


Guide: Sådan gør du din virksomhed salgsklar

13 tips til salgsmødning
af virksomheder

A hand is pointing at a document on a desk. The image has a green overlay. In the foreground, there are glasses and a bar chart on a document.

“ Salgsmodning er en god idé, uanset om du står over for et salg i den nærmeste fremtid eller om mange år. Det er en løbende proces, der trimmer og tilføjer mere værdi til virksomheden.

Michael Rehnägel,
statsautoriseret revisor hos Martinsen

Ville du købe din egen virksomhed?

På de følgende sider får du 13 tips til, hvordan din virksomhed bliver salgsklar.

Salgsmodning af virksomheder kan beskrives med ét enkelt ord: Optimering. Det handler om, at du som ejerleder foretager en række aktive tiltag, der tilsammen gør virksomheden salgbar og samtidig øger dens værdi for at lande så god en handel som muligt. Da vi taler om hjerteblod, og for manges vedkommende et salg af deres erhvervsmæssige livsværk, er det en beslutning, der bør tilrettelægges og ikke mindst overvejes nøje.

Måske ved du endnu ikke, om du vil sælge – eller måske ønsker du ikke, at andre skal vide, du går med salgstanker. Heldigvis er indsatserne ofte de samme, man benytter til at skabe vækst og udvikling i sin forretning. Her kigger man netop på virksomhedens værdiansættelse ud fra blandt andet indtjening, udvikling og vækst, risiko og konjunkturer. Der er naturligvis forskel på brancher, og om man leverer it-software, er et konsulenthus eller en produktionsvirksomhed.

Prøv derfor at sætte dig i købers sted: Hvad ville du kigge efter, hvis du skulle købe din egen virksomhed? Ville du overtage noget, hvor lederen knokler i døgndrift, eller salget er afhængigt af én person? Hvor der er behov for effektivisering af hele maskineriet, eller hvor der skal ryddes op fra bunden i bogholderiet? Formentlig ikke.

For at din virksomhed er attraktiv i en potentiel købers øjne, skal den fremstå professionel, velsmurt og selvkørende.

Hvis det ikke allerede er tilfældet, handler det derfor om at skrue og dreje på de muligheder, du har – og gentænke gamle vaner og procedurer på smartere vis. Det gælder, uanset om målet er vækst i virksomheden eller et decideret frasalg.

13 tips til, hvordan din virksomhed bliver salgsklar.

God læselyst!

Vær klar konstant – det betaler sig

tip 1

Solid salgsklargøring af virksomheden kræver god forberedelse – og det tager tid. Gå derfor i gang med salgsmodning flere år, inden du planlægger reelt at sætte virksomheden til salg.

Når det er sagt, handler salg om timing. Man kan ikke styre, hvornår en potentiel køber dukker op. Af samme grund opstår en købssituation ofte spontant. Det mest fordelagtige er derfor at være forberedt og så godt som salgsklar konstant. Det giver dig de bedste forudsætninger i en forhandling med en mulig køber.

Hvis din forretning omvendt fremstår ineffektiv og uinteressant, kan scenariet meget vel være, at køberen hopper fra eller for eksempel vælger en konkurrent i stedet. Det kan ændre hele situationen og resultere i, at dine muligheder for salg af virksomheden reduceres yderligere. Derfor bør du inden et salg give virksomheden en ordentlig forårsrengøring. Tag købers briller på og overvej, om virksomheden fremstår simpel og overskuelig – både i forhold til struktur, økonomi og processer. Hvis ikke, så ryd op og smid ud.

Ideelt set bør man sælge en virksomhed, når den er på sit højeste. Et salg sker dog i realiteten sjældent på det tidspunkt, da det netop er her, ejerlederen høster frugterne af alle sine anstrengelser. Mange ejerledere planlægger i stedet at sælge, når de nærmer sig pensionsalderen. Ofte fortsætter de nogle år ekstra, men desværre ser man ofte, at et forringet helbred indhenter dem, og nogle får derfor ikke solgt virksomheden i tide. Det giver en dårlig position i forhandlingerne og som regel også en lavere pris.

Derfor: Tænk langsigtet og start allerede nu med at optimere din virksomhed, selvom du måske først vil sælge om flere år. Det vil gavne både et fremtidigt salg og den nuværende bundlinje.

