

# Bro mellem køber og

## TEKST

Civiløkonom og virksomhedskonsulent Ken Kürstein og indehaver af Dental Consult ApS [www.DentalConsult.dk](http://www.DentalConsult.dk) [www.Dentalbørsen.dk](http://www.Dentalbørsen.dk)

**Hvordan bygges bro mellem køber og sælger af en tandlægeklinik så en fornuftig aftale kommer i stand, der tilgodeser begge parter og medfører et positivt generationsskifte?**

Gør din bank til din medspiller, når du ønsker at købe din nye tandlægeklinik eller sælge dit livsværk. Som køber er mødet med banken din adgangsbillet til at få finansieret købet af en tandlægeklinik. Men mange forpasser muligheden for et positivt møde med banken, fordi de ikke er godt nok forberedte, og det er ærgerligt. For mødet er faktisk en god mulighed for at vise sig selv som tandlæge og kommende klinikejer frem.

Bankens udlån er for de fleste virksomheder hele det finansielle grundlag, og et godt forhold til pengeinstituttet eller andre finansieringskilder er derfor helt afgørende også ved handel med tandlægeklinikker.

Bankerne har efterhånden været under pres i meget lang tid. Derfor vil det være de klassiske finansielle dyder, som vil være i fokus. Det betyder blandt andet, at pengeinstitutterne generelt er kritiske for nyudlån. Det er derfor en rigtig god ide, at du forbereder dig grundigt til mødet med banken, så får du få en loyal med- og ikke modspiller i dit pengeinstitut.

### Sælg din idé til banken

Til mødet kan det være godt at tænke på banken, som om det var en kunde eller en patient. Skal man afsætte et produkt, er det altid en god ide at have alle de relevante svar med på forhånd. Sådan er det også med pengeinstitut-

tet. Lav derfor en flot og professionel præsentation af dine tanker omkring klinikkøb og gerne i form af en fyldestgørende forretningsplan med de parametre, som banken er særligt interesseret i.

Dermed kommer du til at fremstå som en troværdig og kompetent fremtidig klinikejer/ virksomhedsleder. Med overblik og handlekraft skaber du springkraft og tro på, at du kan overvinde vanskelige tider selv inden for tandlægeområdet. Dermed føler pengeinstituttet og bankrådgiveren, at udlånet til din nye tandlægeklinik eller partnerskab er mere sikkert.

Helt grundlæggende skal du også sætte dig i bankrådgiverens sted. Prøv at forstå, hvordan banken tænker og ser på din idé om at blive klinikejer eller indgå partnerskab. Bankens fokus er at sikre sit udlån i netop din virksomhed, og der er historikken rigtig god på tandlægeområdet. Den vurderer de ved en grundig gennemgang af det materiale, de har fået indleveret. Se også oversigten "Materiale til banken", som kan findes på forsiden af hjemmesiden [www.DentalConsult.dk](http://www.DentalConsult.dk).

Det er vigtigt at opnå og bevare en tillidsfuld relation til långivere, herunder banken. Det gør du ved med jævne mellemrum at orientere eller indlevere materiale til banken om status på klinikken, udviklingen i patienttilgang / afgang, likviditet og perioderegnskab i form af status/ balance. Vær altid åben og ærlig over for banken. Skab så stor tillid som muligt, skjul aldrig noget og undlad at overdrive hverken den ene eller den anden vej.

Stil gerne både "worst- og best-case scenario" op for banken for at vise overblik og indsigt. Evnen til at forhandle med banken gør også en stor forskel – desto bedre du er til at forhandle og fremstå stærk, velforberedt og kompetent i forhandlingssituationen, desto bedre vilkår vil

# sælger

du kunne opnå, og samtidigt vil du demonstrere dine evner til at drive selvstændig virksomhed. Tænk altid langsigtet – specielt i urolige tider som den nuværende finanskrisse

Det er altid en god ide at tænke langsigtet og være i god dialog med pengeinstituttet, så samarbejdet ikke blot handler om her og nu, men også rækker år frem i tiden. Dette er

særlig vigtigt, når det drejer sig om klinikkøb eller indgåelse af partnerskab med en eller flere tandlæger.

Det kan være en stor udfordring at skulle skifte bankforbindelse specielt i risikofyldte tider som under den nuværende finanskrisse, hvor mange pengeinstitutter selv har det svært. Som ny



## Bro mellem køber og sælger

klinikejer skal du derfor så vidt muligt sikre forholdet til din nuværende bank og evt. have en bankforbindelse mere, så du kan sprede risikoen og dermed bevare muligheden for den størst mulige selvbestemmelse.

Forholdet til dit pengeinstitut er et af de vigtigste parametre i forhold til at kunne skabe vækst i netop din tandlægeklinik. Uden et fornuftigt partnerskab med pengeinstituttet bliver finansieringen nemlig en stopklods for din fortsatte udvikling af klinikken.

