

# Værd at Vide

når din virksomhed skal sælges



Bona Via  
Virksomhedshandel  
2172 7915

---

# 1 Indhold

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | INDHOLD.....  | 2  |
| 2   | INDLEDNING.....   | 3  |
| 3   | VÆRDIEN AF VIRKSOMHEDEN .....   | 4  |
| 3.1 | GENERELT .....  | 4  |
| 3.2 | VURDERING.....  | 4  |
| 3.3 | INDHOLDET AF VORES VÆRDIANSÆTTELSE .....  | 4  |
| 4   | DEN RETTE KØBER.....  | 6  |
| 4.1 | DEN ARBEJDENDE KØBER.....   | 6  |
| 4.2 | DEN STRATEGISKE KØBER .....   | 6  |
| 4.3 | DEN FINANSIELLE KØBER .....   | 6  |
| 4.4 | DEN RETTE KØBER .....   | 6  |
| 4.5 | GENERATIONSSKIFTE .....   | 7  |
| 5   | PROCESSEN.....  | 8  |
| 5.1 | AFKLARING OG PLANLÆGNING.....   | 8  |
| 5.2 | FORBEREDELSENE .....  | 8  |
| 5.3 | IDENTIFIKATION OG AFSØGNING .....   | 8  |
| 5.4 | FORHANDLING.....  | 9  |
| 5.5 | OVERDRAGELSE.....   | 9  |
| 6   | CENTRALE SPØRGSMÅL.....   | 10 |
| 6.1 | HVAD MED MEDARBEJDERNE? KAN DE FORTSÆTTE? .....   | 10 |
| 6.2 | HVOR LANG TID TAGER DET AT SÆLGE EN VIRKSOMHED? .....   | 10 |
| 6.3 | SKAL MAN HAVE ET HOLDINGSELSKAB? .....  | 10 |
| 6.4 | HVORDAN FINDER MAN DEN RETTE KØBER?.....  | 11 |
| 6.5 | JEG KENDER NOGEN DER MÅSKE VIL KØBE MIN VIRKSOMHED. ER DET SÅ IKKE BILLIGERE AT SÆLGE DEN SELV? ..... | 11 |
| 6.6 | FÅR MEDARBEJDERNE INFORMATION OM, AT DERES ARBEJDSPLADS SKAL SÆLGES?.....                             | 11 |
| 7   | HVAD KAN VI GØRE FOR DIG?.....  | 12 |
| 8   | YDERLIGERE OPLYSNINGER .....  | 13 |
| 8.1 | KONTAKT.....  | 13 |

---

## 2 Indledning

At sælge sin virksomhed er en stor beslutning som kræver grundig overvejelse. For mange virksomhedsejere sker det kun en gang i livet, så derfor er det vigtigt at forberedelser og proces foregår optimalt.

I det følgende har du mulighed for at danne dig et overblik over, hvilke processer der er at tage hensyn til i salgssituationen, og hvilke forhold der er væsentlige.

Endvidere vil du kunne få indblik i nogle af de ting vi lægger stor vægt på, når vi hjælper virksomhedsejere med at finde en god løsning på deres ejerskifte.

God fornøjelse.

---

## 3 Værdien af virksomheden

### 3.1 Generelt

Populært sagt er den rigtige værdi den pris, som en køber og en sælger kan blive enige om at handle til. Det gælder for såvel virksomheder som for alt andet der handles mellem to parter. Ved enhver handel er der en underliggende frygt for, at man bliver snydt. Jo mere specifik og unik en vare er, des sværere er det at sammenligne prisen med andre varer, da de simpelthen ikke er sammenlignelige.

Dette gør sig især gældende ved handel med virksomheder. Der findes ikke to ens virksomheder, og derfor er der ikke nogen standardpris på virksomheder. Derfor er det vigtigt at foretage en vurdering af virksomhedens værdi, ud fra rimelige og realistiske vilkår, for at sikre, at man både som køber og sælger har realistiske forventninger til prisen.

### 3.2 vurdering

Når vi skal vurdere hvad en salgspris skal være, tager vi udgangspunkt i virksomhedens økonomistruktur der dokumenteres via de seneste årsregnskaber og yderligere økonomiske rapporter. Ud fra de dokumenterede forhold, bygger vi en budgetmodel op, der så giver en forventet indtjening i fremtiden. I forhold til de historiske informationer korrigerer vi for ændrede forhold i virksomheden Særligt høje eller lave omkostninger justeres til markedsniveau, og eventuelle ændringer i kundemassen og/eller ordrebeholdningen medtages. Endelig indregnes renteniveau og forventninger til den generelle økonomiske udvikling.

Med alle de forhold indarbejdet i budgetmodellen, opnår vi budget for fremtidig indtjening (såvel årets resultat og cashflow) som via renteberegning omregnes til nutidsværdi (Diskonteret Cash Flow modellen).

