

Praksishandel fra set fra købers side

Købers spørgsmål:

- Er jeg klar til at blive ejer ?
- Skal jeg starte selv, eller skal jeg købe mig ind?
- Skal jeg købe mig ind i min nuværende arbejdsplads eller finde et andet sted?
- Hvordan finder jeg sådan et sted?
- Hvordan finder jeg en pris?
- Hvilke regnskabs fagudtryk skal jeg forstå?
- Har jeg råd?
- Hvordan håndteres overgangen?

At blive selvstændig er et stort spring, og ikke alle bør tage det. For en del mennesker er glæden ved pekuniær belønning og den personlige tilfredsstillelse, der ligger i at drive en god praksis meget tiltrækkende. Men tal med en studiekammerat eller ven, der allerede er ejer for at afklare, hvad ejerskab virkelig betyder. Gode venner vil delagtiggøre dig i både glæder og sorger og hjælpe dig til yderligere forståelse. Vær ærlig overfor dig selv med hensyn til, hvad du virkelig vil.

En del praktiserende dyrlæger har i dag indset, at enten krav fra familien, eller egne valg af livsstil betyder, at det næppe er tilrådeligt at blive ejer. Der er simpelthen brug for mere fleksibilitet og frihed, end der tilmåles praksisejere, i hvert fald igennem de første år. Selvom livskvalitet er vigtig både for ansatte og ejere, og at ingen forventer at nogen skal være slavearbejder, så er sandheden, at når der opstår problemer, så er det ejeren, der hænger på den. Både når der er brug for en ekstra arbejdsindsats, og hvis der er brug for flere penge i kassen. Hvis praksis skal udvikle sig, må ejeren være forberedt på en sådan indsats, når behovet viser sig.

Købe sig ind, eller starte selv?

Det indgår naturligvis i overvejelserne, om det er bedst at starte selv, eller om det er bedst at købe en del af eller en eksisterende praksis. Umiddelbart virker det sikrere at købe sig ind, eftersom praksis allerede har klienter, personale, udstyr og ikke mindst indtægter. Andre har brugt tid og penge på at få praksis op at køre. Man kan blive ejer, og straks få indtægter.

Starter man for sig selv "fra scratch", skal man ud og finde stedet, undersøge demografien, skaffe lokaler, sørge for ombygning og indretning, skaffe personale, opbygge infrastruktur, samt iværksætte markedsføring overfor det potentielle klientel. Det er ikke usandsynligt, at meget af dette må laves om aftenen og i weekender, mens man tjener til dagen, vejen og de kommende investeringer andetsteds.

Hvorfor er der så nogen, der gør det alligevel? Måske fordi båndene i en eksisterende praksis er for snævre. Man har måske ikke lyst til at overtage andres personale, gamle udstyr, som måske ikke lige er, hvad man selv ville have valgt, eller de små dagligdags problemer, der kan være i enhver praksis med husvært, klienter, personale, EDB system eller bygning. Det kan være en meget tilfredsstillende erfaring at opbygge sit eget, især hvis man har arbejdet i praksis, der ikke har fungeret helt, som man selv synes, at de skulle. Du får en ren tavle at starte på.

Ved køb af praksis udgøres en stor del af værdien af goodwill, som omfatter praksis immatrikulære aktiver. Goodwill omfatter især adgangen til praksis journalmateriale og adgangen til klientellet, og er som sådan den væsentlige del af "going concern value", der også omfatter, at man besidder infrastrukturen til at udnytte klientpotentialet. I Danmark benytter vi som hovedregel altid betegnelsen goodwill. Men der er forskel på, om man overtager en hel praksis med samlet struktur, eller man blot f. eks. overtager alle kvægklienter fra en anden praksis, og betjener dem fra sin egen praksis. I daglig tale taler vi i begge tilfælde om goodwill, men rettelig burde vi tale om going concern value i det første tilfælde, og goodwill i det sidste. I denne artikel er goodwill og going concern value identiske i betydning.

Artiklen forholder sig herefter kun til køb af praksis, da start af egen praksis ligger udenfor emnet.

Skal jeg købe mig ind i den praksis jeg allerede arbejder i?