Opsamling: Hvad bør du overveje i klargøringsfasen?

- Er virksomhedens struktur simpel og overskuelig?
- Er der aktiver eller forretningsområder, der bør fjernes inden salg?
- Har virksomheden den rigtige finansiering?
- Er der for mange likvider, og hvor skal overskydende likviditet placeres?



Analysér din virksomhed – og navigér derefter

tip 2

I morgen, om et år eller om fem? Inden du sætter en dato på et salg, er et godt benarbejde med at analysere din virksomhed afgørende for en salgsmodning.

Med en SWOT-analyse kan du kortlægge din forretning i grove træk ved at spørge dig selv: Hvad er virksomhedens stærke og svage sider? Hvilke muligheder og trusler er der? Førstnævnte knytter sig til interne forhold og sidstnævnte til eksterne.

SWOT-analysen er ikke kun god, når du har salg i sigte. Tværtimod bør det være en løbende proces, som bliver prioriteret i en travl hverdag. Det sikrer, at virksomheden forbliver attraktiv.

Når du har defineret dine mål og kigget forretningen efter i krogene, kan du begynde at planlægge aktiviteter ud fra, hvor du kan se, der er behov for optimering. Det betyder dog ikke, at du kun skal sætte ind på ét snævert område. Det er en god idé at tænke bredt og undersøge, hvad der fungerer gnidningsfrit, og hvor er der plads til forbedring.

Derfor: På baggrund af dine resultater kan du lave en plan for processen, der er realistisk og samtidig holder dig til ilden.

Opsamling: 3 trin til at analysere din virksomhed

- Lav en SWOT-analyse
- Definer virksomhedens mål og vurder, hvordan du kan optimere forretningen
- Lav en plan for processen.

Vær visionær – og vis det i din strategi

tip 3

Det er langt fra alle virksomheder, som kan sælges. Størstedelen bliver i stedet lukket ned, når ejeren ikke ønsker at fortsætte. Særligt i de brancher, hvor der ikke er betydelige omkostninger forbundet med at etablere en virksomhed på ny, kan det betyde, at virksomheden reelt set ikke har nogen værdi, når det kommer til et salg.

Hvis du ønsker at øge din virksomheds salgschancer, skal du kunne fremvise interesserede og potentielle købere en strategi og klare KPI'er for virksomheden. Hvis der ikke er defineret nogle klare overordnede mål, er det nærmest umuligt at lægge budgetter og dermed værdiansætte virksomheden – eller sælge for den sags skyld.

Uden en plan for forretningens virke i fremtiden vil det næppe være dig som sælger, der vinder, da køber formentlig vil reducere sine indtjeningsmuligheder og forhøje risikopræmien grundet usikkerheden.

Det samme gælder virksomhedens fortid – husk derfor at dokumentere, hvordan virksomhedens strategier bagudrettet har flyttet virksomheden og sikret gode resultater.

Det er naturligvis ikke sikkert, at køber vil videreføre den strategi, du har lagt efter et salg, men i en salgsproces er handleplaner, en klar strategi og realistiske budgetter for de kommende år de bedste bud på, hvordan virksomheden vil udvikle sig fremadrettet.

Når salgsklargøring kontinuerligt er indtænkt i virksomhedens drift, vil du uden at blinke kunne fremlægge din vision, strategi, skaleringsmuligheder og forretningsplan. På den måde er du altid forberedt, hvis en mulig køber skulle dukke op.

Derfor: Hav en klar vision, der udmønter sig i en ambitiøs men realistisk strategi og forretningsplan. Hav budgetter, der er velargumenterede, og sørg for at have økonomiske afrapporteringer over indtjening, der er meningsfulde at orientere sig

Opsamling: Hvordan viser du virksomhedens vision?

- Hav en klar vision med en ambitiøs og realistisk strategi og forretningsplan
- Fremvis velargumenterede budgetter.
- Udarbejd overskuelige økonomiske afrapporteringer.



” Omkring 23.000 virksomheder i Danmark skal foretage et ejer eller generationsskifte inden 2025.

Kilde: Vækstfonden



Gå økonomien efter i sømmene

tip 4

It's all about the money. Hvis en køber skal finde virksomheden attraktiv, skal den fremstå sund, rentabel og med et godt cash flow.

