Fusion af tegnestuer

Vi har talt med advokat Johan Løje, Sandel, Løje & Wallberg, og revisor René Jakobsen, Deloitte, for at give en smagsprøve på alt det, der skal tages højde for ved en fusion, fordele, ulemper, selskabsformer, forarbejdet, overvejelserne samt de spørgsmål man må stille sig selv og sine eventuelle partnere før den endelige beslutning.

Af Helle Lorenzen, kommunikationsmedarbejder (DJ)

Naturligvis kan der fremføres uendeligt mange argumenter både for og imod det hensigtsmæssige i fusion af de mange meget små designvirksomheder i Danmark – argumenter, der bl.a. afhænger af målsætninger, ambitioner og personligheder. Men uanset for og imod her og nu er det et stort spørgsmål rent branchemæssigt inden for de næste fem til ti år, om de små tegnestuer kan stå distancen i konkurrencen om kunderne i en global verden, kunder, som vel at mæke er eksponenter for mere og mere omfattende og komplekse designopgaver, som skal løses professionelt inden for og på tværs af forskellige designområder.

Større firma – større muskler

I en årrække har det været og er stadig meget udbredt, at designbranchens mange små en-mands/kvindesbetjente tegnestuer har slået sig sammen i arbejdsfællesskaber, hvor man deler nogle udgifter og eventuelt også hjælper hinanden med løsningen af forskellige opgaver. Spørgsmålet man kunne stille er, om tiden og branchen er ved at være moden til næste skridt: den helhjertede og forpligtende sammenlægning af firmaerne.
Ret beset er det muligt at opnå mange af de samme fordele i arbejdsfællesskaberne, specielt dem, der handler om udgifter til administration og regnskab. Men et samlet firma med en række partnere og måske oven i købet ansatte medarbejdere sender et helt andet slags signal til kunderne, designkøberne. Kunderne har ikke nødvendigvis fantasi til at forestille sig, at et ganske lille designfirma har et stort netværk at trække på i forbindelse med løsningen af opgaverne – de føler sig tryggere ved et større firma, hvor de konkret kan blive præsenteret for og se forskellige kompetencer. Et større designfirma signalerer helt åbenlyst større muskler.
Dermed ikke sagt, at hvis man slår sig sammen, er man automatisk dobbelt så gode og kan dobbelt så meget. Det vil afhænge af, hvilke kompetencer, erfaringer, fagligheder og kvalifikationer, der bliver lagt i bunken. Vil man fx være stærkere i én bestemt retning og "støvsuge" det pågældende marked for kunder – eller vil man bygge vidt forskellige kompetencer oven på hinanden, så man dermed er i stand til at løse en hvilken som helst designopgave, herunder totaldesign.
Den reelle fusion er ren teknik med valg af selskabsformer, skrivning af kontrakter, økonomi, skat mv. Men før man kommer dertil, er det yderst væsentligt at have overvejet formålet med fusionen, få afstemt sine forventninger og, med en rådgivers hjælp, stille en masse "pinlige" spørgsmål, ridse en masse dårlige situationer op, så man kan afklare, hvad der skal nedfældes i en kontrakt. Og en kontrakt skal altid laves, selv om man ikke forestiller sig at få brug for den. Det kan synes besværligt at fusionere – men det er meget sværere at komme ud af et fælles firma igen, specielt

hvis der ikke er meget præcise nedskrevne kontrakter – og dét uanset hvilken selskabsform, man vælger.
Endelig skal man kende hinanden godt, have den rette kemi , både personligt, men måske i højere grad arbejdsmæssigt. Og så er det nødvendigt at være meget åbne over for hinanden, ikke sidde og putte med nogle oplysninger, som på et senere tidspunkt kan give ubehagelige oplevelser i det fælles firma.
Alt dette skulle gerne bevirke, at man er temmelig bevidst om, hvad man går ind til, at man ikke længere er sig selv med sine egne kunder, men en del af en gensidigt forpligtende organisation med fælles kunder.

De vigtige overvejelser

Formålet med og forventningen til fusionen. Skal vi være stærke i én retning? Skal vi dække hele paletten? Ønsker vi at ansætte medarbejdere? Hvor store vil vi være? Ønsker vi at blive "rige og berømte"?
Den enkeltes forretningsgrundlag før fusionen. Hvilke styrker og svagheder ligger der i det? Og hvordan ser billedet ud, i forhold til vores målsætning, når vi sammenligner og lægger styrker og svagheder sammen? Kan vi det i praksis, som vi ønsker?
De forskellige kulturer. Hvordan arbejder man? Hvilke rutiner har man? Kan det forenes?
Aftaler om kunder. Hvilke aftaler skal man indgå ift. de kunder, man tager med ind i firmaet – og hvad hvis man vil ud igen, kan man så tage de kunder med sig igen?
Regnskaber og kundeoversigter. Hvordan ser de ud for hver enkelt?
Forretningsgrundlag. Hvad skal det nye fælles firma arbejde med? Hvilken slags kunder ønsker man? Hvilken omsætning?
Kompetencefordeling. Hvem bestemmer hvad i det fælles firma?
Navn. Hvad skal firmaet hedde? Og hedder det også det, hvis nogen vil ud af firmaet på et senere tidspunkt?

