

Update



Susanne Hesselund, direktør,
Bel Air Aviation A/S

”Jeg vidste fra starten, at jeg ville have en bestyrelse, der besad nødvendige kompetencer, både de juridiske, finansielle og brancheorienterede.”

– Susanne Hesselund, direktør,
Bel Air Aviation A/S. **Side 6**

Ny analyse viser, at de dygtigste ejerledede virksomheder forventer vækst. Se resultaterne fra Årets Ejerleder-analyse 2014. **Side 4**

Krisen har givet direktør Lars Svendsen fra Svendsen Sport A/S en gave. Læs hvordan. **Side 11**

Nye ledelsesroller har skabt vækst i familiefirmaet BM Silo. Læs, hvordan ejerleder Claus Martinsen har grebet udfordringen an. **Side 13**

Årsregnskabsloven for SMV'er er blevet ændret. Få indsigt i, hvad ændringerne betyder for din virksomhed. **Side 26**

Indhold

Leder: 97 % forventer vækst i 2015	3
Klare ambitioner om vækst	4
Bel Air Aviation A/S: Bestyrelsen sikrer helikopterperspektivet	6
Sådan skaber du værdi med bestyrelsesarbejdet i ejerledede virksomheder og SMV'er	9
Svensden Sport A/S: Krisen gjorde Lars Svendsen til en stærk leder	11
BM Silo: Nye roller skabte vækst i familiefirma	13
Nyt vidensmiljø for ejerskifte	16
Forbered dit ejerskifte	18
Nyheder fra Dialog	19
Digital indberetning af underskud og omstrukturering	22
Ændring af årsregnskabsloven	26
Årets Ejerleder 2014: Hun kom flyvende til sejren	28
Tilbud til dig	30
Kontakt	31

PwC
Strandvejen 44
2900 Hellerup
3945 3945

Ansvarshavende redaktion

Poul Spencer Poulsen, partner og SMV-markedsleder
Lars Baungaard, direktør og markedsleder
Pernille Stokholm Bøg, marketing- og kommunikationschef
Lasse Skov Kristensen, director, Business & Sales Development

Cases

Caseartiklerne "Bestyrelsen sikrer helikopterperspektivet" samt "Nye roller skabte vækst i familiefirma" er udarbejdet af Martin Poul Pedersen, journalist, Public Impact.
Caseartiklen "Krisen gjorde Lars Svendsen til en stærk leder" er udarbejdet af Morten Asmussen, journalist, Public Impact.
Artiklerne "Nyt vidensmiljø for ejerskifter" samt "Forbered dit ejerskifte" er udarbejdet af Lone Schröder Jeppesen, journalist.

Udgivelse

Nr. 4, marts 2015
Update udkommer 2 gange årligt

Målgruppe

Danske små og mellemstore virksomheder (SMV)

Ris eller ros

Skriv til os på update@pwc.dk

Disclaimer

PwC tager forbehold for trykfejl, pris- og datoændring samt aflysning og flytning. © 2015 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.
0028-15



Vinderen af Årets Ejerleder, Susanne Hessellund fra Bel Air Aviation A/S, er en af de ejerledere, der aktivt arbejder med at forberede sin virksomhed til den fremtidige vækst. Læs mere om hendes erfaringer med at professionalisere sin bestyrelse på side 6-8. På billedet ses (fra venstre) Oluf Hjortlund, formand for Ejerlederne, Christian T. Ingemann, direktør i Dansk Erhverv, Poul Spencer Poulsen, partner og SMV-markedsleder i PwC, Susanne Hessellund, ejerleder hos Bel Air Aviation, Anders Jensen, koncernchef for Retail i Nykredit, Mogens Nørgaard Mogens, senior partner og adm. direktør i PwC samt Morten Bundgaard, erhvervsredaktør for Jyllands-Posten.

97 % forventer vækst i 2015

Et rekordhøjt antal ejerledere har forventninger om fremtidig vækst. PwC's ejerleder-analyse viser, at hele 97 % af de dygtigste ejerledere forventer yderligere vækst i år.

Ejerlederne i de danske SMV'er har viljen og kender vejen til at skabe vækst. Med deres selvstændighed og modet til at forfølge deres mål er de en inspiration for andre.

Vi har i dette nummer af Update valgt at fokusere på en række af de vækstfremmende tiltag, som SMV'erne i dag benytter sig af. Direktør og helikopterpilot Susanne Hessellund har i løbet af en kort årrække skabt en flot vækst i omsætning, overskud og antal ansatte. Hun arbejder i sin virksomhed, Bel Air

Aviation A/S, med at professionalisere sin bestyrelse for derved at skabe et afsæt for den fremtidige vækst. Vi har også talt med lystfisker og direktør Lars Svendsen fra Svendsen Sport A/S. Efter nogle svære år formåede Lars Svendsen at redde virksomheden, styrke dens interne forretningsgange og gøre den endnu stærkere i forhold til at skabe fornyet vækst. Endelig sætter vi fokus på Claus og Dorte Martinsen fra BM Silo, der, i kraft af et skifte i den daglige ledelse, har skabt vækst i deres familieejede virksomhed.

Jeg håber, at du med dette nummer af Update får inspiration til, hvordan du kan styrke din virksomhed og skabe fremtidig vækst, overskud og arbejdspladser.

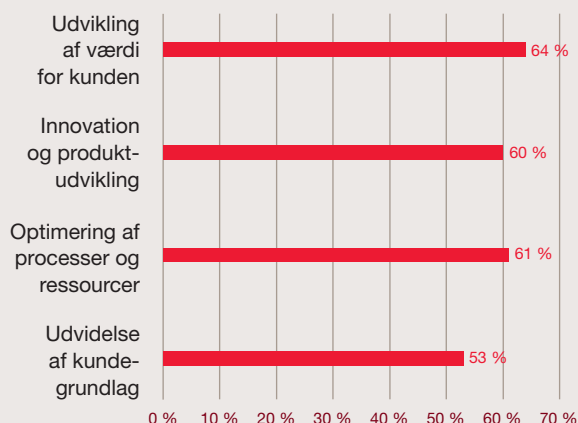
God læselyst.



Poul Spencer Poulsen
Partner og SMV-markedsleder
D: 9611 1825
E: psp@pwc.dk

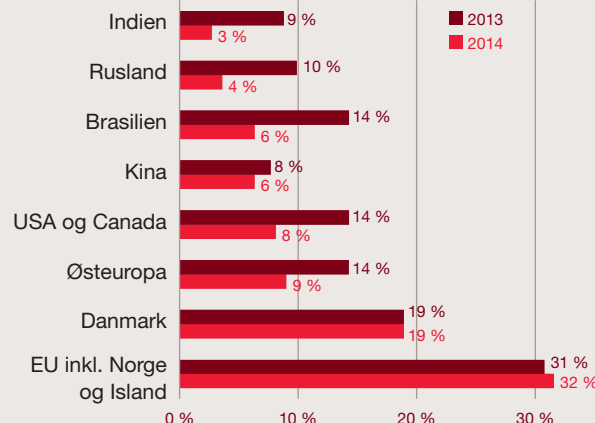
Hvor i forretningsmodellen har du dit fokus for virksomhedens udvikling?

1



Nye markeder, som den enkelte virksomhed har udpeget

2



Klare ambitioner om vækst

En helt ny analyse foretaget blandt de 125 deltagere i Årets Ejerleder 2014 viser, at de ejerledede virksomheder forventer vækst.



Mikael Johansen
partner, PwC

Hele 97 % forventer yderligere vækst, og alle ejerledere forventer en positiv vækst i omsætningen inden for de næste tre år. Det ses bl.a. ved, at den nuværende gennemsnitlige omsætning forventes at stige fra 218 mio. kr. til 299 mio. kr. over de næste tre år. I gennemsnit er det en vækst pr. virksomhed på 81 mio. kr. Det betyder, at den samlede omsætning blandt de adspurgte virksomheder forventes at stige med mere end 10 mia. kr. over de næste tre år.

Selv om der er høje ambitioner om vækst, fortæller flere af ejerlederne, at de ønsker en kontrolleret vækst, som matcher den kapacitet og know-how, man har i virksomheden.

1 Det forretningsmæssige grundlag for vækst

Vores erfaringer med rådgivning af SMV'er om forretningsudvikling, bl.a. ved anvendelse af Business Model Generation, viser, at der er en række forhold, som er afgørende for en virksomheds succes. Ledelsen skal have styr på forretningsmodellen, herunder bl.a. have identificeret:

1. Hvad er værditilbuddet til kunderne?
2. Hvordan udvider vi kundebasen?
3. Hvilke nøgleressourcer er afgørende for, at virksomheden har de nødvendige ressourcer og kompetencer til at vækst?

Når vi ser på ejerlederne i analysen, udmærker de sig ved, at deres fokus ligger inden for netop disse områder. Som det fremgår, er det udvikling af værdi for kunden, der med 64 % har ejerlederens største fokus, men

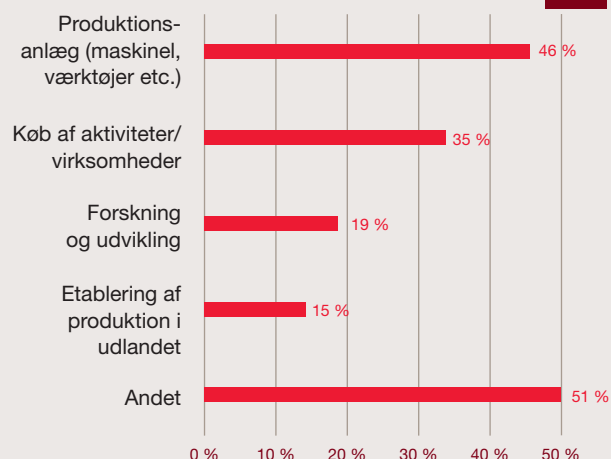
optimering af ressourcer og innovation ligger også på samme høje niveau.

2 Vækst på nye og eksisterende markeder

Når grundlaget for virksomhedens vækst er defineret, værditilbuddet fastlagt og ressourcerne på plads, kigger virksomheden på, hvor der geografisk er muligheder for vækst enten på eksisterende eller nye markeder. Der er fra 2013 til 2014 sket et væsentligt skifte blandt virksomhederne i forhold til, hvor de ser vækstmuligheder. Ud af de 49 %, der forventer vækst på nye markeder, er det primært nærmarkederne som Danmark og de europæiske markeder, der fortsat udgør det største markedsgrundlag for de adspurgte virksomheder, og der er stadig en forventning om vækst på disse markeder. Hovedparten af virksomheds-

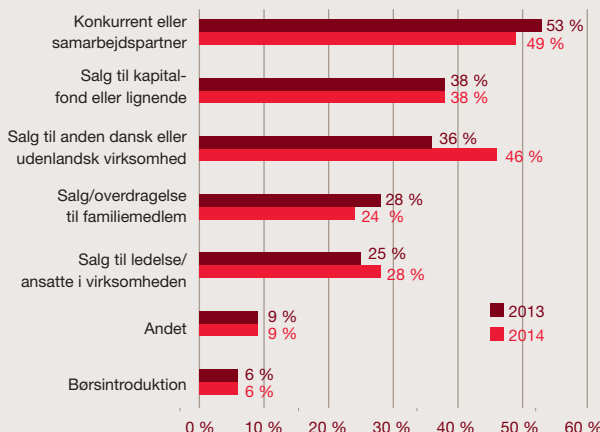
Muligheder for investering

3



Muligheder for at realisere værdien af virksomheden

4



ejerne peger på specielt Norge og Sverige, som mulige nye markeder, og der er også interesse for markeder som Tyskland og Polen.

Forventningerne til alle BRIK-landene er faldet. Forventningerne til det kinesiske marked er ikke faldet lige så drastisk i 2014, men er med 6 % langt under de 14 %, som vi så i 2012.

Den lave forventning til vækst falder godt i tråd med den generelle opfattelse af BRIK-landene, som i dag mere betragtes som store økonomier, og ikke som deciderede vækstmarkeder. Konflikten i det østlige Ukraine, og de deraf følgende sanktioner mod Rusland, synes at have påvirket forventningerne til vækst på det russiske marked i negativ retning.

68 % forventer, at væksten over de næste tre år vil ske gennem eksisterende produkter, og 35 % forventer, at væksten vil ske på eksisterende markeder. Mange af de ejerledede virksomheder satser altså på "det sikre valg". Og skal der satses på nye produkter, indikerer 19 %, at det sker på de eksisterende markeder.

