

Due diligence:

Kritisk suksessfaktor i en transaksjonsprosess

Artikkelen beskriver hvorfor due diligence er en viktig del av en vellykket oppkjøps- og fusjonsstrategi og hvordan en due diligence-prosess gjennomføres. Samtidig beskriver den fordelene med å koordinere ulike typer due diligence slik at det oppnås en effektiv og helhetlig transaksjonsprosess.



Artikkelen er forfattet av:

Statsautorisert revisor
Thorbjørn Grindhaug
Partner PricewaterhouseCoopers

Det siste tiåret har vært preget av en kraftig økning i fusjoner og oppkjøp av virksomheter både i antall og verdi. Formålet med disse transaksjonene er å skape verdi for selskapets aksjonærer. For å oppnå dette er det avgjørende at selskapet utvikler en vellykket oppkjøps- og fusjonsstrategi. Den sterke veksten i antallet gjennomførte transaksjoner det siste tiåret er resultatet av sterk og vedvarende europeisk og global integrasjon, i tillegg til konsolidering av industrier. Videre har fremveksten av nye markedsaktører, deriblant private equity-selskaper, bidratt til stor transaksjonsvirksomhet.

Fusjoner og oppkjøp er en så vanlig ekspansjonsmåte i Norge at kompetanse rundt denne prosessen er blitt sentral for topp- og mellomledere. Uroen i finansmarkedene det siste året aktualiserer i tillegg behovet for å gjennomføre grundige undersøkelser i form av ulike typer due diligence i både oppkjøps- og salgsprosesser.

Nedenfor vil vi illustrere hvordan transaksjonsbistand, i form av due diligence-prosesser, vil være avgjørende for å gjennomføre et vellykket oppkjøp, herunder også fusjon.

Motivet bak et oppkjøp eller en fusjon

Motivet bak et oppkjøp eller en fusjon er vanligvis inntekts- eller kostnadssynergier som fører til økt verdiskapning i bedriften. Inntekts- og kostnadssynergiene kan knytte seg til vekst, økte markedsandeler, forbedret produktmik, eliminering av sesongsvingninger, fremførbare underskudd, indirekte og direkte kostnadsbesparelser m.m. Verdien av disse synergiene vil utgjøre den merprisen kjøper eller overtakende selskap er villig til å gi utover «stand alone»-verdien av målselskapet.

En due diligence vil kunne bidra som en viktig del av en verdivurdering både når det gjelder «stand alone»-verdien og synergiverdiene.

Til tross for motivet om verdiskapning viser studier at mange oppkjøp og fusjoner ikke har vært verdiskapende for aksjonærene. Dette kan skyldes at man enten ikke klarer å oppnå de inntekts- og kostnadssynergiene man har beregnet, at beregnede synergier er overvurdert eller at selskapets «stand alone»-verdi er optimistisk beregnet. Resultatet er at man har betalt en for høy pris.

Et oppkjøp eller en fusjon vil ofte ha en høy grad av risiko. Denne risikoen vil øke kjøpers eller fusjonspartners krav til fremtidig avkastning. I flere tilfeller har det vært vanskelig å innfri disse forventningene. En due diligence-prosess vil bidra til å identifisere hvilken risiko som er knyttet til virksomheten. Identifisert risiko vil da enten elimineres, føre til en prisreduksjon eller endre bytteforholdet. Dette vil igjen resultere i en nedjustering av kjøpers eller fusjonspartners avkastningskrav.

Hva er en due diligence

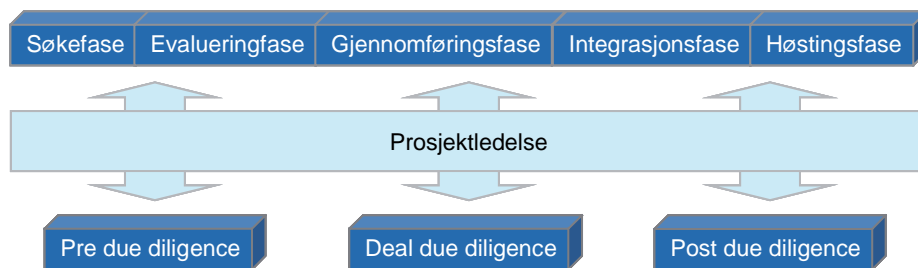
En due diligence blir vanligvis definert som en systematisk gjennomgang av en virksomhet for å identifisere risiko knyttet til denne. Formålet vil være å identifisere kritiske faktorer (deal breakers) knyttet til virksomheten som har betydning for eventuell transaksjon og andre forhold som har betydning for prising. Samtidig gjøres det en verifikasjon av at de forutsetningene som transaksjonen er basert på og de garantier som bør stilles i forbindelse med avtaleutforming, identifiseres.

