

A photograph of a man in a white t-shirt and grey overalls, smiling broadly in a workshop setting. He is leaning on a piece of machinery.

OVERTAG EN VIRKSOMHED

- ET INSPIRATIONSHÆFTE TIL DIG, DER OVERVEJER AT BLIVE VIRKSOMHEDSEJER

- Overvejer du at starte egen virksomhed?
- Vil du være din egen chef og selv bestemme dine arbejdsopgaver?
- Vil du have en velfungerende virksomhed hurtigt?

I dette hæfte kan du læse om fordele ved at overtage en virksomhed, i stedet for at starte fra bunden.



Hæftet er udviklet på baggrund af svar fra virksomhedsejere, der er medlem hos SMVdanmark, og mange års erfaring og viden blandt forfatterne. Hæftet er et samarbejde mellem SMVdanmark og Erhvervshus Sjælland og er støttet af Nordeas Iværksætterfond og Varelotteriet.



Forfattere:

Dorte Kulle og Lasse Hounsgaard Christensen, SMVDanmark
Karsten Andersen og Kim Linnemann, Erhvervshus Sjælland
Jannik Augsburg, www.generationsplanlaegning.dk
August 2019.

Indholdsfortegnelse

DET ER FEDT AT VÆRE SELVSTÆNDIG	4
BLIV KLAR TIL LIVET SOM VIRKSOMHEDSEJER	6
FIND DEN RIGTIGE VIRKSOMHED	8
BLIV KLAR TIL EJERSKIFTEPROCESSEN	9
SÅDAN KØBER DU EN VIRKSOMHED	10
SÆT PRIS PÅ VIRKSOMHEDEN	11
SKAF FINANSIERING TIL KØBET	14
SØG VIDEN OG HJÆLP	16

DET ER FEDT AT VÆRE SELVSTÆNDIG

Du er din egen chef. Du bestemmer selv, hvad og hvem du vil arbejde med. Du tilrettelægger selv din hverdag og arbejdsdag. Det er dig, der står for udviklingen af nye idéer og strategier. Det er dig, der tegner virksomheden – og går det godt, er det dig, der skummer fløden.

Der er en kæmpe tilfredshed og frihed til at bestemme selv forbundet med at være selvstændig. Og er du først sprunget ud på det dybe vand, er det vanskeligt at søge fast grund under fødderne igen.

For mange iværksættere er drømmen at bygge en virksomhed op fra bunden og skabe en succes. Men måske burde du overveje at overtage en eksisterende virksomhed? Du har en større chance for at skabe en succes, end hvis du starter selv.

Ved at overtage en eksisterende virksomhed er mange af de indledende øvelser allerede gjort; et forretningsgrundlag er opbygget, der er eksisterende kunder, et omdømme, et lager osv., og medarbejderne kender opgaverne. Med andre ord er der et fundament at bygge videre på.

Vil du give dig selv et forspring, så overtag en eksisterende virksomhed. Finder du den rigtige, kan det være den bedste beslutning i dit liv som selvstændig.

Hvorfor overtage en virksomhed?

Fordelene ved at overtage en virksomhed er mange, men det væsentlige er, at du ikke skal starte på bar bund. Du kan altså på en hurtig måde blive ejer og leder af en virksomhed af en vis størrelse.

Her er fordelene ved at overtage en virksomhed:

Et fundament at bygge videre på

Som nystartet skal du bruge en del energi på at bygge forretningen op fra bunden. Ved at overtage en virksomhed kan du bruge din fulde energi på at udvikle og justere. Det koster selvfølgelig noget at købe en virksomhed, men med den rigtige virksomhed får du et fundament at bygge videre på.

Medarbejderne kender forretningen og rutinen

Du overtager medarbejdere, som kender rutiner og opgaver og er selvkørende på mange fronter. De vil som udgangspunkt være glade for fortsat at have et arbejde og dermed en lønindtægt. De vil selvfølgelig se dig an som leder og menneske, men de fleste bliver i virksomheden.

En fungerende organisation med kunder og leverandører

Du får adgang til en fungerende organisation med kunder, leverandører og fagligt netværk, som du så selv kan forme og engagere dig i ud fra dine egne holdninger og idéer. Du skal ikke straks fra dag 1 ud at finde de første kunder og leverandører.