Nye produkter forventes også at bidrage mindst til væksten (35 %), og de eksisterende markeder domineres igen i 2014 af Danmark og EU. De succesfulde ejerledere satser på produktudvikling og innovation. Det er afgørende for væksten, at de ikke forlader sig på en 'sådan-plejer-vi-at-gøre'-strategi. Til trods for at ejerlederne på kort sigt forventer, at en mindre del af

væksten kommer fra nye produkter, viser analysen, at 60 % har innovation og produktudvikling som et fokusområde for virksomhedens udvikling. Det skyldes efter vores opfattelse, at der er en tidsmæssig forskydning mellem, hvornår nye tiltag sættes i gang på virksomheden, og hvornår de får betydning på markedspladsen. Flere nævner forskydninger på 3-5 år.

Væksten på nye markeder underbygges også af, at 15 % ser en etablering af produktion i udlandet som en investeringsmulighed.

3 Nye investeringsmuligheder

Næsten halvdelen (46 %) ser muligheder i investeringer i produktionsanlæg. "Andet", som udgør 51 %, dækker primært over it, nye bygninger og medarbejdere. 15 % af de adspurgte overvejer en etablering af produktion i udlandet. Det hænger sammen med, at kun 16 % vil vækste med nye produkter på nye markeder.

Analysen viser således, at ejerlederne helst eksporterer til deres nærmakeder og primært satser på eksisterende produkter. De satser altså i disse lidt usikre tider typisk på det sikre, og selv om ejerlederne er risikovillige, mangler de i øjeblikket tiltro til at forsøge sig på mere fjerntliggende markeder. De fleste virksomheder (36 %) forventer et investeringsbehov på mellem 11-50 mio. kr. inden for de næste tre år. Finan-

sieringen af investeringer skal hovedsageligt ske gennem egenfinansiering. Egenfinansiering udgør i over halvdelen af tilfældene 100 % af finansieringsgrundlaget. Der, hvor der ikke er tale om finansiering via egen indtjening, forventes investeringerne finansieret gennem bank- eller realkreditlån.

4 Ejerskifte og realisering af virksomhedsværdien

Virksomhedssalg til en konkurrent eller samarbejdspartner (53 %) eller til en kapitalfond (38 %) ses i dag som de mest oplagte muligheder for at realisere værdien af virksomheden. Et salg til en dansk eller udenlandsk virksomhed er også en mulighed, der overvejes (36 %), selv om tallet er faldet i forhold til i 2013 (46 %).

Disse tre muligheder for at realisere værdien af virksomheden, har de seneste fire år været de mest oplagte. Kun i 28 % af tilfældene ses overdragelse til et familiemedlem som en mulighed. Det er dog en mindre stigning i forhold til niveauet i 2013. Meget få (6 %) ser en børsintroduktion som en reel mulighed. Det kan skyldes, at virksomheds-ejeren betragter virksomheden som for lille, eller at ejeren ønsker at beholde den i familien.

Test dig selv

Benchmark din virksomhed i forhold til andre ejerledede virksomheder. Læs mere på www.pwc.dk/smv

Jeg vidste fra starten, at jeg ville have en bestyrelse, der besad de nødvendige kompetencer, både de juridiske, finansielle og brancheorienterede.

Susanne Hessellund, direktør, Bel Air Aviation A/S

Bestyrelsen sikrer helikopterperspektivet

Et gennemtænkt hold af professionelle bestyrelsesmedlemmer valgt og udskiftet løbende i takt med de aktuelle udfordringer skaber overblik og kompetent beslutningskraft i helikopterselskabet Bel Air Aviation A/S.

Som erfaren helikopterpilot har ejerleder Susanne Hessellund evnen til hurtigt at træffe afgørende valg siddende på rygraden. Samtidig ved hun, at de bedste beslutninger bygges på et oplyst grundlag, og ikke mindst på en holdindsats, hvor alle parametre er medregnet, og alle aktuelle kompetencer kommer i spil.

Sådan er det i luften, hvor Bel Air Aviation A/S siden 2007 har udviklet sig til en flyvende succeshistorie, og sådan er det også på jorden, når det handler om drift og strategi i en succesfuld vækstvirksomhed.

Derfor har en professionel bestyrelse helt fra start været involveret i alle større beslutninger i Bel Air

Aviation A/S: "Jeg laver en detaljeret afrapportering til bestyrelsen den 20. i hver måned. Det gør jeg meget ud af, fordi det er vigtigt for mig, at der er tale om en arbejdende bestyrelse. Det, at de kender hverdagens udfordringer, betyder at de har mulighed for at kunne tage stilling til konkrete udfordringer



Sådan fik Bel Air Aviation A/S succes

- Helt fra starten satsede ejerleder Susanne Hessellund på at opbygge en førende helikopteroperator på offshoreområdet.
- Via netværk og gode kontakter i branchen håndplukkede hun derfor som et indledende skridt en professionel bestyrelse.
- Gennem to år, fra 2007 til 2009, arbejdede hele virksomheden i tæt samspil med bestyrelsen målrettet på at skabe grundlaget for at kunne operere i luften i form af organisation, godkendelser og finansiering.
- I 2009 blev den første helikopter anskaffet med delvis udenlandsk finansiering.
- Bestyrelsesmedlemmerne er ansat ét år ad gangen, og sammensætningen vurderes løbende med udgangspunkt i strategien.

med kort varsel,” forklarer Susanne Hessellund og fortsætter: ”Hvis der for eksempel opstår en mulighed, der kræver, at vi leaser en helikopter, så kan jeg sende en mail rundt til bestyrelsen, og så kan vi i princippet i løbet af en time tage et telefonmøde, hvor konsekvenser og muligheder vendes.”

Netværk og kompetence

Bel Air Aviation A/S blev stiftet helt tilbage i 1994, hovedsageligt for, at den dengang nyuddannede helikopterpilot Susanne Hessellund kunne opnå de 1.000 flyvetimer, der var et krav for at få drømmejobbet som pilot hos Mærsk. Det lykkedes. Siden var Susanne Hessellund med til at stifte selskabet Dancopter, som hun forlod i 2007, hvor hun med store ambitioner og en solid plan for at angribe offshoremarkedet satte sig i direktørstolen i sit eget selskab.

”Jeg vidste fra starten, at jeg ville have en bestyrelse, der besad de

nødvendige kompetencer, både de juridiske, finansielle og brancheorienterede,” beretter Susanne Hessellund.

Med en virksomhed, der skulle skaffe finansiering til sin første helikopter dagen efter det famøse Lehman Brothers krak i 2008, viste den professionelle bestyrelse hurtigt sit værd. Både i forhold til at finde de rigtige samarbejdspartnere og i forhold til at møde dem velforberejdet, og ikke mindst i forhold til at udstråle den nødvendige professionalisme over for både banker og kunder.

”Vi har ikke nødvendigvis behovet for eller ressourcerne til at ansætte en jurist eller en økonomidirektør på fuld tid, men via bestyrelsen har vi adgang til nogle af landets mest kompetente hoveder på de her områder i vores branche. Samtidig kan vi løbende skifte ud, så bestyrelsens sammensætning hele tiden passer til den strategi,

vi har,” fortæller Susanne Hessellund.

Den rigtige kasket

Bestyrelsen i Bel Air Aviation A/S består i dag af fire medlemmer inklusive direktøren. Alle medlemmer er ansat ét år ad gangen, hvilket sikrer mulighed for at tilpasse sammensætningen af kompetencer, så den modsvarer de aktuelle udfordringer i virksomheden. Evaluering af, hvilke udfordringer virksomheden har, og hvilke kompetencer der er behov for, foretages af direktøren i tæt samarbejde med bestyrelsesformand, advokat med møderet for Højesteret, Jan Børjesson.

”Lige nu er vi fire medlemmer, men vi har tidligere været fem, og det er helt afgørende, at der er mulighed for at skifte ud,” siger Susanne Hessellund og fortæller, at når nye bestyrelsesmedlemmer rekrutteres, foregår det ved, at hun først, som ejer, tager en snak med



Direktør, ejer og pilot i Bel Air Aviation A/S Susanne Hessellund i virksomhedens helt nye hovedkvarter i Esbjerg Lufthavn, hvorfra selskabets helikoptere flyver offshoreoperationer for kunder som Mærsk, Siemens, Hess og DONG Energy.

vedkommende, hvorefter bestyrelsesformanden tager over. For der er ingen tvivl om, at bestyrelsesarbejde for en ejerleder kræver evnen til at balancere kasketterne.

”Men det har aldrig været et problem for mig. Når jeg sidder i bestyrelseslokalet, så sidder jeg der ikke som ejer, men som daglig leder og den, der skal føre de fælles beslutninger ud i livet,” forklarer Susanne Hessellund.

Med ud i verden

Efter flere år med kraftig vækst beskæftiger Bel Air Aviation A/S i dag cirka 75 medarbejdere, og virksomheden flyttede i september 2014 ind i et helt nyt hovedkvarter i Esbjerg med både hangarer, administration og forplads, hvorfra de store tomotorers AW 139-helikoptere servicerer de store offshorekunder. Fremtiden står på international

vækst, fortæller direktøren. Nu handler det om at følge de store kunder ud i verden, og også her vil den professionelle bestyrelse være en vigtig brik:

”For mig handler det om, at der er taget mest muligt hånd om virksomhedens ve og vel. Det er nemt at blive forblændet i den daglige drift, og dér giver det en kæmpe værdi at kunne gå fra et møde og vide, at alle de kritiske spørgsmål er blevet stillet, før vi træffer en beslutning,” siger Susanne Hessellund.

Årets Ejerleder 2014

Bel Air Aviation A/S blev kåret som landsvinder ved Årets Ejerleder 2014. Læs mere på side 28.

Om Bel Air Aviation A/S

- Offshorehelikopterselskab med cirka 75 ansatte, seks helikoptere og hovedbase i Esbjerg lufthavn.
- Selskabet ejes af Susanne Hessellund, der også er både direktør og helikopterpilot i selskabet.
- Virksomheden drives med stor medarbejderinvolvering og stærke værdier i forhold til HR. Samtidig har ejerlederen stort fokus på professionel drift i tæt samarbejde med en arbejdende professionel bestyrelse.
- Bel Air Aviation A/S har modtaget en række priser og anerkendelser for evnen til at skabe vækst samt arbejde professionelt med drift og strategi.

**Læs meget mere på
www.belair.dk**



Sådan skaber du værdi med bestyrelsesarbejdet i ejerledede virksomheder og SMV'er

En stor del af de danske ejerledere søger i dag sparring og inspiration fra eksterne eksperter med erfaringer, der kan supplere udviklingen af virksomheden. De ser sig derfor om efter bestyrelsesmedlemmer, som kan varetage denne sparring og opbakning. Men hvordan skaber man størst mulig værdi med en bestyrelse? Det stiller vi skarpt på i denne artikel.



Af Brian Christiansen,
partner i PwC

Hvorfor have en bestyrelse?

Adskil din virksomheds behov fra familiens

Stiftere og familiemedlemmer vil specielt i en virksomheds første år føle, at virksomhedens aktiver tilhører dem, og at de har en særlig forudsætning for at beslutte, hvad der er bedst for virksomheden.

Dette kan påvirke virksomhedens styrke og endda dens levedygtighed. Gode eksterne/uafhængige bestyrelsesmedlemmer kan sætte fokus på, hvordan virksomhedens aktiver og profit skabes og benyttes. De kan også hjælpe i forhold til at moderere diskussioner om

fastlæggelse af aktionærernes udbytte.

Se ud over de daglige gøremål

Ejerledere/direktører vil, specielt i mindre virksomheder, ofte være travlt beskæftiget med daglige gøremål og således have begrænset tid til at tænke strategi. Et godt samarbejde mellem ledelsen og en professionel bestyrelse kan være vejen frem mod en klar strategi, der kan skabe værdi og vækst. En bestyrelse giver modspil og mulighed for at sparre med nogen, der kan udfordre, hjælpe strategisk og fastholde ledelsens fokus på handlingsplaner.

Objektivitet og uafhængighed

Ofte vil en ejerleder eller direktør være forkæmper for bestemte pro-

jekter og bestemte medarbejdere. Dette kan være godt i forhold til at sikre, at projekter får tildelt de nødvendige ressourcer, samt at de får ledelsens opmærksomhed. Det kan dog også være en udfordring, hvis ledelsen ikke formår at trække stikket i rette tid, når noget bare ikke virker. Eksterne bestyrelsesmedlemmer kan tilføje objektivitet og hjælpe direktionen med at træffe nødvendige, hårde beslutninger, når det kræves.

