

Praksishandel 1 set fra sælgers side.

Sælgerens spørgsmål:

- Vil jeg virkelig sælge?
- Er jeg villig til at afgive kontrollen med praksis?
- Skal jeg sælge hele praksi eller en del af den nu?
- Er min assistent interesseret i at blive medejer?
- Eller hvordan finder jeg ellers en køber?
- Skal jeg financiere handelen på én eller anden måde?
- Hvordan er det med skatten..
- hvis jeg er personlig ejer?
- hvis jeg har virksomhedsordning?
- hvis praksis er anparts eller aktieselskab?
- Kan jeg begrænse eller udskyde skatten?
- Hvordan kan overgangen gøres lettere for mig selv, de ansatte og klienterne?

Er du *virkelig* sikker?

Har man bare en dårlig dag, eller vil man *virkelig* sælge?

Overvej mulighederne, - hvis du ikke er her i praksis, hvor vil du så være?

At sætte sin praksis til salg, før man har gjort sit hjemmearbejde kan koste mange penge og meget spildt tid.

- At udbyde praksis til en forkert pris kan skræmme potentielle købere væk, eller bevirke, at praksis bliver solgt til underpris.
- Man skal overveje, hvilke egenskaber, der er absolut nødvendige hos en køber (og hvad der bare er ønsketænkning)
- Man skal skabe en informationspakke til interesserede købere
- Når betingelserne én gang er fastlagt, så hold fast på dem. Køber skal også føle sig på sikker grund.
- Vær helt afklaret med, hvad der sælges, og hvad der beholdes (f. Fast ejendom, forskelligt udstyr ell. lign.)

Men vent ikke for længe. Praksis har størst værdi, mens den vokser, og mens ejeren er på toppen. Hvis man venter til helbredet svigter eller praksis er i krise, så bliver prisen derefter.

Man kan ikke både sælge og bestemme det hele!

Det burde være indlysende, men alligevel er der nogen, der bliver overraskede, når en medejer vil bestemme noget. Så hvis man sælger en del til en assistent, eller for den sags skyld det hele til en anden ejer, er man ikke længere enebestemmende. Medejere er medbestemmere, også selvom de måske er minoritetsejere. Når man sælger praksis eller

en del deraf, må man forberede sig på at skulle gå ud ad døren for sidste gang på ét eller andet tidspunkt. Ingen køber vil drive praksis på samme måde som den forrige ejer, og sælgeren kan let være af den opfattelse, at både han selv, hans tidligere klienter og hans tidligere ansatte vil lide under køberens beslutninger. Han kan måske endda have ret. Men han er ikke længere ejer, og mulighederne for indflydelse er derfor begrænsede. Hvis en sag er vigtig nok, så sig frem, men vær klar på, at sælgers mening måske kun yderligere splitter praksis på et tidspunkt, hvor den allerede er under forandring.

Hvordan og hvornår?

Svaret afhænger af den tidsramme, man har givet sig selv. Er den langsigtet (mere end 5 år), middel (3-5 år), vil det være fornuftigt at vurdere sin(e) assistent(er)s interesse i at blive ejer. Med en god tidsramme har man mulighed for en flertrinløsning, hvor man får assistenten knyttet fastere til praksis, og får ham/hende involveret i den daglige praksisledelse. Senere kan man så sælge resten af praksis til vedkommende. Assistenten får mulighed for at købe praksis i mindre bidder, og man får således den mest glidende overgang, hvor også både klienter og personale er bekendt med den nye ejer.

På den anden side, hvis man ikke kan eller vil forblive i praksis i en kortere eller længere årrække, så sælg det hele på én gang. Det kan selvfølgelig stadig være til en assistent, eller en udefra kommende køber, eller måske til en nabopraksis.

Snak med assistenten

Bestemt ikke alle assistenter har lyst til at blive ejere. Livskvalitet har fået større betydning, og flere og flere vælger at forblive assistenter, med en ganske god løn, og ordnede forhold i ansættelsen. Så undgår de også ledelsesansvar og ejerbesvær, og kan koncentrere sig om faglige ting, som bekommer de fleste dyrlæger bedst. Og vi må ikke glemme, at udviklingen i praksisindtjeningen her i landet næppe heller inspirerer. Alligevel er der stadig en del, der gerne vil have medindflydelse og medansvar som en del af deres dyrlægekariere. Der er kun én vej: spørg. Det vil være fornuftigt at kende assistentens indstilling til spørgsmålet i almindelighed tidligt i karrieren, hvilket også er et godt emne i personalesamtalen. Det betyder selvfølgelig ikke, at man stærkt skal sælge til dem, men det har ganske stor betydning i relation til hvilken uddannelse og muligheder, assistenten skal tilbydes, så man kan arbejde mod et fælles mål.