Overtag omdømme og forretningsgrundlag

Der er en virksomhed med et forretningsgrundlag, du kan bygge videre på. Der er allerede et indtægtsgrundlag. Overtager man en virksomhed i drift, overtager man også et omdømme. De fleste kunder og leverandører vil fastholde forretningsrelationer og se tiden lidt an. Er den nye ejer nu lige så god eller måske endda bedre end den gamle ejer?

Mulighed for at overtage i mindre bidder

Der er måske mulighed for en aftale, hvor du kan overtage en mindre del af virksomheden. Din del af virksomheden kan adskilles fra den øvrige del af virksomheden. Du og ejeren kan indgå en aftale om, at du skal bruge den øvrige del af virksomheden som underleverandør til dig, og at du på længere sigt har option på at skulle overtage hele virksomheden.

BLIV KLAR TIL LIVET SOM VIRKSOMHEDSEJER

Selvom det er en fantastisk fornemmelse at være selvstændig, fri og uafhængig, så er det ikke altid en dans på roser. Der er naturligvis en del administration, og i perioder kan du være nødt til at lægge alt andet til side for at få løst problemer og kriser i din virksomhed. Derfor er det vigtigt at være afklaret med, om du personligt er klar til at stå i spidsen for din egen virksomhed.

Grundlæggende skal du spørge dig selv:

Har du lyst til at give virksomheden al den energi, opmærksomhed og tid, som den vil kræve? Også når du skal lede og tale med medarbejdere, lave regnskab, tegne forsikringer og pensionsaftaler, stille garantier og udføre andre administrative opgaver?

Er du kvalificeret og klædt på til at drive virksomheden og skaffe nye opgaver og kunder? Er du klar til at søge den rette hjælp og rådgivning, når det er nødvendigt?

Er du klar til at stå med ansvaret for andres sikkerhed og trivsel på arbejdspladsen?

Er din familie parat til, at virksomheden kommer til at påvirke jeres liv både praktisk og økonomisk? Er du forberedt på en svingende indtjening, da dit overskud er afhængig af ordrer, og af at kunderne betaler regningerne?

Kan du svare ja til ovenstående, så overvej nogle af de mere praktiske ting:

Hvad er det for en virksomhed, du gerne vil eje nu og om 10 år? Hvilken branche passer til dine kvalifikationer, og hvilken særlig niche eller profil skal den have? Hvor stor skal den være? Hvad vil du gerne udrette?

Hvor skal virksomheden ligge? Er du klar til at flytte, hvis der er muligheder et andet sted i landet? Vil du satse på Danmark eller markeder i udlandet?

Vil du selv bestemme eller gå sammen med andre om at dele ejerskabet? Vil du finde en partner, der kan noget andet end det, du kan, eller bare en, du kan dele oplevelser med?

Skal du være leder eller udføre faglige driftsopgaver? Hvor god er du til at uddelegere ansvar og opgaver?

Hvilke kompetencer har du? Hvordan kan du få de erfaringer og kvalifikationer, du mangler?

Kender du en, der uvildigt, fagligt og personligt kan være din sparingspartner eller mentor?

Har du overvejet, hvor du kan søge rådgivning til at se virksomhedens økonomi igennem, lægge budgetter og strategiplaner for din overtagelse af virksomheden inden købet?

Hvad har du råd til? Hvor langt rækker din opsparing, og hvad kan du skaffe finansiering til?

Hvilke holdninger har du til medarbejderkultur, elever, arbejdsmiljø og personalepolitik? Hvad skal din kommende virksomheds engagement være i medarbejderne, dit nærmiljø og samfundet som helhed? Ofte skal du overtage et livsværk.

Hvad vil du fortælle den eksisterende ejer i dialogen om at overtage virksomheden? Hvad er dine tanker og planer for virksomheden? Hvad er du for et menneske, og kan du vise en fremtid for virksomheden, medarbejderne og kunderne, som ejeren kan acceptere?

Har du mod på at blive virksomhedsejer, så læs videre her for mere information om virksomhedskøb.

Skriv gerne stikord eller svar ned på alle dine overvejelser. Det gør det nemmere, når du senere skal lave en plan for overtagelse af en virksomhed.

