, garantiforpligtelser på produkter, leasingaftaler, huslejekontrakter, sponsoraftaler mv.

### **Strategi- eller forretningsplan**

Det er vigtigt i strategiplanen og præsentationen at få kommunikeret:

- Nye produkter og løsninger, der kan lanceres
- Nye kundegrupper, som kan opdyrkes
- Nye samarbejdspartnere, der kan indgås aftaler med
- Idéer som kan realiseres
- Udviklingspotentiale hos medarbejdere og virksomheden
- Fremtidige indtjeningsmuligheder

## 2.3 Gennemfør salg

Når de indledende overvejelser er gennemført, modningsprocessen er igangsat, og der er fundet en mulig køber, kan du gå i gang med at gennemføre selve ejerskiftet. Denne del af processen er relativt omfattende og mere ”papirtung” end de foregående faser.

Gennemførelsen af ejerskiftet kan beskrives i 3 faser:

### Forhandlingsmøder

Vilkårene for salget af din virksomhed fastlægges på en række forhandlingsmøder mellem dig og køberen. Det er en kritisk fase i ejerskiftet. Vær velforberedt, konstruktiv og fokuser på målet – at indgå en aftale. Det skaber en god forhandling. Men allerførst bør I fastlægge spilleregler og grundlæggende vilkår i nogle få juridiske dokumenter.

### Aftaleindgåelse

Når du er nået til enighed med køberen, skal aftalen om ejerskiftet på plads. I den forbindelse skal køber have mulighed for at gennemføre en såkaldt due diligence. Den giver køberen indsigt i virksomhedens interne forhold. Det begrænser købers risici, minimerer risikoen for erstatningskrav og giver dig bedre mulighed for at forhandle pris.

### Aftalelukning

Når ”papirarbejdet” er på plads, skriver du under på en overdragelsesaftale sammen med køberen. For virksomheder i selskabsform er der derudover en række forhold og kontrakter, der skal ændres. Til sidst lukkes aftalen med køberen.

### 2.3.1 Forhandlingsmøder

Vilkårene for salget af din virksomhed fastlægges på en række forhandlingsmøder mellem dig, køberen og jeres rådgivere. Der er meget du selv kan gøre for at skabe en god forhandling. Få styr på fortroligheden i forhandlingerne fra start, og aftal eventuelt en spærretid, hvor hverken du eller køber forhandler med andre. Vær velforberedt og konstruktiv og fokuser på målet – at indgå en aftale.

Når forhandlingerne begynder, vil dine vilkår for handlen som regel være fastlagt på forhånd. Måske er køber allerede præsenteret for vilkårene i dit salgsmateriale. Alligevel er der meget, der skal tages stilling til – blandt andet:

- Hvad skal virksomheden koste?
- Hvordan skal købsprisen betales?
- Hvor meget skal finansieres og hvordan?
- Bliver du i virksomheden – og i så fald på hvilke vilkår?
- Sælger du virksomheden helt eller delvist?
- Kan medarbejderne blive i virksomheden?
- Hvad er der eventuelt af juridiske regler, du skal være opmærksom på?

### Fortrolighed

En fortrolighedsaftale kan være nødvendig allerede i forbindelse med den første kontakt med køber. Fortrolighedsaftale skal sikre, at køberen ikke

benytter sig uberettiget af den viden, som han får i løbet af forhandlingerne. Det er især vigtigt at indgå en fortrolighedsaftale, hvis køberen er en konkurrent. Få hjælp fra en rådgiver eller advokat.

### Spærretid

Du kan godt føre sideløbende forhandlinger med flere købere – især tidligt i forløbet. Men på et tidspunkt bør du overveje at aftale en ”spærretid” med køberen. I spærretiden skal begge parter afstå fra at forhandle med andre, så længe der er enighed mellem parterne om at fortsætte forhandlingerne.