Ved at anvende denne model, får vi alle relevante forhold med, og vi finder en pris som netop er den en køber kan finansiere, da det fremgår direkte af modellen. Således opnår vi den højeste realistiske værdi på virksomheden, den værdi sælger maksimalt kan forvente at få.

### 3.3 Indholdet af vores værdiansættelse

Når vi udarbejder en værdiansættelse af virksomheden, bygger den på virksomhedens regnskaber og bogholderi i øvrigt. Der går normalt altid et møde i virksomheden forud for vores arbejde, ligesom vi indhenter en række informationer fra ejeren og brancheforhold m.m.

Resultatet er en begrundet budgetmodel for virksomheden som viser de kommende års forventede indtjening, som tilbagediskonteres til en nutidsværdi, altså en salgspris for virksomheden.

---

Endvidere foretager vi beregning af provenu ved salg af virksomheden til prisen, herunder de justeringer af en købesum som dagsaktuelle lagerbeholdninger, likvide beholdninger og gæld vil give anledning til. Alt dette præsenteret i separat skema, så begrundelsen for værdien kan udleveres til en eventuel køber, uden det er nødvendigt at afsløre sælgers økonomi nærmere.

---

## **4 Den rette køber**

Der findes generelt tre typer af købere, den arbejdende køber, den strategiske køber og den finansielle køber. De tre typer er karakteriseret herunder.

### **4.1 Den arbejdende køber**

Er typisk en enkelt person, der ofte har en fortid og nutid som lønmodtager. Det er den type hvor man typisk taler om, "at springe ud som selvstændig" eller "at få fod under eget bord".

Den arbejdende køber kommer typisk med store ambitioner, gode kompetencer og en lyst til at bygge videre på et godt fundament.

Under finanskrisen har en række arbejdende købere desværre oplevet, at det har været vanskeligt at få finansieret den virksomhed de drømmer om.

### **4.2 Den strategiske køber**

Er typisk en eksisterende virksomhed der har en strategisk interesse i at købe en virksomhed. Det kan være en virksomhed i samme branche, en leverandør eller en kunde.

Den strategiske køber har ofte mulighed for at skabe positiv synergi ved opkøbet, det kan både være i produktionen, i administrationen, i afsætningen eller på anden vis. Da synergien kan indregnes i budgetmodellen, kan en virksomhed i nogle tilfælde have en højere værdi for en strategisk køber, da besparelserne vil slå igennem på bundlinjen.

### **4.3 Den finansielle køber**

Er ofte kendetegnet ved, at have en begrænset interesse i selve produktet eller ydelsen som virksomheden leverer. Naturligvis kan der være en interesse for den branche virksomheden er i, men ellers ikke. Det er i høj grad virksomhedens evne til at generere cash flow, og ikke mindst muligheden for at udvikle virksomheden med henblik på et senere salg, hvor værdien skal være væsentligt højere.

Når det er en finansiell køber som overtager virksomheden, er det ofte kun et delvist køb, og sælger skal som regel forblive i virksomheden, for at være med til at realisere vækstmålene.

### **4.4 Den rette køber**

At finde den rette køber kræver en nærmere vurdering af den enkelte virksomhed.

---

Det skal afdækkes hvad potentialet er, for derigennem at finde den købertype som har den største interesse i virksomheden. Dette skal kombineres med ejerens forhold, herunder økonomi og tidshorisont, for at sikre, at ejeren opnår det bedst mulige salg med udgangspunkt i de ønsker der måtte være.

Kun ved at tage højde for alle forhold opnår man den rette køber, som vil give den bedste pris for virksomheden.

#### **4.5 Generationsskifte**

Vi betragter det normalt som generationsskifte når virksomheden overdrages til en medarbejder eller et familiemedlem. Når det er tilfældet, er det at vælge den rette køber normalt ikke et valg der træffes ud fra en økonomisk betragtning. Her gælder det til gengæld om, at gøre virksomheden klar og optimal til den form for overdragelse. Dette betyder blandt andet grundig planlægning, for at opnå den rette timing og ikke mindst at sikre virksomhedens eksistens og indtjening efter overdragelsen.

Ofte ser vi at det er planen at sønnen skal overtage virksomheden, og så venter man blot på, at dagen kommer. Når den nærmer sig, er der i en række tilfælde sket noget, som gør, at sønnen alligevel ikke ønsker at overtage. Her oplever vi desværre mange der står tilbage med en vanskeligt salgsbar virksomhed, fordi der ikke er gjort nogen forberedelser, og de til tider kan være svære at nå. Derfor anbefaler vi altid, at man tilrettelægger virksomheden, så den enten kan overdrages til sønnen eller kan sælges. Så har man en væsentlig bedre situation, uanset om sønnen vil overetage eller ej.