Hvis man er af den opfattelse, at man arbejder i en praksis med gode udviklingsmuligheder og som synes at være veldrevet, er det nok værd at undersøge den mulighed, før man begynder at se sig om efter andre muligheder. Det er jo ikke sikkert at den eller de nuværende ejere har lagt strategi for udvikling eller ophør. Men hvis der skal hul på sagen, er det et rimeligt udgangspunkt at optage en dygtig og velanskrevet assistent som medejer. Der sker bestemt ikke noget ved at spørge om mulighederne.

Du kender på mange måder denne praksis bedre end nogen anden. Den har måske sine dårlige sider, men de er kendte, og derfor behøver man ikke at lade sig skræmme af dem. Der kunne være ting, som du gerne vil have anderledes, men i det mindste er disse ting allerede identificerede. Du har måske allerede overvejet strategier for forbedringer og nye forretningsområder. I en anden praksis skal du først til at finde de dårlige sider efter at du er blevet ejer.

Hvordan kan man finde en praksis?

Der annonceres fra tid til anden i DVT med salg af praksis. Er man interesseret i et bestemt

område i landet er det ulejligheden værd at kontakte regionalforeningens bestyrelse, eller måske en velansket medicinalrepræsentant. Men vær bevidst om, hvad du søger. Der er en verden til forskel på en énmands landpraksis, et stort dyrehospital, specialiseret praksis eller en gågadeklinik.

Vurdering af praksis

I den ideelle verden finder du en passende sælger, spørger om prisen, og får overrakt en vurdering. Men det er ikke altid, at det er kommet så vidt.

I Danmark er der tradition for, at vurdering af goodwill udføres af Dyrlægeforeningens Praksisudvalg. Udvalget foreslår en handelspris for goodwill, som er baseret på udvalgets mangeårige erfaring og dets kendskab til øjeblikkets handelspraksis. Udvalget har fulgt de samme principper i årtier, men dog hele tiden tilpasset vurderingerne til de aktuelle skatteforhold, så sælgere og købere så vidt muligt har været stillet nogenlunde ensartet gennem årene.

Ud over forslaget til goodwillpris giver udvalget en kort redegørelse for udregningen, som oftest begrundet i faktuelle forhold omkring praksis (dyreartssammensætning, finansiell udvikling, geografisk beliggenhed, vagtforhold og andre ting af betydning for den fremtidige drift).

Det skal understreges, at vurderingen kun beskæftiger sig med driften af praksis, ikke med dens finansiering. Derfor er det også nødvendigt at se et regnskab for praksis.

Hvad skal man lægge mærke til:

- Hvornår er praksis vurderet, og hvilke regnskabsår ligger til grund for vurderingen. Der er oftest tale om hele regnskabsår, og sidst på året bliver tallene derfor mindre aktuelle. Derfor bør de seneste tal fra praksisregnskabet indgå i overvejelserne for at vurdere, om de tendenser, der er nævnt i vurderingen fortsat er holdbare.
- Baggrunden for vurderingen. Der kan være lidt forskellig baggrund, alt efter om praksis er vurderet med henblik på salg, eller måske med henblik på omdannelse til selskab
- Hvilket materiale er der vurderet på baggrund af. det er som oftest nævnt i vurderingen.
- Man skal være opmærksom på, at vurderingen som hovedregel er et forslag til pris. Der kan være mange gode grunde til, at prisen skal justeres op eller ned, men vurderingen bør være et godt udgangspunkt for denne forhandling.

For tiden har man indplaceret Praksisudvalget som et udvalg under PDA. Når det er udvalgets opgave at vurdere praksisgoodwill upartisk, kan det forekomme ejendommeligt, at udvalget hører under sælgernes organisation, og ikke som tidligere direkte under Hovedbestyrelsen. På trods af denne organisatoriske placering er dog ingen grund til at

tvivle på udvalgets upartiskhed og integritet.

Andre aktiver:

Ud over goodwill er der som oftest også en del udstyr, der skal vurderes. Instrumentfirmaerne, især Jørgen Kruise A/S har gennem årene velvilligt stillet deres erfarne konsulenter til rådighed for vurdering af udstyr.

Bygninger må man som oftest lade vurdere af lokale ejendomsmæglere. Det er det almindelige at lade ejendommen vurdere med henblik på almindelig anvendelse. Den værdi, der ligger i særlig indretning som dyreklinik, skulle gerne afspejle sig som øget goodwill.

Skal jeg købe mig ind i et I/S eller et A/S?