### Skab et godt udgangspunkt for forhandlingerne

Du og din rådgiver kan gøre meget for at skabe en god forhandling:

- **Afklar din egen rolle.** Tag tidligt stilling til, hvem der skal deltage i forhandlingerne. Hvis du og din rådgiver er enige om hovedlinjerne, skal du ikke nødvendigvis deltage i alle forhandlinger. Du er ikke nødvendigvis den bedste sælger af din egen virksomhed.
- **Vær forberedt** på, at potentielle købere vil forsøge at få så gode vilkår som muligt. Overvej, hvordan du kan imødegå købers argumenter. Det vil det styrke dig i forløbet
- **Fastlæg en dagsorden før hvert møde.** Så kan I bedre forberede jer inden hvert forhandlingsmøde, fremskaffe supplerende materiale og rådføre jer med jeres rådgivere.
- **Fokuser på målet** (at opnå en aftale). Bliv ikke følelsesladet, selv om køber for eksempel kritiserer din virksomheden. Det er en del af forhandlingen, så lad det ikke distrahere dig.
- **Vær konstruktiv**, hvis forhandlingerne går i stå. Foreslå alternative løsninger, stil uddybende spørgsmål til uenigheden og opstil forslag, der rummer flere valgmuligheder. Det giver grundlag for fornyet dialog.
- **Hav tålmodighed.** Forhandlingsforløbet kan blive langt og med mange møder.

### Når første enighed er nået

Når du og køber er enige om de primære vilkår for handlen, vil det som regel være en god ide at få en rådgiver eller advokat til at udarbejde en hensigtserklæring.

Hensigtserklæringen vil typisk indeholde afsnit om pris, finansiering/betaling, overtagelsestidspunkt, sælgers hjælp til køber og eventuel fortsatte tilknytning, konkurrenceklausuler, tidsplaner og eventuel aftale om due diligence undersøgelse.

### 2.3.2 Aftaleindgåelse

Når du er nået til enighed med køberen, skal aftalen om ejerskiftet på plads. I den forbindelse skal køber have mulighed for at gennemføre en såkaldt due diligence. Den giver køberen indsigt i virksomhedens interne forhold. Det begrænser købers risici, minimerer risikoen for erstatningskrav og giver dig bedre mulighed for at forhandle pris.

Enigheden mellem dig og køberen af din virksomhed dokumenteres i en salgsaftale, der undertiden udmøntes i en endelig juridisk overdragelsesaftale.

En salgsaftale fastlægger vilkårene for salget af din virksomhed. Det vil udover prisen være betalingsbetingelser, overdragelsestidspunkt, konkurrenceklausuler og vilkår for din eventuelle fremtidige rolle i virksomheden.

#### **Begræns købers risici**

Undervejs i forhandlingerne skal alt frem på bordet. Intet skal være skjult for køberen – heller ikke selvom køberen er en konkurrent. Hvis du lægger tingene frem, kan du bedre forhandle pris. Og samtidig undgår du erstatningskrav fra køber, efter at handelen er afsluttet.

#### **Due diligence**

Giv køberen adgang til at gennemføre en såkaldt due diligence. Formålet med denne er at afdække forhold, som ikke er fremgået af det materiale, som sælger har fremlagt for køber. Det kan medvirke til at prisen bliver reguleret, både i op- og nedadgående retning, afhængig af, hvad der kommer frem i denne fase. Due diligence gennemføres undertiden sideløbende med forhandlingerne om aftalevilkår og pris.

Due diligence indebærer, at køberen – eller køberens revisor, advokat eller anden rådgiver – får mulighed for at se de kontrakter, der er indgået i din virksomhed. Det kan være kontrakter indgået med kunder og leverandører. Men det er også huslejekontrakter, ansættelseskontrakter, regnskaber, selvangivelser og dokumentation for værdien af virksomhedens maskiner og andet materiel. Det kan også være fordelagtigt at få foretaget en miljømæssig og en teknisk due diligence. Din revisor kan hjælpe med at udarbejde materialet til den finansielle due diligence og din advokat med den juridiske due diligence.

Det vil ofte være købers advokat og revisor, som sammen med udvalgte medarbejdere fra købers virksomhed står for at gennemføre en due diligence-undersøgelse.

#### **Fortrolighed**

Allerede tidligt i forhandlingerne bør køberen underskrive en fortrolighedserklæring (se afsnittet om Forhandlingsmøder <link>). Du kan ikke undgå, at køber får viden om din virksomhed, som han kan bruge. Men du kan forhindre, at han fortæller andre om det.

#### **Søg rådgivning**

Få altid professionel hjælp hos din advokat til udformning af aftaler, kontrakter mv. Få din revisor til at regne på tallene.

### 2.3.3 Aftalelukning

Når ”papirarbejdet” er på plads, skriver du under på en overdragelsesaftale sammen med køberen. For virksomheder i selskabsform er der derudover en række forhold og kontrakter, der skal ændres. Til sidst lukkes aftalen med køberen.

Aftalelukningen er den sidste del af forhandlingsforløbet. Når aftalen er lukket, er ejerskiftet i din virksomhed både teknisk og juridisk gennemført.