Planlægning/rådgivning om direktørsuccession

Ledelsesudvikling og -planlægning er afgørende, da ingen leder eller stifter lever for evigt. Det optimale er en planlagt, ordnet succession. Pludselig sygdom eller dødsfald kan skabe et ledelsesvakuum. En bestyrelse kan tilskynde til, at virksomhedens leder eller stifter



får lagt en successionsplan og identificerer mulige afløsere. Samtidig kan bestyrelsen sikre, at der bliver skabt et grundlag for en vedvarende stærk ledelsesgruppe gennem udvikling og uddannelse af potentielle ledelseskandidater internt. En bestyrelse kan også deltage i coaching af familiemedlemmer, som muligvis skal drive virksomheden videre en dag.

Planlægning/rådgivning om exitstrategier

For at sikre virksomhedens fortsatte overlevelse og maksimere aktionærernes udbytte vil det ikke altid være optimalt at give virksomheden videre til næste generation. En bestyrelse kan sørge for rådgivning om, hvorvidt den nuværende generation skal:

- Sælge/børsnotere virksomheden
- Slå sig sammen med en anden virksomhed
- Lukke virksomheden.

Hvad kan du forvente af en bestyrelse?

Når en ejerleder beslutter sig for at få en bestyrelse, besluttet det også,

at ejerlederen ønsker en række opgaver varetaget, jf. lovgivningen. Vi skitserer her nogle af de opgaver, der ikke er lovgivningsbundne, men som ejerlederen typisk søger efter øget ledelseskraft til.

Virksomhedsstrategi

SMV'er har sjældent ledelseskraften til at udtænke og udarbejde en strategi selv. I større virksomheder er der ofte et direktionssekretariat eller en anden funktion, der kan varetage dette. Det betyder, at ledelsen i mindre virksomheder har store fordele af at gøre brug af bestyrelsens erfaringer til at udfordre de strategiske tanker i ledelsen og gøre brug af bestyrelsesmedlemmernes indsigt i andre fagområder.

Virksomhedens performance

Når strategien er på plads, er det en stor hjælp, når bestyrelsen bakker op gennem hele året. Det kan bestyrelsen gøre ved at bede om, samt fokusere på, tilbagemeldinger fra ledelsen på konkrete områder, der netop viser udviklingen af gennemførelse og implementering af strategien. På den baggrund dis-

kuterer bestyrelsen, hvad der kan gøres for at rette op på områder, hvor strategiimplementeringen eventuelt måtte gå langsommere eller i en anden retning end den, der oprindeligt var planlagt.

Risikostyring

Enhver virksomhed møder risici. Det kan være nye konkurrenter, øget regulering, it, tab af nøglepersoner mv. Dette gør sig også gældende for SMV'er og måske netop hos SMV'er er det særligt vigtigt, at ledelsen har en bestyrelse, der kan hjælpe med at se risici og agere på dem i rette tid. Det er også en bestyrelses opgave at være med til at fastlægge, hvor meget risiko en virksomhed bør tage, samt hvilket omfang af risici en virksomhed kan bære, herunder at følge med i risikobilledet i løbet af året.

Dynamik i bestyrelsen

Det første skridt mod at skabe en værdiskabende bestyrelse er at sætte de rigtige folk sammen. Der er mange måder, hvorpå man kan finde ud af, hvad den rigtige sammensætning er. Dernæst har mange bestyrelser stor gavn af at gennemføre en bestyrelsesevaluering, hvor der er fokus på samspil, individuelle bidrag til bestyrelsesarbejdet samt kortlægning af de samlede kompetencer i bestyrelsen. Derudover er det vigtigt, at bestyrelsen overvejer følgende for at sikre den rette dynamik i bestyrelsen og i bestyrelsesarbejdet:

- En passende bestyrelsesstruktur, eventuelt inkl. udvalg
- Passende tid afsat til bestyrelsesmøder
- Retvisende information til at understøtte bestyrelsens beslutningsproces
- Et åbent miljø, der tilskynder til diskussion og sund debat.

Vil du vide mere?

Kontakt Brian Christiansen, partner i PwC, hvis du har brug for sparring i forhold til dit bestyrelsesarbejde.
D: 3945 9080
E: bca@pwc.dk

Du kan også læse mere på
www.boardforum.dk



**Svendsen Sport
A/S' vej fra krise
til vækst**

- Professionalisering af virksomheden
- Etablering af professionel bestyrelse
- Ansættelse af erfarne ledere i direktionen
- Investering i Business Intelligence-systemer
- Alle væsentlige processer er beskrevet
- Strategien er beskrevet i detaljer, og en exitstrategi er på plads.

Krisen gjorde Lars Svendsen til en stærk leder

Krisen har givet Lars Svendsen en gave. Den har løst et problem, som rammer mange ejerledere. Den har gjort hans livsværk, Svendsen Sport A/S, klar til ejerskifte. Lars Svendsen slipper dog ikke roret foreløbigt.

Der er grund til at lytte, når Lars Svendsen taler, for som iværksætter og ejerleder har han prøvet mere end de fleste. Fra massiv succes til brat opbremsning, dyb krise og succes igen. Han har oplevet noget så usædvanligt som at bygge den samme virksomhed op nærmest fra bunden to gange. Første gang, da han som ung, entusiastisk lystfisker i 1977 startede en agenturvirksomhed op med forhandling af sports-

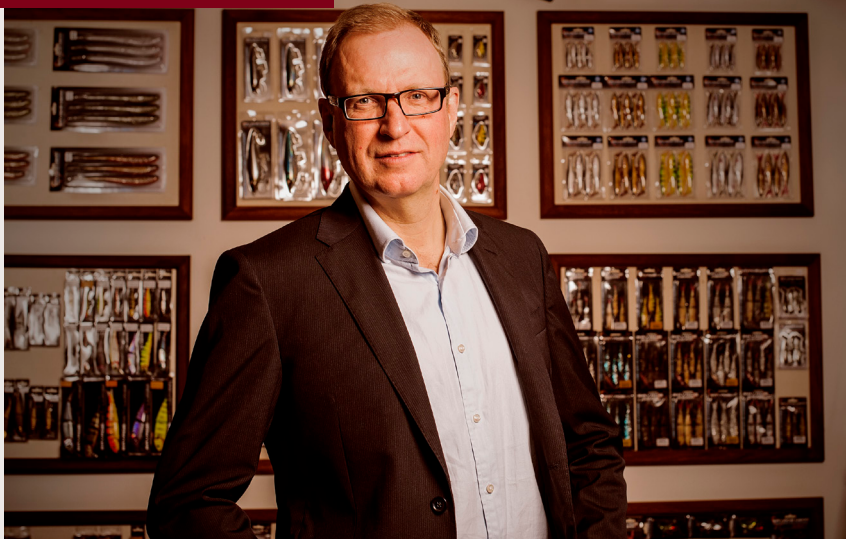
fiskerudstyr. En virksomhed, han på kort tid styrede frem som en af de hurtigst voksende virksomheder i Danmark. Masser af hæder og utallige erhvervspriser ligger i Svendsen Sports kølvand. Så kom krisen, og Lars Svendsen ramte for første gang muren efterfulgt af en knugende tvivl. Alligevel er han sikker i sin konklusion:

”Det er det bedste, der nogensinde er sket for Svendsen Sport.”

Han understreger samtidig, at det er nemt at sige bagefter. Når succesen er vendt tilbage.

”Det kunne være endt helt galt, men det gjorde det ikke, og i dag sidder vi med en virksomhed, der er langt bedre drevet, end den var tidligere. Der er styr på alle processer, og vi har meget mere kontrol over virksomhedens præstationer, siger Lars Svendsen.”

Man kan uden tvivl tale om en



Lars Svendsen, ejerleder, Svendsen Sport A/S.

Svendsen Sport efter krisen. Før krisen var der en typisk iværksætterkultur i virksomheden, og succesen var drevet af en stærk intuition, store frihedsgrader og hurtige beslutninger. Efter krisen er Svendsen Sport en succesvirksomhed, der er gennemprofessionaliseret fra ende til anden. Investeringer i it-systemer og en stærk, professionel og erfaren topledelse betyder, at alle beslutninger er gennemsyret af virksomhedens strategi.

"I de første år var der lidt wild west over os, og det fungerede ganske godt de første mange år, men da krisen ramte os, blev jeg virkelig sat på prøve som leder, for da var jeg nødt til at være eneheriker for at få rettet skuden op. I dag står jeg med en bundsolid virksomhed, hvor jeg i realiteten fungerer mere som en konsulent eller lods, med en stor del af det daglige ansvar fordelt på en meget dygtig ledergruppe," opsummerer Lars Svendsen.

Entusiastisk iværksætter

Virksomheden oplever en overvældende succes op gennem firserne og er i midten af halvfemserne en af Danmarks største agenturvirksomheder. Lars Svendsen vurderer på daværende tidspunkt, at Svendsen Sport har svært ved at vokse yderligere ved udelukkende at sælge andres mærker, og han beslutter derfor at udvikle egne brands. For den erfarne lystfisker vil mærker som Ron Thompson, Eiger, Sierra, Savage Gear, Prologic og Sasta vække genkendelse og respekt.

"Vores strategi er på dette tidspunkt at eje vores egne brands og sætte os på hele værdikæden fra produktion til salg. Vi opretter produktion i Kina og får etableret egne salgsled på de betydningsfulde markeder i hele Europa," husker Lars Svendsen.

USA og krisen

I 2006 er Svendsen Sport en etableret og velkonsolideret aktør på det europæiske marked med egne salgskontorer og en egenkapital på 50 mio. kr. Det brager ganske enkelt derudaf.

"Vi er klar til USA, som er verdens største marked med 60 mio. lystfiskere og de 10 største detailkunder. Vi har en fabelagtig sælger, og vi kommer hurtigt ind hos 7 af dem," opsummerer Lars Svendsen.

Men da krisen rammer, ramler det hele. I september 2008 er Svendsen Sport på randen af konkurs. Hele egenkapitalen er væk. Der skal ryddes op, og det skal gå stærkt, for pengene fosser ud af kassen.

"Jeg står reelt med en pistol for panden. Indtil da red vi på en bølge af succes. Alt lykkedes for os, men pludselig vendte bøtten helt, og vi skulle skære til og bygge op igen," lyder det fra Lars Svendsen.

Svendsen Sport version 2.0

Lars Svendsen har lært meget i processen. Blandt andet, at man som person ikke kan være den bedste til alt. Han beslutter sig hurtigt for at få hjælp til at professionalisere virksomheden og at få en række dygtige ledere ind i virksom-

heden, både i direktionen og bestyrelsen.

"Jeg tror, der er mange, der opfatter det som et nederlag at bede andre om hjælp. Det er en vigtig erkendelse, at det er det ikke. Og jo hurtigere man lærer det, jo bedre. Jeg lærte det på den hårde måde, men jeg er glad for, at jeg nu står med en meget professionelt drevet virksomhed, fordi jeg erkendte, at jeg havde brug for andre kompetencer, end jeg selv besad," siger Lars Svendsen.

I dag har Lars Svendsen hentet en række meget erfarne ledere ind på betydningsfulde poster, og virksomhedens strategi er beskrevet i detaljer, så alle ved, hvor Svendsen Sport er på vej hen. Der er investeret i it-systemer, hvilket betyder, at ledelsen løbende kan diagnosticere virksomhedens præstationer. Lars Svendsen har endvidere sin exitstrategi på plads.

"Jeg er jo ikke på vej ud af døren i morgen, men jeg er 55 år, og det er en rar fornemmelse at vide, at virksomheden kan klare sig uden mig," siger Lars Svendsen.

Så man tror på Lars Svendsen, når han siger, at krisen er det bedste, der er sket for Svendsen Sport.

5 gode råd i forbindelse med ejerskifte

1) Overvej i god tid om din virksomhed skal generationsskiftes til familien, eller om der skal ske et ejerskifte til en ekstern køber.

2) Optimér din virksomhed økonomisk og strategisk med udgangspunkt i en potentiel ny ejers værdiansættelse.

3) Vurdér om din virksomheds dokumentationsgrundlag (inkl. rapportering og strategiplan) er opdateret og fyldestgørende.

4) En virksomhed med orden i kunde- og leverandøraftaler og -kontrakter, offentlige registreringer mv. er mere værd og klarer en salgsproces langt bedre. Ryd derfor op og få styr på kontrakter, dokumenter, organisation etc.

5) Gennemfør dit ejerskifte i tide – og planlæg det i god tid i forvejen.

Læs mere på www.pwc.dk/smv



Jeg plejer at sige, at min far opfandt produktet, jeg opfandt måden, det skulle laves på, og Dorte har fået det hele til at gå op i en højere enhed.

