

Indhold



4 Fradragsregler hæmmer iværksættere og vækstvirksomheder



8 Kom styrket ud af en periode med lavkonjunkturer



11 Forslag om begrænsning af fradrag for leasingydelse i virksomhedsordningen med tilbagevirkende kraft

12 Pas på med bindende svar fra SKAT

14 Er etableringskonto en overset mulighed for iværksættere?

17 Nu kan man få nedsat ejendomsværdiskatten på udenlandske ejendomme

20 Hvordan modellerer virksomheden likviditetsrisikoen og får udarbejdet en stress-test af budgetplaner i lyset af kreditkrisen?

22 It er vigtig for at realisere strategimål mener virksomhedsledere



24 Sådan udarbejder du et anti-korrupsionsprogram, der passer til din virksomhed

29 Nyt forslag vil gøre generationsskifte lettere

31 Kurser



Er festen forbi?

Det spørgsmål er der mange der stiller sig, og det er da også et emne, der optager medierne en hel del. Og med rette.

Set fra vores stol er der ikke tvivl om, at der for nogle branchers vedkommende er tale om en afmatning og for enkelte en decideret tilbagegang. Det er ikke et

entydigt billede, dels er der brancheforskelle og dels er der stor spredning inden for de enkelte brancher, men generelt er det vores opfattelse, at det inden for visse brancher ikke går så stærkt, som det har gjort de seneste mange år.

Dette giver anledning til at minde om, at likviditet er ”konge”. En virksomhed med en god likviditet bestemmer selv, er ikke så sårbar og har mange flere muligheder for at manøvrere i oprørte vande.

Virksomhederne har mange muligheder for selv at påvirke deres likviditetsmæssige situation, og et af nøgleordene er pengebindinger. Hvis det ikke allerede er på plads nu, er det på høje tid at gå rutinerne igennem:

- Hvad blev der af opfølgingsprocedurerne på debitorerne?
- Er du sikker på, at varelageret ikke kan reduceres?
- Udnytter du kredittiden hos dine leverandører?
- Får du skrevet regningerne, så snart der er mulighed for det?

Enkle spørgsmål og rutiner, som er væsentlige for en god likviditet. I bund og grund er det jo ikke særligt kompliceret, men alligevel må vi konstatere, at der hos mange virksomheder er meget at hente på netop disse områder. Så et godt råd herfra skal lyde – få gået jeres rutiner igennem – mon ikke der er et par enkelte steder, der kan strammes op?

Denne udgave af AjourSpots er vores sidste inden sommerferien, og jeg vil derfor gerne benytte lejligheden til at ønske vores læsere en god sommer.

Claus Kjær Poulsen
Statsautoriseret revisor

Fradragsregler hæmmer iværksættere og vækstvirksomheder

Af Jørgen Rønning Pedersen og Rico Raslow Frandsen



Begrænsning i fradragsmulighederne for opstartsudgifter og udgifter til videreudvikling af virksomheden har betydning for, hvor mange iværksættere der overlever og bliver til vækstvirksomheder. Mange iværksættere og ejere af virksomheder konstaterer med jævne mellemrum, at skattemyndighederne nægter fradrag for udgifter, som er afholdt i relation til opstart eller udvikling af en erhvervsvirksomhed. Vi vil i denne artikel gennemgå den skattemæssige behandling af en række udgiftsposter.

Driftsudgift eller etableringsudgift

Det grundlæggende udgangspunkt fra indkomstskattens indførelse har været, at udgifter, der er afholdt for at sikre og vedligeholde indkomsten, kan trækkes fra i indkomstopgørelsen enten straks eller afskrives over en årrække. Derimod er udgifter, der er afholdt for at etablere indkomstgrundlaget som udgangspunkt ikke fradragsberettigede.

I praksis har dette grundprincip givet anledning til en del tvivl om fortolkningen af disse begreber. Der foreligger derfor en række afgørelser på området.

Herudover er der til hovedreglen en række undtagelser, idet der igennem årene er indført fradrag for enkelte specifikke etableringsudgifter.

Vi kan kun appellere til, at politikerne tager konsekvensen af de politiske visioner vedrørende iværksætteri samt globalisering, og forbedrer de danske virksomheders muligheder for at kunne trække etableringsudgifter fra skattemæssigt.

En hensigtsmæssig forbedring kan være en fremrykning af fradragsretten, samt at der bliver givet tilladelse til at fradrage forgæves afholdte omkostninger vedrørende undersøgelser til etablering eller udvidelse af erhvervsvirksomheden.

Udgifter til advokat og revisor

Fradragsregler for udgifter i forbindelse med rådgivning fra revisor og advokat er ikke helt enkle, og virker ikke altid logiske. Når du køber en virksomhed, eller en andel heraf, afholder du ofte udgifter til advokat og revisor, som assisterer med forskellige undersøgelser af virksomheden samt med at udarbejde kontrakter i forbindelse med købet.

Disse udgifter er fradragsberettigede, hvis de er afholdt i forbindelse med etablering eller udvidelse af en erhvervsvirksomhed, medmindre de må anses for tillæg til en købesum, og derfor skal fragå ved opgørelsen af gevinst og tab ved salg af aktivet.

Fradraget kan først opnås, når der er etableret en virksomhed, og der er ikke fradragsret for de afholdte advokat- og revisorudgifter, hvis erhvervelsen af aktivet ikke gennemføres.

Højesteret har med domme i 2004 og 2007 medvirket til at afklare grænserne

for fradragsret, herunder hvornår en udgift til advokat og revisor skal tillægges aktiernes anskaffelsessum.

Alle domme vedrører køb af bestemte aktieposter, men der er ingen grund til at fortolke dommene indskrænkende, når man ser på dommenes præmisser.

Det er tværtimod vores opfattelse, at Højesterets præmisser må forstås således, at selskaber, der besidder aktier eller anparter i et eller flere andre selskaber som udgangspunkt er erhvervsdrivende. Hvis SKAT accepterer, at et aktie- eller anpartsselskab der køber en ikke bestemmende aktiepost, etablerer eller udvider sin erhvervmæssige virksomhed, kan virksomheden opnå fradrag i en række situationer, f.eks.:

- To virksomheders køb af hver 50% af aktierne, så ingen har majoritet.
- En virksomhed køber yderligere eller de resterende aktier i et selskab, hvor virksomheden i forvejen har majoriteten.
- En virksomhed køber en betydende aktiepost eksempelvis fra 20% til 50%.
- En virksomhed køber en mindre aktiepost under 20%, men denne aktiepost kan dog ikke anses for en egentlig formueplacering.

Højesteret udtalte i 2007-dommene, at "Andre udgifter til bistand fra advokat og revisor, herunder bistand i form af ... udfærdigelse af kontrakter, kan ikke anses for tillæg til købesummen." I SKATs genoptagelsescirculære anføres, at kun udgifter til berigtigelse og gennemførelse af aktiekøbet skal anses for tillæg til købesummen.

Det er vores opfattelse, at udtrykket *udfærdigelse af kontrakter*, ikke kun skal forstås som selve købekontrakten, men

også omfatter andre kontrakter, der har med aktieerhvervelsen at gøre, herunder aktionæroverenskomster.

En aktionæroverenskomst mellem køber og sælger er en naturlig del af kontraktgrundlaget ved overdragelse af aktier. Dette gør sig især gældende, når kun en del af en aktiepost overdrages, fordi parterne i disse situationer har en naturlig interesse i at supplere overdragelsesaftalen med en aktionæroverenskomst. Når overenskomsten er udarbejdet af en advokat eller revisor, bør udgiften til udarbejdelse af overenskomsten være fradragsberettiget, idet denne ikke kan henføres til berigtigelse eller gennemførelse af selve aktiekøbet.

Vores holdning

Vi anbefaler, at lovgivningen præciserer, at der er fradragsret for udgifter til advokat og revisor i forbindelse med erhvervelse af erhvervsvirksomhed, herunder også en præcisering af, hvornår en sådan erhvervelse anses for en egentlig formueplacering.

Et samfund, der ønsker at understøtte nye virksomheder, bør også overveje, om det ikke er hensigtsmæssigt at give fradrag for samtlige udgifter til advokat og revisor, uanset om virksomheden ikke gennemfører købet.

Udgifter til markedsundersøgelser

Når man starter eller udvider sin virksomhed, kan konsulenter være involveret med at udarbejde forretningsplaner, markedsundersøgelser o. lign. Udgifter til disse konsulenttydelser knytter sig til indkomstkilden, og kan derfor som udgangspunkt ikke fratrækkes.

For udgifter til markedsundersøgelser fraviges hovedreglen imidlertid. Der er

fradrag for udgifter til markedsundersøgelser, der gennemføres for at etablere eller udvide en bestående erhvervsvirksomhed, når undersøgelsen vedrører de praktiske og økonomiske muligheder for at opnå salg af varer eller tjenesteydelser på nye markeder.

Hvis markedsundersøgelserne medfører, at etablering ikke gennemføres, vil der ikke være fradragsret for udgifterne, medmindre udgifterne afholdes af en allerede etableret virksomhed.

Etablering i udlandet

Retsstillingen er derimod usikker, når markedsundersøgelserne er gennemført med henblik på etablering eller udvidelse i udlandet.

Når en virksomhed etablerer sig i udlandet sker det ofte ved at stifte eller opkøbe et datterselskab eller alternativt ved at etablere et fast driftssted i udlandet.

Hovedreglen er, at udenlandske selskaber og faste driftssteder ikke indgår i den danske beskatning pga. de danske sambeskatningsregler, men det er muligt at vælge international sambeskatning, så alle indtægter beskattes i Danmark, hvad enten disse hidrører fra Danmark eller udlandet.

Højesteret har fastslået, at der er fradrag for udgifter til advokat og revisor ved etablering af datterselskab og ved erhvervelse af en majoritetspost, dvs. at der er fradragsret for udgifter, selvom indtægterne ikke nødvendigvis beskattes i Danmark.