#### Overdragelsesaftalen

Overdragelsesaftalen er det vigtigste dokument i aftalelukningen. Den indeholder alle de aftaler, som du er nået frem til sammen med køberen.

Overdragelsesaftalen vil altid være afpasset til det specifikke ejerskifte, men den vil typisk skulle afklare forhold som for eksempel:

- Hvilke aktiver i virksomheden der medgår i handlen
- Hvor stor og hvilken type gæld der skal overtages
- Købesummens størrelse og hvordan den betales
- Hvordan sælger sikrer sig betaling
- Hvordan sælger frigøres fra sine forpligtelser
- Hvilke aftaler og ansættelsesvilkår, der gælder for virksomhedens medarbejdere
- Hvordan virksomheden og medarbejderne er organiseret, og hvilke overenskomster der gælder
- Hvilke aftaler, kontrakter og eventuelle godkendelser der er gældende

Ejerskiftet kan dog også være en handel med aktier eller anparter i dit selskab. I så fald er det ikke ”indholdet” af selskabet, som sælges, men en andel af (eller hele) ejerskabet.

#### Virksomheder i selskabsform

Hvis virksomheden har været drevet i selskabsform, skal du være opmærksom på, om der foreligger en overenskomst (en ejerftale) mellem ejerne i din virksomhed.

Hvis du selv ejer alle aktier eller anparter, er der sikkert ikke noget problem. Men undertiden er der minoritetsejere, som der også skal tages hensyn til. Der kan eksempelvis være en overenskomst, der forpligter dig til at tilbyde ejerskabet til samme pris, som den eksterne køber vil betale. Der kan være mange andre lignende forhold, som der skal tages hensyn til.

Hvis I har ændret virksomhedens selskabsstruktur, skal der også foretages en ny registrering hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

#### Hvad er en ejerftale?

En ejerftale blev tidligere kaldt en aktionær- eller anpartshaveroverenskomst. Ejerftale er det ord, der benyttes i den nye Selskabslov, som trådte i kraft 1. januar 2010.

I en ejeraftale aftaler ejerne, hvordan deres indbyrdes forhold skal reguleres i forbindelse med sygdom eller død, konkurs eller betalingsstandsning eller såfremt en af ejerne ønsker at sælge mv.

### **Konkurrenceklausul**

Som en del af betingelserne for handelen vil køber ofte kræve en ”spærretid”, der afskærer dig fra at etablere eller deltage i driften af konkurrerende virksomhed. Det sker for at beskytte købers investering. En konkurrenceklausul vil typisk være i kraft i 2-4 år fra salget af virksomheden.

### **Underskrivelse og overførsel af købesum**

Når de juridiske dokumenter er på plads, afholder du et møde med køberen, hvor I skriver alle dokumenter under. Her vil jeres advokater som regel også være til stede.

Efter de juridiske dokumenter er endeligt underskrevet, skal du eller din advokat sørge for, at der bliver indkaldt til en ny generalforsamling.

Denne del af processen slutter med, at køber overfører købesummen. Det skal ske på den måde, I har aftalt det i overdragelsesaftalen.

## 2.4 Efter salget

Når din virksomhed er solgt, er der stadig en række opgaver, der skal løses – både i virksomheden og for dig personligt.

Det er vigtigt, at virksomheden kommer godt igennem den afsluttende del af ejerskifteprocessen, der blandt andet omfatter offentliggørelse af ejerskiftet og overdragelse af ledelsesansvaret. På det personlige plan skal du samtidig i gang med at skabe et nyt indhold i dit liv.

Forløbet efter ejerskiftet kan beskrives i 3 faser:

### Offentliggørelse

Offentliggørelsen af ejerskiftet skal planlægges omhyggeligt. Orienter medarbejderne tidligt i forløbet. Og koordiner udmeldingerne med køber, så det I melder ud sammen, er klart og utvetydigt. Det minimerer risikoen for utryghed blandt medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

### Ledelsesovergang

Ændringer i ledelsen er en naturlig del af ejerskiftet. I samme forbindelse sker der ofte andre ændringer i virksomhedens organisation og ledelsesstruktur. Opstil mål og lav en handlingsplan for ledesskiftet, så jeres forventninger bliver afklaret tidligt i forløbet.

### Fremtidsplaner

Efter ejerskiftet vil dit nye liv være meget forskelligt fra det, du har været vant til. Det kan være en udfordring at skabe et nyt liv, der står mål med det gamle. Også her gælder det om at gå tidligt i gang med planlægningen. Overvej også, hvad der skal ske med de penge, du får for virksomheden.