Claus Martinsen, ejer, BM Silo

Nye roller skabte vækst i familiefirma

I 2009 ansatte ejeren af BM Silo, Claus Martinsen, sin hustru som administrerende direktør. Det medførte en større omstrukturering af virksomheden, der i dag stormer frem med rekordsættende salg og nye markeder i hele verden.

Af de sidste tre måneder i 2014 har Claus Martinsen kun tilbragt nogle få dage i hjemmet ved Tvis, knap 17 kilometer fra Holstebro. Her ligger også den fabrik, BM Silo, han har videreført fra sin far, og det er herfra, at han som eksportchef netop har været rundt i hele verden for at overbevise potentielle kunder i alt fra Canada til Australien

om fordelene ved effektivt producerede danske stålsiloer. En mulighed, som er opstået primært, fordi han i 2009 valgte at overdrage den daglige ledelse i virksomheden til en visionær, hårdtarbejdende administrerende direktør – nemlig sin hustru Dorte Martinsen. Siden har hun stået bag en proces, der har forandret den 49 år gamle

virksomhed fra en presset produktionsvirksomhed til en moderne organiseret vækstforretning med øjnene fast rettet mod fremtiden.

”Vi er så heldige, at vi i dag er i en situation, hvor hele verden er vores legeplads. Der kommer hele tiden nye markeder til, og Claus bruger rigtig meget tid i udlandet, hvor han kan trække på sine spidskompe-

Jeg krævede egentlig kun én ting, men det var til gengæld, at jeg fik fuldstændigt frie tøjler, og det gik han så med til.

Dorte Martinsen, direktør, BM Silo



tencer og sin store viden om produktet,” siger Dorte Martinsen.

Stærke familieværdier

Claus Martinsen overtog virksomheden fra sin far i 1996, og under hans ledelse blev der indført lean i produktionen, der blev investeret i nye maskiner, og den såkaldte ”kit-form”, der gør det muligt at pakke 40 siloer i samlesæt i en 40-fodscontainer, blev en central del af produktionen.

”Jeg plejer at sige, at min far opfandt produktet, jeg opfandt måden, det skulle laves på, og Dorte har fået det hele til at gå op i en højere enhed,” fortæller Claus Martinsen.

Op gennem 00’erne blev han mere og mere overbevist om behovet for at ansætte en direktør og udvikle en fremtidssikret

ledelsesform i familievirksomheden.

I 2008 ramte finanskrisen, hvilket næsten med et slag halvede omsætningen. Samtidig fik Claus Martinsen øjnene op for, at han havde den oplagte direktør lige ved siden af sig.

Krævede frie tøjler

Siden generationsskiftet i 1996 havde Dorte Martinsen varetaget en række forskellige funktioner i virksomheden – fra lager til administration.

”Og hver gang Dorte har påtaget sig et fuldtidsarbejde, har hun i løbet af et år forvandlet det til et halvtidsjob. Det er ikke nogen dårlig egenskab i en direktør,” siger Claus Martinsen. Han fortæller, at ansættelsen krævede lidt overtalelse.

Mentor skaber værdi

- Som en del af den omstrukturingsproces, som BM Silo har gennemgået, har virksomheden deltaget i ATV’s mentorordning, hvor erfarne erhvervsfolk kobles med små og mellemstore succesvirksomheder.
- Mentorordningen er et samarbejde mellem blandt andre PwC, Håndværksrådet og Dansk Erhverv og henvender sig til virksomheder, der arbejder med blandt andet automatisering og internationalisering.
- Begge dele gør sig gældende hos BM Silo, hvor samarbejdet med en erfaren, men udenforstående mentor blandt andet har gjort det muligt at identificere fremtidige fokusområder i strategien.

Læs mere om mentorprogrammet på www.atv.dk



Dorte Martinsen har siden 2009 stået bag en proces, der har forandret den 49 år gamle virksomhed fra en presset produktionsvirksomhed til en moderne organiseret vækstforretning med øjnene fast rettet mod fremtiden.

”Jeg krævede egentlig kun én ting, men det var til gengæld, at jeg fik fuldstændigt frie tøjler, og det gik han så med til,” fortæller Dorte Martinsen, der således overtog ledelsen af en virksomhed på kanten af krise.

”Kunderne var holdt op med at komme af sig selv, og derfor var første skridt, at vi skulle tættere på dem,” forklarer hun.

Siden direktørskiftet har BM Silo gennemført flere innovationsforløb i samarbejde med blandt andre Teknologisk Institut, hvilket har støbt et solidt fundament for eksport ved at sikre detaljeret dokumentation af produkterne samt certificeringer i top.

”Vores modulsysteem gør det muligt at kundetilpasse hvert enkelt projekt. Kombineret med fuld dokumentation, lav fragt og den supereffektive produktionsform, som Claus har udviklet, har vi et perfekt grundlag for at fastholde og udvikle produktionen her i Tvis,” siger direktøren.

Opfordres til brok

Både Dorte og Claus Martinsen understreger, at virksomheden har gennemgået en markant forandring

siden direktørskiftet i 2009. Ikke mindst i forhold til organisationen, hvor Dorte Martinsen som noget af det første nedbrød den klassiske struktur med værkførere og skarpt definerede roller.

”Det er helt afgørende for mig, at vi udnytter den viden, der er i organisationen, og giver folk mulighed for at dyrke deres interesser. Derfor har vi opbygget en fleksibel virksomhed, hvor flere medarbejdere kan udføre flere funktioner og ikke mindst har forståelse for den store sammenhæng,” siger hun.

Det fokus kommer også til udtryk i, at BM Silo tre gange om året holder en strategidag, hvor medarbejderne blandt andet skal lære at brokke sig.

”Vi lukker hele virksomheden, og alle fra fejedreng til direktør deltager i forskellige forløb. Blandt andet har vi haft brok som tema, hvor vi fik afsløret en masse af de flaskehalse, der skabte problemer i hverdagen,” beretter hun.

Der er dog grænser for brokkeriet, understreger Claus Martinsen med et smil: ”Vi er ikke altid enige, og det er ikke altid, at direktøren er populær. Men dér er det helt afgørende

for mig at holde fast i, at Dorte som direktør har det sidste ord,” siger han og fortsætter: ”Men udviklingen viser også, at det er den rigtige beslutning. Siden 2009 har vi investeret i en lang række opgraderinger, hvor vi slet ikke har set den fulde effekt endnu. Det er blevet sjovt at gå på arbejde, og det bliver kun sjovere fra nu af.”

Om BM Silo

- Familieejet produktionsvirksomhed etableret i 1965 i Tvis ved Holstebro. Al produktion foregår i Danmark, og mere end 85 % eksporteres.
- Forretningsmodellen er baseret på lean og ”masseproduktion af enkeltstyk”.
- 2014 tegner til at blive rekordår for virksomheden med omsætning på omkring 40 mio. kr.
- Siden 2008 har virksomheden gennemført en større omstrukturering under ledelse af administrerende direktør Dorte Martinsen, der er gift med ejer Claus Martinsen, som i dag er virksomhedens eksportchef.

Læs mere på www.bmsilo.dk



Vores mål er at sikre et kvalitetsløft af ejerskifter i danske SMV'er.

Peter Møllgaard, professor og forskningsdekan, CBS

Nyt vidensmiljø for ejerskifter

Et nyt forskningsprojekt ved Center for ejerledede virksomheder på CBS skal udvikle metoder og værktøjer, så ejerledere i samarbejde med revisor kan gennemføre et succesfuldt ejerskifte.

Af Lone Schrøder Jeppesen, journalist

Danske SMV'er og deres revisorer får nu adgang til helt ny viden om, hvordan de gennemfører et succesfuldt ejerskifte og skaber vækst. Ejerledede virksomheder udgør næsten 80 % af alle danske virksomheder. I dag er 16.000 ejerledere over 65 år, og i løbet af de kommende ti år vil i alt 25.000 ejerledede virksomheder skifte ejer eller ejerkreds. Et nyt 5-årigt forskningsprojekt ved Center for ejerledede virksomheder på CBS har fået en

bevilling på 22,8 mio. kr. fra Industriens Fond, og målet er at skabe et af verdens førende vidensmiljøer, hvor ejerledere, rådgivere og købere kan blive klædt på til et succesfuldt ejerskifte.

"Vi får helt ny og unik viden om, hvordan virksomhederne skaber vækst via ejerskifte," siger professor og forskningsdekan Peter Møllgaard fra CBS.

Ejerskifte er en stor udfordring
Center for ejerledede virksomheder har indledt projektsamarbejde med

bl.a. PwC. Vi skal være med til at skabe viden og udvikle konkrete værktøjer. Vi skal hjælpe med at indsamle viden om, hvilke overvejelser danske ejerledere har i forbindelse med et ejerskifte af deres virksomhed, og hvor godt forberedte de er. Og vi skal indgå i kvalitets sikringen af datamaterialet. Vi har valgt at gå ind i samarbejdet for at sætte ejerskifte på agendaen.

"Ejerskifte er en af de store udfordringer for ejerledere. Revisor er en helt central rådgiver, men der mangler viden på området. Vi vil



Center for ejerledede virksomheder på CBS samarbejder med PwC om bl.a. at give individuel feedback til 500 ejerledere.

gerne bidrage med, at revisor får et bredere billede af mulighederne og begrænsningerne. Og vi vil hjælpe ejerlederne på vej, for de er med til at skabe vækst og arbejdspladser i Danmark,” siger statsautoriseret revisor og partner i PwC, Nils Henrik Wegener, der er ekspert i strategisk forretningsudvikling, herunder ejerskifte.

Konkrete værktøjer og uddannelse

Aktiviteterne i projektet er allerede startet. I alt vil minimum 3.000 danske virksomheder medvirke i en spørgeskemaundersøgelse, der skal afdække, hvor forberedt de er på ejerskifte, og hvilke behov de har for ejerskifterådgivning. Virksomhederne får adgang til at benchmarke sig mod andre i branchen, så de kan se, om de er forud eller bagud med at planlægge ledelseskiftet. Minimum 2.500 ejerledere modtager en individuel rapport om deres ejerskiftesituation, og desuden får 500 ejerledere en individuel feedback fra CBS og revisorer på deres ejerskiftestrategi. Med

udgangspunkt i besvarelserne vil Center for ejerledede virksomheder i samarbejde med bl.a. PwC skræddersy konkrete dialogværktøjer, korte kurser, uddannelsesdage og konferencer målrettet ejerlederne og deres tætte rådgivere, med det formål at understøtte et succesfuldt ejerskifte. Centret har desuden indgået et samarbejde med Wendel International Centre for Family Enterprise på den anerkendte business school INSEAD, der skal bidrage med international viden om emnet.

”Det er vores ambition, at langt flere virksomheder er forberedt til ejerskifte om fem år. Vi vil følge udviklingen,” siger Peter Møllgaard.

Hold dig ajour

Forskningscentret vil løbende offentliggøre resultaterne og orientere om workshops, kurser og konferencer. Følg med på centrets hjemmeside på www.cbs.dk/cev

Om Center for ejerledede virksomheder

Frem til 2018 skal Center for ejerledede virksomheder i samarbejde med den internationale business school INSEAD forske i, hvad der driver danske ejerledere i forbindelse med et ejerskifte. Det skal ske via:

- Formidling af viden om, hvordan danske virksomheder gennemfører et succesfuldt ejerskifte
- Nye strategiske værktøjer og informationsmateriale
- Dansk version af planlægningsværktøjet The Family Business Planning Map
- Internetbaseret benchmarking-værktøj
- Implementering af de strategiske værktøjer hos de ejerledede virksomheder
- Identifikation af uopdagede behov for rådgivning ved hjælp af onlinespørgeskemaer til ejerledere og rådgivere
- Korte kurser og workshops i samarbejde med CBS Executive og andre samarbejdspartnere
- Dialog med alle interessenter på området via bl.a. et advisory board og et brugerpanel.

Et ejerskifte skal forberedes lang tid i forvejen.

Peter Møllgaard, professor og forskningsdekan, CBS



Forbered dit ejerskifte

I mange danske SMV'er går ejerskiftet galt, fordi det ikke er forberedt godt nok. Ejerskifte skal planlægges i god tid for at blive en succes. Her spiller revisor en afgørende rolle.

Af Lone Schrøder Jeppesen, journalist

Et succesfuldt ejerskifte afhænger ikke kun af, at ejerleder får god rådgivning om værdiansættelse, skat og finansiering. Bløde værdier som ejerlederens personlige overvejelser og refleksioner over virksomhedens fremtid og strategiske udvikling er også afgørende. Det er nødvendigt, at ejerleder og revisor kommer tidlige på banen og sørger for, at et ejerskifte bliver forberedt i tide. Det er et af målene i det nye forskningsprojekt om ejerskifte ved Center for ejerledede virksomheder.