Da bestemmelserne om markedsundersøgelser er indsat i loven på samme tidspunkt og grundlæggende har samme formål, er det vores opfattelse, at de to

regelsæt skal fortolkes ens. Vi mener derfor, at der også må være fradrag for udgifter, der afholdes til markedsundersøgelser forud for stiftelsen af et udenlandsk datterselskab. Udgifter til markedsundersøgelser, der er gennemført i udlandet for at erhverve en bestemmende aktiepost i et andet selskab, bør således være fradragsberettigede. Måske vil dette også være gældende i andre tilfælde, jf. afsnittet om fradrag for udgifter til advokat og revisor.

En etableret dansk virksomhed bør derfor kunne opnå fradrag, uanset om etableringen eller udvidelsen gennemføres i Danmark eller i udlandet. Det er dog en betingelse, at selskabet er rette omkostningsbærer.

Rækkevidden af fradragsretten for omkostninger til undersøgelser af nye markeder for at etablere eller udvide en erhvervsvirksomhed omfatter dog ikke den situation, hvor undersøgelsen sker med henblik på at etablere produktion i udlandet, dvs. ingen fradragsret til udvidelse af en dansk virksomheds produktionsaktiviteter i udlandet. Hvis etablering af produktionsaktiviteter i udlandet sker ved at erhverve en anden virksomhed, og der i den forbindelse er foretaget en række undersøgelser af advokater og revisorer, er der fradragsret for disse omkostninger. Udgifter, afholdt med samme formål, behandles således ikke skattemæssigt på samme måde.

Alt i alt er der således fradrag for markedsundersøgelser i Danmark og udlandet med henblik på salg, hvis der etableres en virksomhed, og udgifterne til markedsundersøgelserne ikke rettelig burde afholdes af den erhvervede virksomhed. Derimod er der ved manglende etablering alene

fradrag for udgifter til markedsundersøgelser for allerede etablerede virksomheder. Hvis der foretages undersøgelser i udlandet for at etablere produktion, er der derimod ikke fradragsret.

Vores holdning

Vil et samfund, der ønsker at understøtte etablering af nye virksomheder, have en lovgivning, som tilgodeser allerede etablerede virksomheder, men ikke iværksættere, som gerne vil starte nye virksomheder?

Vi anbefaler derfor, at reglerne ensrettes, så etableringsudgifter til markedsundersøgelser med henblik på salg altid kan fratrækkes, hvad enten disse medfører, at etablering gennemføres eller ej.

Endvidere anbefaler vi, at globaliseringen af danske virksomheder understøttes med, at også udgifter vedrørende etablering af produktion i udlandet kan fratrækkes, idet dette jo indirekte understøtter virksomhedens salg på nuværende eller fremtidige markeder.

Afslutningsvis bør regeringen overveje, om ikke den række af de øvrige etableringsudgifter, der typisk betales til eksterne konsulenter også bør være fradragsberettigede, hvad enten etableringen eller udvidelsen gennemføres eller ej.

Låneomkostninger

Når man etablerer eller køber en erhvervsvirksomhed, er det ofte nødvendigt at etablere kreditfaciliteter, herunder betale omkostninger i forbindelse med etablering af lånet. Der gælder særlige regler for låneomkostninger, som er knyttet til lån, der ikke nødvendigvis kan indfries til samme værdi som lånets restgæld. Vi har ikke nærmere beskrevet disse regler.

Jørgen Rønning Pedersen
Telefon: 8932 5577
E-mail: jjp@pwc.dk

Rico Raslow Frandsen
Telefon: 8932 5521
E-mail: rrf@pwc.dk

Udgangspunktet er, at etableringsomkostninger typisk i form af stiftelsesprovisioner, engangspræmier og lignende engangsbetalinger ved etablering af lån alene kan fratrækkes på etableringstidspunktet, hvis løbetiden er mindre end 2 år. En kassekredit uden aftalt nedbringelse anses efter praksis for et lån med en løbetid over 2 år, uanset at den sædvanligvis skal revurderes hvert år.

Da de fleste lån har en løbetid på mere end 2 år, er låneomkostningerne således ikke fradragsberettigede ved lånets etablering.

Selskaber mister dog ikke fradragsretten for låneomkostninger, men kan først udnytte disse i takt med, at lånet afdrages, og for en kassekredits vedkommende først, når det aftales at nedbringe kassekreditens størrelse. For personer er der derimod ikke hjemmel til fradrag for låneomkostningerne, medmindre lånet er i fremmed valuta.

Selskaber kan miste eller få udskudt fradragsretten af låneomkostninger til senere år pga. de nye regler for beskæring af fradrag for renter m.v.

Vores holdning

Vi anbefaler en ensretning af reglerne for personer og selskaber, så der er fradragsret for alle, hvad enten lånet er i danske kroner eller fremmed valuta. Herudover bør politikerne naturligvis overveje, om der ikke straks bør gives fradrag for etableringsudgifter i form af låneomkostninger, fordi den nuværende fradragsret for selskaber ofte bliver udskudt i årevis, da en stigende aktivitet betyder, at kassekredit og andre faste lån ikke nedbringes og derfor ikke kan fratrækkes under de nuværende regler.



Kom styrket ud af en periode med lavkonjunkturer

Lasse Skov Kristensen og Kent Hedegaard



Virksomheder der har styr på likviditeten overlever nedgangsperioder og kan med ”rettidig omhu” komme styrket ud af en periode med lavkonjunkturer.

Flere økonomiske indikatorer peger på, at Danmark, efter en periode med højkonjunkturer og vækst, er på vej imod en periode med mindre vækst, måske endda en periode med lavkonjunktur. Renten er stigende, boligmarkedet har det ikke for godt og antallet af virksomhedskonkurser er på det højeste niveau i 11 år. Vi anbefaler derfor, at danske virksomheder forbereder sig på en sværere fremtid med større forretningsmæssige risici, hvor prisen på penge bliver højere. Samtidig skal virksomhederne udnytte de muligheder, der byder sig i en periode med lavkonjunkturer.

De forberedelser, vi anbefaler, kan deles op i tiltag, der styrker virksomheden her og nu, som hovedsagelig tager udgangspunkt i den eksisterende organisation, og langsigtede tiltag af strategisk karakter, som på sigt er med til at skabe en endnu stærkere virksomhed.

Kortsigtede tiltag

De kortsigtede tiltag forbedrer virksomhedens likviditet og minimerer risici.

Et af de kortsigtede tiltag er at fokusere på arbejdskapitalen, fordi et godt cash management er endnu vigtigere i en tid med lavkonjunktur. Virksomheder, der har styr på likviditeten overlever nedgangsperioder, men der er behov for at kigge på mere end indtægter og udgifter. Der skal også være styr på de deraf følgende betalingsstrømme.

Et andet kortsigtet tiltag er at se på virksomhedens tilgodehavender. Debitorer skal igen overvåges tættere, fordi risikoprofilen på virksomhedens nuværende debitorer ændrer sig i negativ retning i takt med, at de økonomiske trængsler breder sig. Risikoen kan reduceres og likviditeten forbedres gennem en række tiltag som: opstramning af betalingsfrister, genetablering af rykkerprocedurer, indførelse af kreditmax, brug af bankgarantier, kreditvurdering, kreditforsikring, etablering af inkassoprocedure m.v. Alle er ”gamle” dyder, men dyder, som bliver glemt i perioder med højkonjunktur og lavere risiko på debitorporteføljen.

Varelager

Opbremssning i økonomien kan medføre, at omsætningshastigheden på varelageret bliver lavere. Medmindre virksomheden er forudseende, og allerede nu overvåger varelageret og realiserer de varer, der har lav omsætningshastighed m.v., vil der være bundet unødvendig likviditet i varelageret.

Kort- og langfristet gæld

Også på gældssiden kan det betale sig at se på virksomhedens kapitalstruktur. Har virksomhedens vækst igennem en travl periode været finansieret med kortfristet gæld, er det nu på tide at vurdere, om der er behov for omlægning til en langfristet finansiering af anlægsaktiver og

andre langsigtede investeringer. Et godt overblik over udviklingen i den fremtidige likviditet danner et godt grundlag for drøftelser med virksomhedens pengeinstitut om hvilket kapitalberedskab, der fremover bliver behov for. Virksomheden viser hermed over for pengeinstituttet, at den har styr på likviditeten og de forretningsmæssige risici. Det er faktorer, der vejer tungt, når pengeinstituttet skal fastlægge sin egen risiko på kundeforholdet og dermed det renteniveau, der kan forhandles på plads.

Omkostningsbesparelser

I en vækstperiode er der ofte en tendens til, at pengene ”sidder lidt løsere”.

Efter en periode med vækst kan det derfor være relevant igen at kigge på mulighederne for omkostningsbesparelser gennem reetablering af virksomhedens interne forretningsgange for godkendelses- og attestationsprocedurer.

Andre kortsigtede overvejelser

I en periode med vækst og deraf følgende travlhed er ledelsesrapporterings-systemerne måske ikke tilpasset, så de identificerer områder eller produkter med høj, respektiv lav indtjening. En fornyet gennemgang af ledelsesrapporterings-systemet og allokering af omkostninger til de forretningsområder, de reelt vedrører, kan identificere områder, som giver for lav indtjening. Et frasalg af sådanne områder kan være med til at frigive likviditet og forbedre fokuseringen på core business.

For mange virksomheder vil det ligeledes være relevant at se på områder som moms- og afgiftsrefusioner for at sikre, at der ikke bindes unødigt likviditet i manglende refusioner. ►

For at sikre at virksomheden imødeser en periode med lavere overskud, kan en gennemgang af acontoskattebetalingerne til selskabsskat også være et relevant område at kigge på, så der heller ikke bindes likviditet her.

Fremtidige muligheder

Har virksomheden styr på likviditeten og et fornuftigt kapitalberedskab, kan en fremtidig periode med lavkonjunkturer byde på nye muligheder, der gør, at virksomheden kan fortsætte væksten eller være bedre forberedt til den næste periode med højere konjunkturer. Mulighederne kan ligge i udarbejdelse af en globaliseringsstrategi og/eller strategi for opkøb.