FIND DEN RIGTIGE VIRKSOMHED

Hvilken type virksomhed vil du gerne overtage, og skal det være nu, eller kan du vente nogle år og finde en ejer, der gerne vil lave et glidende ejerskifte? Når du er klar til at købe, er der mange måder at skabe kontakt til virksomhedsejere, der overvejer salg. Måske er din nuværende arbejdsgiver klar til at sælge, men du kan også finde virksomheder gennem virksomhedsmæglere, online virksomhedsbørser, din revisor, erhvervsråd, netværk og arbejdsgiver- og brancheforeninger.

Overvejer du at overtage den virksomhed, du allerede er ansat i, kan du tage en snak med ejeren om dine planer. Ejeren foretrækker måske at sælge til en medarbejder, der allerede har et stort kendskab til virksomheden. Vær dog forberedt på, at ejeren ikke har tænkt over muligheden før og måske skal have tid til at bearbejde idéen.

Vil du købe en virksomhed, du endnu ikke kender, kan virksomhedsbørser og virksomhedsmæglere være en hjælp. Disse matcher sælgere og købere af virksomheder og har forskellige virksomhedstyper. Se links til virksomhedsbørser sidst i dette hæfte.

Du kan også vælge at tage til netværksmøder og arrangementer, hvor virksomhedsejere deltager. Her er der mulighed for uformelt at høre, om nogen overvejer at sælge. Her kan du også få kontakter til mulige sælgere gennem rådgivere (fx revisorer, advokater, branchefolk). Sidst men ikke mindst, er det altid en god idé at tage en snak med lokale erhvervschefer og de regionale erhvervshuse.

De har viden om virksomhederne i dit område og kan måske formidle kontakt til sælgere.

BLIV KLAR TIL EJERSKIFTEPROCESSEN

Når du har fundet den virksomhed, du gerne vil overtage, så forbered dig på nogle af de udfordringer, der måske kan opstå. En dårlig ejerskifteproces mellem sælger og køber kan betyde, at salget aflyses, og du har spildt dine kræfter. Se på udfordringerne i dette afsnit og husk, at den vigtigste nøgle til et succesfuldt ejerskifte er, at I lytter til hinandens ønsker og skaber en god relation.

Brug en ejerskifterådgiver

Du kan helt sikkert meget selv, men der er en risiko for konflikt i forløbet, fordi der er meget på spil. Sælger afhænder sit livsværk, og du skal foretage din største investering nogensinde. Som køber bør du vælge en ejerskifterådgiver, der kan hjælpe dig med finansiering og styre forløbet med en forståelse for, at ejerskifte også handler om mennesker og følelser. Med en god rådgiver kan du undgå for mange møder, der kan slide på energien, mens virksomhedens drift og udvikling forsømmes, kunder og medarbejdere forsvinder, og virksomheden mister værdi.

Vær klædt på til at lede virksomheden

Det kan være svært at overbevise sælger om, at du er den rette til at videreføre virksomheden og overtage ledelsen. Det kræver mange forskellige kompetencer at stå for en virksomhed, så se på, om du har brug for nye kvalifikationer, der kan overbevise sælger og skabe tillid hos medarbejderne.

Forhandl om prisen

Du og sælger kan have forskellige opfattelser af virksomhedens værdi, og hvordan ejerskiftet skal forløbe. En urealistisk opfattelse af virksomhedens værdi fra begge sider kan medføre, at ejerskiftet ikke gennemføres. Vær villig til at forhandle lidt – ofte tager det

længere tid, end man forestiller sig. Sørg for at få rådgivning til at gennemgå virksomhedens økonomi og indtjeningsmuligheder, efter at ejeren er trådt ud.

Husk fortroligheds- eller hensigtserklæringer

Der bør altid aftales klare spilleregler for at gå ind i et ejerskifteforløb i form af fortroligheds- og hensigtserklæringer. Dette kan forhindre konflikter i forløbet.