---

## 5 Processen

### 5.1 Afklaring og planlægning

Hvis man har tiden, kan det være en stor fordel at tilrettelægge virksomhedens udvikling målrettet mod den køber der skal overtage. Det vil være forskellige forhold der skal prioriteres, afhængig af hvilken type køber der satses på.

Nogle forhold kan tage flere år at få tilrettelagt optimalt, så hvis man har mulighed for det, kan det være meget værdifuldt at drøfte salget med en virksomhedsmægler i god tid. 5 år før ønsket overdragelse er ikke for tidligt til at tage en uforpligtende snak om det.

### 5.2 Forberedelserne

Under selve forberedelserne skal det defineres hvad der skal sælges og hvordan man ønsker at sælge det. Det skal afklares om det er selskabet der sælges, eller om det er frasalg af aktiver og aktivitet. Hvis man driver virksomhed som enkeltmandsejet firma, vil det altid være et frasalg.

Når man driver virksomhed i selskabsform kommer salgsformen blandt andet an på, om man har et holdingselskab og om virksomheden skal sælges samlet.

Der skal foretages en beregning af salgsprisen på virksomheden. Uanset om man ønsker at offentliggøre den beregnede pris i salgsprocessen eller ej, bør man have en realistisk vurdering af prisen på virksomheden, så man ved i hvilket niveau der skal forhandles og hvad man kan forvente af salgssum.

Endvidere skal der udarbejdes en beskrivelse af virksomheden som kan udleveres til potentielle købere. Når vi udarbejder et prospekt, medtager vi værdiansættelsen samt foretager en dybere beskrivelse af virksomheden og brancheforhold. Endvidere uddyber vi potentielle synergieffekter for en køber, så det på den måde dokumenteres at virksomheden er et godt køb. Vi oplever også at prospektet medbringes til købers bankforbindelse, og er med til at åbne vejen for finansiering.

### 5.3 Identifikation og afsøgning

Markedsføringsmateriale skal forberedes og potentielle købere skal identificeres.

Markedet for købere afsøges. Potentielle købere kontaktes og der indhentes fortrolighedserklæringer fra dem, så anonymiteten bevares, som sikkerhed for virksomheden.

---

Når vi har defineret de relevante køberprofiler tager vi direkte henvendelser til dem, for at afklare interessen for at købe virksomheden. Dette sker sideløbende med vores mere passive markedsføring på nettet og i aviser.

#### **5.4 Forhandling**

Relevante potentielle købere præsenteres for virksomheden, og der startes et forhandlingsforløb for at se, om man kan blive enige om vilkår for en overdragelse.

Der indhentes altid fortrolighedserklæring hos interesserede inden virksomhedens identitet afsløres og materiale udleveres.

Også i dette forløb er det vigtigt med erfaring i processen, for at sikre, at de potentielle købere håndteres så de har lyst til at købe virksomheden og ikke mindst betale en god pris for den.

Når forhandlingsforløbet går optimalt, ender det med enighed om vilkår for overdragelse, og der kan udarbejdes en aftale. Ved underskrift er virksomheden solgt!

#### **5.5 Overdragelse**

Efter der er indgået en aftale, er der stadig noget praktisk arbejde at gøre.

Der skal typisk foregå en del registreringsarbejde og der skal information til kunder, leverandører og medarbejdere. Ofte er der i aftalen taget stilling til, hvem der er ansvarlig for de forskellige opgaver i den forbindelse.

---

## 6 Centrale spørgsmål

I det følgende er nogle af de spørgsmål vi ofte møder hos virksomhedsejere der er i gang med overvejelser omkring salg af deres virksomhed.

### 6.1 *Hvad med medarbejderne? Kan de fortsætte?*

Medarbejderne er i udgangspunktet underlagt lov om virksomhedsoverdragelse. Det betyder at de har ret og pligt til at fortsætte ansættelsesforholdet under den nye ejer.

Det er ofte en bekymring hos sælger, om nu køberen vil overtage medarbejderne, fordi sælger ofte føler en helt naturlig forpligtelse overfor medarbejderne. I langt de fleste tilfælde er det en unødigt bekymring, for det er netop en af årsagerne til at en køber er interesseret i virksomheden. Køber ønsker at overtage den know how der er hos medarbejderne, så det kan ofte være et krav fra købers side, at medarbejderne ønsker at fortsætte.

### 6.2 *Hvor lang tid tager det at sælge en virksomhed?*

Det varierer meget. Afhængig af hvor godt det er forberedt og hvor heldig man er.

I mange tilfælde er det dog vanskeligt at gennemføre salgsprocessen hurtigere end tre måneder. Det kræver at man har en interesseret køber meget hurtigt i forløbet.

Oftest går der mellem et halvt og et helt år, men det kan også være længere.