Mange virksomhedsejere har den holdning, at mulighederne på det danske marked skal udnyttes, før de begynder at kigge på en internationalisering af virksomheden. Med faldende afsætning på det indenlandske marked er det måske netop nu, vækstmulighederne på udenlandske markeder skal udnyttes. Det kan sikre en optimal udnyttelse af virksomhedens produktionskapacitet,

og internationaliseringen kan måske foretages med en mindre investering, end hvis virksomheden skulle udbygge kapaciteten for at trænge ind på udenlandske markeder under en højkonjunktur. Som forberedelse til etablering i udlandet skal de relevante lande, som skal indgå i virksomhedens internationaliseringsstrategi, identificeres. Ud over undersøgelse af de markedsmæssige muligheder skal forhold omkring valg af etableringsform, beskatning, udstationeret ledelse eller lokal ledelse m.v. overvejes.

Nuværende konkurrenter eller leverandører kan besidde teknologier, kompetencer, distributionsnet m.v., som kan være relevante for virksomhedens fremtidige vækstplaner. Disse konkurrenter eller leverandører kan måske overtages til den rigtige pris efter et par år med lavere vækst/fald i omsætningen og derved sikre, at virksomheden sparer udviklingsomkostninger og fastholder væksten. Her vil det også være relevant at foretage analyser af tilgængelig regnskabsinformation på mulige opkøbskandidater, og evt. på et senere tidspunkt at gennemføre en egentlig due diligence.

Kent Hedegaard
Telefon: 3945 3155
E-mail: knh@pwc.dk

Lasse Skov Kristensen
Telefon: 3945 9104
E-mail: lak@pwc.dk

- Antallet af virksomhedskonkurser er det højeste i 11 år
- Tvangsauktioner over boliger er steget med 79% de sidste 12 mdr.
- Pengeinstitutternes gennemsnits udlånsrente er steget 1,5 pct. point siden 4. kv. 2005 til i 1. kv. 2008 og ligger i dag på 6,2%
- Inflationen i Danmark er stigende og ligger i dag på 3,4%.

Kilde: Danmarks Statistik og Dagbladet Børsen

Forslag om begrænsning af fradrag for leasingydelse i virksomhedsordningen med tilbagevirkende kraft

Af Søren Bech

Skatteministeren forslår et indgreb mod leasingbiler i virksomhedsordningen. Ifølge forslaget kan der ske en beskatning, når bilen går fra at være leaset i virksomhedsordningen til at være leaset i privat regi. Allerede nu er det vigtigt at vurdere, hvad forslaget vil betyde for dig, for vedtages det i sin nuværende form, har det tilbagevirkende kraft.

Praksis og regler i dag

Når man leaser en bil, er det normalt at betale en større førstegangleasingydelse på f.eks. 50.000 kr. Denne udgift kan trækkes fra i skatteregnskabet ligesom de følgende leasingydelser.

Efter den første store leasingydelse er betalt, f.eks. i december måned, har det været muligt at overføre bilen fra virksomhedsordningen til privat regi i den følgende måned, uden at der er sket en beskatning ved dette. Det skyldes, at bilen fortsat benyttes til både erhvervs-mæssig og privat formål, nu bare i privat regi. Den store leasingydelse er trukket fra i virksomhedsordningen med en skat-tesparelse på op til 63%.

Konsekvenser af det nye forslag

Den første store leasingydelse er ikke udtryk for, at bilen er faldet tilsvarende i værdi. Det foreslås, når de betalte leasingydelser overstiger det beløb, som bilen er faldet i handelspris, fra den blev leaset i virksomhedsordningen, til den bliver overført til privat regi, skal dette beløb beskattes i virksomhedsordningen.

Eksempel:

- En bil er leaset i december 2006
- Bilens handelsværdi på leasingtidspunktet udgør 350.000 kr. og leasingydelserne fratrækkes i virksomhedsordningen
- Der er betalt leasingydelse på 50.000
- Leasingydelserne "overføres" til privat regi i januar 2007
- Bilens handelspris på det tidspunkt er 330.000 kr. og er således faldet 20.000 kr. i værdi, men det er mindre end der er betalt i leasingydelse
- Forskellen mellem betalt leasingydelse på 50.000 kr. og værditabet på 20.000 kr., netto 30.000 kr. beskattes i virksomhedsordningen.

Forslag med tilbagevirkende kraft

Bemærk, at vedtages lovforslaget i uændret form, har det betydning for biler, der overføres fra virksomhedsordningen til privat regi, når valget træffes i forbindelse med en selvangivelse, der indsendes den 15. april 2008 eller senere. Det betyder reelt, at lovforslaget får tilbagevirkende kraft, da man som selvstændig erhvervsdrivende kan vente med at indsende selvangivelsen til senest 1. juli 2008. Er bilen f.eks. leaset i 2006 gennem virksomhedsordningen og overført til privat regi i løbet af 2007, er man omfattet af de nye foreslåede regler.

Søren Bech
Telefon: 3945 3343
E-mail: sbc@pwc.dk



Pas på

med bindende svar fra SKAT

Af Heidi Nygaard Brøgger

Er du i tvivl om de skattemæssige konsekvenser af en disposition du overvejer at gennemføre eller allerede har gennemført, kan du anmode SKAT om et bindende svar. Spørgsmålene skal så vidt muligt formuleres, så SKAT kan svare ja eller nej på dem. Anmodningen om bindende svar formuleres skriftligt og indsendes til SKAT eller elektronisk til www.skat.dk. Sammen med anmodningen indsendes alle relevante oplysninger samt et gebyr på kr. 300.

Tidsfrister for bindende svar

Hvis anmodningen om et bindende svar vedrører skatteområdet, skal du indsende anmodningen senest en måned efter udløbet af det indkomstår, som det bindende svar har betydning for. Vedrører anmodningen om et bindende svar afgiftsområdet, er der ikke nogen frist for at indsende anmodningen. SKAT vil som regel sende det bindende svar senest 3 måneder efter, at SKAT har modtaget en anmodning og gebyret er betalt. Det bindende svar er bindende for SKAT i maksimalt 5 år fra svartidspunktet.

Vigtigt at alle forudsætninger efterleves

Det er utroligt vigtigt, at de forudsætninger, du oplyser i forbindelse med at anmode om bindende svar til SKAT udarbejdes er tilstrækkelige og samtidigt også efterfølgende efterleves. Det bindende svar fra SKAT er nemlig kun bindende, når den konkrete situation er tilstrækkelig belyst, og hvis de angivne forudsætninger også efterfølgende efterleves.

Bindende svar kontra efterfølgende konkret vurdering

I en konkret dom fra Højesteret fra januar måned 2008 er anført, at der ved SKATs afgivelse af bindende svar alene er tale om besvarelse af spørgsmål ud fra nogle af forespørgeren opstillede forudsætninger

omkring en fremtidig disposition. I modsætning hertil er der i efterfølgende kendelser fra Landsskatteretten tale om, at der foretages en konkret vurdering af, om det kan anses for tilstrækkelig godtgjort, at den pågældende disposition var forretningsmæssigt begrundet. Hvis denne efterfølgende konkrete vurdering medfører, at dispositionen ikke var forretningsmæssigt begrundet, vil det tidligere afgivne bindende svar fra SKAT blive underkendt.

Anmodningen om bindende svar fra SKAT

I den konkrete sag havde skatteyderen anmodet om bindende svar på, om skatteyderen kunne foretage skattemæssige afskrivninger på et fly, han ville anskaffe til brug for fremtidig aktivitet. I anmodningen om det bindende svar havde skatteyderen oplyst, at flyet ud over den erhvervmæssige flyvning også skulle udlejes til hovedanpartshaveren til træning og vedligeholdelse af flycertifikat, ligesom flyet eventuelt vil kunne udlejes til andre i mindre omfang.

Bindende svar fra SKAT i den konkrete sag

I det bindende svar anførte SKAT, at det var deres opfattelse, at afskrivning på flyet kunne ske efter bestemmelserne i afskrivningsloven fra og med det indkomstår, hvori virksomhedsområderne,

som flyet skulle anvendes til, var påbegyndt, og denne virksomhed blev drevet erhvervmæssigt. Herudover var det en forudsætning, at flyet var leveret og aktuelt blev benyttet som led i virksomheden. Det bindende svar var af SKAT afsluttet med, at der ikke var taget stilling til beskattningen af hovedanpartshaveren ved dennes private benyttelse af flyet.

I forbindelse med anmodningen om det bindende svar var det således fuldt ud oplyst, at flyet også ville blive anvendt af hovedanpartshaveren privat.

Højesterets dom, hvor det bindende svar underkendes

Højesteret har i den konkrete sag anført, at det efter de foreliggende oplysninger ikke kan anses for tilstrækkelig dokumenteret eller sandsynliggjort, at flyet udelukkende blev anskaffet i selskabets erhvervmæssige interesse.

Det vil sige, at SKAT i forbindelse med afgivelse af det bindende svar svarer, at der godt kan foretages skattemæssige afskrivninger. Dette til trods for at skatteyderen ved anmodningen om det bindende svar havde oplyst, at flyet også ville blive anvendt privat. Efterfølgende underkendes det bindende svar på grund af, at flyet ikke udelukkende blev anskaffet i selskabets erhvervmæssige interesse.

Konsekvensen af, at det bindende svar blev underkendt, er, at de afholdte udgifter inkl. afskrivninger på flyet blev beskattet som maskeret udlodning hos anpartshaveren, fordi disse blev anset for at have været afholdt i anpartshaverens interesse. Vedrørende det tidligere afgivne bindende svar anføres i den konkrete sag, at det bindende svar ikke tager stilling til, om det er dokumenteret eller sandsynliggjort, at flyet blev anskaffet i selskabets erhvervsmæssige interesse.

Hvornår kan de bindende svar fra SKAT så anvendes?