Så hvordan ser det ud med din virksomheds indtjening og afkastet i forhold til den investerede kapital? I din salgsklærgøring bør du gennemgå alle aktiviteter med ROI-brillerne (return on investment) på for at afdekke, om du får flere penge ud af aktiviteterne, end du bruger på dem.

Det gælder både i forhold til medarbejdere, produkter og salgskanaler – ja, alt, du bruger penge og ressourcer på. Du udregner din ROI ved dette regnestykke:

$$ROI = (Omsætning - Investering) / investering \times 100$$

Går ROI i minus, er der tale om underskud, og går den omvendt i plus, er det en overskudsforretning.

ROI indikerer altså, hvorvidt der generes eller nedbrydes værdi. Med den viden i baghånden kan du effektivisere netop de steder, hvor aktiviteten ikke er rentabel.

I dag lever mange små og mellemstore virksomheder af at levere serviceydelser og har derfor ikke værdier i form af for eksempel maskiner, men snarere knowhow, kundesegmenter og licenser eller elektroniske ydelser som digitale apps og cloud-løsninger.

Pluk lavthængende frugter

Måske tænker du, at din virksomhed allerede udnytter alle muligheder for indtjening. Men ofte kan indtjeningen optimeres ved at implementere eller optimere salgsstrategier, der for eksempel kan handle om at øge mersalget eller ved at sætte fokus på forbedret kundeservice, der tager afsæt i kundernes behov – eksempelvis med en hotline til it-problemer.

Når potentielle købere kigger på din forretning, er de interesserede i, hvor meget afkast den kan give. Derfor bør du undersøge nøje, om der er mulighed for at høste nogle lavthængende frugter, som kan øge omsætningen uden at øge driften.

Det kan du blandt andet gøre ved at fremhæve andre gode resultater, som kan medvirke til at øge virksomhedens salgsværdi. Det kan for eksempel være undersøgelser, der dokumenterer virksomhedens kundegrundlag, høj medarbejderglæde, høj kundetilfredshed og høj produktkvalitet eller gode online ratings.

Hvis din virksomhed har opnået en form for fremmedfinansiering, kan det i nogle tilfælde også være værd at demonstrere. Det beviser, at den er blevet kreditvurderet positivt, og at der er en bankforbindelse eller andre långivere, som har vurderet potentialet i virksomheden positivt.

Opsamling: Hvordan får du din virksomhed til at fremstå attraktiv og velsmurt?

- Gennemgå alle aktiviteter med ROI-brillerne på.
- Implementér eller optimér salgsstrategier.
- Fokuser på aktiviteter, som øger omsætning uden at øge driften.



Digitalisér forretningen – også bogholderiet

tip 5

Nogle virksomheder er toptunede på digitalisering – andre i mindre grad. Det kan dog blive dyrt i forbindelse med et salg ikke at have tilstrækkelig orden i papirerne, hvis de svømmer rundt i bunker og ringbind. Her taler vi om alt fra budgetter, ansættelses- og kundekontrakter, forretningsplaner og årsrapporter til statistikker om virksomhedens online markedsføring og produktionsstyring. Kort sagt: Alt, hvad der overhovedet registreres.

Det vil tydeligt kunne mærkes, hvis din virksomhed dropper de fysiske arkivskabe og i stedet sadler om til at bruge digitale værktøjer. Udover et bedre overblik, bedre økonomistyring, mere systematik og et solidt datagrundlag at arbejde ud fra, vil digitale tiltag også få arbejdsprocesserne til at glide lettere, og det vil tilmed være nemmere at redegøre for GDPR. Med andre ord: Ren optimering.

Der findes mange gode digitale økonomisystemer på markedet, der kan holde styr på fakturaer og ordrer for eksempel e-conomic. Det samme gælder cloud-løsninger som Dropbox Business og Microsoft 365. Der eksisterer også forskellige platforme, der kan forbedre kommunikationen med både kunder, medarbejdere og leverandører. Her kan nævnes Trello og Podio til projektstyring, Slack og Colibo til intern kommunikation og Timelog til timestyring.

Derfor: Undersøg hvilke områder du kan digitalisere nu og på sigt. Selvom det kan være forbundet med udfordringer at indføre nye, digitale arbejdsgange, er det godt givet ud og er med til at fremtidssikre virksomheden.