Juridisk og skattemæssigt er der stor forskel:

I/S eller personligt ene-eje:

Ejeren eller interessenten hæfter med hud og hår for sin praksis, og opfattes af myndighederne som selvstændig med pligt til at betale skat af praksis overskud som personlig indkomst. Dog kan man benytte virksomhedsordning, der giver mulighed for at spare op i virksomheden og udskyde en del af skatten til senere. Selvstændige har på nogle områder skattemæssigt mere råderum end lønmodtagere.

A/S eller ApS:

Selvom man er medejer af praksis, er man fortsat lønmodtager. Som medejer har man dog indflydelse på, hvor meget der skal udbetales i løn, og hvor meget aktieudbytte, der kan udbetales. Men man bliver altså skattemæssigt behandlet som lønmodtager. I juridisk forstand er det aktieselskabet, der ejer praksis, idet et aktieselskab udgør en juridisk person. Det gør et interessentskab ikke, der består ejerskabet af de enkelte interessenter.

Papirarbejdet:

Køb og salg af praksis hører til de store ting i dyrlægens liv, og det nødvendige papirarbejde skal gøres ordentligt. Dyrlægeforeningen har paradigmer til de nødvendige aftaler og kontrakter, der kan danne grundlag for det juridiske arbejde. Det er efter forfatterens opfattelse halsløst at undlade at søge kompetent juridisk assistance til udformningen af aftaler og kontrakter.

Som potentiel eller nybagt ejer får dyrlægen behov for at lære en del nye udtryk fra revisorernes verden. Forretningsejere behøver ikke at kunne tale revisorsprog, men de må nødvendigvis forstå det. Dette sprog er ikke doceret på KVL. Derfor gives der her en håndfuld begreber, der gør det lettere at forstå regnskabstal og vurderinger:

Saldobalance:

Enhver praksis bør kunne fremvise en sådan, som består dels af en periode saldo (f. Eks indeværende måned, eller år til dato), som opgør indtægter og udgifter over den givne periode, dels af en balance, der er et øjebliksbillede pr. dato af hvilke værdier, der er i praksis, og hvordan de er finansieret.

Balance:

er som sagt et øjebliksbillede (f. Eks. pr. 31/12 xxxx), der oplister aktiverne i praksis: likvider, tilgodehavender, goodwill, inventar og fast ejendom. Læg her mærke til, hvordan tilgodehavenderne (debitorerne) forholder sig til omsætningen. Store debitorer kan være tegn på en usund lang kredittid.

Finansieringen (passiverne) kan være sket gennem kreditorer (leverandører, moms o. l.), långivere (banker og realkredit) og af ejerne (egenkapital).

Pengestrømsanalyse:

gør rede for, hvor pengene er kommet fra, og hvor de er blevet af:

Penge kan komme ind i praksis fra: driften, afskrivninger, optagelse af lån, indskud fra ejere, salg af udstyr, inddrivelse af debitorer.

De går ud af praksis igen til: køb af udstyr, tilbagebetaling af lån, , udlodning til ejere. Forskellen udgør ændringen i bankmellemværendet.

Det skal bemærkes, at det er nettodriften, der er indtægtskilden, derfor optræder lønninger og andre udgifter ikke i forbruget af penge. Pengestrømsanalysen giver ofte et klarere billede af praksisøkonomien end saldobalancen.

Matrikulære aktiver:

Bygninger, jord, udstyr, møbler, biler o. l. er sådanne aktiver, som man forventer at skulle bruge over flere år. Disse ting mister imidlertid værdi, hvorfor der i regnskabet optræder afskrivninger. Det betyder at man bogfører en udgift til denne værdiforringelse. Skattemyndighederne har en række satser for disse afskrivninger, der er forskellige for f. eks goodwill, bygninger og udstyr. Den værdi, som et givet aktiv optræder med i balancen er derfor et udtryk for den oprindelige pris minus de afskrivninger, der er sket siden købet. Hvis denne bogførte værdi falder sammen med vurderingsprisen eller handelsprisen, må man betragte det som en ren tilfældighed. Når man sælger det pågældende aktiv, må man enten konstatere yderligere afskrivninger (aktivet er faldet mere, end man har fået afskrevet), eller genvundne afskrivninger, som så vil optræde som fortjeneste på det pågældende aktiv.