Som det er fremgået af ovenstående, er det yderst vigtigt, at man er opmærksom på, under hvilke forudsætninger det bindende svar er afgivet. Det bindende svar kan således alene anvendes, når de i anmodningen om det bindende svar anførte beskrivelser og betingelser er fyldestgørende og efterfølgende efterleveres. Det er derfor vigtigt, at indholdet af det bindende svar er i overensstemmelse med virkeligheden.

I et netop afgivet bindende svar fra Skatterådet, der omhandler, hvorvidt konkrete kontrakter kan betragtes som entreprenkontrakter eller arbejdsudleje, anfører Skatterådet, at der svares ja til, at kontrakterne er entreprenkontrakter, under forudsætning af, at aftaleparterne efterfølgende efterlever aftalen i praksis. Skatterådet har således i dette bindende svar valgt at sætte fokus på det forhold, at de opstillede forudsætninger efterfølgende skal efterleveres for, at det bindende svar er reelt bindende.

Heidi Nygaard Brøgger
Telefon: 3945 3385
E-mail: hnb@pwc.dk



Er etableringskonto en overset mulighed for iværksættere?

Af Søren Bech

Indskud på etableringskonto har ikke været særligt populært efter at skatteværdien på indskuddet faldt til ca. 33%, så der for hver 100 kr. den kommende iværksætter skød ind, betalte skattevæsenet så kun ca. 33 kr. Ændringer af loven har dog skabt bedre muligheder for at udnytte etableringskonto ved etablering af virksomhed.

Etableringskontoens manglende popularitet skyldes den lave skatteværdi ved indskud, der kun er på ca. 33%. Dette skal sammenholdes med, at tidligere kunne frigjorte indskud på etableringskontoen kun modregnes fuldt ud i anskaffelsessummen på f.eks. afskrivningsberettigede aktiver, hvilket medførte, at virksomheden så mistede en afskrivningsmulighed og dermed op til 63 %'s skattebesparelse på en del investeringer.

Forbedring af anvendelsesmuligheder

Med de seneste ændringer af loven, er etableringskontoproduktet måske blevet mere interessant, fordi iværksætteren nu kan anvende indskuddet på etableringskontoen til andet end driftsmidler som lønudgifter og andre personaleudgifter, husleje og køb af aktier efter særlige bestemmelser.



Oversigt over anvendelse af etableringskontomidler

Aktiv m.v.	Fradrag før 1999	Fradrag 1999-2001	Fradrag 2002 og frem
Afskrivningsberettigede aktiver	100% forlods afskrivning	68% forlods afskrivning	58% forlods afskrivning
Aktier	80% af indskud medregnes over 10 år med 8% pr. år	55% af indskud medregnes over 10 år med 5,5% pr. år	50% af indskud medregnes over 10 år med 5% pr. år
Fradragsberettigede udgifter	"Forlods" 100% af udgiften	"Forlods" 65% af udgiften	"Forlods" 55% af udgiften

Dette skyldes, at man gennem en årrække har søgt at skabe en fornuftig skatteværdi af indskuddet på det tidspunkt, hvor det anvendes ved investeringer m.v., ved at nedsætte det beløb som skal fragå ved investeringen jf. eksempler herunder.

Med en etableringskonto har man en egenfinansiering ved etablering af en iværksættervirksomhed, hvilket kan være fornuftigt i et marked med stigende rente og begrænsede lånemuligheder.

Hvem kan indskyde på etableringskonto?

Alle personer, som har en lønindkomst, og som ikke er fyldt 67 år ved udgangen af indkomståret, kan indskyde på en etableringskonto. Indskuddet skal bindes på en konto i et pengeinstitut. Når indskyderen på etableringskontoen etablerer selvstændig erhvervsvirksomhed, kan midlerne i pengeinstituttet hæves og anvendes til forlods afskrivning på driftsmidler som f.eks. maskiner. Denne afskrivning reducerer afskrivningsgrundlaget med et beløb, som afhænger af, i hvilke år der er taget fradrag for indskuddet. Som tommelfingerregel har indskyderen etableret sig, når anskaffelsessummen for erhvervsaktiver eller afholdte udgifter til brug for erhvervsvirksomheden er på over 110.100 kr. (2008).

Skatteværdi af fradrag afhænger af, i hvilket år det er taget

Er fradraget taget i 1998 eller i tidligere år, skal hele indskuddet fragå i anskaffelsessummen. Er fradraget taget i 1999 – 2001, skal kun 68% gå fra anskaffelsessummen for aktivet. De resterende 32% kan afskrives med 25%, hvis der f.eks. er tale om en maskine. Er fradraget taget i 2002 eller senere indkomstår, skal kun 58% fragå i anskaffelsessummen for aktivet, og de resterende 42% kan afskrives.

Eksempel (forenklet):

En person indskyder 200.000 kr. på en etableringskonto i 2003. I 2008 hæver han de 200.000 kr. og bruger dem til at købe en maskine, som udelukkende anvendes erhvervs-mæssigt. Fradragsværdien m.v. af indskuddet kan opgøres som følger:

	Skattebesparelse kr.
Indskud i 2003 på 200.000	
Skattebesparelse, 33%	66.000
Hævning af indskud i 2008	200.000
Forlods afskrivning 58%	- 116.000
	84.000
Afskrivning over tid	84.000
Skattebesparelse, op til 63%	52.920
Samlet skattebesparelse	118.920

Er der ikke anvendt indskud til forlods afskrivning ved køb af maskinen, vil skattebesparelsen over tid være op til 63% af 200.000 = 126.000 kr. Der er dog i eksemplet ikke taget højde for, at der ved salg af maskinen kan blive tale om beskatning af genvundne afskrivninger, hvis der er afskrevet for meget. Det skal også tages med i betragtningen, at skatteværdien af afskrivningerne er beregnet med 63%, svarende til den højeste marginalskatteprocent inkl. arbejdsmarkedsbidrag. Som iværksætter er det ikke sikkert, at man i de første år betaler topskat, hvilket medfører, at skatteværdien mellem at bruge etableringskontomidler eller ikke bliver mindre.

Husleje, løn, kurser og uddannelse m.v.

Som nævnt kan indskud på etableringskonto også anvendes på udgifter til husleje, løn og andre personaleudgifter. Som ved anskaffelse af aktiver, afhænger skatteværdien af, hvornår indskuddet er fradraget. Er indskuddet fradraget i 1998 eller tidligere år, reduceres fradrag for udgiften med 100%, eller sagt med andre ord, er der afholdt udgift til f.eks. husleje på 200.000 kr., og der hæves 200.000 kr. fra etableringskontoen, er der ikke mere at trække fra. Er fradrag for etableringskonto foretaget i årene 1999 – 2001, reduceres fradrag for udgifterne kun med 65%, og det resterende beløb, svarende til 35% af udgiften, kan fradrages. Er fradraget foretaget for 2002 eller senere indkomstår, reduceres fradraget kun med 55%, så de resterende 45% kan fradrages. ►



Eksempel (forenklet):

En person indskyder 200.000 kr. på en etableringskonto i 2003. I 2008 hæver han de 200.000 kr. og bruger dem til at betale husleje og løn. Fradragsværdien m.v. af indskuddet kan opgøres som følger:

		Skattebesparelse kr.
Indskud i 2003 på 200.000		
Skattebesparelse, 33%		66.000
Hævning af indskud i 2008	200.000	
Modregning i udgifter, 55%	- 110.000	
	90.000	
Skattebesparelse op til 63%		56.700
Samlet skattebesparelse		122.700

Er der ikke anvendt indskud til nedsættelse af fradrag for udgiften til husleje, vil skattebesparelsen være op til 63% af 200.000 = 126.000 kr. Det skal som tidligere nævnt tages med i betragtningen, at skatteværdien er beregnet med 63%, hvilket svarer til den højeste marginalskatteprocent inkl. arbejdsmarkedsbidrag. Som iværksætter er det ikke sikkert, at man i de første år betaler topskat, hvilket medfører, at skatteværdien mellem at bruge etableringskontomidler eller ikke bliver mindre.

Køb af aktier

Etableringskontomidler kan også anvendes til køb af aktier i et selskab. Det kræver dog, at enten kontohaver eller dennes ægtefælle deltager med en personlig arbejdsindsats i selskabet i ikke uvæsentligt omfang. En arbejdsindsats på mindst 50 timer månedligt anvendes som en vejledende norm. Dette krav om arbejdsindsats gælder i det år, hvor selskabet stiftes og i det efterfølgende år.

Det er ikke et krav, at arbejdsindsatsen lægges i det selskab som købes, blot arbejdsindsatsen sker i et koncernselskab. Det er f.eks. muligt at købe et selskab, som herefter køber et andet selskab, hvor arbejdsindsatsen lægges – altså en holdingstruktur med et moder- og datterselskab.

Når der købes aktier, kan etableringskontomidler ikke fragå i anskaffelsessummen for aktierne. I stedet medregnes en procentdel af det hævede indskud på etableringskontoen til den personlige indkomst hen over en periode på 10 år. Er fradrag for indskud på etableringskonto sket i 1998 eller tidligere år, tillægges 8% pr. år eller i alt 80% til den personlige indkomst. Er fradraget foretaget i 1999 – 2001, medregnes 55% til den personlige indkomst over 10 år, og er fradraget foretaget for 2002 eller senere år, medregnes 50% med 5% pr. år over 10 år.

Herved opnås, at beskatningen stort set svarer til den skatteværdi, som der blev opnået ved indbetaling på etableringskontoen.

Eksempel (forenklet):

En person indskyder 200.000 kr. på en etableringskonto i 2003. I 2008 hæver han de 200.000 kr. og bruger dem til at købe aktier i et erhvervsaktivt selskab. Fradragsværdien m.v. af indskuddet kan opgøres som følger:

		Skattebesparelse kr.
Indskud i 2003 på 200.000		
Skattebesparelse, 33%		66.000
Hævning af indskud i 2008	200.000	
Medregnes 50% med 5% pr. år i 10 år	100.000	
Skat heraf, 60%		60.000

Hen over tid er beskatningen således mindre end skatteværdien ved indbetalingen i eksemplet. Hertil kommer, at i og med at beskatningen først sker hen over en periode på 10 år, er "nutidsværdien" af skatten mindre end de 60.000 kr.