### 2.4.1 Offentliggørelse

Offentliggørelsen af ejerskiftet skal planlægges omhyggeligt. Orienter medarbejderne tidligt i forløbet. Og koordiner udmeldingerne med køber, så det I melder ud sammen, er klart og utvetydigt. Det minimerer risikoen for utryghed blandt medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

Vær klar og utvetydig i din kommunikation om salget af din virksomhed. Og sørg for, at der er sammenhæng, i det du melder ud til medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere. Uklare eller forskellige meldinger vil let skabe utryghed og ustabilitet.

### Læg en plan for offentliggørelsen

I god tid inden offentliggørelsen bør du lægge en plan for forløbet. Koordiner med køber, så I er enige om hovedbudskaber, og hvad I melder ud til hvem.

Aftal et tidspunkt for, hvornår medarbejderne og derefter forretningsforbindelserne skal informeres om overdragelsen af din virksomhed. Og forbered de enkelte budskaber grundigt. Overvej også, hvad I gør, hvis nyheden slipper ud før end planlagt.

### Fælles udmelding

Det kan være en god idé at afholde et orienteringsmøde for medarbejderne tidligt i forløbet. Et ejerskifte kan være en stor

omvæltning for medarbejderne, og det er vigtigt at sikre deres opbakning til den nye ejer.

Udmeldingen til omverdenen bør ligeledes gennemføres sammen med køberen. Skriv en fælles pressemeddelelse og aftal præcis, hvordan i melder budskabet ud til samarbejdspartnerne, der ofte vil forvente at blive bedre orienteret, end det de kan læse i avisen. Aftal også om der skal afholdes en reception.

Vær opmærksom på, at handelen kan være underlagt regler for offentliggørelsen. Hvis køber eksempelvis er en børsnoteret virksomhed, vil den være underlagt særlige regler for offentliggørelse. Husk at koordinere alle tiltag om offentliggørelse med køber.

### **Overdrag kunder til den nye køber**

Kunder og netværk udgør et stort aktiv. Det kan godt gå tabt, når du træder ud af virksomheden. Det er derfor vigtigt, at køber får overdraget relationerne til dine kunder og samarbejdspartnere.

Læg en plan for, hvornår og hvordan køber skal introduceres for virksomhedens kunder og netværk. Hjælp køberen med at skabe de nødvendige relationer, der skal sikre virksomhedens overlevelse og vækst.

**2.4.2 Ledelsesovergang** Ændringer i ledelsen er en naturlig del af ejerskiftet. I samme forbindelse sker der ofte andre ændringer i virksomhedens organisation og ledelsesstruktur. Opstil mål og lav en handlingsplan for ledelsesskiftet, så jeres forventninger bliver afklaret tidligt i forløbet.

Ved et ejerskifte kommer du i nogle tilfælde til at arbejde sammen med køberen i en periode. Det er en kritisk fase, hvor I sammen skal træffe fælles beslutninger.

#### **Afklar forventningerne til ledelsesskiftet**

Aftal på forhånd med køber, hvordan samarbejdet mellem jer skal foregå. Det gælder ikke mindst fordelingen af opgaver og ansvar. Men det handler også om, hvornår og i hvilket tempo ansvaret skal overdrages fra sælger til køber.

Sæt tid af til at afklare dine forventninger med køberen. Overvej, hvordan virksomheden skal ledes frem til overdragelsen: Hvilke opgaver giver du slip på undervejs i forløbet? Skal der ske ændringer i ledelsesstilen – eller måden arbejdet ledes på? Skriv jeres overvejelser og forventninger ned, så I ved, hvad I er nået til enighed om.

#### **Læg en handlingsplan**

Når I har afklaret jeres forventninger, bør du sammen med køberen lægge en egentlig handlingsplan for ledelsesskiftet.

Overtagelsen strækker sig over en periode, hvor virksomheden er i drift, så start med at udarbejde fælles mål for, hvordan virksomheden skal fremstå på tidspunktet for overdragelsen. Sæt dato på overdragelsen af det fulde ledelsesansvar, så I kender tidshorisonten.

De mål I opstiller, bør være enkle og overskuelige. Og gerne nogle I rent faktisk kan måle på. Lav en handlingsplan med de konkrete tiltag i virksomheden, der er nødvendige for at nå målene – det kan være indkøb af nye maskiner, nye tiltag i markedsføringen eller rationaliseringer. Det kan også være, at køber har behov for efteruddannelse eller oplæring i virksomhedens forskellige rutiner og systemer.

