

Generationsskifte-tjek

Teamrådgivning i ledelse, jura, økonomi
ved generationsskifte/salg af virksomhed

Teknologisk Institut, Arbejdsliv
Postboks 141
2630 Taastrup

Tlf.: 7220 2620

Fax: 7220 2621

E-mail: arbejdsliv@teknologisk.dk

ISBN: 87-90489-52-7

2003

\\filedmwta\dmw_docs\1012525-01\108584_Generationsskiftetjek.doc

Forord

Generationsskifte i en virksomhed er ikke kun jura og økonomi - det er i lige så høj grad ledelse. Med andre ord er det vigtigt at tænke 'de bløde' værdier ind i et kommende generationsskifte. Vores erfaringer fra rådgivning i virksomheder er, at virksomheder, der står over for et generationsskifte, faktisk bør starte med de ledelsesmæssige overvejelser og efterfølgende indvie revisor og advokat i disse overvejelser, idet de kan have betydning for rådgivernes efterfølgende rådgivning.

Med dette hæfte, som vi kalder et 'generationsskiftetjek', ønsker Teknologisk Institut at give virksomhederne og deres rådgivere et enkelt redskab, der indeholder følgende tre elementer i et generationsskifte: ledelse, jura og økonomi.

Som udgangspunkt kan hæftet bruges i alle generationsskiftesituationer, men virksomheden skal selvfølgelig være opmærksom på, at der kan være specielle forhold i den enkelte virksomhed, som spørgsmålene ikke tager højde for, og hvor virksomhedens rådgiver med fordel kan supplere med individuelle spørgsmål.

Generationsskiftetjekket er ment som et hjælperedskab for virksomheden og dens rådgivere. Inden for hvert område ledelse, jura og økonomi er der formuleret en række emneområder, som virksomheden bør tage stilling til. Inden for hvert emne er der så formuleret en række konkrete spørgsmål med uddybende stikord (forklaring til, hvad der menes med spørgsmålet). Endelig er der en kolonne, hvor virksomheden kan skrive sine svar, og i den yderste højre kolonne kan man sammen med virksomhedsrådgiver, advokat og revisor drage de nødvendige konklusioner for virksomheden.

Vi kan anbefale virksomheden, at man bruger materialet sammen med sine rådgivere som inspiration og som et tjek på, at man 'kommer hele vejen rundt' i sine overvejelser om et kommende generationsskifte. Spørgsmålene og konklusionerne bør ikke stå alene, idet vi vil opfordre virksomheden til at drøfte de konkrete konklusioner sammen med sine daglige rådgivere.

De ledelsesmæssige spørgsmål er udarbejdet af Teknologisk Institut, Erhvervsudvikling. De juridiske spørgsmål er udarbejdet af advokat Steen Christiansen, Advokaterne Centergården, Holbæk. De økonomiske spørgsmål er udarbejdet af statsautoriseret revisor Hans H. Hansen, RIR Revision, Holbæk.

Vi håber, at hæftet kan tjene til inspiration og konkrete løsninger, og vi står gerne til rådighed med yderligere information og professionel rådgivning omkring de ledelsesmæssige aspekter, både over for virksomheden og over for dennes rådgivere.

Teknologisk Institut,
Erhvervsudvikling

Ledelse

Emne	Spørgsmål	Uddybende stikord	Besvarelse	Konklusion
Salgsmodning	Vækst	Befinder virksomheden sig i et vækstmarked eller er den i stagnation eller i tilbagegang?		
	Konkurrencesituation og produktforhold	Hvordan er konkurrenternes stilling på markedet, og hvor attraktive er vore produkter?		
	Strategier	Er der en klar strategi eller forretningsplan, som virksomheden er indrettet efter?		
Strategi	Hvilke udviklingsperspektiver har virksomheden? (SWOT-analyse) - strategiplan?	Stærke og svage sider og trusler og muligheder (internt og eksternt) - medarbejdere - ledelse - kunder/leverandører - produkter/ydelser - processer - teknologi/IT - konkurrenter		
Organisering	Arbejdsorganisering og inddragelse af medarbejdere?	Er der behov for at udvikle/efteruddanne medarbejderne?		