De "pinlige" spørgsmål

Hvad nu hvis én er godt tilfreds med at tjene 350.000 kr. om året – men en anden vil tjene 700.000 kr.?
Hvad nu hvis én får andre interesser og falder lidt af på den ift. firmaet?
Hvad er holdningen til "at have noget ved siden af" firmaet?
Har nogen et privat økonomisk bundløst hul?
Er der personlige forhold, der kan påvirke firmaet, fx alkoholisme, ludomani, depression, fysisk sygdom, et rodet privatliv?
Skal royalty for tidligere produkter gå i fælles kassen eller til den enkelte partner?
Hvad nu hvis én pludselig sidder meget hjemme og arbejder? Er det ok?
Skal alle møde og gå hjem på samme tid?
Er der risici ift. tidligere arbejder? Har man haft problemer med kunder, der har befordret bistand fra advokat?
Hvordan er baglandet, manden, konen, kæresten? Kommer man ud af det med dem også?

For og i mod

Hvad kan tale for en fusion?

Reduktion af administrative udgifter
Synergieffekt, når man komplementerer hinanden
Overskud til udvikling
Kreativ tænkeboks
Bedre brug af den enkeltes faglige ressourcer
Større mulighed for specialisering
Ressourcer til løsning af komplekse opgaver
Synlighed
Konkurrenceevne
Troværdighed og tryghed ift. kunderne.

Hvad kan tale imod en fusion?

Det store forarbejde
De mange overvejelser
De "pinlige" spørgsmål
Kulturmodsætninger
Udgifter ifbm. rådgivning og kontraktskrivning (typisk ca. 40.000 kr.)
Vanskelighed ved at komme ud af det igen.

Selskabsformer

Interessentskab – I/S

Et interessentskab er en personligt drevet virksomhed. Interessenterne hæfter derfor fælles for den gæld, der opstår i interessentskabet, og ejer i sameje de aktiver, som findes i interessentskabet. En partners kreditorer kan forgribe sig på interessentskabets formue, men først når interessentskabets egne kreditorer har fået deres. Et interessentskab er derfor ganske følsomt i økonomisk vanskelige tider.
Partnerne i et interessentskab skal være enige, når der træffes beslutninger, og det er derfor også interessenterne i fællesskab, som tegner firmaet.
Skattemæssigt har interessentskabet ingen betydning, da indtægter i interessentskabet betragtes som personlig indkomst for interessenterne.
Hverken regnskaber, antallet og identiteten af interessenterne er offentligt tilgængelige.
Der gælder ingen formelle regler for et interessentskab, så alt skal nedfældes i kontrakter.
Der er mulighed for i et interessentskab at differentiere lønnen til interessenterne – fx kan den, der står for den største indtjening få en højere løn.

Anpartsselskab - ApS

Et anpartsselskab begrænser ejernes ansvar. En anpartshaver kan ikke gøres ansvarlig for selskabets tab, medmindre vedkommende har kautioneret for gælden.
Anpartshaverne beskytter derfor deres private formuer.

Anpartsselskabets kapital skal være mindst 125.000 kr. – og beløbet skal vel at mærke altid være til stede. Selskabets regnskaber er offentligt tilgængelige, ligesom det af regnskaberne skal fremgå, hvem der ejer mere end 5 procent af anparterne.
Anpartshaverne udpeger / ansætter en direktør, som formelt træffer beslutninger på vegne af selskabet, men man behøver ingen bestyrelse. Det betyder, at beslutningsprocessen i hvert fald udadtil er mere enkel og formel end ved interessentskaber. I de fleste anpartsselskaber har ejerne dog indgået en overenskomst, som nærmere tager stilling til, hvilke beslutninger en direktør kan træffe.
Det er selskabet, der ejer alle aktiver, herunder rettigheder til at udnytte de designs, som er frembragt. Dette betyder, at udtræden af ejere ofte er meget lettere, idet de kan afregnes i betaling for deres anparter.
Skattemæssigt er et anpartsselskab et selvstændigt skattesubjekt, hvilket man kan bruge til forskellige former for skatteplanlægning.
Hvis alle anpartshavere har lige store anparter, kan der ikke differentieres ved betaling af udbytte. Men der er så mulighed for at indføre bonusordninger.

Aktieselskab – A/S

Et aktieselskab begrænser også ejernes ansvar. En aktionær kan ikke gøres ansvarlig for selskabets tab, medmindre vedkommende har kautioneret for gælden. Aktionærerne beskytter derfor deres private formuer.

Aktieselskabets kapital skal være minimum 500.000 kr., hvoraf man kan bruge op til 60 procent, før det skal forklares.
Også et aktieselskabs regnskaber er offentligt tilgængelige, ligesom det af regnskaberne skal fremgå, hvem der ejer mere end 5 procent af aktierne.
Der skal vælges en bestyrelse, som ansætter direktøren. Det betyder, at beslutningsprocessen i hvert fald udadtil er mere enkel og formel end ved interessentskaber. I de fleste aktieselskaber har ejerne dog indgået en overenskomst, som nærmere tager stilling til, hvilke beslutninger en direktør og en bestyrelse kan træffe uden enighed.
Det er selskabet, der ejer alle aktiver, herunder rettigheder til at udnytte de designs, som er frembragt. Dette betyder, at udtræden af ejere ofte er meget lettere, idet udtrædende ejere kan afregnes i betaling for deres aktier.
Skattemæssigt er et selskab et selvstændigt skattesubjekt, hvilket man kan bruge til forskellige former for skatteplanlægning.
Hvis alle aktionærer har lige store aktier, kan der ikke differentieres ved betaling af udbytte. Men der er så mulighed for at indføre bonusordninger.