Opsamling: Hvad bør du overveje i digitaliseringsprocessen?

- Hvilke områder kan du digitalisere nu?
- Hvilke områder kan du digitalisere på sigt?

Værdiansæt din virksomhed

tip 6

Når en virksomhed skal sælges, er værdiansættelsen, som navnet antyder, et udtryk for værdien – og ikke prisen. Man kan ikke regne med, at der kan sættes lighedstegn mellem disse to. Men det er netop for at hæve værdiansættelsen og udgangspunktet for forhandlingerne, at al klargøring skal udføres inden et salg.

Der er flere faktorer, som spiller ind i forhold til værdiansættelsen: Vækster virksomheden, eller har den en stabil indtjening? Er det en startup eller en etableret forretning? Og kan den skaleres til nye markeder? Derudover er der forskel på, om man værdiansætter goodwill, aktiver eller egenkapital og hvilken branche, virksomheden hører til.

For nyere virksomheder uden mange årsregnskaber i historikken giver det mening at kigge mere på den strategiske analyse – herunder potentiale, forretningsplan, ledelse, udviklingen på markedet og knowhow.

Modsat kan etablerede virksomheder have stor gavn af at fokusere mere på regnskab og økonomiske analyser, hvor man blandt andet ser på:

- virksomhedens rentabilitet (afkastnings- og overskudsgrad, omsætningshastighed, osv.)
- driftsmæssig risiko (variabel versus faste omkostninger)
- finansiel risiko (kapitalstruktur, variabel versus fast rente)
- virksomhedens vækst.

Sådan udregner du værdien

Der findes flere avancerede beregningsmodeller, man kan bruge, når man skal værdiansætte virksomheder. De mest anvendte er kapitalværdibase-rede modeller, hvor værdien i høj grad er baseret på forventningerne til indtjening i fremtiden – det vil sige, at man tilbagediskonterer en fremtidig indtjening.

Det er den risikofrie rente med tillæg af en specifik risikopræmie for den pågældende virksomhed, der afgør diskonteringen. En høj risiko giver dermed en lavere værdi på virksomheden.

Særligt cash flow-modellen bliver ofte anvendt. Her beregner man virksomhedens værdi som nutidsværdien af de forventede fremtidige pengestrømme.

En tommelfingerregel for beregning af goodwill er, at du kan tage dit årlige overskud og gange det med tre til fem for at få værdien af goodwill, der kan tillægges egenkapitalen – som herefter er din virksomheds salgspris.

For at inkludere profitten i udregningen forudsætter det, at din indtjening er stabil, da den ellers ikke giver et realistisk billede. Det er naturligvis forbundet med stor usikkerhed og tjener primært til at give et præj om virksomhedens værdiansættelse.

Opsamling: Sådan værdiansætter du virksomheden?

- For nyere virksomheder: Fokusér på den strategiske analyse
- For etablerede virksomheder: Fokuser på regnskab og økonomiske analyser.
- Udregn værdien ud fra en af de avancerede beregningsmodeller. Særligt cash flow-modellen er ofte brugt.

Overvej på forhånd, hvem du vil sælge til

I forbindelse med ønsket om et ejerskifte i virksomheden er det en god idé at overveje, hvad du vil have ud af et salg. Er målet økonomisk frihed og et højt rådighedsbeløb eller snarere en videreførelse af dine værdier, hvor livsværket lever videre hos den rigtige? Det kan også være, det vægter højt hos dig, at virksomheden bliver i lokalområdet, og at medarbejderne er godt stillet efter et ejerskifte.

Netop disse overvejelser har stor betydning for, hvem der er en del af den potentielle købergruppe. Derudover er det også væsentligt at overveje, om det – fra et økonomisk perspektiv – er mest fordelagtigt at sælge nu eller udskyde et salg. Hvis der for eksempel er nye regler undervejs, eller hvis I står foran udrulningen af et nyt forretningskoncept, der kan øge indtjeningen, giver det måske bedre mening at vente lidt.

Hvem du sælger til, har også betydning for beskattningen, da betaling af skatter samt gave- og arveafgifter udgør en væsentlig økonomisk belastning, hvis vi taler generationsskifte af en virksomhed. Hvis ikke man strukturerer denne betaling korrekt, vil det i nogle tilfælde vanskeliggøre den videre drift af virksomheden.