Søren Bech
 Telefon: 3945 3343
 E-mail: sbc@pwc.dk

Nu kan man få nedsat ejendomsværdiskatten på udenlandske ejendomme

Af Søren Bech

SKAT har meddelt, at ejendomsværdiskat på udenlandske ejendomme skal beregnes efter samme principper, som var ejendommen beliggende i Danmark. Dermed følger Danmark en dom afsagt af EF-domstolen og det vil for mange betyde, at de kan tilbagesøge for meget betalt ejendomsværdiskat for tidligere indkomstår. Konkret har en dansker sparet ca. 65.000 kr. i årlig ejendomsværdiskat på en svensk ejendom.

65.000 kr. refunderet pr. år i en konkret sag viser, at det drejer sig om mange penge

Skatterådet har i en konkret sag taget stilling til beregningsgrundlaget for ejendomsværdiskat for en ejendom i Sverige.

Personen havde købt ejendommen i 2005 for 6.500.000 svenske kroner, hvilket svarer til 5.146.000 danske kroner. De 5.146.000 danske kroner skulle umiddelbart anvendes som grundlag for beregning af dansk ejendomsværdiskat. Det svarer til 93.580 danske kroner i ejendomsværdiskat. I den danske ejendomsværdiskat fragår den betalte svenske ejendomsværdiskat "fastighetskat".

Ud fra udvikling i ejendomsprisindeks for fritidshuse i Sverige samt tilpasning til danske ejendomsværdier i 2002, fandt Skatterådet frem til, at ejendomsværdien i 2002 svarede til 2.900.000 danske kroner, og det var den laveste værdi af de tre mulige beregningsgrundlag, jf. senere.

I og med at 2.900.000 danske kroner kunne anvendes som beregningsgrundlag for dansk ejendomsværdiskat, sparede personen 64.580 kr. årligt i ejendomsværdiskat ved at spørge Skatterådet.

Bemærk i øvrigt, at fra og med 2008 er den svenske "fastighetsskat" afløst af en "fastighetsavgift", som efter de danske skattemyndigheders opfattelse ikke fremadrettet kan modregnes i den danske ejendomsværdiskat.

Ens beskatning af ejendomme, hvad enten den er dansk eller udenlandsk

At mange med udenlandske ejendomme har betalt for meget i ejendomsværdiskat skyldes, at ejendomsværdiskatten for udenlandske ejendomme nu skal beregnes på samme måde som for danske ejendomme. Det betyder, at ejendomsværdiskatten for udenlandske ejendomme skal beregnes på grundlag af den laveste værdi af enten:

- Den ejendomsværdi, der er ansat pr. 1. oktober i indkomståret
- Den ejendomsværdi, der er ansat den 1. januar 2001, som skal tillægges 5%
- Den ejendomsværdi, der er ansat pr. 1. januar 2002.

Dette gælder, uanset hvornår ejendommen er købt og hænger sammen med skattestoppet, som jo betød, at ejendomsværdiskatten blev fastfrosset. Det skal nu også gælde de udenlandske ejendomme, som beskattes i Danmark.

Sådan beregnes dansk ejendomsværdiskat på en udenlandsk ejendom

Principperne for, hvordan ejendomme vurderes i udlandet og i Danmark er ikke ens, og derfor har SKAT anvist en model, som kan benyttes til at beregne ejendomsværdierne på udenlandske ejendomme for de ovennævnte tre tidspunkter.

Beregningen tager udgangspunkt i købsprisen, og omregnes til ejendomsværdi for

hhv. 2001 og 2002 ud fra udviklingen i prisindekset for sommerhuse i Danmark.

Eksempel:

En ejendom blev 1. januar 2007 købt for 6.500.000 i en udenlandsk valuta, som omregnet bliver til 5.000.000 danske kroner.

Udviklingen i ejendomsprisindekset for sommerhuse i Danmark har i årene 2001 – 2007 været som følger:

År	Prisindeks for sommerhuse i Danmark
2001	157,5
2002	170,4
2003	186,3
2004	221,8
2005	272,6
2006	321,0
2007	335

Hvis værdien tilbageføres til 2001, bliver resultatet $5.000.000 \times 157,5/335 = 2.350.746$ kr.

Hvis værdien tilbageføres til 2002, bliver resultatet $5.000.000 \times 170,4/335 = 2.543.284$ kr.

Denne værdi skal korrigeres for den gennemsnitlige afstand mellem de offentlige danske vurderinger og de realiserede handelspriser i Danmark – den såkaldte "afstandprocent".

"Afstandprocenten" var for 2001-vurderingerne på 15%, og for 2002-vurderingerne på 18%.

Det medfører, at den beregnede værdi, f.eks. værdien i 2001 på 2.350.746 kr. skal nedsættes med yderligere 15% til 1.998.134 kr. og efterfølgende tillægges 5%, så det afrundede beregningsgrundlag bliver på 2.050.000 kr., jf. nedenstående beregning.

Det giver følgende tre muligheder, hvor den laveste værdi anvendes som beregningsgrundlag for dansk ejendomsværdiskat:

Vurdering	Beregningsgrundlag i kr.
Handelspris	5.000.000
Den ejendomsværdi, der er ansat den 1. januar 2001 indregnet afstandsprocenten på -15% med tillæg af 5%	85% af 2.350.746 = 1.998.134 plus 5% = 2.098.040, afrundet til 2.050.000
Den ejendomsværdi, der er ansat pr. 1. januar 2002 indregnet afstandsprocent på -18%	82% af 2.543.284 = 2.085.493, afrundet til 2.050.000

Den laveste værdi i det konkrete eksempel er 2.050.000 kr., som derved bliver beregningsgrundlaget for ejendomsværdiskatten.

Det fremgår yderligere af meddelelsen fra SKAT, at medfører det udenlandske prisindeks et lavere beregningsgrundlag

end det danske, kan der ske yderligere nedsættelse af ejendomsværdiskatten. På nuværende tidspunkt foreligger der ikke andre godkendte udenlandske

prisindekser end indekset for de svenske sommerboliger.

I det omfang, der bliver godkendt andre udenlandske indekser for prisudviklingen på fast ejendom, findes oplysningerne om det hos Videns- og kompetencecentret for ejendomsbeskatning,

Skattecenter Herning, Brændegårdsvej 10, 7400 Herning.

Hvor langt kan man gå tilbage og få ændret sin selvangivelse?

Har man købt en udenlandsk ejendom efter 1. januar 2001, har man indtil nu skullet anvende handelsværdien på udenlandske ejendomme som beregningsgrundlag for ejendomsværdiskatten i Danmark, mens danske ejendomme har været omfattet af skattestoppet.

SKAT har ikke endnu meldt ud, hvor langt man kan gå tilbage og få ændret sin selvangivelse, men meddelt, at de senere vil udsende en genoptagelsesmeddelelse, hvor der fra det tidspunkt er en seks måneders frist til at anmode SKAT om at få ændret selvangivelsen tilbage i tid.

Søren Bech
Telefon: 3945 3343
E-mail: sbc@pwc.dk

Hvordan modellerer virksomheden likviditetsrisikoen og får udarbejdet en stress-test af budgetplaner i lyset af kreditkrisen?

Af Thomas T. Brock-Jacobsen

Efter en periode, hvor virksomheder relativt let har kunnet få billig kapital til at realisere deres vækst mål, er billedet vendt. Likviditetsrisikoen i de enkelte virksomheder har i den seneste tid fået betydelig fokus. Årsagen er "Subprime-krisen", hvor en række udenlandske virksomheder – navnlig amerikanske – har været nødt til at foretage enorme nedskrivninger, fordi en række af deres økonomiske engagementer ikke har kunnet indfri deres økonomiske forpligtelser. Dette har medført en alvorlig likviditetsmangel i markedet.

Likviditetsmanglen kan tilskrives investorerens manglende tillid til låntagerne. Investorerne er blevet usikre på, hvorvidt der kommer yderligere tab i bl.a. bankerne som følge af, at de ikke i tilstrækkelig grad har fået "ryddet op" i deres usikre engagementer. Dette har medført en træghed i lånemarkederne, som igen har betydet, at prisen på kapital er steget voldsomt.

Den aktuelle adgang til kapital samt prisen for den har aktualiseret behovet for en effektiv likviditetsstyring, herunder at udarbejde budgetplaner, der viser likviditetsbehovet under forskellige markedsvilkår.

Likviditetsrisikoen

Virksomhedernes likviditetsrisiko er således steget, og kan betyde tab, blandt andet fordi:

- Virksomhedens finansieringsomkostninger stiger kraftigt
- Planlagt ekspansion vanskelig- eller umuliggøres på grund af manglende likviditet
- Virksomheden ikke kan honorere sine forpligtelser, fordi den mangler likvider.

Den finansielle udvikling betyder derfor, at det ikke alene er blevet mere relevant at få



et godt overblik, men også at kunne styre virksomhedens likviditetsbehov, der for mange er en vigtig konkurrenceparameter.

Aktiv styring reducerer likviditetsrisikoen

Mange virksomheder arbejder med en effektiv likviditetsstyring, baseret på løbende overvågning og styring af virksomhedens likviditetsrisiko under forskellige scenarier. Dette er nødvendigt, fordi virksomheden på denne måde får et godt billede af, hvad der er niveauet for tilstrækkelig kapital under forskellige markedsvilkår.

En aktiv styring af likviditeten omfatter bl.a. en stresstest af virksomhedens fremtidige ind- og udbetalinger. Dette giver ledelsen de bedste muligheder for at estimere størrelsen af den likviditetsbuffer, der skal sikre, at virksomheden til enhver tid kan overholde de lovgivningsmæssige likviditetskrav og de ledelsesmæssigt fastsatte krav.

En sådan aktiv likviditetsstyring sikrer, at virksomheden har en tilstrækkelig kort- og langsigtet likviditet og dermed kan overholde virksomhedens betalingsforpligtelser samt realisere lagte vækstplaner til rimelige finansieringsomkostninger.