Igen, vent ikke for længe. En assistent, der gerne vil være praksisejer, men som tror, at chefen planlægger sin retræte uden at involvere ham eller hende i sine overvejelser, vil være tilbøjelig til at se sig om efter andre muligheder. Hvad med de øvrige ansatte? Forventes de at forsætte blindt til den dag hvor ejeren meddeler, at praksis er solgt? Det er klogt at holde sine ansatte vel informerede, så værdifuldt personale kan fastholdes.

Man venter måske på, at assistenten skal åbenbare alle de evner, som en ejer skal besidde,

før tilbudet kommer på bordet. Men har assistenten fået mulighederne og tilbudene om uddannelse og udvikling. Havde ejeren selv de evner, da han eller hun blev ejer? De fleste af os har måttet lære ved at prøve. Ledelse og forretning er ikke en del af dyrlægeuddannelsen og bliver det næppe heller, så længe de bestemmende ikke har sat deres ben uden for KVL.

Praksis trimmes til salg

Værdien af praksis udgøres af matrikulære og immatrikulære aktiver. De matrikulære omfatter udstyr, biler, lager, forbrugsvarer, inventar, fast ejendom m. v.. Alle disse ting optræder i en eller anden form i praksis balance. Ikke til salgsværdi, men til bogført værdi. De immatrikulære aktiver, som betyder en hel del, optræder ofte ikke i balancen. De omfatter goodwill, going-concern value, favorable samhandelsbetingelser m. v.

Man kan optimere værdien af de matrikulære aktiver ved at holde sit udstyr i god stand, sørge for at have et opdateret EDB system samt en funktionel og tiltalende indretning i praksis. Er der tale om klinik eller hospital, hvor indretningen er gammel (over 7 år), kan det måske betale sig at friske op. Klinikken kan måske fremtræde rodet for udefra kommende. Prøv selv at se den med "andres øjne", ryd op og gør rent i krogene.

Den finansielle trimning kan måske være den vigtigste. Hvis der skal vurderes goodwill for praksis, vil det være af stor betydning, at indtjeningen er god og i positiv vækst. Jo bedre man derfor kan styre sin praksis, så regnskabet reflekterer vækst, stabilitet og indtjening, jo bedre pris kan man få.

Dette kræver måske lidt langsigtet omkostningsstyring. I alle virksomheder udvikler de faste omkostninger sig ofte i spring, et forhold der bliver mere synligt, jo mindre virksomheden er. Det kan være ansættelse af en veterinærsygeplejerske, fordi den eller de, der allerede er der ikke kan klare mere. Omkostningen udvikler sig straks med en ekstra løn, medens produktiviteten først kommer senere. Det samme gælder i allerhøjeste grad nybygning eller flytning. Selvom det forretningsmæssigt er både en god idé og nødvendigt, vil det ofte have en negativ indflydelse på goodwill'en, fordi omkostningerne kommer først, og indtjeningen senere. Goodwill beregnes i alt væsentligt på baggrund af historisk information, så ændringer i de seneste år før vurderingen har stor indflydelse på prisen.

Sidst, men ikke mindst er det vigtigt at have bogholderiet i orden. En seriøs køber har brug for at se regnskaber, pengestrømsanalyser, saldobalancer, omsætningsoversigter, debitorlister, journaler, honorarudvikling over de seneste år og tilsvarende information for de seneste 3 - 5 år. Hvis det ikke findes, skal der i hvert fald være en god forklaring på hvorfor. Findes der ikke god dokumentation, skal en køber gå ind på baggrund af tro og håb, men det er en dårlig erstatning for dokumentation af indtjening.

Goodwill som værdi er et produkt af markedsmekanismerne. Hvis der er mange købere er prisen høj, hvis der er mange sælgere er prisen lav. I mange brancher er goodwill allerede en død sild, fordi der er for få købere. Således er det for tiden umuligt at sælge almene lægepraksis i yderdistrikter med stor vagtbyrde og lang arbejdstid. Det er troligt, at ændringerne blandt de yngre kolleger med to fuldtidsjobs, mange kvinder og livsstilsovervejelser som helhed vil påvirke goodwillprisen meget negativt.

Andre forhold er overvejelser for den nystartede om, hvor let det er at nyetablere sig. Dette sammenfattes i begrebet "Barrier of entrance", som er alt det, der skal overstås for at komme i gang, omfattende viden, demografi, penge, teknologi og muligheder som helhed. Generelt må det siges, at Barrier of Entrance er meget høj i landpraksis (negativt marked, stor offentlig styring (VetStat), høje kundekrav), og lidt mindre i smådyrspraksis, som dog også i de fleste områder er godt besat. Generelt vil de etablerede altid ønske sig en høj Barrier of Entrance (f. Eks. jus practicandi) for at opretholde en goodwillværdi og gode muligheder for indflydelse på markedet.