Due diligence skiller seg fra revisjon ved at man ikke skal bekrefte regnskapets riktighet, men heller underbygge og bekrefte de forutsetninger som transaksjonen bygger på. En due diligence er ikke lovpålagt, men blir avtalt i hvert enkelt tilfelle. I motsetning til avtalte kontrollhandlinger reguleres ikke en due diligence av god revisjonsskikk eller annen standard. Omfanget og fokus på rapporten vil avtales i hvert enkelt tilfelle og vil være sterkt preget av type transaksjon, bransje og hvilket stadium i prosessen gjennomgangen foretas.

Due diligence i forhold til de forskjellige faser i en transaksjonsprosess

En transaksjonsprosess består av flere faser hvor hver fase har som formål å føre prosessen fremover og bidra til en vellykket transaksjon. Due diligence kan foretas på flere stadier i en transaksjonsprosess med samme hovedformål, men gjennomgangen vil ha forskjellig delformål og innhold avhengig av når i transaksjonen den gjennomføres. I figur 1 vises det hvordan en prosjektledelse kan ta i bruk forskjellige typer due diligence på forskjellige stadier i en transaksjonsprosess.

Transaksjonsprosess



Figur 1

- **Pre due diligence** er en kortfattet og innledende vurdering av en oppkjøps- eller fusjonskandidat basert på offentlig tilgjengelig informasjon. Formålet er å oppnå et best mulig beslutningsgrunnlag før man inngår avtale.
- **Deal due diligence** er en detaljert gjennomgang av virksomheten. Formålet vil være å identifisere kritiske forhold av betydning for transaksjonen (deal breakers) og andre vesentlige forhold rundt prising. Videre vil gjennomgangen identifisere garantier i forbindelse med avtaleutforming og i tillegg verifisere de forutsetningene som transaksjonen er basert på.
- **Post due diligence** skal hovedsakelig bekrefte at avtalte garantier er blitt oppfylt. En post due diligence har den fordel at man som hovedregel har ubegrenset informasjonstilgang.

I tillegg kan due diligence deles opp ytterligere etter type transaksjon, for eksempel vil en salgssituasjon påkalle en sell side due diligence (eller vendor due diligence – forkortet VDD) mens et oppkjøp eller en fusjon vil kreve en buy side due diligence.

En vendor due diligence gjøres på oppdrag for en part som ønsker å selge hele eller deler av en virksomhet. Styrken ved å gjennomføre en VDD ligger i at selger i mye større grad får kontroll over salgsprosessen og informasjonsflyten i forkant og under et salg. Samtidig vil en VDD avdekke og bringe frem risikoforhold på et tidlig stadium. Ved at risikoforhold løftes frem før en kjøper er på banen, vil selger få en forbedret forståelse for hvilke områder som vil bli belyst i en salgsprosess. Samtidig gis selger en mulighet til å håndtere funnene, rette opp og vurdere hvordan disse skal presenteres for potensielle kjøpere. Dette vil kunne virke avvæpnende i forhold til alternativet der kjøper vil trekke frem funn med krav om prisavslag mot

slutten av prosessen, da gjennomføringsvilligheten normalt er høy hos selger.

Hensikten med due diligence

Oppkjøp og fusjon av virksomheter er ofte meget kompliserte transaksjoner. Det blir således viktig å vite hva man kjøper og få avdekket forhold som kan føre til mislykkede oppkjøp. En fusjon/et oppkjøp defineres som vellykket når den resulterer i merverdi for aksjonærene. Dette er også hovedmotivasjonen for å gjennomføre en due diligence. Oppnåelse av dette avhenger av flere faktorer, hvor en av de viktigste er gjennomføringen av transaksjonsprosessen. Merverdien skapes ved å foreta en systematisk gjennomgang av virksomheten for å identifisere risikoforhold knyttet til denne. Gjennomgangen vil ha et sterkt kommersielt fokus og gir oppdragsgiveren et økt beslutningsunderlag.

