

# Generationskifte

Veldrevet virksomhed søger ny ejer



**Ret&Råd**



## Indhold

En svær beslutning... 3

### **Del I:**

#### **Mest for den, der skal afhænde en virksomhed**

Hvem skal overtage?	4
Ret&Råd-advokaten skaffer køberne	5
Hvordan regner du en salgspris ud?	5
Skatten kan afgøre formen	6
Særligt om overdragelse til familie	7
Virksomhedens testamente	9
Købesummen	9
Moden til salg	10
Virksomheden som pensionsforsikring	11
Overdragelsesaftalen	11

### **Del II:**

#### **Mest for den, der skal overtage en virksomhed**

På jagt efter den ideelle virksomhed	12
Virksomhedens aftaler	13
Særligt om medarbejdere	14
Advokaten som rådgiver	15

4. udgave, oktober 2003

Generationsskifte – Veldrevet virksomhed søger ny ejer  
Af advokat Wivi H. Larsen, Ret&Råd, Glostrup/Hellerup

**Ret&Råd**

© Ret&Råd er Danmarks førende kæde af selvstændige advokatvirksomheder. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse eller mangfoldiggørelse af denne folder eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende lov om ophavsret. Har du brug for at trykke eller bruge dele af folderen, så indhent venligst skriftlig tilladelse.

## En svær beslutning...

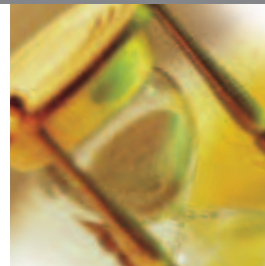
At skille sig af med sin virksomhed er en stor beslutning. Det kan også være en tung beslutning – ikke mindst hvis man selv har grundlagt den eller drevet den igennem mange år. Pludselig skal alt gøres op i penge og bundlinje, og hver en sten bliver vendt.

Afhændelse af en virksomhed er således ingen enkel sag. Det er overtagelse af en virksomhed heller ikke. Både virksomhedens nuværende ejer og den, virksomheden overdrages til, skal være tjent med den aftale, der indgås. Det gælder uanset, om overdragelsen sker inden for familien, eller virksomheden sælges til en medarbejder eller en fremmed køber.

I langt de fleste tilfælde forudsætter en vellykket afhændelse, at processen sættes i gang i god tid – som oftest flere år i forvejen.

Med denne folder er det vores mål at inspirere dig til at gøre dig nogle overvejelser om, hvilken vej der vil være den rigtige for dig at gå. Vælg så den advokat og den revisor, som du har tillid til. De skal føre dig helskindet igennem forløbet.

Folderen er delt op i to dele om henholdsvis afhændelse og overtagelse, så du vil få udbytte af den, uanset om du skal afhænde eller overtage en virksomhed.



## Del I: Mest for den, der skal afhænde en virksomhed



### Hvem skal overtage?

Noget af det første, du bør overveje, er, hvem du vil sælge eller overdrage virksomheden til. Det har nemlig betydning for, hvor lang tid ejerskiftet og forberedelserne til det vil strække sig over.

Der er tre mulige købere til din virksomhed:

#### **Familien**

Du kan overdrage virksomheden til dine børn eller din ægtefælle. Her kan det være en fordel at begynde i god tid – gerne tre-fem år inden generationsskiftet skal være fuldt gennemført. Årene bruges gerne til gradvist at overdrage virksomhedens aktiver og til at lære virksomhedens nye ejer op. Sådan et glidende generationsskifte er også til fordel for virksomhedens kunder.

Du hjælper desuden dig selv og din familie ved at tage fat på problemet nu. Hvis du skulle blive ramt af pludselig sygdom, ulykke eller død, vil det være en lettelse i en svær tid for dine efterladte, at der på forhånd er udtænkt en plan for, hvad der skal ske med virksomheden.

Generationsskiftet behøver ikke at være besværligt, hvis bare planlægningen er i orden. Det kræver imidlertid overblik, viden og erfaring. Det kræver også tillid, og det er vigtigt at kunne drøfte det igennem med

en person, som er uvildig, og som kan rådgive om emnet som helhed – ikke blot de juridiske eller forretningsmæssige, men også de følelsesmæssige og menneskelige aspekter, der er forbundet med hele generationsskiftet.

#### **En medarbejder**

Salg til en medarbejder kræver også nogle års tilrettelæggelse, og med en "kronprins" i virksomheden er der tillige mulighed for det glidende generationsskifte. Du kan forpligte medarbejderen ved at lave en enkel konkurrenceklausul, som kan forhindre vedkommende i pludselig at starte for sig selv – med dine kunder!