### Særligt for sælgere

Når en klinikejer går med overvejelser om at sælge klinikken eller dele heraf kontaktes typisk en klinikmægler med brancheindsigt. I Dental Consult indledes med et møde på klinikken (kan evt. også være på et andet diskret sted), hvor vi drøfter sælgers ønsker og behov til en positiv salgsproces. Vi gennemgår klinikkens forhold og planlægger det videre forløb m.m.

Derefter udarbejde et professionelt salgsmateriale med analyse af klinikken og økonomiberegninger. Vi opsøger potentielle købere, forhandles vilkår og overdragelse sammen med dig/jer, ligesom vi medvirker til at udarbejde købskontrakten.

Der findes en lang række værktøjer og processer, som anvendes for at gøre salgsprocessen værdiskabende.

Sammen med sælger afdækkes behovene ved et generations- eller ejerskifte og der udarbejdes et løsningsforslag, der både forbereder salget, udfører det og sikrer at der ikke er nogen løse ender bagefter.

Salgsprocessen kan opdeles i tre hovedaktiviteter, nedenfor er nævnt eksempler på aktiviteter og handlinger der udføres for sælger:

### Før salgsaktiviteter (forberedelse):

- Indledende rådgivning af klinikejer omkring salgsprocessen
- Status på klinikkens tilstand, mulige forbedringer, der kan øge salgsværdien eller afkorte liggetiden, og arbejdsfordelingen af disse opgaver. Optimering af salgsvilkårene, selve klargøringen til det kommende salg, - både af selve klinikken og af alt det følelsesmæssige der følger med salget af ens livsværk.

### Eksempler på aktiviteter under salget (handling):

- Indledende dialog om ønsker og rammer for salget omsat til en handlingsorienteret proces.
- Fastsættelse af udbudsprisen, ud fra en række objektive og subjektive faktorer. Der findes typisk fire prisfastsættelsesmodeller, hvor nogle af de vigtigste faktorer (meget forenklet) er Goodwillberegningen og Inventaropgørelsen (værdien af inventar udarbejdes i samarbejde med velkendte vurderingsmænd indenfor dentalbranchen).
- Udarbejdelse af salgsoptstilling og salgsspekt, herunder billedpræsentation af klinikken.
- Opstilling af regnskabstal, budgettal, beregning af nøgletal, og bearbejdningen af tandlægestatistikken.



- Evt. udarbejdelse af oplæg til finansieringsplan (Klinik-Sælgerbevis, hvilket svarer til et Køberbevis)
- Førstegangsdiallog med køberemner (segmentering), herefter fællesbesøg med sælger og relevante køberemner (på disse møder kan købers rådgiver også deltage, det kan være en anden klinikmægler, revisor, advokat eller en anden person, som køber føler sig tryk ved).
- Medvirke i forhandlingen mellem sælger og de udvalgte køberemner om de relevante rammevilkår for klinikhandelen, samt evt. udarbejdelse af en fortrolighedserklæring (NDA) før de tættere forhandlinger indledes.
- Når der er enighed mellem køber og sælger, påbegyndes dialogen omkring de juridiske dokumenter, der skal indgå i den pågældende type handel, herunder overdragelse af patientkartotek, som kræver en særlig håndtering.
- Håndtering af andre afledte opgaver, såsom at sikre at udbetalingen deponeres korrekt i sælgers bank og at dette sker i henhold til den særlige Købsaftale der skal indgås mellem parterne

Der findes en række oplæg til de juridiske dokumenter, så der efterfølgende kan udarbejdes et færdigt oplæg der kan bæres direkte videre til advokaten, samt til godkendelse i tandlægeforeningen).

De juridiske dokumenter er specielt udarbejdet med henblik på Dentalbranchen. Og disse dokumenter, tager i særlig grad udgangspunkt i overdragelsen mellem en tandlægekliniker og en ny tandlægekøber, eksempelvis i forhold til ydrenummer og andre tandlægespecifikke vilkår.

Disse dokumenter kan begge parter også med fordel fremsende til PTO eller Dansk Tandlægeforening. Denne tilgang til opgaven betyder, at omkostningen til advokatbistand for både køber og sælger kan minimeres, samtidig med at de er juridisk gældende.

#### Efter salget (opfølgning)

- Opfølgning og afslutning på de indgåede aftaler, således at der ikke er nogen løse ender.
- Evaluering af salgsprocessen m.v.
- Evt. dialog omkring hvordan dele af salgsprouvet kan placeres optimalt.
- Dialog om den videre proces.

Ovennævnte eksempler er ikke en udtømmende liste. Der er en lang række andre fokusområder som eksempelvis lejekontraktvilkår, ansatte i forbindelse med virksomhedsoverdragelser, som vi også har særlig fokus på i den værdiskabende salgsproces. Selvsagt i fuld fortrolighed.