”Der mangler værktøjer til, hvordan man sikrer et succesfuldt ejerskifte. Tingene kan ende rivede galt, hvis ejerskiftet ikke er forberedt. Et mislykket ejerskifte er et for mange,” siger professor og forskningsdekan Peter Møllgaard fra Center for ejerledede virksomheder på CBS.

Læg en exitstrategi

Ejerskifter går langt fra altid godt, viser erfaringerne ifølge Peter Møllgaard. Ejerledere kan eksempelvis have helt urealistiske forventnin-

ger til, hvad firmaet er værd. Et vellykket ejerskifte kræver, at det er de rigtige personer, der tager over.

Ejerlederen vil typisk pege på en klon af sig selv som arvtager, men ofte er der brug for en helt anden ledertype for at bringe virksomheden videre. Ejerskiftet er forbundet med en række store udfordringer, for ejerlederen skal definere en strategi for, hvordan virksomheden organiseres, og væksten opretholdes, når virksomheden er 30-40 år. Derudover står virksomheden typisk over for forandringer, eksempelvis it-udfordringer, outsourcing, flytning af produktion og eksport til nye markeder. Revisor kan skabe værdi ved at hjælpe ejerlederen med at formulere den exitstrategi, der vil være bedst for virksomheden.

”En plan, foruden viden om forskellige ejerskifteløsninger, kan medvirke til, at virksomheden nemmere kan realisere sine vækstambitioner eksempelvis ved at få eksterne investorer ind via fonde, joint ventures eller partnerskaber,” påpeger Nils Henrik Wegener, statsautoriseret revisor og partner hos PwC.

”Et ejerskifte skal tænkes som

en strategisk mulighed i hele virksomhedens livscyklus. Hvem er den rette ejer til forretningsmodellen i de forskellige faser? Som en helt central rådgiver for ejerlederen bliver revisor nødt til at se et ejerskifte i et bredere perspektiv,” fremhæver han.

Svær beslutning

Mange ejerledere udskyder ejerskiftet, fordi det er en svær beslutning. Der er ofte både personlige, økonomiske og organisatoriske forhold, der spiller ind på, hvem der skal overtage, om virksomheden skal sælges osv.

”Det er svært at skulle se i øjnene, at man ikke kan blive ved, og at ens hjerteblood skal overtages af andre. Beslutningen bliver udskudt i al lang tid. Og revisorerne mangler ofte en anledning til at få taget hul på den nødvendige dialog med ejerlederne. Det er ikke altid en nem samtale,” siger Peter Møllgaard.

Den anledning får revisorerne nu i form af en open source-planlægningsplatform. Ved hjælp af et internetbaseret benchmarkingværktøj kan ejerledede virksomheder sammenligne sig med andre i branchen. De kan se, hvor parat virksomheden er til et ejerskifte, og hvilke områder der halter for at kunne gøre det succesfuldt. Idéen er, at ejerlederen udfylder benchmarkskemaet sammen med sin revisor. Det kommer der en rapport ud af, og på den måde åbner værktøjet muligheden for, at revisor får indledt samtalen om ejerskifte, og at revisor og om ejerleder får taget den nødvendige dialog.

”Vi udvikler et redskab, så revisor får stillet de rette spørgsmål tidligt i processen, og adskillige år før ejerskiftet skal ske. Et ejerskifte skal forberedes i god tid. Hvis ejerlederen vil overdrage virksomheden til sine børn, skal det planlægges 20-25 år i forvejen, da de skal uddannes til det, og der skal indgås kontrakter med familien. Er ejerleder først kommet op i 60'erne, er det for sent,” uddyber Peter Møllgaard.

Vil du vide mere?

Nils Henrik Wegener, partner, PwC
D: 3945 9540
E: nhw@pwc.dk

Nyheder fra Dialog

Dialog fra PwC er et skræddersyet online-nyhedsbrev og din adgang til relevant information. Tilmeld dig på www.pwc.dk/dialog eller få de vigtigste nyheder her.

Det er meget enkelt. Du oplyser os om dine interesser inden for en lang række områder som skat, bestyrelsesarbejde, generations-skifte mv., og vi mailer dig et skræddersyet nyhedsbrev, som matcher dit vidensbehov, hver 14. dag. Her finder du et udpluk af de mest læste nyheder fra PwC's nyhedsbrev Dialog.

Tilmeld dig her:



Får din virksomhed godtgjort energiafgifter korrekt?



Joan Faurkov Cordtz,
senior manager, PwC

SKAT har oplyst, at de i 2014 vil foretage kontrolbesøg hos detailhandelskæder for at sikre, at deres godtgørelse af energiafgifter håndteres korrekt. PwC opfordrer til en gennemgang af jeres håndtering af energiafgifter, så I kan komme SKAT i forkøbet.

Detailhandelskæder i SKATs søgelys

SKAT har oplyst, at de i resten af 2014 bl.a. vil rette deres fokus mod detailhandelskæder og deres håndtering af energiafgifter. I den forbindelse har SKAT planer om at gennemføre en række kontrolbesøg med henblik på at undersøge, hvorvidt hver enkelt kæde får godtgjort energiafgifter korrekt. Reglerne for, hvor meget din virksomhed kan få godtgjort i energiafgifter, ændres hvert år. Det kan derfor være svært at overskue, hvad der egentlig gælder, og hvilken betydning

eventuelle fejl kan få for din virksomhed. Som eksempel kan nævnes, at reglerne for, hvornår og i hvor stort et omfang din virksomhed kan få godtgjort afgiften på elektricitet, er forskellig afhængig af, om elektriciteten anvendes til:

- belysning, kaffemaskiner, ventilation, computere mv. eller til
- opvarmning af vand, rumvarme eller komfortkøling (fx. air-condition)

Økonomiske konsekvenser

Hvis SKAT under et kontrolbesøg bliver opmærksomme på, at en virksomhed har fået godtgjort for meget i energiafgifter, kan SKAT foretage en regulering af afgiftsgodtgørelsen for de seneste tre år. Senest er SKAT dog begyndt at regulere virksomhedernes godtgørelse af energiafgifter hele 10 år tilbage. Dette er sket i situationer, hvor SKAT finder, at virksomheden er bekendt med, eller burde være bekendt med, at de har fået godtgjort for meget i energiafgifter. Der er derfor en risiko for markante økonomiske konsekvenser for de

virksomheder, der ikke opdager eventuelle fejl, før SKAT gør det.

Opdag fejlen før SKAT

Din virksomhed kan undgå et potentielt stort tilbagebetalingskrav fra SKAT, hvis eventuelle fejl bliver opdaget og rettet inden et kontrolbesøg. Som hjælp til at opdage og rette eventuelle fejl i din virksomheds håndtering af energiafgifter er du velkommen til at kontakte PwC's afgiftsspecialister, så du kan få afklaret nøjagtig de spørgsmål, der vedrører energiafgifter i din virksomhed. Vi assisterer også gerne med en gennemgang af din virksomheds energiafgifter og sørger for at afdække eventuelle risici. Vær opmærksom på, at der også er en risiko for, at din virksomhed får godtgjort for lidt i afgifter – og dermed har penge til gode hos SKAT.

Vil du vide mere?

Joan Faurkov Cordtz,
senior manager, PwC
D: 3945 9436
E: jof@pwc.dk

Typiske fejl ved aflæggelse af årsrapport efter årsregnskabsloven



Af Martin Kristen, senior manager og Henrik Steffen, partner, PwC

Ved aflæggelse af årsrapport efter årsregnskabsloven støder vi i praksis på en række forhold, som ikke altid

håndteres fuldt ud korrekt. I artiklen har vi samlet en række punkter, som desværre ofte ikke er behandlet korrekt i årsregnskaberne. I oversigten er flere steder henvist til relevante IFRS'ere, eftersom årsregnskabsloven er tavs, og udfyldningen af lovens rammer

derfor sker ud fra IFRS. Oversigten er dog alene relevant ved aflæggelse af årsrapport efter årsregnskabsloven.

Oversigten er ikke fuldstændig, men alene udtryk for en oversigt over forhold, som vi ofte støder på ved aflæggelse af årsrapporter.

1

Ledelsesberetning undlades i regnskabsklasse B

Når et selskab i regnskabsklasse B undlader at udarbejde ledelsesberetning, skal dets aktivitet beskrives i noter. Herudover skal selskabet sikre sig, at der ikke mangler oplysninger om fx væsentlige begivenheder efter balancedagen og væsentlige usikkerheder i regnskabsåret, da det er forhold, som i alle tilfælde kræves oplyst af hensyn til det retvisende billede.

2

Tidspunkt for indregning af udbytte fra kapitalandele, der er indregnet til kostpris

Er kapitalandele i dattervirksomheder eller associerede virksomheder indregnet til kostpris, må udbytte på kapitalandelene først indregnes i moderselskabsregnskabet, når det er deklareret. Skal udbyttet opad igennem en koncern på én gang, skal reglerne om ekstraordinært udbytte derfor benyttes. Benyttes indre værdis metode, er der mulighed for at trække udbyttet op igennem en koncern på én gang.

3

Manglende afskrivninger på aktiver

Der skal altid afskrives på materielle og immaterielle anlægsaktiver. Er der foretaget opskrivninger til dagsværdi på materielle anlægsaktiver efter ÅRL § 41, skal der afskrives både på kostprisen og på den opskrevne værdi. Opskrivningshenlæggelsen opløses ikke ved merafskrivningerne. Scrapværdien fastsættes på anskaffelsestidspunktet og må ikke efterfølgende reguleres, uanset at aktivet (fx en ejendom) kan sælges til en højere værdi. Alene investeringsaktiver målt efter § 38 kan undlades afskrevet.

4

Gevinst og tab ved salg af anlægsaktiver

Gevinst og tab ved salg af anlægsaktiver må ikke klassificeres/modregnes i afskrivninger på anlægsaktiver. I stedet skal henholdsvis gevinst og tab klassificeres som "Andre driftsindtægter" eller "Andre driftsomkostninger".

5

Elimineringer af koncernintern samhandel

Såfremt en koncernvirksomhed foretager salg af et aktiv til en anden koncernvirksomhed, skal der i koncernregnskabet foretages forholdsmæssig eliminering af avancen, når salget sker inden for konsolideringskredsen. Sker salget til en associeret virksomhed, skal der ske forholdsmæssig eliminering af avancen. Indregnes datterselskabet eller den associerede virksomhed til indre værdi i moderselskabet, skal elimineringen gennemføres i moderselskabet – uanset om der udarbejdes koncernregnskab. Benyttes kostpris til opgørelse af værdien af kapitalandelene, skal der ikke ske eliminering af fortjeneste og tab i moderselskabsregnskabet på transaktioner, der foretages mellem koncernvirksomheder.

6

Kontant-rabatter

Kontantrabatter skal fradrages i den post, rabatten knytter sig til. Eksempelvis skal ydede kontantrabatter fradrages virksomhedens nettoomsætning og ikke vises som finansiel post (årsregnskabslovens bilag 1). Tilsvarende gælder, at modtagne kontantrabatter vedrørende varekøb skal fragå i værdien af henholdsvis varebeholdninger og vareforbrug.

7

Afgifter vedrørende omsætning

Prisafhængige afgifter skal fragå i omsætningen (udgående moms). Erhvervsstyrelsens nye holdning er, at de punktafgifter, som vedrører omsætningen, kan fragå i omsætningen. De afgifter, som pålægges ved modtagelse af varen (fx told) eller i produktionsprocessen (fx energiafgifter), kan ikke fragå i omsætningen.

8

Kontraktlige re-etableringsforpligtelser vedrørende lejemål

Er en virksomhed i henhold til en lejekontrakt forpligtet til at reetablere lokaler mv. ved fraflytning, skal der indregnes en hensat forpligtelse, der afspejler denne forpligtelse. Ved indretning af lejede lokaler opstår forpligtelsen til istandsættelsen på indretningstidspunktet. Erhvervsstyrelsen har fortolket årsregnskabsloven på samme måde som IAS 16, dvs. at modposten til hensættelsen til istandsættelsen angående indretningen er aktivet i form af indretning af lejede lokaler. Forpligtelser til istandsættelse/reetablering, som opstår løbende i takt med brugen, fx et stort slid, hensættes løbende, dvs. at der sker omkostningsførsel hen over perioden i takt med opbygningen af hensættelsen. Den type forpligtelser må aldrig modposteres på aktivet.