#### **Køber er tredjemand**

En køber uden for familien eller virksomheden kan være en anden virksomhed, der ved at overtage din virksomhed kan forbedre sit driftsoverskud, foretage ny produktudvikling eller bare udnytte ressourcerne bedre. Den udefra kommende køber kan også være den virksomhed, som du har været underleverandør til igennem mange år. Overvejer du at sælge din virksomhed til tredjemand, skal den først salgsmodnes.



## Ret&Råd-advokaten skaffer køberne

Er der ingen naturlige køberemner blandt familie, medarbejdere eller konkurrenter, kan Ret&Råd hjælpe dig med at finde frem til køberne.

Ret&Råd-kæden er aktører på match-online.dk, som er en virksomhedsbørs for køb og salg af virksomheder på nettet. Vi har i kæden vældigt gode erfaringer med at lægge virksomheder ind på nettet. Vi får seriøse henvendelser fra folk, der også har pengene til at købe virksomhederne. Al henvendelse behandler vi anonymt og får et CV fra de interesserede køberemner. Som aktører på nettet kan vi annoncere virksomheder til salg, uden at det koster vores kunder annonceudgifter, og efterfølgende kan vi følge salget helt til dørs, fordi vi også kan klare den juridiske side af sagen.

Du finder kontaktbørsen på [www.match-online.dk](http://www.match-online.dk)

## Hvordan regner du en salgspris ud?

Der er ingen prislister over, hvad virksomheder koster, og en nøgtern opgørelse af aktiver og passiver rækker heller ikke til. Virksomheden skal vurderes som en helhed og som regel også på baggrund af forventningerne til fremtiden.

Her er nogle af de faktorer, der indgår, når advokaten beregner en virksomheds salgspris:

- Indtjening
- Finansering
- Virksomhedens marked
- Oparbejdet goodwill

Herudover findes et antal teoretiske beregningsmodeller, der tjener til at beregne en virksomheds værdi. Dem kender advokaten.





## Skatten kan afgøre formen



Når værdier skifter ejere, bliver de beskattet. Det gælder også ved salg af virksomhed. Men skatten kan udskydes for både dig og din køber, og her er også flere modeller at vælge imellem. For eksempel kan du lave et holdingselskab.

Holdingselskabsmodellen forudsætter, at du driver virksomheden som et anparts- eller aktieselskab. Du kan godt omdanne din virksomhed fra at være personligt ejet til at være et selskab uden, at det udløser skat.

Ved denne model indskyder du dine aktier eller anparter i et nyt selskab – holdingselskabet – og får aktier i holdingselskabet tilbage som betaling.

Også det kan være skattefrit. Det er herefter holdingselskabet, der skattefrit modtager udbytte fra det gamle selskab – datterselskabet. Efter tre år kan holdingselskabet skattefrit sælge aktierne i datterselskabet, eksempelvis til virksomhedens nye ejer.

Skattepligten udløses først, når du sælger dine egne aktier i holdingselskabet, eller hvis holdingselskabet ophører. Så gælder de almindelige lovregler om beskatning af aktieavancer. For køber kan det være en fordel, fordi han slipper for at skulle afdrage på en købesum med egne personligt beskattede penge.

Der er ikke noget hokuspokus i modellen. Du skal bare indhente tilladelse hos den regionale told- og skatteregion.

Holdingselskabsmodellen er én af flere muligheder at sælge en virksomhed på. Din advokat kan rådgive om, hvilken model der passer dig bedst.



## Særligt om overdragelse til familie

### Mens virksomhedsejeren endnu er i live

Afhænder du virksomheden til et medlem af familien, mens du er i live, er der endnu flere muligheder:

#### Til ægtefælle

Du kan overdrage til din ægtefælle, uden at du skal betale avanceskat. Reglerne følger af kildeskatteloven. Kombinerer du dette med en gave og/eller arveforskud, der er afgiftsfri, til din ægtefælle, kan denne løsning i visse tilfælde være god.

#### Til børn, børnebørn og anden nær familie

- Overdragelse af en personligt ejet virksomhed

Ved familieoverdragelser er der en række valgmuligheder. Vigtigst er valget af, hvordan du ønsker at få beskattet den fortjeneste, som du vil få. Du kan vælge at afregne skatten i forbindelse med overdragelsen, eller du kan vælge at lade overtageren overtage skatteforpligtelsen. Dette kaldes overdragelse med succession.