Ved et generationsskifte står du som ejerleder over for den finansielle udfordring, at der efter overdragelse skal være midler til at sikre virksomhedens fremtid, så den kan drives videre efter samme principper som hidtil. Og samtidig skal du sikre, at du og familien har det finansielle råderum, som er nødvendigt for at opretholde den ønskede livsstil efter generationsskiftet.

Når du har truffet en endelig beslutning om at sælge din virksomhed, kan du begynde at kigge efter mulige købere, hvilket ikke er en let opgave, da der findes forskellige typer af købere. Der er både en strategisk køber, der har industrimæssige interesser i en overtagelse, og en finansiell køber, der har økonomisk gevinst for øje. Begge typer kan være interessante – den rigtige køber afhænger af dine mål og ønsker med ejerskiftet.

Derfor kan et samarbejde med professionelle virksomheder være en god idé, fordi de kender købere, som du ikke kender til.

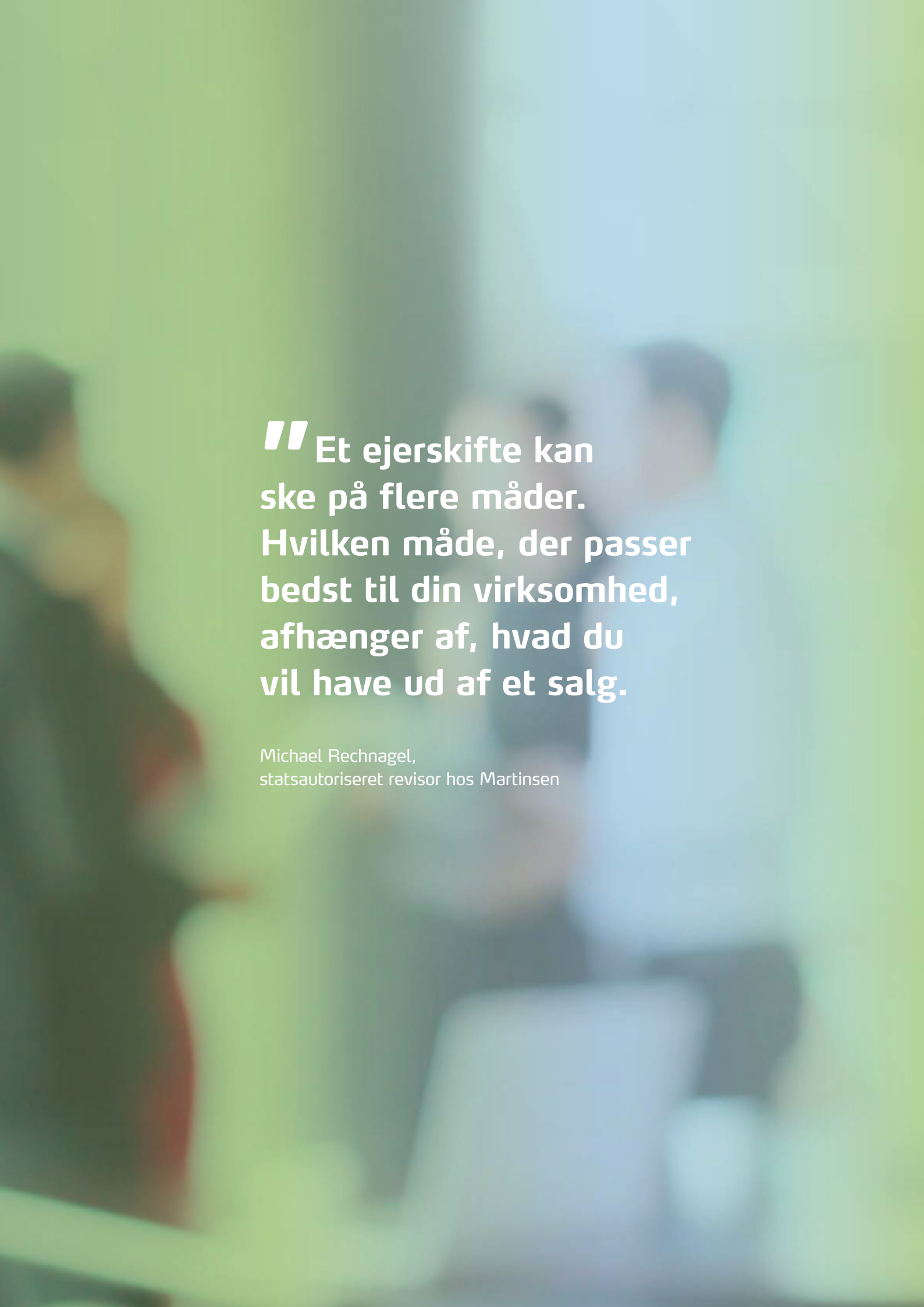
Udover at sælge til familie er der også mulighed for et salg til medarbejdere, kunder, leverandører eller konkurrenter. Selvom det for nogen umiddelbart kan virke som et nederlag at sælge sin virksomhed til en konkurrent, bør man ikke afskrive idéen, da en konkurrent tit gerne vil betale en merpris for virksomheden, da de ofte kan opnå stordriftsfordele.