Det skyldes, at likviditetsstyringen gør det muligt at optage de nødvendige lån i god tid, så ledelsen får tid til at indhente flere finansieringstilbud og kan vælge de mest fordelagtige.

At virksomheden har en effektiv likviditetsstyring har desuden stor betydning for ratingbureauernes kreditvurdering, fordi ratingbureauerne tillægger en god håndtering og kvantificering af virksomhedens risici stor betydning. Jo bedre risikohåndtering, jo højere rating kan der opnås. Og ratingen har som bekendt stor betydning for virksomhedens mulighed for at opnå tilfredsstillende lånevilkår på kapitalmarkederne.

Modellering af likviditetsrisiko

For at håndtere virksomhedens likviditetsrisiko, er det vigtigt at være i stand til at modellere likviditetsbehovet, dvs. foretage statistisk modellering over virksomhedens fremtidige ind- og udbetalinger. På denne måde, kan ledelsen få et overblik over eventuelle likviditetsmæssige ubalancer – inden for et givent signifikansniveau – og tage den fornødne aktion.

Vi har udarbejdet en række værktøjer, der kan håndtere og modellere cash

flows, så virksomheden kan foretage risikojusteret likviditetsstyring. Disse værktøjer kan indarbejdes i virksomhedens øvrige systemer, og kan anvendes af finansielle såvel som ikke-finansielle virksomheder. Systemerne tager udgangspunkt i fremtidige cash flows, og simulerer virksomhedens likviditetsbehov inden for valgte signifikansniveauer.

Modellering i finansielle virksomheder

I finansielle virksomheder kan systemet foretage simulering på baggrund af ind- og udlån, kapitalsammensætning m.v. Modelleringen gør det endvidere muligt at optimere virksomhedens kapital sammensætning, og dermed tilpasse sammensætningen af indlån, kort- og langfristet kapital m.v. til virksomhedens behov.

Modellering i ikke-finansielle virksomheder

Ikke-finansielle virksomheder kan med fordel tage udgangspunkt i resultatopgørelsen, hvor der selvfølgelig også bliver taget hensyn til, hvilke betalinger virksomheden kan forvente i fremtiden. Med likviditetsmodelleringen kan virksomheden opstille forskellige scenarier for likviditetsstrømmene – dvs. stresstest – i virksomheden, og får på den måde en

viden om, hvordan virksomhedens likviditet bliver påvirket af en mulig udvikling. Disse stresstest af betalingsstrømme viser, hvordan virksomhedens likviditet påvirkes og de muligheder og begrænsninger den sætter for virksomhedens handlemuligheder.

På denne baggrund kan ledelsen udarbejde en likviditetsplan/et likviditetsbudget med henblik på at sikre tilstrækkelig likviditet til at realisere planer samt honorere betalingsforpligtelser under normale forhold. Endvidere giver det mulighed for at udarbejde en nødplan, der på baggrund af estimater fra stresstesten sikrer overholdelse af likviditetskravet under ugunstige forhold.

Likviditetsmodelleringen giver virksomhedens ledelse et dynamisk og effektivt værktøj til løbende at styre likviditeten, så den på et meget kvalificeret grundlag kan vurdere og kvantificere virksomhedens kapitalbehov. Herved kan virksomheden opnå risikojusteret optimering af sit kapitalbehov, og dermed realisere de fastlagte forretningsplaner.

Thomas T. Brock-Jacobsen
Telefon: 3945 3661
E-mail: ttb@pwc.dk

It er vigtig for at realisere strategimål mener virksomhedsledere

Af Morten Stender

At stadig flere virksomhedsledere ser it som et vigtigt værktøj, der skal understøtte forretningsstrategien, fremgår af vores årlige undersøgelse. Undersøgelsen baserer sig på interview med over 750 virksomhedsledere verden over og sammenlignet med forrige års resultat anser en stigende del it som vigtig eller særdeles vigtig, når det drejer sig om at realisere strategimålene.

Er it-strategien kun vigtig for de store it/telekom-virksomheder?

Undersøgelsen viser, at det især er virksomheder inden for it/telekom og den finansielle sektor, der ser it som ekstremt vigtig, og undersøgelsen illustrerer ikke uventet, at der fortsat er en vis skepsis mod it som strategisk redskab inden for sektorerne distribution, produktion og handel med dagligvarer.

Stort rationaliseringspotentiale, hvor skepsisen lever

Der findes inden for disse brancher en række små og mellemstore virksomheder, hvor der er et uopdyrket potentiale, fordi man endnu ikke søger at inddrage it på strategisk niveau. Også små og mellemstore virksomheder kan med fordel benytte de mange nye digitale teknologier, som hosting-ydelser og software-as-a-service (SaaS). De mindre og mellemstore virksomheder behøver ikke at investere i store personale- og omkostningstunge it-programmer, men kan leje brugsretten, hvor man for meget begrænsede midler kan få komplette løsninger til ordrehåndtering, kundestyring, m.v.

Eksempler bekræfter undersøgelse

De følgende eksempler baserer sig ganske vist på store organisationer, men der er ingen tvivl om, at mindre og mellemstore virksomheder med fordel vil kunne

benytte sig af tilsvarende overvejelser i netop deres serviceområde.

Rationalisering og serviceforbedring går hånd i hånd

Et nyt eksempel på fremsynede investeringer i it ses bl.a. inden for staten, som med regeringens 2015-plan har afsat milliarder over de næste år til modernisering og digitalisering af den offentlige forvaltning. Samtidig er der annonceret regionaliseringsgevinster i milliardstørrelsen med etableringen af to Shared Service Centre, der på tværs af ministerier og styrelser skal drive og forvalte statens it. Kombinationen af disse to initiativer betyder, at borgere og virksomheder vil opleve en stribe af nye digitale services, uden at det samlede skattetryk behøver at stige. Dette er et eksempel på, hvordan it tænkes ind i strategien, og dermed er medvirkende til, at det offentlige kan forny og videreudvikle sig.

Danske Bank er tilsvarende et godt eksempel på en finansiell virksomhed, som i sin it-strategi har valgt "at klæde alle børnene i samme tøj", ved at arbejde med en it-strategi, hvor alle dele af Danske Banks forretning kører på en og samme it-plattform. Dette har vi sidst set med opkøbet af Sampo Bank, som efter opkøbet blev flyttet over på denne fælles it-plattform. Det er en bevidst strategi fra Danske Banks side, der reducerer drifts-

omkostninger og får en enklere løbende vedligeholdelse, som berettiger de omkostninger, der vil være i forbindelse med overflytningen.

Undersøgelse viser stigende fokus på it

Ovenstående eksempler er ikke enkeltstående, men understøttes af vores årlige undersøgelse "IT Governance Global Status", hvor 750 beslutningstagere (direktører, økonomichefer og it-chefer) deltager. Her svarer 93% på tværs af brancher, at it er vigtig eller meget vigtig for deres strategi-understøttelse, hvilket er en stigning på 6% i forhold til besvarelsen fra 2005. Med andre ord, ser det ud til, at beslutningstagere, som ikke har it på den strategiske agenda, vil blive helt udvisket over de næste par år.

Stadig afstand mellem viden og handling

Paradoksalt nok, så viser undersøgelsen, at nok er det tæt på alle undersøgelsens respondenter, som mener it er vigtig for strategien. Men når de svarer på, om it i den praktiske udførelse understøtter strategien, svarer kun 62%, at de selv finder strategien godt eller meget godt understøttet af it. Ser vi på, hvor mange der mener de har en meget god overensstemmelse mellem forretningsstrategi og it-strategi, er tallet helt nede på 19%. Det svarer til at spørge folk, om de ved at



frugt er sundt, og efterfølgende om de så derfor spiser de anbefalede 6 stk. frugt/grønt om dagen. Undersøgelser viser, at næsten alle ved, man bør "spise frugt"; men det er dog kun 19% der siger, at de rent faktisk "dagligt spiser de anbefalede 6 stk. frugt"!

Hvorfor er det så svært at spise 6 stk. frugt dagligt?

Vi oplever ofte, at der kan være tale om en længere modningsproces, når en plan realiseres. For nylig oplevede jeg, hvordan en ny CIO i en mellemstor dansk virksomhed havde brugt de første måneder på at formulere it-strategien, så den stemte overens med koncernens strategiske mål. Umiddelbart kan det være svært at argumentere for et forhøjet it-budget og øget bemanning. Da topledelsen fik planen og dens mål forelagt, hvor netop denne nye it-strategi ville hjælpe dem til at nå deres strategiske vækst, var beslutningen dog ikke så vanskelig.

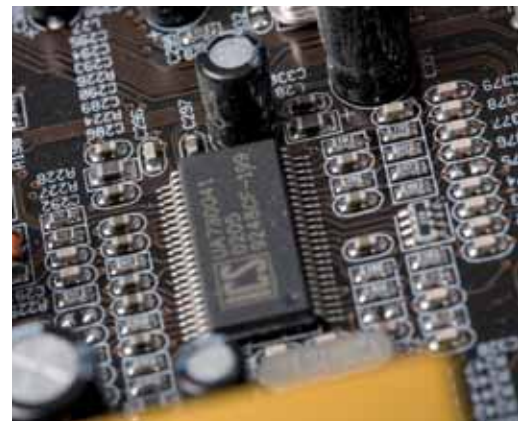
Som rådgivningsvirksomhed er vi med til at sikre, at en strategiproces sættes på sporet og løbende vedligeholdes. Strategiprocesen skal bl.a. afdække virksomhedens marked, den nødvendige og tilstrækkelige it-understøttelse og fokusere indsatsen på de tiltag, som identificeres som primære indsatsområder for at nå organisationens overordnede mål.

Analysen skal kommunikeres, så ledelsen får tilstrækkelig med information og retning på de nødvendige beslutninger, og dermed bliver klar over, hvad "der er sundt for kroppen". Hvis man ikke ved, hvad der er sundt, begynder man næppe "at spise de anbefalede 6 stk. frugt dagligt".