I forhold til pengestrømsanalysen skal det bemærkes, at afskrivninger ikke kræver penge (likviditet), og derfor opføres som en indtægt, der skal lægges til bidraget fra driften. Udgiften til de pågældende aktiver er jo allerede betalt på købstidspunktet

Kan det hænge sammen?

Du har læst alle papirerne, du har set alle regnskaberne, du har fået alle dine spørgsmål besvaret. Tilbage står det helt klare hovedspørgsmål: Kan det hænge sammen økonomisk?

På baggrund af regnskaberne er det nu tiden at lægge budget, for at prøve at forudsige, hvordan økonomien som selvstændig vil være. På dette tidspunkt er det klogt at alliere sig med en dygtig revisor for at få tingene arbejdet ordentligt igennem. Dels for din egen skyld, for at fremtiden hverken skal blive lysere eller mørkere end det er realistisk, men også for at få et ordentligt materiale at gå i banken med, hvis den skal sidde med ved bordet. Gennemarbejdet materiale betyder bedre vilkår i banken. Hvis ikke i din sædvanlige bank, så prøv én eller flere andre for at få flere tilbud. Der vil ofte være forskel både på rente og på den sikkerhed, der eventuelt skal stilles fra bank til bank.

Du skal have positive svar på følgende spørgsmål:

1. Grundlæggende skal praksis skabe tilstrækkelige indtægter til at dække:
 - a. Alle de normale driftsudgifter, inklusive husleje, lønninger, undtagen din egen (se senere), sociale udgifter, medicin og utensilier, samt alle andre udgifter, der er væsentlige for praksis almindelige drift
 - b. Alle ydelser til sælger, både hvis han deltager i finansieringen, eller hvis han fungerer i en overgangsperiode
 - c. En passende løn til dig selv, som gerne skulle være nok til at dække dine private udgifter
 - d. Ydelser på andre gældsforpligtelser, som det har været nødvendigt at etablere for at erhverve praksis
 - e. Et passende beløb til udskiftning af udstyr og uforudsete udgifter
2. Praksis skal have et godt ry i området. Ellers er det bedre at starte fra scratch end at kæmpe op ad bakke for at genetablere et godt ry.
3. Du kan forvente en positiv udvikling i praksis over de kommende år.

Hvis du ikke kan svare positivt på disse tre hovedspørgsmål, så skal du tænke længe og grundigt. Tro ikke, at du i det lange løb kan arbejde til sulteløn. Det kan være nødvendigt at holde igen med lønnen i kortere perioder. Men i det lange løb skal lønnen være fornuftig. Der skal træffes en forretningsmæssig afgørelse, ikke en følelsesmæssig, når man køber praksis.

Overgangen:

En vis del af goodwillen er personlig, d. v. s. at den hænger ved sælgerens person. Når han ikke er der mere vil en vis del af klientellet forsvinde. Resten af goodwill er praksisrelateret

og hænger ved praksis som helhed, beliggenheden, faciliteter m. v. Jo mindre praksis er, jo mere personlig goodwill. Det er derfor altid vigtigt at sikre sig, at så lidt af den personlige goodwill som muligt spadserer ud ad døren sammen med sælger. Man bør derfor prøve at bevare sælger som en positiv medspiller i en kortere eller længere periode efter overtagelsen. Det kan enten være som seniormedarbejder, eller som konsulent. Under alle omstændigheder skal betingelserne for dette være nedfældet i købsaftalen.

Det er klart, at hvis du allerede har været assistent i praksis er behovet ikke så udtalt. Så kender man praksis infrastruktur, den forhold til personale, klienter og leverandører, men i andre situationer kan det være godt at få sælgers "blå stempel".

Men vær sikker på, at aftalen er passende tidsbegrænset. På et eller andet tidspunkt kommer man til at sidde lårene af hinanden, ledelsesstilen bliver for forskellig, og der vil være ting, man ikke rigtig kan komme i gang med at gøre anderledes. Man må passe på ikke at blive låst fast.

Og husk endelig, hvor der er flere ejere, altid at få jeres indbyrtes forhold lagt fast i en ordentlig aftale med hinanden, hvad enten det er som interessenter eller aktionærer. Og det er nemt at få aftalen på plads, mens man er gode venner.

Velkommen blandt praksisejerne.