tip 7

Opsamling: Hvem kan du sælge til?

Der er mange måder, virksomheden kan skifte hænder på. De fleste ejerskifte sker til:

- Familie
- Nære medarbejdere
- Management buy out / buy in
- Eksterne købere, fx en kunde, leverandør eller konkurrent
- Kapitalfonde

A blurred background image showing several people in a meeting or office setting. The image is out of focus, with a soft green and blue color palette. The text is overlaid on the right side of the image.

**” Et ejerskifte kan
ske på flere måder.
Hvilken måde, der passer
bedst til din virksomhed,
afhænger af, hvad du
vil have ud af et salg.**

Michael Rechnagel,
statsautoriseret revisor hos Martinsen

tip 8

Dokumentér arbejdsgange

En virksomheds behov for dokumentation varierer naturligvis alt efter, hvilken branche man opererer i. I arbejdet med at gøre en virksomhed attraktiv for en mulig køber, er det vigtigt at spille med åbne kort – og det indebærer også at dele sin unikke viden om virksomheden. Ofte er det netop den viden, der bliver taget for givet af ejerlederen, der for køber giver allermest vished og indblik i, hvad vedkommende køber.

Derfor: Sørg for at dokumentere virksomhedens procedurer og arbejdsgange – både tidligere og eksisterende. Dokumenterede arbejdsgange er med til at sikre, at værdien bliver i selskabet, efter sælger har forladt den, og det bliver tilgodeset i en salgsproces. Det samme gælder i forhold til kernekompetencer og virksomhedens ydelser.

Kravene til dokumentationen varierer fra virksomhed til virksomhed.

I produktionsvirksomheder kan det blandt andet være dokumentation i form af styklister og arbejdsgange på egenproducerede varer, mens det i techvirksomheder kan være dokumentation på udviklet software og platforme og lignende.

Opsamling: Hvad bør du overveje at dokumentere?

- Procedurer for salg og ansvarsfordeling.
Hvordan sikres det, at vi løser kundernes udfordring og behov?
- Procedurer for udvikling af nye produkter og løsninger, herunder vedligeholdelse af nuværende.
- Procedurer for indkøb og produktion, herunder produktionsstyring.
- Identifikation af nøglemedarbejdere og risici forbundet hermed.
- Procedurer for budget- og perioderapportering.
- Forretnings- og strategiplaner, herunder risikovurdering af egen virksomhed.

Gør virksomheden uafhængig af ejerlederen



tip 9

Måske føles det grænseoverskridende at afgive ansvar i sin egen virksomhed. Dog er det et vigtigt tiltag i en salgsmodning, da skibet skal kunne flyde af sig selv for at være attraktiv i en potentiel købers øjne.

I den forbindelse kan du overveje at etablere en professionel bestyrelse og/eller advisory board. Det kan udfordre ejerlederen, som ofte står alene med beslutningerne. Det kan også fungere som supplement til ledelsesteamet og kvalificere strategien.

Et virksomhedssalg og dermed ejerskifte betyder som regel også et ledelseskifte. Det kan besværliggøre processen, at en tidligere ejer også skal lede virksomheden i en periode under nye ejere, fordi det kan være svært at slippe kontrollen over sit hjertebar.