IT Effectiveness

I vores kompetencecenter IT Effectiveness tilbyder vi en række rådgivningsydelser inden for forskellige aspekter af it-effektiviseringer. Som neutrale konsulenter kan vi tilbyde en uvildig rådgivning, hvad enten der er tale om it-moderiseringer baseret på en ny it-strategi, ændringer i forudsætningerne for driften (opkøb, sammenlægninger, forskellige sourcing-arrangementer) eller fin-tuning og fast-tømring af eksisterende processer og procedurer. Via et tæt samarbejde mellem vores forskellige kompetencecentre i PwC sikrer vi en komplet og sammenhængende rådgivning for virksomheden.

Morten Stender
Telefon: 3945 9100
E-mail: mos@pwc.dk



Sådan udarbejder du et anti-korruptionsprogram, der passer til din virksomhed

Af Anne Mette Christiansen

Hvad er korruption?

Korruption dækker en række forskellige områder. Transparency International har defineret de følgende områder som de mest kritiske:

Bestikkelse i form af **penge** eller returkommission i en kontrakt – enten direkte betalt af virksomheden eller gennem en agent eller mellemmand

Bestikkelse kan også være i form af eksklusiv **underholdning** eller dyre **gaver**, der ligger ud over, hvad der er standard på det pågældende marked. Det er en gråzone, hvor mange virksomheder vælger at fastsætte et acceptabelt beløb for, hvad medarbejdere kan give og modtage af gaver og underholdning.

Donationer til politiske partier eller velgørende organisationer kan nogle steder i verden være en skjult form for korruption. Mange virksomheder vælger derfor at offentliggøre, hvilke organisationer, den har støttet finansielt.

Smøring – eller på engelsk ”facilitation payments” – er måske den form for korruption, man møder oftest. Smøring er en betaling for en ydelse, der egentlig burde være gratis – som for eksempel at få sine varer hurtigere gennem tolden, komme igennem paskontrollen eller få en bestemt tilladelse.



Korruption er for alvor kommet på dagsordenen på grund af omtale af korruptionsskandaler i dagspressen, en ny FN-konvention på området og ikke mindst øget fokus fra myndighederne. For langt de fleste virksomheder er risikoen ved korruption ikke kun økonomiske tab, men især i forhold til tab af omdømme og troværdighed. I dagens globaliserede verden er det blevet relevant for en stor gruppe danske virksomheder at udarbejde et anti-korruptionsprogram, hvilket hverken er en kompliceret eller bekostelig sag.

Derfor bør du have et anti-korruptionsprogram

Mange danske virksomheder risikerer at blive udsat for korruption, når de etablerer sig på nye markeder, ikke mindst gennem agenter og mellemænd. Korruption er en del af dagligdagen i mange af de nye vækstøkonomier, og det er det ofte vanskeligt at vurdere, hvor grænsen går, når virksomheden skal ind på markedet som ny aktør, og så er risikoen stor.

En ny rapport fra PricewaterhouseCoopers, "Confronting Corruption: The Business case for an effective anti-corruption program" viser, at 2/3 af de adspurgte virksomheder har oplevet korruption eller forsøg på korruption. Det er altså et udbredt fænomen.

Korruption – hvor og hvordan

Har man forretning i ulande, eller i en af de nye vækstøkonomier, er det ikke usandsynligt at opleve at virksomheder bliver bedt om at betale lidt for at få sine vareprøver gennem paskontrollen. Eller får en bøde som da godt lige kan løses

på stedet. Eller bliver afkrævet et gebyr for at få materialer gennem tolden. Den slags småbetalinger for ydelser, der egentlig burde være gratis, kaldes facilitation payments.

Andre former for korruption, virksomheder kan komme ud for, er, at den vinder en ordre – hvis den vel at mærke ansætter en bestemt konsulent til en høj betaling, uden at konsulenten egentlig leverer en vare. Eller tilsvarende med en agent, hvor betalingen ikke på nogen måde matcher agentens indsats. Eller at blive bedt om at betale til embedsmænd, enten direkte eller gennem mellemænd, er heller ikke usædvanligt.

Grænsen mellem korruption og kundepleje

Korruption har mange gråzoner og en af dem, som virksomheder ofte finder svær at få hånd om, er gavegivning og underholdning. For hvor går grænsen mellem almindelig kundepleje og korruption egentlig? Hvis man tager en forretningsforbindelse med ud til en god middag,

er det jo ikke bestikkelse – men hvad hvis hele familien er med? Eller hvad med den eksklusive golf ferie? Der er ikke entydige regler, men flere virksomheder vælger at sætte en beløbsgrænse for underholdning og gaver, som matcher de enkelte markeder, og hvad der er kutyme der for at undgå tvivlssituationer.

Konsekvensen af en korruptionssag

At blive del af en korruptionssag skader i alvorlig grad virksomheden. Først og fremmest er det ulovligt ifølge den danske straffelov, og kan udløse store bøder – ikke mindst hvis virksomheden er repræsenteret i USA og dermed falder under Foreign and Corrupt Practices Act (FCPA). Men ifølge rapporten "Confronting Cor-

ruption: The Business case for an effective anti-corruption program" er den største skade for virksomheden tabet af omdømmet og troværdigheden. Det er svært at komme af med den slags, og det er ikke mindst ubehageligt for medarbejderne.

Korruption øger ganske simpelt omkostninger og risici. Det kan derfor betale sig at undgå det – og det kræver, at ens medarbejdere ved præcis, hvordan de skal handle i en given situation. Og netop det kræver, at virksomheden arbejder med at lave et anti-korruptionsprogram – og at få det kommunikeret effektivt.

Fordelen ved et anti-korruptionsprogram er, at virksomhed og medarbejdere får

en klar holdning til og fastsatte regler for, hvad man gør, og hvordan man håndterer en sådan situation. Programmet kan tilpasses virksomhedens størrelse, aktiviteter og risikoprofil, så en virksomhed med få risici ikke skal ud i en stor øvelse omkring anti-korruption. En skridt for skridt-vejledning findes i rapporten "Confronting Corruption: The Business case for an effective anti-corruption program", som du kan downloade på www.pwc.com/anti-corruption.

Anne Mette Christiansen
Telefon: 3945 9191
E-mail: aec@pwc.dk



Processen – kort fortalt

Herunder beskriver vi de hovedpunkter, et anti-korrupsionsprogram omfatter.

1 Første skridt: Ledelsens opbakning og commitment

Et anti-korrupsionsprogram skal være forankret hos ledelsen og have ledelsens opbakning, der skal gå forrest i udbredelsen af anti-korrupsionsprogrammet og tydeligt markere, at det er en prioritet at undgå korrupsion. Hvis medarbejderne skal følge virksomhedens politikker på området kræver det, at ledelsen gør det. Hvis virksomheden på et udenlandsk marked, hvor korrupsion i forbindelse med salg er udbredt, alene aflønner sælgerne i forhold til et salgsmål, og ikke ser på hvordan salget er opnået, vil regler om korrupsion næppe blive overholdt.

2 Andet skridt: Afdæk virksomhedens konkrete risici

Hvor I jeres forretning og værdikæde er der risiko for korrupsion? En god måde at afdække konkrete korrupsionsrisici er ved en workshop med sælgere, regnskabsfolk og andre relevante medarbejdere.

På workshoppen kan medarbejdere diskutere de situationer og processer, hvor korrupsion opstår – og diskutere, hvordan man undgår korrupsion. Når denne kortlægning er udarbejdet, kan ledelsen vurdere sandsynligheden for, at det sker – og hvad medarbejderen gør, hvis det faktisk sker.

3 Tredje skridt: Design anti-korrupsionsprogrammet og relevante kontrolaktiviteter

Når I har kortlagt, hvor og hvordan virksomheden udsættes for korrupsion, udvælger I de områder, der skal sættes fokus på i anti-korrupsionsprogrammet. Politikker og kontroller i et anti-korrupsionsprogram kan være:

- ”Smøring” (facilitation payments)
- Gaver, underholdning etc.
- Brug af agenter og mellemmand
- Politiske og velgørende donationer
- Krav om rapportering og bogføring – hvilke interne kontroller er vigtige?
- Undersøgelser- og sanktionsmuligheder – hvad sker der, hvis en medarbejder er involveret i forsøg på korrupsion?

Hvor specifik og uddybende politikkerne og kontrollerne skal være, afhænger naturligvis af virksomhedens kompleksitet og af, hvor stor risikoen for korrupsion er. I mange tilfælde kan en enkel politik, der er klart kommunikeret og har nogle klare kontroller, være nok. Det vigtigste er, at programmet tager udgangspunkt i virksomhedens konkrete virkelighed og har en solid forankring i organisationen med en person, der er ansvarlig for programmet og for at rapportere til ledelsen.

Anti-korrupsionsprogram skal – med ledelsens opbakning – kommunikeres til medarbejdere og samarbejdspartnere. Det kan gøres med et kort kursus, som medarbejdere gennemgår. Her er det særligt vigtigt at tydeliggøre, at programmet skal tages seriøst – og at manglende overholdelse får konsekvenser. Samtidig skal I også informeres om, hvordan medarbejderne forholder sig, hvis de opdager

forsøg på korrupsion – hvor henvender man sig, hvem kan man ringe til etc. Udadtil – i forhold til at kommunikere til kunder, samarbejdspartnere og andre interessenter – oplever de fleste virksomheder en positiv effekt, når de kommunikerer, at de har et anti-korrupsionsprogram. Det er vigtigt at få det gjort kendt, at I ikke bestikker – erfaringerne viser, at sandsynligheden for afpresning mindskes.

4 Fjerde skridt: Monitorering af anti-korrupsionsprogrammet

Næste skridt i processen er at få besluttet, hvordan I følger op på anti-korrupsionsprogrammet – så I løbende kan vurdere, om programmet indeholder de rigtige risici og kontroller.