9

Nedskrivning på tilgodehavender fra datterselskaber, hvor kapitalandel efter indre værdis metode er negativ

I tilfælde af at kapitalandele opgjort efter indre værdis metode er negative, skal kapitalandelen nedskrives til 0. Det "overskydende" negative beløb må ikke modregnes i et tilgodehavende hos den pågældende virksomhed, eftersom tilgodehavendet skal bedømmes særskilt

og kun må nedskrives, hvis det vurderes uerholdeligt. Tilsvarende må der heller ikke indregnes en hensat forpligtelse, medmindre selskabet har en konkret retslig eller faktisk forpligtelse til at dække selskabets underbalance.

10

Brug af den artsopdelte resultatopgørelse

I praksis sammendrages posterne "a) Lønninger", "b) Pensioner" og "c) Andre omkostninger til social sikring" ofte. Det er Erhvervsstyrelsens opfattelse, at såfremt der sker en sådan sammendragning i resultatopgørelsen, jf. årsregnskabslovens § 23, skal specifikationen i stedet ske i noterne, jf. årsregnskabslovens § 66. Det skyldes, at der er tale om sammen- dragning af oplysninger, som er obligatoriske i den artsopdelte resultatopgørelse. Specifikationen i noterne af sådanne sammendragne poster skal ske, selv om der er tale om en virksomhed i regnskabsklasse B. Disse virksomheder vil derfor i praksis ikke kunne undlade oplysninger om lønninger, pensioner og andre omkostninger til social sikring.

11

Behandling af modtaget forsikrings- erstatning for et aktiv

Såfremt et aktiv ødelægges, fx forårsaget af en brand, og der modtages en erstatning, skal den modtagne erstatning behandles, som om aktivet blev solgt til en salgsspris svarende til provenuet. Det indebærer, at der indregnes en gevinst eller et tab i resultatopgørelsen. Anskaffes der et nyt aktiv, behandles dette som enhver anden nyanskaffelse, jf. også IAS 16.65. Det er derfor ikke tilladt at modregne en gevinst på forsikringserstatning- en i anskaffelsesprisen på det nye aktiv.

12

Salg og tilbage- leasing

Virksomheder, der indregner finansiell leasing som aktiver (leasingtagere i klasse C men også klasse B, hvis det tilvælges) skal behandle salg og tilbage- leasing efter IAS 17. Det betyder, at en eventuel gevinst ved salget skal periodise- res hen over minimumsleasingperioden. Optager selskabet ikke finansiell leasing i balancen – hvilket er tilladt i klasse B – vil salg og tilbageleasing som udgangspunkt føre til en gevinst i resultat- opgørelsen allerede på salgstidspunktet.

13

Hensatte forpligtelser til omstrukturering

Træffes der i bestyrelsen beslutning om omstrukturering før balancedagen, skal der indregnes en hensat forpligtelse

hertil, såfremt beslutningen sker på et forsvarligt grundlag (dvs. en gennem- arbejdet plan). Efter årsregnskabsloven er det ikke et udtrykkeligt krav, at om- struktureringen er offentliggjort inden balancedagen eller inden regnskabs- afslutningen. Jo længere tid der går, uden at beslutningen er meddelt de berørte parter, desto vanskeligere er det imidlertid at holde fast i hensættel- sen, eftersom der så kan stilles spørgs- målsteget ved, om beslutningen er reel. Et forhold, som også vil spille ind på vurderingen, er, om selskabet igang- sætter de tiltag, som er nødvendige. Sker dette ikke, kan det afkræfte, at der er tale om en hensættelse på balancedagen.

14

Lån til ledelse og ejere – note- oplysninger

Det samlede tilgodehavende for sikkerhedsstillelser hos henholdsvis et ledelsesmedlem og personer, der står ledelsesmedlemmet nær, skal specificeres pr. ledelseskategori (direk- tion, bestyrelse, tilsynsråd og repræ- sentantskab). Er tilgodehavendet ved- rørende en kapitalejer, som ikke er i ledelsen, er det tilstrækkeligt, at beløb- et fremgår som et tilgodehavende i balancen, men er vedkommende også i ledelsen, skal der afgives noteoplys- ninger, som ledelsesmedlem. Er lånet ulovligt, udgør renten i 2014 mindst 10,2 %. Bemærk oplysningskravet, om ovenstående forhold er gældende, uanset om tilgodehavendet er lovligt eller ulovligt og gældende for alle virksomheder i regnskabsklasse B, C og D. Bemærk i øvrigt også, at der er vedtaget skatteregler, hvorefter ydelse af ulovlige lån til fysiske personer, der har kontrol over virksomheden, er skattepligtig på udbetalingstidspunktet.

15

Dagsværdi- reguleringer, jf. §§ 38 og 41

Har virksomheden valgt værdiansættel- se til dagsværdi, skal der løbende (som udgangspunkt årligt) ske regulering til dagsværdi af aktiverne. Der er ikke krav om brug af valuar, men egen metode skal være konsistent. Der skal foretages en konkret vurdering af, om der sker ændringer i forudsætninger og marke- det, og dette indarbejdes i værdiansæt- telsen.

Vil du vide mere?

Martin Kristensen, senior manager, PwC
D: 3945 3683
E: mks@pwc.dk

Henrik Steffensen, partner, PwC
D: 3945 3214
E: hns@pwc.dk

Skal du betale afgifter?



Af Joan Fauerskov Cordtz, Senior Manager, PwC

I Danmark har vi mange punkt- afgifter, og reglerne er komplice- rede. Hvordan gennemskuer virksomhederne reglerne?

Afgifter på import af slik- og chokoladevarer

Der er en stigende tendens til, at virksomheder selv importerer bolsjer, pastiller og chokolade, som de ønsker at anvende til markeds- føring af deres virksomhed. Derved bevæger virksomhederne sig ud i afgiftsjunglen, og mange af dem endda helt uden at vide det.

Det er meget brugt at uddele bolsjer, pastiller og chokolade for at fange målgruppens opmærksomhed. Virksomhederne får typisk påført deres logo på produkterne og vælger ofte produkter, som er i tråd med virksomhedens målsætning. Selv politikerne uddeler bolsjer, pastiller mv. i forbindelse med deres valg- kampagne med det formål, at vi skal huske netop dem.

Risiko for bøde og opkrævning af afgifter

Virksomheder, som selv importerer bolsjer, pastiller og chokolade fra andre lande, skal betale chokolade- afgift. Det er PwC's erfaring, at SKAT de seneste år har haft stor fokus på import af varer, særligt slik- og chokoladevarer. Virksomhe- der, som importerer bolsjer, pastiller og chokolade uden at betale choko- ladeafgift, risikerer at skulle betale afgift af de seneste tre års import og derudover at få en bøde fra SKAT for at drive "uregistreret" virksomhed.

Vil du vide mere?

Joan Fauerskov Cordtz, senior manager, PwC
D: 3945 9436
E: jof@pwc.dk



Indberettes selv-angivelsen ikke elektronisk, vil SKAT kunne pålægge et straffetillæg for ikke indsendt selvangivelse.

Digital indberetning af underskud og omstrukturering



**Af Søren Bech,
partner, PwC**

SKAT har informeret selskaber, fonde og foreninger om, at de fremover skal indberette flere oplysninger digitalt via en ny TastSelv Selskabsskat.

Det gælder oplysninger om skattemæssig underskud fra tidligere år, skattefri omstrukturering, ændringer i sambeskatningsforhold og omlægning af indkomståret. Det er meget vigtigt at få indberettet tidligere års underskud, da det ellers koster en bøde på 5.000 kr.

Indberetning skal foretages inden 1. september 2015

Selvangivelsesfristen for selskaber, fonde og foreninger er udsendt til 1. september 2015, også selv om der ikke er skattemæssige underskud fra tidligere år. Selvangivelsen for 2014 skal indberettes elektronisk. Dette kan dog først ske i foråret 2015.

Det er ikke længere muligt at

indsende selvangivelsen pr. post eller anvende den gamle tast selv-løsning. Indberettes selvangivelsen ikke elektronisk, vil SKAT kunne pålægge et straffetillæg for ikke indsendt selvangivelse.

Overblik over forskellige indberetninger

Skattemæssige

underskud fra tidligere år

Den 5-årige begrænsning i underskudsfræmførelse blev ophævet i 2002, og underskud i den skattepligtige indkomst kan nu fremføres tidsubegrænset. Indberetning af underskud afhænger af, om selskabet indgår i en sambeskatning.

Det er meget vigtigt, at underskuddet indberettes inden 1. september 2015. Manglende indberetning vil betyde, at der pålægges en bøde på 5.000 kr.



Indgår selskabet ikke i en sambeskatning, skal der blot indberettes det underskud, som resterer ved udgangen af indkomståret 2013.

Indgår selskabet i en sambeskatning, skal der ske indberetning af underskud for hvert selskab i koncernen. Det kan være særunderskud – underskud, som selskabet alene kan udnytte, fx hvis det er opstået, før selskabet indtrådte i sambeskatningen, eller sambeskatningsunderskud, som er opstået, mens selskabet har været sambeskattet. Er der tale om flere underskud, skal det oplyses, hvorledes underskuddene fordeler sig på hvert af indkomstårene 2002-2013. Det er administrationsselskabet, som har ansvaret for indberetningen.

Selskabet skal også indberette ”relevante” historiske omstruktureringer i underskudsregistret (fra før 1. oktober 2014), fx hvis omstruktureringen har haft betydning for udnyttelse af et underskud, eller hvor et underskud er opstået, mens nogle selskaber har været sambeskattede, og der efterfølgende tilgår et nyt selskab til koncernen ved en skattefri omstrukturering. Her kan det ”gamle” underskud alene anvendes af den oprindelige koncern, før det nye selskab kom ind i sambeskatningen.

Det er meget vigtigt, at underskuddet indberettes inden 1. september 2015. Manglende indberetning vil betyde, at der pålægges en bøde på 5.000 kr.

Skattefri omstruktureringer

Ved skattefri omstruktureringer menes fusion, spaltning eller tilførsel af aktiver. Skattefri omstruktureringer skal fra 1. oktober 2014 indberettes elektronisk til SKAT senest to måneder efter vedtagelsen af den skattefri omstrukturering, når der er tale om nystiftede selskaber. Et eksempel er fx en skattefri ophørsspaltning. Sker den skattefri omstrukturering til et eksisterende selskab, fx ved en skattefri fusion, er fristen kun på én måned. Sker indberetning ikke rettidigt, fx ved en skattefri fusion, vil fusionen blive skattepligtig, hvilket vil medføre, at der kommer en avanceskat på selskabernes aktiviteter, og aktionærerne anses for at have solgt deres aktier med en avancebeskatning til følge.

Ændring af sambeskatningskredsen

En ny sambeskatningsbekendtgørelse fra 1. oktober 2014 pålægger administrationsselskabet at indberette ændringer i sambeskatningskredsen – fx at et selskab indtræder eller udtræder af sambeskatningen. Indberetningsfristen er inden 1 måned efter ændringen. Bliver selskabet ”født” ved fx en skattefri spaltning, kan der først ske indberetning, når selskabet er registreret i Erhvervsstyrelsen og dermed har et CVR-nr. Skal der udpeges nyt administrationsselskab, fx ved at det gamle administrations-selskab ophører, fordi der etableres

nyt administrationsselskab ved en skattefri aktieombytning, eller hvis den eksisterende koncern opkøbes af et andet dansk selskab, skal SKAT kontaktes via TastSelv Selskabsskat.

Omlægning af indkomstår

Et ønske om omlægning af indkomstår kan skyldes, at selskabet indgår i en udenlandsk koncern, som omlægger deres indkomstår, eller forhold som fx sæson eller travlhed, hvor man ønsker et indkomstår, som ikke falder i den travleste tid. Indberetning skal ske via TastSelv Selskabsskat, ”Grundregistrering”.

Hvis ændringen skyldes andre forhold – fx hensyn til revisors arbejdstilrettelæggelse – skal der medsendes en ansøgning om omlægning til SKAT.

Det er vigtigt, at indberetning sker inden udløbet af det indkomstår, der ønskes omlagt. Sluttes indkomståret 2014 normalt 31. december 2014, og der ønskes en forlængelse til 31. marts 2015, skal ændring af indkomståret ske inden 31. december 2014. Der er ikke mulighed for dispensation for fristen. Det er ikke nok at ændre indkomståret hos SKAT. Husk også at ændre regnskabsåret hos Erhvervsstyrelsen.

Vil du vide mere?

Søren Bech, partner, PwC
D: 3945 3343
E: sbc@pwc.dk



Strømlin din regnskabsproces



Af Kristina Wiese Tranberg, director, PwC

Mange virksomheder vil gerne vise omverdenen, hvor dygtige, innovative og fantasifulde de er, når det drejer sig om eksempelvis produktudvikling, fremstilling eller logistik. Det er imidlertid de færreste, der har det på samme måde med deres regnskabsafslutning. Kan en proces for regnskabsafslutning ikke være så attraktiv, at den også kan vises frem?