Due diligence som en kritisk suksessfaktor i en transaksjonsprosess

Som nevnt ovenfor er hensikten med en due diligence å bidra til en vellykket transaksjon. Erfaring viser at en vellykket transaksjon kjennetegnes ved at transaksjonen er en velstyrt prosess fra kjøpers side. Kjøper bør ha utnevnt en prosessledelse og i tillegg bør det trekkes inn eksterne rådgivere med spesialkompetanse og erfaring med finansielle transaksjoner. Generelt har det vist seg at det er fire generelle kriterier som det bør fokuseres på i en transaksjonsprosess. Disse faktorene knytter seg både til prisingen, avtaleutforming og selve integrasjonsprosessen.

Kriterier i forhold til prising og avtaleutforming:

1. Kjøperen bør erverve mest mulig kunnskap om virksomheten, verdidriverne og de aktivitetene som gir synergieffektene.

Kriterier i forhold til en vellykket integrasjon:

2. Det bør være hastighet i transaksjonsprosessen slik at produktiviteten opprettholdes under integrasjonen.
3. Interne interessekonflikter bør unngås ved å klargjøre roller og forbindelser samt å plassere rett person i rett stilling.
4. Utvikle og utøve effektiv kommunikasjon både for å overvinne intern motstand mot endringer og for å styre markedets oppfatninger.

En due diligence dekker mer eller mindre alle kriteriene over.

Ad. 1. En due diligence vil øke kjøperens kunnskap om virksomheten, verdidriverne og synergiene. Gjennom analysearbeidet vil verdidrivere og inntekts- og kostnads-synergier identifiseres og risiko avdekkes. Dette vil gi et verdifullt innspill til prisfastsettelse og øvrig avtaleutforming.

Ad. 2. En vellykket transaksjonsprosess krever store ressurser fra bedriften. Imidlertid vil hastigheten i transaksjonsprosessen i større grad bli opprettholdt av en due diligence foretatt av et profesjonelt eksternt team som gjennomfører due diligence på en rask og effektiv måte. Dette vil gi verdifull informasjon som fører transaksjonsforhandlingene fremover og nøkkelpersonell frigjøres slik at driften i minst mulig grad forstyrres.

Ad. 3. En gjennomgang vil kunne gi en eksternt evaluering av ansatte og deres kompetanse slik at fremtidige roller i større grad kan klargjøres.

Ad. 4. Frigjøring av nøkkelpersonell i virksomheten vil muliggjøre et større fokus på den interne kommunikasjonen og kommunikasjon ut mot markedet.

Gjennomføringen av en buy side due diligence

I forbindelse med oppkjøp og fusjon foretas det gjerne en buy side due diligence. En slik gjennomgang skal ha et kommersielt fokus som avdekker både strategisk og operasjonell risiko. For å oppnå dette bør gjennomgangen utføres av spesialister med erfaring fra selskapstransaksjoner og den aktuelle bransjen. Prosjektteamet bør ha spesialkompetanse innen transaksjonsstrategi, jus, skatt, økonomiske, regnskapsmessige og finansielle forhold. Ved behov bør også spesialister innen områder som teknologi, miljø, politikk o.l. benyttes.

I stadig større utstrekning kombineres en finansiell due diligence med en kommersiell due diligence. I så henseende vil den kommersielle due diligence bidra til å kunne verifisere de makroøkonomiske rammebetingelser som legges til grunn for virksomhetens budsjetter og fremtidsplaner.

Et riktig sammensatt team vil kunne bistå oppdragsgiveren med transaksjonsrådgivning gjennom hele transaksjonsprosessen. Teamet bør bistå klienten med å utvikle en vellykket strategi for transaksjonen, foreta en due diligence og hjelpe til med gjennomføringen. I tillegg bør teamet hjelpe til med integrasjon etter at transaksjonen er gjennomført.