Fordelene ved at have et anti-korrupsionsprogram er mange. Først og fremmest hjælper det selvfølgelig til at undgå, at virksomheden bliver involveret i korrupsion. Et andet vigtigt argument er, at det giver medarbejderne større sikkerhed, når de ved præcis, hvad reglerne er, så de er trygge ved at sige nej, når det kræves. Man reducerer med et effektivt anti-korrupsionsprogram samtidig virksomhedens risici – både på det omdømmemæssige område, men også rent økonomisk.

Sådan kommer du videre med anti-korrupsionsarbejdet:

▶ www.transparency.org

Transparency International har udarbejdet et sæt let tilgængelige retningslinjer for, hvordan små og mellemstore virksomheder kan arbejde med anti-korruption. Retningslinjerne hedder "Business Principles for Countering Bribery Small and Medium enterprise edition" og kan downloades gratis fra Transparency Internationals hjemmeside

▶ www.business.anti-korruption.com

Udenrigsministeriet står bag en portal, der hjælper små og mellemstore virksomheder, der opererer i vækstmarkeder og udviklingslande med at håndtere korrupsionsrisikoen. Portalen kan benyttes gratis.

▶ www.di.dk

Dansk Industri har udarbejdet guiden "Undgå Korruption", som kan bestilles på Dansk Industris hjemmeside.

Nyt forslag vil gøre generationsskifte lettere

Af Jørgen Rønning Pedersen og Rico Raslow Frandsen



Regeringen har fremsat lovforslag om at ændre reglerne for generationsskifte i levende live. Formålet med disse ændringer er at skabe en mere ensartet beskatning af generationsskifter i levende live og ved død. Dermed vil regeringen sikre, at generationsskifter kan gennemføres på det mest fordelagtige tidspunkt for den enkelte virksomhed. I dag er det af skattemæssige grunde fordelagtigt at udskyde ejerskifte til ejerens død. Forslaget får virkning fra den 1. januar 2009, hvis det vedtages.

Betydning af ændringsforslag

De foreslåede ændringer i generationsskiftereglerne vil give mulighed for at overdrage aktier, anparter eller andre aktiver, uden at den, der overdrager, bliver beskattet af avancen på de aktiver, der overdrages (succession). Skatteforpligtelsen overtages derimod af den, der erhverver aktiverne.

Reglerne i dag

Efter de hidtidige regler kan skatteforpligtelsen overdrages, såfremt virksomheden ikke er omfattet af pengetankreglen, dvs. at virksomhedens aktiver og indtægter i overvejende grad hidrører

fra finansielle aktiver. Pengetankreglen ændres ikke.

Herudover er det et krav, at modtageren beskattes i Danmark af de modtagne aktiver. Hvis overdragelsen består af aktier eller anparter, skal disse være omfattet af hovedaktionæraktiebegrebet, og der skal overdrages mindst 15% af stemmевærdien.

Reglerne i det nye forslag

Efter reglerne i det nye forslag kan generationsskifte i levende live ske med succession, hvis den nye ejer modtager mindst 1% af aktiekapitalen. Det er ikke længere et krav, at der er tale om hovedaktionæraktier, eller at der overdrages mindst 15% af stemmевærdien til den enkelte modtager.

Efter gældende og fremtidige regler kan der ske overdragelse med succession til børn, børnebørn, søskende, søskendes børn eller børnebørn samt nære medarbejdere.

Andre ændringer

Definitionen af nære medarbejdere udvides, idet disse efter forslaget skal have været beskæftiget i virksomheden i et antal timer svarende til fuldtidsbeskæftigelse i 3 år inden for de seneste 5 år

(tidligere 4 år). Medarbejderen behøver derimod ikke at være beskæftiget i virksomheden på overdragelsestidspunktet, hvilket er et krav i dag.

Det bliver også muligt for nære medarbejdere at succedere ved død, hvorimod de nuværende regler kun gør det muligt ved generationsskifte i levende live.

Det bliver muligt at tilbagesælge aktier og anparter og personligt drevne virksomheder med succession til den tidligere ejer, hvis tilbagesalget sker senest to år efter overdragelse med succession har fundet sted. Det bliver således muligt for en tidligere ejer at "tilbageføre" generationsskiftet, hvis der kan opnås enighed herom mellem parterne. Der stilles ikke krav om, at overdragelsen skal begrundes.

Der bliver bedre mulighed for succession i den erhvervmæssige del af en blandet benyttet ejendom. Det foreslås, at der altid skal kunne succederes i den erhvervmæssige del ved overdragelse af en blandet benyttet ejendom. Udlejning af anden fast ejendom end fast ejendom, der anvendes til landbrug, gartneri m.v., anses fortsat ikke for erhvervsaktivitet i denne sammenhæng. Der er derfor stadig ikke mulighed for succes-

sion i sådanne udlejningsejendomme, når de beskattes efter ejendomsavancebeskatningsloven.

Det bliver muligt for en ægtefælle at succedere i sin afdøde ægtefælles skattepligtige faste ejendom. Lovforslaget indebærer, at en efterlevende ægtefælle kan succedere i al fast ejendom uanset anvendelse.

Der skabes klar hjemmel til, at en person, hvis ægtefælle lever, kan overtage ægtefællens etableringskontoudskud. Der stilles ikke krav om, at overtagelsen skal begrundes.

De nye regler er en velkommen ændring og vil gøre det lettere at bevare en virksomheds konkurrenceevne ved generationsskifte i levende live.

Jørgen Rønning Pedersen
Telefon: 8932 5577
E-mail: jrp@pwc.dk

Rico Raslow Frandsen
Telefon: 8932 5521
E-mail: rrf@pwc.dk

Moms – kend de grundlæggende momsregler

Erfaringer viser, at virksomheder kan få stort udbytte af at optimere momspositionen, dels ved en dag-til-dagplanlægning, dels ved en transaktionsbaseret proces. Kursusforløbet i moms giver dig grundlæggende og praktisk viden om momsregler samt en opdatering om de nyeste regler inden for området. Kurserne fokuserer på aktuelle problemstillinger og udfordringer, som regnskabs- og momsansvarlige i større virksomheder typisk stilles over for i dagligdagen.

Modul 1:

København: 11.-12. september 2008

Århus: 16.-17. september 2008

Modul 2:

København: 6. november 2008

Århus: 10. november 2008

Controlling-forløb

Dette kursusforløb er et strømlinet og effektivt controllerforløb, hvor du som controller bliver opdateret på de nyeste værktøjer og metoder, så du bliver en endnu bedre sparringspartner i din funktion. Kursusforløbet er opdelt i to forløb, som man kan tilmeldes særskilt: Financial controlling og business controlling. Financial controlling omhandler den finansielle controlling og giver dig en opdateret viden om værktøjer og processer inden for rapportering, interne kontroller, herunder styring af omkostninger, budgettering og udarbejdelse af finansielle modeller og kalkuler.

Business controlling henvender sig til dig, som beskæftiger dig med business controlling og gerne vil have en opdateret viden om værktøjer og processer inden for forrentningsorienteret controlling og ledelsesrapportering.

Financial controlling – modul 1

Varighed: 2 dage

Dato: 9.-10. oktober 2008

Business controlling – modul 2

Varighed: 2 dage

Dato: 21.-22. oktober 2008

Excel for økonomifunktionen

Excel for økonomifunktionen er et skræddersyet kursus til dig, som arbejder med budgettering, rapportering og økonomistyring. Du vil blive introduceret til mulighederne i Excel med det formål at automatisere funktioner og spare tid på rutineopgaver. Vi sætter fokus på, hvordan Excel kan bruges til at understøtte økonomifunktionens arbejdsopgaver i form af budgetopfølgning, analyse af regnskabstal og rapportering i forskellig form.

Kursusindhold

- Strukturering og behandling af data
- Fejlsikring og kvalitetssikring af regneark
- Sådan laver du dine egne formularer
- Automatisering af rutiner (introduktion til makroer)
- Analyse af regnskabstal
- Budgetopfølgning
- Konsolidering af data
- Output og rapportering.
- Præsentation af data til møder, generalforsamlinger og lignende.

Excel for økonomifunktionen

Varighed: 2 dage

Dato: 23.-24. oktober 2008

Esbjerg

Stormgade 50
Postboks 80
6701 Esbjerg
Telefon: 7612 4500
Fax: 7612 4510

Ringkøbing

IC Christensens Allé 5
Postboks 60
6950 Ringkøbing
Telefon: 9732 0555
Fax: 9732 1998

Herning

Rønnebærvej 1
Postboks 399
7400 Herning
Telefon: 9660 2500
Fax: 9660 2590

Skive

Reservevej 81
Postboks 19
7800 Skive
Telefon: 9615 4900
Fax: 9615 4990

Holbæk

Ahlgade 63
4300 Holbæk
Telefon: 5158 4300
Fax: 5158 4301

Skjern

Østergade 40
Postboks 160
6900 Skjern
Telefon: 9680 1000
Fax: 9680 1001

Holstebro

Hjalttesvej 16
Postboks 1443
7500 Holstebro
Telefon: 9611 1800
Fax: 9611 1900

Slagelse

Sdr. Stationsvej 28
Postboks 264
4200 Slagelse
Telefon: 5855 5544
Fax: 5855 5522

København

Strandvejen 44
2900 Hellerup
Telefon: 3945 3945
Fax: 3945 3987

Vejle

Enghavevej 20
Postboks 439
7100 Vejle
Telefon: 7582 5599
Fax: 7584 0987

Lillebælt

Vesterballevej 27
Postboks 119
7000 Fredericia
Telefon: 7921 2700
Fax: 7921 2701

Aalborg

Skelagervej 1a
9000 Aalborg
Telefon: 9635 4000
Fax: 9635 4099

Næstved

Toldbuen 1
4700 Næstved
Telefon: 5575 8686
Fax: 5575 8787

Århus

Nobelparken
Jens Chr. Skous Vej 1
8000 Århus C
Telefon: 8932 0000
Fax: 8932 0010

Odense

Østre Stationsvej 33
Postboks 224
5100 Odense C
Telefon: 6314 4200
Fax: 6314 4201

www.pwc.dk