Valget har indflydelse på overtagerens afskrivningsmuligheder, gaveafgiftens størrelse og andre forhold. Du kan benytte reglerne om succession, når du overdrager til et nært medlem af familien. Løsningen kræver

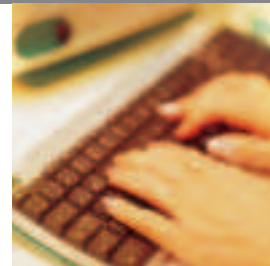
medvirken af en rådgiver, ligesom du som regel bør indhente bindende forhåndsbesked hos den lokale told- og skatteregion.

- Overdragelse af et aktie- eller anpartsselskab

Driver du din virksomhed i selskabsform, eller vælger du i forbindelse med et generationsskifte en langsigtet strategi ved at omdanne din virksomhed til et selskab, har du en lang række relevante valgmuligheder. For eksempel kan du helt eller delvist overdrage aktierne eller anparterne til børnene, sælge aktier eller anparter til et holdingselskab eller sammensmelte selskabet med børnenes selskab – altså fusion.

Du kan også vælge at spalte aktieselskabet eller anpartsselskabet (fission) og samtidig dele aktiviteterne mellem børnenes og forældrenes selskab, ombytte aktier, overdrage til en fond, nedsætte aktie- eller anpartskapitalen og så videre.

I visse tilfælde skal du opfylde særlige betingelser, for eksempel have en tilladelse fra skattemyndighederne. De vil ofte knytte betingelser til tilladelsen – måske at aktierne eller anparterne ikke må videresælges i en given periode. Som det fremgår, er der en række muligheder, der kan være gode, hvis man tænker sig om i tide.



### **Når virksomhedsejeren er afgået ved døden**

Skal virksomheden afhændes til et medlem af familien, efter at virksomhedsejeren er afgået ved døden, er der også flere forhold, der skal tages højde for.

#### **Til ægtefælle**

Ofte er det en god idé i tide at sikre sig ved at oprette en kombinationssærejeægtepagt og eventuelt kombinere det med efterfølgende at sidde i uskiftet bo.

I så fald udløses der ikke skat, fordi længstlevende blot fortsætter (succederer) i afdødes skattemæssige stilling.

#### **Til børn, børnebørn og anden nær familie**

Hvis virksomheden – enten en personligt ejet eller et selskab – overdrages (arveudlægges) til børnene, kan man undgå beskatning i boet, hvis børnene indtræder i den skattemæssige stilling, altså hvis de succederer.

De kan også vælge at betale avanceskatten i boet. Hvis arveudlægget samtidig sker til handelsværdi, giver det den fordel for arvingerne, at de får et større afskrivningsgrundlag.

Succession forudsætter dog, at virksomhedens/selskabets væsentligste aktivitet/aktiv ikke er passiv pengeanbringelse og/eller udlejning af fast ejendom.

Successionsreglerne er tiltænkt reelle erhvervsvirksomheder som en likviditetslettende generationsskifteregel. Advokaten hjælper jer med at regne på, hvilken løsning der er mest fordelagtig for parterne.



## Virksomhedens testamente

Som selvstændig med egen virksomhed bør du afgjort skrive testamente. Hermed kan du komme familiestridigheder i forkøbet, og der kan tillægges en særlig stemmeret til de aktier, der ejes af det barn, som er ansvarlig for virksomheden.

Bestemmelser om stemmeret med videre kan også fastlægges i en anpartshaver- eller aktionæroverenskomst.

## Købesummen

Vær opmærksom på, at skattevæsnet er med til at fastsætte værdierne på de overdragne aktier. Især kan fastsættelsen af goodwill give problemer.

Der bør altid tages et skatteforbehold i overdragelsesaftalen ved overdragelse til nærmeste pårørende. Få advokaten til at hjælpe med formuleringen.





## Moden til salg

Navnlig når virksomheden skal sælges til tredjemand, er det vigtigt, at den præsenterer sig flot: Den skal ose af muligheder og fremtid. Her er nogle eksempler på, hvordan man salgsmodner sin virksomhed:

- Regn med at skulle forberede salget over nogle år.
- Virksomheden bør finde sin rette størrelse og have tilpasset sin medarbejderstab. Ubehagelige beslutninger om nødvendige afskedigelser skal tages, inden virksomheden udbydes til salg.
- Virksomhedens aktiver bør vurderes kritisk. Ofte foretrækker både køber og de, der finansierer køber, at leje den bygning, virksomheden drives i, så det kun er inventar og maskiner, der skal købes. Ejendommen skal måske holdes uden for salget.
- Virksomheden skal opfylde loven i henseende til regnskaber, miljøgodkendelser og andre offentlige forskrifter.
- Aftaler med medarbejdere, samarbejdspartnere, leverandører med videre bør foreligge skriftligt – også de uskrevne!
- Drift og ledelse: Økonomistyringen bør selvsagt være optimal. Herudover vil køber lægge vægt på, at nøglemedarbejdere forbliver i virksomheden – og at de i hvert fald er forhindret i at starte en konkurrerende virksomhed.
- Lad din rådgiver optræde som "Djævlens advokat" og besvar åbent de mest nærgående spørgsmål.
- Husk, at det, som køber kan betragte som en overraskelse eller fortielse, kan udløse krav om erstatning eller regulering af købesummen.