Vi vil gerne vise vores succeser, men hvor ofte gælder det de administrative funktioner som eksempelvis regnskabsprocessen? Nok ikke ofte. Vi giver her et bud på, hvad der skal til, for at også denne proces bliver til noget, som kan vises frem som et eksempel på virksomhedens kompetencer.

Vi ser generelt, at regnskabsafslutningen i mange virksomheder i høj grad er styret ved regneark, og at dokumentationen ligger på fællesdrev eller i ringbind. Det er ikke uproblematisk. Regneark er godt til mange ting, men essentielle områder som sikkerhed, versionsstyring og dokumentation for, hvem der har gjort hvad, og ikke mindst hvorfor, eksisterer stort set ikke. Filerne bliver kopieret og sendt med e-mail uden nogen kontrol. Det er vigtige forhold i en regnskabsfunktion, da de data, du genererer for at sikre en effektiv planlægning og

udførelse af regnskabsmæssige aktiviteter, er blandt de vigtigste og mest følsomme i din organisation. En fejlregning, forglemmelse, forsinkelse, manglende forståelse eller et brud på sikkerheden kan have stor økonomisk betydning.

Vi ser også, at medarbejderne og ikke mindst ledelsen mangler overblik i forhold til at sikre en effektiv styring af regnskabsafslutningen – og dermed af ressourcerne. De typiske udfordringer er at have overblik over, hvilke aktiviteter der er i gang, og hvilke der skulle være igangsat, men er forsinkede. Det kan i værste fald medføre en langsomme lukkeproces. Opfølgningen tager lang tid, den er usikker, og den ender alt for ofte i, at man skal kikke i regneark (hvor man i øvrigt skal lede efter den gældende version). Det svarer til at producere biler uden overblik over produktionen af døre, gearkasser og karrosserier. At finde det materiale, som dokumenterer en kontrol, er heller ikke altid problemfrit. Hvilken mappe er det lagt i – og er det den endelige version?

Kender du problemet, så har vi løsningen

Det gælder om at skabe overblik og strømline sine administrative processer. Vores måde er at anvende en cloud-løsning, der samler dokumentation og instruktion til de enkelte medarbejdere ét sted. Løsningen sikrer, at du altid har styr på de aktiviteter, som skal løses i

nærmeste fremtid, men også dem, der burde være løst, men som ikke er færdige endnu. Du kan derved tage hånd om problemerne, inden de vokser sig store og truer din regnskabsafslutning.

”Nu har vi jo lige investeret en masse tid i vores mange regneark,” tænker du måske. ”Det er nok billigere for mig at beholde dem.” Ja – du har ret, hvis din verden er statisk, og dine regneark er perfekte. Sådan er det bare ikke altid. Din verden ændrer sig og dermed også kravene til dig og dine processer. Konsekvensen af dette er, at du hele tiden har brug for at tilføje eller ændre indhold og struktur i dine regneark. Det er dyrt at vedligeholde regneark, og det kræver kompetencer, der gør dig sårbar. Vores løsning er blot at klikke nye processer og kontroller til og klikke de uaktuelle fra. Gennemskueligt og uden ”sorte bokse”. Det lyder simpelt, og det er simpelt.

Vil du videre?

Hvis du kan nikke genkendende til problemerne og vil effektivisere dine processer og kontroller, er du velkommen til at kontakte Kristina Wiese Tranberg, director, PwC, og spørge efter Powered IC™. D: 3945 3127 E: ktw@pwc.dk

Så kan det pludselig blive meget interessant at se dine regnskabsprocesser på lige fod med dine øvrige kvaliteter. ”Det lyder godt, men hvad får jeg helt præcist?,” tænker du måske. Du får et værktøj, som skaber overblik over alle opgaverne til brug for både medarbejder og ledelse. Du får mulighed for at sætte ind i tide, hvis det begynder at knibe et sted, så du når i mål med din regnskabsafslutning. Du får samling på al din dokumentation og vejledning. Du får en konkurrencemæssig fordel, fordi dine regnskabsprocesser er effektive at drive og vedligeholde. Det er ikke kun dig selv, der har glæde af værktøjet. En sidegevinst er, at din revisor kan sidde ved sit eget skrivebord og forholde sig til kontrollerne og dokumentationen, hvis du måtte ønske dette. Revisionsindsatsen bliver kort og godt mere effektiv og værdiskabende. Og fik vi nævnt, at vi selv bruger Powered IC™ i vores egen opgavestyring?

Hasteindgreb vedtaget vedrørende virksomhedsordningen og ...

... sikkerhedsstillelser



Jørgen Rønning Pedersen,
partner, PwC

Lovgiver vil med indgrebet stoppe finansieringen af privatforbrug ved lånoptagelse uden for virksomhedsordningen, men med sikkerhed i virksomhedens aktiver. Dette kan ske ved, at den selvstændige får stillet en privat kassekredit til rådighed af banken, men lader virksomhedens aktiver stå til sikkerhed herfor. På denne vis undgår den selvstændige at skulle hæve penge i virksomhedsordningen til udgifter i privatøkonomien. Med indgrebet anses et beløb svarende til den private gæld for

overført i virksomhedsordningen på tidspunktet for sikkerhedsstillelsen. Det beløb, der anses for overført, er dog begrænset til værdien af sikkerheden målt på det tidspunkt, sikkerhedsstillelsen oprettes. Indgrebet er gældende for stillede sikkerheder og forøgelser fra og med den 11. juni 2014, og en særlig bagatelgrænse er endvidere vedtaget med indgrebet.

Overgangsregel

Efter en overgangsregel har den skattepligtige mulighed for fortsat at spare op i virksomhedsordningen med foreløbig skat, dog kun hvis indskudskontoen ikke er negativ med mere end 500.000 kr., og hvis eksisterende sikkerhedsstillelser fra

før den 11. juni 2014 afvikles senest den 31. december 2017. Er de eksisterende sikkerhedsstillelser ikke afviklet senest den 31. december 2017, skal hele det opsparede overskud fra den 11. juni 2014 til den 31. december 2017 beskattes den 1. januar 2018.

Særlige problemstillinger

Selvstændige skal være særligt opmærksomme på, hvilke typer af sikkerhedsstillelser i virksomhedens aktiver der er givet, da en stigning i sikkerhedernes værdi i visse tilfælde kan medføre beskatning, selv om den private gæld ikke er forøget. Her kan virksomhedspant særligt skabe problemer.

... negativ indskudskonto og opsparing

Tidligere praksis

Hidtidig praksis har accepteret privat gæld i virksomhedsordningen, men ofte medfører dette en negativ indskudskonto. Fordelen er, at afdrag af lånet kan ske med midler, som er foreløbigt beskattet. Herudover kan renteudgifterne medregnes i virksomhedens samlede resultat for året, hvorved de medregnes som personlig indkomst i stedet for kapitalindkomst. På denne vis opnår den selvstændige en skattebesparelse i størrelsesordenen 25 % af renteudgifterne. Ved negativ indskudskonto skal der beregnes rentekorrektion, der indebærer, at skattefordelen helt eller delvis tilbageføres. Rentekorrektions-satsen forøges ved indgrebet, da "korrektionen" er vurderet utilstrækkelig.

Indgrebet

Privat gæld i virksomhedsordningen har ikke været lovgivers hensigt, hvorfor adgangen hertil ønskes begrænset ved at afskære muligheden for at spare op, når indskudskontoen er negativ. Indgrebet indebærer, at et overskud i den selvstændiges virksomhed efter den 10. juni 2014 ikke kan spares op, hvis indskudskontoen er negativ. I så fald skal hele overskuddet i virksomheden beskattes med op til 56-57 % hos den selvstændige. Muligheden for at indkomstudjævne begrænses derfor ved negativ indskudskonto.

Bagatelgrænse

Ved indgrebet er der dog indført en bagatelgrænse på 500.000 kr. Muligheden for at spare op afskæres ifølge bagatelgrænsen ikke,

hvis indskudskontoen såvel primo som ultimo indkomståret – begge med tillæg af en eventuel sikkerhedsstillelse den 10. juni 2014 – ikke overstiger DKK 500.000. Hvis den negative indskudskonto den 10. juni 2014 forhøjes, afskæres muligheden dog for at spare op. Dette selv om den samlede negative værdi fortsat er under bagatelgrænsen.

Vil du vide mere?

Har du spørgsmål til ovenstående, kan vi hjælpe med at analysere, hvilken betydning de nye regler får for dig, herunder dine muligheder for at minimere konsekvenserne af indgrebet.

Jørgen Rønning Pedersen,
partner, PwC
D: 8932 5577
E: jrp@pwc.dk

Nye størrelsesgrænser

	Mikro-virksomheder	Klasse B (ej revisionspligt)	Klasse B	Klasse lille C	Klasse C	Klasse D
Netto-omsætning	5,4 mio. kr.	8 mio. kr.	> 8 - 89 mio. kr.	> 89 - 313 mio. kr.	> 313 mio. kr.	Børs-noterede og statlige aktieselskaber
Balance-sum	2,7 mio. kr.	4 mio. kr.	> 4 - 44 mio. kr.	> 44 - 156 mio. kr.	> 156 mio. kr.	
Antal ansatte	10	> 12	> 12 - 50	> 50 - 250	> 250	

Overskridelse af to af størrelserne i to på hinanden følgende år medfører skift af regnskabsklasse.

Ændring af årsregnskabsloven

Hvad betyder det for SMV'er?



Af Kim Tang Lassen,
director i PwC

Erhvervsstyrelsen har sendt et lovforslag om ændring af årsregnskabsloven som følge af det nye EU-regnskabsdirektiv i høring. Høringsforslaget indeholder væsentlige ændringer for mindre virksomheder (regnskabsklasse B). Det kan derfor få betydning for årsrapporten i din virksomhed.

Størrelsesgrænser for klasse B-virksomheder forhøjes

Størrelsesgrænserne for klasse B-virksomheder forhøjes med ca. 20 %, hvilket medfører, at en række virksomheder, som i dag aflægger årsrapport efter klasse C, vil få

mulighed for at rykke en regnskabsklasse ned og dermed slippe for en række krav fra klasse C til årsrapporten.

Opgørelsen af størrelsesgrænsen for nettoomsætning ændres dog også. For holdingvirksomheder og investeringsvirksomheder kan det bl.a. betyde, at de skal aflægge årsrapport efter en højere regnskabsklasse, fordi de finansielle indtægter og indtægterne fra investeringsvirksomhed – fx renter og udbytter – skal medregnes ved opgørelse af nettoomsætningen.

Oplysninger for klasse B-virksomheder lempes

Regnskabsdirektivet lempes herudover klasse B-virksomheder for en række oplysninger, som flyttes til klasse C. Klasse B-virksomheder skal derfor ikke længere udarbejde

en note over udviklingen i egenkapitalen, en oversigt over samtlige kapitalandele eller en specifikation af selskabskapitalen. Derimod genindføres kravet om en ledelsesberetning, som en række virksomheder igen skal til at udarbejde.

Næsten alle krav om noteoplysninger fjernes for mikro-virksomheder i klasse B

Forslaget indeholder herudover bl.a. en lempelse for de mindste B-virksomheder (mikrovirksomheder), som kan aflægge årsrapport på en forsimplet måde, der næsten fjerner alle krav om noteoplysninger i årsrapporten. Mikrovirksomhederne skal måle aktiver og forpligtelser efter årsregnskabslovens mest simple metode til kostpris, og de kan ikke måle finansielle aktiver eller investeringsejen-



Ændringerne til årsregnskabsloven for klasse B vil give en række lempelser for de mindre danske virksomheder.

domme til dagsværdi.

Dattervirksomheder i klasse B får mulighed for at aflægge regnskab efter reglerne for mikrovirksomheden, hvis modervirksomheden bl.a. indestår for alle nuværende og fremtidige forpligtelser og oplyser om fremgangsmåden i koncernregnskabet samt overholder en række yderligere krav.

Lempelser for de mindre danske virksomheder

Ændringerne til årsregnskabsloven for klasse B vil give en række

lempelser for de mindre danske virksomheder. Anvendelse af samtlige lempelser vurderes dog at kunne medføre, at regnskabsbrugere, som fx långivere og kreditorer, kan få behov for yderligere information. Derudover vil der være omkostninger forbundet med at ændre den nuværende regnskabskabelon. Det er derfor PwC's anbefaling, at den enkelte virksomhed nøje overvejer, hvilke lempelser der med fordel kan anvendes.