Denne prekære situation kan dog undgås ved løbende at afgive ansvar til nøglemedarbejdere og lade dem have det dybdegående kendskab til produkter, kunder, procedurer og lignende. Ved at afgive ansvar medfører det ofte et behov for mere opfølgning og overvågning og dermed flere procedurer for afrapportering.

Opsamling:
Sådan gør du virksomheden uafhængig af ejerlederen.

- Etablér en professionel bestyrelse eller advisory board.
- Afgiv ansvaret til nøglemedarbejdere.

Kend din konkurrenceevne – og styrk den

Som led i en salgsmodning bør du spørge dig selv, hvordan din virksomheds konkurrencemæssige situation ser ud og på hvilke parametre, den er bedre eller dårligere end konkurrenternes. Det har naturligvis at gøre med ydelserne – både de eksisterende og dem, der er under udvikling – men i ligeså høj grad markedets situation og konjunkturer. Er det sparetider, eller er der gang i væksten?

Derfor bør du spørge dig selv: Skaber din virksomhed den værdi, kunderne forventer? Det kan du for eksempel blive klogere på ved at lave kundetilfredshedsundersøgelser og kigge på de kontaktpunkter, din virksomhed har med sine kunder. Kommer der ofte klager over kvalitet eller lange tidsfrister, skal dette være et fokusområde i din salgsmodning. Det kan også være værdifuldt at have et tæt samarbejde, så I har de varer på hylderne, som kunderne efterspørger.

Der er nogle helt centrale områder, du bør undersøge i forbindelse med din konkurrenceevne: Kan din forretning skaleres til nye markeder, og har du en plan for, hvordan dette kan realiseres? Du bør også undersøge, hvad dine value drivers er – det vil sige, de faktorer som er helt centrale for virksomhedens succes.

Hvad gør konkurrenterne rigtigt?

Det kan være en god idé at kortlægge branchelandskabet og undersøge, hvor konkurrenterne befinder sig – både i forhold til kerneforretningen og andre væsentlige faktorer som for eksempel høj grad af digitalisering, markedsføringstiltag og CSR-initiativer.

Hvis du ikke udmærker dig og i stedet tilbyder en standardiseret ydelse, bliver prisen som regel omdrejningspunktet. Studér derfor dine konkurrenter nøje: Hvad gør de, og hvordan kan du differentiere dig? Det vil give dig en fordel, når du skal klargøre et salg.

I brancher med mange spillere kan det give god mening med en brancheanalyse, hvor landskabet bliver kortlagt på baggrund af nøgletal, trends og tendenser – både lokalt, nationalt og internationalt, hvis virksomheden har potentiale til skalering.

Derfor: Brug analysen til at benchmarke din virksomhed i forhold til dens konkurrenter – og brug den viden til at finde ud af, hvordan du kan skille dig ud.



tip 10

Opsamling: Sådan styrker du konkurrenceevnen

- Lav en kundeundersøgelse
- Kortlæg virksomhedens value drivers
- Kortlæg konkurrentlandskabet med en brancheanalyse
- Brug den nye viden til differentiering

Spred fordelingen af kunder og leverandører

tip 11

Er økonomien i din virksomhed afhængig af én stor kunde? Det kan se risikabelt ud i en købers øjne, hvis indtjeningsgrundlaget ikke er fordelt mellem flere kunder.


Et ejerskifte ændrer ofte på virksomhedens måde at agere på, men måske ligeså vigtigt også på kundens opfattelse af virksomheden – særligt hvis forholdet er bundet op på en god relation til ejerlederen. Selvom ønsket naturligvis er, at ingen kunder mistes i forbindelse med et ejerskifte, kan det ikke altid undgås, og derfor er det vigtigt ikke at være afhængig af én eller få kunder.

Som tommelfingerregel vil en virksomhed være sårbar, hvis en kunde står for mere end 20 procent af virksomhedens indtægt. Risikoen kan minimeres ved at have en strategi for tilpasninger af virksomheden, hvis man mister den pågældende kunde. På den måde kan man reagere hurtigt og effektivt.

Derfor er det en god idé at udvide kundeporteføljen og sprede den blandt flere kunder, hvis det er muligt. Men husk altid – ligegyldig kundens størrelse – at formalisere samarbejdet. Det samme gælder også i forhold til afhængighed af leverandører.