Ledelse

Emne	Spørgsmål	Uddybende stikord	Besvarelse	Konklusion
Scenarier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senior bliver i virksomheden på fuld tid? 2. Senior beskæftiger sig i andet regi, og har kun perifer kontakt til virksomheden, fx bestyrelse? 3. Senior beskæftiger sig med tidsafgrænsede projekter i virksomheden og har samtidig nye projekter uden for virksomheden? 4. Senior stopper helt i virksomheden? 	<ol style="list-style-type: none"> a. Hvad skal du bruge din tid (dit lederskab) til? b. Hvor kommer din daglige arbejdsplads til at ligge? c. Hvilke personer kommer til at indgå i dit daglige kontaktnet? d. Hvad er succeskriterierne for de ting, du vil beskæftige dig med? e. Hvad er plusser og minusser ved de enkelte scenarier: <ul style="list-style-type: none"> - for dig? - for familien? - for virksomheden? f. Hvad kan få dig til at vælge dette scenario? g. Hvad kan få dig til at fravælge dette scenario? 		

Ledelse

Emne	Spørgsmål	Uddybende stikord	Besvarelse	Konklusion	
Familie	Hvem skal overtage virksomheden?	Overdragelse til junior?			
		Salg/fusion med anden virksomhed?			
		Salg til personlig køber?			
		Salg til en eller flere medarbejdere?			
	Hvad skal være seniors rolle?	Hvor lang en overgangsperiode og hvilke opgaver skal senior varetage?			
		Skal senior deltage i bestyrelse?			
		Skal der etableres en professionel bestyrelse?			
		Den øvrige familie?	Er det afklaret med den øvrige familie at virksomheden sælges?		
Viden	Hvordan overføres viden?	I hvilken rækkefølge skal forskellige opgavetyper overdrages?			
		Hvordan sikres overdragelse af kundekontakter?			
		Er der medarbejdere der har speciel viden?			

Ledelse

Emne	Spørgsmål	Uddybende stikord	Besvarelse	Konklusion
Mennesket	Relationer og samarbejdsmulighed	Samarbejdsrelationer?		
		Har vi et system til at løse eventuelle konflikter mellem familiemedlemmer?		

Jura

Emne	Spørgsmål	Uddybende stikord	Besvarelse	Konklusion
Arveret/ testamente	Hvordan er situationen, hvis dødsfaldet sker nu?	Afhænger af, om der er særbørn og/eller om der er oprettet testamente.		
	Bør der herefter oprettes testamente?	En række spørgsmål om ønsker til deling, om arv skal være en form for særeje, båndlæggelse, legatarer.		
	Er ønskerne til situationsfastlæggelse ved dødsfald den samme før og efter salg af virksomhed?	<u>Før virksomhedssalg.</u> Kan enten senior eller ægtefælle alene drive virksomheden? <u>Efter virksomhedssalg.</u> Aktivernes forskellige sammensætning kan meget vel gøre en markant forskel.		
Familieret/ ægtepagter	Er parterne indgået i ægteskab eller er de samlevende?	Der eksisterer en lovgivning for førstnævnte, men ikke for sidstnævnte.		
	Hvilke private forhold gælder inden generationsskifte?	Vigtigt at kende fordelingen af aktiver og passiver på de to parter.		

Jura

Emne	Spørgsmål	Uddybende stikord	Besvarelse	Konklusion
	Er der behov for en ægtepagt?	Dette beror på, om der i en given situation ønskes en anden fordeling af formuen ved fællesskabets ophør end den nu gældende.		
	Hvilke ønsker har parterne til formuens fordeling, såfremt A henholdsvis B først afgår ved døden?	Besvarelsen er formentlig helt forskellig, om generationsskiftet er gennemført eller ej og tillige forskellig efter 'dødsfaldsrækkefølgen'.		
Selskabsret	Hvilken virksomhedsform drives aktiviteten i?	Afgørende om det er privat eller i selskabsform for valg af den endelige løsning.		
	Såfremt det er egne bygninger ønskes disse da tillige overdraget?	Foreligger der værdiansættelse af ejendommen? Kan pantegælden overtages? Foreligger der forurening etc.?		
	Er der tale om lejede bygninger?	Kan køber indtræde i bestående leje- kontrakt, og kan dette i bekræftende fald ske på uændrede vilkår?		
	Har eller vil virksomheden udarbejde en forretningsplan?	Med sædvanligt indhold, herunder organisationsplan, specificeret medarbejderoversigt, strategi, handlingsplan og flerårige budgetter.		