## Virksomheden som pensionsforsikring

Mange betragter den virksomhed, de har lagt så mange kræfter i gennem årene, som deres pensionsforsikring. Udbetaling af udbytter fra aktier eller anpartar er imidlertid ofte for små til, at de kan gøre det ud for en pension alene. Desuden kan skatten være et problem. Rådfør dig med din advokat om, hvordan du skattemæssigt mest skånsomt kan realisere den formue, du kan have bundet i din virksomhed.

### **(Del-) efterløn**

Efterløn er et tilbud til personer mellem 60 og 66 år, der er medlem af en arbejdsløshedskasse igennem en vis årrække.

Reglerne ændres løbende. Arbejdsløsheds-kassen kan give yderligere oplysninger.

## Overdragelsesaftalen

Som det fremgår, er der mange hensyn at tage ved overdragelse og salg af en virksomhed. Ikke to virksomhedsoverdragelser foregår ens, og det bærer selve overdragel-

sesaftalen – den aftale, der regulerer, hvordan ejerskiftet finder sted – præg af. Her er nogle af de væsentligste punkter at have med i en overdragelsesaftale:

- Hvilke aktiver i virksomheden medgår i handlen, og/eller hvilke holdes udenfor?
- Hvor stor og hvilken type gæld skal overtages?
- Hvad er købesummen, og hvordan betales den?
- Hvordan sikrer sælger sig betaling?
- Hvordan frigøres sælger for sine forpligtelser?
- Hvilke aftaler og ansættelsesvilkår gælder for virksomhedens medarbejdere?
- Hvordan er virksomheden og medarbejderne organiseret? Hvilke overenskomster gælder?
- Hvilke aftaler, kontrakter og eventuelle godkendelser binder virksomheden?
- Hvordan hæfter sælger for eventuelle "fejl og mangler"?
- Fra hvilken dag gælder denne aftale? Hvornår træder overtagelsen i kraft?

Læs mere om nogle af aftalepunkterne i Del II.



## Del II: Mest for den, der skal overtage en virksomhed

### På jagt efter den ideelle virksomhed

Du kan vælge at springe ud i tilværelsen som selvstændig ved at starte din egen virksomhed. Det vil for mange være det mest naturlige valg – enten fordi de er lønmodtagere med en brændende lyst til at få foden under eget bord, men uden den store kapital, eller fordi de har en idé, der kun kan realiseres inden for rammerne af deres egen virksomhed.

En anden mulighed er at overtage en eksisterende virksomhed. Har du mod på at overtage en virksomhed – enten ved at købe eller ved at indtræde i en virksomhed med senere overtagelse for øje – bør du allerførst foretage en grundig selvransagelse:

- Besidder du de faglige evner, der kræves inden for den branche, du skal overtage eller købe en virksomhed i?
- Har du den rette administrative uddannelse?
- Har du overvejet, hvordan du fungerer som igangsætter, leder og arbejdsgiver?
- Hvilken type virksomhed ville være den ideelle for dig? Overvej størrelse, beliggenhed, omsætning, antal medarbejdere, kunder og forretningsområde.
- Hvor meget kan du satse? Arbejds-mæssigt, økonomisk og familie-mæssigt?

Har du besluttet dig for et bestemt brancheområde, kan du forhøre dig nærmere hos advokater, revisorer, banker og virksomhedsmæglere, der enten besidder branche- eller lokalkendskab. Alt efter fag kan den pågældende brancheorganisation måske være behjælpelig med at finde virksomheder, der står over for generationsskifte.

Ofte ønsker en køber og en virksomhedsejer ikke at afsløre deres ønsker i den indledende fase. Brug advokaten som sendebud for at få åbnet dialogen.



## Virksomhedens aftaler

Det vil føre for vidt at gennemgå alt, hvad du bør være opmærksom på ved overtagelsen af en virksomhed.

Noget af det helt centrale, du bør være opmærksom på, er det, du ikke umiddelbart ser – eksempelvis, hvordan virksomheden er bundet af aftaler.

