

Den forretningsmæssige del af salgsmodningsprocessen

Mange ejerledere er ikke opmærksomme på, at der kan være et enkelt eller få forhold i virksomheden, der kan forhindre, at et salg af virksomheden kan ske på "normale" vilkår. Derfor er det en god ide, at starte en forretningsmæssig salgsmodning i god tid. Denne artikel vil forholde sig til forhold, der kan være hæmmende for et salg, og så må læseren vurdere om det er gældende for hans/hendes virksomhed. Det vigtigste er at komme i gang med processen, og blive klar over om virksomheden kan sælges på normale vilkår.

Kunder og markedsforhold.

Det største problem for en virksomhed, der skal sælges, er hvis den kun har meget få kunder, der aftager virksomhedens produkter. I den situation, kender køber ikke den omsætning, der overtages. Hvis blot en kunde forsvinder, kan det måske være 30-50 % af omsætningen, der også forsvinder. Og det vil ændre virksomheden totalt. Et rammevilkår mange ejerledede virksomheder lever med. Men det udgør naturligvis også en risiko i den daglige drift. Hvis en sådan virksomhed skal sælges, vil det ofte ske på vilkår, hvor sælger bærer en del af risikoen for omsætningen, og det er ikke en ønskværdig situation.

Det samme gør sig gældende, hvis virksomheden er meget afhængig af én sælger- ofte ejerlederen. I den situation, kan køber ikke vurdere, hvor stor en del af salget, der skyldes den sælger, der forsvinder og hvor stor en del, der skyldes produktet.

Det er derfor, det er meget vanskeligt, at sælge små håndværksvirksomheder. For her er både salget og produktet afhængigt af ejerlederen.

Det kan også være leverandørforhold, der kan ende med at være en stopklods. Hvis virksomheden repræsenterer én leverandør, vil det kræve en meget solid skriftlig aftale med leverandøren, hvis virksomheden skal sælges på normale betingelser, og ofte vil det ikke engang være nok.

Endelig kan virksomheden befinde sig i slutningen af et produkts livscyklus, det vil naturligvis også have den konsekvens, at virksomhedens pris påvirkes af en slutdato for salget..

Produktudvikling.

Det er vigtigt, at virksomhedens produkter ikke befinder sig i slutningen af livscyklus, og derfor er produktudvikling vigtig. Uanset om der er tale om en produktions- eller en handelsvirksomhed. Til gengæld, er det ofte vanskeligt, at få betaling for produkter, der ikke er på markedet endnu. Et salg af virksomheden, bør derfor times, så de vigtigste produkter er i starten af deres livscyklus, hvis der er muligt.

Organisation/nøglepersoner.

I enhver virksomhed, er der medarbejdere, der er vanskeligere at erstatte end andre. Og meget ofte er det sådan i mindre virksomheder, at ejeren kan træde til, hvis en nøglemedarbejder forsvinder. Men er

det nu også tilfældet, hvis ejeren skal udskiftes. For det vil kræve, at den nye ejer besidder de samme kompetencer, som sælger. Og det indsnævrer køberfeltet.

Derfor bør organisationen gennemgås med en købers øjne, så den er klar til overtagelse. Det giver formentlig også virksomheden en bedre drift frem til salget.

Produktionskapacitet.

I produktionsvirksomheder, er det vigtigt, at planer og kapacitet følges ad. Hvis virksomheden forventer en voldsom vækst, der kræver investeringer i nyt udstyr, vil det ofte være en fordel, at realisere væksten og foretage investeringen inden salget. Råder virksomheden over et ældre produktionsapparat, er det vigtigt, tidligt at få afsøgt et potentielt køberfelt. For er situationen, at den bedste køber er en konkurrent, og denne vil have rigeligt kapacitet, kan det være forkert at investere i udstyr. Omvendt kan det være således, at der kun er en reel konkurrent, og valget derfor kan komme til at stå mellem et salg, hvor køber har den bedste forhandlingsposition, eller at investere, så der kan komme en udefra og købe virksomheden.

Varebeholdninger og sammensætningen.

Når virksomheder sælges, er finansiering ofte en udfordring. Det er derfor ekstra vigtigt i en salgssituation, at have optimeret sit varelager. Varer med lav omsætningshastighed påvirker den kapital køber skal finansiere uforholdsmæssigt meget. Og derudover må sælger forvente et slagsmål om prissætningen af disse varer.

Generel vurdering og reduktion af risici.

Ovennævnte er blot eksempler på forhold, der påvirker virksomhedens salgbarhed. Alle forretningsmæssige forhold, der vil ændres når en ny ejer overtager, vil påvirke de betingelser, der kan handles på. Derfor er det en god ide at gennemgå sin virksomhed, og få lavet en handlingsplan i god tid inden et salg. For mange ejerledere, er det svært at få sat gang i processen, men den er ekstrem vigtig, både for et salg, og for at virksomheden fortsat udvikler sig.