Skab klarhed i det glidende ejerskifte

Der skal beskrives klare aftaler mellem dig og sælger om, hvilke spilleregler der skal gælde i en eventuel overgangsordning. Se på ledelse, ansvar og pligter – lav en tidsplan for, hvornår du overtager ansvarsområder og ledelse af medarbejdere. Der kan opstå problemer, hvis ejeren har svært ved at overdrage virksomheden og udskyder de konkrete forhandlinger om hvornår og hvordan. Overvej, hvordan du kan sikre, at viden ikke går tabt, hvis den nuværende ejer pludselig bliver syg, og se på, hvilke forberedelser der er vigtige. Sørg for, at du får indsamlet vigtig viden om virksomhedens arbejdsgange, produkter, ydelser, kunder, netværk, medarbejdere og mulige nye ordrer, der ikke er nedskrevet, men kun findes i ejerens hoved.

SÅDAN KØBER DU EN VIRKSOMHED

Hvis du har mulighed for at købe en virksomhed med egne og/eller lånte midler, er det den hurtigste måde at overtage en virksomhed på. Det kan være en fordel at være chef fra første dag, men man kan risikere, at der sker et tab af viden. Her kan det være en fordel at lave en aftale med sælger om, at man kan få hjælp, hvis der opstår tvivlsspørgsmål.

De fleste privatpersoner råder ikke over tilstrækkelig kapital til at overtage en virksomhed. Derfor bruger mange en ejerskiftemodel, der kræver mindre udbetaling og dermed mindre låntagning for dig

som køber, og hvor afbetalingen sker over nogen tid. Hvis du har mulighed for dette såkaldte "glidende ejerskifte", skal der være tillid mellem sælgeren og dig. Jo mere kompetent, du fremstår i forhold til virksomhedens fremtidige behov, jo større er chancen for, at sælger vil gå med til et ejerskifte med glidende betaling. Du skal som køber derfor først og fremmest sælge dig selv og dine kompetencer i et forhandlingsforløb om glidende ejerskifte. Er der ikke tilstrækkelig tillid mellem dig og sælgeren, er et glidende ejerskifte en dårlig idé.

Der er mange muligheder for at kombinere ejerskiftemodeller. Her er ejerskiftemodeller som inspiration for dig som køber.

Overtagelse af en personligt ejet virksomhed

Direkte køb fra ejer ved aktivhandel

Overtagelse af en personligt ejet virksomhed er ofte et spørgsmål om at aftale værdien af aktiver med virksomhedens ejer. Hvis der er et stort driftsoverskud efter indehaverløn, kan det være aktuelt at aftale en goodwill-værdi for virksomheden også. Ofte kan man lave en aftale om handlen, som tager hensyn til de penge, du har, og de penge, du kan låne, hvis du ikke har midlerne til at købe virksomheden med det samme.

Ejerskifte med succession

Hvis du overtager en virksomhed i en handel med et familiemedlem eller en virksomhed, hvor du har arbejdet i tre år, er der mulighed for at anvende såkaldt succession. Ved succession forpligter du dig til at betale sælgerens udskudte skat, når den engang forfalder til betaling. Fordelen er, at du som køber skal lægge tilsvarende færre penge på bordet, når du køber virksomheden. Metoden kan anvendes, både når sælgeren er i live, og når en virksomhed sælges som en del af et dødsbo.

Ejerskifte med gave, arv eller arveforskud

Hvis du overtager en virksomhed efter et nært familiemedlem, kan

en del af købesummen gives som gave. Ud over et afgiftsfrit bundfradrag skal der betales en gaveafgift, der typisk udgør 15 pct. af gavesummen.

Ved ejerskifte efter ejerens død kan dødsboet overdrage virksomheden til et familiemedlem med eller uden succession. Normalt går det nemmest, hvis generationsskiftet er planlagt i et testamente.

Når du overtager en virksomhed i selskabsform

Køb af aktier/anparter til selskabet selv

Har du nok kapital, kan du overtage en virksomhed ved at købe selskabets aktier eller anpartsbeviser.

Overtagelse af en slanket virksomhed

Prisen på virksomheden kan sænkes ved, at sælger kan etablere et holdingselskab gennem en skattefri aktie/anpartsombytning. Holdingselskabet ejer virksomheden – det såkaldte driftsselskab – og kan nu skattefrit udlodde udbytte fra driftsselskabet til holdingselskabet. Der trækkes kort sagt penge ud af driftsselskabet, og det giver en reduceret pris for dig som køber.