Jura

Emne	Spørgsmål	Uddybende stikord	Besvarelse	Konklusion
	Har eller kan virksomheden præstere en opdateret og fuldkommen samling af relevante dokumenter?	Enhver form som for både ensidige - og gensidige kontrakter, herunder med såvel leverandører som med kunder. Alle dokumenter relateret til særskilte rettighedshavere, så som panthavere, løsørepanthavere, leasingkontrakter, brugskontrakter etc.		
	Har eller kan virksomheden fremskaffe en fuldstændig og opdateret forsikringsoversigt?	Det drejer sig om såvel forsikringer knyttet til virksomhedens lokaler, drift som til solgte produkter.		
	Har virksomheden registreret rettigheder, så som patent-, brugspatent-, varemærke- eller andre rettigheder?	Rettighedsoversigten bør suppleres med udskrevne dokumentkopier.		
	Er ejendommen fra hvilken der drives virksomhed registreret som affaldsdepot?	I så fald vil det være nødvendigt at indhente en orienterende forureningsundersøgelse kombineret med økonomisk overslag for oprensning.		

Jura

Emne	Spørgsmål	Uddybende stikord	Besvarelse	Konklusion
	Er virksomhedens daglige anvendelse af jura lovmedholdelig?	Hvornår har virksomheden sidst fået foretaget et kontraktcheck af eksempelvis salgs- og leveringsbetingelser, af agent- og forhandlerkontrakter, af betalingsbetingelser anført på faktura?		
	Er der taget stilling til om køber om ønsket kan fortsætte med anvendelse af virksomhedens navn?	Dette er sædvanligvis et krav, - men kan støde på værn om særskilte familienavne etc.		
	Hvordan er hæftelsesforholdene før - og efter generationsskiftet?	Er det realistisk, at evt. personlig hæftelse eller f.eks. pant i ejendom, der ikke medfølger bortfalder ved generationsskiftet?		
	Er sælger indstillet på personligt at påtage sig en konkurrenceklausul i forbindelse med generationsskifte?	Dette vil sædvanligvis være et krav kombineret med en konsultativ ansættelse i en overgangsperiode.		

Økonomi

Emne	Spørgsmål	Uddybende Stikord	Besvarelse	Konklusion
Økonomisk optimering	Er der udarbejdet en business plan for virksomheden?	Skriftlig beskrivelse af virksomheden, produkter, afsætning, investeringsstrategi, budget og prognoser m.m.		
	Resultatoptimering?	Fremlæggelse af en entydig trend i udviklingen af selskabets indtjening.		
	Hvilke tiltag kan der gennemføres for at trimme virksomheden økonomisk?	Gennemgang af kalkulegrundlag, unødige omkostninger, ubedring af skader m.m.		
	Er virksomhedens kapitalforhold passende?	Tilstrækkelig egenkapital ctr. overkapitaliseret egenkapital.		
	Er virksomhedens finansieringsstruktur hensigtsmæssig?	Kort ctr. langfristet gæld, afdragsprofil, rentesatser, sikkerhedsstillelser m.m.		
	Hvorledes sikres virksomhedens afsætning?	Rammeaftaler, bonusaftaler, udvidelse af kundeunderlag.		
	Kan der opnås besparelse ved en gennemgang af virksomhedens leverancer?	Leverandøraftaler og samarbejdsaftaler, sikring af leverancer.		
	Fastlæggelse af tidshorisont ved alternative muligheder?	Salg til 3. mand eller ophør.		