Det frie marked

Går man ud på det frie marked og annoncerer sin praksis i DVT, skal man være forberedt på at møde en fremmed køber, som selv efter at have fået ovennævnte materiale, sikkert stadig har en del spørgsmål.

Man skal gøre op med sig selv, om man har evnen og baggrunden for at forhandle med en køber, eller om man skal inddrage sin revisor og/eller advokat i sagen. Det vil ofte være bedre at gøre det før end senere, for at sikre sig handelsbetingelser, der også tager videst mulig hensyn til de skattemæssige konsekvenser af handelen.

Hvis man er "selvhandler" råder DDD over paradigmer til købekontrakt, evt. lejekontrakt og andre nødvendige papirer.

Finansiering

I den fuldendte verden trækker køberen kontanter op af lommen ved underskrift, og det kan ofte stadig lade sig gøre. Ganske vist er det ikke let for yngre kolleger at betale af på studielån, etablere sig med familie, betale skat og samtidig spare op til køb af praksis. Men selvom bankerne også allerede har hørt om resultaterne af PDAs regnskabsundersøgelse, kan det dog stadig lade sig gøre at låne en meget betragtelig del af finansieringsbeløbet i banken.

På grund af de herskende skatteforhold er det nødvendigt at få en meget stor udbetaling ved slag af praksis, og det er også helt nødvendigt at få sin revisors opgørelse af, hvilke rammer man har for eventuel medfinansiering via et gældsbrev fra køber.

Afhængig af sælgers formueforhold kan det naturligvis godt være en god idé at tage et gælds-brev. Dels kan man få en god rente, dels bude man vel tro på, at ens gamle praksis kan tjene til afdragene. Synspunktet modsiges dog af et generelt ønske om at sprede side investeringer som helhed.

Hvis en køber ikke kan skaffe købesummen, bør man i hvert fald overveje hvorfor, før man går ind og deltager i finansieringen af handelen med et gælds-brev.

- banken finder lånet for risikabelt
- køber ønsker at sprede sine kreditmuligheder mest muligt.

I det første tilfælde har banken nok ret, så pas selv på, i det andet tilfælde kan det være fornuftigt nok, men få alligevel en bankoplysning på køber.

Handelen kan selvfølgelig også skrues sammen på mange andre måder, f. eks med glidende overgang, med forpagtning, eller med en løbende ydelse afhængig af omsætning eller overskud, eller der kan være tale om aktie- eller anpartssalg. Mange af de grundlæggende overvejelser er dog de samme i alle tilfælde.

Skattefar

Ikke to praksis eller to handler er ens, og derfor kan der kun oplyses om generelle forhold. Her i landet har skatteforholdene så stor betydning, at ingen bør kaste sig ud i salg eller køb af praksis uden at have sin revisor bag sig. Her skal derfor kun opridses nogle af de forhold, der kan få indflydelse på skatten, så man i hver fald får vendt disse med revisor:

Personlig ejet virksomhed:

Fortjenesten ved salg er indkomstskattepligtig. I al almindelighed bliver der derfor tale om topskat på fortjenesten. Det betaler sig bedst at sælge først på kalenderåret, især hvis man ikke har for meget anden indtægt, derved kan den samlede indkomst begrænses. Endelig skal skattebeløbet først betales efter ca. 1 år.

Personlig ejet virksomhed i virksomhedsordning

Fortjenesten er skattepligtig i virksomhedsordningen, d. v. s. med en forløbige beskatning på 32%. Denne beskatning forudsætter, at man kan holde sin virksomhedsordning aktiv, f. eks. at drive udlejningsvirksomhed. Det kan dreje sig om en klinikbygning, der ikke sælges med i første omgang, - eller anden virksomhed, der kan godkendes af skattemyndighederne. Kan virksomhedsordningen ikke holdes aktiv, bliver beskatningen den samme som for den personligt drevne virksomhed. Desuden vil eventuelt tidligere opsparet overskud i virksomhedsordningen komme til endelig beskatning.

Anparter eller aktier

Fortjenesten ved salg af virksomhed på anparter eller aktier manifesterer sig som en krusgevinst, der beskattes efter reglerne om aktieindkomstbeskatning.

I alle tilfælde vil god revisorrådgivning godtgøre, om det på én eller anden måde er muligt at udskyde eller nedsætte beskatningen i forbindelse med salg.

Der har i pressen været rapporteret politisk vilje til at se på generationsskifteforholdene for mindre virksomheder. Der har bl. a. været luftet forslag om, at fortjenesten ved salg af virksomhed kan overføres til en pensionsordning, så beskatningen først kommer ved udbetaling. Men for nærværende er der ikke vedtaget dybtgående ændringer i generationsskiftebeskatningen.

2. januar 2004

G:\Haas\TH filer\sælger.wpd