Due diligence er en prosess hvor det foregår en løpende kommunikasjon mellom due diligence-teamet og oppdragsgiver. Teamet mottar og analyserer informasjon fra målselskapet (target) og resultatene av analysene blir kontinuerlig formidlet til oppdragsgiver. Særlig gjelder dette funn av vesentlig karakter som potensielt vil kunne få konsekvenser for om transaksjonen bør gjennomføres eller ei (deal breakers). I figur 2 vises fasene og fremdriften i en due diligence-prosess.

Faser i en due diligence



Kilde: PricewaterhouseCoopers Transaction Services

Figur 2

Fase 1 består av innledende kommunikasjon med oppdragsgiver hvor dennes behov kartlegges. Oppdragets fokus og omfang defineres i samarbeid med oppdragsgiver og det utarbeides et mandatbrev.

Fase 2 Due diligence-teamet vil etablere en kunnskapsdatabase som skal være grunnlaget for gjennomgangen. På dette stadiet skjer den første kommunikasjonen med målselskapet. Det utarbeides og oversendes en dokumentliste som beskriver den dokumentasjonen selskapet må fremskaffe. Videre vil ledelsen i målselskapet gi en presentasjon slik at due diligence-teamet får et innblikk i driften, organisasjonen og andre relevante forhold.

Fase 3 En gjennomgang med selskapets revisor foretas normalt før analysearbeidet påbegynnes. Revisors arbeid vil kunne

påvirke både arbeidsomfang og fokus for den videre gjennomgang. Videre vil en slik samtale kunne være en effektiv måte å oppnå forståelse for målselskapets virksomhet.

Fase 4 består av analysearbeidet. Innhentet dokumentasjon blir gjennomgått, analysert og diskutert med representanter fra målselskapet. Videre vil det være en løpende koordinering med andre rådgivere da resultater fra for eksempel juridisk og teknisk due diligence ofte vil ha betydning for den finansielle gjennomgangen og vice versa.

Fase 5 består av kvalitetskontroll på arbeidet og utarbeidelse av sluttrapport. Det vil bli innhentet en erklæring fra ledelsen på at faktagrunnlaget er fullstendig. Ofte vil ledelsen lese gjennom et rapportutkast slik at man kan få en erklæring om at rapporten gir et korrekt og fullstendig bilde av målselskapet og dets virksomhet. På dette stadiet vurderes effekten av funn og konklusjoner. Eventuelle funn kan føre til prisavslag og/eller garantier fra selger, i enkelte tilfeller kan funnene føre til terminering av transaksjonen, det blir således naturlig at de ansvarlige på due diligence-teamet bistår oppdragsgiver i prisforhandlinger og kontraktsutforming.

Resultat av due diligence

I løpet av en transaksjonsprosess vil due diligence kunne foregå parallelt med forhandlinger og avtaleutforming. Disse to prosessene vil kunne påvirke hverandre fortløpende, og resultatet av due diligencen vil formidles løpende gjennom prosessen.

Gjennomgangen kan gi kjøperen informasjon som gjør at han kan kreve detaljerte garantier om ulike forhold i målselskapet. Disse kravene vil kunne tvinge en eventuell selger til å gi ytterligere opplysninger. Analysene fra gjennomgangen vil anvendes i forhandlingene.

Faktorer som ligger til grunn for en vellykket due diligence prosess vil være:

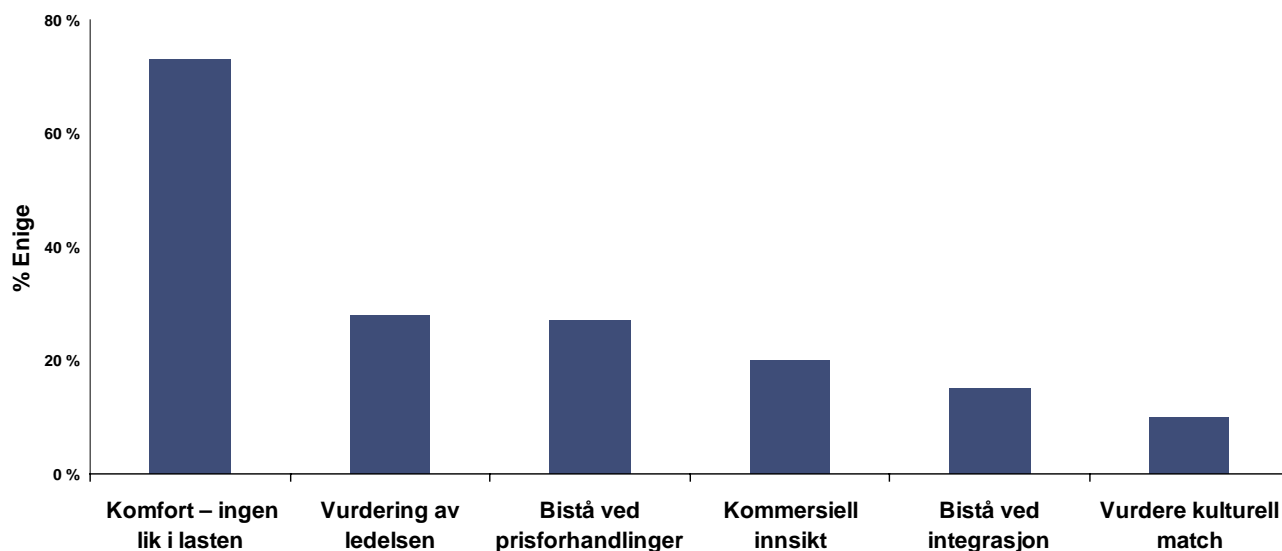
- klart og relevant mandat
- realistisk fremdriftsplan i forhold til arbeidsomfanget

- gjennomgangen bør ha høy prioritet hos målselskapet med bl.a. tilgang til nøkkelpersonell
- hyppig kommunikasjon mellom rådgivere og klient hvor funn rapporteres løpende
- tidlig identifisering av risikoforhold
- strukturert rapport med et kommersielt utgangspunkt og som fokuserer på informasjon av betydning for transaksjonen
- erfarent team med fag- og bransjekunnskap
- stort og erfarent nettverk

Nedenfor følger eksempler på forhold som vi har avdekket i forbindelse med ulike konkrete prosjekter.

- Svakheter i regnskaps- og rapporteringsrutiner
- Transaksjoner med nærstående parter
 - a. Transaksjoner som ikke er på arm-lengdes avstand
 - b. Urealistiske budsjetter/prognoser
 - b. Budsjetter/prognoser basert på urealistiske forutsetninger og mangler konsistens
- Manglende kompetanse og/eller kapasitet på personalsiden
- Regnskapsprinsipper som avviker fra gjeldende rett og god regnskapsskikk
- Feil (aggressiv) periodisering av inntekter
- Overvurdering av balanseførte prosjektkostnader
- Overvurderte fordringer
- Overvurdert goodwill eller andre immaterielle verdier
- Feilvurderte opsjonsrettigheter
- Undervurderte forpliktelser herunder pensjonsforpliktelser
- Off balance sheet items
 - c. Kan være tvister, finansielle instrumenter m.m.
- Feilaktig avgiftsbehandling
 - d. Det kan foreligge latente «avgiftsbomber» på grunn av feilaktig bruk av avgiftsfritak
- Stor avhengighet av konsentrert kundemasse

En undersøkelse foretatt av PricewaterhouseCoopers viser at i 70 % av tilfellene ønsket selskapene en due diligence for at de vil være komfortable med at det ikke dukker opp noen «lik i lasten». Videre var det 30 % som ønsket en vurdering av ledelsen og nesten like mange som ønsket bistand i forbindelse med prisforhandlinger. I figur 3 vises bedriftenes hovedgrunner til å foreta en due diligence.



Kilde: Transaction Services Group London 1997

Figur 3

Due diligence som integrasjonsverktøy

Avsnittene over har i stor grad trukket frem og eksemplifisert tradisjonell buy side due diligence, som er et helt sentralt verktøy for å kunne avklare risikoforhold og vurdere prisforutsetninger i transaksjonsavtalen mellom partene. Flere og flere transaksjons-eiere har begynt å sette mer omfattende målsettinger og utvide due diligence arbeidet til å omfatte flere områder. Ved å koordinere due diligence som fokuserer på finansielle forhold med due diligence som tar for seg kommersielle forhold og operasjonelle forhold, kan man realisere synergier. En slik integrert due diligence-prosess sikrer at de strategiske målsettingene og de økonomiske forventningene for transaksjonen innfris. Nedenfor følger en beskrivelse av ytterligere former for due diligence-prosesser innen PwCs transaksjonsavdeling som kan, og bør, koordineres med finansiell due diligence i en transaksjonsprosess. Forløpet i de ulike due diligence-prosessene vil være tilnærmet som beskrevet i de foregående avsnittene.