Opsamling: **Sådan gør du virksomheden mindre sårbar.**

- Udvid kundeporteføljen og spred den blandt flere kunder.
- Brug tommelfingerregel med én kunde altid står for mere end 20% af virksomhedens indtægt.

A photograph of three business professionals in an office setting. On the left, a man with a beard and a white shirt under a dark jacket is smiling. In the center, a woman with dark hair pulled back, wearing a white shirt and a dark blazer, is smiling and looking at a tablet. On the right, another man in a white shirt and dark jacket is smiling. The background is a bright, out-of-focus office space. The entire image has a light green and blue color overlay.

**“ Som tommelfingerregel
er en virksomhed sårbar,
hvis én kunde står for
mere end 20 procent
af virksomhedens
indtægt”.**

- Michael Rechnagel,
statsautoriseret revisor hos Martinsen

Hold på nøglemedarbejdere



tip 12

Skibet skal stadig kunne flyde, når det sættes fri – og her er det vigtigt for en potentiel køber, at virksomhedens vigtigste medarbejdere ikke fordufter i forbindelse med et ejerskifte. Medarbejderne kan være nok så dedikerede, men det er ikke altid nok til at sikre, at de bliver, hvilket ellers er afgørende for, at forretningen fungerer optimalt.

Derfor er det en god idé at overveje, hvordan man kan holde på nøglemedarbejdere, og om de kan inddrages i salgsprocessen. Det kan for eksempel være ved at give dem mere ansvar som mellemledere, invitere dem med i bestyrelsen eller sågar gøre dem til medejere af virksomheden, da engagementet og loyaliteten dermed vokser.

Medejerskab af virksomheden giver ligeledes muligheden for at belønne medarbejdere for deres engagement og loyalitet i virksomheden. Et godt salg vil være med til at give noget tilbage til nøglemedarbejdere.

Nogle gange kan stay on-bonusser også komme på tale i perioden op til og efter et salg. For køber vil det give vished om, at nøglemedarbejdere ikke forsvinder umiddelbart efter et ejerskifte.

Opsamling:

- Inddrag nøglemedarbejdere i salgsprocessen.
- Overvej stay on bonus i perioden op til og efter salget.



tip 13

Alliér dig med professionelle

I arbejdet med at optimere virksomheden fra alle leder og kanter er det nemt at stirre sig blind på processerne. Andre gange rejser der sig konkrete spørgsmål af juridisk eller økonomisk karakter. Ejerskifte er også en proces, der knytter sig til mange følelser, da det ofte er ejerlederens hjerteblod, vi har at gøre med.

For at sikre den bedst mulige proces – og eventuelle handel – er det derfor en rigtig god idé at inddrage strategiske rådgivere, revisorer og advokater. De kan give dig nogle friske øjne på virksomheden og indgå som en vigtig sparringspartner, der for eksempel kan spotte ting, du overser.

Hos Martinsen har vi erfaring med og stort kendskab til de mange særlige forhold, der skal tages højde for, hvis du ønsker at gennemføre eller planlægge et ejer- eller generationsskifte.

Ring, skriv eller kig forbi til en snak om, hvordan vi hjælper dig med dit ejerskifte. Vi er altid klar til en uforpligtende snak.



Kontakt

Michael Rechnagel
statsautoriseret revisor

T: 88 82 11 09
M: 42 14 68 30
E: mre@martinsen.dk

Vi gør livet nemmere i danske virksomheder

Hos Martinsen gør vi livet nemmere i små og mellemstore virksomheder. Frigiver tid og overskud til kerneforretningen.

Vi ved, at der i små og mellemstore virksomheder er kort fra tanke til handling. At ejerlederen med skabertrang og handlekraft kan udnytte mulighederne i sin niche til at skabe sund vækst. Vi ved også, at hvis væksten skal fortsætte med at være sund, kræver det fremsynet forretningsudvikling og styr på tallene.

Det er her, Martinsen kommer ind.

Vi leverer rådgivning og revision via vores 220 medarbejdere, der hjælper mindre og mellemstore virksomheder fra vores 10 kontorer. Vi er mange nok til at kunne løfte komplekse opgaver effektivt. Og få nok til at være i øjenhøjde. Den, du taler med, er også den, der udfører arbejdet for dig.

martinsen.dk . CVR.nr.: 32 28 52 01

martinsen
Rådgivning & Revision