Når sælgeren kan spalte sit selskab

Sælgeren kan vælge at spalte sin virksomhed i flere anparter eller aktier for at bevare en del af ejerskabet i virksomheden. Du kan så købe en del af virksomheden og overtage selve driften. Du kan købe de resterende anparter eller aktier på et senere tidspunkt.

SÆT PRIS PÅ VIRKSOMHEDEN

Værdiansættelse af virksomheden er en meget central del af et ejerskifte. Det har stor betydning for din og virksomhedens fremtidige økonomi. Det er vigtigt for dig som køber, at virksomheden kan tjene købesummen ind inden for en overskuelig årrække.

Virksomhedens indtjening

Virksomhedens værdi er afhængig af den fremtidige indtjening, beregnet efter udbetaling af en passende indehaverløn. Værdien af en virksomhed kan opgøres ved forskellige værdier afhængigt af, hvilke aspekter der ønskes fremhævet ved virksomheden.

Overtagelsesmodeller

Virksomhedshandler sker normalt ud fra to forskellige modeller: Aktivhandel eller selskabshandel.

- En aktivhandel er en handel med virksomhedens aktiver og passiver tillagt en evt. goodwill.
- En handel med et selskabs aktier eller anparter kaldes en selskabshandel.

Beregningsmodeller

Værdiansættelsen tager udgangspunkt i en række forskellige beregningsmetoder, hvor virksomhedens driftsoverskud og dens enkelte aktiver/passiver er det centrale. En værdiansættelse tager højde for både den tidligere og fremtidige indtjening samt stabiliteten i indtjeningen. Herunder vil de mest almindelige beregningsmodeller for mindre virksomheder kort blive beskrevet og skal betragtes som generel information før dine møder med professionelle rådgivere og forhandlinger med sælger.

Substansbetragtning

Substansbetragtning er en gennemgang af de enkelte aktiver og passiver i virksomheden for at vurdere, hvorvidt der er mer- og/eller mindreværdier i forhold til de bogførte poster. Til gennemgangen tillægges evt. goodwill. Goodwill er som regel de seneste års gennemsnitlige indtjening efter passende indehaverløn (årets resultat før renter og skat) plus forventningerne for indeværende år. Modellen tager udgangspunkt i, at indtjeningen i virksomheden skal være af en størrelse, der gør det muligt at afdrage på det optagede lån ved handlen.

Price/Earning (P/E) metoden

Værdien af virksomheden defineres som prisen eller kursen i forhold til indtjeningen, dvs. den pris, som køber skal betale for at få andel i en kroners overskud før eller efter skat. Det er en børsinspireret metode.

Discounted Cash Flow metoden

En teoretisk relativ korrekt værdi af en virksomhed er dens fremtidige afkast tilbagediskonteret til en nutidsværdi "Discounted Cash Flow". Den faktor, der anvendes til tilbagediskontering, er ejerens og långiverens afkastkrav i perioden. Metoden kan bedst anvendes i virksomheder med stabile likviditetsprognoser over en længere periode. Metoden anvendes bedst på mellemstore og større virksomheder.

Korrekt værdiansættelse

Der findes ingen korrekt værdiansættelse af en virksomhed. De her nævnte modeller er matematiske modeller, som kan danne grundlag for en forhandling med en sælger. Den rigtige værdi af en virksomhed er den, som køber og sælger bliver enige om, og som køber kan finansiere.

SKAF FINANSIERING TIL KØBET

Det kan være svært at låne penge til at overtage en virksomhed. I mange ejerskifter er en af de væsentligste udfordringer finansieringen af købet. Det kan handle om både finansiering af købesummen, men også en eventuel refinansiering af virksomhedens driftsfinansiering og investeringer.

De store lån kræver ofte personlig kaution og i nogle tilfælde også ægtefællekaution. Når du som privatperson overvejer at overtage en virksomhed, bliver en eventuel ægtefælle ofte involveret både økonomisk og i det daglige.

En forudsætning for, at du som køber kan vurdere det samlede kapitalbehov, er, at der udarbejdes drifts-, likviditets- og balance-budgetter for virksomheden inden et køb. Med budgetterne som udgangspunkt kan du udarbejde en finansieringsplan og vurdere en sammensætning af nødvendig egenkapital, lånekapital og øvrig finansiering i forbindelse med købet. Du kan med planen tage stilling til fordele og ulemper ved forskellige overdragelsesmodeller sammen med den nuværende ejer.