Kommersiell due diligence

En kommersiell due diligence (CDD) fokuserer på å verifisere en forretningsplan basert på omfattende forståelse av markedet. Fire hovedkomponenter i kommersiell due diligence er vurdering av markedet, vurdering av konkurranseforhold og konkurranseposisjon, vurdering av kunderelasjoner og vurdering av omsetnings- og bruttomarginestimater. Arbeidet begynner ofte med makroperspektiv på industrielle forhold og blir så mer og mer selskaps-spesifikt for det aktuelle målselskap. Vurdering av markedet omfatter avgrensning av industrien og attraktiviteten av denne gjennom vurdering av markedsvekst, trender, markedsstørrelse, etc. Vurdering av konkurranseforhold omfatter blant annet vurdering av målselskapets relative posisjon i markedet, måling av markedsandel og prisposisjon. Vurdering av kunderelasjonene omfatter kundeundersøkelse for blant annet å avklare kundeloyalitet, de viktigste kjøpskriterier og avklare såkalte «lock-in-factors». Analyse av forretnings-

planen og estimert omsetning og bruttomargin omfatter vurdering av de underliggende forutsetninger for et «base case» og sensitivitet i forhold til dette.

Operasjonell due diligence

I forhold til de foreliggende forretningsplaner er det også viktig å vurdere målselskapets gjennomføringsevne gjennom en vurdering av operasjonell risiko. Dette gjøres ved å foreta en operasjonell due diligence (ODD). I tillegg til å identifisere operasjonell risiko, vil en ODD ha som mål å identifisere forbedringsområder. En operasjonell due diligence kan være avgrenset mot spesielt identifiserte risiko-områder i et målselskap eller omfatte alle målselskapets hovedprosesser. Inndeling av hovedprosesser kan være salg og markedsføring, forskning og utvikling, innkjøp, produksjon og materiell håndtering, logistikk (supply chain) samt ettersalg og service. I tillegg er det viktig å vurdere støttefunksjonene i målselskapet, blant annet personal, IT og økonomi. I tillegg



KURS HØSTEN 2009

De besværlige inntektene	Arr. flere steder i okt./nov.
Økonomiske nedgangstider – utfordringer for revisor	Arr. flere steder i okt./nov.
Pensjoner – produkter og regnskapsføring	Oslo, 4. nov.
Fusjon og fisjon – selskapsrett, skatt, regnskap	Oslo, 11.–12. nov.
Naturalytelser og utgiftsgodtgjørelser	Oslo, 16. nov.
Jus for revisorer	Oslo, 19. nov.
Bokføringsregelverket under vurdering – hvilke endringer kan vi vente oss? (halvdagskurs)	Oslo, 7. des. kl 09–12.30
Revisor, bokføringsreglene og SA 3803 (halvdagskurs)	Oslo, 7. des. kl 13–15.30
Revisjon i avslutningsfasen – herunder konsekvenser for revisjonsberetningen og annen rapportering	Oslo, 8. des.
Lønnsinnberetning og skatt – regelendringer i 2009	Oslo, 14. des.

revisorforeningen • no

vurderes også ledelseskompetanse, KPIer og målselskapets prestasjoner i forhold til industristandarder (best practice). Denne tilnærming gir et godt utgangspunkt for å vurdere eventuelle planer for restrukturering og kostnadsreduksjon. I denne sammenheng vil eventuelle forutsetninger for transaksjonen med hensyn til kostnadssynergier kunne vurderes.