Økonomi

Emne	Spørgsmål	Uddybende Stikord	Besvarelse	Konklusion
	Skal der ske tilpasninger af virksomhedens pengebindinger?	Lagerstørrelser, debitorbeholdninger m.m.		
	Hvorledes fastlægges investeringsstrategien?	Salg til 3. mand ctr. nedlukning		
	Hvorledes sikres medarbejderstaben i de enkelte faser og i hvilket omfang skal der informeres internt og eksternt?	Undersøgelses-, forhandlings-, salgs- eller afviklingsfasen		
	Skal der tages initiativer til medarbejdertilpasning?	Opsigelsesforpligtelser, ferieforpligtelser m.m.		
Årsregnskab	Er informationsværdien tilstrækkelig i årsregnskabet?	5 års nøgletal, årsberetning, omsætningsstørrelse, forklaring af markante udsving m.m.		
	Er den anvendte regnskabspraksis passende?	Værdiansættelsesprincipper for varelager, afskrivninger.		
	Udviser årsregnskabet de reelle værdier på anlægsaktiverne?	Uvildig vurdering af anlægsaktiver, herunder personligt ejet ejendom og evt. rettigheder.		
	Er der forhold af usædvanlig karakter som bør renses ud af årsregnskabet?	Gæld til moderselskab, frynsegoder, specielle aftaler personale, irrelevante aktiver m.m.		
	Er regnskabsåret hensigtsmæssigt?	Sæson, travlhed, ferier, lagerstørrelse m.m.		

Økonomi

Emne	Spørgsmål	Uddybende Stikord	Besvarelse	Konklusion
Skatteforhold	Ønskes evt. holdingselskab bevaret med proventet fra salget eller skal der penge i ejerens lommer?			
	Skal der ske ændringer i ejerkredsen i evt. holdingselskab?			
	Ønskes evt. ejendom bevaret eller er det en betingelse at den afhændes ved generationsskiftet?	Salg til køber af ejendommen, salg til 3. mand?		
	Hvorledes tilrettelægges bedst beskattningen af evt. erhvervsejendom?	Opsparet virksomhedsoverskud, genvundne afskrivninger og evt. ejendomsavance - omdannelse efter lov om skattefri virksomhedsomdannelse.		
	Er der interesse for udskydelse af likvidationsbeskatning i form af indbetalinger på pensioner?	Ratepensioner efter § 15 A eller andre ordninger.		
	Ophør af sambeskatning af selskaber?	Frigørelse af fælles hæftelse for skattebetalinger.		
	Tilpasning af eget udtræk?	Lønfastsættelse, pensioner ved salg ctr. ophør, herunder frynsegoder.		

Økonomi

Emne	Spørgsmål	Uddybende Stikord	Besvarelse	Konklusion
	Tidsmæssig tilpasning af salg/ophør?	Udløsning af skatter - likviditet, forfaldstidspunkt		
Selskabsret	Trænger der til administrativ 'rengøring'?	Er alle dokumenter på plads, forhandlingsprotokol, samhandelsaftaler, ansættelseskontrakter, huslejekontrakter, pensionsaftaler m.m.		
Personlig økonomi	Hvorledes er det økonomiske fundament forinden generationsskiftet?	Beskrivelse af p.t. økonomi, formue, ejendom, bil, båd, pensioner, forsikringer m.m.		
	Hvilke krav stilles der økonomisk til fremtidige indtjening og formue?	Bolig, privatforbrug, rejser, sikkerhedsnet, tidshorisont m.m. - udarbejdelse af privatbudget.		
	Hvilke indkomster kan der påregnes efter salg/ophør?	Efterløn, løbende pensioner og depoter.		
	Finansieringsstruktur på privat bolig?	Ydelse, herunder rente og løbetid.		
	Hvorledes er senior og ægtefælle sikret ved ulykke/død?	Forsikringsdækning ved uarbejdsdygtighed og ved førtidigt dødsfald.		
	Hvorledes frigøres senior og ægtefælle for eventuelle kautionsforpligtelserne over for pengeinstitut m.m.?	Kaution for bank, pant i erhvervs ejendom og privat bolig		

Økonomi

Emne	Spørgsmål	Uddybende Stikord	Besvarelse	Konklusion
	Hvilken risikoprofil har senior og ægtefælle ved salg?	Villig til restfinansiering af salgssum, garantier for debitorer, tidligere leverancer eller andet.		
	Hvilken værdiansættelse mener senior er korrekt?	Smertetærskel for salg kontra ophør.		
	Er der foretaget provenuberegning ved forskellige alternative afståelsessummer/metoder?			

Teknologisk Institut
Erhvervsudvikling
Gregersensvej, Postboks 141
2630 Taastrup

Kontakt:
Preben Vive, direkte tlf. nr. 72 20 26 39
Thomas Hermann, direkte tlf. nr. 72 20 26 53