Desuden bør virksomheden vurdere, om det af hensyn til

regnskabsbrugerne kan være formålstjenstligt at give oplysninger ud over de krævede minimumskrav i årsregnskabsloven.

Vil du vide mere?

Kim Tang Lassen, director, PwC
D: 3945 3522
E: kil@pwc.dk

Årets Ejerleder 2014

**Regionsvinder
Syddjylland og
Landsvinder:**
Susanne
Hessellund,
Bel Air
Aviation A/S



**Regionsvinder
Hovedstaden:**
Claus Walther
Jensen,
Change of
Scandinavia
A/S



Regionsvinder Fyn:
Lars Heddal, Heddal Kruse Brohus A/S



Regionsvinder Nordjylland:
Andreas Helgstrand,
Helgstrand Dressage A/S



Regionsvinder Sjælland:
Lars Svendsen, Svendsen Sport A/S



**Regionsvinder
Vestjylland:**
Simon og
Betina
Stampe,
Blooming-
ville A/S



**Regionsvinder
Østjylland:**
Knud Jensen,
Morten Ditmer
og Johan
Bitsch Nielsen,
Ditmer A/S

Hun kom flyvende til sejren

Salen var fyldt og stemningen spændt, da Årets Ejerleder 2014 blev kåret hos PwC i Hellerup. Over 200 erhvervsfolk klappede ejerleder og helikopterpilot Susanne Hessellund på scenen, da spændingen blev udløst og vinderen fundet.



**Poul Spencer Poulsen,
partner, PwC**

Først var de 4.600 ejerledere. 125 blev interviewet, og 21 virksomheder blev af juryen udnævnt som

finalister. Til sidst stod syv regionale vindere tilbage på scenen i Hellerup til landskåringen. Alle håbede de på at vinde titlen som Årets Ejerleder 2014.

Et forskelligartet og stærkt felt

De syv regionale vindere udspringer fra vidt forskellige brancher. De

sælger bl.a. undertøj, dressur, brugskunst og fiskeriudstyr. Men de har alligevel flere fællesnævner. De har alle en stærk vilje, et stort engagement og ikke mindst vækstambitioner. Det var derfor ikke et nemt valg for juryen, da årets vinder skulle udvælges.



Gastroiværksætter Claus Meyer løfter sløret for fremtidige planer i USA.

Det blev ejerleder Susanne Hesselund, der med baggrund i en imponerende vækst i offshore-helikopterselskabet Bel Air Aviation A/S, fløj hjem med prisen som Årets Ejerleder 2014. På fire år har hun vendt et underskud på 4 mio. kr. til et overskud på knap 40 mio. kr.

Fakta om Årets Ejerleder

- Det er PwC, Nykredit, Dansk Erhverv, Erhvervsorganisationen Ejerlederne og Morgenavisen Jyllands-Posten, der står bag prisen, som uddeles for 11. gang. Årets tema er ejerledernes vækstambitioner.
- Juryen består af repræsentanter for Erhvervsorganisationen Ejerlederne, Nykredit, PwC og sidste års vindere og lokale erhvervspersoner.

Læs mere på
www.pwc.dk/ejerleder

Meyer med appetit på mere

Inden kåringen havde hele salen fornøjelsen af højaktuelle Claus Meyer, der kalder sig selv gastroiværksætter og er en af Danmarks mest omtalte ejerledere. Mad og madlavning var omdrejningspunktet for et energisk og passioneret indlæg, som også løftede sløret for Meyers fremtidige planer efter salget af Meyers og Løgismose, hvor turen går til USA mod nye gastrodromme.

De seneste fem års landsvindere

- **2013:** Thomas Dinesen, Dinesens Floors
- **2012:** Peter Eriksen, Nilpeter A/S
- **2011:** Jørgen Hallundbæk, Welltec A/S
- **2010:** BK Engineering A/S
- **2009:** KM Telecom A/S

Syv regionsvindere

Med i finalen var følgende ejerledere, der var udvalgt af juryen som de bedste ejerledere fra syv regioner:

- **Nordjylland:** Andreas Helgstrand fra Helgstrand Dressage A/S
- **Østjylland:** Morten Ditmer, Knud Jensen og Johan Bitsch Nielsen fra Ditmer A/S
- **Vestjylland:** Betina og Simon Stampe fra Bloomingville A/S
- **Syddjylland:** Susanne Hesselund fra Bel Air Aviation A/S
- **Fyn:** Lars Heddal fra Heddal Kruse Brohus A/S
- **Sjælland:** Lars Svendsen fra Svendsen Sport A/S
- **Hovedstaden:** Claus Walther Jensen fra Change of Scandinavia A/S

Aktuelle kurser fra PwC's Academy

HR

Beskatning af personalegoder 22. april Hellerup

Bogholderi

Grundlæggende bogholderi 25. og 26. marts Hellerup

Grundlæggende økonomi og regnskab

Læs og forstå en årsrapport – grundlæggende regnskabsforståelse 28.-29. april Hellerup

Økonomistyring

Financial controlling 13.-14. april Hellerup

Skat, moms og afgifter

Transfer Pricing – Advanced 22. april Hellerup

Selskabsskat og sambeskatning 8.-9. april Hellerup

Moms for kreditorbogholderiet 16. april Hellerup

Revision

Interne kontroller – Essential 20.-21. april Hellerup

Læs mere og tilmeld dig på www.pwc.dk/academy eller ring 3945 3535. Her kan du også bestille det nye kursusprogram 2015.

Webinar

Webinar e-learning

fra PwC's Academy on Demand

PwC's Webinar e-learning er en effektiv og fleksibel mulighed til dig, der gerne vil holdes fagligt opdateret inden for bl.a. IFRS, regnskab og moms. Du bestemmer selv tid og sted. Webinar e-learning kan købes for 495 kr.

Læs mere og køb på www.pwc.dk/academyondemand



Kommende arrangement

Topagenda: CXO-konferencen 2015

Den 15. april 2015

Hvad er på CXO'ens topagenda i 2015? Sæt kryds i kalenderen den 15. april 2015 og deltag på årets CXO-event. Her sætter Danmarks førende virksomheder fokus på fremtidens vækstforventninger, fokusområder, kompetencer, investeringer og udfordringer.

Vigtige datoer

16. marts	Punktafgifter (feb. md.), **** Told, Lønsumsafgift ***
25. marts	Moms (feb. md.) **
31. marts	A-skat, AM-bidrag *
10. april	A-skat, AM-bidrag *
15. april	Punktafgifter (jan. kvrt. og marts md.), Lønsumsafgift ***
16. april	Told
20. april	B-skat, AM-bidrag
27. april	Moms (marts md.) **
30. april	A-skat, AM-bidrag *

Læs mere på www.pwc.dk/datoer

Dugfriske publikationer



Regnskabshåndbogen 2015

Få et samlet overblik over tendenser, nyheder og gældende regler inden for regnskab, selskabsskat samt moms og afgifter.

» www.pwc.dk/rh



Bestyrelsesarbejde i Danmark 2015

Stiller skarpt på en række aktuelle emner, der kommer til at præge debatten i bestyrelseslokalet i 2015. Bogen er overordnet opdelt i to hovedafsnit: En inspirationsdel og en del med fokus på konkrete værktøjer, som adresserer de mangeartede udfordringer, bestyrelser står over for i dag.

» pwc.dk/bestyrelsesarbejde



Personalegoder 2015

Få et overblik over de nyeste regler, krav og muligheder inden for personalegoder.

» www.pwc.dk/personalegoder



Virksomhedsanalysen 2014

Kortlægger den økonomiske situation for toppen af dansk erhvervsliv. Den bygger i 2014 på tal fra ca. 1.400 danske virksomheder med en omsætning på over 30 mio. kr. på koncernniveau for 2013.

» www.pwc.dk/virksomhedsanalysen



Fondshåndbogen 2015

Stiller skarpt på fondsret, regnskab, skat og moms. Ud over en beskrivelse af reglerne indeholder bogen eksempler og opstillinger, der illustrerer brugen af reglerne.

» www.pwc.dk/fh

*) A-skat og AM-bidrag: Virksomheder, der i en forudgående 12 måneders periode i alt har trukket over 250.000 kr. i AM-bidrag, eller som i perioden har trukket over 1 mio. kr. i A-skat, skal angive og betale AM-bidrag og A-skat den sidste hverdag (bankdag) i den måned, hvor beløbene skal trækkes. Dette gælder endvidere for delregistrerede virksomheder. Øvrige virksomheder skal angive og betale den 10. i den efterfølgende måned. **) Moms: Virksomheder med en årlig omsætning under 5 mio. kr. skal afregne moms halvårligt og angive/betale senest d. 1. i den tredje måned efter halvårets udløb. Virksomheder med en årlig omsætning på mellem 5 mio. kr. og 50 mio. kr. skal afregne moms kvartalsvis og angive/betale senest d. 1. i den tredje måned efter kvartalets udløb. Virksomheder med en årlig omsætning over 50 mio. kr. skal afregne moms månedligt og skal angive/betale senest d. 25. i den efterfølgende måned, for juni måned dog senest 1 måned og 17 dage efter afgiftsperiodens udløb. Energiafgifter godtgøres sammen med angivelsen af moms. ***) Lønsumsafgift: For de fleste virksomheder er opgørelsesperioden kvartalet, og disse skal angive/betale senest 15 dage efter kvartalets udløb. Virksomheder inden for den finansielle sektor skal afregne lønsumsafgift månedligt og skal angive/betale senest d. 15. i den efterfølgende måned. Dato for årsopgørelse er ikke anført, da datoen er afhængig af indkomståret, og om virksomheden er personligt drevet eller ej. ****) Punktafgifter: For langt de fleste punktafgifter er afregningsperioden måneden. For nogle afgifter er det kvartalet. Virksomheder skal angive og betale senest d. 15. i måneden efter udløbet af afgiftsperioden.

Hellerup

Strandvejen 44
2900 Hellerup



Flemming Eghoff

Partner
3945 3175
fve@pwc.dk



Ulrik Ræbild

Partner
3945 3288
urp@pwc.dk

Holbæk

Ahlgade 63
4300 Holbæk



Lars Vagner Hansen

Director
5575 8708
lvh@pwc.dk

Hillerød

Milnersvej 43
3400 Hillerød



Michael Herschend

Partner
4825 3500
mph@pwc.dk

Næstved

Toldbuen 1
4700 Næstved



Rasmus Dehn Larsen

Manager
5575 8614
rel@pwc.dk

Slagelse

Ndr. Ringgade 70C
4200 Slagelse



Jesper Ehlers

Senior manager
5183 7959
jle@pwc.dk

Odense

Rytterkasernen 21
5000 Odense C



Mikael Johansen

Partner
6314 4260
mlj@pwc.dk

Sønderborg

Ellegårdvej 25
6400 Sønderborg



Flemming Callesen

Partner
7342 6830
flc@pwc.dk

Aalborg

Skelagervej 1A
9000 Aalborg



Søren Korgaard-Møllerup

Partner
9635 4032
smo@pwc.dk

Skive

Reservevej 81
7800 Skive



Martin Olesen Furbo

Partner
9615 4961
mof@pwc.dk

Esbjerg

Stormgade 50
6700 Esbjerg

Ringkøbing

I. C. Christensens Allé 5
6950 Ringkøbing

Skjern

Østergade 40
6900 Skjern



Henning Tønder Olesen

Partner
7612 4547
hto@pwc.dk

Herning

Platanvej 2-4
7400 Herning



Henning Jager Neldeberg

Partner
9660 2511
hjs@pwc.dk

Trekantområdet

Herredsvej 32
7100 Vejle



Arne Kristensen

Partner
7921 2864
ark@pwc.dk

Holstebro

Hjaltensvej 16
7500 Holstebro



Poul Spencer Poulsen

Partner
9611 1825
psp@pwc.dk

Aarhus

Jens Chr. Skous Vej 1
8000 Aarhus C



Lars Østergaard

Partner
8932 5527
lad@pwc.dk



Christian Røding

Director
8932 5573
crd@pwc.dk

Førstehjælp



Når du har brug for hjælp til din forretning, vil vi gerne være de første, du tænker på. For i PwC kan vi hjælpe med alle faserne i udviklingen af din forretning.

Hver dag samarbejder og hjælper vi over 20.000 små og mellemstore virksomheder. Det gør, at vi har en bred forståelse og indsigt i virksomheder som din. Og hos PwC får du din personlige revisor og rådgiver, som kender lokalområdet, og som samtidig kan trække på vores globale erfaringer. Succes skaber vi sammen ...

***Kontakt en af vores revisorer eller rådgivere tæt på dig på
www.pwc.dk/kontakt***