Særligt bør du være opmærksom på:

- Lejekontrakter
- Leasingaftaler vedrørende maskiner og inventar
- Agenturer, eneforhandlingsaftaler mv.
- Patent- og varemærkerettigheder – det kan være kostbart at omregistrere patentrettigheder
- Købekontrakter med ejendomsforbehold – både virksomhedens og kundernes
- Leverandøraftaler – hvad vil du blive bundet af fremover, og er der risiko for at miste vigtige leverandører?
- Bevillinger, dispensationer og godkendelser
- Gældsforpligtelser
- Miljømæssige forpligtelser

Som noget af det første bør du undersøge, hvorvidt du overhovedet kan overtage alle disse aftaler, eller om du vil blive stillet over for krav om genforhandling.

Du kan hente yderligere information i vores folder "Virksomhedens aftaler – Et trygt grundlag forebygger konflikter".



## Særligt om medarbejdere

Som køber overtager du som udgangspunkt alle virksomhedens forpligtelser. Det gælder også forpligtelserne over for medarbejderne. Få styr på, hvilke overenskomster der gælder for virksomhedens medarbejdere, og om der foreligger særlige ansættelsesforhold for nogle medarbejdere.

Bemærk så i øvrigt:

- Uberettiget afskedigelse – eksempelvis med overtagelsen som begrundelse – kan koste virksomheden dyrt.
- Det samme gælder væsentlige ændringer af medarbejdernes ansættelsesvilkår – navnlig hvis de bliver til uden forhandling med de pågældende medarbejdere – eventuelt bistået af deres faglige organisation.
- Læg navnlig mærke til opsigelsesvarsler, konkurrenceklausuler, personalegoder,

særlige lønftaler, bonusordninger og eventuelt uskrevne personalegoder.

- Kontroller, at de medarbejdergrupper, der skal have det, er blevet forsynet med et ansættelsesbevis – det kan koste op til 26 ugers løn som godtgørelse, hvis de mangler.

Vær i øvrigt orienteret om de arbejdsretlige vilkår, der gælder de faggrupper, du beskæftiger.



## Advokaten som rådgiver

Kontakt din Ret&Råd-advokat for yderligere oplysninger. Hos advokaten eller på vores hjemmeside [www.ret-raad.dk](http://www.ret-raad.dk) kan du få oplysninger om, hvorvidt der i Ret&Rådkæden afholdes et gå-hjem-møde i nærheden af dig, hvor emnerne i denne folder gennemgås og uddybes.

Ret&Råd-advokaten kan også hjælpe dig med salgsmønstre, udarbejdelse af forretningsplaner og virksomhedsformidling, og vi kan tilbyde dig totalløsningen Rettidig Rådgivning™.

Find din lokale Ret&Råd-advokat i telefonbogen, på [www.ret-raad.dk](http://www.ret-raad.dk) eller ring til Ret&Råd Sekretariatet på 70 20 70 70 og få oplyst nærmeste lokale Ret&Råd-advokat.

Ret&Råd er Danmarks førende advokatkæde.

Ret&Råd har specialiseret sig i:

Erhverv – Rettidig Rådgivning™  
Privatrådgivning  
Bolig – Købers Mand™

Ret&Råd har sekretariat på  
Høje Taastrup Boulevard 33, 1.  
2630 Taastrup  
Telefon 70 20 70 70  
Fax 43 50 20 50  
Mail [sekretariatet@ret-raad.dk](mailto:sekretariatet@ret-raad.dk)

**[www.ret-raad.dk](http://www.ret-raad.dk)**

Ret&Råd er Danmarks førende advokatkæde. Fra kontorer i mere end 70 byer landet over yder vi rådgivning inden for områderne Erhverv, Privat og Bolig.

Ret&Råd/Erhverv, der har udgivet denne folder, er ikke alene virksomhedens juridiske rådgiver. Ret&Råd/Erhverv er også virksomhedens sparringspartner – både i det daglige og når de store beslutninger skal tages. Rettidig Rådgivning™ er Ret&Råds total-løsning til virksomheder, der ønsker et særlig tæt samarbejde med fokus på hele tiden at være på forkant. Få oplyst dit nærmeste Ret&Råd-kontor på 70 20 70 70 eller gå ind på vores hjemmeside [www.ret-raad.dk](http://www.ret-raad.dk) og læs mere.

**Ret&Råd**

Få oplyst nærmeste  
Ret&Råd-kontor på 70 20 70 70 eller gå ind  
på vores hjemmeside [www.ret-raad.dk](http://www.ret-raad.dk)