Business due diligence

For å kunne realisere synergier i utførelsen av due diligence-arbeidet bør finansiell, kommersiell og operasjonell due diligence utføres som en koordinert øvelse. Enkelte due diligence-rådgivere vil ha forutsetninger for å kunne levere alle de aktuelle tjenester ved å sette sammen et integrert team med spesialister innen de respektive områdene. I denne sammenheng har man fått et nytt begrep – «Business due diligence». En god Business due diligence skal, i tillegg til å minimere risiko, fokusere på realisering av verdier fremover. Den vil kunne danne et effektivt grunnlag for planlegging av integrasjon av målselskapet i forhold til nye eiere. Aktørene i transaksjonen, både i målselskapet og hos transaksjonseierne, vil normalt være i posisjoner som krever fokus på drift av kjernevirksomhet i sine respektive organisasjoner og

således vil ekstern bistand i forhold til integrasjonsarbeidet ofte være en nødvendighet. Figur 4 illustrerer hvordan en integrert due diligence kan bidra til en effektiv prosess som kan gi et bredt og solid fundament for en vellykket transaksjon.

Realisering av de strategiske målsettingene

Undersøkelser viser at manglende, eller for sen, fokus på integreringen ved fusjoner og oppkjøp er en direkte årsak til at om lag 70 % transaksjoner mislykkes. Våre spesialister innen Post merger integration benytter sin egenutviklede Capturing Deal Value (CDV)-metodikk for å bistå klienter med å sikre at de strategiske målsettingene og økonomiske forventningene til oppkjøpet eller fusjonen innfris. Ved siden av due diligence prosessen kan en CDV-tilnærming sørge for balanse mellom et tidlig fokus på integrering og daglig drift.

Et selskap har en rekke nye utfordringer umiddelbart etter en transaksjon. Det vil være krav om å levere resultater i henhold til ny forretningsplan allerede fra dag én, samtidig som forretningsmessige endringer i selskapet skal planlegges og gjennomføres. Dette krever god balanse mellom forbedringsaktiviteter og normal drift. I tillegg skal organisasjonsmessige endringer

knyttet til nye eiere, ny ledelse og endret organisasjonsstruktur gjennomføres, og god kommunikasjon med ansatte sikres for å opprettholde deres motivasjon gjennom hele prosessen. Til slutt må man identifisere og ta kontroll over vesentlige risiki og kritiske utfordringer som oppstår umiddelbart etter transaksjonen.

For å kunne ta høyde for de nevnte utfordringene og sikre en vellykket integrasjonsprosess, må man tidlig realisere nøkkelsynergier. Dette gjøres gjennom å holde fokus på de finansielle og strategiske målene for oppkjøpet eller fusjonen. Videre vil det være viktig å etablere en endrings- og kommunikasjonsstrategi som kan realisere de strategiske målsettingene og endringsambisjonene selskapet har og som samtidig tar høyde for selskapets historikk og kulturelle forskjeller. Det kan også være avgjørende allerede i oppkjøpsprosessen å etablere en effektiv integrasjonsorganisasjon som involverer nøkkelmedarbeidere, prioriterer sentrale integrasjonsaktiviteter og gjennomfører integrasjonsplanleggingen til rett tid. Gjennom å fokusere på daglig drift under integrasjonsprosessen, samtidig som man involverer erfarne spesialister som kan bistå før transaksjonen avsluttes, kan en CDV-tilnærming bidra til å gjøre en integrasjon vellykket.

Integrert business due diligence



Figur 4

Avslutning

Det er blitt mer og mer vanlig for norske bedrifter å ekspandere gjennom fusjoner og oppkjøp. Det er derfor blitt stadig viktigere å bygge opp kompetanse om organisering og håndtering av fusjons- og oppkjøpsprosesser hos topp- og mellomledere.

Det er fare for at en due diligence kan bli omfattende uten at det fokuseres tilstrekkelig på risikoområder. Due diligence-gjennomgangen vil da bli en beskrivelse av virksomheten uten å skape merverdi for kjøper.

Det er særdeles viktig å ha et due diligence-team med erfaring slik at due diligence-gjennomgangen blir en verdiskapende prosess for oppdragsgiveren. Dette forutsetter et prosjektteam som forstår oppdragsgiverens hensikt med transaksjonen, har en gjennomtenkt metode og omfattende erfaring fra denne type arbeid. For å kunne bidra til å maksimere verdien for oppdragsgiver er det således meget viktig å sette sammen et prosjektteam med spesialister som ut fra relevant industri og transaksjonserfaring har evnen til å foreta systematiske vurderinger av alle forhold som kan påvirke verdien.