Sammensætning af den rette finansieringspakke kan være kompliceret. Nedenfor ses en oversigt over et udvalg af finansieringstyper, som du kan overveje. Grænsen mellem de forskellige finansieringstyper kan i visse tilfælde være flydende, og du bør altid tage en konkret forhandling om risiko, sikkerhedsstillelse og rente/afdragsvilkår samt udbytte.

De finansieringsmæssige overvejelser afhænger ligeledes af, hvilken situation du er i. Køber du en virksomhed ved succession (overtag virksomheden fra dine forældre eller overtag din arbejdsplads) eller er du ekstern køber? Er tidshorizonten vigtig? Er det en 100 pct. overtagelse her-og-nu eller et glidende ejerskifte over en årrække?

Finansiering af virksomhedskøb kan bestå af mange komponenter. Se eksempler her:

- **Opsparing, værdipapirer, friværdi i fx ejendomme, arv/gaver, iværksætter- eller etablerings-konto**
- **Banklån**
- **Garantier eller sikkerhedsstillelse**
- **Muligheder fra Vækstfonden: Vækstkaution og Vækstlån**
- **Medfinansiering fra sælger**
- **Ekstern egenkapital (medinvestorer)**
- **Leverandørkreditter**
- **Crowdlending og crowdfunding**

I takt med, at finansieringsløsningerne er blevet mere komplicerede og ofte kan være svære at gennemskue, anbefales det at bruge professionelle rådgivere. Din bankforbindelse er en helt naturlig sparringspartner, men der kan også være brug for en ekstern finansieringsrådgiver.

Indenfor de senere år er der kommet flere nye finansieringsmuligheder, f.eks. crowdlending og crowdfunding. Det er alternative muligheder for at rejse ekstern kapital til bl.a. at overtage en virksomhed.

Der findes mange modeller for køb af virksomhed og private virksomhedsovertagelser. De indebærer alle forskellige problemstillinger ift. skat, regnskaber og jura. Derfor er det vigtigt at få professionel assistance til at forstå og skabe overblik over alle aspekter, risici og forpligtelser i et større lån. Diskutér også alle udfordringerne med eventuel familie og ægtefælle, for der skal ofte arbejdes hårdt på at få virksomheden udviklet, og der bliver måske hverken tid eller penge til de årlige ferier osv.

Det kan tage tid at finde den rigtige ejerskifte model. Det er derfor en god idé at overveje et køb af virksomhed i god tid, så ejerskiftemodellen er klar og kan anvendes, når ejerskiftet bliver aktuelt. Find en god rådgiver, der kan varetage dine interesser som køber, inden du indgår i et forhandlingsforløb om at overtage en virksomhed.

SØG VIDEN OG HJÆLP

SMVdanmark har samlet en masse gode råd fra virksomhedsejere til nye iværksættere, der gerne vil overtage en virksomhed. Du kan se deres råd samt finde ordforklaringer og information om ejerskifte på: www.SMVdanmark.dk

Dit regionale erhvervshus tilbyder vejledning om overtagelse af en virksomhed. Erhvervshuset kan hjælpe dig med gratis kortlægning af de udfordringer, du møder, når du overvejer at overtage en virksomhed.

somhed. Erhvervshusene har forretningsudviklere, der har ejerskiftekompetencer, som kan hjælpe dig videre i dit forløb.

Se www.virksomhedsguiden.dk for information om at starte og overtage en virksomhed.

Søg rådgivere

Du kan hente rådgivning i din brancheorganisation og hos professionelle rådgivere som fx revisor, advokat, bank, virksomhedsmægler eller virksomhedskonsulent. Husk at spørge efter rådgivere, der har erfaring med køb af virksomhed.

Information om ejerskifte og køb af virksomhed

Der findes flere hjemmesider, der omhandler køb af virksomhed og ejerskifte. Se fx:

www.match-online.dk

www.saxis.dk



SMV danmark
– det nye Håndværksråd

 *Varelotteriet* Siden 1887



Overtag en virksomhed