#### **Følg op på handlingsplanen**

Når først hverdagen melder sig, kan det være svært at få fulgt op på overdragelsesplanen. Aftal på forhånd med køberen, hvornår I holder møder om virksomhedens drift og overdragelse. Vælg gerne nogle faste mødedatoer – for eksempel hver anden mandag kl. 14 eller første onsdag i måneden kl. 15. Det giver jer rum til at drøfte forløbet og gøre status på overdragelsen.

**2.4.3 Fremtidsplaner** Efter ejerskiftet vil dit nye liv være meget forskelligt fra det, du har været vant til. Det kan være en udfordring at skabe et nyt liv, der står mål med det gamle. Også her gælder det om at gå tidligt i gang med planlægningen. Overvej også, hvad der skal ske med de penge, du får for virksomheden.

Mange virksomhedsejere ser frem til deres nye liv efter ejerskiftet. Der er måske planer om at starte en ny virksomhed eller et nyt karriereforløb. Måske et liv helt uden fast arbejde med tid til fritidsinteresser, rejser og familie. Men uanset, hvilket liv der følger efter ejerskiftet, kan det være svært at slippe sin tidligere identitet. Og det er langt fra sikkert, at det nye livsindhold kan fylde tilværelsen ud og give den mening.

### Gode råd til planlægningen

Her er nogle råd til, hvad du selv kan gøre for at planlægge dit liv efter ejerskiftet:

- **Begynd dine forberedelser tidligt.** Mange virksomhedsejere fokuserer alene på overdragelsen af virksomheden og glemmer deres egne fremtidsplaner. Planlæg dit eget liv efter ejerskiftet samtidig med ejerskiftet i virksomheden.
- **Få en uvildig sparringspartner.** Mange virksomhedsejere oplever, at det er svært at se alle mulighederne selv. Ægtefælle eller familie kan også have svært ved at hjælpe, for de er selv en del af dit liv efter ejerskiftet. En uvildig rådgiver kan som udenforstående bedre bringe dig på sporet af nye muligheder eller perspektiver, som du ikke selv havde overvejet.
- **Læg en plan.** Det er egentlig ikke anderledes end overdragelsen af din virksomhed. Dit liv efter ejerskiftet fortjener en plan med nogle målsætninger, som du kan arbejde dig frem mod.
- **Gør op med alt-eller-intet-tankegangen.** Livet efter ejerskiftet handler ikke om at holde op med at foretage sig noget arbejdsrelateret. Den større frihed kan sagtens og meget naturligt give plads til aktiviteter, der er erhvervsrettede.
- **Involver din familie.** Din familie har jo også et naturligt ønske om, at deres nu forhenværende virksomhedsejer stadig har et aktivt og indholdsrigt liv, som bidrager til det samlede liv i familien. Del dine tanker og fremtidsplaner med dem.

### Økonomiske overvejelser

Når virksomhedshandlen er gennemført, kan du stå med en ganske betydelig sum penge. Hvis du har drevet virksomhed i selskabsform og haft en holdingstruktur, vil provenuet i første omgang stå i dit holdingselskab. Inddrag de rette rådgivere og forhold dig til følgende spørgsmål:

- I hvilket omfang er du økonomisk afhængig af dit afkast af provenuet?
- Hvorledes skal provenuet efterfølgende allokeres (holdingselskab, pensionsordninger mv.), og hvad kan bedst svare sig ud fra en skattemæssig betragtning?
- Hvilke typer aktiver skal provenuet investeres i (spredning af risikoen)?

- Vil du selv varetage formueforvaltningen, eller skal den outsources til en finansiell institution?
- Hvem skal pengene tilfalde i tilfælde af død – har du behov for et testamente?
- Ønsker du at tilgodese familien, og hvorledes gøres det i givet fald skattemæssigt mest optimalt?

Hvis du har besluttet at ophøre med at være erhvervsaktiv, er det en god idé at du sætter dig grundigt ind i reglerne for efterløn, dagpenge og folkepension. Måske kan det betale sig at udskyde efterlønnen for senere at få en højere sats og tilsvarende med folkepensionen?

Hvis du er bestyrelsesaktiv, bør du også undersøge om du samtidig kan modtage for eksempel efterløn. Der er mange spørgsmål, der trænger sig på, som kan afklares i en dialog med for eksempel din revisor.