Derfor er det også vigtigt at man kommer i gang i god tid, så man hele tiden er sikker på, at have tid nok til processen.

### 6.3 *Skal man have et holdingselskab?*

En holdingkonstruktion har en række fordele. Men hvis ikke man har etableret den, er det sjældent man får nogen gevinst ved at lave den meget tæt på salgstidspunktet. Dels er der krav om en minimumsperiode konstruktionen skal have været etableret i for at kunne opnå de skattemæssige fordele.

Endvidere kan man sagtens sælge virksomheden alligevel, og opnå tilsvarende provenu ved salget. Så har man ikke lavet et holdingselskab, er det sjældent en fordel at gøre det. Det må dog altid bero på en konkret vurdering.

At have et holdingselskab betyder ekstra omkostninger. Derfor skal man altid vurdere gevinstmulighederne ved at have holdingselskabet, inden man vælger denne model, og dermed påfører sig omkostningerne.

---

#### **6.4 Hvordan finder man den rette køber?**

Først og fremmest skal man identificere den rette købertype.

Så kan man begynde afsøgningen som kan ske ved at lave anonyme annoncer på nettet og i aviser/blade.

Strategiske og finansielle købere kan man identificere og kontakte direkte. Dog bør man ikke selv gøre det, da man så ikke kan bevare fortroligheden.

#### **6.5 Jeg kender nogen der måske vil købe min virksomhed. Er det så ikke billigere at sælge den selv?**

Hvis man med billigere alene tænker på de omkostninger der er til en virksomhedsmægler, vil det være billigere at gøre det selv.

Dog sker det tit, at man ikke får solgt virksomheden, fordi processen er meget kompleks, og vanskelig at gennemføre hvis ikke man har erfaring i det. Endvidere vil en virksomhedsmægler ofte kunne finde den rette køber, og dermed ofte få en bedre pris.

Hvis man først prøver at sælge selv til dem man kender, er der netop en stor risiko for, at man ikke får solgt. Hvis man så senere vil lade en virksomhedsmægler arbejde med salget, er de bedste emner brændt af, og man risikerer dermed at få en dårligere pris for sin virksomhed.

Så alt i alt, vil man ofte have et lavere provenu – om overhovedet noget hvis ikke virksomheden bliver solgt – end hvis man får en virksomhedsmægler til at gennemføre processen. Hvis provenuet er lavere, har man egentlig ikke sparet så meget....

#### **6.6 Får medarbejderne information om, at deres arbejdsplads skal sælges?**

Det er altid op til ejeren at beslutte hvornår han ønsker at informere om det. Normalt anbefaler vi, at man ikke informerer medarbejderne før der er indgået endelig aftale med køber. I processen kan det dog være påkrævet at enkelte (nøglemedarbejdere) inddrages i forløbet, men da bør de være de eneste der informeres.

## 7 Hvad kan vi gøre for dig?

| Situation   | Tidshorisont  | Vores ydelse   |
|---|---------------|--|
| Du ønsker at være helt ude af virksomheden og det daglige arbejde | 1-2 år        | Vi udarbejder prospekt på virksomheden og igangsætter salgsprocessen   |
| Du vil gerne kende markedsværdien af virksomheden                 | Nu            | Vi udarbejder værdiansættelse af virksomheden  |
| Du ønsker at være helt ude af virksomheden og det daglige arbejde | 3-5 år        | Vi udarbejder prospekt på virksomheden og igangsætter salgsprocessen<br>Afhængig af dine og virksomhedens forhold, vil det være muligt at iværksætte tiltag der kan øge virksomhedens markedsværdi                               |
| Du ønsker at være helt ude af virksomheden og det daglige arbejde | Mere end 5 år | Vi påbegynder et Bona Orsus forløb. Her kan vi sandsynliggøre den vækst i markedsværdi forskellige tiltag kan medføre.   |
| Du har planer om at overdrage virksomheden til et familiemedlem   | Mere end 2 år | Vi påbegynder et Bona Orsus forløb. Her kan vi styre den måde, overdragelsen kan ske billigst muligt skattemæssigt, og samtidig sikre, at der er alternativer hvis familiemedlemmet fortryder inden overdragelsen er gennemført. |

*Bona Orsus er vores specielt udviklede rådgivningsforløb til virksomheder der ønsker at opnå viden om og kontrol over markedsværdien af deres virksomhed.*

---

## 8 Yderligere oplysninger

Hvis du ønsker en mere specifik vurdering af din virksomhed og situation kan du kontakte os for et personligt møde.

### 8.1 *Kontakt*

Firma: Bona Via ApS  
Adresse: Algade 111  
4760 Vordingborg  
Telefon 21 72 79 15  
Telefax 55 32 95 39  
Mail: [mail@bonavia.dk](mailto:mail@bonavia.dk)  
Hjemmeside: [www.bonavia.dk](http://www.bonavia.dk)